

Universidad de Matanzas
Sede “Camilo Cienfuegos”
Facultad de Ciencias Económicas e Informática



Trabajo Profesional para la culminación de
estudios de la Especialista en Gestión
Hotelera

Título: Mejora de procesos en el restaurante
"Mallorca", de la Sucursal Palmares
Matanzas en el Polo Turístico Varadero

Autora: Lic. Yanet Garcell Hernández

Tutor: MSc. Frank Marcos Castro González

Matanzas, 2016

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que soy la única autora de esta Tesis, en calidad de lo cual autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso del mismo con la finalidad que estime pertinente.

Lic. Yanet Garcell Hernández
Autora

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Tribunal

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

DEDICATORIA

A mis hijos, que se inspiran en mi ejemplo cada día.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por estar siempre cuando la necesito a mi lado.

A Frank Marcos, por ser, más que mi tutor, un buen amigo.

*A todos los trabajadores del Restaurante Mallorca, que tuvieron que ver con la
realización de este trabajo.*

*A los profesores que han contribuido a mi formación durante el período de la
especialidad*

A todos, muchas gracias.

RESUMEN

Este trabajo es el resultado de una investigación realizada en el Restaurante “Mallorca”, asociado al hotel Cuatro Palmas y perteneciente a la Sucursal Palmares Matanzas, que tiene como objetivo general: “Determinar los procesos que deben ser objeto de mejora priorizada en el Restaurante “Mallorca” y exponer la forma de hacerlo”, dirigido al logro de los objetivos estratégicos de la entidad y a satisfacer de manera más eficiente las necesidades y requerimientos de los clientes. Para el desarrollo de esta investigación se aplica el procedimiento propuesto por Nogueira Rivera et al, (2004). Se utilizaron un conjunto de métodos y técnicas investigativas tales como: Análisis-síntesis, inducción-deducción, el método Kendall, la tormenta de ideas, diagramas As-Is, matriz de relaciones, entrevistas informales, observación directa, consulta de documentos, matriz para la determinación de procesos claves, propuesta por Nogueira Rivera et al. (2004). Como principales resultados: La lista de los problemas principales que influyen negativamente en el desarrollo del trabajo en la entidad, la definición de los procesos que en ella se desarrollan y su desglose en actividades, su clasificación en estratégicos, operativos y de apoyo, la determinación de los procesos claves; el mapa de procesos; el análisis del aporte de valor de las actividades que conforman los procesos claves y la preparación para el inicio de la mejora de los procesos en el restaurante.

ÍNDICE

	Págs.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EMPRESAS TURÍSTICAS	4
1.1 Servicio. Principales características	4
1.1.1.- Clasificación de los servicios	5
1.2 Procesos. Características principales	7
1.3 Procedimiento para la gestión de procesos	8
1.4 Conclusiones parciales del Capítulo	24
CAPÍTULO II. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS DEL RESTAURANTE “MALLORCA”	25
2.1 Caracterización del restaurante “Mallorca”	25
2.2 Aplicación del procedimiento para la gestión por procesos, Nogueira Rivera et al, (2004)	26
2.2.1.- Fase I: Análisis del proceso	26
2.2.2.- FASE II. Diseño del Proceso: Prestación del servicio de restauración	34
2.2.3.- Fase III. Implantación del proceso	40
2.3 Conclusiones parciales del Capítulo	41
CONCLUSIONES	42
RECOMENDACIONES	43
BIBLIOGRAFÍA	44
ANEXOS	

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. Se ha encarnizado 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.

Las posibilidades económicas de nuestro país y la voluntad política que se manifiesta en nuestro sistema social han permitido un desarrollo científico-técnico que ha favorecido entre otras muchas cosas el conocimiento de las ciencias empresariales.

En la Isla, el exponente más representativo de esta revolución de las ciencias empresariales aplicada a las empresas de producción y servicios, es el proceso de Perfeccionamiento Empresarial; uno de los aspectos que plantea el mismo, es comenzar el diseño del perfeccionamiento de la organización, por el Subsistema de la Producción de Bienes y Servicios, con un enfoque de procesos; por tanto, la importancia del tema de los procesos es palpable en la concepción y desarrollo de nuestras empresas. En este sentido, el sector emergente de la economía nacional, 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.

Plantea Medina León (2010) que la gestión por procesos, que 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.

Por otro lado, el Restaurante Mallorca, especializado en comida española e internacional, posee un lugar privilegiado en el Polo, debido a su ubicación geográfica, en primera avenida, cerca de instalaciones hoteleras y en pleno old town, lo que le favorece a la hora de atraer clientes para consumir sus servicios.

El restaurante Mallorca, presenta algunas deficiencias en su gestión, lo que se refleja en las encuestas realizadas a clientes; esto motivó el interés de la dirección de Palmares Sucursal Matanzas a estudiar las causas y establecer un plan de mejoras que eleve el nivel competitivo de la entidad, que permita un mejor aprovechamiento de la instalación y sus atractivos turísticos.

Según Amozarrain (1999), “las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos”, es por ello que se decide hacer el estudio basado en una metodología dirigida a la mejora de procesos, adecuada a las condiciones del restaurante que permitirá el diseño del plan propuesto para la investigación. Para ello se parte del siguiente: Problema científico:

“La no existencia de un enfoque de procesos que garantice un desarrollo integral del flujo de trabajo, repercute negativamente en el logro de los objetivos estratégicos del restaurante “Mallorca” y en la satisfacción de sus clientes, provocando ineficiencia y desaprovechamiento de la instalación.

El objetivo general: Determinar los procesos que deben ser objeto de mejora priorizada en el restaurante “Mallorca” y exponer la forma de hacerlo.

Los objetivos específicos por capítulos son los siguientes:

1. Elaborar una fundamentación teórica a partir del estudio de la literatura relacionada sobre la gestión y mejora de procesos;
2. Realizar un análisis y fundamentación teórica de las herramientas y técnicas que se deben aplicar para el diagnóstico y la implementación de la mejora de los procesos en el restaurante “Mallorca”.

3. Determinar aquellos procesos susceptibles de mejorar en el restaurante e implementar las vías y métodos para su mejora.

Herramientas y técnicas utilizadas en el proceso de investigación: Para el desarrollo del trabajo se aplicarán diferentes herramientas investigativas como son: Métodos empíricos: Criterio de expertos, encuestas, entrevistas, trabajo en grupo, etapa de observación, métodos estadísticos, tormentas de ideas, método de diagnóstico los estudios de resultados de la actividad y el análisis de la aplicación de listas de chequeo.

Para llevar a cabo esta investigación se utilizarán programas como: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Visio; para el procesamiento de la información se emplearon métodos matemáticos y estadísticos, análisis porcentual, estadística descriptiva, Coeficiente de Kendall y otras técnicas cualitativas.

Estructura del trabajo: La presente investigación ha quedado conformada en dos capítulos: Marco teórico referencial y fundamentación del procedimiento para la gestión por procesos y aplicación del procedimiento para la gestión por procesos del restaurante "Mallorca". En el primero se hace una exposición de los aspectos teóricos y conceptos relacionados con los servicios y sus características, así como de la gestión por procesos y la mejora de procesos, así como se valoran y explican las herramientas y técnicas que se aplican para obtener un diagnóstico en el desarrollo de la investigación y en el segundo se hace una caracterización de la entidad objeto de estudio, se exponen los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación y se deja una propuesta para desarrollar la mejora de procesos en el restaurante "Mallorca".

Finaliza con las conclusiones y recomendaciones asociadas a los resultados de la investigación; la bibliografía referida y consultada, así como un grupo de anexos que complementan los aspectos considerados en el trabajo.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EMPRESAS TURÍSTICAS

En el capítulo se expone la base conceptual de esta investigación y en consecuencia con ella se explica en éste el Procedimiento para la Gestión de Procesos de Nogueira Rivera et al (2004), que tiene como precedentes las metodologías y/o etapas propuestas por Harrington (1991), Heras (1996), Trishler (1998), Zaratiegui (1999) y Amozarrain (1999), la que se enriquece con las experiencias y nuevos criterios planteados por Medina León et al (2008) y con los aportes realizados por Hernández Nariño (2007), ya con un aval de varias aplicaciones en distintas ramas de la economía de nuestro país y con más y mejores resultados alcanzados, razones por las que se ha decidido aplicarla a la gestión de los procesos que se desarrollan en el Restaurante "Mallorca" teniendo en cuenta en este trabajo la variabilidad y la repetitividad de los procesos.

1.1 Servicio. Principales características

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.

Así, Fuch (1968) expone que: "El servicio es el acto por el cual se añade valor al producto. Este acto puede ser caracterizado del siguiente modo. El servicio es algo intangible, que tiene una aplicación directa sobre el cliente y relaciona estrechamente al productor con el consumidor"

Normann (1984) plantea que: "el servicio está formado por actos e interacciones, que son contactos sociales. El servicio es algo más que algo intangible, es una interacción social entre el productor y el cliente".

Según Kotler (1988), un servicio: "Es toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, son esencialmente intangibles y no culminan en la propiedad de la cosa. Su producción no está necesariamente ligada a un producto físico".

Para Nogueira Rivera (1991): "Es un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra, pero se permiten satisfacciones que compensa el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes". Schroeder (1992), expresa que: "El servicio es algo que se produce y se consume en forma simultánea. Un servicio, por lo tanto, nunca existe, solamente se puede observar el resultado después del hecho".

Gronroos (1994) expone que: "Los servicios son una actividad o unas series de actividades de naturaleza más o menos intangibles, que, por regla general, aunque no necesariamente, se genera en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados del servicio, y/o los recursos o bienes físicos, y/o los sistemas del proveedor del servicio, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente".

En las Normas ISO 9000/2000 (NC-ISO 9000:2000, 2001) se plantea que: "Un servicio es el resultado generado por actividades en la interfaz entre el proveedor y el cliente, y por actividades internas del proveedor, con el fin de responder a las necesidades del cliente".

El autor de este trabajo hace un análisis ordenado de los conceptos antes dados, y aprecia cómo la definición ha evolucionado desde una concepción del servicio como algo intangible, hasta la más avanzada que considera el servicio además, como conjunto de actividades que desarrolla el prestatario, que le dan valor agregado al producto para satisfacer las necesidades del cliente; esas actividades pueden organizarse o definirse en forma de procesos, como se verá en detalle más adelante.

1.1.1 Clasificación de los servicios

Los servicios pueden clasificarse de diferentes formas: Sistemas que realizan acciones tangibles sobre posesiones donde el objeto debe estar presente pero el cliente no necesariamente tiene que estarlo; sistemas que realizan acciones intangibles sobre personas donde el cliente debe estar presente solo mentalmente; sistemas que realizan acciones intangibles sobre posesiones donde la presencia del cliente no es necesaria una vez que se ha iniciado la solicitud del servicio y

sistemas que realizan acciones tangibles sobre personas en los cuales el cliente debe estar presente para obtener el servicio. Este último tipo es el que se pone de manifiesto en un servicio de restauración.

Momento de la verdad en los servicios. - Es aquel episodio en el que el cliente entra en contacto con la organización y percibe claramente su servicio. Albreth (1994).

Momento crítico de la verdad. - Son los momentos de la verdad con impacto significativo sobre el cliente.

Ciclo del servicio. - Es la secuencia completa de los momentos de la verdad que el cliente experimenta al satisfacer una necesidad. El cliente no se ve a sí mismo comprando "momentos de la verdad" individuales, sino satisfaciendo necesidades en un proceso total.

En la norma cubana "NC 126: 2001- Industria Turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo", se dan las definiciones que se exponen en los epígrafes 1.2, 1.2.1 y 1.2.2.

Restaurante. - Es 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. El tipo de menú, las características del servicio, el mobiliario, las condiciones físico-ambientales, junto a otros factores proporcionan los elementos diferenciadores de estos establecimientos.

Restaurante Internacional. - Es el tipo en cuya carta se ofrecen variedades de platos internacionales y cuyo ambiente es elegante, sobrio, íntimo y agradable, lo cual permitirá al cliente pasar 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. La clase 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 tres tenedores. - Restaurante que se deberá destacar por sus condiciones de lujo y confort. Sus instalaciones generales y particulares para el salón- comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán ser de calidad superior, dado en sus terminaciones, revestimientos, mobiliario, equipamiento, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios. Deberán disponer de las técnicas modernas de la restauración. La carta deberá tener un diseño elegante con gran variedad de platos con especialidades descritas. Los ingredientes deberán ser preferentemente frescos, de primera calidad, y deberán brindarse platos de estación. Se deberá manifestar la creatividad en la presentación de las ofertas. Deberá contar con un surtido amplio de licores y una extensa carta de vinos de reconocido prestigio. La atmósfera será formal y la ambientación totalmente distintiva.

Servicio de restauración. - Es un conjunto de actividades concatenadas que se realizan, unas antes y otras durante la presencia de un cliente que requiere de ser alimentado y recreado, con el objetivo de satisfacer sus expectativas y proporcionarle beneficios económicos a la entidad que brinda el servicio, y a los trabajadores que en ella laboran.

