

UNIVERSIDAD DE MATANZAS  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE TURISMO



**TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO LICENCIADO EN TURISMO**

**Mejora del Proceso de Alimentos y Bebidas en el restaurante buffet  
“Las Dalias” del hotel Be Live Experience Varadero**

**Autora:** Lisbetty Lázara Hernández Martínez.

**Tutor:** Dr.C. Yadrían Arnaldo García Pulido.

Mayo, 2019

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Declaro que soy la única autora del presente Trabajo de Diploma titulado: “Mejora del Proceso de Alimentos y Bebidas en el restaurante buffet “Las Dalias” del hotel Be Live Experience Varadero” y autorizo a la Universidad de Matanzas y a la Delegación del Ministerio del Turismo de Matanzas a que haga uso del mismo como medio de consulta para futuras generaciones interesadas en el tema.

**Lisbetty Lázara Hernández Martínez**

## Dedicatoria

*...à mis pàdres*

*....à mi hermanà*

*...à mis sobrinàs*

*.....à mi mimà*

## Agradecimientos

*A mis padres, por su amor, paciencia, preocupación, porque con tanto esfuerzo y comprensión me han apoyado a lo largo de toda mi vida para poder convertirme en lo que soy hoy...*

*A mi hermana, por hacerme ver la parte positiva en todo, por entenderme siempre, por sus consejos, por tratar de encontrarle una solución a todos mis problemas...*

*A mi mimma, a quien adoro, por saber ser madre al cuadrado...*

*A mis sobrinas, por hacerme reír, por mantenerme ocupada, por su cariño incondicional...*

*A mi familia, por ser lo mejor que tengo...*

*A Lysandra, Yanelis, por cinco años de paciencia, por su compañía...*

*A mi tutor Pulido, por estar siempre dispuesto, por su tiempo y exigencia...*

*A mis tías, Lala, Tita y especialmente a mi ídolo, mi tío Peni por ser mi inspiración, mi patrón a seguir...*

*A los trabajadores y directivos del hotel Be Live Experience Varadero porque en todo momento atendieron mis inquietudes, me brindaron su apoyo incondicional y permitieron la realización de este trabajo...*

*A los profes del Departamento de Turismo, por todos los conocimientos...*

*A la memoria de los que ya no están, a mi abuelo, mi tía Odalis, por cuidarme desde arriba...*

## Resumen

La gestión hotelera es un pilar de la administración turística en nuestro país. Lo anterior justifica la necesidad de aplicar herramientas que posibilitan el diagnóstico y mejora de los procesos empresariales. Es por ello que la presente investigación tuvo como objetivo mejorar el servicio gastronómico del restaurante buffet La Dalias perteneciente al hotel Be Live Experience Varadero. Para ello se empleó la metodología propuesta (Nogueira Rivera, D.; Medina León, *et al.*, 2004) junto al empleo del índice sintético para la excelencia de procesos hoteleros de (Negrín Sosa, 2003). Entre las herramientas aplicadas destaca la determinación del valor añadido, el empleo de la ficha de proceso, el uso de índices sintéticos y métodos estadísticos como el coeficiente de Kendall y Kruskal-Wallis, así como método de selección de expertos y método del Ranking. En el proceso estudiado se identificaron 24 actividades que no aportaban valor, aunque resultaban necesarias. Asimismo, las principales deficiencias fueron calificación del personal, aptitud formal del personal, calidad del servicio y aseguramiento material. Como resultado fundamental se proponen 10 acciones correctivas para la mejora del servicio de alimentos del restaurante buffet.

**Palabras claves:** mejora de procesos, servicio gastronómico, restaurante buffet, excelencia de procesos hoteleros

## **Abstract**

The hotel step is a pillar of the tourist administration in our country. The previous justifies the need to apply tools that facilitate the diagnosis and better of the managerial processes. It is for it that investigation this letter had as objective improve the gastronomic service of the restoring buffet " the dahlias " belonging to the hotel it bars Live Experience Varadero. For it employed the methodology proposed by (Nogueira Rivera, D.; Medina León, *et al.*, 2004) near the employment of the synthetic índice for the excellence of hotel processes of (Negrín Sosa, 2003). Between the applied tools it highlights the determination of the addition value, the employment of the chip of process, the use of synthetic indexes and statistical methods as the coefficient of Kendall and Kruskal -Wallis, as well as the method of selection of experts and method of Ranking. In the affected process identified 24 activities that not contributed value, although you result privies. Also, the main deficiencies went qualification of the personnel, formal aptitude of the personnel, quality of the service and material securing. As a result fundamental propose 10 corrective actions for the improvement of the service of foods of the restoring buffet.

**Keywords:** improvement of processes, gastronomic restoring, services buffet, excellence of hotel processes

## Resumé

La gestion hôtelière est un pilier de l'administration touristique dans notre pays. L'antérieur justifie le besoin d'appliquant outils qui facilitent le diagnostic et l'amélioration des processus patronaux. Il/elle est pour cela que la présente enquête a eu comme l'objectif améliorer le service gastronomique du restaurant buffet les dahlias appartenants à l'hôtel bé Live Experience Varadero. Pour cela s'a employé la méthodologie proposition pour (Nogueira Rivera, D.; Medina León, *et al.*, 2004) près de l'emploi de l'indice synthétique pour la supériorité de processus hôteliers de (Negrín Sosa, 2003) Entre les outils appliqués fait ressortir la décision de la valeur ajoutée, l'emploi du jeton de processus, l'usage d'indices synthétiques et méthodes statistiques comme le coefficient de Kendall et Kruskal -Wallis, dès que méthode de sélection d'experts et méthode de l'hit-parade. Dans le processus étudié s'ont identifié 24 activités qui n'abordaient valeur, quoique résultaient nécessaires. De la même manière, les principales déficiences sont allé qualification des personnel, aptitude formelle des personnel, qualité des service et assurance matériels. Côme l'issue fondamentale se proposent 10 actions correctives pour l'amélioration du service d'aliments du restaurant buffet.

**Mots-clés :** amélioration de processus, services gastronomiques, restaurant buffet, supériorité de processus hôteliers

## **Índice**

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo I. Marco teórico conceptual de la investigación</b> .....	5
<b>1.1. Servicios</b> .....	5
<b>1.1.1. Definiciones de servicios</b> .....	6
<b>1.1.2. Características y principios de los servicios</b> .....	7
<b>1.1.3. Los servicios gastronómicos</b> .....	8
<b>1.1.4. Los servicios como proceso</b> .....	12
<b>1.2. Procesos</b> .....	14
<b>1.2.1. Definiciones, características y clasificación de los procesos</b> .....	14
<b>1.2.2. Mejora de procesos</b> .....	19
<b>1.2.3. Tipos de mejora de procesos</b> .....	21
<b>1.3. Análisis de investigaciones precedentes sobre la mejora de procesos</b> .....	22
<b>Conclusiones del capítulo</b> .....	25
<b>Capítulo II. Proceder metodológico para la mejora del proceso gastronómico</b> .....	27
<b>2.1. Análisis de procedimientos y metodologías para la mejora de procesos</b> .....	27
<b>2.2. Descripción de la metodología empleada para la mejora de procesos</b> .....	29
<b>Conclusiones del capítulo</b> .....	47
<b>Capítulo III. Mejora del proceso de Alimentos y Bebidas en el hotel Be Live Experience Varadero</b> .....	48
<b>3.1. Caracterización de la entidad objeto de estudio</b> .....	48
<b>3.2. Aplicación de la metodología propuesta para la mejora de los procesos en el restaurante buffet “Las Dalias” del hotel Be Live Experience Varadero</b> .....	49
<b>Conclusiones del capítulo</b> .....	64
<b>Conclusiones</b> .....	65
<b>Recomendaciones</b> .....	66
<b>Referencias bibliográficas</b>	
<b>Anexos</b>	



## Introducción

El turismo es el sector más dinámico de la economía mundial en los últimos años. La misma apuesta que hace Cuba por el turismo, la han hecho otros países de nuestra área geográfica y de otras regiones del mundo, por lo que cada vez se hace mayor la competencia entre las empresas del sector por captar la preferencia y gestionar la satisfacción y la fidelidad de los clientes que reciben los servicios turísticos (OMT, 2019).

El turismo en nuestro país se ha convertido en una de las ramas más importantes de la economía nacional. Desde finales del siglo pasado la calidad en el sector turístico ha alcanzado un mayor protagonismo, especialmente en los servicios de restauración, ya que este constituye un componente inevitable para el desarrollo de la actividad turística y por el impacto que puede causar en la percepción del cliente (Méndez Pérez, 2017).

En este sentido Cuba gana prestigio y apuesta por una revalorización de su patrimonio gastronómico como parte de una oferta auténtica. Sin embargo, los índices de satisfacción se mantienen estables en 3,89 por tres años consecutivos. Aunque la dinámica de satisfacción con los alimentos a finales de 2018 mostró un ligero aumento, aún no rebasa el ISG de 4. Al respecto Varadero si bien expuso un mejor comportamiento respecto al país en 2018, el análisis por cadenas mostró un desbalance significativo<sup>1</sup>.

En la Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período del 2016-2021 aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba en abril de 2016 se plantea que son objetivos fundamentales del sector del turismo continuar incrementando la competitividad de nuestro país en los mercados turísticos, diversificando las ofertas, potenciando la capacitación de los recursos humanos y la elevación de la calidad de los servicios con una adecuada relación calidad-precio (PCC, 2016).

La importancia del tema de los procesos es palpable en la concepción y desarrollo de nuestras empresas y en este sentido, el sector del Turismo, resulta uno de los primeros candidatos, y en el mismo, las instalaciones que prestan servicios hoteleros y extrahoteleros están llamadas a dar el cambio necesario para contribuir de manera importante a fortalecer la economía cubana (Landaburo Niebla, 2011).

---

<sup>1</sup> Conferencia impartida por la Delegada del Mintur durante el Día de la Carrera de Turismo en la Universidad de Matanzas en enero de 2019. "Resultados acumulados del Turismo en Matanzas al cierre de noviembre de 2018"; presentación en *power point*, 40 pp.

En tal sentido, puede señalarse que: representan una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI), uno de los pilares sobre los que se asienta la gestión de la Calidad Total y forman una de las cinco claves del Benchmarking (Nogueira Rivera, D.; Medina León, *et al.*, 2004). En coincidencia (Medina León; Nogueira Rivera, *et al.*, 2017) plantea que los procesos poseen una importancia tal que forman parte de las denominadas “buenas prácticas gerenciales”.

La mayoría de las organizaciones que toman conciencia de esta posibilidad, potencian el concepto de proceso. De este modo, los procesos son considerados como la base operativa de gran parte de las organizaciones, y gradualmente se convierten en la base estructural de un número creciente de empresas. Constituyen “el qué se hace y cómo se hace” (Amozarrain, 1999).

Se empieza a hablar entonces de que toda organización se puede entender como una red de procesos interrelacionados y un modelo de gestión asociado que se ha denominado gestión basada en los procesos de negocio. Esta organización sienta las bases para establecer la mejora continua, donde la calidad pasa a ser un valor asociado a la satisfacción de necesidades y expectativas del cliente.

En los modelos de gestión empresarial la importancia de los procesos ha venido cobrando auge de forma progresiva en los últimos años. Estos en un comienzo no representaron la solución a los problemas pero poco a poco se han ido convirtiendo en medios muy efectivos para transformar la empresa y para adecuarse al mercado (Santiago Pérez, 2014).

El estudio de los procesos tiene como fin la identificación y documentación de los procesos fundamentales de la organización, de modo que permitan su análisis, rediseño y control para la aplicación de la Mejora Continua (Pérez Hernández, 2012).

Plantea (Medina León; Nogueira Rivera, *et al.*, dic. 2009) que la gestión por procesos, está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios, se ha convertido en una excelente herramienta para el logro de la mejora continua y la materialización de los objetivos estratégicos. Su aplicación permite: comprender la configuración de los procesos del negocio, sus fortalezas y debilidades; determinar los procesos que necesitan ser mejorados o rediseñados; establecer prioridades; iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos; reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se

producen o prestan determinados servicios y eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos, entre otras.

Lo anterior refuerza la necesidad del enfoque de procesos en la gestión de las empresas y, su capacidad de contribuir a la mejora continua hace que su empleo en las entidades turísticas tribute directamente a lo planteado en los lineamientos de la política económica y social del país para el sector.

En el restaurante buffet “Las Dalias” del hotel Be Live Experience Varadero, se detectó, en los últimos meses, un incremento de las insatisfacciones de los clientes en relación al proceso de restauración reflejadas en las encuestas realizadas.

De ahí que, se hace necesario analizar y discutir las causas que originaron la insatisfacción de los consumidores, en pos de la mejora del servicio. La cual motivó el interés de la dirección del hotel a estudiar el proceso en cuestión y establecer un plan de mejoras que eleve el nivel competitivo de la entidad y la calidad del servicio que se brinda.

Por tal motivo se define como **problema científico**: ¿Cómo contribuir al mejoramiento del proceso de Alimentos y Bebidas en el restaurante buffet “Las Dalias” del hotel Be Live Experience Varadero?

Se formula en correspondencia con lo planteado anteriormente como **objetivo general**:

- Proponer un plan de acciones para la mejora continua del proceso de A&B en el restaurante buffet “Las Dalias”.

Para el cumplimiento del objetivo general se proponen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Determinar los preceptos teóricos acerca de los servicios, los procesos y su mejora.
2. Describir el procedimiento para la mejora de la gestión del restaurante buffet “Las Dalias” en el hotel Be Live Experience Varadero.
3. Aplicar el procedimiento para la mejora del proceso de Alimentos y Bebidas en el restaurante buffet “Las Dalias” del hotel Be Live Experience Varadero.

Para darle cumplimiento a los objetivos trazados se utilizan diferentes métodos y herramientas tales como: la revisión bibliográfica de trabajos de diplomas, tesis en opción al título de Máster y Doctor en Ciencias, libros, revistas, artículos científicos y otros. Además se utilizan métodos y técnicas del nivel empírico que permiten la obtención de

los datos y hechos reales como son: la entrevista individual a especialistas, la observación directa, tormentas de ideas y la encuesta.

Para llevar a cabo esta investigación se utilizaron programas como: microsoft excel, microsoft visio; SPSS para el procesamiento estadístico de la información como análisis porcentual, estadística descriptiva, método de expertos, coeficiente de kendall y validación de resultados.

El trabajo de diploma se estructura de la siguiente forma:

**Introducción:** se analiza la situación problemática existente y se fundamenta el problema científico a resolver.

En el **capítulo I:** “Marco teórico conceptual de la investigación” aborda diferentes preceptos teóricos acerca de los servicios, los procesos y su mejora.

En el **capítulo II:** se describe el procedimiento para el mejoramiento del proceso de Alimentos y Bebidas en la instalación turística Be Live Experience Varadero con las adecuaciones pertinentes para su instrumentación en el subproceso del restaurante buffet “Las Dalias”.

En el **capítulo III:** se aplica el procedimiento para la mejora del proceso de Alimentos y Bebidas en la entidad.

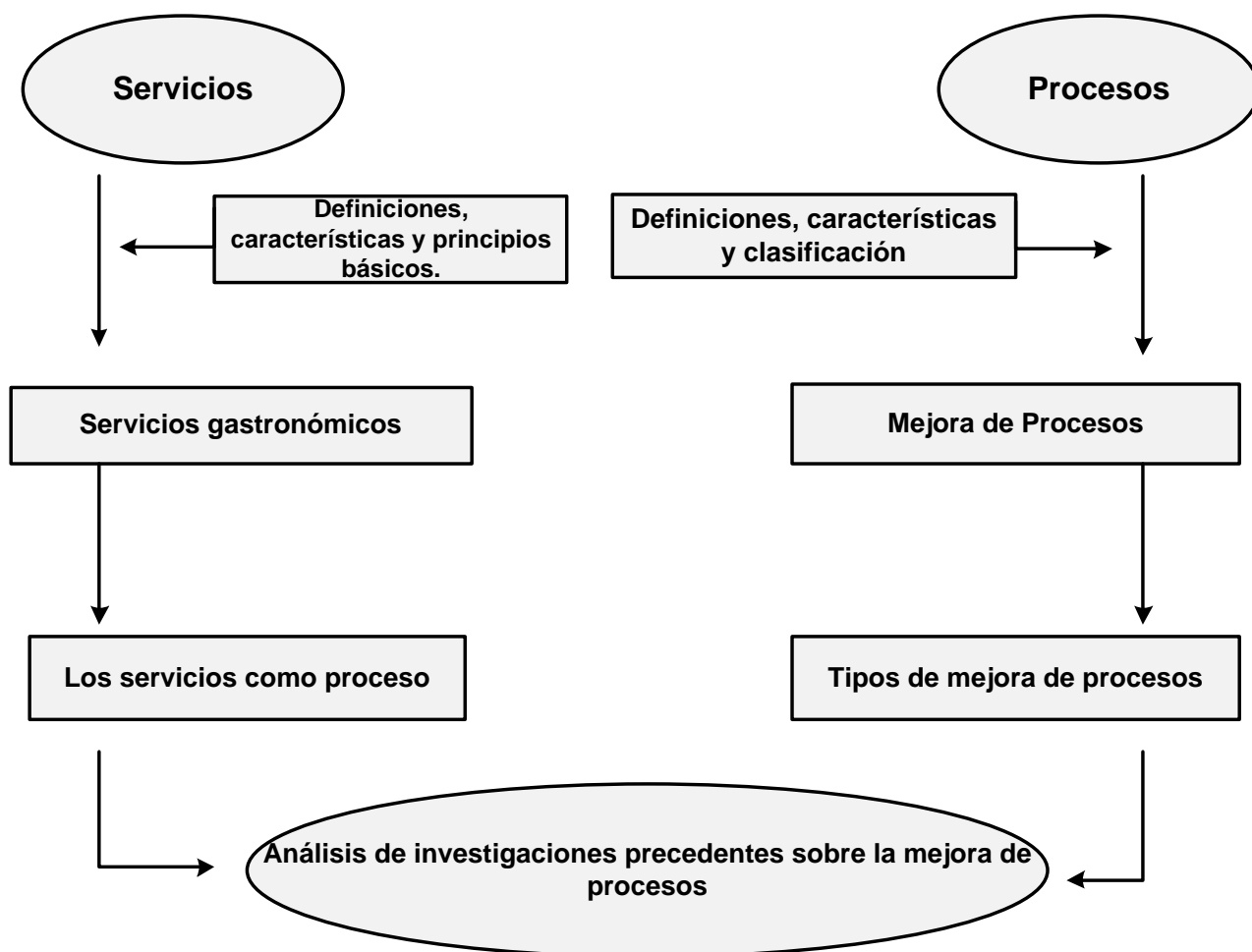
Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones fundamentales a las que se ha arribado después de realizado el trabajo de investigación y se hace referencia a la bibliografía utilizada y a los anexos que ayudan a exponer los resultados.

Con el cumplimiento de los objetivos trazados se esperan obtener como resultados:

- La Identificación de las insuficiencias fundamentales que limitan un mejor desempeño en el subproceso del restaurante buffet “Las Dalias”.
- La implementación de un plan de mejoras para solucionar los problemas detectados.

## Capítulo I. Marco teórico conceptual de la investigación

En este capítulo se hace referencia a los principales términos y temas correspondientes a los objetivos de la presente investigación. En correspondencia con esto se elabora el hilo conductor que se muestra en la figura 1.1.



**Figura 1.1.** Hilo conductor.

**Fuente:** elaboración propia

### 1.1. Servicios

Las actividades de servicios existen, en cuanto a categoría económica, desde la Grecia clásica. Es reconocida la importancia que dio la sociedad griega a la educación de los jóvenes, aunque aquí tenía un papel económico marginal, dado el carácter esclavista y agrícola de esta sociedad. Ya en la baja Edad Media, los servicios de transporte de especias y tejidos a través de la Ruta de la Seda, que atravesaba a Europa y Oriente hasta China, constituyeron la riqueza de ciudades. A partir del siglo XVIII, con la primera Revolución Industrial, los servicios pierden su importancia económica, que sólo sería

retomada a mediados del siglo XX y mantenida, de manera creciente hasta la actualidad (Frías Jiménez; Cuétara Sánchez, *et al.*, 2008b).

Los servicios se han convertido en un acto indispensable para la satisfacción de las necesidades del hombre, es por ello la importancia que han adquirido, tanto para empresas productoras de bienes como en aquellas que generan propiamente servicios (Rabelo Falcón, 2011).

### 1.1.1. Definiciones de servicios

El concepto de servicio ha variado a través del tiempo y de un autor a otro, desde una concepción que lo expone supeditado al producto, hasta las más aceptadas que lo plantean ligado o no al producto, pero en cualquier caso con su personalidad propia (Landaburo Niebla, 2011).

