



**Universidad de Matanzas**

**“Camilo Cienfuegos”**

**Facultad de Ciencias Económicas e Informática**

**Departamento de Turismo**

*Tesis presentada en opción al grado científico de  
Especialista en Gestión Hotelera*

Aplicación de Procedimiento para la mejora del  
Proceso Servicios Gastronómicos en el hotel Roc  
Arenas Doradas

Autora: Lic. Gretter Mier González

Tutores: Dr. Ing. Ernesto Negrin Sosa

MSc. José Ismael González Antuña

*“Los grandes sueños solo se hacen realidad con  
inmensos sacrificios”*

*Che*



## DEDICATORIA

---

A quienes han estado siempre a mi lado y a todos los que han dejado su huella en mi corazón y ocupan un lugar en él.

A mi hija, por ser el regalo más grande que Dios me ha dado.

A mi esposo, por su amor y apoyo incondicional.

A mis padres, a quienes les debo todo lo que soy y de quienes estoy muy orgullosa porque son las personas más maravillosas del mundo.

A mis abuelos (†), porque siempre están conmigo.

A mi hermano, por el simple hecho de existir.

A mis amigas, quienes ocupan un gran lugar en mi corazón.

## AGRADECIMIENTOS

---

Quiero dar gracias a Dios por guiar mis pasos.

A mis padres, por darme su apoyo, ayuda, comprensión y amor a lo largo de mi vida.

A mi esposo por su amor y apoyo incondicional.

A los profesores, en especial a Ernesto Negrin por su ayuda necesaria, paciencia y dedicación durante todo este tiempo.

A Bertica por su amistad y porque sin ella no hubiese sido posible llegar al término de esta investigación.

A Martica por su amistad, apoyo y consejos oportunos.

A Themys, por ser en mi vida mucho más que una amiga.

A Lisett por su gran ayuda tan oportuna.

A Paloma, mi camaroncito duro, por ser una hermana.

A Yoandi, por ser un amigo incomparable.

## RESUMEN

---

Las empresas en general, y específicamente las de servicios del sector hotelero, demandan la incorporación de métodos que faciliten elevar el desempeño de sus procesos, es por ello que el presente trabajo investigativo tiene como **objetivo general** aplicar un procedimiento para la mejora de procesos en el hotel Roc Arenas Doradas, con el fin de crear las condiciones para solucionar gradualmente las insuficiencias que limitan un mejor desempeño de los procesos, específicamente el proceso Servicios Gastronómicos de la mencionada instalación.

En el trabajo se desarrolla un indicador sintético para evaluar la excelencia de los procesos hoteleros, y se integran diversos instrumentos de gestión expuestos en la literatura científica internacional y escasamente difundidos en el entorno empresarial cubano, tales como: mapas de procesos, flujo esencial de una organización, benchmarking y matriz para la selección de procesos, entre otros.

Como resultado fundamental de la investigación, se proponen acciones de mejora, a partir de las deficiencias encontradas en el proceso analizado, con el fin de darle solución y sentar las bases para un mejor desempeño futuro del mismo, y por consiguiente de la instalación.

INDICE.....	
INTRODUCCIÓN .....	1
Capítulo I: Elementos teóricos conceptuales sobre la Gestión y Mejora de Procesos en la hotelería .....	5
1.1 Procesos .....	5
1.2. Gestión por Procesos .....	6
1.3 Instrumentos para la introducción a la Gestión de Procesos .....	8
1.3.1. Benchmarking como método de mejora de proceso .....	8
1.3.2. Indicadores para la medición del desempeño de los procesos empresariales ....	10
1.3.3. Ficha de Proceso .....	11
1.3.4. Representación gráfica de procesos .....	14
1.4 Gestión por Procesos en el contexto de la Gestión Empresarial .....	14
1.5 Gestión por Proceso en la Hotelería.....	16
Conclusiones del Capítulo.....	18
Capítulo II: Descripción del Procedimiento para la Mejora de Procesos .....	20
2.1 Antecedentes directos de la investigación .....	20
2.2 Procedimiento para la Mejora de Procesos .....	20
2.3 Descripción de las etapas del Procedimiento para la Mejora de Procesos .....	21
Conclusiones del Capítulo.....	38
Capítulo III: Resultados prácticos de la investigación .....	39
3.1 Caracterización del Hotel Roc Arenas Doradas**** .....	39
3.2 Aplicación del Procedimiento para Mejora de Procesos en el Hotel Arenas Doradas .....	40
Conclusiones del Capítulo.....	53
CONCLUSIONES .....	54
RECOMENDACIONES .....	55
BIBLIOGRAFÍA .....	56

## INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, existe una rama de la economía, que ha presentado un auge en las últimas décadas tanto por la cantidad de participantes como por su diversidad geográfica y fines específicos, la cual es el Turismo.

Conceptualmente se define como turismo a la actividad de ocio que desarrollan personas de diferentes edades, categorías ocupacionales, diversidad de sexos, religiones, regiones, solvencia económica, entre otros, para pasar su tiempo libre en interés de conocer sitios históricos, culturales, religiosos, faunas, floras, intercambios científicos, costumbres, o sencillamente disfrutar de las potencialidades recreativas que brinda la naturaleza en las diversas partes del mundo.

Se caracteriza por existir un flujo de viajeros desde los países con economías fuertes sobre todo Europa y América del Norte hacia países del Sur, ya sea América Latina, Asia o África incluyendo el Oriente Medio. En este último caso se ha visto mermado por la inestabilidad de la paz en la mencionada región.

No se puede descartar también el turismo dentro de las propias regiones, como sucede en Europa o Norte América y entre estas dos últimas.

Para hacer posible esta actividad, se precisa de una infraestructura bastante amplia, que abarque aspectos como el Transporte, alojamiento, suministros alimenticios, seguridad interna, cobertura médica, comunicaciones, trámites bancarios, protección del medio ambiente y otros muchos que pasan desde el nivel educacional de la población en la región receptora hasta la concientización de la comunidad donde se inserte, acerca del bien que representa, pues indudablemente generan fuentes de empleo y bienestar social.

En el ámbito internacional, existen diferentes modalidades de turismo, destacándose, el turismo de ciudad, de naturaleza y de sol y playa fundamentalmente. Dentro del primer grupo se puede citar los principales destinos como son Nueva York, París, Roma, Berlín y Venecia por los atributos históricos y culturales que poseen.

Los de Naturaleza, se reservan para sectores muy específicos y están diseminados en todas las latitudes abarcando desde selvas, elevaciones montañosas hasta zona de hielos perpetuos y en su mayoría es practicado por personas con un interés científico.

Cuando de Sol y Playa se trata, generalmente pensamos en las playas que forman parte de las zonas del Mar Caribe, como las de Barbados, República Dominicana, México y por



## INTRODUCCION

---

supuesto Cuba, aunque tienen infraestructura significativa las ubicadas en el Mar Mediterráneo y en el archipiélago de Las Canarias.

Lo anterior no descarta el crecimiento que tiene la actividad en países de Asia como Japón, Corea del Sur, China, Malasia e Indonesia, dado fundamentalmente por el crecimiento de sus economías.

En los últimos años el mundo ha sufrido una serie de cambios, especialmente en lo que respecta a las prácticas de los negocios. El cliente se ha convertido en una fuente de información estratégica sobre la calidad del producto y del servicio en lugar de ser únicamente el objetivo de las campañas publicitarias de empresas productivas y de servicios. En las empresas hoteleras por ejemplo, se elaboran planes de amplio alcance para satisfacer las necesidades del cliente. La misión ya no consiste en ser mejores que la competencia; la misión ahora es la excelencia. La importancia que ha adquirido el desarrollo del sector turístico en las diferentes localidades, es un hecho sin precedentes dentro de la actividad turística en general y dentro de la economía cubana. Este protagonismo llama la atención sobre la necesidad de estudiar este comportamiento para aprovechar los beneficios en aras de incrementar el desarrollo económico alcanzado.

En Cuba el turismo forma parte de los llamados sectores emergentes, dado que su auge se inicia a principios de los años 90 del pasado siglo, después de ser afectada la economía del país por los abruptos cambios en el plano político internacional y perder prácticamente el 80 % del mercado de exportación e importación al desaparecer el llamado campo socialista de Europa.

Ello condujo a explorar con las primeras inversiones extranjeras en este sector, ampliar el espectro no solo de sol y playa sino a combinar turismo de ciudad con eventos científicos, educativos, culturales y desarrollar el referido a la naturaleza, con el objetivo de ofrecer la más amplia gama de servicios posibles.

Con el decursar de los años se han consolidado diversos polos, que en el caso del principal atributo Sol y Playa se puede mencionar Varadero, Cayería norte de Villa Clara y Ciego de Ávila (cayos Las Brujas, Santa María, Guillermo y Cayo Coco por solo citar algunos), la zona norte de Holguín entre las principales.

Entre las opciones principales de alojamiento en los polos turísticos están en primer lugar los hoteles (de varias categorías) que cuentan con un personal preparado

## INTRODUCCION

---

profesionalmente para ofrecer un servicio que cumpla las expectativas del cliente más exigente.

En los últimos años se han desarrollado múltiples estudios relacionados con el soporte estructural de las organizaciones, la definición de niveles jerárquicos, aspectos relacionados con la formalización de reglamentaciones y la concentración de decisiones, todos proyectados a la búsqueda de la mayor racionalidad en el diseño organizacional. En estas investigaciones subyace la comprensión de que el Enfoque de Gestión por Procesos es la llave para entender la organización como un sistema y que su real propósito es maximizar la congruencia entre el contenido: los procesos, y la forma: el organigrama.

Según Negrin Sosa (2003), toda organización está configurada por una estructura donde se desarrollan unos procesos orientados a cumplir un propósito. La complejidad de ciertas organizaciones hace que su dinámica interna sea poco transparente y esté dominada por una cierta inercia en el tiempo. Esto dificulta la revisión del cumplimiento de los objetivos de la empresa y la hace poco adaptable a las exigencias cambiantes de su entorno. Es vital para asegurar su viabilidad realizar actuaciones orientadas a hacer más visibles los procesos internos y evaluar la capacidad de reacción ante los problemas con los que ha de enfrentarse. En el enfoque de Gestión en Procesos se concentra la atención en el resultado de los procesos, no en las tareas o actividades; hay información sobre el resultado final y cada cual sabe cómo contribuye el trabajo individual al proceso global, lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal.