1.2 Procesos. Características principales

En los procesos se pueden describir las entradas y las salidas; están constituidos por actividades internas que de forma coordinada logran un valor apreciado por el destinatario; son realizados por personas, grupos o departamentos de la organización; los destinatarios del proceso, internos o externos, son los que en función de sus expectativas juzgarán la validez de lo que el proceso les hace llegar; consumen o utilizan recursos que pueden ser, entre otros: materiales, tiempo de las personas, energía, máquinas, información, tecnología, recursos financieros; cruzan uno o varios límites organizativos funcionales; en ellos se habla de metas y fines, en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta ¿qué?, no al ¿cómo? Deben poseer un responsable y ser administrados según el ciclo de Deming (1989); deben ser fácilmente comprendidos por cualquiera; deben poseer indicadores que visualicen de forma gráfica su evolución; son variables y repetitivos;

son dinámicos; dependen de los recursos, de la habilidad y la motivación del personal involucrado para generar el resultado deseado; además, se pueden estandarizar con facilidad y a la vez son susceptibles de mejoras.

1.3 Procedimiento para la gestión de procesos

El procedimiento propuesto tiene como objetivos: Crear procesos que respondan a las estrategias y prioridades de la entidad; conseguir que todos los miembros de la organización se concentren en los procesos adecuados; mejorar la efectividad, eficiencia y flexibilidad del proceso para que el trabajo se realice mejor, de una forma más rápida y más económica; crear una cultura que haga de la gestión de procesos una parte importante de los valores y principios de todos los miembros de la entidad; proporcionar al proceso de mejora y de gestión de un conjunto de buenas prácticas existentes en la literatura científica, y coincidentes en principios, objetivos y manera de actuar con el procedimiento propuesto.

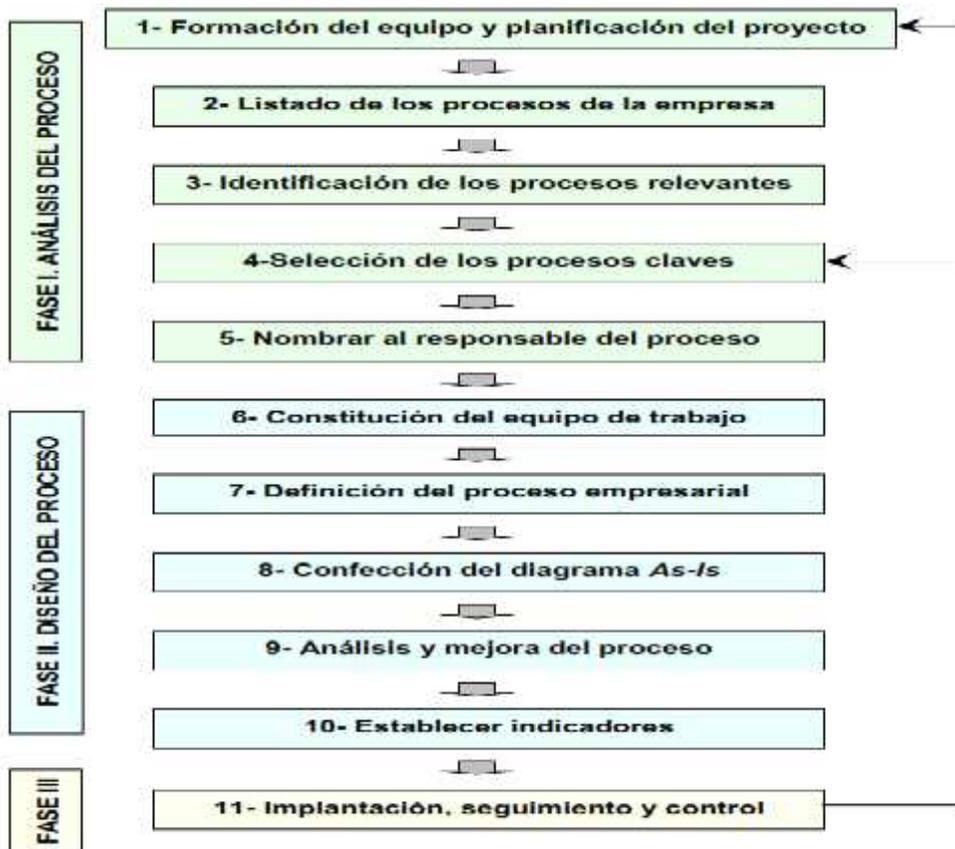
A continuación, se exponen las fases y etapas que se muestran en la figura 1.1.

Fase I. Análisis del proceso

Etapas 1. Formación del equipo de expertos y planificación del proyecto

Paso 1. Establecer la planificación del trabajo que se debe realizar, sobre todo el plan de reuniones, facilitando con ello la participación de todos los integrantes del equipo y muy especialmente el jefe del grupo.

Figura 1.1.- Procedimiento propuesto para la gestión y la mejora de procesos.



Fuente: Nogueira Rivera, et al. (2004).

Paso 2. Comprende la formación de un equipo de trabajo interdisciplinario compuesto por no más de siete personas, según Amozarrain (1999) o entre 6 y 8 como expone Trischler (1998), en su mayoría miembros del consejo de dirección de la organización, según plantea Medina León (2008).

Es importante que los miembros del equipo tengan conocimiento del quehacer de la organización o de entidades similares, así como poseer conocimientos básicos en sistemas y herramientas de gestión, contar con la presencia de algún experto externo y nombrar a un miembro del consejo de dirección como coordinador del proyecto.

Para la selección del equipo de trabajo es importante señalar que experto no quiere decir profesional, sino profundo conocedor del tema para que pueda brindar valoraciones y aportar recomendaciones con un máximo de competencias.

La experiencia, calificación y capacidad de los miembros del equipo que participarán en la investigación deben estar acreditadas por su grado de “experticidad”. Para la selección de los expertos se utiliza el procedimiento propuesto por Cuétara Sánchez (2000), quien realizó modificaciones al procedimiento creado por Oñate Ramos, que fue aplicado con éxito en las investigaciones realizadas por Artola Pimentel (2002), Nogueira Rivera (2002), Negrín Sosa (2003), Parra Ferrié (2005) y Diegues Matellan (2009), entre otros.

Etapas 2. Lista de los procesos de la empresa

En esta fase se recogerá, mediante una sesión de tormenta de ideas (brainstorming en inglés), una lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la entidad; para ello se debe tener en consideración las premisas siguientes: El nombre asignado a cada proceso debe ser sencillo y representativo de los conceptos y actividades incluidos en él; asimismo, el proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización; la totalidad de las actividades desarrolladas en la entidad deben estar incluidas en alguno de los procesos listados; se recomienda que el número de procesos oscile entre 10 y 25 en función del tipo de empresa (Amozarrain 1999), pues la identificación de pocos o demasiados procesos incrementa la dificultad de su gestión posterior; es conveniente circular varios listados de procesos obtenidos de trabajos precedentes, en el sector o fuera de él, así como de entidades internacionales de éxito, con el fin de servir de referencia.

Para confeccionar la lista de procesos, clasificarlos en estratégicos, operativos y de apoyo, determinar sus relaciones y elaborar el mapa de procesos, se ofrece una secuencia de pasos que tienen como base los propuestos por Medina León et al (2008), para cuyo desarrollo deben realizarse varias reuniones de trabajo en grupo:

1.- Se debe comenzar la primera reunión con una conferencia introductoria sobre la Gestión por Procesos.

2.- Dividir el equipo en dos o tres subgrupos. Cada subgrupo presenta, preferiblemente en una pancarta, la relación de los procesos de la entidad.

3.- En cada subgrupo se puede desarrollar una tormenta de ideas en busca de lograr la mayor cantidad de definiciones de procesos y de actividades y tareas, para que no se quede nada fuera del alcance de los procesos.

4.- Lograr consenso para el listado de los procesos entre los equipos. Se busca lograrlo de lo más simple a lo complejo; es decir, primero aquellos procesos que aparecen propuestos por todos los subgrupos o que, sin ser idénticos, tienen varios aspectos en común, a los que se le busca una redacción simple, pero a la vez abarcadora; posteriormente se analizan los más contradictorios o que no tienen aspectos en común.

5.-Definir la misión de cada uno de los procesos y proceder a su aprobación por el grupo. Para ello se selecciona, por consenso de todo el equipo, la persona que más experiencia y conocimientos posee sobre cada proceso y se le pide que describa en un párrafo la misión y los límites del mismo; se aprueba por consenso.

6.-Clasificar los procesos en estratégicos, operativos y de apoyo. Cada grupo realiza la evaluación de los procesos, lo publica en una pancarta, se buscan los puntos de contacto y se llega al resultado final por consenso.

7.-Determinar las principales relaciones entre los procesos. Para esto se propone la creación de una matriz “n x n”, donde “n” es el número de procesos. En la diagonal principal se colocan cruces, al no considerar la relación de un proceso con él mismo. Para facilitar el análisis, con aceptable objetividad, se les plantea a los miembros del equipo que voten sólo por 5 relaciones en una escala decreciente en importancia de 10 a 1. Pueden repetirse los valores. Se realiza una sesión de trabajo para obtener el consenso del equipo.

8.-Construir el mapa de procesos. El mapa se crea con los tres niveles dados por la clasificación (estratégicos, operativos y de apoyo) y las relaciones obtenidas del paso anterior. Es importante revisar bien, que no queden actividades que no estén incluidas en alguno de los procesos y que todos los procesos definidos se realicen en la entidad. Se revisa las relaciones interprocesos y se somete a aprobación del

grupo de trabajo. Si no se lograra consenso mediante la intervención directa del facilitador o coordinador del grupo de expertos, se puede determinar el coeficiente de consenso; ver Frías Jiménez et al (2008).

Etapa 3. Identificación de los procesos relevantes

Una vez establecida la lista de los procesos de la entidad por el grupo de expertos, se presenta al Consejo de Dirección para su revisión y aprobación. Posteriormente, y como preselección de los procesos clave, se aplica el Método del Coeficiente de Concordancia de Kendall, (García Dihígo 2005).

Este método permite verificar la concordancia entre los juicios emitidos por el grupo de expertos con respecto a las evaluaciones que ofrecieron para seleccionar los procesos relevantes.

Se les pide a los expertos que les den números de orden a los procesos listados según el grado de importancia que consideren teniendo en cuenta su contribución en el cumplimiento de los objetivos estratégicos o metas de la organización.

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

$T = (\sum A_{ij})/k$, donde: A_{ij} es la ponderación sobre el criterio de la característica o variable i , según el experto j y k es la cantidad de características o número de índices a evaluar.

Se hace el cálculo del Coeficiente de Concordancia de Kendall (W) mediante la fórmula:

$W = 12 \sum A_i^2 / m^2 (k^3 - k)$, donde: $A_i = \sum A_{ij} - T$ y m es la cantidad de expertos. Con el valor calculado de W se verifica si hay concordancia entre los expertos:

Si $W < 0.5$, no hay concordancia en el criterio de los expertos. Si $W \geq 0.5$, hay concordancia en el criterio de los expertos.

Etapa 4. Selección de los procesos clave

Existe plena concordancia con Amozarrain (1999) cuando crea la matriz de objetivos estratégicos-repercusión en el cliente para la determinación del orden de los procesos a ser mejorados. Esta matriz que contiene los dos criterios más difundidos,

dada la propia esencia de la gestión por procesos: Alineación de los procesos con la estrategia (objetivos estratégicos) y orientación al cliente (repercusión en el cliente), es la que se propone aplicar para la selección de los procesos clave, (también conocidos como procesos “Diana” porque son aquellos que la empresa debe priorizar y centrar en ellos sus esfuerzos principales para la mejora), con la incorporación de otros criterios como son: El posible éxito a corto plazo

(Nogueira Rivera, 2002), la repetitividad y la variabilidad como dos de las principales características de un proceso de servicio (Medina León et al 2003), así como el valor agregado al producto final (Machado Noa, 2003).

Medina León et al (2003) propone la variabilidad (V) y la repetitividad (R), basado en que son estas las dos características esenciales que hacen importante el estudio de los procesos. Otras razones que justifican esta incorporación es que en empresas donde perdure de una forma sistemática la aplicación de estas herramientas de mejora, con seguridad, llegará el momento en que procesos de apoyo como, por ejemplo, el proceso de mantenimiento de un hotel será el causante de más insatisfacciones en los clientes que aquellos procesos claves o misionales ya mejorados reiteradamente en los años de implantación del procedimiento. Evidente resulta que en la medida que un proceso se repita más es más decisivo dedicarse a su mejoría.

IV.- Variabilidad (V): cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en las distintas actividades realizadas que, a su vez, generan variabilidad en los resultados del mismo. “Nunca dos outputs son iguales”

V.- Repetitividad (R): los procesos se crean para producir un resultado e intentar repetir ese resultado una u otra vez. Esta característica permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo. “A más repeticiones más experiencia”

VI.- Valor agregado al producto final (VAPF). - Es el valor adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo, de distribución y de comercialización, (Machado Noa, 2003).

VII.- Peso Económico (PE). - Los recursos financieros constituyen un factor importante en el contexto de la limitación de recursos. Además, el costo del proceso

debe ser estimado teniendo en cuenta no solamente la carga de trabajo, sino también carga de recursos humanos y capital invertido, (Claveranne y Pascal, 2004).

VIII.- Perfiles de competencias (PC): Expresión que se utiliza para definir el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes e intereses del personal de contacto en las empresas de prestación de servicios técnicos, cuya demostración en el desempeño de las funciones, implica un determinado nivel de complejidad de los procesos mentales, con el consiguiente logro de los resultados esperados, (Parra Ferié, 2005).