Con el transcurso del tiempo diversos autores han propuesto sus criterios del término servicio desde las diferentes áreas del conocimiento. A continuación se relacionan algunos conceptos consultados:

- Para Funch (1968), es el acto por el cual se añade valor al producto, y que se caracteriza por ser algo intangible, que tiene una aplicación directa sobre el cliente y relaciona estrechamente al productor con el consumidor, *ápu*d (Frías Jiménez; Cuétara Sánchez, *et al.*, 2008b).
- Según (Lehtinen, 1983) los servicios son actividades de naturaleza intangible en los que participa un proveedor y un cliente, generando satisfacción para este último.
- El servicio es un trabajo para otros (...) existe porque en ellos se puede satisfacer una determinada necesidad de los clientes. Juran y Gryna (1993) *ápu*d (Ramos Iglesias, 2011).
- Para Grönroos (2001) un servicio es una actividad o serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que normalmente, pero no necesariamente, tiene lugar a través de interacciones entre el cliente y los empleados de la empresa de servicios, que intentan resolver los problemas del consumidor, *ápu*d (García Pulido, Yadrán Arnaldo, 2014).
- El servicio viene dado por los resultados generados por las actividades, en interfaces sobre el suministrador y el cliente, y por las actividades de suministradores internos para satisfacer las necesidades del cliente (NC-ISO 9000, 2005).

- Los servicios son productos, tales como un préstamo de banco o la seguridad de un domicilio, que son intangibles o por lo menos substancialmente. Si son totalmente intangibles, se intercambian directamente del productor al usuario, no pueden ser transportados o almacenados, y son casi inmediatamente perecederos (AMA, 2006).
- Un servicio se define como cualquier acción o cometido esencialmente intangible que una parte ofrece a otra, sin que exista transmisión de propiedad. La prestación de los servicios puede estar vinculada o no con productos físicos (Kotler y Keller, 2006).
- Los servicios son actividades que pueden ser ofrecidas en rentas o a la venta, estos requieren de cierto esfuerzo humano o mecánico a personas u objetos y tienen como objetivo principal una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades. Son producidos y consumidos de forma simultánea. Estos son mucho más que algo intangible, son una interacción social entre el productor y el cliente. Ellos no pueden ser almacenados ni transportados por lo que para su prestación se hace casi imprescindible la presencia del cliente (Parra Ferié; Negrín Sosa, *et al.*, 2009).

### 1.1.2. Características y principios de los servicios

No obstante, se reconocen una serie de características y principios inherentes a los servicios que los definen y diferencian de los sistemas productivos. Sea cual sea el servicio, independientemente del grado de contacto que tengan todos reúnen estas características.

Para (Kotler y Keller, 2006) en su libro “Dirección de Marketing” los servicios poseen cuatro importantes características de los servicios que los distinguen claramente de un sistema productivo:

- Intangibilidad: A diferencia de los productos físicos, los servicios no se pueden experimentar a través de los sentidos antes de su adquisición. Para reducir la incertidumbre, el comprador busca signos que demuestren la calidad: observando el establecimiento, las personas, la maquinaria, el material de comunicación, los símbolos y el precio. Por tanto, lo que deben hacer las empresas de servicios es “administrar la evidencia”, y “hacer tangible lo intangible”.
- Inseparabilidad: Los servicios se producen y se consumen a la vez. Si el servicio lo presta una persona, ésta es parte del servicio. El servicio es inseparable de su fuente, trátase de una persona o máquina.

- Variabilidad: Los servicios son muy variables, puesto que dependen de quién los presta, cuándo y dónde.
- Caducidad: Los servicios no se pueden almacenar. El carácter perecedero de los servicios no resulta problemático cuando la demanda es estable, pero cuando la demanda fluctúa, las empresas de servicios enfrentan dificultades. Los servicios se pueden suministrar a los clientes, solo en el momento en que son creados, no pueden ser medidos en términos físicos ni verificados antes de ser vendidos.

Para llevar a cabo un servicio son necesarias las bases fundamentales, es decir, los principios básicos del servicio los cuales pueden servir de guía para adiestrar o capacitar a los empleados encargados de esta vital actividad, así como proporcionar orientación de cómo mejorar, los mismos se detallan a continuación: (Ávila Hernández, 2010)

1. Actitud de servicio: Convicción íntima de que es un honor servir.
2. Satisfacción del usuario: es la intención de vender satisfacción más que productos.
3. Dado el carácter transitorio, inmediato y variable de los servicios, se requiere una actitud positiva, dinámica y abierta: esto es, la filosofía de "todo problema tiene una solución", si sabe buscar.
4. Toda la actividad se sustenta sobre bases éticas: es inmoral cobrar cuando no se ha dado nada ni se va a dar.
5. El buen servidor es quien dentro de la empresa se encuentra satisfecho situación que lo estimula a servir con gusto a los clientes: pedir buenos servicios a quien se siente esclavizado, frustrado, explotado y respira hostilidad contra la propia empresa, es pedir lo imposible.
6. Tratando de instituciones de autoridad, se plantea una continuidad que va desde el polo autoritario (el poder) hacia el polo democrático (el servicio): en el polo autoritario hay siempre el riesgo de la prepotencia y del mal servido, cuanto más nos alejemos del primer polo, mejor estaremos.

### **1.1.3. Los servicios gastronómicos**

Se define como servicios gastronómicos, el arte de presentar y distribuir los alimentos y bebidas, de acuerdo a las normas técnicas establecidas, estos servicios también son llamados servicios a la mesa o comerciales, por consistir básicamente en el traslado de los alimentos y bebidas al lugar donde se encuentra el cliente, además de que se



comercializan como parte intangible de los propios productos que son consumidos (Espinosa Manfugás; Bilbao Reboredo, *et al.*, 2010).

Los clientes asiduos a restaurantes han evolucionado con la globalización de una manera vertiginosa, y solicitan cada día servicios con altos estándares de calidad, esto demuestra la importancia de tener en cuenta que la experiencia gastronómica la compone el precio de los platos, la estética del local, los elementos que envuelven el servicio, la ambientación, la información al cliente y el contacto con el personal (González Espinosa, 2018).

Según (Espinosa Manfugás; Bilbao Reboredo, *et al.*, 2010) una de las claves del éxito en la Restauración, lo constituye la prestación de un buen servicio al cliente. Las personas cuando acuden a un establecimiento que expende alimentos y/o bebidas, esperan encontrar no sólo productos de calidad, sino también empleados amables, gentiles, esto es, suponen satisfacer sus expectativas y además sentirse satisfechos de la atención que se les ha brindado.

El 88,2% de los destinos consideran la gastronomía como un elemento estratégico para definir su imagen y su marca. La Asociación Mundial de Turismo Gastronómico estima que la gastronomía genera cada año 150.000 millones de dólares. Y según el informe sobre el turismo gastronómico en el mundo de Mintel, especializado en estudios de mercado y análisis del comportamiento de los consumidores, hay 27,3 millones de turistas estadounidenses cuyo principal motivo para viajar es disfrutar de actividades gastronómicas (UNWTO, 2016).

La noción de restaurante ha existido desde tiempos lejanos para la humanidad, aunque los modos de pagos, los platos servidos, la atención, el ambiente y la calidad del servicio han variado notablemente. Hoy en día, un restaurante puede ser tanto un lujoso espacio que sigue las más exquisitas reglas de protocolo, como también un espacio más relajado y accesible en términos de precio donde tanto la atención como la comida son simples pero satisficentes. El origen del nombre tiene que ver con la idea de “restauración” de las fuerzas y energías que uno necesita a partir del consumo de alimentos. Esta palabra, restaurant, proviene del francés y varía de acuerdo a las culturas y países. Al mismo tiempo, pueden considerarse como espacios que en sí reciben otro nombre de acuerdo al tipo de ambiente (cantinas, bares, cafeterías, confiterías, entre otros) o a partir del tipo de comida que se sirva o al método de atención. Generalmente, un restaurante se compone de dos espacios principales: uno es el salón y el otro es la cocina (Piñeyro Alemán, 2016).

**Tabla 1.1.** Principales conceptos de restaurantes emitidos por diferentes autores.

Autores	Definiciones
(Morfín, 2001)	Establecimiento donde se preparan y venden alimentos y bebidas para consumirse ahí mismo en el que se cobra por el servicio prestado.
(NC 126, 2001)	Un restaurante se define como “aquel que está concebido para el servicio y consumo de alimentos equivalente a un desayuno, un almuerzo y/o una comida. Por lo general, la mayor parte de los platos que conforman el menú son elaborados en el propio establecimiento, aunque en algunos casos, se les da terminación a los productos que proceden de otros centros de producción. Las características del servicio, el mobiliario, las condiciones físico-ambientales, junto a otros factores, proporcionan los elementos diferenciadores de estos establecimientos.”
(Dittmer, 2002)	Define a los restaurantes como establecimientos de servicios de alimentos, con un comedor abierto al público donde los alimentos pueden ser comprados o consumidos; cualquiera que haya observado la variedad de establecimientos de servicio de alimentos, va a concordar que hay diferencias significativas entre un establecimiento y otro. Estas diferencias son el resultado de decisiones hechas por dueños y gerentes sobre las cinco características más importantes de la operación de servicios de alimentos: elementos del menú, calidad de la comida, precio del menú, servicio y ambiente.
(Ávila Hernández, 2010)	Establecimiento donde se sirven Alimentos y Bebidas. Los llamados como tal, funcionan generalmente en las horas de almuerzo y cena, mientras que los que se especializan en el servicio de desayuno se califican como cafeterías. Los precios de los alimentos son de acuerdo a la categoría del establecimiento, que varía según el lugar donde esté situado, la comodidad de sus instalaciones y la calidad de su servicio.
(Ruiz Valera, 2011)	Otro de los conceptos de restaurante se basa en que es “un establecimiento comercial público, donde se paga por la comida y bebida para ser consumidas en el mismo local o para llevar”.

(Ramos Iglesias, 2011)	Considera que un restaurante no es más que el lugar donde se brinda un servicio de venta de alimentos y bebidas a clientes externos con el fin de satisfacer las necesidades de los mismos y obtener beneficios económicos, realizándose la prestación con eficacia y eficiencia.
(García Pulido, Yadrián Arnaldo, 2014)	Un restaurante no es más que un local que brinda servicios de alimentos y bebidas, que cuenta con una infraestructura para la elaboración y consumo de los platos, con o sin servicio incluido. Cuya gestión se encuentra enfocada a la obtención de beneficios económicos por el servicio prestado mediante la satisfacción de las necesidades de los clientes, conciliando la oferta con el segmento de mercado.
(Piñeyro Alemán, 2016)	Un restaurante es un establecimiento público que dispone de cocina y servicio de comedor, en donde se elaboran y venden alimentos y bebidas, y se cobra por el servicio prestado, para ser consumidas en el mismo local.
(González Espinosa, 2018)	Establecimiento que brinda servicios de alimentos y bebidas, donde los elementos que componen su infraestructura contribuyen a diferenciarse de la competencia. Su gestión está enfocada a satisfacer las necesidades del cliente y la obtención de beneficios económicos.

**Fuente:** elaboración propia.

Estos deben ser clasificados de acuerdo con la necesidad y exigencia del mercado y en este aspecto puede relacionarse con el deseo de los clientes, qué buscan y qué esperan encontrar, sin olvidar cuanto están dispuesto a pagar por ello (Basterrechea Fuentes, 2014).

De acuerdo a la (NC 126, 2001) los restaurantes se clasifican en:

- Restaurante Buffet: ofrece al cliente la posibilidad de componer su propia comida, dentro de una variedad de platos que se le presentan, ofreciéndole mayor rapidez en el servicio. Tiene características especiales, se considera informal y por su versatilidad, organización y modalidad pueden ser muy variadas las formas en que se presenta.
- Restaurante Internacional: ofrece variedades de platos internacionales y cuyo ambiente es elegante, sobrio, íntimo y agradable, lo cual permitirá pasar al cliente el

tiempo necesario que requiere este tipo de servicio y menú. En algunos casos la carta cuenta con una sección de especialidades del Chef, de la casa o de la región, o lo autóctono. El tipo de servicio que se adopta dependerá de la capacidad y la disponibilidad del personal de servicio, ya que este tipo de restaurante no pone limitaciones al utilizar indistintamente cualquier tipo de servicio. Requiere un personal altamente calificado.

- **Restaurante Especializado:** se basa fundamentalmente en una especialidad, que puede ser cocina cubana, pescados y mariscos, cocina china, italiana, entre otras. Este tipo de restaurante tiene una segunda variante, ya que en función de la especialidad el servicio podrá ser menos formal, por ejemplo: pizzas. La especialidad del restaurante puede consistir también en una técnica de cocción (Grill, asados, etc.)
- **Restaurante Temático:** aquel cuya validez del concepto general de diseño lo caracteriza y lo distingue para reforzar el tipo de producto que ofrece referido a un tema específico como puede ser: arte, deporte, un país, una región, una época. El servicio se brindará en función del ambiente y la carta, ya que estos elementos determinarán en cierta forma el modo del servicio. La carta deberá estar en función de la propia imagen, sugestiva, coherente al lugar que se desea mostrar.
- **Restaurante de Lujo o Gourmet:** se caracteriza por establecer un balance entre la excelencia en la calidad de los servicios, la oferta de alimentos y bebidas y el confort por lo que estos restaurantes son los más caros y lujosos de todos los establecimientos al servicio de la alimentación. Prevalece en ellos la personalización del servicio, una decoración exuberante, la estilización de sus platos y/o la combinación de sabores y colores poco usuales y exclusivos. Todo lo cual requiere que el personal esté altamente calificado y constantemente actualizado.

#### **1.1.4. Los servicios como proceso**

Albrech, (1990) apud (Rodríguez Cruz, 2010) plantea la necesidad de considerar al servicio como un proceso, el mismo refiere que con frecuencia es una verdadera faena hacer que los gerentes y la gente de enlace con él público cambien sus puntos de vistas y vean al producto como lo ve el cliente.

En contraste con esta idea el cliente nunca ve que el servicio está departamentalizado según la estructura de la organización, el cliente tiene un fin y quiere lograrlo, él no sabe cómo. Para solucionar esta problemática, el pensamiento del productor debe estar en

términos del ciclo de servicio. Varios autores recomiendan la representación de procesos como los diagramas de flujo, planos, o dibujos azules. El equipo encargado de desarrollar e implementar las actividades de mejoramiento de proceso, tiene como primera actividad, desarrollar un diagrama de flujo del proceso.

Para el estudio del servicio debe quedar en el diagrama cada uno de los pasos del proceso y sus relaciones, muy similar a las técnicas utilizadas en la manufactura, que como consecuencia de este debe resultar reservas y propuestas para mejorar el nivel de servicio al cliente.

Existe un término adoptado por Eigler y Langeard (1989), “servucción” con el que se denomina el proceso de creación de servicio, este es definido como: “la producción del servicio”. Es la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados (Parra Ferié; Negrín Sosa, *et al.*, 2009).

Todo proceso representa un conjunto de actividades encaminadas a un fin y mientras más adaptadas estén las mismas al fin previsto, más eficaz será el proceso (idea de alineamiento).

Tratándose de entradas (**E**) que se transforman en salidas (**S**) mediante las actividades combinadas, se pueden prever las situaciones siguientes:

**Tabla 1.2.** Relaciones entre entradas y salidas de los procesos.

No.	Relaciones entre E y S	Como diferencia	Como ratio
1	$S = E$	$S - E = 0$	$S/E = 1$
2	$S > E$	$S - E > 0$ ; $S - E = E + \Delta E$	$S/E > 1$
3	$S < E$	$S - E < 0$	$S/E < 1$

**Fuente:** tomado de (González Arias, 2016).

De donde se deduce que el proceso encierra el concepto de eficiencia, pues como muestra en la tabla 1.2, existen situaciones que se reflejan en los conceptos de: a) Punto de equilibrio (situación No.1); b) Rentabilidad (situación No.2); c) Pérdida (situación No.3). Tratándose de servicios internos, las expresiones serían las mismas sólo que teniendo en cuenta que tanto las entradas como las salidas están constituidas, entre otros insumos,

por el cliente interno. En resumen, lo que se puede afirmar como resultado del análisis es que todo proceso, sea interno o externo, tiene que ser eficaz y eficiente y, además, competitivo (González Arias, 2016).

## 1.2. Procesos

Los procesos ocurren en todos los sectores de la sociedad, teniendo un marcado peso en el sector empresarial, por lo cual se hace imprescindible conocer sobre estos cuando se trate el tema de forma general. El conocimiento por parte de los directivos acerca de los procesos que integran las empresas actuales, especialmente las del sector turístico, contribuye al logro de una mejor gestión organizacional y al cumplimiento de los objetivos de la empresa (Reyes Ruiz, 2013).

Decidir acerca de los procesos incluye muchas opciones diferentes en cuanto a la selección de recursos humanos, equipos y materiales. Los procesos se involucran con la forma en que marketing prepara un análisis de mercado, como se contabilizan las cuentas de los clientes, como brindar los servicios en el local de ventas, como llevar a cabo el ensamble en industrias manufactureras entre otras cuestiones. Estas decisiones de procesos suelen ser estratégicas y pueden comprometer la capacidad de una organización para competir a largo plazo (Parra Ferié; Negrín Sosa, *et al.*, 2009).

### 1.2.1. Definiciones, características y clasificación de los procesos

Los procesos han existido siempre y forman parte de toda organización. El funcionamiento de los procesos que, por sus características, cruzan los límites funcionales repetidamente, fuerzan a la cooperación y obligan a una cultura de empresa, más abierta, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios.

Los procesos son la parte del sistema empresarial capaz de abordar con éxito las exigencias del mundo de hoy. Por tanto, la problemática se centra en que los procesos sean cada vez más eficientes y eficaces, a la vez que respondan a las estrategias trazadas y a los conceptos esbozados en la misión y visión (Medina León; Nogueira Rivera, *et al.*, dic. 2009).

Varios autores han escrito sobre el tema de procesos enfocados desde diversas ópticas pero en un final dando su propia definición; a continuación se ofrece un cuadro con disímiles conceptos.

**Tabla 1.3:** Definiciones de procesos

Autores	Definiciones
(Zaratiegui, 1999)	Secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio (pedidos datos, especificaciones), más medios materiales (máquinas, equipos, materias primas, consumibles); para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso.
(Nogueira Rivera, Dianelys; Medina León, <i>et al.</i> , 2003)	Secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (Inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente la barreras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de la empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios), están centrados en las expectativas de los clientes, las metas de la organización, son dinámicos, variables y el punto de concreción de los indicadores diseñados para el control.
(NC-ISO 9000, 2005)	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos. Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor.
(Árias Delgado, 2010)	Se puede entender por proceso todas aquellas acciones relacionadas entre sí que se nutren de recursos (dinero, hombres, información, materiales, etc.) que son convertidos en un bien o servicio que satisfaga a los clientes tanto interno como externo.
(Bravo Carrasco, 2012)	Es una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y que agrega valor al cliente. Totalidad es una secuencia de principio a fin de un proceso, por esto el nuevo concepto es el de procesos

	completos, independiente de que pase por varias áreas funcionales. Desde esta definición, ya no es válido hablar de “los procesos de un área”. Es una competencia que tiene la organización.
(Fiallo Peña, 2013)	Cualquier secuencia repetitiva de actividades que una o varias personas (Intervinientes) desarrollan para hacer llegar una Salida a un Destinatario a partir de unos recursos que se utilizan (Recursos amortizables que necesitan emplear los intervinientes) o bien se consumen (Entradas al proceso).
(Medina León; Nogueira Rivera, <i>et al.</i> , 2017)	Secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) ejecutado de una manera eficaz y eficiente para obtener un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente la barreras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de la empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios), están centrados en las expectativas de los clientes, las metas de la organización, son dinámicos, variables y el punto de concreción de los indicadores diseñados para el control.

**Fuente:** elaboración propia.

De acuerdo con (Santiago Pérez, 2014) los procesos tienen una serie de características que nos permiten conocer cómo están estructurados y sus funciones; ellas son:

- Analizar las limitaciones de la organización funcional para mejorar la competitividad de la empresa.
- Reconocer la existencia de los procesos internos.
- Identificar las necesidades de cliente externo y orientar a la empresa hacia su satisfacción.



- Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quién se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (cómo se hace):
  - Productividad del conjunto frente al individual (eficacia global frente a efectividad parcial).
  - El departamento es un eslabón de la cadena, proceso al que añade valor.
  - Organización en torno a resultados no a tareas.
- Asignar responsabilidades personales a cada proceso.
- Establecer en cada proceso los indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora.
- Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos.
- Mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias.
- Mejorar de forma continua su funcionamiento global y reducir su variabilidad común.
- Medir el grado de satisfacción del cliente interno o externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal.

Aunque se mencionan estas características es preciso señalar que algunos autores coinciden con el planteamiento de (Árias Delgado, 2010) de que los procesos tienen dos características relevantes que justifican la necesidad de estudiarlos:

- Variabilidad del proceso. Cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en la secuencia de actividades realizadas que, a su vez, generan variabilidad en los resultados del mismo expresados a través de mediciones concretas. La variabilidad repercute en el destinatario del proceso, quien puede quedar más o menos satisfecho con lo que recibe del proceso. “Nunca dos output son iguales”.
- Repetitividad del proceso como clave para su mejora. Los procesos se crean para producir un resultado y repetir ese resultado. Esta característica de repetitividad permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo. “A más repeticiones más experiencia”.