En Cuba, existe un gran campo para la aplicación de esta forma de gestión en todo el sistema empresarial y en el sector turístico-hotelerero en particular.

A partir de lo anteriormente planteado se define como **problema científico**: *“la carencia de un instrumento de gestión que permita la evaluación y mejora de los procesos en el hotel Roc Arenas Doradas”*.

En correspondencia con lo anterior se planteó como **hipótesis** de la investigación:

*“Si se aplica un instrumento de gestión para la mejora de procesos hoteleros en la instalación Arenas Doradas, se crearán las condiciones para solucionar gradualmente las insuficiencias que limitan un mejor desempeño de los procesos estudiados”*.

## INTRODUCCION

---

Para dar cumplimiento a la hipótesis, este trabajo de investigación tiene como **objetivo general** “*aplicar un instrumento de gestión para la mejora de procesos en el hotel Roc Arenas Doradas*”.

Para el cumplimiento del objetivo general, se proponen como **objetivos específicos**:

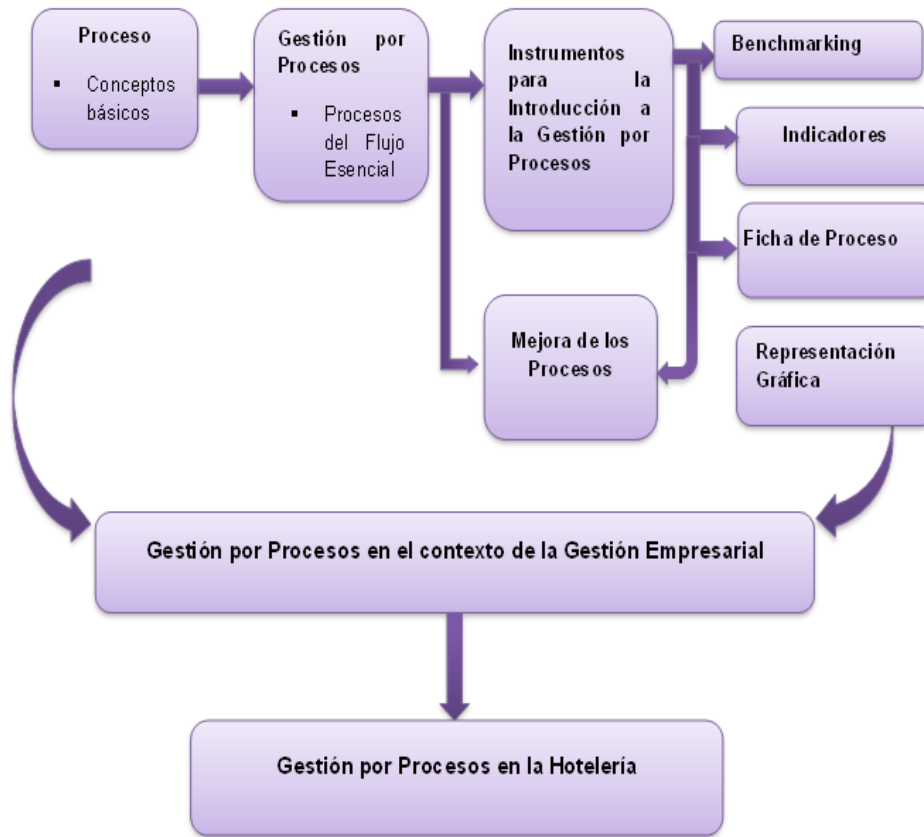
- *Describir los elementos teóricos conceptuales fundamentales relacionados con la gestión y mejora de procesos en el contexto hotelero.*
- *Exponer el procedimiento para la mejora de procesos hoteleros con la argumentación de cada etapa y de las técnicas para su implementación.*
- *Implementar el procedimiento seleccionado en el hotel Roc Arenas Doradas.*

Para su presentación, esta tesis se estructuró de la forma siguiente: una Introducción, donde se caracteriza la problemática y muestra el diseño de la investigación; un Capítulo I, en el que se argumentan los principales referentes en el plano teórico relacionado con la gestión y mejora de procesos en el contexto de las empresas hoteleras; un Capítulo II, donde se detallan las etapas que integran el procedimiento a aplicar; un Capítulo III, en el cual se muestran los resultados de la aplicación de dicho procedimiento; las Conclusiones y Recomendaciones derivadas de la investigación; la Bibliografía consultada; y un grupo de Anexos, como complemento de los resultados expuestos.

**Capítulo I: Elementos teóricos conceptuales sobre la Gestión y Mejora de Procesos en la hotelería**

En este capítulo se argumentan los principales referentes en el plano teórico relacionado con la gestión y mejora de procesos en el contexto de las empresas hoteleras. Se incluyen como aspectos analizados: el concepto de Proceso desde el punto de vista de diferentes autores, la Gestión por Procesos, los instrumentos para la introducción a la Gestión de Procesos, la Gestión por Procesos en el contexto de la Gestión Empresarial, así como la Gestión por Proceso en la hotelería. Para esto se siguió el Hilo Conductor expuesto en la Figura 1.1.

Figura 1.1. Hilo Conductor del Marco Teórico Referencial



Fuente: Elaboración Propia

**1.1 Procesos**

La noción del término proceso halla su raíz en el término de origen latino *processus*. Según informa el diccionario de la Real Academia Española (RAE), este concepto describe la acción de avanzar o ir para adelante, al paso del tiempo y al conjunto de

etapas sucesivas advertidas en un fenómeno natural o necesario para concretar una operación artificial.

En la serie de normas internacionales ISO 9000 (sistemas de gestión de la calidad) se define un proceso como «conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados» (ISO 9000:2005). Los procesos tienen entonces clientes que pueden ser internos o externos, los cuales reciben a la salida, lo que puede ser un producto físico o un servicio. Estos establecen las condiciones de satisfacción o declaran que el producto o servicio es aceptable o no» (Barros, 1994).

Davenport (1993), uno de los pioneros de la reingeniería, señala que un proceso, simplemente, es «un conjunto estructurado, medible de actividades diseñadas para producir un producto especificado, para un cliente o mercado específico. Implica un fuerte énfasis en *cómo* se ejecuta el trabajo dentro de la organización, en contraste con el énfasis en el *qué*, característico de la focalización en el producto.

Medina León, et al. (2010) realizan una profunda revisión de las definiciones de procesos y gestión por procesos. En consecuencia, Hernández Nariño (2010) define proceso como el conjunto de actuaciones, actividades interrelacionadas, decisiones y tareas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados que satisfagan plenamente los requerimientos del cliente.

### **1.2. Gestión por Procesos**

Las empresas y las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos (Trischler, 1998; Amozarrain, 1999; González Méndez (2002); Nogueira Rivera 2002; Negrin Sosa, 2003; Parra Ferié, 2005; Hernández Nariño, 2010; Marqués León, 2013) por esto, la mayoría de las entidades que han tomado conciencia de lo anteriormente planteado han reaccionado ante la ineficiencia que representan las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

Los procesos no son actividades aisladas, sino que están interrelacionados e interactúan; comúnmente, las salidas o resultados de un proceso constituyen las entradas para uno o varios procesos que se desarrollan en la organización (Avila Gracia & Negrin Sosa, 2008; citados por, Comas Rodríguez, 2013).

Según Medina León, et al. (2010) se consideran escasos los intentos de implementación de la gestión por procesos durante el proceso de planificación estratégica. Por tanto, si se definen los procesos de la organización de conjunto con la planificación estratégica y se evalúa el alineamiento entre ambos, entonces se simplifica el camino y se contribuye al logro de la eficacia.

Las empresas suelen fracasar a la hora de desplegar una estrategia o gestionar sus procesos porque carecen de un sistema de gestión capaz de integrar y alinear la estrategia con sus procesos (Borchardt, et al., 2007; Kaplan & Norton, 2008a, 2008b; Martos Calpena, 2009; Soler González, 2009; Amo Baraybar, 2010; Contreras Alday & Arantes Salles, 2011; Frías Adán & Ramos Rodríguez, 2012; citados por, Comas Rodríguez, 2013).

Para Zaratiegui (1999), cada vez más, el éxito de toda organización depende de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos, por esto el principal punto de análisis lo constituye precisamente la gestión en la empresa basada en los procesos que la integran. De ahí, que el enfoque en procesos, después de muchos años de haberse aplicado, constituye actualmente una herramienta de gran utilidad; aspecto con el cual concuerda la autora de este trabajo

Autores como Pardo Calafell, 1999; Amozarrain, 1999; Nogueira Rivera, 2002; Negrín Sosa, 2003, Yáñez Sanchez & Fernández Agüero, 2007; Hernández Nariño, 2010; Giner Fillol & Ripoll Feliu, 2011, exponen elementos en sus obras que sirven de base para enriquecer términos relacionados con este enfoque, como la introducción del concepto de proceso del flujo esencial, definido de manera particular por Negrin Sosa (2003) como: "Secuencia ordenada y lógica de actividades desarrolladas por una o más personas en una organización, que caractericen la función principal que estas desarrollan, generando ingresos provenientes de las ventas o servicios prestados, o que se encuentran relacionadas de forma directa con la prestación de un servicio, dirigidas a la satisfacción de un cliente"

Entre los aspectos fundamentales que resaltan la utilidad de identificar y particularizar a los procesos del flujo esencial, está la necesidad imperiosa de las empresas de desarrollar habilidades únicas en materia de operaciones, lo cual puede considerarse un arma competitiva formidable.

Según la revisión de los criterios desarrollados por los autores consultados y referidos con anterioridad, es posible resumir que el enfoque en procesos se fundamenta en:

- Estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes.
- Cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana.
- Empleados que se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- Empleo de tecnologías para eliminar actividades que no añadan valor.

El enfoque en proceso ha logrado obtener una gran relevancia en la actualidad, integrándose de forma creciente a las denominadas “buenas prácticas gerenciales”. En el contexto de las herramientas de apoyo a la introducción de este enfoque de gestión, los Mapas de Procesos resultan una de las que alcanza mayor consenso y aceptación entre los autores consultados, por ofrecer una visión abarcadora y gráfica de los sistemas empresariales, realizándose algunas consideraciones sobre esta temática en el siguiente epígrafe.