Como se aprecia son varios los criterios que pueden incidir en la selección de los procesos que deben ser mejorados. Es lógico pensar que cualquier entidad desearía mejorar todos los procesos que sean susceptibles de mejora, sin embargo, la realidad es que un proceso de mejora requiere fundamentalmente de recursos humanos y de tiempo, los que en general están limitados en la mayor parte o en todas las entidades, lo que impone un orden para abordar la mejora; es por ello que el autor propone aplicar la Matriz de Amozarraín modificada en cuanto al alcance de los criterios a evaluar, y elabora una Matriz de Comparaciones Pareadas de los Criterios en Términos de la Meta Global para determinar el peso de relativo de cada uno.

En la tabla 1.1 se recoge el promedio de las puntuaciones que dan los expertos en cuanto a la valoración de cada criterio con respecto a cada uno de los otros, en una escala creciente en importancia del 1 al 9, datos con lo que se calcula la Matriz Resumen de Comparaciones Pareadas Normalizada, que da como resultado los pesos relativos de cada criterio, lo que se corresponde con el promedio de las filas calculado en la segunda parte de la tabla. En la tabla 1.2 se resume la puntuación que dan los expertos, del impacto de los procesos en los objetivos estratégicos y en el resto de los criterios antes valorados, con lo que se obtiene la moda y la media aritmética esta matriz tiene ya en cuenta el peso que tiene cada criterio; se toma la moda para definir los procesos claves.

Tabla 1.1.- Matriz resumen de comparaciones pareadas en términos de la meta global.

		MATRIZ RESUMEN DE COMPARACIONES PAREADAS (MRCP) EN TÉRMINOS DE LA META GLOBAL								
		En cada celda aparece la suma de la ponderación dada por cada experto en la hoja correspondiente. En las celdas TOTALES se pone el resultado de la suma de todos los impactos de cada fila o columna, según sea el caso.								
i		IPOE	RC	ECP	V	R	VAPF	CL	PE	TOTALES
1	IPOE	1	X _{ij}	S _j						
2	RC	X _j	1	X _{ij}	S _j					
3	ECP	X _j	X _j	1	X _{ij}	S _j				
4	V	X _j	X _j	X _j	1	X _{ij}	X _{ij}	X _{ij}	X _{ij}	S _j
5	R	X _j	X _j	X _j	X _j	1	X _{ij}	X _{ij}	X _{ij}	S _j
6	VAPF	X _j	X _j	X _j	X _j	X _j	1	X _{ij}	X _{ij}	S _j
7	CL	X _j	X _j	X _j	X _j	X _j	X _j	1	X _{ij}	S _j
p	PE	X _j	X _j	X _j	X _j	X _j	X _j	X _j	1	S _j
	TOTALES	T _i	T _i	T _i	T _i	T _i	T _i	T _i	T _i	
	j	1	2	3	4	5	6	7	q	

		MATRIZ RESUMEN DE COMPARACIONES PAREADAS NORMALIZADA (MCPN)								
		En cada celda de la matriz se calcula el tanto por uno que representa cada criterio con respecto al valor total de las ponderaciones de cada columna. En la columna de promedios se calculan los promedios de cada fila, que es en resumen el peso que tiene cada criterio.								
I		IPOE	RC	ECP	V	R	VAPF	CL	PE	PROMEDIOS DE LAS FILAS
1	IPOE	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	P _{ij}
2	RC	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	P _{ij}
3	ECP	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	P _{ij}
4	V	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	P _{ij}
5	R	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	P _{ij}
6	VAPF	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	P _{ij}
7	CL	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	P _{ij}
p	PE	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	Q _{ij}	P _{ij}
	SUMA	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	j	1	2	3	4	5	6	7	q	

Fuente: Representación de tabla Excel, elaboración propia.

Para valorar las relaciones existentes entre cada criterio propuesto en la matriz de comparaciones pareadas se pueden aplicar varias escalas; por ejemplo otorgar valores entre 1 y 5, entre 1 y 7 ó entre 1 y 9; para este análisis se considera más factible emplear la escala entre 1 y 9 por dar un margen más amplio de decisión a los expertos; en la tabla 1.2 se muestra la escala.

Tabla 1.2.- Interpretación de la escala a utilizar en la matriz de comparación.

VALOR DE A_{ij}	INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS
1	El objetivo i y el j tienen igual importancia
3	El objetivo i es débilmente más importante que el objetivo j
5	El objetivo i es más fuertemente importante que el objetivo j
7	El objetivo i es mucho más fuertemente importante que el objetivo j
9	El objetivo i es absolutamente más importante que el objetivo j
2, 4, 6, 8	Valores intermedios

Fuente: Frias Jiménez et al (2008).

La matriz de selección de los procesos claves compara la puntuación total alcanzada por cada proceso con la puntuación media y en base de eso los determina:

$$Tp \text{ media} = 4 * [NO * (Voe + Vrc + Vecp + Vvar + Vr + Vvapf + Vcl + Vpe)]$$

Donde:

NO.- Cantidad de objetivos estratégicos, T.P.- Puntuación total del proceso, Peso relativo impacto en objetivos estratégicos (Voe.); peso relativo de repercusión en el cliente (Vrc); peso relativo de éxito a corto plazo (Vecp); peso relativo de la variabilidad (Vvar); peso relativo de repetitividad (Vr); peso relativo del valor agregado al producto final (Vvapf); peso relativo de las competencias laborales (Vcl); peso relativo económico (Vpe).

Los procesos con puntuación superior a la puntuación media serán los que se pondrán para la mejora: $Tp \text{ media} \leq PT$.

Tabla 1.3.- Matriz de selección de los procesos claves.

MATRIZ DE SELECCIÓN DE LOS PROCESOS CLAVES																
Objetivo estratégico 1																
Objetivo estratégico 2																
Objetivo estratégico n																
Valoración: Escala del 1 al 5, donde 5 es la máxima puntuación.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS					IMPACTO OBJ. ESTRATÉGICOS	POSIBLE ÉXITO A CORTO PLAZO REPERCUSIÓN EN EL CLIENTE	VARIABILIDAD	REPETITIVIDAD	VALOR AGREG. PROD. FINAL	MEDIANA	TOTAL MEDIANA	EVALUACIÓN	MEDIA ARITMÉTICA	TOTAL MEDIA ARITMÉTICA	EVALUACIÓN
	No	PROCESOS	1	2	3											
	1	Pr-1	X ₁₁	X ₂₁	X ₃₁	X ₄₁	X ₅₁	X ₆₁	X ₇₁	X ₈₁	X ₉₁	X ₁₀₁	m ₁	tm ₁	a ₁	ta ₁
	2	Pr-2	X ₁₂	X ₂₂	X ₃₂	X ₄₂	X ₅₂	X ₆₂	X ₇₂	X ₈₂	X ₉₂	X ₁₀₂	m ₂	tm ₂	a ₂	ta ₂
	3	Pr-3	X ₁₃	X ₂₃	X ₃₃	X ₄₃	X ₅₃	X ₆₃	X ₇₃	X ₈₃	X ₉₃	X ₁₀₃	m ₃	tm ₃	a ₃	ta ₃
	4	Pr-4	X ₁₄	X ₂₄	X ₃₄	X ₄₄	X ₅₄	X ₆₄	X ₇₄	X ₈₄	X ₉₄	X ₁₀₄	m ₄	tm ₄	a ₄	ta ₄
	5	Pr-n	X _{1n}	X _{2n}	X _{3n}	X _{4n}	X _{5n}	X _{6n}	X _{7n}	X _{8n}	X _{9n}	X _{10n}	m _n	tm _n	a _n	ta _n
No: Cantidad de objetivos estratégicos						Suma	Se hace una valoración individual de cada experto sobre la incidencia de los procesos en cada uno los aspectos siguientes: Los impactos en los objetivos estratégicos, la repercusión en el cliente, la posibilidad de éxito a corto plazo, la variabilidad, la repetitividad y el valor agregado al producto final.									
T.P: Puntuación total del proceso						X _{1p}										
Peso relativo impactos en objetivos estratégicos						Voe										
Peso relativo de la repercusión en el cliente						Vrc										
Peso relativo del éxito a corto plazo						Vecp										
Peso relativo de la variabilidad						Vv										
Peso relativo de la repetitividad						Vr										
Peso relativo valor agregado al producto final						Vvapf										
To media						Tpm										

Fuente: Elaboración propia.

Etaapa 5. Nombrar responsable del proceso

Una vez seleccionados los procesos clave, el equipo de trabajo nombra a un responsable para cada uno de ellos; estos serán los que se ocupen de organizar, dirigir y controlar las transformaciones necesarias para hacer los procesos más eficientes, introduciendo las mejoras que se deriven del estudio realizado y la continuación de las posteriores etapas para lograr el éxito del proyecto. Por estas razones, se debe nominar a personas de prestigio y con reconocida experiencia y conocimientos, 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 del proceso

Etapas 6. Constitución del equipo de trabajo

El responsable del proceso será el encargado de seleccionar aquellas personas que, a su juicio, puedan aportar más, durante el diseño o rediseño del proceso, teniendo en consideración los criterios siguientes: Que tengan experiencia en las actividades incluidas, que tengan capacidad creativa e innovadora, que exista una persona como mínimo por cada uno de los departamentos que realizan 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; además, el número de componentes no debe ser mayor de ocho personas, lo que depende del tamaño de la entidad y del proceso implicado, y se debe establecer un plan de trabajo basado en la dedicación parcial de los componentes del equipo y consensuarlo con sus jefes superiores.

Etapas 7. 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 (ciclo PDCA), de manera que todos estén de acuerdo con el trabajo que deben realizar. A ello contribuye la confección de la ficha de proceso, documento donde se reflejan los elementos del proceso que se mencionan a continuación: Identificación del proceso; propietario o responsable; entradas/suministradores y salidas/destinatarios o clientes; documentación utilizada (normas, instrucciones, formatos para la recopilación de información, etcétera); regulaciones, leyes, decretos u otros aspectos legales asociados al proceso; control de la elaboración, revisión y/o modificación del propio instrumento y los indicadores. Incluye también la descripción del proceso (por diagramas o narrativa), así como otros aspectos en función del grado de desarrollo de la organización, tales como aplicaciones informáticas, competencias necesarias, objetivos y metas a alcanzar, misión, capacidad distintiva, etc.

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, entre otros criterios, 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.

Etapa 8. Confección de los diagramas As-Es (tal como es)

El diagrama del proceso As-Is (tal como es) se utiliza para representar gráficamente el flujo de trabajo o de información, de manera que los miembros del equipo posean mejor visibilidad del proceso y entiendan la secuencia del mismo.

Etapa 9. Análisis del valor añadido

Un programa de evaluación del valor añadido es una herramienta esencial para mejorar la efectividad y la eficiencia de los procesos empresariales, y 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 (o grupos de interés), 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 las actividades que aportan valor añadido y minimizar o eliminar las que no aportan ninguno.

Para este análisis, primeramente, se listarán todas las actividades del proceso con el apoyo de los diagramas As-Is. Luego el equipo dirigido por el responsable del proceso discutirá sobre la razón de ser de cada actividad en el proceso respondiendo a la pregunta: ¿por qué existe? En caso de que los miembros del equipo manifiesten que algunas de las actividades en un momento fueron necesarias, pero que en las condiciones actuales de la organización no cumple objetivo deberán eliminarse. Con las restantes actividades se realizará el análisis

del valor utilizando una matriz, que se le ha dado por nombre Matriz de Análisis del Valor Añadido, considerando la contribución de estas a una de las dos clases de grupos de interés: clientes y no clientes. Por esta razón será necesario: Listar los objetivos de la empresa que se manifiestan o concretan en el proceso objeto de estudio; listar los grupos de interés de la empresa Determinar las características de calidad del proceso; determinar las expectativas de los clientes; identificar los momentos de la verdad para el proceso; el equipo listará todos los grupos de interés de la empresa (clientes, proveedores, empleados, directivos, acreedores, inversores, gobierno, comunidad) y seleccionará aquellos que considere conveniente incorporar en el análisis.

Las características de calidad se determinarán a través de un estudio exploratorio dirigido a descubrir lo que necesitan y desean los clientes del proceso mediante la aplicación de encuestas y entrevistas. Las necesidades que los clientes declaren y las que los expertos detecten se agruparán, según el grado de concurrencia y el criterio de los expertos, en clusters o conglomerados, a partir de los cuales se definirán las características.

Las expectativas de los clientes del proceso también se determinarán a través de un estudio exploratorio, mediante el uso de una encuesta que se confeccionará tomando como base las características de calidad antes identificadas. Esta encuesta deberá contener una pregunta dirigida a conocer de todas las expectativas cuáles son las más importantes para ellos sentirse satisfechos, y el orden de prioridad que le conceden.

Los momentos de verdad se definirán realizando una tormenta de ideas. Previamente, el equipo deberá reflexionar acerca de los conceptos de momento de verdad, momento crítico de verdad y ciclo del servicio. Cuando se cuente con toda la información necesaria, se confecciona el cuerpo de la matriz, como la que se muestra en la tabla 1.4. Se sugiere para su desarrollo, entregar a cada integrante del equipo un documento que contenga además de la matriz, una serie de preguntas, dirigidas a conocer si las actividades aportan valor o no. En caso de que

las respuestas sean positivas los implicados marcarán con una X en la casilla de la matriz que corresponda.

Tabla 1.4.- Representación de tabla Excel. Matriz de análisis del valor añadido.