Existen variadas fuentes que referencian la clasificación de los procesos desde diferentes perspectivas. Según ISO TC 176 (2003), ápuod (Godoy Díaz, 2016) pueden identificarse como:

- Procesos para la gestión de una organización. Incluyen procesos relativos a la planificación estratégica, establecimiento de políticas, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.
- Procesos para la gestión de recursos. Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos para la gestión de una organización, la realización y la medición.
- Procesos de realización. Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la organización.
- Procesos de medición, análisis y mejora. Incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos para realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos de gestión, gestión de los recursos y realización.

Por otro lado, diversos autores consideran que los procesos organizacionales se pueden clasificar en claves, de flujo esencial, misioneros u operativos; estratégicos; y de soporte o apoyo:(Amozarrain, 1999),(Nogueira Rivera, Dianelys; Medina León, *et al.*, 2003) ,(Negrín Sosa, 2003).

Según (Amozarrain, 1999) los procesos también pueden clasificarse en:

- **Procesos estratégicos** son aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.
- **Procesos operativos** como aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de “línea”.
- **Procesos de apoyo** como aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

Según (Zaratiegui, 1999):

- **Los procesos estratégicos** son los destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias, y son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

- **Los procesos claves u operativos** son los destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la organización para dar servicio a los clientes.
- **Los procesos de apoyo** son los que desarrollan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos claves, por lo tanto sus clientes son internos a la organización, y no están directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero su rendimiento influye de forma directa en los procesos operativos.

Por su parte (Nogueira Rivera, Dianelys; Medina León, *et al.*, 2003) plantea que existe consenso en centrar el estudio en los procesos claves; o sea, en aquellos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y tienen un fuerte impacto sobre las expectativas del cliente o consumen una parte importante de los recursos de la empresa, señalando que estos procesos tienen un único responsable y se pueden mejorar, ya sea de forma gradual, adoptando una filosofía de mejora continua.

### **1.2.2. Mejora de procesos**

Mejorar los procesos significa mejorar su eficacia (conseguir mejores resultados), su eficiencia (utilizar al máximo los recursos que se tienen) y aumentar la satisfacción de todas las partes implicadas en el proceso, lo que en esencia se traduce como efectividad.

Para ello se deben disminuir tiempos de realización y de espera, reducir compras, utilizar tecnología de gestión, prever mejor los riesgos, aprender nuevos y mejores caminos para llegar al mismo fin, eliminar fallos, prescindir de secuencias inútiles, eliminar el papeleo, inspeccionar o controlar cuando toca y todos deben ser más fiables, seguros e inteligentes en el trabajo profesional (Rabelo Falcón, 2011).

Los procesos están permanentemente sometidos a revisiones para responder a dos motivos distintos. Por un lado, desde un punto de vista interno, todo proceso es mejorable en sí mismo, siempre se encuentra algún detalle, alguna secuencia que aumenta su rendimiento o disminuye sus costos. Por otro lado, los procesos han de cambiar para adaptarse a los requerimientos cambiantes de mercados, clientes, nuevas tecnologías, etc., la empresa ha de buscar en cada caso el ritmo adecuado del cambio. Si es gradual el cambio necesario, es recomendable el método de la mejora continua. Por el contrario, si la empresa ha perdido su posición competitiva y necesita mejoras espectaculares en tiempos cortos, tendrá que recurrir a la reingeniería.

La Mejora Continua es un subproceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la entidad (Bango Dorta, 2013).

A través de la mejora continua se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes (Pérez Riverón, 2012).

Ventajas y desventajas de la mejora continua.

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.

Desventajas.

1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
2. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
3. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
4. Hay que hacer inversiones importantes.

Según (Harrington, 1997), existen diez actividades de mejora que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejora.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejora de los sistemas (equipos de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejora a corto plazo y una estrategia de mejora a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

De forma lógica la mejora de los procesos permitirá mejorar el servicio. Así, la mejora radical o reingeniería de procesos, es necesaria generalmente cuando la empresa ha perdido su posición en el mercado y necesariamente requiere de mejoras relevantes en cortos períodos de tiempo, esta es radical hasta cierto punto, ya que busca llegar a la raíz de las cosas, no se trata solamente de mejorar los procesos, sino y principalmente, busca reinventarlos, con el fin de crear ventajas competitivas osadas, con base en los avances tecnológicos.

Este tipo de mejora, cuando tiene éxito, produce un salto cualitativo equivalente a varios años de progreso continuo y, a veces, va más allá de lo que se conseguiría con los métodos de mejora progresiva. Esto implica riesgos, que deben estar compensados por los beneficios a obtener, por lo que es obligatorio que los proyectos de reingeniería estén impulsados por los requisitos del mercado, de los clientes, que ya no se conforman con las características similares que les ofrece el abanico de competidores, sin iniciativas atractivas (Rabelo Falcón, 2011).

### **1.2.3. Tipos de mejora de procesos**

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejora es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero (Fiallo Peña, 2013).

Cuando a pesar de realizar correctamente las actividades definidas para el proceso y sigue habiendo problemas (quejas de los destinatarios, despilfarro de recursos, etc.), o el proceso no llega a adaptarse a lo que necesita el cliente (necesidad de reestructurar el proceso), es necesario aplicar el ciclo de mejora, estas mejoras pueden ser estructurales y funcionales (Wong Otero, 2010).

**Mejoras estructurales:** Se puede mejorar un proceso a base de aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico.

Este tipo de mejoras son fundamentalmente conceptuales. Las herramientas y técnicas que se emplean para este tipo de mejoras, son de tipo creativo o conceptual (ejemplo). Las nuevas herramientas para la gestión de la calidad, las encuestas a clientes, la reingeniería, el análisis del valor, el QFD y otras.

**Mejoras funcionales:** Se puede mejorar la forma en que funciona un proceso intentando que sea más eficaz.

Para este tipo de mejoras, son útiles las herramientas clásicas; resolución de problemas, los sistemas de sugerencias, el diseño de experimentos y otras basadas en datos.

### 1.3. Análisis de investigaciones precedentes sobre la mejora de procesos

A continuación se realiza un análisis de los trabajos de diploma desarrollados en el Departamento de Turismo, los cuales abordan el tema de la mejora de procesos.

**Tabla 1.4.** Investigaciones precedentes sobre la mejora de procesos.

Autor	Qué mejoró y dónde	Objetivo
(Acosta Rivero, 2009)	Mejora del proceso de servicio en el Complejo Marino Paso.	Aplicar parcialmente una metodología que permita gestionar los servicios de restauración a través de sus procesos.

(Árias Delgado, 2010)	Mejora del proceso de Alimentos y Bebidas en el hotel Playa Caleta.	Aplicar un procedimiento que permita el análisis de la mejora que facilite la implementación de la misma en el proceso de Alimento y Bebida del hotel Playa Caleta.
(Sosa Rodríguez, 2012)	Mejora del proceso de restauración para el Lobby Bar “El Colibrí” del Hotel “La Laguna”	Diseñar un Plan de Mejora orientado a la gestión por procesos para el Lobby Bar “El Colibrí” del Hotel “La Laguna”.
(Pérez Hernández, 2012)	Mejora continua del proceso de gestión de A &B en el restaurante italiano “La Mamma” del hotel Barlovento Hoteles C.	Desplegar la aplicación parcial de un modelo conceptual integrado a un procedimiento, para la mejora continua del proceso de gestión de A&B en el restaurante italiano “La Mamma” del hotel Barlovento Hoteles C.
(Fiallo Peña, 2013)	Mejora del proceso de Alimentos y Bebidas del Hotel “Villa Cuba Resort”.	Aplicar un procedimiento que permita la evaluación y el análisis de la mejora que facilite la implementación de la misma en el proceso de Alimentos y Bebidas del Hotel Villa Cuba Resort.
(Rodríguez Moreno, 2013)	Mejora del proceso de Alimentos y Bebidas del Hotel “Solymar”.	Aplicar un procedimiento que permita la evaluación y el análisis de la mejora que facilite la implementación de la misma en el proceso de Alimentos y Bebidas del Hotel Solymar.
(Domínguez Rodríguez, 2013)	Mejora del proceso de servicio en el Restaurante Abey. Complejo Guamá.	Diagnosticar la gestión de los servicios en el restaurante Abey. Complejo Guamá.
(Rodríguez Triana, 2013)	Plan de Mejoramiento al Proceso de Restauración para el Restaurante “Ranchón Playa los Marinos” en el Hotel Meliá Buenavista.	Diseñar un plan de mejoramiento al proceso de restauración del Restaurante “Ranchón Playa Los Marinos” en el Hotel Meliá Buenavista, orientado a la gestión de la calidad en los servicios de alimentos y bebidas atendiendo a los estándares establecidos en la Norma Cubana NC-126:2001.

(Santiago Pérez, 2014)	Mejora del proceso de A&B en el hotel Royal Hicacos. Caso de estudio restaurante "El Caribe".	Implementar la ficha de proceso en el área de alimentos y bebidas del hotel Royal Hicacos como contribución a su mejora.
(Hernández García, 2015)	Mejoras estructurales en el proceso de Alimentos del Hotel "Villa Girón".	Analizar las mejoras estructurales en el proceso de alimentos de hotel Villa Girón, lo que facilitaría su implementación.
(Díaz García 2016)	Mejora de la oferta de restauración en el Grupo Extrahotelero Palmares en Varadero.	Evaluar la oferta de restauración del Grupo Empresarial Palmares en Varadero.
(Rodríguez Ramos, 2016)	Mejora del proceso de Alimentos y Bebidas en el Hotel Mercure Playa de Oro.	Aplicar un procedimiento que permita el análisis de la mejora y que facilite la implementación de la misma en el proceso de Alimentos y Bebidas del hotel Mercure Playa de Oro.

**Fuente:** elaboración propia.

En la investigación realizada por (Árias Delgado, 2010) acerca de la mejora del proceso de Alimentos y Bebidas en el hotel Playa Caleta se aplica el procedimiento elaborado por el colectivo de la Cátedra de Calidad de la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" en el año 2009, el mismo da respuesta a la situación problemática planteada para la mejora del proceso de Alimentos y Bebidas en cuanto a nivel de conocimiento, organización, orientación, métodos de evaluación e inconsistencia de los programas de mejora del servicio, lo que demuestra su pertinencia. Queda demostrada la prioridad de la mejora de la eficacia para alcanzar una mejora efectiva y eficiente.

Por su parte (Sosa Rodríguez, 2012) diseña un Plan de Mejora orientado a la gestión por procesos para el Lobby Bar "El Colibrí" del Hotel "La Laguna", para ello es utilizado el procedimiento propuesto por (Negrín Sosa, 2003). El Plan de Mejora diseñado, apoyado en los documentos obtenidos con la aplicación de la metodología para la gestión por proceso, sienta las bases para una mejora continua en el proceso de restauración en bares, alcanzando como resultado un óptimo funcionamiento del área y por consiguiente un producto de calidad que aumente los niveles de satisfacción del cliente. La validación



del Plan de Mejora propuesto mediante el criterio de expertos, manifiesta la viabilidad y aplicación contextual de la propuesta en el marco del proceso de búsqueda de soluciones al problema científico que da pie a la investigación.

En la investigación realizada por (Rodríguez Triana, 2013) es utilizado el procedimiento propuesto por (De León Rodríguez, 2011) con el objetivo de diseñar un plan de mejoramiento al proceso de restauración del Restaurante “Ranchón Playa Los Marinos” en el Hotel Meliá Buenavista, orientado a la gestión de la calidad en los servicios de alimentos y bebidas atendiendo a los estándares establecidos en la Norma Cubana NC-126:2001. La validación del Plan de Mejoramiento presentado mediante el criterio de expertos, confirma su persistencia para la mejora continua de los procesos de alimentos y bebidas en el restaurante objeto de estudio, en función de alcanzar la excelencia y exclusividad en la prestación de los servicios.

Con el objetivo de implementar la ficha de proceso en el área de alimentos y bebidas del hotel Royal Hicacos como contribución a su mejora (Santiago Pérez, 2014) utiliza el procedimiento propuesto por (Nogueira Rivera, D.; Medina León, *et al.*, 2004), el cual aplica de forma parcial permitiendo la utilización de herramientas que tributaron al análisis de los procesos y subprocesos de restauración otorgándole un enfoque integrador. Se propusieron actividades con el fin de desarrollar la mejora integral del proceso de Alimentos y Bebidas en el hotel Royal Hicacos sobre la base de los resultados obtenidos para lograr así potenciar la eficiencia de los procesos y el despliegue de los objetivos estratégicos enfocados a la mejora continua y a la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

### **Conclusiones del capítulo**

Los servicios gastronómicos permiten la creación de experiencias que inciden en la fidelización de los clientes y se consideran un elemento esencial para conformar un destino turístico. Los procesos constituyen en la actualidad un elemento de vital importancia en la gestión de las empresas innovadoras y son entendidos como un conjunto de actividades interrelacionadas y secuenciales que tienen la capacidad de transformar elementos de entradas en otros de salidas con un valor añadido capaces de satisfacer necesidades y requerimientos de los clientes. El enfoque orientado hacia los procesos, hace posible la comprensión del modo en que están configurados los mismos, sus fortalezas y debilidades por lo que permite una rápida y sencilla identificación de los problemas, determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece

prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Para la organización y evaluación de los procesos de servicio se han desarrollado varios modelos y herramientas, que son aplicables de manera general a todos los sectores.

## Capítulo II. Proceder metodológico para la mejora del proceso gastronómico

En este capítulo se describe la secuencia de pasos seguidos para darle solución al problema planteado y se presentan las herramientas empleadas.

### 2.1. Análisis de procedimientos y metodologías para la mejora de procesos

La gestión de restauración se ha convertido en un tema de recurrente debate para el logro de su mejora. Pero la gestión de restauración no solo se refiere a la coordinación y toma de decisiones de forma conjunta, sino que cada entidad sigue métodos y estilos de dirección que le permiten desarrollar con eficiencia la gestión del producto gastronómico. Para gestionar adecuadamente la actividad de restauración es necesario que las entidades se enfoquen hacia las herramientas de gestión orientadas a la actividad de diagnóstico, así como a las políticas y estrategias que conlleven a la mejora continua del proceso de restauración y que garanticen la satisfacción de los clientes (Pino Acosta, 2017).

Innumerables son las metodologías y procedimientos que se encuentran en la literatura especializada para abordar la manera de emprender este problema, y que reconocen a los “procesos”, como un elemento esencial hacia y para la competitividad. Desde hace algunos años se ha detectado una tendencia en la formalización de cómo llevar a cabo la gestión y mejora de las organizaciones a través de sus procesos, y sus respectivas etapas.

Para el desarrollo de esta investigación se revisaron varias metodologías y procedimientos propuestos por diferentes autores en la literatura consultada sobre el tema (**Anexo 1**), las mismas coinciden en sus consideraciones acerca de que un proyecto de gestión y mejora de procesos consta de tres fases: el análisis del proceso, el diseño del proceso y la implementación del proceso (Zaratiegui, 1999); (Amozarrain, 1999); (Negrín Sosa, 2003); (Nogueira Rivera, D.; Medina León, *et al.*, 2004); (Valls Figueroa, 2006); (Utrera Velázquez, 2011); (De León Rodríguez, 2011). De manera general los elementos coincidentes en la implementación de estas metodologías son:

- Determinación y priorización de los procesos, en algunos casos con métodos.
- Realización de los diagramas de procesos.
- Evaluación, retroalimentación y mejora continua.

Después de revisar y analizar las metodologías y procedimientos antes mencionados para la gestión por procesos, se considera que las metodologías mejor elaboradas y con mayor

grado de detalle son las desarrolladas por (Amozarrain, 1999), (Negrín Sosa, 2003), (Nogueira Rivera, D.; Medina León, *et al.*, 2004) y (De León Rodríguez, 2011), estas tres últimas cuentan con aplicación en el sector turístico. La propuesta de (Negrín Sosa, 2003) se basa en la evaluación de la excelencia de los procesos hoteleros para su mejora posteriormente, proponiendo una secuencia detallada de pasos para su realización así como herramientas de apoyo, por otra parte las metodologías propuestas por Amozarrain y Nogueira, tienen algunos puntos en común, resaltando esta última autora por utilizar herramientas útiles como el análisis del valor añadido y la realización del diagrama As-Is.

(Amozarrain, 1999) es el primero que propone una metodología bien estructurada paso a paso, enmarcada dentro de la mejora continua. En la misma se propone un método para priorizar los procesos (determinando los procesos claves) a través de la Matriz de Objetivos Estratégicos.

Se hace una referencia al empleo de la técnica del valor añadido para resolver los problemas aunque no se explica cómo y tiene una gran repercusión en el cliente. No se menciona la necesidad de implantar el mapa de procesos y su clasificación.

La metodología propuesta por (Negrín Sosa, 2003) es una de las metodologías mejor elaboradas, en la cual las diferentes etapas se encuentran detalladas y argumentadas convincentemente. Se reconoce la necesidad de definir para cada proceso los factores claves a medir.

Se puede destacar como aspecto novedoso la evaluación de los procesos que se realiza a través de la Excelencia de los Procesos Hoteleros (EPH). Utiliza el Benchmarking para la evaluación de los procesos.

Sin embargo, no se plantea un método concreto para mejorar el proceso analizado, sino que la proposición de las alternativas de mejora se deja a criterio de los expertos. No se establece la necesidad de representar los procesos a través de diagramas de flujo o de mapas.

Por su parte el procedimiento de (De León Rodríguez, 2011) consta de diez (10) etapas divididas en cuatro (4) fases y ofrece acciones, técnicamente fundamentadas, encaminadas a alcanzar una correspondencia entre la tecnología y los requerimientos establecidos para la prestación de los servicios de alimentos y bebidas distinguiéndose los elementos del diagnóstico que incluyen diversos criterios.

La metodología propuesta por (Nogueira Rivera, D.; Medina León, *et al.*, 2004), 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.

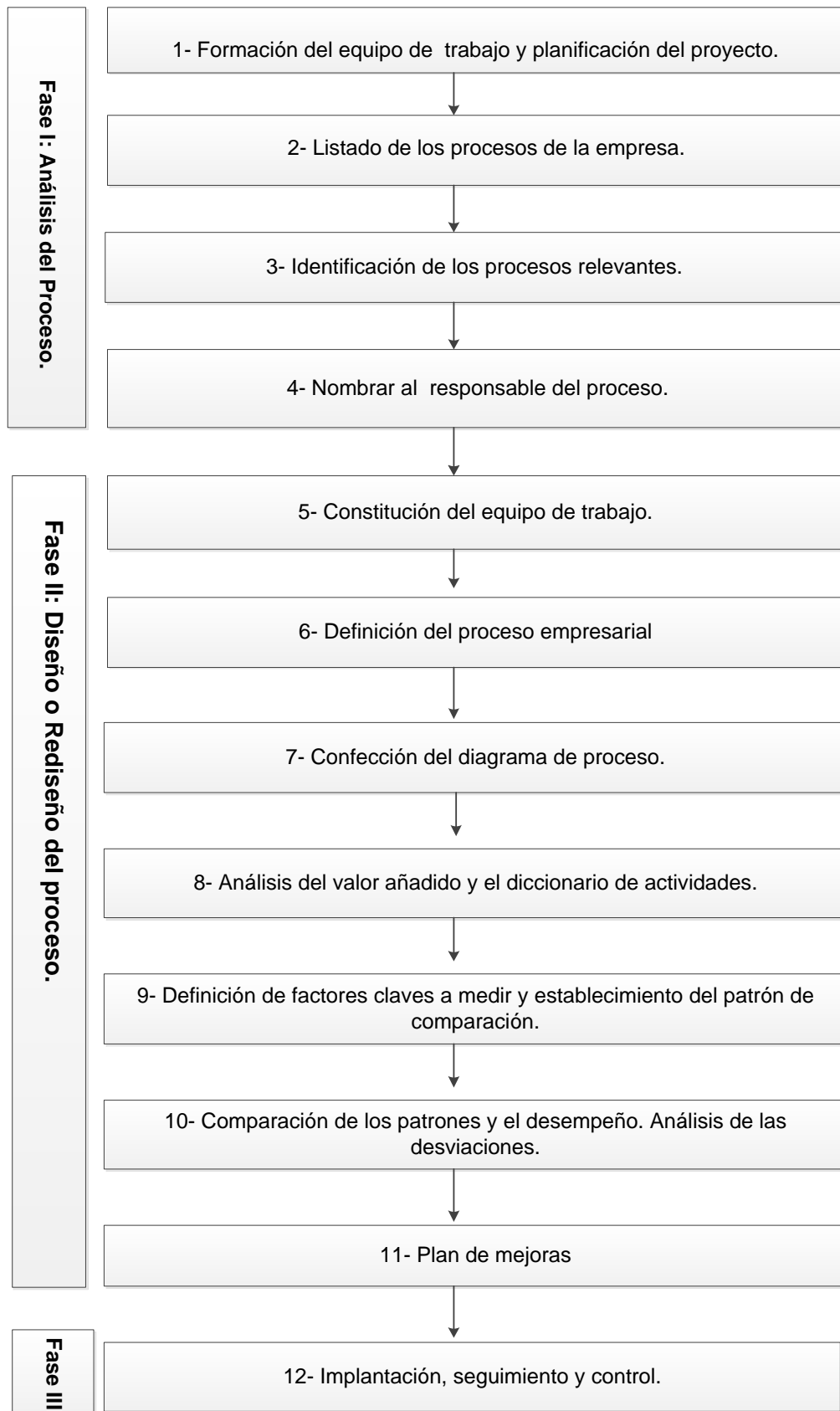
Es la metodología más integradora y completa. Para la selección de los procesos relevantes utiliza la matriz de (Amozarrain, 1999) aunque le incorpora una nueva dimensión.