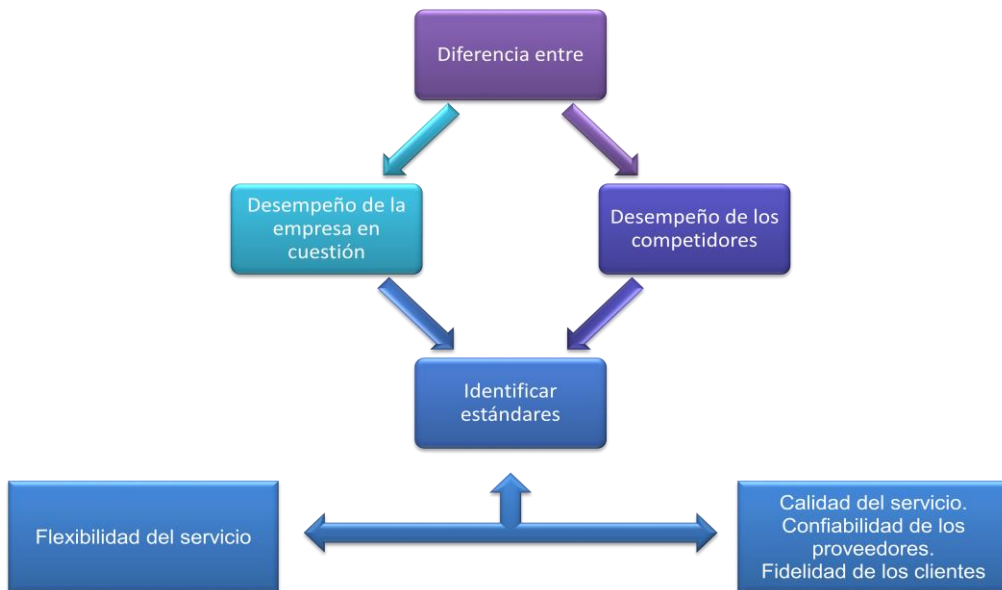
### **1.3 Instrumentos para la introducción a la Gestión de Procesos**

Entre los instrumentos empleados para registrar los hechos relacionados con la gestión productiva y de servicios se encuentra un amplio universo de herramientas conducentes a la mejora de los procesos, de ellas resaltan el benchmarking, el uso de indicadores, la ficha de proceso y las herramientas de representación gráfica. Estas herramientas poseen una significativa relevancia, la cual se demuestra en el hecho de que son consideradas como elementos muy importantes para la mejora de procesos.

#### **1.3.1. Benchmarking como método de mejora de proceso**

El Benchmarking (BM), ha alcanzado una gran difusión y popularidad en las últimas décadas, en la medida en que diversas organizaciones empresariales han logrado mejorar sus operaciones a través de la investigación de las prácticas estratégicas de las empresas líderes. (Figura1.2)

**Figura 1.2.** Una visión del Benchmarking



Fuente: Negrin Sosa (2003)

Muchos son los autores que han escrito sobre esta temática, ofreciendo sus definiciones desde diferentes ópticas, Camp (1989), plantea que es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente. Boxwell (1993), señala que es proponerse metas utilizando normas externas y objetivas conociendo el "hacer" de los otros, aprendiendo "cuánto" y tal vez lo que es más importante aprendiendo "cómo". Kinni (1994), lo describe como la búsqueda permanente en el proceso de identificación, entendimiento y adaptación de prácticas y procesos superiores de otras organizaciones con el fin de mejorar el desempeño de su organización. Según Spendolini (1998), es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Para Leppard & (1998), el BM, es una vía de buscar las mejores prácticas que conducirán a una actuación sobresaliente de la empresa, algo que proporciona sencillamente un medio para que la empresa compare sus propias prácticas con las que se perciben como excelentes y ofrece no solo una forma de medición, sino también una base para establecer objetivos de mejoras organizacionales (Hernández Nariño et al., 2010b). Es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y práctica con aquellas compañías u organizaciones que representan la excelencia (Benget, K et al., 2012)



El análisis de las definiciones anteriores permite identificar un grupo de elementos que caracterizan al BM:

- Puede considerarse como un proceso continuo que se proyecta en la búsqueda constante de las mejores prácticas de la industria.
- No debe aplicarse como una receta estática, inmóvil, sino que es un proceso de descubrimiento y aprendizaje sistemático, que puede aplicarse a todas las fases del negocio, por lo cual es una nueva forma de administrar, ya que cambia la práctica de compararse solo internamente a comparar nuestras operaciones en base a estándares impuestos externamente por las empresas reconocidas como los líderes o aquellos que tienen la excelencia dentro del sector.
- Involucra una serie de acciones, aspectos, problemas u oportunidades y en efecto, se mide el desempeño (el propio y el de otros), llegando a conclusiones basadas en un análisis de la información recopilada, estimulando cambios y mejoras organizacionales.

### **1.3.2. Indicadores para la medición del desempeño de los procesos empresariales**

Uno de los factores relevantes para que todo proceso, llámese de producción o servicio, se lleve a cabo con éxito, es implementar un sistema adecuado de indicadores para medir su funcionamiento (Suárez Mella, 1996; Hernández Fernández, 1997; Evradrd, 1997; García Villares, 1998; Alpizar Rodríguez, 1999; Sánchez Ávila et al, 2002; Negrin Sosa et al, 1998, 2002/a/, 2003/a/, 2003/b/). Este sistema de indicadores debe ser objetivo, ha de caracterizar con suficiente plenitud todos los aspectos de la actividad analizada, debe ser sensible a la mínima alteración de la influencia de los diferentes factores; además debe ser complejo, o sea, que refleje multilateralmente el trabajo del objeto de análisis, abarcando, por ejemplo, el estado de los recursos, nivel técnico - organizativo de los procesos y los resultados de la actividad y su efectividad, considerándose todos estos como atributos indispensables a los sistemas de indicadores.

El adecuado uso y aplicación de los indicadores en la medición del desempeño en los procesos empresariales, pueden convertirse en un soporte importante para la generación de ventajas competitivas sostenibles y por ende de un buen posicionamiento de la empresa frente a sus competidores.

Según Wautiez & Reyes citados por Ramírez Olivera (2002), un indicador puede ser definido como una señal que muestra una tendencia, es una herramienta para simplificar,

medir y comunicar información, permitiendo representar un conjunto de datos en el tiempo y así visualizar los cambios generados por el comportamiento de las personas y los sistemas productivos, con un contexto más específico Picón Ramil (1998) plantea que los indicadores son únicamente una forma útil de recopilar grandes cantidades de datos ó informaciones y comparar la evolución de las empresas.

Quiros Morato y Cuesta Paredo (2005) citados por Hernández Nariño (2010) indican que un indicador es un rasgo, señal o instrumento que contribuye a la comprensión de un suceso o una medida simple (unidimensional), que puede ser utilizada de forma directa para comprender un fenómeno.

El análisis de los diversos criterios expuestos por los autores consultados permite plantear que un indicador es una expresión que mide, simplifica y comunica una información a partir de una recopilación de datos, facilitando el análisis del comportamiento de cualquier fenómeno socioeconómico mediante comparaciones realizadas en un período determinado. No nos muestra todo, pero ayudan a ver como hemos mejorado o empeorado en el tiempo, siendo una guía para nuestras acciones y decisiones.

Algunos de los indicadores integrales más difundidos en Cuba en sus inicios fueron los propuestos por Brito Viñas (2000) con los Índices de Capacidad y Gestión de la Capacidad Tecnológica; Suárez Mella (2001) para la Excelencia Organizativa Industrial (EOI); Nogueira Rivera (2002) con el Índice de Eficiencia Financiera (Ief) y Negrín Sosa (2003) en la Excelencia Organizativa Hotelera (EOH) y la Excelencia Organizativa de los Procesos (EOP).

### **1.3.3. Ficha de Proceso**

La realización de la Ficha del Proceso permitirá disponer de todos los elementos necesarios para su posterior análisis (Cuadro 1.1). Esta propuesta tiene como referencias fundamentales a (Rivas Jiménez & Nogueira Rivera, 2002; Marrero Latorre, 2003), ambos sustentados en Trischler, 1998, los cuales recomiendan para su confección que esta incluya elementos que caractericen al proceso tales como: nombre, responsable, finalidad, objetivos, clientes, proveedores, otros grupos de interés, procesos relacionados y contenido. La Ficha del Proceso puede ser desarrollada para los subprocesos si el nivel de detalle del estudio así lo requiriese y su contenido es el siguiente:

Tipo de proceso:

El tipo de proceso es un sistema de clasificación que ayudará al Equipo de Trabajo a captar y entender el alcance y el contexto de proceso objeto de estudio. Se clasificarán en: Procesos Estratégicos, Procesos del Flujo Esencial y Procesos de Soporte. El empleo de este sistema de clasificación ayudará a coordinar los esfuerzos de diversos proyectos y a prevenir los conflictos entre los objetivos de los proyectos. Además ayudará a ahorrar una cantidad de tiempo considerable en la fase de análisis, ya que las definiciones del proceso se podrán coordinar y de este modo se minimizará la duplicidad de recursos y objetivos.

### Finalidad del proceso:

La finalidad del proceso es una declaración escueta de lo que el proceso pretende conseguir. La declaración debe ser lo más concisa posible, y los miembros del Equipo de Trabajo deben estar totalmente de acuerdo con ella. Hay que asegurarse de que en la declaración se indiquen los beneficios para la persona o grupo de interés al que afecte el proceso.

### Objetivos del proceso:

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

### Proveedores:

Son los grupos de interés que proporcionan entradas al proceso. El contenido del proceso determina sus proveedores.

### Entradas:

Incluye todos los recursos necesarios para la realización de un proceso determinado (flujo de información, productos físicos, documentos, etc.)

### Clientes:

Estos son los grupos de interés que reciben las salidas del proceso. El contenido del proceso determina los grupos de interés.

### Salidas:

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

### Otros grupos de interés implicados:

Se trata de una persona o grupo que ganará o perderá en función de los resultados del proceso. En cada proceso hay unos grupos de interés que no están directamente implicados en el trabajo pero que, sin duda alguna, tienen un interés en el trabajo desempeñado o en los resultados. Es importante identificar a estas personas porque es muy probable que sean un obstáculo a la hora de implementar cambios en el proceso.