	A	B	C	D	E	F
1	Actividades del Proceso	Objetivos	Grupos de Interés	Expectativas	Características de Calidad	Momentos de la Verdad
2	A ₁					
3	A ₂					
4	A _m					

Fuente: Nogueira Rivera y Medina León (2005).

El procesamiento de la matriz se efectuará primeramente con el apoyo de la tabla 1.5, que representa la opinión de cada miembro del equipo, que funciona como experto, sobre la contribución del valor de cada actividad a los elementos considerados; ello tiene como objetivo hallar un consenso entre las opiniones de los expertos para cada elemento. Con tal propósito se dará valor de 1 a aquellas casillas de la matriz que estén marcadas con X y 0 a las que no lo estén. El total de casillas representará el 100%, y a su vez será el total de votaciones. El porcentaje de votaciones positivas se determinará por la expresión:

$C = (VP/VT) * 100$, donde: VP son los votos positivos y VT corresponde a los votos totales.

Tabla 1.5.- Representación de tabla Excel. Matriz de análisis del valor añadido.

ACTIVIDAD # n																
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1	EXPERTOS	OBJETIVOS			GRUPOS DE INTERÉS			EXPECTATIVAS			CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD			MOMENTOS DE VERDAD		
2	E ₁															
3	E ₂															
4	E _m															
5	SUMA VP															
6	VT															
7	C															

Fuente: Pérez Oliva (2005)

En dependencia de las votaciones de los expertos, las actividades se clasificarán en: actividades que aportan valor, actividades que aportan valor moderadamente y actividades que no aportan valor

Los criterios para clasificar las actividades son los siguientes:

Aportan valor aquellas actividades cuyo porcentaje de votaciones positivas sea mayor o igual que el 60 por ciento; aportan valor moderadamente aquellas actividades cuyo porcentaje de votaciones positivas se encuentre en el intervalo mayor o igual que 30 y menor de 60, y no aportan valor las actividades que tengan un porcentaje de votaciones menor que 30.

Estos valores de comparación han sido tomados a partir de los criterios de Cuesta Santos (1999), quien plantea que empíricamente se considera adecuada una concordancia entre los expertos de un 60 por ciento. Luego se utilizarán las ponderaciones 5, 3 y 1, para diferenciar las actividades, otorgándole valor de 5 a las que aportan valor, 3 a las que aportan valor moderadamente, y 1 a las que no aportan valor; con dichas ponderaciones se llenará la tabla 1.6. Para concluir con el procesamiento de la matriz, se escogerá para cada actividad el valor que más se repita, o sea, la moda (M), y con este resultado se le dará la clasificación final, lo cual se corroborará colateralmente con un análisis de frecuencia y un análisis ccasuístico por parte de cada experto involucrado.

Tabla 1.6.- Representación de tabla Excel. Matriz de análisis del valor añadido.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
1	ACTIVIDADES DEL PROCESO	OBJETIVOS			GRUPOS DE INTERÉS			EXPECTATIVAS			CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD			MOMENTOS DE VERDAD		MODA	
2																	
3	A ₁																
4	A ₂																
5	A _m																

Fuente: Pérez Oliva (2005)

A partir de los resultados el equipo decidirá qué hacer con cada actividad. En el caso de las actividades que no aporten valor, debe analizar detalladamente la razón

de ser de estas, la cantidad de recursos que involucran y las consecuencias que provocarían si fueran eliminadas, pues teniendo en cuenta que no contribuyen a aportar valor se recomienda su eliminación, y en caso de no poderse, el equipo debe analizar entonces sí lo más factible es incrementar su valor, automatizarla o minimizar su costo. Un análisis similar debe hacer con las actividades que aportan valor moderadamente. A las restantes actividades se les deberá incrementar su valor en la medida que sea posible.

Etapa 10. Establecer Indicadores

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar; por lo tanto, los indicadores son fundamentales para: 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 respuestas a nuevas necesidades.

El equipo define los indicadores y concreta sus objetivos de modo que estos sean coherentes con los objetivos básicos del proceso que garanticen su cumplimiento.

Fase III. Implantación del proceso

Etapa 11. Implantación, seguimiento y control

Razón tuvo Amozarrain (1999) al decir que: “La fase de implantación puede prolongarse en el tiempo, por lo que es necesario desarrollar un plan concreto con la definición de responsables y plazos para cada uno de los hitos”.

Antes de implantar el nuevo proceso es necesario reflexionar acerca de las posibles resistencias al cambio y las posibles contramedidas a adoptar de entre las que se pueden citar las siguientes: 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; escoger el momento adecuado; desarrollar una implantación progresiva, procurando iniciar ésta con las personas más receptivas y con las que más puedan arrastrar a los demás.

Una vez recogida la información de los indicadores se procede a la monitorización de los mismos para su posterior análisis. La monitorización se realiza mediante cuadros de mando que según Heras (1996): “son herramientas que muestran toda la información relevante de un indicador en un espacio reducido”. Luego, a partir del estudio de los cuadros de mando se analiza cada uno de los procesos clave y se plantean acciones de mejora para su perfeccionamiento.

1.4 Conclusiones parciales del Capítulo

1. 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; así, se puede definir como servicio al conjunto de actividades, tangibles o no, que desarrolla el prestatario, que como regla agregan valor a productos, para convertirse en producto él mismo, con el objetivo de satisfacer necesidades de clientes y generar beneficios para ambos; ese conjunto de actividades pueden organizarse o definirse en forma de procesos.
2. Específicamente, el servicio de restauración es un conjunto de actividades concatenadas que se realizan, unas antes y otras durante la presencia de un cliente que requiere de ser alimentado y recreado, con el objetivo de satisfacer sus expectativas, lo que proporciona beneficios económicos a la entidad que brinda el servicio, y a los trabajadores que en ella laboran.
3. Las organizaciones son tan eficientes como lo son los procesos que en ella se desarrollan; en ello radica la importancia de la gestión y la mejora de los procesos.
4. Las herramientas expuestas en el capítulo, unas que conforman el Procedimiento para la Gestión de Procesos propuesto por Nogueira Rivera et al (2004), y otras que lo complementan, son consistentes y suficientes para determinar los procesos que deben ser mejorados en la organización, para lograr un mejor alcance de sus objetivos estratégicos y satisfacer mejor las necesidades y requerimientos del cliente.

CAPÍTULO II. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS DEL RESTAURANTE “MALLORCA”

En el presente capítulo se caracterizará el objeto de estudio práctico, así como se realizará el desglose, paso a paso, de la aplicación del procedimiento para la mejora de procesos descrito en el capítulo anterior.

2.1- Caracterización del restaurante “Mallorca”

La actividad fundamental del restaurante “Mallorca” es brindar servicios gastronómicos de alimentos y bebidas con una alta calidad y una adecuada relación calidad/precio, en correspondencia con su categoría de restaurante especializado tres tenedores.

Sus clientes principales son grupos de turistas, clientes libres y clientes de los hoteles Cuatro Palmas y Arenas Blancas.

Cuenta el restaurante con el área de cocina, salón comedor, tiene además un bar, una amplia terraza, y otras áreas de estar y de servicios. El colectivo de trabajadores está conformado actualmente por un capitán jefe, otro capitán de salón, dos cocineros con dos ayudantes, cuatro camareros y dos cantineros, todos con alta calificación y experiencia

Misión:

Brindamos servicios gastronómicos de excelencia, instalados en una edificación de muy bella arquitectura, que parece haber sido hecha con el fin de satisfacer plenamente a nuestros clientes con mayores expectativas y exigencias; contamos para ello con un personal de gran competencia laboral, con muy buen sentido de pertenencia, gran motivación y trabajando en equipo.

Visión:

Somos un producto de restauración totalmente diferenciado, reconocido por nuestros clientes como un símbolo emblemático de la ciudad y apreciado por la excelencia del servicio que brindamos.

Principios que rigen:

Respeto. - Valoramos las necesidades, ideales e individualidad de nuestros semejantes. Tratamos a nuestros trabajadores, tanto como a los clientes, con justicia y dignidad. Responsabilidad. - Actuamos con honestidad y profesionalismo, guiados por los más altos estándares de conducta ética. Nos responsabilizamos de todas nuestras decisiones y acciones.

Trabajo de equipo. - Trabajamos en equipo para el logro de metas comunes, reconocemos el impacto que causa cada contribución individual y la importancia de mantener un ambiente de trabajo que fomente la cooperación y el apoyo.

Delegación. - Tenemos las herramientas, entrenamiento y autoridad necesaria para superar las expectativas. Confiamos y apoyamos a los demás en la toma de decisiones conscientes y cursos de acción apropiados.

Valores compartidos. - Patriotismo y moral revolucionaria, integridad, honestidad, responsabilidad, sentido de pertenencia, alcance de objetivos y metas, calidad en el desempeño en las labores, estabilidad, hospitalidad y cortesía, superación continua e innovación.

2.2.- Aplicación del procedimiento para la gestión por procesos, Nogueira Rivera et al, (2004)

2.2.1.- Fase I: Análisis del proceso

2.2.1.1.- Etapa 1. Formación del equipo y planificación del proyecto

A partir de que el Director de la Sucursal Palmares Matanzas entendió la conveniencia de hacer un estudio sobre la mejora de procesos en el restaurante Mallorca, lo autorizó y lo explicó en el consejo de dirección, se preseleccionó a un grupo de ocho compañeros con conocimientos, experiencia y disposición a participar en la realización del presente trabajo, cuatro de ellos miembros del Consejo de Dirección.

Se hizo la selección de 7 expertos, siguiendo los criterios expuestos en el capítulo anterior y se utilizó el procedimiento propuesto por Cuétara Sánchez (2000), con excepción del cálculo de la cantidad de expertos, que se decidió por criterio, teniendo en cuenta la relativa sencillez de la entidad objeto de estudio.

La autora preparó un libro Excel en el que se calcula para cada experto propuesto, según los datos aportados por sus propias evaluaciones, los coeficientes K_a , K_c , K y el coeficiente general K_m ; en este caso 0.7989; también se calculó el coeficiente de concordancia de Kendall, que dio 0.9353; como resultado final se obtuvo la lista de los expertos y su ranking.

Se realizó la primera reunión de trabajo del grupo de expertos, en la que se impartió una síntesis de la conferencia "Gestión y mejora de procesos en las empresas. Un método para lograrlo", preparada por Medina León, et al (2008); también se dio una explicación del procedimiento para la definición del problema científico, que tiene como fundamentación el enfoque de marco lógico; seguidamente se explicó y se ajustó el plan de trabajo de la investigación; también se eligió al coordinador del grupo de expertos.

Se les entregó a los expertos una lista de 48 problemas que se detectaron en el restaurante "Mallorca", para su análisis y síntesis (**ver anexo 1**). Los problemas fueron detectados mediante entrevistas a trabajadores, a directivos, a clientes y a especialistas en la temática de restauración, análisis de las encuestas realizadas por la especialista de calidad de la Sucursal, análisis del libro de quejas y sugerencias de los clientes, así como análisis de los resultados de la aplicación de listas de chequeo.

En la segunda sesión de trabajo con el grupo de expertos, después de hacer una explicación de la técnica de tormenta de ideas y otras técnicas de trabajo en grupo, se realizó una tormenta de ideas como resultado de la cual se redujo la lista de problemas a 29 (**ver anexo 2**); una idea muy buena fue aportada por un miembro del equipo, que trajo agrupados por colores los problemas que, aunque redactados de diferentes formas, tenían un significado equivalente, lo que facilitó la síntesis.

A partir de los 29 problemas se determinaron 11 síntomas (**ver anexo 3**), con los que se elaboró la matriz de impactos entre síntomas, que se expone en la tabla 2.2; en ella se muestra el análisis que se realizó mediante tormenta de ideas, buscando el consenso de los expertos sobre el grado de influencia de cada síntoma con relación a cada uno de los otros, mediante puntuaciones en escala creciente del 1

al 3. Se considera mayor el impacto en la medida en que el síntoma tenga mayor repercusión en el otro; si la influencia es inversa o nula, no se pone nada.

En la tabla 2.1 se muestra en orden decreciente la cantidad de puntos que se le dio a cada problema mediante la comparación entre ellos, el porcentaje que cada uno representa del total y el porcentaje acumulado del de mayor puntuación hacia el de menor; se consideran como más importantes aquellos síntomas que estén dentro del 20 por ciento acumulado; en este caso el problema número 10: No existencia de un enfoque de procesos que garantice un desarrollo integral del flujo de trabajo.

Tabla 2.1. Representación de tabla Excel de la matriz de impactos entre síntomas.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	MATRIZ nxn DE IMPACTOS DIRECTOS ENTRE LOS SÍNTOMAS													
2	PROBLEMAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	CANTIDAD IMPACTOS	VTIH
3	1	X	1			1		2	1		1		5	6
4	2		X			2		3					2	5
5	3	2	2	X		2		1			2		5	9
6	4	3			X	2		1					3	6
7	5	2	1	1	1	X	2	3	1				7	11
8	6					1	X	2				1	3	4
9	7		3	1	1	3	2	X	1	1			7	12
10	8	2	2	1	1	2	1	2	X	2	1	2	10	16
11	9		3			2		2		X			3	7
12	10	2	2	1	2	2	1	1	3	2	X	1	10	17
13	11	1	1	3		1	1	1			1	X	7	9
14	CANTIDAD DE IMPACTOS	6	8	5	4	10	5	10	4	3	4	3	62	102
15	VTIV	12	15	7	5	18	7	18	6	5	5	4	102	

Fuente: Elaboración propia.