Presenta como aspectos novedosos la realización de los diagramas As-Is y el análisis del valor añadido. Se hace referencia a la necesidad de garantizar el seguimiento y control una vez implantado el proceso y a la confección de los mapas de procesos.

La metodología de Nogueira ha sido ampliamente aplicada en el sector del turismo (Acosta Rivero, 2009); (Landaburo Niebla, 2011); (Pérez Hernández, 2012); (Domínguez Rodríguez, 2013); (Santiago Pérez, 2014) en función de agregarle valor y enriquecer el análisis se omite el paso número cuatro que es la selección del proceso Diana, ya que es objetivo de la administración de la entidad que el proceso a mejorar sea el de Alimentos y Bebidas, en el paso número nueve se toman los indicadores propuestos por (Negrín Sosa, 2003), se agrega además el establecimiento de un patrón de comparación y la comparación de los patrones y el desempeño.

## **2.2. Descripción de la metodología empleada para la mejora de procesos**

La metodología propuesta es una metodología para la gestión por procesos, pero en este caso es utilizada para la mejora de procesos, teniendo en cuenta que en la gestión está implícita la mejora.



**Figura 2.1.** Metodología propuesta para la gestión por procesos.

**Fuente:** Modificado a partir de (Nogueira Rivera, D.; Medina León, *et al.*, 2004)

## **Fase I: Análisis del Proceso**

### **Etapa 1: Formación del equipo y planificación del proyecto**

Esta etapa tiene el objetivo de formar el equipo de trabajo, compuesto por siete u ocho personas, en dependencia del tamaño de la empresa, los cuales deben ser en su mayoría miembros del consejo de dirección y poseer conocimientos en sistema y herramientas de gestión, contando con la presencia de algún experto (interno o externo) con amplios conocimientos sobre la Gestión por Procesos y es nombrado un miembro del consejo de dirección como coordinador del proyecto.

Se establece una planificación para las reuniones y el desarrollo del proyecto según las fases y etapas definidas en el procedimiento.

La herramienta que se utiliza en esta etapa es el Método de Expertos (Frías Jiménez; Cuétara Sánchez, *et al.*, 2008a)

### **Etapa 2: Listado de los procesos de la empresa**

A través de una Brainstorming se obtiene un listado con todos los procesos y actividades que se desarrollen en la empresa, considerando las siguientes premisas: de acuerdo con (Nogueira Rivera, D.; Medina León, *et al.*, 2004)

- El nombre asignado a cada proceso debe ser sencillo y representativo de los conceptos y actividades incluidos en el. El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- Todas las actividades que desarrolla la empresa deben estar incluidas en algunos de los procesos listados. En caso contrario deben tender a desaparecer.
- El número de procesos debe oscilar entre 10 y 25 en función del tipo de empresa, pues la identificación de pocos o demasiados procesos incrementa la dificultad de su gestión posterior.
- Se pueden tomar como referencias otras listas afines al sector en el que se encuentra la empresa
- De existir un mapa de procesos de la entidad ya implementado, se procede a su comprobación o actualización por parte del equipo de Expertos.

### **Etapa 3: Identificación de los procesos relevantes.**

Una vez obtenido el listado de los procesos de la empresa por el equipo de proyecto, se presentará al consejo de dirección para su revisión y aprobación. Como preselección de los procesos claves se debe aplicar el método del coeficiente de Kendall que permite verificar la concordancia entre los implicados y seleccionar los procesos relevantes. El equipo deberá reflexionar acerca de los elementos que inciden en la selección de los procesos claves, que son: impacto en el proceso, repercusión en el cliente y posibilidad de éxito a corto plazo.

**Método Kendall:** consiste en la recopilación o recogida de información ponderada de un grupo de expertos. El método unifica el criterio de varios especialistas con conocimiento de la temática, de manera que cada integrante del panel (se debe trabajar con 7 expertos como mínimo) haya ponderado según el orden de importancia que cada cual entienda a criterio propio. En la selección del experto se tendrá en cuenta la experiencia, el nivel de información que pueda aportar y el nivel técnico que tenga. Este método posee un procedimiento matemático y estadístico que permite validar la fiabilidad del criterio de los expertos mediante el coeficiente Kendall (W). Este Método es posible realizarlo a través del software SPSS.

**Etapas 4:** Nombrar al responsable del proceso.

Luego de haber seleccionados los procesos claves y relevantes, el equipo de proyecto nombra un responsable para cada uno de ellos, al cual delega el desarrollo de las etapas posteriores y, por consiguiente, el éxito del proyecto. Se debe nominar a personas reconocidas dentro de la organización y de ser posible del propio equipo. Los responsables deberán poseer autonomía de actuación y atribuciones que serán puestas de manifiesto públicamente.

**Fase II.** Diseño o rediseño del proceso

**Etapas 5:** Constitución del equipo de trabajo

El responsable nombrado del proceso será el encargado de seleccionar al personal que a su juicio pueda aportar más durante el diseño o rediseño del proceso teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Que tengan experiencia en las actividades incluidas.



- Que como mínimo exista una persona por cada uno de los departamentos que realicen actividades en el proceso.
- Que se incluya alguna persona ajena a la gestión del proceso que actúe como facilitador. Esta persona debe estar ampliamente formada en procesos y dominar herramientas de trabajo en grupo.
- Que el número de componentes no supere las ocho personas, en dependencia del tamaño de la empresa y del proceso implicado.
- Que se establezca un plan de trabajo basado en la dedicación parcial de los componentes del equipo y consensuarlo con sus jefes superiores.

### **Etapas 6:** Definición del proceso empresarial

Se define por parte del equipo el alcance del proceso empresarial objeto de estudio y su relación con otros procesos que la organización utiliza para planificar, ejecutar, revisar y adaptar su comportamiento de manera que todos estén de acuerdo con el trabajo que deben realizar. A ello contribuye la confección de una ficha, nombrada Ficha de Proceso.

La Ficha de Proceso es uno de los documentos que oficializa, junto con el diagrama y los procedimientos que estén asociados al proceso en cuestión. Comprende:

**Tipo de proceso:** El tipo de proceso (estratégicos, operacionales o de soporte), es un sistema de clasificación que ayudará al equipo de trabajo a captar y entender el alcance y el contexto del proceso objeto de estudio. El empleo de este sistema de clasificación le ayudará a coordinar los esfuerzos de diversos proyectos y a prevenir los conflictos entre los objetivos de los proyectos.

**Finalidad del proceso:** La finalidad del proceso, es una declaración escueta de lo que el proceso pretende conseguir. Los miembros del equipo de trabajo, deben estar totalmente de acuerdo con ella.

**Objetivos del proceso:** Se basan en los valores de los clientes o de otros grupos de interés y en la cuantificación de la finalidad del proceso.

**Proveedores:** Son los grupos de interés que proporcionan inputs al proceso.

**Entradas:** Son todos los inputs necesarios para la realización de un proceso determinado (flujo de información, productos físicos, documentos, etc.)

**Clientes:** Son los grupos de interés que reciben el output.

**Salidas:** Son todos los outputs que genera un proceso determinado (flujo de información, productos físicos, documentos, servicios, etc.).

**Otros grupos de interés implicados:** Se trata de una persona o grupo que ganará o perderá en función de los resultados del proceso.

**Contenido del proceso:** El contenido del proceso, identifica los límites donde empieza y termina el proceso; y determinan que actividades están incluidas y excluidas en el análisis.

- **Inicio del proceso:** Este es el primer paso del proceso. El input para ese paso siempre proviene de fuentes externas al proceso.
- **Fin del proceso:** Es el último paso del proceso. El grupo de interés (que recibe el output de este proceso) siempre es externo al proceso.

**Procesos relacionados:** Son aquellos que proporcionan inputs, aceptan outputs, o se encuentran vinculados en la realización de un mismo objetivo con el proceso analizado.

**Subprocesos:** Cada proceso presenta secuencias de actividades bien definidas, las cuales pueden ser agrupadas en subprocesos. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

**Indicadores del proceso:** son los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión y objeto. Estos indicadores van a permitir conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos.

**Documentos y/o registros:** se pueden referenciar aquellos documentos o registros vinculados al proceso, los registros permiten evidenciar la conformidad del proceso y del producto con los requisitos. Es importante la inclusión de este dato en la ficha, pues uno de los requisitos que establecen las normas ISO es el referente a la documentación, esto puede apreciarse más claramente en apartado 4.2 Requisitos de la documentación.

Para establecer los objetivos básicos del proceso se debe acudir a la información contenida en la matriz objetivos estratégicos / impacto en procesos / repercusión en clientes / éxito a corto plazo, para el siguiente análisis:

- Contraste con los objetivos estratégicos: el equipo debe lograr el despliegue de los objetivos estratégicos a través del proceso según los impactos registrados por el proceso clave seleccionado.
- Contraste con las necesidades de los clientes: se analiza la repercusión del cumplimiento de las necesidades de los clientes del proceso, a través de: entrevistas, encuestas u observaciones directas sobre sus expectativas.

### **Etapas 7. Confección del diagrama del proceso**

Los procesos, una vez diseñados, por lo general, se reflejan a través de un diagrama, el cual expresa mediante símbolos el contenido del proceso, la secuencia o el flujo de las actividades y las áreas funcionales u operativas involucradas en el desarrollo del mismo.

Este diagrama permite que los miembros del equipo posean mejor visibilidad del proceso y entiendan la secuencia del mismo. Muestra las tres etapas a seguir para producir el output y para documentar las políticas, procedimientos e instrucciones de trabajo en uso, pudiéndose realizar de dos maneras:

1. Preparación de un diagrama preliminar por el líder del equipo de acuerdo con su experiencia y conocimiento personal del proceso, que puede ser confirmado por otras personas que conozcan el proceso y no formen parte del equipo. Finalmente, el equipo revisa y actualiza el diagrama en una sesión de grupo.
2. Tanto el líder del grupo u otra persona capacitada organiza una sesión de brainstorming para desarrollar el diagrama, partiendo de cero y basándose en los conocimientos y experiencias que poseen los miembros del equipo acerca del proceso. Este método resulta el más utilizado.
3. El líder del equipo realiza un repaso conceptual para asegurarse de que el diagrama es la imagen que mejor representa al proceso, pues constituye la base para el análisis del valor añadido.

La aplicación del mapa de procesos, lleva a la realización de los siguientes pasos (Ulacia Oviedo, 2007):

1. Realizar la clasificación genérica de los procesos (estratégicos, operativos o claves y soporte o de apoyo).

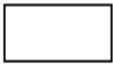






Dentro de estas tres categorías, se deberá discriminar, a criterio de la empresa, aquellos que considera prioritarios y secundarios.

2. Centrar la atención en los procesos operativos o claves.

Sobre esta base, estos procesos se deberán relacionar en secuencias ordenadas agrupadas alrededor de los procesos prioritarios (procesos clave prioritarios). Los procesos prioritarios van a requerir de los procesos secundarios ejecutados de forma eficiente para poder desarrollarse con la eficiencia necesaria

La simbología recomendada para la confección del diagrama del proceso “tal como es” se muestra en el siguiente cuadro.

**Tabla 2.1.** Simbología para la confección de un Diagrama As-Is

Símbolo	Significado	Explicación
	Paso de tipo operación	Representa cualquier tarea del proceso que lleve implícita una acción física o intelectual (excepto las de inspección o almacenaje).
	Paso de inspección	Se corresponde con tareas de verificación del trabajo realizado en determinada actividad del proceso. Sus acciones más comunes son; clasificar, observar, supervisar, auditar, probar, revisar, verificar, entre otras.
	Paso de decisión	Representa cualquier punto de decisión. Siempre tendrá al menos dos salidas
	Paso de almacenaje	Se corresponde con una etapa del proceso que sitúa un producto, información o servicio en una zona de conservación (archivo, almacén o refrigerador) o posición (cola) para utilizarlo o proporcionar el servicio más adelante.
	Paso de demora	Corresponde a actividades que implican un retraso o pausa en el flujo del proceso.
	Línea de flujo	Muestra la dirección y sentido del flujo del proceso y representa el progreso de los pasos en la secuencia.
	Conector de tareas	Se utiliza para el caso de que el diagrama no se pueda hacer en una sola hoja.

**Fuente:** (Trischler, 1998)

**Etapas 8:** Análisis del valor añadido y diccionario de actividades.

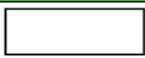

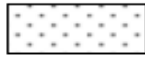
Los métodos de mejora de procesos tienen el objetivo común de ayudar a los directivos a maximizar el uso de los activos de la organización y minimizar o eliminar los despilfarros (Trischler, 1998). Las técnicas del análisis del valor añadido representan un componente fundamental de los métodos siguientes: sistema de costos basado en actividades (ABC), análisis del valor de un proceso, proceso de mejora continua y reducción del tiempo de ciclo.

Según Trischler (1998) es necesario identificar las acciones que no producen valor añadido desde la propia fase de elaboración del diagrama As-Is de forma tal que se puedan mejorar los resultados en un análisis detallado. (García Pulido, Yadrían; Medina León, *et al.*, 2017)

Un programa de evaluación del valor añadido es una herramienta esencial para mejorar la efectividad y la eficiencia de los procesos empresariales. El mismo consiste en realizar un examen detallado de cada fase de un proceso, para determinar si contribuye a las necesidades o los requerimientos de los clientes, validar la estructura definida por la dirección para organizar sus operaciones y determinar si las personas que desempeñan el trabajo entienden, o no, lo que tienen que hacer con el objetivo de optimizar los procedimientos que aportan valor añadido y minimizar o eliminar los que no aportan ninguno. Este análisis se lleva a cabo teniendo en cuenta la inclusión de los pasos del proceso en una de las dos clases de grupo de interés: clientes y no clientes, responde a las siguientes cuestiones:

- ¿El paso del proceso aporta valor al cliente?, ¿contribuye a satisfacer sus necesidades?, ¿es algo por lo que el cliente está dispuesto a pagar?
- ¿El paso del proceso aporta valor a la empresa?, ¿contribuye a conseguir algo de los objetivos estratégicos?
- ¿El paso del proceso aporta valor al proceso?, ¿ayuda a los directivos en su toma de decisiones, a llevar a cabo sus tareas de planificación y prevención?

**Tabla 2.2.** Clasificación de las actividades de un diagrama As-Is.

Tipo de superficie	Muestra	Significado
Superficie blanca		Actividad que aporta valor añadido
Superficie rayada		Actividad que no aporta valor añadido
Superficie punteada		Actividad en las que interviene una entidad externa

**Fuente:** elaboración propia en aproximación a (Trischler, 1998)

El uso del “diccionario de las actividades que no aportan valor añadido” (Trischler, 1998) resulta de gran utilidad, puesto que permite la rápida identificación de las actividades que no aportan valor al grupo de interés al que van dirigidas.

El control y conocimiento de estos pasos permite a la dirección accionar certeramente en la toma de decisiones, de forma que pueda mejorarse la cadena de valor de la empresa y su interrelación con los grupos de interés, que intervengan en aquellas actividades críticas del proceso donde se necesita maximizar las variables de decisión y controlar las que no aportan valor añadido, minimizando su efecto en el proceso.

**Elementos del diccionario de actividades del proceso de restauración** (Trischler, 1998)

**Acción:** Son los nombres de los verbos en infinitivo.

**Evaluación:** Como su nombre lo indica se corresponde con la clasificación dada. La simbología utilizada es la siguiente:

**NVA:** El verbo describe una acción que generalmente no aporta valor añadido.

**VA:** El verbo describe una acción que generalmente aporta valor añadido.

**Símbolo:** Se recomienda un símbolo (de acuerdo a las actividades que podría describir el verbo) para la construcción de los diagramas As–Is.

**Categoría:** Se describen las acciones en dependencia del valor dentro de una clase determinada. Este sistema puede ser de ayuda para una mejor comprensión de la esencia de la acción. Se utilizaron las categorías propuestas por (Trischler, 1998): Planificación, Ejecución, Prevención, Preparación, Almacenaje, Movimiento y Manipulación, Proceso de Control y Procesamiento de Defectos y Desperdicios.

**Planificación:** Es la preparación de un método detallado, formulado antes de la ejecución, para hacer alguna cosa. El método detallado describe un plan esquema o

programa que se utiliza para definir los pasos necesarios para completar una actividad en particular. La planificación es un paso que genera valor añadido porque los resultados conseguidos generalmente son superiores.

**Preparación:** Es una etapa del proceso en el que alguien hace que un producto esté preparado o se pueda utilizar con un fin determinado. Una etapa de preparación se ejecuta antes de llevar a cabo la etapa siguiente. Cuando se estudia el procedimiento de preparación, el objetivo no es necesariamente eliminar la etapa sino reducir el tiempo al mínimo posible.

**Ejecutar:** Cada etapa actúa sobre un objeto para producir una salida deseada. Si el proceso está bien diseñado la salida será en el menor tiempo y con la máxima calidad posible.

**Almacenaje:** Es una etapa del proceso que sitúa un producto, información o servicio en una zona de conservación (archivo, almacén, refrigerador) o posición (cola) para utilizarlo o proporcionar el servicio más adelante.

**Movimiento y manipulación:** Es la etapa del proceso que provoca que algo o alguien cambie de lugar o la posición de un objeto, tanto si se trata de información como de un producto físico. El reto está en minimizar el tiempo de estas operaciones de forma creativa.

**Prevención:** Las acciones o pasos diseñados para prevenir la calidad deficiente de un producto o servicio. Si se diseñan adecuadamente no sólo prevendrán los defectos sino que eliminarán o disminuirán la necesidad de establecer controles innecesarios durante el proceso.

**Proceso de Control:** Las acciones de control se asocian con la medición, evaluación o auditoría de la información, productos o servicios para asegurar que cumplan las especificaciones y que proporcionen los resultados esperados.

**Procesamiento de Defectos y Desperdicios:** Una acción establecida para procesar los defectos y los desperdicios, generalmente no aporta valor. Los defectos son el resultado de una salida del proceso que no cumple con los estándares o las necesidades del proceso y los desperdicios son el subproducto de un paso y se deben eliminar o reciclar.

Para trabajar con el diccionario se deben tomar en cuenta las consideraciones siguientes:

- La descripción de cada palabra no pretende ser una definición propia de un diccionario tradicional de la lengua española, solamente describe su utilización más común que ayudó a la hora de elaborar el diagrama de los procesos empresariales.
- El diccionario constituye una herramienta de apoyo para facilitar la definición de una actividad dentro del proceso y especificó si esta aporta o no valor añadido. Es una aplicación en la que se reflejaron las actividades que se mostraron anteriormente en los diagramas As-Is y que por tanto se realizan y relacionan con el proceso de restauración.

**Etapas 9:** Definición de los factores claves a medir y establecimiento del patrón de comparación.

Los medidores son factores necesarios para la evaluación del desempeño de la organización, ya que ofrecen la información concreta sobre su funcionamiento y permiten fijar objetivos cuantificables que pueden ser contrastados en el tiempo. El sistema de medidores a emplear debe contener los estándares a medir, la magnitud deseada o meta a lograr, frecuencia de análisis, fuentes fundamentales de información, que permitan la valoración de su comportamiento y dinámica en relación con los estándares previamente definidos.

El empleo de un adecuado sistema de medidores posibilitará a los directivos empresariales:

- Poder interpretar lo que está ocurriendo
- Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos
- Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias
- Planificar actividades para dar respuesta a nuevas necesidades

Se plantea por lo tanto la necesidad de definir medidores dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué debemos medir?
- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se debe medir?



- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Quién y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Los medidores utilizados en esta investigación son los medidores de excelencia definidos para el proceso de servicio gastronómico propuestos por (Negrín Sosa, 2003).

### **Determinación de los pesos de los medidores.**

Para definir el peso de cada medidor se propone un análisis multicriterio mediante el empleo del método de ranking. Tabucanom (1988). El método en cuestión sigue los siguientes pasos:

- Cada experto le otorga el menor valor (1) al medidor que se considere como el más importante y así se continúa evaluando al resto de los medidores según su relevancia en orden creciente (2,3....., 11).
- Posteriormente se realizará una tabla donde se ubican los medidores por filas y el rango de importancia por columna, donde para el primero de estos aparece la cantidad de expertos que le otorgaron el valor uno como más importante y así sucesivamente.
- El grupo de rango se transformará de la siguiente manera: el rango 1 se convierte en  $m-1$ , donde  $m$  es el número de criterios, el rango 2 se convierte en  $m-2$ , hasta obtener el valor cero en el rango.