### Contenido del proceso:

El contenido del proceso identifica los límites del proceso objeto de estudio. Los límites definen donde empieza y termina el proceso, y determinan qué actividades están incluidas y excluidas en el análisis.

- Inicio del proceso: Este es el primer paso del proceso. Las entradas para ese paso siempre provienen de fuentes externas al proceso.
- Fin del proceso: Es el último paso del proceso. El grupo de interés (que recibe las salidas del proceso) siempre es externo a este.

### Subprocesos:

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

### Actividades incluidas:

De manera general se refiere a las actividades esenciales de cada subproceso.

### Procesos relacionados:

Son aquellos que proporcionan entradas, aceptan salidas, o se encuentran vinculados en la realización de un mismo objetivo con el proceso objeto de estudio.

### Actividades relacionadas:

Son aquellas pertenecientes a los procesos relacionados que se relacionan directamente con el proceso objeto de estudio.

Esta ficha se puede aplicar también a cada subproceso específico.

### **1.3.4. Representación gráfica de procesos**

La representación gráfica es una etapa esencial para la gestión y mejora de los procesos, pues permite visualizar el funcionamiento y las relaciones de los procesos y actividades con el fin de detectar oportunidades de mejora (Hernández Nariño et al., 2009c).

Representar gráficamente un proceso ofrece muchos beneficios: obtener información preliminar sobre las secuencias de pasos, conexiones, flujos, recorridos y tiempos, distinguir las actividades que aportan valor y buscar oportunidades de mejora (Mora Martínez et al., 2002), facilitar el análisis y diseño de los procesos (Benavides, 2003; Biazzo y Bernardi, 2003), favorecer la comunicación y el entrenamiento, y alcanzar estándares como la certificación ISO (Baron, 2004), citados por Hernández Nariño, 2010.

Existe una considerable diversidad de formas de representación gráfica, desde los enfoques tradicionales como los diagramas OTIDA, OPERIN o de recorrido, hasta técnicas más actuales como los diagramas As-Is (tal como es), la familia de mapas IDEF0, los diagramas de la cadena de valor, en circunstancias donde el análisis del valor añadido ha cobrado gran fuerza en el accionar de las organizaciones. Se distinguen igualmente herramientas para la representación gráfica de servicios como el ciclo de los servicios y la servucción (Hernández Nariño et al., 2007d).

La utilización de una técnica u otra está condicionada por los objetivos que se persiguen, ya sea, detallar las tareas de un proceso, mostrar las áreas implicadas, visualizar el nivel de jerarquía de éste, o analizar el diseño de los procesos, para detectar cuáles actividades aportan valor. No obstante, no particularizan en la representación gráfica de procesos de servicio, ni, por consiguiente, en elementos como el nivel de contacto, los momentos de verdad, la variabilidad, o la caracterización y clasificación de procesos. Sólo la representación con el uso de la servucción (Eiglier y Langeard, 1989; Parra Ferié, 2005) y el ciclo de los servicios (Schroeder, 1992), intentan llenar este vacío (Hernández Nariño et al., 2009c).

### **1.4 Gestión por Procesos en el contexto de la Gestión Empresarial**

El enfoque en procesos en la actualidad se encuentra integrado a múltiples herramientas de gestión que han alcanzado diversos niveles de difusión y aplicación práctica. Se puede valorar en las fuentes bibliográficas analizadas que autores como Deming, Juran, Ishikawa, Crosby y Conway citados por Marqués León (2013), basan sus propuestas en

un enfoque de Proyección Estratégica y Calidad Total, como procesos a aplicar por aquellas organizaciones que consideren necesario un mejoramiento continuo que las prepare para competir con éxito, reflejando las concepciones de sus autores basadas en experiencias empresariales de países altamente desarrollados.

Otra visión plantean (Hammer & Champy, 1994; Ahire & Waller, 1994; Riccardi, 1996), los cuales teniendo como soporte la Reingeniería de Procesos, basan sus metodologías en una concepción de ruptura con la ya existente, mediante cambios radicales en el desempeño, concentrados en los procesos estratégicos, además de establecer un vínculo directo con la estrategia de la organización como un todo.

La propuesta que ofrece Amozarrain (1999) resulta una de las referencias más importantes para esta investigación. Este autor se enfoca a la identificación, implantación y análisis de los procesos a través de un procedimiento abarcador, que incluye guías para su instrumentación práctica.

Según Rodríguez (1998), autores cubanos como Díaz y Carballal proponen modelos de cambio y perfeccionamiento, que según afirman se adaptan a las condiciones de Cuba y América Latina. Estos modelos están sustentados en los conceptos de la Calidad Total, insertando principios y enfoques de la Reingeniería y de la Planificación Estratégica como herramienta o elementos de perfeccionamiento de procesos.

Otras propuestas de autores nacionales son las de Hernández Maden (1999) el cual particulariza la gestión por procesos mediante un procedimiento para el mejoramiento del almacenamiento, presentando como soporte el análisis tecnológico y el BM, la que ofrece Artola Pimentel (2002) que mediante el análisis multicriterio borroso analiza el estado de los procesos empresariales en organizaciones de proyectos de ingeniería (utilizando como referencia el concepto de empresa de clase mundial<sup>1</sup>) y la investigación desarrollada por Nogueira Rivera (2002), a juicio de la autora una de las más completas, la cual está dirigida a la implementación del control de gestión en empresas de manufactura y servicios, que incluye el análisis de los procesos en su nivel de actividades, orientándose hacia el diagnóstico y control de la eficiencia de estos. Esta autora aunque considera en sus implementaciones los principios del BM, no los expresa explícitamente en su metodología.

---

<sup>1</sup>Render&Heizer (1996) la definen como aquella empresa que logra mejoras continuas para satisfacer los requerimientos de los clientes, consolidando sus ventajas competitivas mediante la organización exitosa en el presente y la oferta de productos, servicios y empleos en el futuro.

### 1.5 Gestión por Proceso en la Hotelería

En los hoteles, al igual que en todas las organizaciones, existe la necesidad de optimizar los recursos disponibles y de lograr un uso racional y productivo de estos, por lo que se pone de manifiesto lo indispensable que resulta el empleo de métodos efectivos para el mejoramiento de sus Operaciones.

Durante la última década, se han introducido importantes cambios en el sector turístico-hotelero con el fin de adaptarse al desarrollo y uso de las nuevas tecnologías. Estos cambios han afectado, por un lado, a los métodos de trabajo, y por otro lado a las exigencias de los niveles formativos de los trabajadores y directivos.

Sin embargo aunque la introducción de los avances tecnológicos resulta una tarea ineludible, no constituye por sí sola una garantía de éxito. Según los criterios emitidos por la Hoge Hotelschool Maastricht de Holanda (2000) y las aportaciones de Negrín Sosa, (2003), para administrar eficazmente las operaciones de una empresa hotelera se requiere de:

- Normalizar y caracterizar detalladamente todas las áreas productivas y de servicios.
- Emplear la gestión de la innovación.
- Lograr un flujo eficiente de la información capaz de satisfacer las necesidades de los usuarios más exigentes.
- Informatizar todas las áreas operativas del hotel bajo los mismos principios en un ambiente de trabajo amigable e intuitivo.
- Conocer e instrumentar las herramientas y los métodos necesarios para gestionar los recursos humanos del hotel.
- Vincular la calidad con el desempeño de las áreas funcionales, logrando un uso adecuado de los índices de satisfacción de clientes como principal herramienta para su gestión.
- Organizar las reservas aprovechando al máximo la disponibilidad de las habitaciones del establecimiento.
- Desplegar gráficamente los flujos fundamentales del hotel, detallándolos hasta el nivel de actividades.
- Lograr un balance adecuado entre pronósticos de demanda, planificación,

programación de tareas y gestión de materiales e insumos.

- Generar un registro de control y auditoria permanente sobre el funcionamiento de cada uno de los eslabones productivos y de servicios de la organización.

En la actualidad el poder real en las relaciones comerciales, ha pasado de la oferta a la demanda, convirtiendo al cliente, en un ente cada vez más exigente, en la razón de ser de cualquier empresa de servicio. Dentro de este marco, la Gestión por Procesos da un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de la compañía, sus necesidades (estándares mínimos) y sus expectativas (aspectos subjetivos), siendo el cumplimiento de estas últimas las que generan el valor agregado al servicio.

En este enfoque de gestionar las operaciones hoteleras, se pueden considerar a los procesos internos como los medios de que dispone la empresa para contribuir a la cadena de valor de sus clientes. Por ello, el objetivo de este componente ha de ser el de llevar al nivel máximo posible el aporte de valor a los clientes mediante el correcto diseño y mejora continua de todos sus procesos, tomando en consideración una estrategia interna en la cual se identifiquen todos los puntos a mejorar y se deleguen funciones en el personal de cada proceso.

Es necesario considerar que previamente al desarrollo de acciones para la mejora de los procesos, se deberá lograr el conocimiento de los siguientes aspectos, que resumen los criterios de los variados autores consultados sobre la temática de Gestión por Procesos.

1. Todos los procesos deberán ser documentados y caracterizados para lograr un conocimiento efectivo de estos.
2. Las actividades internas de cualquier proceso las realizan personas, grupos o departamentos de la organización.
3. La secuencia de actividades de los procesos se puede esquematizar mediante un diagrama de flujo como un mecanismo útil para su estudio y mejora.
4. Los clientes de los procesos, en función de sus expectativas, juzgarán los resultados de su funcionamiento.
5. Las dos características más relevantes de los procesos son la repetitividad y la variabilidad.