Escala del 1 al 3: Baja = 1, media = 2 y alta = 3.

VTIH. - Valor total de los impactos horizontales (causas). VTIV. - Valor total de los impactos verticales (efectos).

Tabla 2.2.- Representación de tabla Excel para determinar la Importancia de los impactos.

	A	B	C	D	E	F
1	IMPORTANCIA DE LOS IMPACTOS					
2	No.	Prob. No.	Gráfico	Suma	%	% Acumulado
3	1	10		17	16.67	16.77
4	2	8		16	15.69	32.46
5	3	7		12	11.76	44.22
6	4	5		11	10.78	55.00
7	5	3		9	8.82	63.82
8	6	11		9	8.82	72.64
9	7	9		7	6.86	79.50
10	8	1		6	5.88	85.38
11	9	4		6	5.88	91.26
12	10	2		5	4.90	96.16
13	11	6		4	3.92	100.08
14			Total	102		

Fuente: Elaboración propia.

2.2.1.2.- Etapa 2. Lista de los procesos del restaurante “Mallorca”.

El inicio de esta etapa, que se desarrolló también dentro de la segunda sesión de trabajo del grupo de expertos, consistió en una breve exposición de los conceptos de: proceso, gestión por procesos, proceso estratégico, proceso operativo y proceso de apoyo; también se explicó el concepto de proceso relevante y de proceso clave, entre otros aspectos.

Se les entregaron a los expertos dos listas de procesos de restaurantes con características similares para que les sirvieran de guía para redactar los procesos que se desarrollan en el restaurante objeto de estudio y se les dijo que trajeran las propuestas para la próxima sesión de trabajo del grupo.

En la tercera sesión de trabajo del grupo se recibieron dos propuestas de listas de procesos, las que se reflejaron en sendas pancartas, a partir de las cuales se desarrolló una tormenta de ideas mediante la que se obtuvo una lista por consenso de 14 procesos; mediante consulta con los miembros del grupo más preparados profesionalmente se clasificaron los procesos en estratégicos, operativos y de apoyo, lo que se muestra en el **anexo 4**. Mediante consulta con los miembros del

grupo con mayor experiencia en actividades de restauración y consultando la tesis de Diallo (2009), se identificaron las actividades comprendidas en cada proceso y se tuvo en cuenta que no quedara ninguna actividad necesaria fuera de proceso. Se elaboraron las listas de los procesos con las actividades que los conforman.

Se elaboró el Mapa de Procesos con el fin de facilitar el análisis de la gestión por procesos, el que se muestra en la figura 2.1.

En la cuarta sesión de trabajo con el grupo de expertos se determinaron las principales relaciones entre los procesos, a través de la creación de una matriz "n x n", donde "n" es el número de procesos. Para facilitar el trabajo, sin afectación sensible de los resultados, se les planteó a los expertos que votaran sólo por 5 relaciones en una escala decreciente en importancia del 10 al 1, con lo que se obtuvo el esquema de relaciones interprocesos.

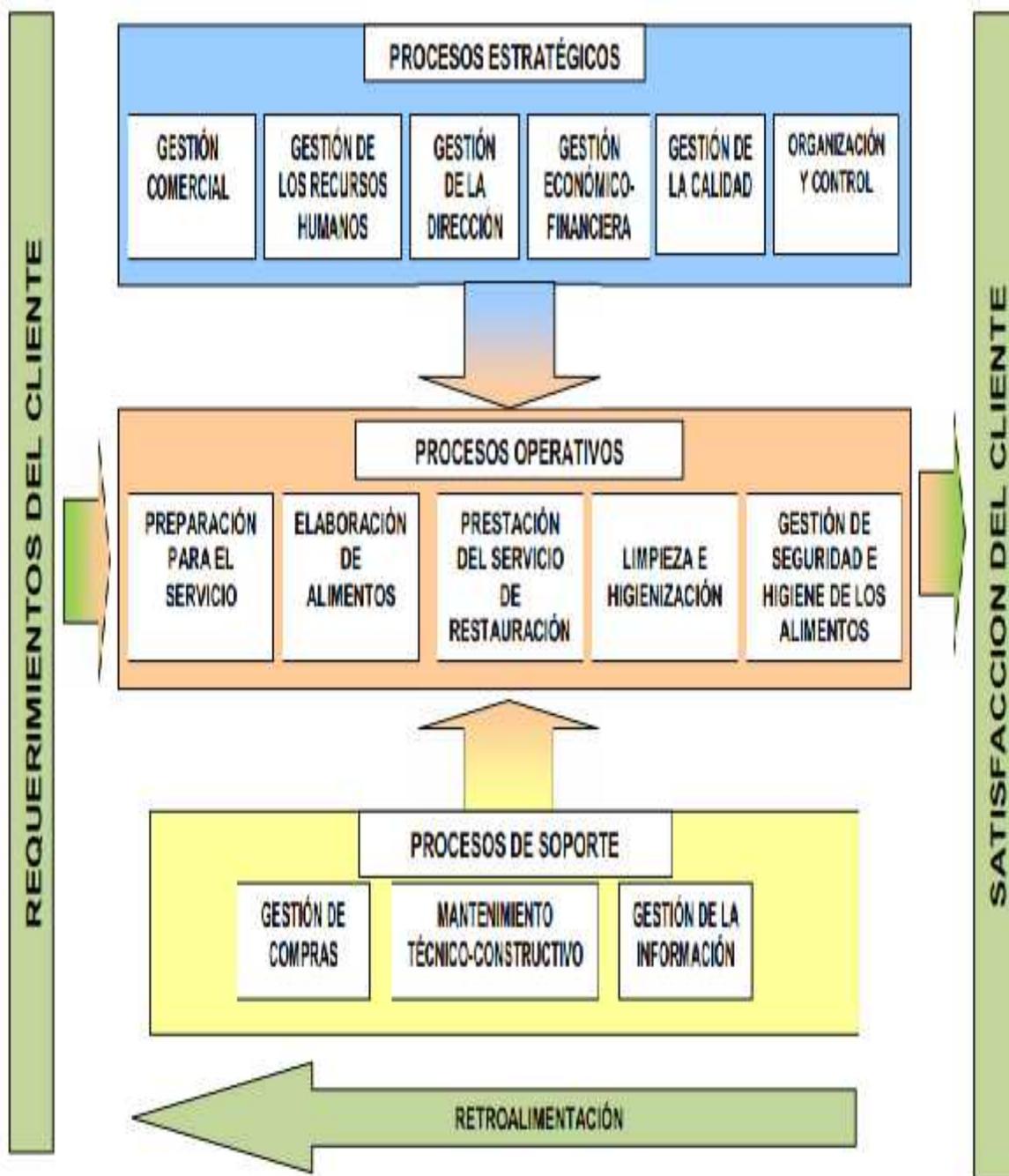
Se llevó al consejo de dirección la lista de los procesos y se presentó el mapa de procesos, esquema mediante el cual se dio una explicación de los procesos que se desarrollan en el restaurante "Mallorca", su clasificación, sus misiones y sus relaciones principales; el trabajo presentado despertó interés y fue aprobado.

2.2.1.3.- Etapa 3. Identificación de los procesos relevantes que se desarrollan en el restaurante "Mallorca".

En la tercera etapa se procede a la aplicación del método Kendall para la selección de los procesos relevantes mediante una hoja de cálculo Excel diseñada por la autora, representada en la tabla 2.3, cuyos resultados sirvieron de base para la selección de los procesos clave.

Al analizar los datos que resultaron de la aplicación del método Kendall se comprobó que existió concordancia entre los expertos, ya que se obtuvo $w = 0.609$. Dio como resultado que, de los 14 procesos definidos, son relevantes los 9 que se exponen a continuación: Gestión de compras, elaboración de los alimentos, prestación del servicio de restauración, gestión de los recursos humanos, gestión de la dirección, gestión económico-financiera, gestión de la seguridad e higiene de los alimentos, gestión de la calidad, y organización y control.

Figura 2.1.- Mapa de procesos del Restaurante “Mallorca”.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.3.- Representación de hoja de cálculo Excel para determinar los procesos relevantes en el restaurante "Mallorca".

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
2		Objetivos Estratégicos:											
3		1- Alcanzar un mayor nivel de gestión en la lucha contra el delito, las indisciplinas y las manifestaciones de corrupción.											
4		2- Lograr mejores resultados en la promoción y la comercialización.											
5		3- Alcanzar un mayor desempeño en la gestión económico-financiera.											
6		4- Mayor desarrollo y gestión de los recursos humanos.											
7		5- Introducir sistemas modernos de gestión para mejorar la calidad, la eficiencia, la eficacia y la efectividad.											
8			EXPERTOS							ΣAi	Δ	Δ^2	SELECCIÓN
9	No.	PROCESOS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7				
10	1	Gestión de compras.	4	6	2	8	8	3	8	39	-12,143	147,44	Relevante
11	2	Preparación para el servicio.	1	2	13	14	11	13	14	68	16,857	284,16	No relevante
12	3	Elaboración de los alimentos.	2	3	1	1	1	1	3	12	-39,143	1532,16	Relevante
13	4	Prestación del servicio de restauración	1	1	3	2	2	2	1	12	-39,143	1532,16	Relevante
14	5	Limpieza e higienización.	5	4	10	5	12	12	11	59	7,8571	61,73	No relevante
15	6	Gestión comercial.	11	12	9	11	10	9	10	72	20,857	435,02	No relevante
16	7	Gestión de los recursos humanos.	8	7	7	7	9	5	5	48	-3,142	9,87	Relevante
17	8	Mantenimiento técnico-constructivo.	14	13	11	10	14	12	13	87	35,857	1285,73	No relevante
18	9	Gestión de la dirección.	3	9	14	4	4	10	7	51	-0,142	0,02	Relevante
19	10	Gestión económico-financiera.	10	6	8	12	3	8	2	48	-2,142	4,59	Relevante
20	11	Gestión de seguridad e higiene de los alimentos.	7	8	5	6	6	7	6	45	-6,142	37,73	Relevante
21	12	Gestión de la calidad.	9	10	6	9	5	6	4	49	-2,142	4,59	Relevante
22	13	Gestión de la información.	13	11	12	13	13	11	14	87	35,857	1285,73	No relevante
23	14	Organización y Control.	6	5	4	3	7	4	9	38	-13,14	172,73	Relevante
24		FÓRMULAS	VALORES CALCULADOS							ΣΣ Ai	ΣΔ^2	6794	
25		$\Sigma Ai = \Sigma En$											
26		$\Delta = \Sigma Ai - T$											
27		$T = \Sigma Ai / k$	51,14285714										
28		$w = 12 \Sigma \Delta^2 / (m^2(k^3 - k))$	0,609438375										
29		Términos	DATOS										
30		k- Número de procesos	14										
31		m- Número de expertos	7										
32		w- Coeficiente de concordancia	Hay concordancia en el criterio de los expertos										
33			Resultado										

Fuente: Elaboración propia.

2.2.1.4.- Etapa 4. Selección de los procesos claves

Para identificar los procesos clave lo primero que se hizo fue determinar, mediante valoración de expertos, los criterios a tener en cuenta para cuantificar los impactos de los procesos en ellos; después de debatir entre los expertos la importancia y validez de los criterios, no se pudo llegar a consenso quedando dos alternativas que fueron sometidas a votación: Una que tenía en cuenta utilizar los ocho criterios estudiados en el epígrafe 2.2.4 y la otra que consideraba no utilizar el peso económico, por valorarlo dentro del criterio del impacto en los objetivos estratégicos,

ni las competencias laborales por ser necesarias y comunes a todos los procesos. Votaron por SI, los que plantearon tener en cuenta la primera variante y por No los partidarios de la segunda; los resultados se muestran en la tabla 2.4.

Tabla 2.4.- Representación de tabla Excel para el cálculo del coeficiente de consenso.

	A	B	C	D	E
1	Expertos	Tener en cuenta			
2		El peso económico		Las competencias laborales	
3		SI	NO	SI	NO
4	Experto 1	x			x
5	Experto 2		x	x	
6	Experto 3		x		x
7	Experto 4		x		x
8	Experto 5	x		x	
9	Experto 6		x	x	
10	Experto 7		x		x
11	SUMATORIA	2	5	3	4

Fuente: Elaboración propia.

El coeficiente de consenso para el peso económico es $C_c = (1 - 5/7) * 100 = 28.57\%$ y el de las competencias laborales es de $C_c = (1 - 4/7) * 100 = 42.85\%$. En ninguno de los casos el coeficiente de consenso alcanzó el 85 %, por lo que se decide trabajar solamente con seis criterios. Para determinar el peso relativo de cada criterio se elaboró una hoja de cálculo Excel con una Matriz de Comparaciones Pareadas en Términos de la Meta Global, a partir del método de las Jerarquías Analíticas, la que tuvo como punto de partida lo expuesto en el epígrafe 2.2.4, lo que dio como resultado los pesos de los criterios siguientes:

Impactos de los procesos en los objetivos estratégicos = 0.435; repercusión en el cliente = 0.267; posibilidades de éxito a corto plazo = 0.088; variabilidad = 0.053; repetitividad = 0.076 y valor agregado al producto final = 0.080. A partir de estos coeficientes se aplicó la matriz, según se muestra en la tabla III-6, mediante la cual se valoraron por los expertos, los impactos de los procesos en los criterios antes apuntados, lo que dio como resultado la selección de los procesos claves, teniendo

en cuenta para su selección los valores de la mediana por considerarse más representativa que la media aritmética para este caso.