Los pesos asociados a cada criterio se obtendrán de la siguiente manera:

$$V = \frac{RI}{\sum_{l=1}^m RI}$$

$$l=1$$

Dónde:

$$n$$

$$RI = \sum_{i=1}^n RI_j * (m - j)$$

$$i=1$$

Dónde:

RI: suma de los rangos convertidos a través de los expertos para cada criterio.

RI<sub>j</sub>: rango convertido asignado para el criterio I por el experto j.

n: número de experto.

### **Establecimiento del patrón de comparación.**

Los procesos deben ser evaluados periódicamente. Partiendo de las evaluaciones rigurosas que se le realicen se pueden determinar los puntos débiles y de esta forma se puede establecer una estrategia completa encaminada a la mejora del funcionamiento, lo que contribuye a aumentar la eficacia, tarea importante y primordial en las condiciones actuales, donde la competitividad juega un papel de primer orden.

En este procedimiento la evaluación del nivel de funcionamiento de los procesos, se realizará tomando como referencia un patrón de excelencia funcional. Este patrón de comparación será conformado a partir del comportamiento deseable u óptimo de un conjunto de medidores del funcionamiento de los procesos en las empresas líderes mundiales, o en su defecto en las empresas cubanas con procesos afines al objeto de estudio, con probado éxito en su desempeño, además el equipo evaluador dispondrá de otras importantes fuentes de información tales como: los balances anuales, informes al consejo de dirección, los registros oficiales de la empresa y los resúmenes de las encuestas de calidad, entre otros.

**Tabla 2.3.** Caracterización general de los medidores de excelencia definidos para el proceso servicio gastronómico.

<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Patrón de Comparación</b>
Calificación del personal	Preparación profesional que posee el personal.	Empleados graduados de las escuelas de FORMATUR en su perfil laboral, debiendo poseer como mínimo un tercer nivel de idioma inglés y un conocimiento elemental de un segundo idioma.
Aptitud formal del personal	Presencia y forma de actuar de los empleados.	Uso correcto del uniforme, flexibilidad en el servicio, amabilidad en el trato, autocontrol, higiene personal, capacidad de colaboración y habilidad de comunicación.
Flujo de la	Interrelación entre las diferentes áreas y	Se aspira a la existencia de un enfoque en sistema donde esta área tribute la

información	departamentos del hotel.	información requerida por otras áreas y a la vez reciba la información pertinente para su desempeño exitoso.
Calidad del servicio	Indica en qué medida el servicio que se le brinda al cliente está acorde a sus expectativas.	Se aspira a que exista una actualización permanente de las expectativas de los clientes, se les ofrece un servicio acorde a sus exigencias, sin existir quejas de expectativas no satisfechas y en correspondencia se deberá obtener la máxima evaluación positiva en las encuestas de los clientes.
Aseguramiento material	Grado de eficacia en la actividad de gestión de los insumos requeridos para el funcionamiento del proceso.	Existencia de un compromiso efectivo de los proveedores en cuanto a la disponibilidad y calidad de los insumos del proceso, la tramitación de los pedidos deberá ser oportuna, sin ocurrencia de déficit en ninguno de los elementos necesarios para el funcionamiento del área.
Adecuación y disponibilidad técnica del equipamiento	Nivel de aseguramiento del proceso en equipamiento tecnológico adecuado y técnicamente disponible.	Se aspira a contar con todos los equipos requeridos para desarrollar el trabajo en el área, disponer de la documentación técnica de estos y de planes de mantenimientos y reposición, adecuados a las características de los equipos, de tal forma que se garantice la disponibilidad total de estos.
Organización y estandarización de las funciones	Estado de organización en que se encuentra el proceso y las normas por las que se rige para su buen funcionamiento.	Existencia de estándares de trabajo documentados y su pleno dominio y cumplimiento por los trabajadores.
Capacidad del área	Racionalidad y eficacia en el manejo de la capacidad que poseen las diferentes instalaciones que abarca el proceso Servicio	Se plantea que el proceso deberá disponer de los trabajadores, equipos y medios de trabajo necesarios para llevar a cabo todas sus actividades, organizados de forma tal que garantice un uso racional y efectivo de esta.

	Gastronómico.	
Localización y Distribución del área	Ubicación espacial de las diferentes áreas del hotel, atendiendo a sus interconexiones y con niveles de racionalidad que permitan el desarrollo de sus funciones con las menores interferencias y problemas organizativos.	Restaurantes y puntos de ventas posean las dimensiones y diseños en correspondencia con las funciones que realizan y que su distribución espacial esté sujeta a su interrelación con las otras áreas que le son afines, de forma tal que permita un flujo adecuado dentro del hotel.
Cumplimiento de los requerimientos medio ambientales	Tratamiento adecuado de los desechos sólidos (basuras, envases), líquidos (residuales), la limpieza y la organización de las áreas del hotel, condiciones de trabajo.	Adecuado sistema de protección e higiene del trabajo, de un buen reciclaje de los desechos sólidos y líquidos, de una sistemática y esmerada limpieza y organización del área.
Control de los gastos	Funcionamiento de un mecanismo de contabilidad y de control de gastos que se ajuste a las características del enfoque de gestión propuesto (por procesos).	existencia de un costeo por actividades y a lograr un presupuesto de gastos en correspondencia con los niveles de actividad del proceso y que este se cumpla, buscando fuentes potenciales de ahorro sin devaluar la calidad del servicio prestado.

**Fuente:** elaboración propia a partir de (Negrín Sosa, 2003).

**Etapas 10:** Comparación de los patrones y el desempeño. Análisis de las desviaciones.

Para la medición del funcionamiento de los procesos objetos de estudio se plantean las siguientes etapas.

- Elaboración del cuestionario de evaluación de los procesos.

El cuestionario desarrollado, (**Anexo 2**) muestra una estructura que resulta clara y comprensible y es la base fundamental del instrumento para la medición de los procesos que será descrito posteriormente, a través de este se captan las informaciones de los expertos sobre el desempeño del proceso. Este formato permite evaluar con gradaciones variables a cada medidor **Tabla 2.4**, pues contempla diversos niveles de medición que posibilitan establecer las diferencias entre la situación actual del medidor con respecto a su comportamiento deseado.

La escala de evaluación se ha conformado con valores notablemente diferenciados en los comportamientos extremos para evitar (motivado por la subjetividad de la evaluación), que funcionamientos deficientes puedan acercarse como resultado global a los niveles de desempeño promedios y poder mostrar con mayor efectividad los estadios de las organizaciones hoteleras, además de facilitar la identificación de las fuentes de mejoras.

**Tabla 2.4.** Escala de evaluación para los procesos hoteleros.

<b>Evaluación Cualitativa</b>	MB	B	R	M	MM
<b>Puntuación correspondiente</b>	10	8	6	2	1

**Fuente:** En aproximación a Suárez Mella (1996).

➤ Evaluación del proceso.

Para la evaluación de los procesos, se expone en esta investigación un indicador sintético denominado **EPH**, el cual tiene como objetivos: analizar el desempeño de medidores de excelencia con respecto a patrones de comparación, detectar inductores críticos que afecten a la empresa en el área de Operaciones y fortalecer los instrumentos de apoyo a la toma de decisiones en la Administración de las Operaciones Hoteleras.

El indicador propuesto tiene como referencia fundamental el método de Suma Ponderada y para los fines de esta investigación la determinación de la Excelencia de los Procesos Hoteleros se desarrollará mediante el indicador sintético siguiente:

$$EPH = \sum P_i V_i \quad (i = 1, 2, \dots, 11)$$

Dónde:

$V_i$ : Ponderación del medidor  $i$  con respecto al total.

$P_i$ : Puntuación otorgada al medidor  $i$  por los expertos evaluadores.

➤ Formulación de la matriz de decisiones.

En esta etapa se introduce un arreglo matricial que facilita la determinación del indicador sintético de Excelencia de los procesos hoteleros, con una estructura que se muestra en el **Tabla 2.5**. La elaboración de una matriz de decisiones con criterios múltiples fundamenta el proceso de análisis de los resultados que ofrecen los implicados en la mejora de los procesos.

Para seleccionar la puntuación de cada medidor, se calculará la media de las puntuaciones otorgadas por los expertos que conforman el equipo de análisis del proceso en cada uno de los medidores. Los procesos que obtengan un evaluación del indicador sintético de **EPH** en un rango comprendido entre 8 - 10 serán considerados como procesos con un buen desempeño, los que reflejen evaluaciones entre 6 - 8 indicarán un funcionamiento insuficiente y los que tengan resultados inferiores a 6 serán definidos como procesos con desempeño altamente deficiente.

En los procesos objetos de estudio se buscará priorizar en las acciones de mejoras a aquellos medidores que manifiesten las mayores deficiencias (evaluaciones de 6 o inferiores a esta), sin excluir medidores con evaluaciones superiores (8), con vistas a potenciar o mejorar el buen desempeño.

**Tabla 2.5.** Matriz de decisiones para la evaluación de los medidores de excelencia de un proceso hotelero.

Medidores	Peso del Medidor $V_i$	Puntuación expertos $P_i$	Excelencia de los procesos EPH
1	V1	P1	$P1*V1$
2	V2	P2	$P2*V2$
3	V3	P3	$P3*V3$
4	V4	P4	$P4*V4$
.	.	.	.
.	.	.	.
11	V11	P11	$P11*V11$
			<b>EPH= <math>\sum P_i V_i</math></b>

**Fuente:** Tomado de (Negrín Sosa, 2003)

**Etapas 11:** Plan de Mejoras.

En esta etapa se proponen un grupo de actividades que contribuyen a la mejora del proceso objeto de estudio, las cuales se elaboraron a partir de los problemas detectados en el mismo.

**Fase III.** Implantación del proceso

**Etapas 12:** Implantación, seguimiento y control

La fase de implantación puede prolongarse en el tiempo, por lo que se debe desarrollar un plan concreto de responsables y plazos para cada uno de los hitos.

Se realiza una reflexión acerca de la posibilidad de resistencias al cambio y las contramedidas a adoptar antes de implantar el nuevo proceso, se tomarán en cuenta lo siguiente:

- Comunicar y hacer partícipes a las personas que se verán implicadas en la puesta en práctica del nuevo proceso.
- Dar la formación y adiestramiento necesarios.
- Desarrollar una implantación progresiva: se procura iniciar esta con las personas más receptivas y con las de más prestigio entre sus compañeros.

Se procede al monitoreo de la información recogida de los indicadores para su posterior análisis. El monitoreo se realiza mediante cuadros de mando o de información, donde a partir del estudio de estos, se analiza cada uno de los procesos claves y se plantean acciones de mejoras para su perfeccionamiento.

### **Conclusiones del capítulo**

Existe coincidencia entre los investigadores de que la mejora de procesos consta de tres fases: análisis del proceso, diseño o rediseño del proceso e implantación del proceso. Sobre la base de los antecedentes metodológicos consultados, se propone un procedimiento que se despliega en 12 etapas. La propuesta se fundamenta en la metodología desarrollada por (Nogueira Rivera, D.; Medina León, *et al.*, 2004), a la cual se le adicionan los medidores de excelencia aplicados por (Negrín Sosa, 2003). Permite la posibilidad de centrarse en el análisis de los procesos a través de la integración de diferentes herramientas que generan oportunidades de mejora con carácter sistémico. El mismo tiene como pilares fundamentales: la identificación y representación mediante mapas y diagramas As-Is de los procesos organizacionales; la identificación y selección de los procesos relevantes y claves; la clasificación de las actividades según la técnica del valor añadido y la mejora a través de la racionalización y eliminación de pasos, procedimientos y actividades innecesarios.

### **Capítulo III. Mejora del proceso de Alimentos y Bebidas en el hotel Be Live Experience Varadero**

Este capítulo tiene como objetivo presentar los resultados de la aplicación del procedimiento para la mejora del proceso de Alimentos y Bebidas en el restaurante buffet “Las Dalias” del hotel Be Live Experience Varadero.

#### **3.1. Caracterización de la entidad objeto de estudio**

El Complejo Hotelero Be Live Experience Varadero es privilegiado por su céntrica posición entre el Varadero tradicional y el moderno, cerca del Club de Golf y en primera línea de la mejor zona de playa de Varadero. Be Live Experience Varadero es 4 estrellas todo incluido, con una diversidad de opciones para el alojamiento (hotel, villas y promo room) y su elevado estándar de servicios atraen la preferencia de muchos clientes. Es ideal para unas vacaciones en pareja o en familia. El mismo tiene como misión y visión:

Misión: Ofrecer servicios de alojamiento, restauración y recreación con calidad, en un destino de sol y playa, para lograr un alto nivel de satisfacción de nuestros clientes, colaboradores y proveedores, con un personal de elevada calidad humana y profesionalidad.

Visión: Alcanzaremos la excelencia con calidad, productividad y competitividad, elevando los valores humanos y la profesionalidad de los colaboradores.

La instalación hotelera cuenta con 365 habitaciones:

- 245 habitaciones de diverso tipo en el Hotel: dúplex (5), para minusválidos (2), suites dobles con jacuzzi (4), mini suites (7) y habitaciones estándar.
- 23 chalets de playa con absoluta privacidad y total confort, que comprenden 88 habitaciones. Estas son especialmente aconsejables para quienes desean vacacionar en familia o prefieran el ambiente íntimo y acogedor del hogar.
- Una opción más privada y muy cerca de la playa, pone a disposición de los clientes el Resort, en un módulo de 32 habitaciones, acondicionadas de igual manera que las del Hotel. Este último fue objeto de una reparación general en el segundo semestre del 2006.

Para los servicios de restauración el hotel dispone de 3 restaurantes, 4 bares, y una discoteca, los cuales ofrecen gran variedad de comidas y cocteles, comida criolla, y



selecciones especiales de tragos típicos cubanos. A continuación se presenta una descripción de cada uno de los servicios ofertados por puntos de venta o subprocesos:

- Restaurante buffet “Las Dalias” con capacidad para 290 puestos.

Tipo de servicio: Mesa buffet para desayuno, almuerzo y cena, con amplia variedad de ofertas. Desarrolla tres noches temáticas dedicadas a la comida italiana, comida criolla y comida marina respectivamente.

- Restaurante especial “Le Bistro” con capacidad para 60 puestos.

Tipo de servicio: Restaurante a la carta para la cena, con una exquisita variedad de platos de comida cubana, con servicio de vinos y otras bebidas.

- Restaurante especial “Akeru” con capacidad de 60 puestos.

Tipo de servicio: Restaurante a la carta para la cena, con una exquisita variedad de platos de comida china, con servicio de vinos y otras bebidas.

- Snack Bar “Caribeño” (piscina) con capacidad para 80 puestos.

Tipo de servicio: Comidas ligeras y coctelería cubana e internacional.

- Snack bar “El Ranchón” (playa) con capacidad para 120 puestos.

Tipo de servicio: Comidas ligeras y coctelería cubana e internacional.

- Lobby bar “Colonial” con capacidad para 70 puestos.

Tipo de servicio: Carta de coctelería nacional e internacional, así como de bebidas.

- Bar mirador “Éxtasis” con capacidad para 50 puestos.

Tipo de servicio: Carta de coctelería nacional e internacional, así como de bebidas.

- Discoteca “Chekeré” con capacidad para 300 clientes brindando un servicio carta de coctelería nacional e internacional y actividades de animación durante toda la noche.

### **3.2. Aplicación de la metodología propuesta para la mejora de los procesos en el restaurante buffet “Las Dalias” del hotel Be Live Experience Varadero.**

#### **Fase I. Análisis del Proceso**

##### **Etapa 1. Formación del equipo y planificación del proyecto**

Para identificar los procesos de la entidad hotelera se seleccionaron 7 expertos de acuerdo a los años de experiencia en la actividad y el nivel de conocimiento (**Anexo 3**). El comité de expertos quedó de la siguiente manera:

**Tabla 3.1.** Comité de Expertos.

No.	Nombre del Experto	Responsabilidad que ocupa
1	Juan Blanco Rodríguez	Maître
2	Lidia Alfonso Delgado	Especialista de Calidad
3	Alejandro Guerra	Jefe de Salón
4	Irián Scull Herrera	Capitán de Salón, Brigada 1
5	Ashley Denis Hernández	Capitán de Salón, Brigada 2
6	Reynold Lauzurique	Jefe de Cocina
7	Ernesto A Ruiz Valera	Dependiente gastronómico, trabajador distinguido

**Fuente:** Elaboración propia

Luego se verificó a cada integrante del equipo de trabajo con la utilización el Coeficiente de competencia para ello se determinó: Kc (coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto respecto al tema, calculado sobre la valoración de sus respectivos superiores) y Ka (coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto). Fue utilizado para ello Microsoft Office Excel 2010.

**Tabla 3.2.** Resultado de las evaluaciones a los expertos

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
<b>Ka</b>	0,92	0,9	0,86	0,86	0,84	0,94	0,92
<b>Kc</b>	0,76	0,74	0,75	0,74	0,76	0,72	0,71
<b>K</b>	0,84	0,82	0,81	0,8	0,8	0,83	0,81

**Fuente:** Elaboración propia

Como resultado del método se mostró que los expertos presentan las competencias para desarrollar la actividad ya que todos se encuentran  $0,8 \leq K \leq 1$ .

## **Etapas 2.** Listado de los procesos de la empresa

En la tabla 3.3 se listan los procesos identificados en el hotel Be Live Experience Varadero, luego de una tormenta de ideas y de sesiones de trabajo individuales con los miembros del equipo y algunos técnicos de las diferentes áreas, para detallar las actividades o subprocesos correspondientes a cada proceso en particular.

**Tabla 3.3.** Listado de los procesos del Hotel Be Live Experience Varadero

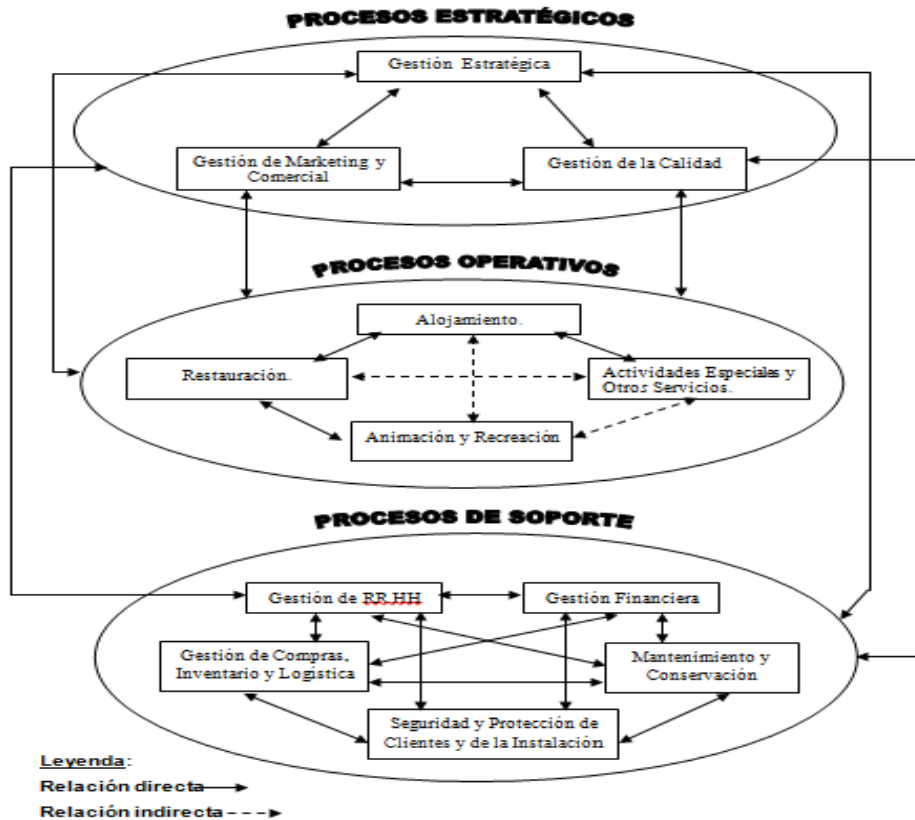
Nombre de los Procesos	Actividades implicadas
<b>Recursos Humanos</b>	Organización del trabajo Selección e integración Capacitación y desarrollo Evaluación del desempeño Estimulación moral y material Seguridad y salud Comunicación institucional Administración y autocontrol
<b>Alojamiento</b>	Regiduría de pisos Limpieza de áreas nobles Check in Check out Telefonía Lavandería
<b>Restauración</b>	Bares Restaurantes Lunch Cocina Carnicería Legumier
<b>Animación y Recreación</b>	Club House Recreación
<b>Actividades Especiales y Otros Servicios</b>	Bodas y renovación de votos Reservaciones de restaurantes especiales Cenas de Repitentes
<b>Gestión de la Calidad</b>	Evaluación de la satisfacción Política de calidad Elaboración de fichas técnicas
<b>Gestión Marketing y Comercialización</b>	Contratación Estudio de mercado Atención a grupos
<b>Gestión Estratégica (Desarrollo y perfeccionamiento)</b>	Auditoría y control Informatización Atención a clientes
<b>Gestión Financiera</b>	Cuentas por cobrar Cuentas por pagar Administración económica
<b>Gestión de Compras, Inventario y Logística.</b>	Procesos de compras Procesos de control de proveedores Despacho Transporte administrativo y de carga
<b>Mantenimiento y Conservación</b>	Mantenimiento de habitaciones Control de averías Control energético
<b>Seguridad y Protección de la Instalación y Clientes</b>	Control de entrada del personal Control de salida del personal Seguridad del cliente

**Fuente:** elaboración propia.

Fueron identificados 12 procesos y 48 subprocesos. Posteriormente el equipo de expertos decidió continuar las rondas de trabajo solamente en base a los procesos identificados sin

especificar las actividades que los componen, para lograr una mejor visualización de los mismos.