6. La repetitividad es la razón que justifica que valga la pena invertir tiempo en mejorar un proceso, pues el efecto del esfuerzo invertido se multiplica prácticamente por la cantidad de veces que se repita el proceso.
7. La variabilidad de los procesos se aprecia en las ligeras desigualdades que se obtienen en los resultados luego de que este funcione en diversas ocasiones, repercutiendo en la satisfacción del cliente.
8. Los procesos se crean para producir un resultado y repetirlo más de una vez. A más repeticiones más experiencia y cada mejora introducida aportará más en dependencia del número de veces que el proceso funcione.
9. Los elementos que permiten describir un proceso son: entradas del proceso, proveedores, clientes, grupos de interés implicados, secuencia de actividades, los recursos, indicadores y las salidas del proceso.
10. Toda organización tiene un grupo de procesos que definen la función principal que esta desarrolla, los cuales son denominados procesos del flujo esencial, manifestando estos las mayores interacciones con los clientes externos.
11. Los procesos pueden ser mejorados, ya sea de forma gradual, adoptando una filosofía de mejora continua o mediante una mejora radical, aplicando las técnicas de la Reingeniería de Procesos.
12. El Benchmarking constituye una herramienta de gran utilidad y valor práctico para evaluar el comportamiento de los procesos, además permite potenciar las actividades que aportan más valor a la organización reverenciándolas con los líderes.
13. Todos los procesos permiten definir medidores que pueden ser empleados como instrumentos para cuantificar su funcionamiento.
14. Los procesos deberán ser auditados para verificar el grado de cumplimiento de sus objetivos y la eficacia de su desempeño.

### **Conclusiones del Capítulo**

1. La gestión de la organización por medio de la gestión de los procesos, ofrece una perspectiva diferente sobre la gestión basada en funciones, y es la vía principal de lograr la satisfacción del cliente, así como la base fundamental para lograr los objetivos estratégicos de la organización. Uno de los elementos más significativos y

ampliamente abordados en la Gestión por Procesos es precisamente la mejora de procesos.

2. Entre los instrumentos empleados para registrar los hechos relacionados con la gestión productiva y de servicios se encuentra un amplio universo de herramientas conducentes a la mejora de los procesos, de ellas resaltan el benchmarking, el uso de indicadores, la ficha de proceso, el valor añadido y las herramientas de representación gráfica. Las cuales poseen una significativa relevancia, ya que son consideradas como elementos muy importantes para la mejora de procesos.
3. Para la implementación de la mejora de los procesos, deberán considerarse previamente un grupo de aspectos entre los cuales se señalan: que todos los procesos deberán ser documentados y caracterizados para lograr un conocimiento efectivo de estos y que los clientes del proceso en función de sus expectativas, juzguen los resultados de su funcionamiento.
4. En el enfoque de gestionar las operaciones hoteleras, se pueden considerar a los procesos internos como los medios de que dispone la empresa para contribuir a la cadena de valor de sus clientes. Por ello, es necesario llevar al nivel máximo posible el aporte de valor a los clientes mediante el correcto diseño y mejora continua de todos sus procesos, tomando en consideración una estrategia interna en la cual se identifiquen todos los puntos a mejorar y se deleguen funciones en el personal de cada proceso.

### **Capítulo II: Descripción del Procedimiento para la Mejora de Procesos**

En este Capítulo se abordan los antecedentes de la investigación y se detallan las etapas que integran el procedimiento seleccionado para la Mejora de Procesos y las diferentes técnicas y métodos que permiten la instrumentación práctica de esta propuesta.

#### **2.1 Antecedentes directos de la investigación**

Entre las investigaciones más importantes relacionadas con el enfoque en procesos, además de las mencionadas en el epígrafe 1.4, se encuentran las desarrolladas por Parra Ferié (2005); Vals Figueroa (2007); Dieguez Matellán (2008); Hernández Nariño (2010); Marqués León (2013) y Comas Rodríguez (2013), así como la propuesta de Negrin Sosa (2003), en la cual se desarrolla un indicador sintético para evaluar la excelencia de los procesos hoteleros, de ahí que sea seleccionada esta herramienta de gestión para realizar la presente investigación, ya que las aplicaciones de la misma se desarrollan en entidades del Ministerio de Turismo. Estas herramientas de gestión para la mejora de los procesos empresariales antes mencionadas y las etapas que las conforman, quedan resumidas en el Anexo I.

#### **2.2 Procedimiento para la Mejora de Procesos**

El procedimiento propuesto para la mejora de procesos se muestra de forma gráfica en la Figura 2.1.

**Figura 2.1.** Procedimiento para la mejora de los procesos del Flujo Esencial en empresas hoteleras



Fuente Negrin Sosa (2003)

A continuación se describen las diferentes etapas que componen el Procedimiento.

### 2.3 Descripción de las etapas del Procedimiento para la Mejora de Procesos

Como elemento previo al desarrollo del proceso de mejoramiento se plantea como premisa la existencia de la Planificación Estratégica de la organización y el disponer del apoyo y participación efectiva de la alta dirección de la empresa y de sus empleados, lo cual significa una implicación activa en el diagnóstico de los problemas y en la implementación de las acciones de mejoras.

Las etapas que conforma el procedimiento propuesto son:

#### a) Selección del equipo de trabajo para la mejora de procesos

Esta fase inicial del procedimiento comprende la integración de un equipo de trabajo interdisciplinario que llevará a la práctica el mejoramiento de los procesos empresariales. Para su conformación se valoraron los criterios que ofrecen (Trischler, 1998; Amozarrain,

1999; Nogueira Rivera, 2002; Marrero Latorre, 2003), las características que deberá poseer el equipo de trabajo son las siguientes:

- Estar integrados por entre 7 y 15 personas.
- Garantizar la diversidad de conocimientos de los miembros del equipo.
- Contar con miembros que posean conocimientos sobre sistemas de gestión.
- Disponer de la presencia de algún experto externo.
- Nombrar un miembro de la Dirección como coordinador del equipo de trabajo.

Se considera que las decisiones que corresponden al análisis de los sistemas hoteleros son complejas, por el grado de dificultad que presentan en su comprensión y la ausencia de información en ocasiones. Por tanto, en su solución, adquiere gran importancia la experiencia, calificación y la capacidad del decisor que participará en el estudio. Para la fundamentación de este tipo de decisiones es importante la participación colectiva, especialmente de expertos que posean experiencia y calificación en el proceso seleccionado para la mejora y en las técnicas de mejora de procesos.

Para la selección de los integrantes del equipo de trabajo que desarrollarán la investigación se utiliza el llamado coeficiente de competencia que se determina mediante la expresión:

$K = (K_c + K_a) / 2$  donde:

$K_c$ : es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema, calculado sobre la valoración del propio experto.

$K_a$ : es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

El cuestionario de competencia de experto (Anexo III), es un instrumento sumamente útil, particularmente cuando se requiere recopilar información sobre la experiencia y conocimiento de un grupo de personas relacionadas con el objeto de la investigación. La estructura del cuestionario aplicado al conjunto de profesionales designados para participar en la investigación, permite la recopilación de información con la cual se determina el coeficiente de competencia del experto, dividida en dos fases. La primera fase del cuestionario, propone evaluar las características que identifican al experto y la puntuación asignada se obtiene por medio del método Proceso Analítico Jerárquico. En la segunda fase, le solicita al profesional que se evalúa como experto su valoración con relación a las fuentes que tributan su conocimiento y que avalan la condición de

especialista en la temática objeto de investigación, en este caso, los valores asignados a cada uno de los escaques se cuantifican aplicando el método de las funciones. [(García Huerta & Cuétara Sánchez (1996)].

Cuétara Sánchez (2000) señala que con la información recopilada se calculará el coeficiente de competencia  $K$  de expertos al promediar la puntuación correspondiente a cada una de las partes del cuestionario, el cual debe estar en un rango de  $0.7 \leq K \leq 1$ , con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales propuestos. Para determinar la cantidad de expertos se deberán definir las esferas de conocimiento vinculadas a la solución del problema. Se plantea que la cantidad de expertos a seleccionar debe ser menor o igual que  $\alpha \cdot n$ , donde  $\alpha$  es un número entre 0.7 y 1, prefijado por el investigador y  $n$  es número de criterios seleccionados. (Sánchez 1984).

Para la determinación de la concordancia en los criterios de los miembros del equipo de trabajo se propone el método de los expertos Wehrick (1990), en la variante del coeficiente de Kendall. Este método consiste en solicitar a cada experto su criterio acerca del ordenamiento, en grado de importancia, de cada una de las características. Para la aplicación del coeficiente de Kendall se requieren obtener una serie de términos, los cuales se describen a continuación.

Se conforma una tabla donde aparecen los  $A_{ij}$ , denotando como  $A_{ij}$ , el criterio sobre la variable o característica  $i$ , dado por el experto  $j$ , considerando que:

$i$ : 1, 2, 3, ...,  $L$ .

$j$ : 1, 2, 3, ...,  $M$ .

$L$ : Cantidad de características a evaluar.

$M$ : Cantidad de expertos que emiten criterios.

Para un mejor procesamiento es necesario obtener la suma de los criterios de los expertos sobre las características  $i$ , que se obtienen de la forma siguiente:

$$\sum_{i=1}^L A_{ij}$$

En la tabla antes referida se refleja la información y el procesamiento de los criterios de los expertos sobre las variables seleccionadas, calculándose el coeficiente mediante la expresión:

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^L \Delta^2}{M^2(L^3 - L)}$$

Donde:

$\Delta$ : Desviación del criterio del conjunto de expertos sobre la variable i y el valor medio del orden de prioridad dado por los expertos del total de las variables.

$\Delta^2$  : Desviación cuadrática del criterio del conjunto de expertos sobre la variable i y el valor medio del orden de prioridad dado por los expertos del total de las variables.

Dado que:

$$\Delta = \sum_{i=1}^L (A_{ij} - T)$$

Siendo:

$$T = \frac{\sum_{i=1}^L \sum_{j=1}^M A_{ij}}{L}$$

Si  $W = 0.5$  hay concordancia entre los expertos, si no se cumple esta condición se deberán cambiar los mismos y repetir el método.

Una vez definida la concordancia en los criterios de los miembros del equipo de trabajo, se valorará su fortaleza mediante la aplicación de la prueba de Friedman y la prueba de hipótesis Chi-cuadrado, la primera para confirmar que las variables no pertenecen a una misma población y, por tanto presentan características diferentes y la segunda para validar la concordancia de los expertos y la no casualidad de los resultados. Estas pruebas se instrumentarán con el apoyo de software SPSS versión 17.0.

**b) Análisis externo e interno del objeto de estudio**

Resulta necesario el análisis de aquellos factores que influyen sobre el accionar de las empresas hoteleras y que conforman su entorno. Este puede ser dividido para su estudio en entorno general, integrado por las variables externas que influyen sobre el sistema y el entorno específico, conformado por las variables particulares del sector en que se encuentra la empresa.