Como resultado de esta etapa se obtuvo que los procesos claves del restaurante “Mallorca” son: Gestión de compras (1); elaboración de alimentos (2); prestación del servicio de restauración (3); gestión de los recursos humanos (4); gestión de la dirección (5); gestión de la seguridad e higiene de los alimentos (6); gestión de la calidad (7); organización y control (8). Estos son los procesos sobre los que hay que trabajar en busca de la mejora que necesita el restaurante para lograr resultados más competitivos y mayor alcance en su gestión, lo que debe hacerse de forma gradual y continua. Se elaboró para cada proceso la lista de las actividades que los conforman.

2.2.1.5.- Etapa 5. Nombrar al responsable del proceso que se determina priorizar

Para comenzar la mejora se seleccionó el proceso: **Prestación del servicio de restauración**, por ser el que mayor puntuación obtuvo, y como responsable del mismo se designó al **Co. Eduardo Moya, Licenciado en Turismo y Capitán de Salón**, con 15 años de experiencia en restauración y reconocimiento por sus buenas prácticas, tanto por su colectivo laboral como por la dirección de la Sucursal.

2.2.2.- FASE II. Diseño del Proceso: Prestación del servicio de restauración

2.2.2.1.- Etapa 6. Constitución del equipo de trabajo para la mejora del proceso.

El responsable del proceso seleccionó a su equipo de trabajo, el que quedó constituido por un capitán de salón, un cocinero y dos dependientes gastronómicos, todos con más de 5 y hasta 15 años de experiencia, buena formación académica y alto reconocimiento laboral.

Tabla 2.5.- Determinación de los procesos claves en el Restaurante “Mallorca”.

MATRIZ DE SELECCIÓN DE PROCESOS CLAVES																		
Objetivos Estratégicos																		
1- Alcanzar un mayor nivel de gestión en la lucha contra el delito, las indisciplinas y las manifestaciones de corrupción.																		
2- Lograr mejores resultados en la promoción y la comercialización.																		
3- Alcanzar un mayor desempeño en la gestión económico-financiera.																		
4- Mayor desarrollo y gestión de los recursos humanos.																		
5- Introducir sistemas modernos de gestión para mejorar la calidad, la eficiencia, la eficacia y la efectividad.																		
No.	PROCESOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				IMPACTOS EN LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESPUESTA DEL CLIENTE	RESPUESTA A CORTO PLAZO	CALIDAD DE MEJORA	VARIABILIDAD	REPETITIVIDAD	AGREGADO AL PRODUCTO	MEDIANA	TOTAL MEDIANA	EVALUACIÓN	MEDIA ARITMÉTICA	TOTAL MEDIA ARITMÉTICA	EVALUACIÓN
		1	2	3	4													
1.	Gestión de compras.	4	5	3	2	3	4	4	4	3	2	3	1.833	Clave	3.4	8.505	Clave	
2.	Elaboración de los alimentos.	4	5	2	3	3	5	5	5	4	3	3	8.430	Clave	3.4	9.165	Clave	
3.	Prestación del servicio de restauración.	3	4	4	2	4	5	5	5	4	5	4	10.26	Clave	3.4	9.165	Clave	
4.	Gestión de los recursos humanos	4	4	3	4	2	3	2	2	1	4	4	9.058	Clave	3.4	7.966	Clave	
5.	Gestión de la dirección.	1	2	3	4	3	4	4	3	2	1	3	7.529	Clave	2.6	8.795		
6.	Gestión económico-financiera.	3	2	2	1	4	4	3	3	2	1	2	5.575		2.4	6.21		
7.	Gestión de seguridad e higiene de los alimentos.	4	3	5	2	3	5	4	2	3	4	3	8.123	Clave	3.4	8.851	Clave	
8.	Gestión de la calidad.	3	5	2	3	4	4	4	4	4	4	3	7.788	Clave	3.4	8.524	Clave	
9.	Organización y control.	4	3	3	2	4	4	4	4	3	5	3	7.765	Clave	3.2	8.131	Clave	
No: Cantidad de objetivos estratégicos					5													
T.P: Puntuación total del proceso																		
Peso relativo de impactos en los objetivos estratégicos					6.435													
Peso relativo de la repercusión en el cliente					6.267													
Peso relativo del éxito a corto plazo					6.386													
Peso relativo de la variabilidad					6.093													
Peso relativo de la repetitividad					6.076													
Peso relativo del valor agregado al producto final					6.080													
To media					8.217													

Fuente: Elaboración propia.

2.2.2.2.- Etapa 7. Definición del proceso empresarial

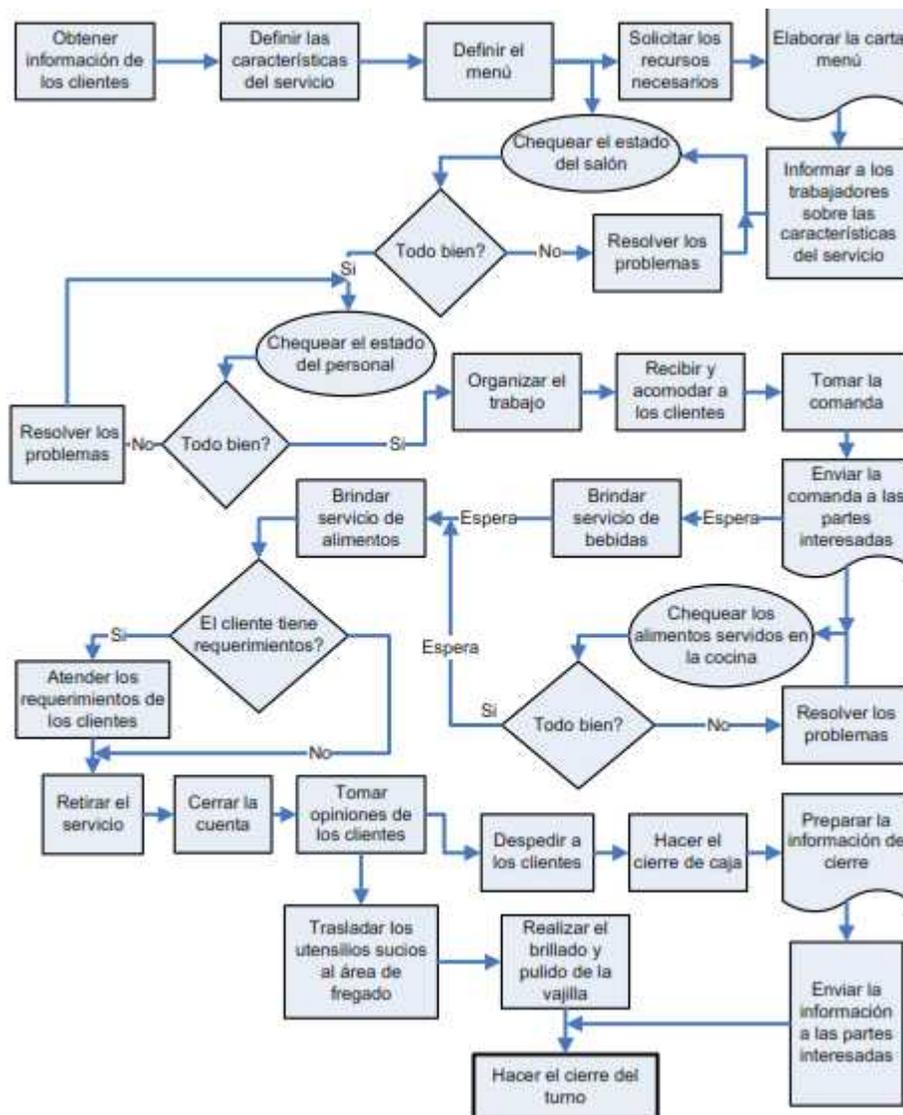
En esta etapa se confeccionó la ficha de proceso, documento en el que se refleja una gran cantidad de información importante en referencia al proceso seleccionado; para ello se escogió el formato propuesto por Gómez Cintra (2010) y se hizo participar al equipo de trabajo con el objetivo de lograr la información necesaria y suficiente, así como la aprobación de la misma.

Para dejar estructurado el proceso objeto de estudio: "Prestación del servicio de restauración", se empleó, con alcance parcial, la Metodología IDEF0, que también servirá de base para el mejor estudio del resto de los procesos claves. Mediante el uso del programa Microsoft Office Visio 2013 se elaboraron los diagramas siguientes: De contexto A0; prestación del servicio de restauración A1; preparación para el servicio A11 y preparación del salón A116.

2.2.2.3.- Etapa 8: Confección del diagrama As-Is (tal como es), para el proceso seleccionado

El diagrama del proceso As-Is (tal como es) según se muestra en la figura 2.2, se realizó según la primera variante descrita en el capítulo I, etapa 8; la simbología empleada fue planteada por Trischler, (1998).

Figura 2.2. Diagrama As-Is del proceso “Prestación del servicio de restauración”, del restaurante Mallorca.



Fuente: Elaboración propia.

2.2.2.4.- Etapa 9. Mejora del proceso seleccionado: “Prestación del servicio de restauración”.

Teniendo como guía el diagrama del proceso se hizo el análisis del valor añadido, para lo cual se elaboró mediante hoja de cálculo Excel, en primera instancia, una matriz que se ha denominado “Matriz de Análisis del Valor Añadido”; ver tabla 2.6. Esta matriz, como bien se explica en el capítulo I, requiere de información básica para poder ser aplicada. Para escoger entre todos los elementos componentes de cada aspecto a considerar, se realizó un análisis por el equipo de trabajo y se hicieron consultas a algunos de los expertos mediante lo cual se seleccionaron, como se expone a continuación, los aspectos que se tuvieron en cuenta para desarrollar la matriz.

I) Los objetivos de la empresa que se manifiestan o concretan en el proceso objeto de estudio: Alcanzar un mayor nivel de gestión en la lucha contra el delito, las indisciplinas y las manifestaciones de corrupción (1); lograr mejores resultados en la promoción y la comercialización (2); alcanzar un mayor desempeño en la gestión económico-financiera (3); lograr mayor desarrollo y gestión de los recursos humanos (4); introducir sistemas modernos de gestión para mejorar la calidad, la eficiencia, la eficacia y la efectividad (5).

De estos objetivos se seleccionaron el número 2, el 3 y el 5.

II) Los Grupos de Interés para el Restaurante ‘Mallorca’ son: Clientes individuales o en grupos (1); turoperadores (2); empleados (3); directivos (4); MINTUR (5); proveedores (6); gobierno (7); comunidad (8).

Como de mayor importancia se consideraron los grupos 1, 3 y 4.

III) Las expectativas de los clientes del restaurante son: Obtener una buena relación calidad/precio (1); comidas sencillas, simples y naturales, pero bien elaboradas, con buena presentación y decoración, adecuadas condiciones de temperatura (lo frío, frío y lo caliente, caliente), y en correspondencia con sus hábitos y costumbres culinarias (2); poder disponer de opciones: Cocina internacional adecuadamente combinada con cocina regional y dietética (3); agradable decoración y ambientación de los locales (4); extensión del producto restauración; vivir nuevas experiencias

(5); alta profesionalidad del personal que los atiende: Recibir una buena atención, correcta información y buen dominio del tiempo (6).

En este caso se tuvieron en cuenta como más relevantes la 1, la 5 y la 6.

IV) Las características de calidad, que, en forma de clúster, se enumeran a continuación, se determinaron mediante estudios exploratorios realizados utilizando encuestas y entrevistas, para conocer las necesidades y deseos de los clientes; también se tuvo en cuenta consultas con los miembros del Grupo de Trabajo y revisiones de bibliografía actualizada:

1-El restaurante se deberá destacar por sus condiciones de lujo y confort; sus instalaciones, en particular el salón-comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán ser de calidad superior, dado en sus terminaciones, revestimientos, mobiliario, equipamiento, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios.

2-Deberán disponer de las técnicas modernas de la restauración. La carta deberá tener un diseño elegante con gran variedad de platos con especialidades descritas. Los ingredientes deberán ser preferentemente frescos, de primera calidad, y deberán brindarse platos de estación. Se deberá manifestar la creatividad en la presentación de las ofertas. Deberá contar con un surtido amplio de licores y una extensa carta de vinos de reconocido prestigio.

3-La atmósfera será formal y la ambientación totalmente distintiva, con música agradable y en correspondencia con el tipo de servicio.

4-El trato del personal de servicio debe ser formal, respetuoso y a la vez comunicativo, brindándole información al cliente, confianza y seguridad. La disponibilidad de tiempo para la atención al cliente será medida, no muy lenta ni demasiado rápida.

Para el análisis se consideraron las referencias 1, 2 y 4.

V) Los momentos de la verdad que se definieron en el proceso se describen a continuación: Recibimiento del cliente (1); toma de la comanda (2); servicio de los

alimentos y las bebidas (3); servicio del postre (4); entrega del cheque de consumo (5); despedida del cliente (6).

De ellos se tuvieron en cuenta para el análisis el número 1, el 3 y el 6.