A continuación se muestra el Mapa General de Procesos del hotel Be Live Experience Varadero el cual consiste en la ubicación de los procesos estratégicos, operativos y de soporte:



**Figura 3.1.** Mapa de Procesos del hotel Be Live Experience Varadero.

**Fuente:** Tomado de (Madruga Bravo, 2004).

### **Etapas 3.** Identificación de los procesos relevantes

Una vez definido el listado de los procesos a trabajar se le presentó al consejo de dirección para su revisión y aprobación, y el comité de competencias determinó los procesos relevantes, donde se aplicó el método de Kendall (**Anexo 4**) para determinar el coeficiente de concordancia, cuyos resultados obtenidos se muestran a continuación.

**Tabla 3.4.** Listado de los procesos relevantes

No.	Procesos	Rango Promedio	Prioridad	Clasificación
1	Gestión de RRHH	5.86	6	Relevante
2	Gestión Marketing y Comercial	5.00	4	Relevante
3	Restauración	2.21	2	Relevante
4	Gestión Estratégica	7.86	7	Relevante
5	Alojamiento	1.14	1	Relevante
6	Gestión de Compras, Inventario y Logística	8.00	8	Relevante
7	Seguridad y protección	10.86	11	
8	Gestión financiera	8.43	9	
9	Mantenimiento y conservación	8.86	10	
10	Animación y Recreación	3.21	3	Relevante
11	Gestión de la Calidad	5.71	5	Relevante
12	Actividades Especiales	10.86	12	

**Fuente:** elaboración propia

#### **Etapa 4.** Nombrar al responsable del proceso

Para continuar el análisis se tomó el proceso de Restauración ya que se encuentra en el grupo de procesos relevantes del hotel y del sector hotelero. Resulta de gran interés además ya que la administración pretende mejorar los resultados del proceso, enfocarse por completo en la satisfacción de las expectativas de los clientes, fomentar el desarrollo de una cultura organizacional y mejorar la comunicación interna todo lo cual es posible a través de su gestión. También Alimentos y Bebidas es un área en la cual se pueden realizar mejoras en un breve período de tiempo, con un bajo nivel de desembolso económico y que sus resultados son palpables a corto plazo.

Se designó al Maître como jefe del equipo de trabajo y responsable del proceso, el cual posee años de experiencias y múltiples reconocimientos en esta área.

#### **Fase II.** Diseño o rediseño del proceso

##### **Etapa 5:** Constitución del equipo de trabajo

El equipo de trabajo quedó constituido por el Maître, el Jefe de salón, los dos capitanes de salón, la especialista de Calidad, el jefe de cocina, un dependiente gastronómico, los cuales tienen una vasta experiencia en las actividades incluidas y poseen la capacidad creativa e innovadora necesaria para la investigación.

##### **Etapa 6.** Definición del proceso empresarial

Para la definición del proceso empresarial, se modificó la Ficha de proceso la cual recoge todos los elementos definidos en el epígrafe anterior y que están relacionados con el proceso objeto de estudio.

Se consultó además la Ficha de Proceso del restaurante buffet “Las Dalias” (**Anexo 5**).

**Tabla 3.5.** Ficha de Proceso

<b>Nombre del proceso:</b> Restauración	<b>Subprocesos</b> Bares Restaurantes Lunch Cocina Carnicería Legumier	<b>Responsable o propietario:</b> Maître	
<b>Tipo de proceso:</b> Operacional		<b>Misión:</b> Ofrecer a los clientes una experiencia gastronómica legendaria.	
<b>Alcance:</b> Inicio: Preparación del restaurante para ofertar el servicio. Incluye: Jefe de salón, dependientes, Jefe de partida, cocinero, auxiliar de cocina, cantinero, clientes. Fin: Despedida del cliente (cliente con diversos niveles de satisfacción) y cierre del restaurante.			
<b>Objetivo:</b> Lograr la satisfacción de los clientes a partir de un servicio de excelencia.			
<b>Ofertas de servicios:</b> Cocina de comida caribeña, selección de vinos de la casa, bebidas nacionales e internacionales, coctelería variada, selección de vinos con costo adicional.			
<b>Entradas:</b> Empleados Información Medios de trabajo y equipos Insumos Suministradores Papelería de trabajo requerida Útiles y herramientas	<b>Suministradores:</b> Almacenes del hotel, cocina, Relaciones Públicas, RRHH.	<b>Salidas:</b> Servicio realizado Cliente con diferentes niveles de satisfacción Información Desechos del proceso	<b>Destinatarios/Clientes:</b> Clientes del hotel Economía Calidad Administración Dependientes Cantineros Cocineros
<b>Documentación utilizada:</b> Manual de Calidad Manual de procedimientos Manual de Operaciones Grupo Gran Caribe	<b>Aspectos legales:</b> NC-126:2001 Industria Turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo. Resolución 60/2011 Normas del	<b>Registros y Formatos:</b> Vale de Solicitud Vale de entrega y devolución Reporte de Elaboración y Producción Vale de traslado	

	<p>Sistema de Control Interno  NC-38-00-05-86 Alimentos.  Limpieza y desinfección  NC-38-01-01-86 Alimentos. Equipos y utensilios.  NC-38-05-05-87 Bebidas  NC-143-2007 Código Práctica. Higiene Alimentos  NC-453-2006 Alimentación Colectiva. Requisitos Sanitarios.  NC-455-2006: Manipulación Alimentos. Requisitos Sanitarios  NC-492-2006 Almacenamiento Alimentos  NC-ISO 14001:2004: Sistemas de gestión ambiental. Requisitos  NC-ISO 22000:2005: Sistema de gestión de inocuidad de los alimentos. Requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria.</p>	<p>Inventario de Productos en cocina  Reporte de Elaboración en Carnicería-Almacén  Modelo de control de Stock de Inventario de Bebidas  Tarjeta de inventario de productos en almacén</p>
--	---	--

**Otras informaciones importantes para el proceso:**

**Riesgos:**

Violación de los procedimientos.

Dificultades con la cadena de suministros.

Mala manipulación y/o elaboración de los alimentos.

Incumplimiento del presupuesto de costos y gastos.

Incumplimiento de las Normas de Higiene y categorización hotelera

Incongruencias en la documentación primaria que soporta los consumos físicos (Desvío de recursos)

Incumplimiento del índice de satisfacción del cliente negociado

**Competencias necesarias:** Agilidad, trabajo en equipo, concentración, destreza, dominio idiomático, competitividad orientada a la satisfacción del cliente.

**Aplicaciones informáticas:** No existen.

**Grupos de interés asociados al proceso:** clientes del hotel, proveedores, empleados, directivos, delegación del MINTUR, gobierno, PCC, MININT.

**Indicadores propuestos:**

1. Índice de satisfacción del cliente propuesto por la instalación.
2. Costos asociados
3. Resultados de inspecciones
4. Funcionamiento del equipamiento.

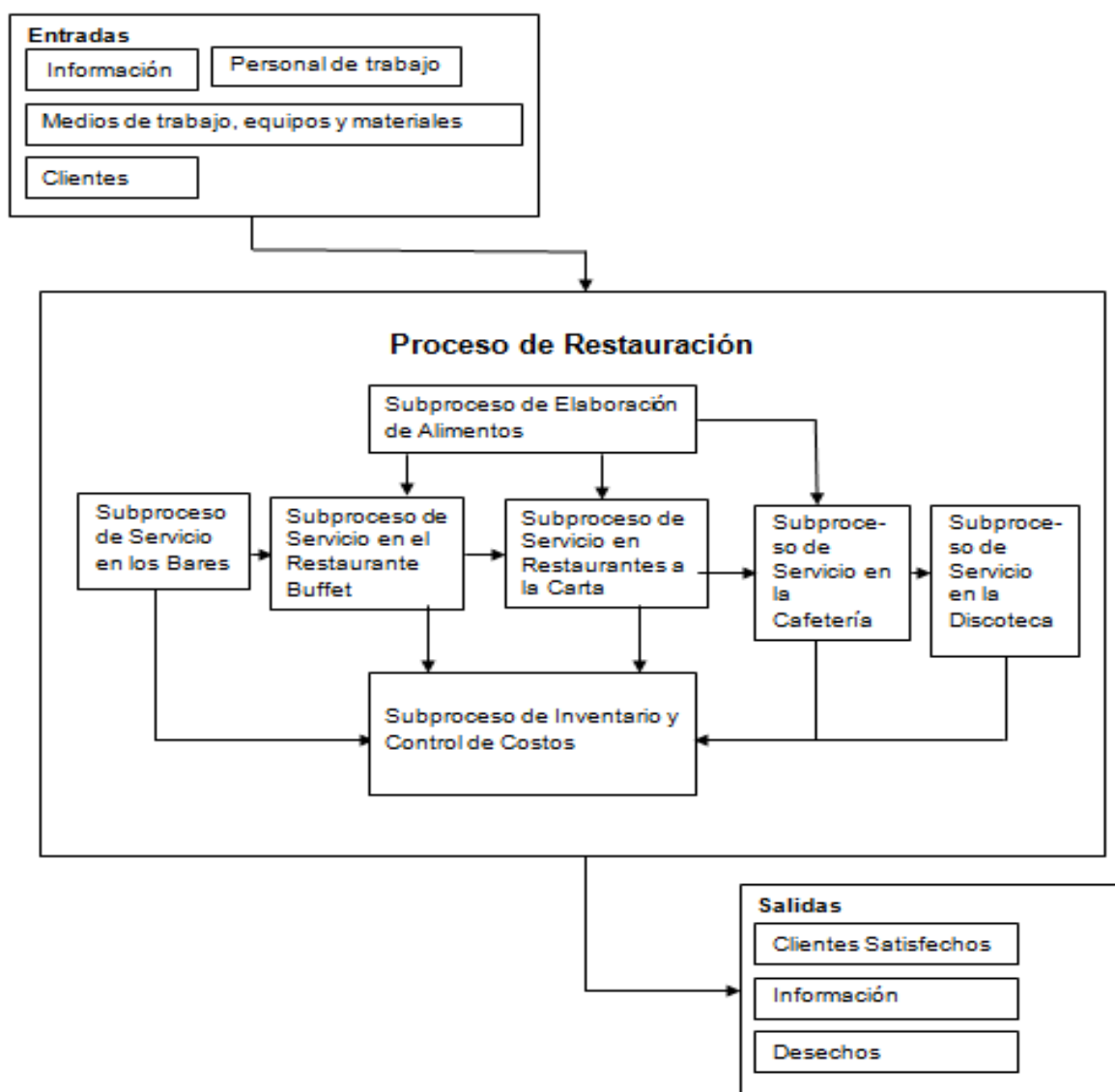
5. Satisfacción del cliente externo		
6. Poder de gestión para dar solución a los problemas en relación a la satisfacción del cliente.		
7. Profesionalidad		
<b>Elaborada por:</b>	<b>Revisada por:</b>	<b>Modificada por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

**Fuente:** Modificado a partir de (Madruga Bravo, 2004)

### Etapa 7. Confección del diagrama del proceso

A partir de la información contenida en las Fichas de Procesos y en los diagramas As Is de los subprocesos se obtuvo una mayor visibilidad de los mismos para lograr su mejora. A continuación se muestra el mapa del proceso de Restauración del Hotel Be Live Experience Varadero.

Se consultó además el mapa de procesos del restaurante buffet “Las Dalias” (Anexo 6)





**Figura 3.2.** Mapa del Proceso de Restauración del Hotel Be Live Experience Varadero

**Fuente:** Tomado de (Madruga Bravo, 2004)

**Etapas 8.** Análisis del valor añadido y diccionario de actividades

Una vez analizados los diagramas As-Is de los subprocesos de restauración, quedaron identificadas cada una de las actividades que se llevan a cabo en el restaurante. Esto permitió tener una visión objetiva sobre aquellas actividades que aportan valor al proceso, facilitó el trabajo directo sobre ellas y se concluye que con una buena práctica contribuirán a la mejora continua del proceso y el servicio que se brinda en la instalación. Para un mejor análisis del valor añadido se confeccionó el diccionario de actividades.

**Tabla 3.6.** Diccionario de actividades

No	Acción	Evaluación	Símbolo	Categoría
1	Abrir	NVA	Rectángulo	Movimiento y manipulación
2	Alinear	NVA	Rectángulo	Movimiento y Manipulación
3	Atender	VA	Rectángulo	Ejecución
4	Asignar	NVA	Rectángulo	Preparación
5	Botar	NVA	Rectángulo	Procesamiento de Defectos
6	Brillar	VA	Rectángulo	Prevención
7	Cambiar	NVA	Rectángulo	Movimiento y Manipulación
8	Cerrar	NVA	Rectángulo	Movimiento y Manipulación
9	Chequear	NVA	Elipse	Proceso de Control
10	Colocar	NVA	Rectángulo	Movimiento y Manipulación
11	Comprobar	NVA	Elipse	Paso de control
12	Contar	NVA	Rectángulo	Paso de control
13	Controlar	NVA	Elipse	Proceso de Control
14	Dar	VA	Rectángulo	Ejecución
15	Desmontar	NVA	Rectángulo	Movimiento y Manipulación
16	Ejecutar	VA	Rectángulo	Ejecución
17	Enfriar	NVA	Triángulo invertido	Almacenaje
18	Entregar	NVA	Rectángulo	Movimiento y Manipulación
19	Esperar	NVA	Media Elipse	Almacenaje
20	Guardar	NVA	Triángulo invertido	Almacenaje
21	Limpiar	VA	Rectángulo	Ejecución
22	Llevar	NVA	Rectángulo	Movimiento y Manipulación
23	Montar	NVA	Rectángulo	Movimiento y Manipulación
24	Ofrecer	VA	Rectángulo	Ejecución
25	Organizar	NVA	Rectángulo	Preparación
26	Pedir	NVA	Rectángulo	Preparación
27	Recoger	NVA	Rectángulo	Movimiento y Manipulación
28	Rellenar	NVA	Rectángulo	Procesamiento de Defectos
29	Responder	VA	Rectángulo	Ejecución
30	Retirar	NVA	Rectángulo	Procesamiento de Defectos
31	Saludar	VA	Rectángulo	Ejecución

32	Servir	VA	Rectángulo	Ejecución
33	Utilizar	VA	Rectángulo	Ejecución
34	Verificar	NVA	Elipse	Proceso de Control

**Fuente:** Modificado a partir de (Trischler, 1998)

Al realizar el análisis anterior se identificaron 34 actividades contenidas en el proceso objeto de estudio. De ellas 10 (29,41%) producen valor añadido y las restantes 24 (70,59%) no ofrecen valor añadido al proceso.

A pesar de que se recomienda eliminar las actividades que no aportan valor añadido, el equipo de trabajo analizó la razón de ser de cada una de ellas, los recursos que involucran y las posibles consecuencias de aplicar la anterior teoría a lo que se concluyó que: son complemento importante para brindar el servicio al cliente y en cierta medida influyen en concebir el producto final, por lo que se propuso disminuir el tiempo de realización de las mismas y en el caso de las actividades de control, automatizar la información que se registra y que se reporta.

#### **Análisis de comentarios negativos con vistas a ofrecer mejoras:**

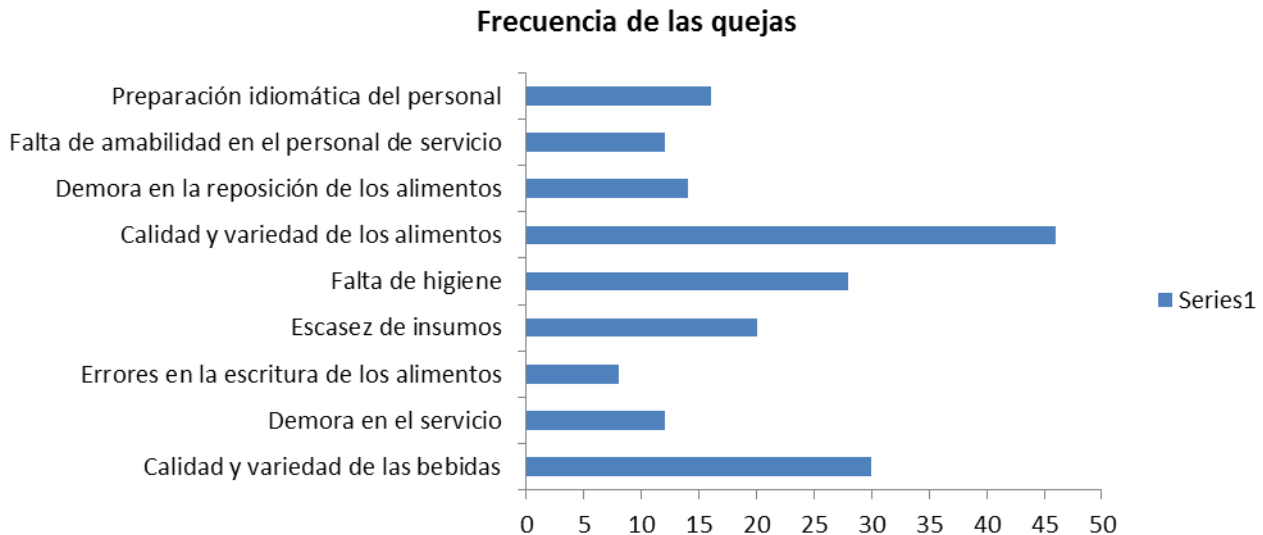
En pos de la mejora se revisaron los comentarios negativos (relacionados con el área de Gastronomía) expuestos en las encuestas, detectándose quejas y recomendaciones que involucran al restaurante buffet Las Dalias (objeto de la presente investigación), se realizaron entrevistas a clientes internos y se empleó el método de la observación directa.

**Tabla 3.7.** Principales comentarios negativos

<b>Principales comentarios negativos</b>	<b>Cantidad de veces que aparece en las encuestas realizadas en el período de enero-abril 2019</b>
Calidad y variedad de las bebidas	30
Demora en el servicio	12
Errores en la escritura de los alimentos	8
Escasez de insumos	20
Falta de higiene	28
Calidad y variedad de los alimentos	46
Demora en la reposición de los alimentos	14
Falta de amabilidad en el personal de servicio	12
Preparación idiomática del personal	16

**Fuente:** Elaboración propia

El análisis de los comentarios negativos evidenció deficiencias en cuanto a la calidad y variedad de las bebidas, demoras en el servicio, escasez de insumos, falta de higiene y calidad y variedad de la comida (figura 3.3)



**Figura 3.3.** Frecuencia de aparición de los comentarios negativos.

**Fuente:** Elaboración propia

**Etapas 9 y 10.** Definición de los factores claves a medir y establecimiento del patrón de comparación. Comparación de los patrones y el desempeño. Análisis de las desviaciones.

Los pesos de los medidores se establecieron a partir del método del Ranking (Negrín Sosa, 2003). Las votaciones efectuadas por los expertos se muestran en el (**Anexo 7**), las cuales indican el orden de importancia que los mismos le otorgan a cada uno de los medidores. Los juicios de los expertos fueron validados a partir del método de Kruskal-Wallis, no evidenciándose diferencias significativas entre las votaciones para un P-value mayor que 0,05; por lo tanto existe consistencia interna en las votaciones.

Kruskal-Wallis Test		
	Sample Size	Average Rank
Col_1	11	39,0
Col_2	11	39,0
Col_3	11	39,0
Col_4	11	39,0
Col_5	11	39,0
Col_6	11	39,0
Col_7	11	39,0

Test statistic = 0,0 P-Value = 1,0

The StatAdvisor

The Kruskal-Wallis test tests the null hypothesis that the medians within each of the 7 columns is the same. The data from all the columns is first combined and ranked from smallest to largest. The average rank is then computed for the data in each column. Since the P-value is greater than or equal to 0,05, there is not a statistically significant difference amongst the medians at the 95,0% confidence level.

**Tabla 3.8.** Pesos estructurales de los medidores de excelencia mediante el método de Ranking.

Medidores de Excelencia	Peso estructural (Vi)
1. Calificación del personal	0,1499
2. Aptitud formal del personal	0,1550
3. Flujo de la información	0,1059
4. Calidad del servicio	0,1654
5. Aseguramiento material	0,1008
6. Adecuación y disponibilidad técnica del equipamiento	0,0982
7. Organización y estandarización de las funciones	0,0749
8. Capacidad del área	0,0207
9. Localización y distribución del área	0,0181
10. Cumplimiento de los requerimientos medioambientales	0,0207
11. Control de los gastos	0,0904
<b>Sumatoria de los pesos estructurales</b>	<b>1</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Una vez definidos los pesos para cada medidor, se procedió a su evaluación por parte de los expertos, utilizando para ello el cuestionario para evaluar el nivel de EPH del proceso Servicios Gastronómicos. Las votaciones se ofrecen en el (**Anexo 8**). Los juicios emitidos fueron validados mediante la prueba ANOVA y confirmados con el método de Kruskal-Wallis. En ambos casos se evidenció la no existencia de diferencias significativas.