Para realizar el estudio del entorno general se analizarán los elementos que pueden influenciar sobre el comportamiento de la organización, monitoreándose las señales de

alerta que incentiven cambios en el sistema, se plantea además la necesidad de detectar las oportunidades para potenciarlas y también las amenazas para contrarrestar oportunamente los riesgos que pueden afectar el rumbo estratégico de la empresa.

El estudio del entorno específico comprende el conocimiento y evaluación de los factores que están presentes dentro del sector al cual pertenecen las organizaciones objeto de análisis, con la finalidad de conocerlos con objetividad y determinar las oportunidades y amenazas existentes para accionar adecuadamente sobre estas.

Esta fase concluye con el análisis interno el cual permite evaluar en forma primaria el desempeño de la función de operaciones de la empresa, su sistema de gestión y los resultados fundamentales, es el punto de inicio de un análisis hacia dentro de los procesos de la empresa con una proyección de mejora.

### **c) Estudio de los procesos hoteleros**

#### **Identificación de los procesos empresariales**

En esta fase se recogerán en una lista todos los procesos que se desarrollan en la empresa teniendo en cuenta las siguientes premisas:

- El nombre asignado a cada proceso debe ser representativo de lo que conceptualmente representa o se pretende representar.
- La totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en alguno de los procesos listados.

Además se deberá considerar que aunque el número de procesos depende del tipo de empresa, como regla general se puede afirmar que si se identifican pocos o demasiados procesos se incrementa la dificultad de su gestión posterior. La mayoría de los autores plantean que la cantidad de procesos deberá oscilar entre 10 y 25. La forma más sencilla de identificar los procesos propios es tomar como referencia otras listas afines al sector en el cual se ubica la empresa y trabajar sobre las mismas aportando las particularidades de cada uno.

Se recomienda emplear la técnica de Tormenta de Ideas y como guía de referencia a los departamentos funcionales ideales de un hotel tipo en aproximación a Hernández Fernández (1997), los cuales se describen en el Cuadro 2.1 y se mencionan a continuación:



### Departamentos que conforman los Establecimientos Hoteleros

- Recepción
- Ama de llaves
- Seguridad
- Mantenimiento
- Servicio gastronómico
- Recursos Humanos
- Economía
- Comercial
- Economato
- Cocina
- Animación
- Relaciones públicas

Y como órgano rector de estos departamentos está la Dirección.

### Determinación del orden de prioridad de los procesos

Una vez establecido el listado de los procesos de la empresa por el equipo de mejora, se deberá estructurar una escala de prioridades de estos para su análisis.

Para ello se redactará el listado de procesos definitivos y se procederá a priorizar los mismos identificando **los Procesos Claves** mediante el análisis de los siguientes aspectos:

- Calcular el impacto proceso:

Para cada proceso se hará una valoración de la importancia de proceso teniendo en cuenta su involucración en los objetivos estratégicos y/o metas. La forma propuesta es representarlo en una matriz teniendo en cuenta los siguientes tres tipos de correlación: Fuerte (10 puntos), media (5 puntos) y baja (1 punto).

- Repercusión en el cliente:

Si bien las repercusiones en el cliente han sido consideradas en el momento de la definición de los objetivos estratégicos, se recomienda realizar una reflexión individualizada para cada proceso acerca de las consecuencias que un posible cambio tendría en el cliente. Para esto tomamos los mismos tipos de correlación para utilizarlos como variable de ponderación: fuerte (10 puntos), media (5 puntos) y baja (1 punto).

### **Selección de los procesos**

Finalizado el calculado del total de puntos para todos los procesos relevantes según el impacto de estos relacionados con los objetivos estratégicos y las repercusiones en los clientes, se seleccionan los más significativos tomando como referencia los procesos con más puntos según los resultados que ofrece la evaluación desarrollada. Además se valorarán para la selección del proceso otros aspectos que posibiliten alcanzar el éxito de las acciones de mejora a corto plazo, y que permitan según la experiencia acumulada en este primer proceso desarrollar satisfactoriamente la mejora del resto.

Los aspectos que complementan el análisis son:

- Magnitud y frecuencia de las deficiencias fundamentales detectadas mediante los instrumentos de medición del desempeño que emplea el Hotel.
- Volumen aproximado de gastos de trabajo y su complejidad, además de las posibles necesidades de subcontratación de terceros para los trabajos.
- Requerimientos aproximados de recursos financieros, materiales y humanos.

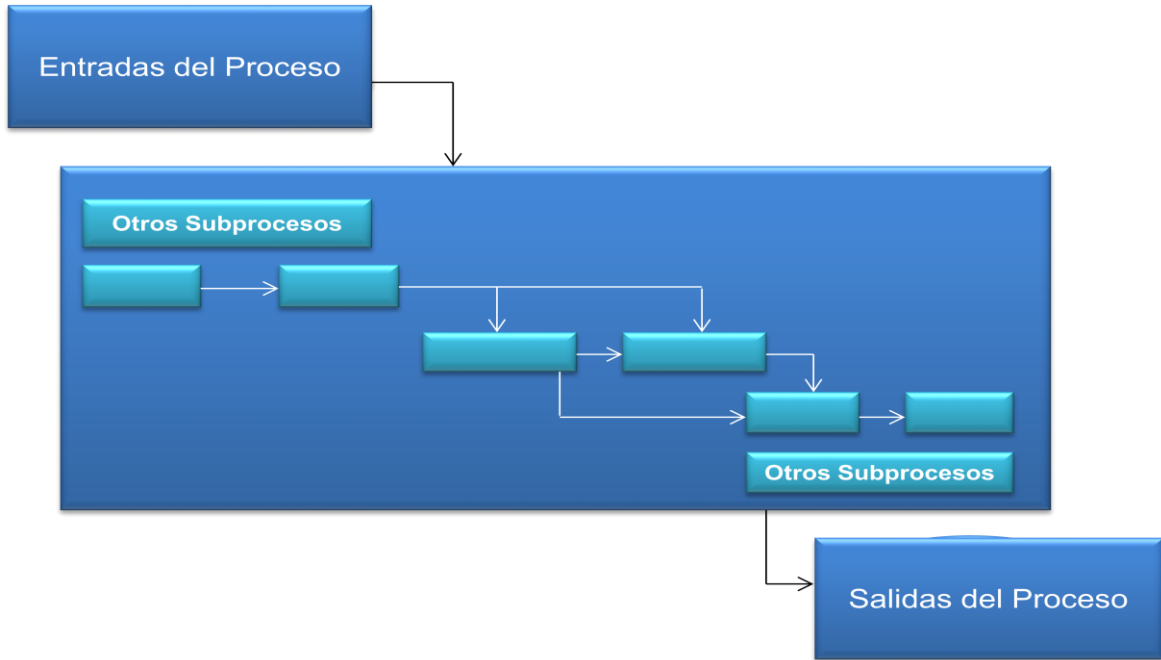
### **Caracterización detallada. Confección del Mapa del Proceso y los Diagramas de Flujo.**

Para poder gestionar los procesos, la empresa ha de realizar un despliegue detallado de los mismos. Este despliegue puede comprender, por ejemplo:

- El desarrollo en subprocesos, con las relaciones entre los mismos.
- El Mapa del proceso con los diferentes subprocesos que lo integran.
- La ficha de cada proceso y subproceso, con su objetivo, entradas y salidas, responsable, indicadores, etcétera.
- Diagrama de Flujo del proceso, que integre los flujos de cliente, trabajo e información.

Para la confección del Mapa del Proceso debe previamente haberse definido los subprocesos y actividades que lo integran, desarrollándose su representación gráfica mediante una estructura similar a la mostrada en la figura 2.2.

**Figura 2.2.** Esquema General del Mapa de un Proceso



Fuente: Elaboración propia.

Esta esquematización del proceso permitirá visualizar a los subprocesos ordenados por sus jerarquías y relaciones, considerándose como subprocesos fundamentales aquellos donde se realizan las actividades esenciales para la producción de los resultados.

El despliegue del Diagrama del Flujo del proceso permitirá representar gráficamente los flujos de clientes, trabajo e información, de manera que los miembros del equipo posean mejor perspectiva del proceso y entiendan la secuencia de este.

Según Trischler (1998), este diagrama muestra las etapas a seguir para producir los resultados del proceso y para documentar las políticas, procedimientos e instrucciones de trabajo en uso.

La simbología recomendada para la confección del Diagrama de Flujo del Proceso se muestra en el **Cuadro 2.2**. Dentro de cada símbolo se colocará la descripción de la actividad y para simplificar su confección se recomienda utilizar una técnica basada en una estructura de frases sencillas para identificar cada una de las etapas del diagrama. Esta técnica se reconoce como Paradigma Recurso - Acción - Objeto, y consiste en definir el sujeto de la acción, o sea, el que la realiza (Recurso); la acción a realizar representada por un verbo (Acción) y el Objeto de la acción.

### **d) Identificación de objetivos del proceso a evaluar**

En esta fase se distinguen dos etapas diferentes que se describen a continuación:

- Contraste con los objetivos estratégicos.
- Mediante la matriz de objetivos estratégicos elaborada por la dirección, se analizan los impactos registrados por el proceso seleccionado.
- Para cada objetivo estratégico el equipo de trabajo debe llegar a concretar los requisitos del proceso relacionados con él. Se trata de desplegar estos objetivos a través del proceso.
- Contraste con las necesidades de los clientes.
- Además del análisis anterior respecto a los objetivos estratégicos, el equipo de análisis de proceso se plantea la repercusión del cumplimiento de las necesidades de los clientes del proceso, entendiendo como tales todas aquellas personas o entidades propias o ajenas a la empresa, que reciben alguna de las salidas del proceso.

### **e) Definición de los factores claves a medir**

Los medidores son factores necesarios para la evaluación del desempeño de la organización, ya que ofrecen la información concreta sobre su funcionamiento y permiten fijar objetivos cuantificables que pueden ser contrastados en el tiempo Medina León et al (2012). El sistema de medidores a emplear debe contener los estándares a medir, la magnitud deseada o meta a lograr, frecuencia de análisis, fuentes fundamentales de información, que permitan la valoración de su comportamiento y dinámica en relación con los estándares previamente definidos.