Para buscar consenso y facilitar el procesamiento, se le entregó a cada integrante del equipo de trabajo un documento con el contenido de la matriz que se muestra en la tabla 2.7 y un cuadro con un grupo de preguntas, según se muestra en el cuadro 2.1, que se hacen para determinar si las actividades aportan valor o no; los participantes marcaron con el número 1 en los casos en que las actividades aportan valor y con cero en los que no aportan valor; en la tabla 2.7 se muestra la aplicación de lo antes expuesto a la actividad “Obtener información de los clientes”.

Tabla 2.6.- Representación de hoja de cálculo Excel. Matriz de resultados del análisis del valor añadido para una actividad por el grupo de trabajo.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
1	MATRIZ DE RESULTADOS DEL ANALISIS DEL VALOR AÑADIDO PARA UNA ACTIVIDAD POR EL GRUPO DE TRABAJO																
2	Actividad: Obtener información de los clientes.						APORTE DE VALOR			Aporta valor medianamente			PUNTUACIÓN			3	
3	GRUPO DE TRABAJO		OBJETIVOS		GRUPOS DE INTERÉS		EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES			CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD		MOMENTOS DE LA VERDAD			TOTALES		
4		2	3	5	1	3	3	1	5	6	1	2	4	1	3	6	
5	E1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	10
6	E2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	5
7	E3	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	7
8	E4	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	6
9	E5	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	8
10	SUMA VT	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
11	SUMA VP	4	3	2	1	4	1	0	3	3	0	3	3	4	1	4	36
12	C % = (SUMA VP/SUMA VT) x 100		80	60	40	20	80	20	0	60	60	0	60	80	20	80	48.00

Fuente: Elaboración propia, en aproximación a Nogueira Rivera y Medina León.

En correspondencia con el valor de “C” calculado, se determinó si la actividad aporta valor (se le asigna 5 puntos), si lo aporta moderadamente (se le da 3 puntos) o si no aporta (se le otorga 1 punto).

En la tabla 2.9, representación de hoja de cálculo Excel, se obtienen en las filas correspondientes a cada actividad, como se muestra de ejemplo, la sumatoria de las puntuaciones dadas por los miembros del equipo en cada uno de los aspectos y al final la puntuación de 5, 3 o 2 que le corresponde según su aporte de valor.

Tabla 2.7.- Representación parcial de hoja de cálculo Excel. Matriz de resultados del análisis por el grupo de trabajo del valor añadido, para el conjunto de actividades.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
1	MATRIZ DE RESULTADOS DEL ANÁLISIS POR EL GRUPO DE TRABAJO DEL VALOR AÑADIDO PARA EL CONJUNTO DE ACTIVIDADES																
2	ACTIVIDADES DEL PROCESO: Prestación del servicio de restauración.	OBJETIVOS			GRUPOS DE INTERÉS			EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES			CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD			MOMENTOS DE LA VERDAD			FUN- TUACIÓN
3		2	3	5	1	3	5	1	5	5	1	2	4	1	3	6	
4	1-Obtener información de los clientes.	5	5	3	1	5	1	1	5	5	1	5	5	5	1	5	3
5	2-Definir características del servicio.																
6	3-Definir menú.																
7	4-Solicitar recursos necesarios.																

Fuente: Elaboración propia en aproximación a Medina León.

2.2.3.- Fase III. Implantación del proceso

2.2.3.1.- Etapa 11. Implantación, seguimiento y control

Se recomienda al grupo de trabajo elaborar un plan de mejora partiendo del conocimiento que se tiene ya de cuáles son los procesos claves, qué actividades los conforman, cuáles son sus interrelaciones, cómo determinar las actividades que aportan o no valor, cuales se deben eliminar, minimizar o fortalecer, implicar y motivar a todas las partes interesadas, procurando iniciar los cambios con las personas más receptivas y líderes positivos de grupos, darles la preparación necesaria, comprometerlos y también a la dirección con los cambios en la forma de pensar y de actuar; reelaborar los procesos e instrumentar su implantación de forma progresiva y en el momento propicio en que no hayan otras afectaciones que puedan incidir negativamente, establecer sus límites y sus interfaces, y establecer los mecanismos de retroalimentación y de control.

2.3. Conclusiones parciales del Capítulo

1. Se ha demostrado en la práctica, una vez más, la consistencia del procedimiento para la gestión de procesos propuesto por Nogueira Rivera et al (2004), con basamento en experimentados autores internacionalmente reconocidos, enriquecido con los criterios planteados por Medina León et al (2008) y con otros aportes dados por la experiencia de su aplicación en varias ramas de la economía nacional, en este caso en el Restaurante “Mallorca”, que cuenta ahora con la definición de los procesos que en él se desarrollan y las claves para comenzar su mejora.
2. La utilización de nuevas herramientas como es el caso de la aplicación de la matriz de impactos entre síntomas, dentro de la teoría del marco lógico, para la determinación del problema científico le da más valor a este trabajo, a la vez que enriquece el procedimiento propuesto por Nogueira Rivera et al (2004).
3. El uso del programa Excel de Microsoft Office en todas las herramientas que requirieron de cálculos en este trabajo le da relevancia al mismo, ya que permitió alcanzar resultados más precisos al facilitar la consulta y retroalimentación en el trabajo con los expertos, debido a la obtención rápida de resultados; la interrelación entre las hojas conforman un paquete que facilita en gran medida el trabajo a realizar; por lo abierto que resulta el procedimiento planteado, aunque a la vez concreto, permite la incorporación de nuevos criterios y herramientas que pueden incorporarse al soporte en Excel que la autora ha creado; esto sirve de una base importante para nuevas aplicaciones.

CONCLUSIONES

1. 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. Específicamente, el servicio de restauración es un conjunto de actividades concatenadas que se realizan, unas antes y otras durante la presencia de un cliente que requiere de ser alimentado y recreado, con el objetivo de satisfacer sus expectativas, lo que proporciona beneficios económicos a la entidad que brinda el servicio, y a los trabajadores que en ella laboran.
2. Se ha demostrado en la práctica, una vez más, la consistencia del procedimiento para la gestión de procesos propuesto por Nogueira Rivera et al (2004), que tiene como precedentes las metodologías y/o etapas propuestas por Harrington (1991), Heras (1996), Trishler (1998), Zaratiegui (1999) y Amozarrain (1999), enriquecido con los criterios planteados por Medina León et al (2008) y con otros aportes dados por la experiencia de su aplicación en varias ramas de la economía nacional, en este caso en el Restaurante “Mallorca”, que cuenta ahora con la definición de los procesos que en él se desarrollan y las claves para comenzar su mejora.
3. El uso del programa Excel de Microsoft Office en todas las herramientas y técnicas que requirieron de cálculos en este trabajo le da relevancia al mismo, ya que permitió alcanzar resultados más precisos al facilitar la consulta y retroalimentación en el trabajo con los expertos, debido a la obtención rápida de resultados; la interrelación entre las hojas conforman un paquete que facilita en gran medida el trabajo a realizar; por lo abierto que resulta el procedimiento planteado, aunque a la vez concreto, permite la incorporación de nuevos criterios, herramientas y técnicas de apoyo, que pueden incorporarse al soporte en Excel que el autor ha creado; esto sirve de una base importante para nuevas aplicaciones.

RECOMENDACIONES

1. Continuar el trabajo de la mejora de procesos uno a uno en el restaurante “Mallorca”, y trabajar para lograr una cultura de mejora continua y que se integre con el desarrollo de la calidad y de los recursos humanos, entre otros sistemas, para lograr mayor integralidad en el mejoramiento de la entidad
2. Presentar el trabajo en eventos científicos y hacer publicaciones parciales del mismo para contribuir a generalizar en el país la práctica de la gestión por procesos.
3. Utilizar la base informática creada en Excel en nuevas aplicaciones del procedimiento y perfeccionarla, para llegar finalmente a un programa que integre las herramientas principales y las opcionales, en aras de facilitar el trabajo de los especialistas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Normas ISO 9000:2001):" Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario".
2. Amozarrain, M. (1999), 2010. La gestión por procesos. 1999, España: Editorial Mondragón, Corporación Cooperativa.
3. Blanco Illescas, F. (1993), 2010. El control integrado de gestión. Iniciación a la dirección por sistemas. 1993^o ed., México: Editorial Limusa, S.A de C.V. Grupo Noriega Editores, México.
4. Claveranne, J. P. y Pascal C., 2010. Repenser les processus a l'hôpital. Une methode au service de la performance. 2004 ed., Paris. Francia: Médica Editions. Paris France.
5. Crosby, P.B., 2010. Hablemos de calidad./P.B. Crosby 1993^o ed., McGraw Hill,1993,- (s.p.).
6. Deming, E. W., 2010. Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis/ 1989^o ed., Madrid: Madrid:Ed Díaz de Santos, 1989.
7. Díaz Gorino, A. (2002), 2010. La Gestión por Procesos.
8. Díaz Navarro, Y. (2010), 2010a: Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniería Industrial de la Universidad de Matanzas, dirigido por el Dr. C. Alberto León. Matanzas, Cuba.
9. Lehtinen, J., 2010. Compañía de servicios orientados al cliente. 1983^o ed., Finlandia.
10. Frías Jiménez, R et. al, 2010. Gestión de Calidad 2008^o ed., MES, Cuba: Editorial universitaria.
11. Frías Jiménez, R. A. et. al, (2008), 2010. Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas Turísticas. HASPANET. Editorial Universitaria, MES.
12. Funch, V. (1968), 2010. Estrategias de Servicio. México. Editorial Trillas, S. A. 1968^o ed., Editorial Trillas, S. A.
13. Gener Navarro, E, et al. (2000), 2010. Elementos de Informática Básica. Cuba. Editorial Pueblo y Educación.

14. Harrington, H. J. (1991), 2010b. Administración total del mejoramiento continuo. 1997º ed., Santa Fe de Bogota.: McGraw-Hill.
15. Hernández, Nariño, 2005. Contribución al perfeccionamiento a la gestión hospitalaria. Caso Hospital Militar "Mario Muloz Monroy". Cuba: Universidad de Matanzas.
16. Ishikawa, K., 2010. Qué es el control total de la calidad ?La modalidad japonesa. 1988º ed., Ciudad de la Habana. Cuba: Editorial de Ciencias Sociales, Ciudad de la Habana.
17. Kotler P, 2010. Dirección de marketing, análisis, planificación, gestión y control. 1992º ed., Madrid. Ed.: Prentice Hall.
18. Landeta Rodriguez, J, Ariel, 2010. El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre. Barcelona, 1999.
19. López, M. (1995), 2010. "Las siete virtudes letales de la gestión", (1995), en revista Hartad Deusto. No. 68 (septiembre-octubre), Bilbao (No.68).
20. Marrero La torre, Y. (2003), 2010. Propuesta Metodológica para la Mejora de los Procesos Hoteleros. Aplicaciones en el Hotel Riu Turquesa. Matanzas, Cuba: Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Cuba.
21. Medina León, A. y Nogueira Rivera, D. (2002), 2010. Técnicas de análisis empresariales en la certeza e incertidumbre. 2002º ed., Matanzas, Cuba: Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Cuba.
22. Medina León, A.; et. al. (2008):, 2010. "Selección de los procesos claves de una instalación hotelera como parte de la gestión y mejora de procesos". Revista Retos Turísticos. Volumen VII, Número 3, Matanzas, Cuba.
23. Medina León, A.; et. al. (2010), 2010 a: "Relevancia de la Gestión por procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua". Revista Eídos. Número 2, Febrero. Cuba: Matanzas, Cuba.
24. NC 126: 2001, 2001. Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo.,

25. Negrin Sosa, et al. (2003), 2010. "Metodología para el mejoramiento de los procesos hoteleros", Matanzas, Cuba. Available at: [Webhttp://www.monografias.com](http://www.monografias.com).
26. Nogueira Rivera, D. et al., 2010. Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial. 2004^o ed., Cuba: Pueblo y Educación, Cuba.
27. Normann, R., 2010. Service Management Strategy and Leadership in Service Businesses, New York: Wiley. 1984^o ed., New York: Wiley.
28. Ponjuán Dante et al. (2005), 2010. Principios y métodos para el mejoramiento organizacional., Ciudad de La Habana. Cuba: Félix Varela.
29. Saaty, T. (1997), 2010. Toma de decisiones para líderes. El proceso analítico jerárquico. La toma de decisiones en un mundo complejo. 1997^o ed., Cuba: RWS Publications, USA.
30. Schroeder, R, 2010. Administración de Operaciones. 1992^o ed., México: McGraw-Hill Interamericana de México.
31. Trischler, W. E. (1998), 2010. Mejora del valor añadido en los procesos. 2000^o ed., Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona.
32. Zaratiegui, J. R (1999), 2010. "La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa ", en Economía Industrial. 1999^o ed., España: Vol. VI, No. 330, España.

Anexo 1.- Muestra de los 48 problemas detectados en el Restaurante “Mallorca”.