#### ANOVA Table

##### Analysis of Variance

Source	Sum of Squares	Df	Mean Square	F-Ratio	P-Value
Between groups	3,42857	6	0,571429	0,22	0,9685
Within groups	180,364	70	2,57662		
Total (Corr.)	183,792	76			

The StatAdvisor

The ANOVA table decomposes the variance of the data into two components: a between-group component and a within-group component. The F-ratio, which in this case equals 0,221774, is a ratio of the between-group estimate to the within-group estimate. Since the P-value of the F-test is greater than or equal to 0,05, there is not a statistically significant difference between the means of the 7 variables at the 95,0% confidence level.

#### Kruskall-Wallis Test

	Sample Size	Average Rank
Col_1	11	42,1364
Col_2	11	34,7273
Col_3	11	39,7273
Col_4	11	34,8182
Col_5	11	39,8182
Col_6	11	42,1364
Col_7	11	39,6364

Test statistic = 1,42201 P-Value = 0,964506  
The StatAdvisor

-----  
The Kruskal-Wallis test tests the null hypothesis that the medians within each of the 7 columns is the same. The data from all the columns is first combined and ranked from smallest to largest. The average rank is then computed for the data in each column. Since the P-value is greater than or equal to 0,05, there is not a statistically significant difference amongst the medians at the 95,0% confidence level.

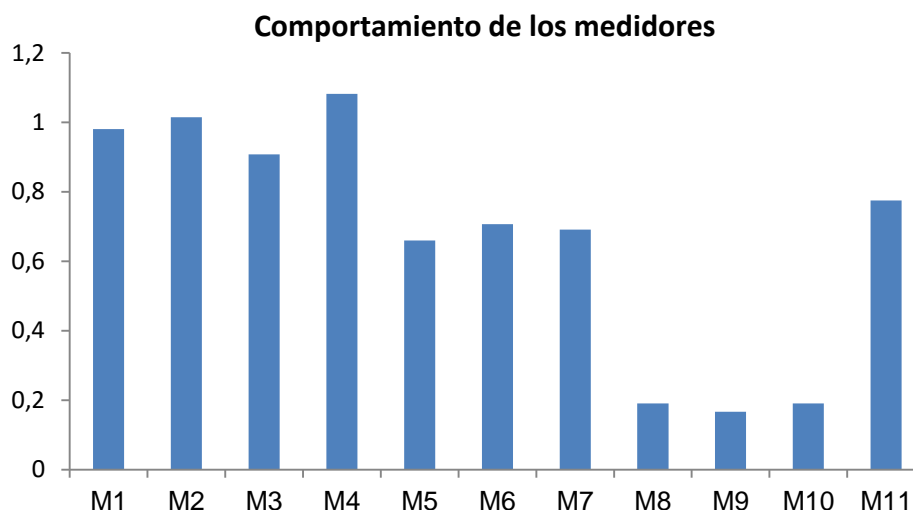
Una vez determinada la consistencia interna de las votaciones se halló la media de los juicios para cada medidor de excelencia. Con estos valores y los pesos calculados se determinó el índice sintético EPH para el proceso de servicio de buffet como se muestra en la tabla 3.9

**Tabla 3.9.** Resultados del EPH

Medidor	Evaluación	Peso	EPH
M1	6,5455	0,149871	0,980973
M2	6,5455	0,155039	1,014799
M3	8,5714	0,105943	0,908084
M4	6,5455	0,165375	1,082452
M5	6,5455	0,100775	0,659619
M6	7,2000	0,098191	0,706977
M7	9,2308	0,074935	0,691711
M8	9,2308	0,020672	0,190817
M9	9,2308	0,018088	0,166965
M10	9,2308	0,020672	0,190817
M11	8,5714	0,090439	0,775194
<b>EPH GLOBAL</b>	<b>7,368408</b>		

**Fuente:** Elaboración propia

La magnitud obtenida por el proceso analizado del indicador sintético (**EPH = 7.3**), según la escala propuesta, muestra un comportamiento entre Regular y Bien, es decir, presenta un funcionamiento insuficiente. Medidores tales como la calificación del personal, aptitud formal del personal, calidad del servicio y aseguramiento material obtuvieron muy bajas calificaciones por parte de los expertos siendo los mismos los que mayor peso tienen, esto coincide con los comentarios negativos extraídos de las encuestas realizadas en el período de enero-abril 2019, que la mayoría están asociadas a la escasez de insumos, demora en el servicio y a la preparación del personal, por lo que coinciden los criterios de los expertos y los clientes.



**Figura 3.4.** Comportamiento de los medidores de excelencia

**Fuente:** Elaboración propia

### Etapa 11. Plan de Mejoras

Después de un análisis de los comentarios negativos emitidos por los clientes y las calificaciones de los medidores de excelencia realizadas por el grupo de expertos se propone un plan de mejoras (tabla 3.10) con el fin de solucionar las deficiencias detectadas.

**Tabla 3.10.** Plan de Mejoras

Acciones	Responsable	Recursos implicados	Tiempo de implementación	Impacto sobre el proceso
Elaborar de manera objetiva un Plan de Capacitación sistemático que responda a las necesidades reales de los trabajadores (idiomáticas o de desempeño)	RR.HH	Recursos humanos y materiales	Junio 2019	Alto
Garantizar que la evaluación del desempeño sea utilizada como un instrumento que le permita a la administración trabajar oportunamente sobre las debilidades de sus trabajadores.	Jefes inmediatos de cada área.	Recursos humanos	Sistemático	Alto
Profundizar en las investigaciones del personal que se contrata para comprobar el cumplimiento real de los requisitos necesarios para la función a desempeña.	RR.HH	Recursos humanos	Según corresponda	Alto
Ejercer un mayor control sobre los insumos que se emplean	Jefe de Salón	Recursos humanos y	Diario	Alto

diariamente en el servicio, para prevenir pérdidas y roturas.		materiales		
Realizar una reposición constante de los alimentos, sustituyéndose los recipientes que tengan menos de un tercio, por un recipiente lleno.	Jefe de Cocina	Recursos humanos y materiales	Diario	Alto
Realizar un rediseño de la mesa buffet, reestructurándolo de forma que se eviten las colas y los cuellos de botella.	Inversionista	Recursos humanos, materiales y financieros	Febrero 2020	Alto
Garantizar una mayor supervisión por parte de los directivos de las bebidas durante el proceso de servicio.	Maître	Recursos humanos	Diario	Alto
Elevar la exigencia en el cumplimiento de los contratos con los proveedores haciendo valer las penalizaciones establecidas por los mismos ante cualquier incumplimiento.	Dirección	Recursos humanos	Según corresponda	Alto
Exigir el cumplimiento de los planes de mantenimiento y reposición de medios y equipos según sus manuales técnicos.	Dirección	Recursos humanos, materiales y financieros	Según corresponda	Alto
Realizar estudios adecuados de necesidad de equipamiento teniendo en cuenta funcionalidad y capacidad antes de la compra de los mismos.	Dirección	Recursos Humanos	Enero 2020	Alto

**Fuente:** Elaboración propia

Este plan de mejoras es esencialmente de tipo organizativo, sin embargo algunas propuestas implican gastos que pueden ser analizados de manera más exhaustiva por la dirección de la entidad para definir si pueden ser asumidas dentro del presupuesto para mantenimiento de la misma o requieran inversiones extras para su implementación.

### **Fase III. Implantación del proceso**

#### **Etapa 12. Implantación, seguimiento y control**

La fase de implantación, seguimiento y control puede y de hecho se prolonga en el tiempo. Se desarrolló un plan concreto de responsables y plazos para darle solución a los problemas detectados. Por esta razón el comité de expertos realizó reflexiones acerca de la posibilidad de resistencias al cambio y las contramedidas a adoptar antes de implantar el nuevo proceso, tomando en cuenta lo siguiente:

- Comunicar y hacer partícipes a las personas que se verán implicadas en la puesta en práctica del nuevo proceso.
- Dar la formación y adiestramiento necesarios.
- Continuar manteniendo e incrementando otros valores en el momento adecuado.
- Desarrollar una implantación progresiva, para otros subprocesos, que demanda la organización.

### **Conclusiones del capítulo**

Se aplicó el procedimiento propuesto para la mejora del servicio en el restaurante buffet “Las Dalias” del hotel Be Live Experience Varadero, lo que conllevó a que se realizara el análisis del valor añadido donde se obtuvo un total de 34 actividades componentes del proceso, se calculó el indicador sintético de excelencia en los procesos hoteleros, el cual arrojó un valor de 7.3 por lo que muestra un comportamiento entre Regular y Bien, con lo cual presenta un funcionamiento insuficiente según la escala sugerida. En consonancia se propusieron diez acciones de mejora a la administración para contribuir a la gestión del restaurante objeto de estudio.



## Conclusiones

1. El empleo del enfoque por procesos puede ser considerado como una de las vías fundamentales para la mejora de las organizaciones empresariales, ya que en la práctica estas entidades están conformadas por procesos que generan productos o servicios, siendo necesario lograr la eficiencia y eficacia de los mismos para adaptarse mejor a las necesidades de los clientes y por tanto mejorar la competitividad de las organizaciones.
2. Se analizaron siete metodologías en las cuales los elementos coincidentes en su implementación son: determinación y priorización de los procesos, en algunos casos con métodos, realización de los diagramas de procesos y evaluación, retroalimentación y mejora continua, en este sentido la propuesta de (Nogueira Rivera, D.; Medina León, *et al.*, 2004) resulta la más recomendable para la investigación, con la inclusión de los medidores de excelencia propuestos por (Negrín Sosa, 2003) en función de agregarle valor y enriquecer el análisis.
3. Se identificaron 12 procesos y 48 subproceso en la instalación objeto de estudio resultando relevantes 8 de ellos. La investigación se centró en el proceso de Alimentos y Bebidas, debido a su incidencia en la satisfacción del cliente y el interés de la administración. El análisis del valor añadido evidenció la existencia de 24 actividades que no aportan valor al proceso, según el diccionario de actividades.
4. Para la evaluación de los medidores de excelencia se tuvo en cuenta las opiniones de un grupo de expertos, las cuales coincidieron con los comentarios negativos extraídos de las encuestas realizadas a los clientes.
5. El indicador sintético de excelencia en los procesos hoteleros arrojó un valor de 7.3 para un comportamiento entre Regular y Bien presentando un funcionamiento insuficiente según la escala propuesta. Las deficiencias se encuentran en la calificación del personal, aptitud formal del personal, calidad del servicio y aseguramiento material. Resultado que coincide con la opinión de los clientes según el análisis de las encuestas de satisfacción.
6. Sobre la base de las principales deficiencias se elabora un plan de mejoras que cuenta con 10 acciones correctivas que van encaminadas fundamentalmente a la gestión.

## Recomendaciones

1. Mostrar los resultados de la presente investigación a la dirección del hotel Be Live Experience Varadero haciendo énfasis en el plan de mejoras propuesto con el fin de incrementar la calidad del servicio.
2. De acuerdo a las crecientes necesidades del MINTUR aplicar la mejora de procesos de forma integral a través del procedimiento propuesto, como vía para elevar los estándares de las instalaciones.
3. Desarrollar en un periodo posterior a 6 meses, la reevaluación del proceso analizado para determinar la magnitud de los resultados obtenidos.

## Referencias bibliográficas

- Acosta Rivero, L. E. 2009. *Gestión y mejora del servicio en el Complejo Marino Paso*. [Diploma], en opción al Título de Licenciado en Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Amozarrain, M. 1999. *La gestión por procesos*. España. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa. pp.
- Árias Delgado, Y. 2010. *Análisis de la mejora del proceso de Alimento y Bebidas en el hotel Playa Caleta*. [Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Ávila Hernández, A. C. 2010. *Gestión de la restauración. Texto docente*. [Maestría], en opción al Máster en Gestión turística. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Bango Dorta, D. 2013. *Propuesta de mejora de proceso con enfoque integral en entidades que brindan servicios al turismo. Caso CIMEX Sucursal Matanzas*. [Maestría], en opción al Máster en Gestión turística. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Basterrechea Fuentes, L. M. 2014. *Rediseño de la oferta gastronómica del restaurante "La Campana" a partir de la ingeniería de menú*. [Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Bravo Carrasco, J. 2012. *Gestión de Procesos en Chile*. Santiago de Chile. EVOLUCIÓN S.A. 978-956-7604-22-7. pp.
- De León Rodríguez, Y. 2011. *Procedimiento para la Gestión de la Calidad en el Proceso de Restauración. Aplicación en el Hotel Villa la Granjita*. [Maestría], en opción al Tesis en opción al Título de Máster. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara, Cuba.
- Díaz García, R. M. 2016. *Diagnóstico y mejora de la oferta de restauración en el Grupo Extrahotelero Palmares en Varadero*. [Diploma.], en opción al Título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas.
- Dittmer, P., R. 2002. *Dimension of the Hospitality Industry*. Estados Unidos. Jhon Wilet & Sons. Inc. pp.
- Domínguez Rodríguez, L. 2013. *Gestión y Mejora del Servicio en el Restaurante Abey. Complejo Guamá*. [Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Espinosa Manfugás, J. M.; Bilbao Reboledo, J., et al. 2010. *Gestión de la restauración*. La Habana, Cuba. Editorial "Félix Varela". 215 pp.
- Fiallo Peña, Y. 2013. *Evaluación y análisis de la mejora del proceso de Alimentos y Bebidas del Hotel Villa Cuba Resort*. [Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Frías Jiménez, R. A.; Cuétara Sánchez, L., et al. 2008a. *Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas*. Editorial Universitaria. Matanzas. Cuba. ISBN: 959-16-0304-9. 236 pp.
- Frías Jiménez, R. A.; Cuétara Sánchez, L., et al. 2008b. *Gestión de la Calidad*. Centro de Estudios de Turismo. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Editorial Universitaria. 190 pp.
- García Pulido, Y.; Medina León, A., et al. 2017. Aplicación del diccionario de actividades al proceso de gestión de la inocuidad en servicios gastronómicos. *Revista Brasileña de pesquisa en Turismo*. junio 2017, pp. 1982-6125. <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v11i3.1296> Disponible en:
- García Pulido, Y. A. 2014. *Propuesta de un índice para el diagnóstico del cumplimiento de los prerrequisitos higiénico sanitarios, para la gestión de la inocuidad en servicios gastronómicos*. [Maestría], en opción al Máster en Gestión Turística. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Godoy Díaz, M. 2016. *Aplicación del diccionario de actividades a la gestión de la inocuidad en el restaurante Kiki's Club*. [tesis de diploma], en opción al departamento de turismo. Universidad de matanzas. matanzas, cuba.
- González Arias, M. 2016. *Modelo de gestión del cliente interno en procesos hoteleros orientado al endomarketing*. [Doctorado], en opción al Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. . Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.

- González Espinosa, E. 2018. *Estrategia para la certificación del restaurante "El Marino" de Matanzas*. [Diploma], en opción al Título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Harrington, H. J. 1997. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Colombia. Editorial McGraw-Hill interamericana S.A. pp.
- Hernández García, N. 2015. *Análisis de las mejoras estructurales en el proceso de alimentos del hotel Villa Girón*. [diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Kotler, P. y Keller, K. L. 2006. *Dirección de Marketing, Duodécima Edición*. México. Editorial Pearson. 970-26-0763-9. 727 pp.
- Landaburo Niebla, J. P. 2011. *Mejora de procesos en el restaurante "Palacio de Valle" del Hotel Jagua*. [Maestría], en opción al Máster en Gestión Turística. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Lehtinen, J. 1983. *Compañía de servicios orientados al cliente*. Finlandia. pp.
- Madrugá Bravo, K. 2004. *Implementación parcial de una metodología de Gestión por procesos en el Hotel Villa Cuba Resort S.A.* [Diploma], en opción al Título de Ingeniera Industrial. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas. Matanzas.
- Medina León, A.; Nogueira Rivera, D., et al. dic. 2009. Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. *Eídos*. p. 65-72 pp. 13905007. Disponible en: <<https://revistas.ute.edu.ec/index.php/eidos/article/view/62>>. <https://doi.org/10.29019/eidos.v0i2.62>. Disponible en:
- Medina León, A.; Nogueira Rivera, D., et al. 2017. *Gestión y mejora de procesos de empresas turísticas*. Ecuador. Universidad UNIANDES. 978-994-297-4266. pp.
- Méndez Pérez, J. 2017. *El enfoque por procesos en los Servicios Gastronómicos*. [en línea]. Monografias.com S.A. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos106/enfoque-procesos-servicios-gastronomicos/enfoque-procesos-servicios-gastronomicos.shtml>. [Consulta: 13 febrero 2018]
- Morfín, M. d. C. 2001. *Administración de comedor y bar*. D.F. México. Editorial Trillas. pp.
- NC-ISO 9000. 2005. *SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD — FUNDAMENTOS Y VOCABULARIO* pp. Disponible en:
- NC 126. 2001. *INDUSTRIA TURÍSTICA. REQUISITOS PARA LA CLASIFICACIÓN POR CATEGORÍAS DE LOS RESTAURANTES QUE PRESTAN SERVICIO AL TURISMO*. Oficina Nacional de Normalización. Cuba. pp. Disponible en:
- Negrín Sosa, E. 2003. *El Mejoramiento de la Administración de Operaciones en Empresas de Servicios Hoteleros*. [Doctorado], en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Matanzas, Cuba.
- Nogueira Rivera, D.; Medina León, A., et al. 2004. *Fundamentos para el control de la gestión empresarial*. Ciudad de La Habana. Editorial Pueblo y Educación. 959-13-1192-3. 132 pp.
- Nogueira Rivera, D.; Medina León, A., et al. 2003. *Fundamentos para el control de la gestión empresarial*. CENDA. Registro: 1437. pp.
- Parra Ferié, C.; Negrín Sosa, E., et al. 2009. *Procesos de servicios: tendencias modernas en su gestión*. Ciudad de La Habana, Cuba. Editorial Universitaria. ISBN: 978-959-16-1023-2. 150 pp.
- PCC. 2016. *Actualización de los Lineamientos de la Política económica y social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021*. POPULAR, A. N. D. P. La Habana. 2do. 56 pp.
- Pérez Hernández, O. 2012. *Despliegue de un modelo conceptual para la mejora continua del proceso de gestión de A & B en el restaurante italiano "La Mamma" del hotel Barlovento Hoteles C.* [diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Pérez Riverón, M. 2012. *Propuesta de mejora del servicio en el restaurante italiano La Mamma del Hotel Barlovento Hoteles-C.* [Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.

- Pino Acosta, L. 2017. *Mejora de los servicios gastronómicos extrahoteleros en el destino turístico de Varadero*. [Diploma], en opción al Tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Piñeyro Alemán, E. 2016. *Diseño de estrategias de comercialización para el restaurante D'Alamino*. [Diploma], en opción al Título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Rabelo Falcón, M. 2011. *Procedimiento para la gestión y mejora de procesos basado en el análisis dinámico de indicadores. Aplicación práctica en la UEB "Península"*. [Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Ramos Iglesias, L. 2011. *Evaluación y análisis de la eficacia y eficiencia de los restaurantes La Barbacoa y Esquina Cuba del Polo turístico de Varadero*. [Maestría], en opción al Máster en Gestión Turística. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Reyes Ruiz, I. 2013. *Plan de mejora para el proceso de restauración en el Hotel "Villa La Granjita"*. [Diploma], en opción al Título de Licenciado en Turismo. Centro de Estudios Turísticos. UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS Santa Clara, Cuba.
- Rodríguez Cruz, L. A. 2010. *Evaluación de los resultados económicos y financieros de la Unidad "Matanzas"*. [Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Rodríguez Moreno, L. M. 2013. *Evaluación y análisis de la mejora del proceso de Alimentos y Bebidas del Hotel Solymar*. [Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Rodríguez Ramos, L. M. 2016. *Evaluación y análisis de la mejora del proceso de Alimentos y Bebidas del Hotel Mercure Playa de Oro* [Diploma], en opción al Título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas Matanzas, Cuba.
- Rodríguez Triana, M. L. 2013. *Plan de Mejoramiento al Proceso de Restauración para el Restaurante "Ranchón Playa los Marinos" en el Hotel Meliá Buenavista*. [diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara, Cuba.
- Ruiz Valera, E. 2011. *Mejora de la Gestión de Restauración en el Hotel Villa Cuba. Caso : Restaurante Mariposa*. [Especialidad], en opción al Especialista de Posgrado en Gestión de los Servicios de Alimentos y Bebidas. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Santiago Pérez, L. E. 2014. *Implementación de la Ficha de proceso en A&B en el hotel Royal Hicacos. Caso de estudio restaurante "El Caribe"*. [Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Sosa Rodríguez, Y. 2012. *Plan de Mejora del proceso de restauración para el Lobby Bar "El Colibrí" del Hotel "La Laguna"*. [diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara, Cuba.
- Trischler, W. 1998. *Mejora del valor añadido en los procesos, ahorrando tiempo y dinero eliminando el despilfarro*. Barcelona, España. Ediciones Gestión2000S.A. pp.
- Ulacia Oviedo, Z. 2007. *La gestión de procesos en la hospitalidad*. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana. . pp. Disponible en:
- UNWTO, O. 2016. Red de Gastronomía de la OMT Plan de Acción 2016 / 2017. 36 pp. Disponible en: <http://www.unwto.org>.
- Utrera Velázquez, A. I. 2011. *Procedimiento para la mejora de procesos en la gestión de restauración Club Cienfuegos*. [Maestría], en opción al Máster en Gestión Turística. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Valls Figueroa, W. 2006. *Procedimiento para la Evaluación, Análisis y Diagnóstico de la Calidad en Destinos Turísticos de sol y playa*. [Doctorado], en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Departamento de Ingeniería Industrial. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría". Matanzas, Cuba.