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

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

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

- ¿Qué debe medirse?
- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se debe medir?
- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Quién y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Para la definición de los medidores empleados en esta investigación se tomó como referencia fundamental la propuesta de Negrin Sosa 2003, el cual desarrolla un sistema compuesto por 11 medidores que permitirían evaluar el desempeño de aspectos claves para el desempeño de un hotel como: producto/servicio; proceso, suministro del proceso, recursos humanos, calidad, costos e impactos medioambientales.

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

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

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

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

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

donde:

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

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

donde:

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

n: número de experto.

**f) Establecimiento del patrón de comparación**

Partiendo de las evaluaciones rigurosas que se le realicen a los procesos, y teniendo en cuenta que las mismas debe ser de manera periódica según (Hernández Lugo & García Gómez, 2001, Artola Pimentel, 2002) y que a juicio de Ortega Rodríguez (2002) este es un aspecto de gran importancia, se pueden determinar los puntos débiles y de esta forma se puede establecer una estrategia completa encaminada a la mejora del funcionamiento, lo que contribuye a aumentar la eficacia, tarea importante y primordial en las condiciones actuales, donde la competitividad juega un papel de primer orden.

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

La tendencia deseada de comportamiento de cada medidor fue elaborada a partir de los estándares de funcionamiento que fijan las principales cadenas hoteleras cubanas y principalmente tomando como referencia los parámetros fundamentales que rigen el funcionamiento del Arenas Doradas.

### **Caracterización general de los medidores de excelencia definidos para el proceso servicio gastronómico:**

#### **1. Calificación del personal:**

Expresa la preparación profesional que posee el personal, fijándose como aspiración que los empleados sean graduados de las escuelas de FORMATUR en su perfil laboral, debiendo poseer como mínimo un tercer nivel de idioma inglés y un conocimiento elemental de un segundo idioma.

#### **2. Aptitud formal del personal:**

Se refiere a la presencia y forma de actuar de los empleados, reflejada como tendencia deseada en el uso correcto del uniforme, flexibilidad en el servicio, amabilidad en el trato, autocontrol, higiene personal, capacidad de colaboración y habilidad de comunicación.

#### **3. Flujo de la información:**

Indica la interrelación entre las diferentes áreas y departamentos del hotel, su mecanismo de comunicación reflejados en flujos informativos coherentes y oportunos que se integren al flujo general del hotel. Se aspira a la existencia de un enfoque en sistema donde esta área tribute la información requerida por otras áreas y a la vez reciba la información pertinente para su desempeño exitoso, asumiendo en cada caso la responsabilidad por la recepción o entrega de la misma con calidad y en el plazo fijado.

#### **4. Calidad del servicio:**

Indica en qué medida el servicio que se le brinda al cliente está acorde a sus expectativas. Se aspira a que exista una actualización permanente de las expectativas de los clientes, se les ofrece un servicio acorde a sus exigencias, sin existir quejas de expectativas no satisfechas y en correspondencia se deberá obtener la máxima evaluación positiva en las encuestas de los clientes.

#### **5. Aseguramiento material:**

Contempla el grado de eficacia en la actividad de gestión de los insumos requeridos para el funcionamiento del proceso. Se argumenta como tendencia deseada la existencia de un compromiso efectivo de los proveedores en cuanto a la disponibilidad y calidad de los insumos del proceso, la tramitación de los pedidos deberá ser

oportuna, sin ocurrencia de déficit en ninguno de los elementos necesarios para el funcionamiento del área.

### **6. Adecuación y disponibilidad técnica del equipamiento:**

Indica el nivel de aseguramiento del proceso en equipamiento tecnológico adecuado y técnicamente disponible. Se aspira a contar con todos los equipos requeridos para desarrollar el trabajo en el área, disponer de la documentación técnica de estos y de planes de mantenimientos y reposición, adecuados a las características de los equipos, de tal forma que se garantice la disponibilidad total de estos.

### **7. Organización y estandarización de las funciones:**

En este aspecto se hace referencia al estado de organización en que se encuentra el proceso y las normas por las que se rige para su buen funcionamiento. Como tendencia deseada se plantea la existencia de estándares de trabajo documentados y su pleno dominio y cumplimiento por los trabajadores.

### **8. Capacidad del área:**

Trata lo concerniente a la racionalidad y eficacia en el manejo de la capacidad que poseen las diferentes instalaciones que abarca el proceso **Servicio Gastronómico**. Se plantea que el proceso deberá disponer de los trabajadores, equipos y medios de trabajo necesarios para llevar a cabo todas sus actividades, organizados de forma tal que garantice un uso racional y efectivo de esta.

### **9. Localización y distribución del área:**

Entiéndase por la ubicación espacial de las diferentes áreas del hotel, atendiendo a sus interconexiones y con niveles de racionalidad que permitan el desarrollo de sus funciones con las menores interferencias y problemas organizativos. Se valora como tendencia deseada que los restaurantes y puntos de ventas posean las dimensiones y diseños en correspondencia con las funciones que realizan y que su distribución espacial esté sujeta a su interrelación con las otras áreas que le son afines, de forma tal que permita un flujo adecuado dentro del hotel.

### **10. Cumplimiento de los requerimientos medio ambientales:**

Este punto incluye el tratamiento adecuado de los desechos sólidos (basuras, envases), líquidos (residuales), la limpieza y la organización de las áreas del hotel,



condiciones de trabajo. Se pretende que exista un adecuado sistema de protección e higiene del trabajo, de un buen reciclaje de los desechos sólidos y líquidos, de una sistemática y esmerada limpieza y organización del área.

### 11. Control de los gastos:

Indica el funcionamiento de un mecanismo de contabilidad y de control de gastos que se ajuste a las características del enfoque de gestión propuesto (por procesos). Se aspira a la existencia de un costeo por actividades y a lograr un presupuesto de gastos en correspondencia con los niveles de actividad del proceso y que este se cumpla, buscando fuentes potenciales de ahorro sin devaluar la calidad del servicio prestado.

#### g) Comparación de los patrones y el desempeño. Análisis de las desviaciones

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

- Elaboración del cuestionario de evaluación de los procesos.

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

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

**Cuadro 2.3.** Escala de evaluación para los procesos hoteleros

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

Fuente: Negrin Sosa (2003)

- Desarrollo de pruebas de fiabilidad y validación de la escala.

Cuando se aplica cualquier instrumento para recolectar información se debe tener en cuenta su confiabilidad, la que puede ser definida como la estabilidad o consistencia de los resultados obtenidos. Por medio de la confiabilidad se puede conocer qué tan consistentes, exactos y estables son los resultados alcanzados al aplicar los instrumentos.

- Evaluación del proceso.

Para la evaluación de los procesos, se expone en esta investigación un indicador sintético<sup>2</sup> denominado **EPH**<sup>3</sup>, el cual tiene como objetivos: analizar el desempeño de medidores de excelencia con respecto a patrones de comparación, detectar inductores críticos que afecten a la empresa en el área de Operaciones y fortalecer los instrumentos de apoyo a la toma de decisiones en la Administración de las Operaciones Hoteleras.

El indicador propuesto tiene como referencia fundamental el método de Suma Ponderada<sup>4</sup> y para los fines de esta investigación la determinación de la Excelencia de los Procesos Hoteleros se desarrollará mediante el indicador sintético siguiente:

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

donde:

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

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

- Formulación de la matriz de decisiones.

---

<sup>2</sup> En la bibliografía consultada se encontraron diversos indicadores para medir el desempeño empresarial, ninguno de los indicadores estudiados permite evaluar de forma integral a los procesos de las organizaciones hoteleras cubanas.

<sup>3</sup> Excelencia de los Procesos Hoteleros.

<sup>4</sup> Barba Romero & Charles Pomerol (1997), el cual presenta de forma general los siguientes pasos:

- Determinación de los datos de partida, tales como:  $m$  alternativas  $a_1, a_2, \dots, a_m$  y  $m$  criterios  $c_1, c_2, \dots, c_n$ , además cada criterio  $c_j$ , estará provisto de un peso  $w_j$ .
- Transformación de los datos, que incluye la normalización de las alternativas  $a_j$  y de los pesos  $w_j$ .
- Aplicación del método de la suma ponderada mediante la expresión:

$$R(a_i) = \sum w_j a_{ij} \quad (i = 1, 2, \dots, m)$$

## CAPITULO II

En esta etapa se introduce un arreglo matricial que facilita la determinación del indicador sintético de Excelencia de los procesos hoteleros, con una estructura que se muestra en el **Cuadro 2.3**. La elaboración de una matriz de decisiones con criterios múltiples fundamenta el proceso de análisis de los resultados que ofrecen los implicados en la mejora de los procesos.

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

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

**Cuadro 2.3.** Matriz de decisiones para la evaluación de los medidores de excelencia de un proceso hotelero

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

Fuente: Negrin Sosa (2003)

### **h) Evaluación y selección de alternativas de mejoras**

Una vez desarrollada la medición del desempeño del proceso el equipo de trabajo valora las posibles acciones a seguir para solucionar los problemas que mayor efecto tienen

sobre el desempeño del proceso, teniendo en cuenta su factibilidad de aplicación y su impacto integral sobre todo el sistema, bajo estas condiciones elabora alternativas de planes de mejoramiento para su posterior selección.

### **i) Establecimiento del plan de mejoras**

En esta fase se parte de los resultados de las etapas anteriores, donde han quedado definidos los problemas que tienen mayor impacto sobre el proceso en forma individual y en forma ampliada sobre los objetivos estratégicos de la empresa y también las posibilidades reales de darle solución de forma viable para la entidad a corto o mediano plazo, por lo que se procede a definir un plan de mejoras del proceso estudiado con el mayor grado de detalle, donde se incluirán las acciones a realizar, los recursos materiales, financieros y humanos a emplear, el responsable directo de implementar la mejora y el impacto que esta tendrá sobre el proceso y la organización.

### **j) Ejecución del plan de mejoras**

En esta fase se pone en práctica el plan de mejoras anteriormente definido, su implantación puede prolongarse en el tiempo, por lo que es necesario desarrollar una planificación detallada con la definición de responsables y plazos para cada uno de los objetivos de mejoras propuestos.