PROBLEMAS FUNDAMENTALES DEL RESTAURANTE “Mallorca”	
No.	DESCRIPCIÓN DE LOS PROBLEMAS
1	En algunos meses del año y momentos del día se aprecian moscas en el restaurante.
2	Poca variedad en el menú.
3	Poca variedad de algunos productos tales como cárnicos, lácteos, vegetales frescos y postres.
4	No se cumple el principio de marcha hacia adelante en el área de preparación y cocción.
5	No está montado el sistema HACCP u otro que contribuya a garantizar la higiene de los alimentos y medioambiental.
7	No funciona correctamente la campana de extracción.
8	Existen problemas ocasionales con la lencería.
9	Falta de personal específico que contribuye a garantizar un rápido servicio cuando hay grupos de clientes (mochila y despachador) y también dependientes.
10	Poca afluencia de clientes fuera de los grupos que traen los turoperadores.
11	No se explota suficientemente el atractivo arquitectónico y la historia de la edificación.
12	El estado de las áreas verdes y jardinería aledaña a la instalación no está acorde con la belleza de la misma, lo que le resta atractivo.
13	Falta de motivación del personal por poca afluencia de clientes individuales.
15	Recreación limitada en el hotel no contribuye a permanencia de huéspedes y el consecuente uso del restaurante.
16	El porcionado de los productos cárnicos fuera del hotel limita el uso de los subproductos en algunas preparaciones que mejorarían su relación calidad/ costo.
17	No existe comercialización específica para el restaurante.
18	Mobiliario deteriorado.
20	Equipamiento viejo con dificultades tecnológicas.
21	Insuficiente capacidad de fuego en el área de cocción. Plancha, fogón.
23	Diseño inadecuado por ser casa convertida en restaurante
24	Poco arribo de turistas a las cercanías del restaurante.
25	No hay cultura de calidad entre los directivos y trabajadores.
26	No hay montado un sistema de calidad que contribuya a lograr una mejor relación calidad/ precio y mejores resultados económicos.
28	Coctelería muy cara en el bar.
29	Demoras en el servicio del restaurante.
30	Mala calidad de algunas preparaciones.
31	Carencia de extractor en la cocina.
32	Mala calidad de muchos de los productos que se compran a los proveedores.
33	Alto costo de muchos de los productos que se compran a los proveedores.
34	Carencia de carros de vajillas.
35	Barreras entre cocina y servicio.
36	Problemas organizativos.
37	Limitación en la variedad y cantidades de algunos insumos necesarios para el trabajo.
38	Poco aprovechamiento de la instalación. Edificación subutilizada.
39	Inexistente cultura de mejoramiento de la calidad.
40	Carencias o indisciplina de ejecución de sistemas de control y evaluación de la calidad.
41	Deficiencias puntuales en el mantenimiento de la instalación.
42	Deficiencias en el sistema de motivación.
43	Falta de calidad en algunos de los servicios recibidos de terceros.
44	Mala elaboración de algunos documentos primarios que deben contribuir a mejorar la contabilidad, el control interno y la evaluación de los costos de calidad.
45	Uso de vegetales enlatados, en épocas que se producen en el País, en lugar de frescos.
46	Imposibilidad de obtener productos frescos directamente de los productores.
47	No disponer de lo necesario para hacer el menú, sino hacer éste con lo disponible.
48	Falta de control y exigencia en casos puntuales.

Anexo 2.- Resumen de problemas detectados en el Restaurante "Mallorca".

No.	RESUMEN DE PROBLEMAS
1	En algunos meses del año y momentos del día se aprecian moscas en el restaurante.
2	No se cumple el principio de marcha hacia adelante en el área de preparación y cocción.
3	No está montado el sistema HACCP u otro que contribuya a garantizar la higiene de los alimentos.
4	Poca variedad en el menú.
5	Poca variedad de algunos productos tales como cárnicos, lácteos, vegetales frescos y postres.
6	No disponer de lo necesario para hacer el menú, sino hacer éste con lo disponible.
7	El porcionado de los productos cárnicos fuera del hotel limita el uso de los subproductos en algunas preparaciones que mejorarían su relación calidad/ costo.
8	Están deteriorados los dispensadores de gel en el área de cocina.
9	No funciona correctamente la campana de extracción.
10	Mobiliario deteriorado.
11	Equipamiento viejo con dificultades tecnológicas.
12	Insuficiente capacidad de fuego en el área de cocción. Plancha, fogón.
13	Carencia de extractor en la cocina.
14	Carencia de carros de vajillas.
15	Existen problemas ocasionales con la lencería.
16	Déficit de bajillas.
17	Limitación en la variedad y cantidades de algunos insumos necesarios para el trabajo.
18	Falta de personal específico que contribuye a garantizar un rápido servicio cuando hay grupos de clientes (mochila y despachador) y también dependientes.
19	No hay un buen trabajo de equipo entre las áreas.
20	No hay enfoque de procesos en el trabajo.
21	Deficiencias en el sistema de estimulación y motivación de los trabajadores.
22	Falta de control y exigencia en casos puntuales.
23	Imposibilidad de contratación de personal por tiempo.
24	No se explota suficientemente el atractivo arquitectónico y la historia de la edificación.
25	El estado de las áreas verdes y jardinería aledaña a la instalación no está acorde con la belleza de la misma, lo que le resta atractivo.
26	Poca afluencia de clientes fuera de los grupos que traen los turoperadores.
27	Poca afluencia de clientes individuales por encontrar mejores opciones en el área cercana acordes a las características del turismo predominante.
28	No existe comercialización específica para el restaurante.
29	Poco arribo de turistas a las cercanías del restaurante.

Anexo 3.- Síntomas.

No.	SÍNTOMAS
1	Inexistencia de garantía total de la higiene medioambiental y de los alimentos.
2	Poca variedad en el menú.
3	Insuficiente equipamiento, deteriorado o con capacidad limitada.
4	Insuficiente variedad y cantidades de algunos insumos necesarios para el trabajo.
5	Falta de motivación del personal.
6	Insuficiente explotación del atractivo arquitectónico y la historia de la edificación.
7	Poca afluencia de clientes fuera de los grupos que traen los turoperadores.
8	Inexistencia de un sistema que garantice la calidad del servicio que se brinda.
9	Insuficiente calidad y variedad, o alto costo de muchos de los suministros de materias primas.
10	No existencia de un enfoque de procesos que garantice un desarrollo integral del flujo de trabajo.
11	Insuficiencia en el mantenimiento de la instalación.

Anexo 4.- Análisis de impactos.

Tabla 1.- Representación de tabla Excel en la que se muestra la Matriz de Impactos entre Síntomas.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	MATRIZ nxn DE IMPACTOS DIRECTOS ENTRE LOS SÍNTOMAS													
2	PROBLEMAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	CANTIDAD DE IMPACTOS	VTIH
3	1	X	1			1		2	1		1		5	6
4	2		X			2		3					2	5
5	3	2	2	X		2		1			2		5	9
6	4	3			X	2		1					3	6
7	5	2	1	1	1	X	2	3	1				7	11
8	6					1	X	2				1	3	4
9	7		3	1	1	3	2	X	1	1			7	12
10	8	2	2	1	1	2	1	2	X	2	1	2	10	16
11	9		3			2		2		X			3	7
12	10	2	2	1	2	2	1	1	3	2	X	1	10	17
13	11	1	1	3		1	1	1			1	X	7	9
14	CANTIDAD IMPACTOS	6	8	5	4	10	5	10	4	3	4	3	62	102
15	VTIV	12	15	7	5	18	7	18	6	5	5	4	102	

Fuente: Elaboración propia.

Escala del 1 al 3: Baja = 1, media = 2 y alta = 3.

VTIH.- Valor total de los impactos horizontales (causas).

VTIV.- Valor total de los impactos verticales (efectos).

Tabla 2.- Representación de tabla Excel para determinar la Importancia de los impactos.

	A	B	C	D	E	F
1	IMPORTANCIA DE LOS IMPACTOS					
2	Cantidad Problemas	Prob. No.	Gráfico	Suma	%	% Acumulado
3	1	10		17	16.67	16.77
4	2	8		16	15.69	32.46
5	3	7		12	11.76	44.22
6	4	5		11	10.78	55
7	5	3		9	8.82	63.82
8	6	11		9	8.82	72.64
9	7	9		7	6.86	79.5
10	8	1		6	5.88	85.38
11	9	4		6	5.88	91.26
12	10	2		5	4.90	96.16
13	11	6		4	3.92	100.08
14			Total	102		

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5.- Representación de hoja de cálculo Excel. Matriz resumen de comparaciones pareadas (MRCP) en términos de la meta global.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	MATRIZ RESUMEN DE COMPARACIONES PAREADAS (MRCP) EN TÉRMINOS DE LA META GLOBAL								
2		CRITERIOS (m)	IPOE	RC	ECP	V	R	VAPF	TOTALES
3	Impacto del proceso en los Obj. Est.	IPOE	1	3 6/7	5 4/7	4 5/7	4 6/7	5 2/7	25.286
4	Repercusión en el cliente	RC	1/4	1	6 3/7	4 6/7	4 5/7	2 6/7	20.116
5	Éxito a corto plazo	ECP	1/6	1/6	1	2	2	1	6.335
6	Variabilidad	V	1/5	1/5	1/2	1	1/2	4/7	2.966
7	Repetitividad	R	1/5	1/5	1/2	2 1/9	1	1	5.018
8	Valor agregado al producto final	VAPF	1/5	1/3	1	1 3/4	1	1	5.289
9		SUMA	2.046	5.781	15.000	16.421	14.048	11.714	65.010
10	MATRIZ RESUMEN DE COMPARACIONES PAREADAS NORMALIZADA (MCPN)								
11			IPOE	RC	ECP	V	R	VAPF	PROMEDIOS
12	Impacto del proceso en los Obj. Est.	IPOE	0.489	0.667	0.371	0.287	0.346	0.451	0.435
13	Repercusión en el cliente	RC	0.127	0.173	0.429	0.296	0.336	0.244	0.267
14	Éxito a corto plazo	ECP	0.088	0.027	0.067	0.122	0.142	0.085	0.088
15	Variabilidad	V	0.104	0.036	0.033	0.061	0.034	0.049	0.053
16	Repetitividad	R	0.101	0.037	0.033	0.128	0.071	0.085	0.076
17	Valor agregado al producto final	VAPF	0.092	0.061	0.067	0.107	0.071	0.085	0.080
18		SUMA	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
19			MATRIZ RESUMEN DE PRIORIDADES DE LOS CRITERIOS						VECTOR SUMA PONDERADA
20									
21			IP	RC	ECP	V	R	VAPF	
22	Impacto del proceso en los Obj. Est.	IP	0.435	1.031	0.493	0.248	0.368	0.425	3.001
23	Repercusión en el cliente	RC	0.113	0.267	0.569	0.256	0.358	0.230	1.792
24	Éxito a corto plazo	ECP	0.078	0.042	0.088	0.105	0.152	0.080	0.546
25	Variabilidad	V	0.092	0.055	0.044	0.053	0.036	0.046	0.326
26	Repetitividad	R	0.090	0.057	0.044	0.111	0.076	0.080	0.458
27	Valor agregado al producto final	VAPF	0.082	0.094	0.088	0.092	0.076	0.080	0.513
28	CANTIDAD DE EXPERTOS	7							SUMA
29	n	6	6.895	6.706	6.168	6.193	6.032	6.374	38.369
30	LAMBDA Max:	6.394886567							
31	ÍNDICE DE CONSISTENCIA	0.078977313							
32	ÍNDICE DE CONSISTENCIA ALEATORIO	1.32							
33	RELACIÓN DE CONSISTENCIA	0.059831298							

Fuente; Elaboración propia.

Anexo 6.- Representación de tabla Excel para determinar el grado de relaciones entre los procesos del restaurante "Mallorca".

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
1	MATRIZ nxn DE RELACIONES ENTRE LOS PROCESOS DEL RESTAURANTE 'Mallorca'																		
2	No	PROCESOS / NÚMEROS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	CANTIDAD DE IMPACTOS	VTIH	%
3	1	Gestión de compras.	X	14	47	16	22	32	8	14	11	19	9	15	8	8	13		
4	2	Preparación para el servicio.		X		40	13						38	25		8	11	155	4,8
5	3	Elaboración de los alimentos.	21		X	52		35				30	51	56	25	33	11	324	10
6	4	Prestación del servicio de restauración.		21	49	X	36	30				48	40	40	21		12	344	10,7
7	5	Limpieza e higienización.	20	50	41	39	X	18			14	16	52	32			10	292	9,04
8	6	Gestión comercial.	21	12	19	28	12	X			14	25			14		9	148	4,58
9	7	Gestión de recursos humanos.	14	14	15	20	13		X			12	16	18			9	132	4,09
10	8	Mantenimiento técnico-constructivo.		24	20	12	15			X		21	28	18			10	156	4,83
11	9	Gestión de la dirección.	21	26	18	30	21	19	33	22	X	21	17	15	28	19	13	290	8,98
12	10	Gestión económico-financiera.	35	21	25	18	13		18	28	12	X	20	16	10	11	12	227	7,03
13	11	Gestión de seguridad e higiene de los alimentos.	35	28	46	28	34	11		22	11	10	X	42	16		11	283	8,76
14	12	Gestión de la calidad.	21	23	24	30	25	14		14		20	32	X	22	30	12	264	8,18
15	13	Gestión de la información.	14	19	12	14		25			20	16	21	28	X	25	11	200	6,19
16	14	Organización y Control.	21		14	12			14	14	26	32		12	19	X	13	191	5,92
17		CANTIDAD DE IMPACTOS	13	13	13	13	12	10	5	9	12	13	12	13	10	9	157	3229	100
18		VTIV	251	269	344	351	221	167	81	122	147	264	351	333	167	161	3229		
19		%	7,8	8,3	10,7	10,9	6,8	5,2	2,5	3,8	4,6	8,2	10,9	10,3	5,2	4,99	100		

Fuente: Elaboración propia.