---

Wong Otero, F. 2010. *Evaluación y análisis de la mejora del proceso de alimentos y bebidas en el Hotel SuperClub Breezes Bella Costa*. [Maestría], en opción al Máster en Gestión Turística. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.

Zaratiegui, J. R. 1999. *La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa*. España. pp.

## Anexos

### Anexo 1: Metodologías para la gestión y mejora de procesos

Metodología	Etapas	Aspectos Fundamentales
Guía para la identificación e implantación de los procesos. Amozarrain (1999)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formación del equipo y planificación del proyecto.</li> <li>2. Identificación de los procesos.</li> <li>3. Priorización de los procesos.</li> <li>4. Seleccionar los procesos claves.</li> <li>5. Nombrar el responsable del proceso.</li> <li>6. Constitución del equipo de trabajo.</li> <li>7. Delimitar el proceso y subprocesos.</li> <li>8. Establecer los objetivos básicos del proceso.</li> <li>9. Identificar y resolver los problemas</li> <li>10. Establecer indicadores</li> <li>11. Implantar el proceso.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realmente Amozarrain es el primero que propone una metodología bien estructurada paso a paso, enmarcada dentro de la mejora continua.</li> <li>✓ En esta metodología se propone un método para priorizar los procesos (determinando los procesos claves) a través de la Matriz de Objetivos Estratégicos</li> <li>✓ Repercusión en el cliente.</li> <li>✓ Se hace una referencia al empleo de la técnica del valor añadido para resolver los problemas aunque no se explica cómo.</li> <li>✓ No se menciona la necesidad de implantar el mapa de procesos y su clasificación</li> </ul>
Mejora de Procesos de Negocio para organizaciones. Empresa STX Arena (2000)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer el mapa de procesos por áreas de negocios.</li> <li>2. Definir un programa marco para el desarrollo de los procesos.</li> <li>3. Definir proyectos específicos para desarrollar cada área clave del mapa de procesos.</li> <li>4. Ejecutar sucesivamente los proyectos definidos.</li> <li>5. Evaluar periódicamente respecto a un modelo de referencia, los resultados alcanzados.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las etapas son demasiado amplias. No se definen claramente las actividades a realizar.</li> <li>✓ Para la implantación de la metodología deben estar definidos previamente los procesos de la empresa.</li> <li>✓ Se reconoce la necesidad de elaborar el mapa de procesos.</li> <li>✓ Se divide la empresa en áreas de negocio.</li> <li>✓ Dentro de los mapas de proceso se definen áreas clave (sobre las que se debe concentrar la atención).</li> <li>✓ Se plantea la necesidad de la evaluación periódica utilizando el Benchmarking.</li> </ul>
Revisión y Ajuste de los Procesos de Servicio, Procedimientos y Estándares. Grupo Hotelero Sol Meliá, Dirección de Calidad, División Cuba.( 2001)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar los procesos existentes.</li> <li>2. Determinar el proceso objeto de mejora o diseño.</li> <li>3. Definir el equipo de mejora o diseño y el responsable del proceso.</li> <li>4. Definición del proceso.</li> <li>5. Elaborar el Diagrama de Flujo del Proceso actual.</li> <li>6. Medir el proceso</li> <li>7. Mejorar el proceso y elaborar el Diagrama de Flujo del Proceso mejorado.</li> <li>8. Rediseñar los procedimientos y estándares del proceso mejorado.</li> <li>9. Análisis de la mejora.</li> <li>10. Implementación.</li> <li>11. Mejora continua</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No se proponen procedimientos específicos para identificar los procesos y determinar cuál mejorar.</li> <li>✓ Se realiza una amplia y completa definición del proceso.</li> <li>✓ No se plantea un procedimiento específico para clasificar las actividades de los diagramas de flujo.</li> <li>✓ Se reconoce la necesidad de medir los procesos y rediseñar procedimientos y estándares.</li> </ul>
Procedimiento para el mejoramiento de los procesos operacionales hoteleros. Negrín Sosa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis interno y externo.</li> <li>2. Diagnóstico general de los procesos.</li> <li>3. Identificar objetivos.</li> <li>4. Seleccionar el equipo de trabajo.</li> <li>5. Definir factores claves a medir (indicadores).</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Esta es una de las metodologías mejor elaboradas, en la cual las diferentes etapas se encuentran detalladas y argumentadas convincentemente.</li> <li>✓ Se reconoce la necesidad de definir para cada proceso los</li> </ul>



(2003)	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Definir el patrón de comparación.</li> <li>7. Medir el desempeño del proceso.</li> <li>8. Evaluar y seleccionar alternativas de mejora.</li> <li>9. Establecer el plan de mejoras.</li> <li>10. Ejecutar el plan de mejoras.</li> <li>11. Supervisar y evaluar los resultados.</li> </ol>	<p>factores claves a medir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se puede destacar como aspecto novedoso la evaluación de los procesos que se realiza a través del EPH.</li> <li>✓ Utiliza el Benchmarking para la evaluación de los procesos.</li> <li>✓ No se plantea un método concreto para mejorar el proceso analizado, sino que la proposición de las alternativas de mejora se deja a criterio de los expertos.</li> <li>✓ No se establece la necesidad de representar los procesos a través de diagramas de flujo o de mapas.</li> </ul>
Procedimiento específico propuesto para la Gestión por Procesos. Nogueira Rivera (2004)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formación del equipo y planificación del proyecto.</li> <li>2. Listado de los procesos de la empresa.</li> <li>3. Identificación de los procesos relevantes.</li> <li>4. Selección de los procesos claves.</li> <li>5. Nombrar al responsable del proceso.</li> <li>6. Constitución del equipo de trabajo.</li> <li>7. Definición del proceso empresarial.</li> <li>8. Confección del diagrama As-Is</li> <li>9. Análisis del valor añadido.</li> <li>10. Establecer indicadores.</li> <li>11. Implantación, seguimiento y control.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es la metodología más integradora y completa.</li> <li>✓ Para la selección de los procesos relevantes utiliza la matriz de Amozarrain aunque le incorpora una nueva dimensión.</li> <li>✓ Presenta como aspectos novedosos la realización de los diagramas As-Is y el análisis del valor añadido.</li> <li>✓ Se hace referencia a la necesidad de garantizar el seguimiento y control una vez implantado el proceso.</li> <li>✓ Las etapas se encuentran desarrolladas en una forma incipiente, pudiendo ser ampliadas, especialmente aquellas referentes a la elaboración de los diagramas As-Is y al análisis del valor añadido.</li> <li>✓ No se hace una referencia amplia a la confección de los mapas de procesos.</li> </ul>
Procedimiento de de León, (2011) para el diagnóstico de la gestión de la calidad en el Proceso de restauración.	<p>El procedimiento consta de 10 etapas divididas en IV fases:</p> <p>FASE I: PRELIMINAR.</p> <p>Etapa 1: Creación de los grupos de Gestión.</p> <p>Etapa 2: Proyección de la Misión y Definición de la Visión.</p> <p>Etapa 3: Elaboración del Cronograma y bases de Diagnóstico.</p> <p>FASE II: DIAGNÓSTICO DE CALIDAD.</p> <p>Etapa 4: Análisis de los Factores internos y externos.</p> <p>Etapa 5: Identificación y representación del proceso.</p> <p>Etapa 6: Evaluación del proceso.</p> <p>FASE III: ESTRATEGIAS DE MEJORA</p> <p>Etapa 7: Confección del plan de acciones.</p> <p>Etapa 8: Implementación del plan de acción.</p> <p>FASE IV: EVALUACIÓN, CONTROL Y AJUSTE.</p> <p>Etapa 9: Determinación del sistema de Control.</p> <p>Etapa 10: Evaluación y ajuste.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ofrece acciones, técnicamente fundamentadas, encaminadas a alcanzar una correspondencia entre la tecnología y los requerimientos establecidos para la prestación de los servicios de alimentos y bebidas distinguiéndose los elementos del diagnóstico que incluyen diversos criterios.</li> </ul>

**Fuente:** Modificado a partir de (Santiago Pérez, 2014)



**Anexo 2:** Encuesta para evaluar el nivel de EPH del proceso Servicios Gastronómicos.

Usted ha sido seleccionado como experto evaluador del proceso Servicios Gastronómicos, por favor indique con una cruz en la casilla apropiada el nivel de desempeño que manifiesta cada uno de los siguientes medidores, empleando como referencia el patrón de comparación y la escala de evaluación que a continuación se le ofrece.

Para cada indicador con evaluación igual o inferior a B manifieste brevemente los principales problemas existentes.

<b>Evaluación Cualitativa</b>	MB	B	R	M	MM
<b>Puntuación correspondiente</b>	10	8	6	2	1

MEDIDORES	EVALUACION				
	MB	B	R	M	MM
1. Calificación del personal					
2. Aptitud formal del personal					
3. Flujo de la información					
4. Calidad del servicio					
5. Aseguramiento material					
6. Adecuación y disponibilidad técnica del equipamiento					
7. Organización y estandarización de las funciones					
8. Capacidad del área					
9. Localización y distribución del área					
10. Cumplimiento de los requerimientos medioambientales					
11. Control de los gastos					

Fuente: Tomado de (Negrín Sosa, 2003)

**Anexo 3:** Caracterización de los integrantes del comité de expertos

<b>Nombre del Experto</b>	<b>Datos de interés</b>
Juan Blanco Rodríguez	Edad: 52 Sexo: M Nivel Escolar: Universitaria Cargo que ocupa: Maitre
Lidia Alfonso Delgado	Edad: 50 Sexo: F Nivel Escolar: Universitaria Cargo que ocupa: Especialista de Calidad
Alejandro Guerra	Edad: 25 Sexo: M Nivel Escolar: Universitaria Cargo que ocupa: Jefe de Salón
Irián Scull Herrera	Edad: 48 Sexo: M Nivel Escolar: Universitaria Cargo que ocupa: Capitán de Salón, Brigada 1
Ashley Denis Hernández	Edad: 28 Sexo: M Nivel Escolar: Universitaria Cargo que ocupa: Capitán de Salón, Brigada 2
Reynold Lauzurique	Edad: 53 Sexo: M Nivel Escolar: Universitaria Cargo que ocupa: Jefe de Cocina
Ernesto A Ruiz Valera	Edad: 53 Sexo: M Nivel Escolar: Universitaria Cargo que ocupa: dependiente gastronómico, trabajador distinguido

**Fuente:** Elaboración propia.

**Anexo 4:** Aplicación del Método Kendall**Matriz de Rango.**

Expertos	Procesos											
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
1	5	7	2	9	1	8	11	4	10	3	6	12
2	4	9	2	7	1	6	10	8	11	3	5	12
3	4	5	2	8	1	9	11	6	10	3	7	12
4	6	5	2	4	1	10	12	7	9	3	8	11
5	8	1	3	9	2	5	12	10	6	3	4	11
6	8	5	2	10	1	7	9	12	6	3	4	11
7	6	3	2	8	1	10	11	12	9	4	5	7
Sumatoria												

**Orden de los criterios.****Rangos**

	Rango promedio
VAR00001	5,86
VAR00002	5,00
VAR00003	2,21
VAR00004	7,86
VAR00005	1,14
VAR00006	8,00
VAR00007	10,86
VAR00008	8,43
VAR00009	8,86
VAR00010	3,21
VAR00011	5,71
VAR00012	10,86

**Estadísticos de prueba**

N	7
W de Kendall <sup>a</sup>	,787
Chi-cuadrado	60,596
GI	11
Sig. asintótica	,000

**Fuente:** Elaboración propia

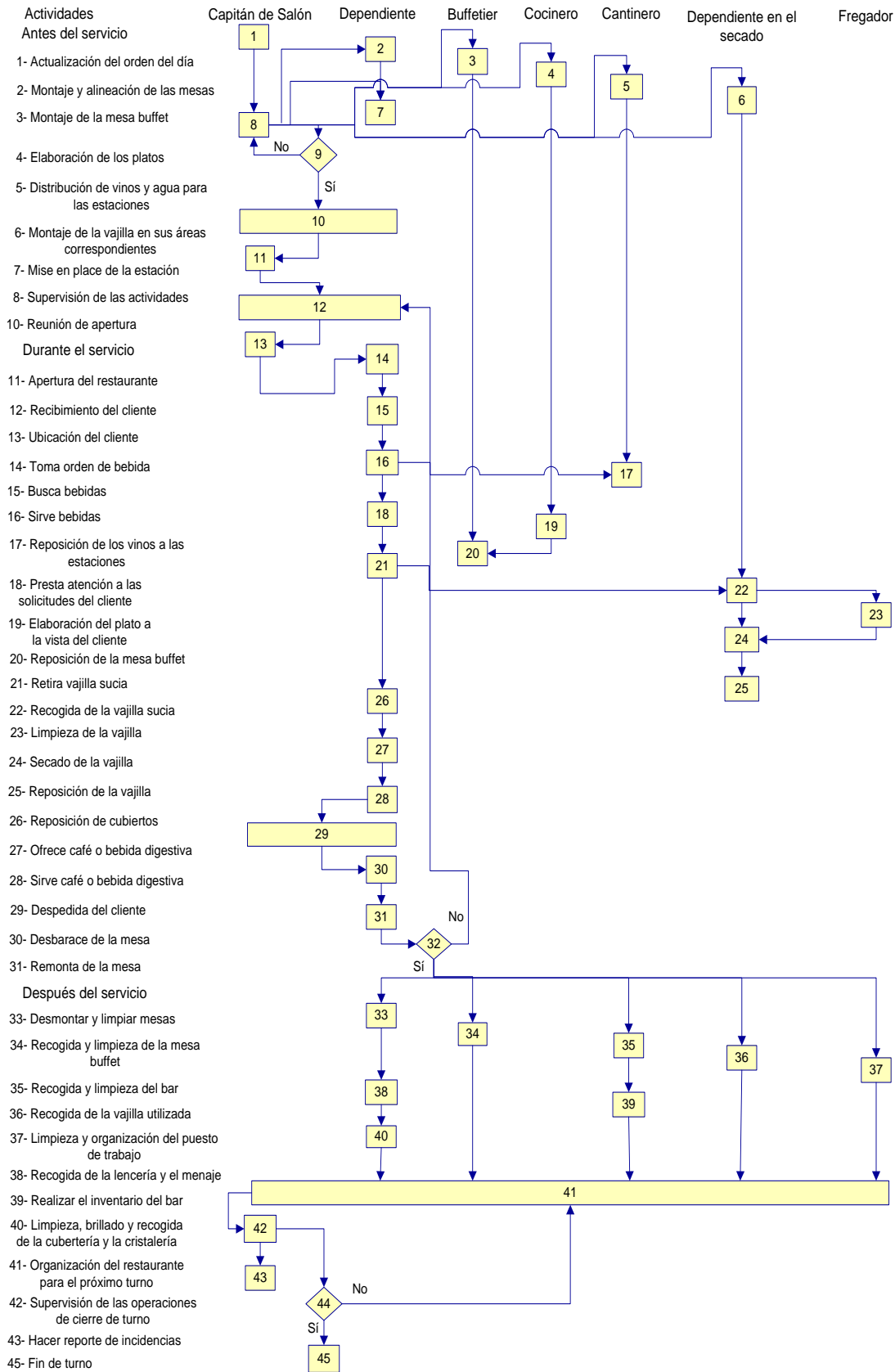
**Anexo 5: Ficha de Proceso del restaurante buffet “Las Dalias”**

<b>Hoja de Definición del Proceso Empresarial</b>		
Nombre del Proceso: Subproceso de Servicio en el Restaurante Buffet.	Responsable del Proceso: Jefe de Área Restaurante Buffet.	Fecha:
Tipo de Proceso: Proceso Operativo	Finalidad del Proceso: Brindar al cliente un servicio con calidad y altos estándares en el Restaurante Buffet.	
Objetivos del Proceso: <ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr que cada cliente reciba en el restaurante un servicio que cubra sus expectativas y de esta forma contribuir a elevar el nivel de satisfacción de los mismos y a disminuir las quejas y reclamaciones.</li> <li>Garantizar el uso racional de los recursos.</li> </ul>		
Proveedores: <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Almacén.</b></li> <li><b>Cocina.</b></li> <li><b>Economía.</b></li> <li><b>RR.HH.</b></li> </ul>	Entradas: <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Información (Existencias, cantidad de clientes, nacionalidad, arribos, costos y otras).</b></li> <li>Equipos y medios de trabajo necesarios, insumos.</li> <li>Alimentos y bebidas necesarios.</li> <li>Clientes.</li> <li>Empleados.</li> </ul>	
Clientes: <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Huéspedes.</b></li> <li><b>Economía.</b></li> <li><b>Dirección.</b></li> <li><b>Personal encargado de la higiene.</b></li> </ul>	Salidas: <ul style="list-style-type: none"> <li>Cliente bien atendido.</li> <li>Información</li> <li>Desechos del proceso.</li> </ul>	
Otros Grupos de Interés implicados: <ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección.</li> <li>Empleados.</li> </ul>		
<i>Contenido del Proceso</i>		
Inicio del Proceso: Preparación del restaurante para la apertura.	Fin de Proceso: Recogida y cierre del restaurante.	
Subprocesos: Subproceso Mise en place del Restaurante Buffet, Servicio al cliente	Actividades incluidas (procedimientos): <ul style="list-style-type: none"> <li>Montaje de mesas y aparadores.</li> <li>Reunión de información.</li> <li>Recibimiento del cliente.</li> </ul>	

y Cierre del restaurante.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de bebidas y alimentos al cliente.</li> <li>• Desbruce y remonta de las mesas.</li> <li>• Brillado de cubiertos.</li> <li>• Recogida del restaurante para el cierre.</li> <li>• Control de existencias y emisión del pedido para el próximo día.</li> </ul>
<p>Procesos Relacionados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Gestión de Compras, Inventario y Logística.</li> <li>• <b>Proceso de Actividades especiales y otros servicios</b></li> <li>• <b>Gestión de la Calidad.</b></li> <li>• <b>Gestión de RR.HH.</b></li> <li>• <b>Proceso de Alojamiento.</b></li> <li>• <b>Proceso de Mantenimiento y Conservación.</b></li> </ul>	<p>Actividades relacionadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración y distribución de pedidos;</li> <li>• Aplicación de encuestas al cliente.</li> <li>• Atención personalizada y fidelización de clientes.</li> <li>• Supervisión de la calidad del servicio.</li> <li>• Reclutamiento y selección de los recursos humanos.</li> <li>• Promoción de opciones.</li> <li>• Disciplina laboral, plan de superación y capacitación.</li> <li>• Limpieza de áreas comunes.</li> <li>• Aseguramiento del estado técnico de las áreas</li> </ul>

Fuente: Tomado de (Madruga Bravo, 2004)

Anexo 6: Mapa de Proceso del Restaurante Buffet Las Dalias”.



**Anexo 7:** Votaciones efectuadas por los expertos con respecto a la importancia de los medidores de excelencia.

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11
E1	2	3	5	1	8	7	4	11	9	10	6
E2	1	3	4	2	9	6	5	8	10	11	7
E3	3	1	5	2	6	4	7	11	10	9	8
E4	2	1	7	3	4	5	6	10	11	8	9
E5	3	2	6	1	5	8	7	9	10	11	4
E6	4	5	6	3	1	2	7	11	10	9	8
E7	4	2	3	1	5	7	8	9	10	11	6

**Fuente:** Elaboración propia.



**Anexo 8:** Evaluación del proceso de servicio en el restaurante buffet “Las Dalias” por parte de los expertos utilizando la encuesta para evaluar el nivel de EPH del proceso Servicios Gastronómicos.

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11
E1	6	8	10	6	6	8	8	10	8	10	10
E2	6	6	8	6	6	6	10	8	10	8	10
E3	6	6	8	8	8	6	10	10	10	8	8
E4	8	6	10	6	6	6	8	8	8	10	8
E5	8	8	10	6	6	8	8	8	8	8	10
E6	6	6	8	8	8	6	10	10	10	10	8
E7	6	6	8	6	6	8	10	10	10	10	8

**Fuente:** Elaboración propia.