Se requiere además que la Dirección apruebe el plan propuesto en interacción directa con todos los empleados, reflexionando sobre las posibles resistencias al cambio y las acciones a adoptar para contrarrestarlas, entre las que se pueden citar las siguientes:

- Comunicar y hacer partícipes a las personas que se verán implicadas en la puesta en práctica de las mejoras.
- Ofrecer la formación y el adiestramiento necesarios.
- Escoger el momento adecuado.
- Desarrollar una implantación de mejoras progresivas, procurando iniciar esta con las personas más receptivas y con las de más prestigio entre sus compañeros.

Previamente a su implantación, se introducirán en los sistemas habituales de la empresa (procedimientos, instrucciones, normas, etc.) los cambios relacionados con las mejoras, con el objeto de consolidar las modificaciones y evitar contradicciones internas.

### **k) Supervisión y evaluación de los resultados.**

El responsable del equipo de mejoramiento impulsa la aplicación del Plan de Implantación, controla su cumplimiento y evalúa la efectividad de las labores realizadas mediante el seguimiento de los resultados obtenidos y realizando presentaciones periódicas ante la dirección de la empresa, máxima responsable del cumplimiento del plan de mejoras a los procesos.

### **Conclusiones del Capítulo**

1. El procedimiento expuesto tiene como referencia fundamental, la propuesta desarrollada por Negrin Sosa (2003), con aportes en la integración de herramientas novedosas para la gestión de empresas hoteleras tales como: Definición de los procesos empresariales y el flujo esencial de estas organizaciones, elaboración de mapas y hojas de definición de procesos, selección de medidores de excelencia y de patrones de comparación, así como el auxilio de diferentes técnicas estadísticas-matemáticas para el análisis y validación de los resultados.
2. La estructuración del mapa de procesos general de la empresa hotelera, es un medio efectivo para visualizar los procesos a todos los niveles; ordenados por sus jerarquías y relaciones; resaltándose la significativa importancia de los procesos del flujo esencial para el desempeño de un hotel, al ser en estos donde se materializa el servicio y se desarrollan los momentos de la verdad.
3. Es de vital importancia, previo al desarrollo del Proceso de Mejoramiento, la existencia de la Planificación Estratégica de la organización y contar con el apoyo y participación de la dirección de la empresa y sus empleados, de manera que se logre una implicación activa en el diagnóstico de los problemas y en la implementación de las acciones de mejoras.

### Capítulo III: Resultados prácticos de la investigación

En este capítulo se caracteriza brevemente el hotel Arenas Doradas y se expone el resultado de la aplicación de nueve etapas del procedimiento seleccionado para la mejora de procesos en la mencionada instalación, es importante aclarar que esta herramienta de Gestión no se desarrolla totalmente atendiendo al marco temporal en que se ejecuta la investigación, lo cual limita su aplicación total.

#### 3.1 Caracterización del Hotel Roc Arenas Doradas\*\*\*\*

Situado en uno de los más atractivos y céntricos terrenos de la península de Hicacos en Varadero y frente a la Marina Chapelín, se alza el Hotel Roc Arenas Doradas. Hotel de playa y de espaciosos jardines tropicales, dispone de 316 habitaciones y 8,5 hectáreas. La arquitectura del complejo es de carácter Caribeño con una fuerte influencia Española, donde las habitaciones se integran perfectamente con la exuberancia de los jardines, la gran piscina de adultos, la de niños y el jacuzzi al aire libre.

Desde noviembre 2013 la instalación se comercializa con el concepto de hotel Family Club queriendo orientar el nicho de mercado hacia la familia ofreciendo un ambiente de diversión para los niños y relajación y disfrute para los mayores.

El Hotel Roc Arenas Doradas cuenta con un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001, se realiza un seguimiento diario y un informe mensual de los resultados encontrados en los principales portales de opinión como Holidaycheck, Tripadvisor, Monarc, Top Hotels, Zoover y Trivago, además de contar con su sistema interno de encuestas a cliente, promueve la excelencia en el trabajo como medio para alcanzar el mayor grado en la cultura del detalle con el cliente como punto de diferenciación de Roc Hotels. La instalación tiene definido sus procesos en Estratégicos, de Flujo Esencial y de Soporte, como se aprecia en el Mapa de Procesos de la misma (Anexo II)

El Hotel Roc Arenas Doradas\*\*\*\* recibe a clientes de diferentes mercados, entre los que se encuentran Canadá como principal emisor y otros como Italia, Alemania y Rusia como mercados emergentes; cuya principal motivación de viaje es la playa, en general cuentan con un numeroso grupo de clientes repitentes que prefieren la instalación por su agradable zona, la tranquilidad del lugar, por ser un hotel de familia, la hospitalidad de sus trabajadores y sus condiciones naturales.

### 3.2 Aplicación del Procedimiento para Mejora de Procesos en el Hotel Arenas Doradas

#### a) Selección del equipo de trabajo para la mejora de los procesos

Se inicia esta fase con la identificación del grupo de trabajo que deberá participar en esta investigación como expertos, a partir de su experiencia y conocimientos sobre la actividad objeto de estudio.

Para integrar el equipo de expertos que ejecutarían el análisis del proceso, se realizó una propuesta de 9 personas, a las cuales se le aplicó el Cuestionario de Competencia de Expertos referido en el capítulo anterior, el cual tiene como propósito, como su nombre lo indica, determinar la competencia de éstos en cuanto a la actividad objeto de análisis, a partir de la valoración de un conjunto de características definidas, así como del conocimiento de las fuentes o vías de preparación profesional que han recibido.

La información recopilada sobre los candidatos a integrar el equipo de análisis de procesos fue procesada, obteniéndose los valores del coeficiente de competencia **Cuadro 3.1**, que son mostrados a continuación.

**Cuadro 3.1.** Coeficientes de Competencias de los Expertos

Expertos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
<b>Coeficientes de Competencias</b>	<b>0.89</b>	<b>0.95</b>	<b>0.90</b>	<b>0.75</b>	<b>0.76</b>	<b>0.86</b>	<b>0.72</b>	<b>0.92</b>	<b>0.87</b>

Fuente: Elaboración propia

Mediante los resultados obtenidos resumidos en la tabla anterior, se concluye que la totalidad de los candidatos propuestos han sido seleccionados para participar en esta investigación, por cuanto los coeficientes de competencias logrados por todos, resultan superiores al límite inferior del intervalo prefijado en 0.7.

Para la determinación de la existencia o no de concordancia en el equipo de trabajo seleccionado, se aplicó el método de expertos en su variante del coeficiente de Kendall, (**Anexo V**), obteniéndose un coeficiente de concordancia de 0.6451, lo cual resulta satisfactorio.

Con la instrumentación apoyada en el software SPSS versión 17.0 de las pruebas de Friedman y la de hipótesis Chi-cuadrado (**Anexo VI**), se comprueba que existe fortaleza en la concordancia lograda por los miembros del equipo de análisis de procesos.

Dentro de las características de los expertos seleccionados que permiten avalar los requisitos necesarios para la tarea propuesta se pueden resaltar:

- Algunos de los miembros son expertos en sistemas de gestión (director general del hotel y el Maitre).
- Existe un coordinador del equipo de análisis del proceso que es miembro del Consejo de Dirección.
- Presencia de un especialista en el enfoque de gestión por procesos.

La integración del equipo de análisis de proceso es la siguiente:

- Director General
- Especialista de Calidad
- Maitre del hotel
- Sub Maitre
- Capitán de Bar
- Dr. Ingeniero de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos
- Cantinero con 6 años en el hotel
- Chef de Cocina
- Capitán del buffet

### **b) Análisis externo e interno del objeto de estudio**

Al realizar el estudio del entorno general (**Cuadro 3.2**), fueron valorados un numeroso grupo de factores que muestran una notable importancia e influencia en el accionar del turismo en el país y que son sintetizados en Oportunidades y Amenazas.

Para configurar el análisis del entorno específico se realizó el estudio de las señales competitivas del mercado para valorar las reacciones de la organización ante las señales de los competidores. Al respecto se identificaron las Oportunidades y Amenazas expuestas en el **Cuadro 3.3**.

El objetivo del análisis del ámbito interno de la organización consiste en identificar, por un lado cuáles son los puntos fuertes y débiles y, por otro, obtener una estimación aproximada de la posición competitiva de la organización. Para llevar a cabo el análisis interno se utilizó como modelo, el análisis funcional de la organización. En cada área se emplearon un conjunto de variables o aspectos que fueron evaluados, obteniéndose en síntesis los resultados mostrados en el **Cuadro 3.4**.



Todos estos elementos permiten esclarecer la existencia de fuentes potenciales de mejora en la organización hotelera.

### **c) Estudio de los procesos hoteleros**

En esta fase se realizó la determinación de los procesos fundamentales que integran a la empresa hotelera, utilizando como referencia inicial la guía previa propuesta en el procedimiento expuesto en el **Capítulo II**. El estudio se desarrolló con la colaboración de los miembros del consejo de dirección del hotel objeto de estudio, empleando la técnica Tormenta de Ideas y el análisis comparativo con otros resultados de trabajos precedentes.

Una vez definido el listado de los procesos de la empresa hotelera, se selecciona el proceso Servicios Gastronómicos para ser evaluado, ya que el análisis del mismo resulta de interés para los directivos del hotel, pues existen deficiencias conocidas en su funcionamiento que han sido detectadas con los mecanismos de control tradicionales del hotel, aunque en muchos casos no se ha logrado definir las con suficiente detalle para poder accionar sobre ellas. Estas deficiencias son:

1. Insuficiente nivel idiomático.
2. Equipamiento y medios de trabajos insuficientes para ofrecer un servicio adecuado.
3. Dificultad en el abastecimiento de algunos productos.
4. Manejo inadecuado en algunas prácticas en el trabajo.

### **Caracterización detallada. Confección del Mapa del Proceso y los Diagramas de Flujo.**

Están comprendidos dentro del servicio gastronómico la cocina, los restaurantes, puntos gastronómicos y bares, todos bajo la responsabilidad del Maitre y el Chef de Cocina del hotel, estando conformado el resto del personal por cocineros, ayudantes, jefes de brigadas, dependientes y capitanes de Servicios Gastronómicos.

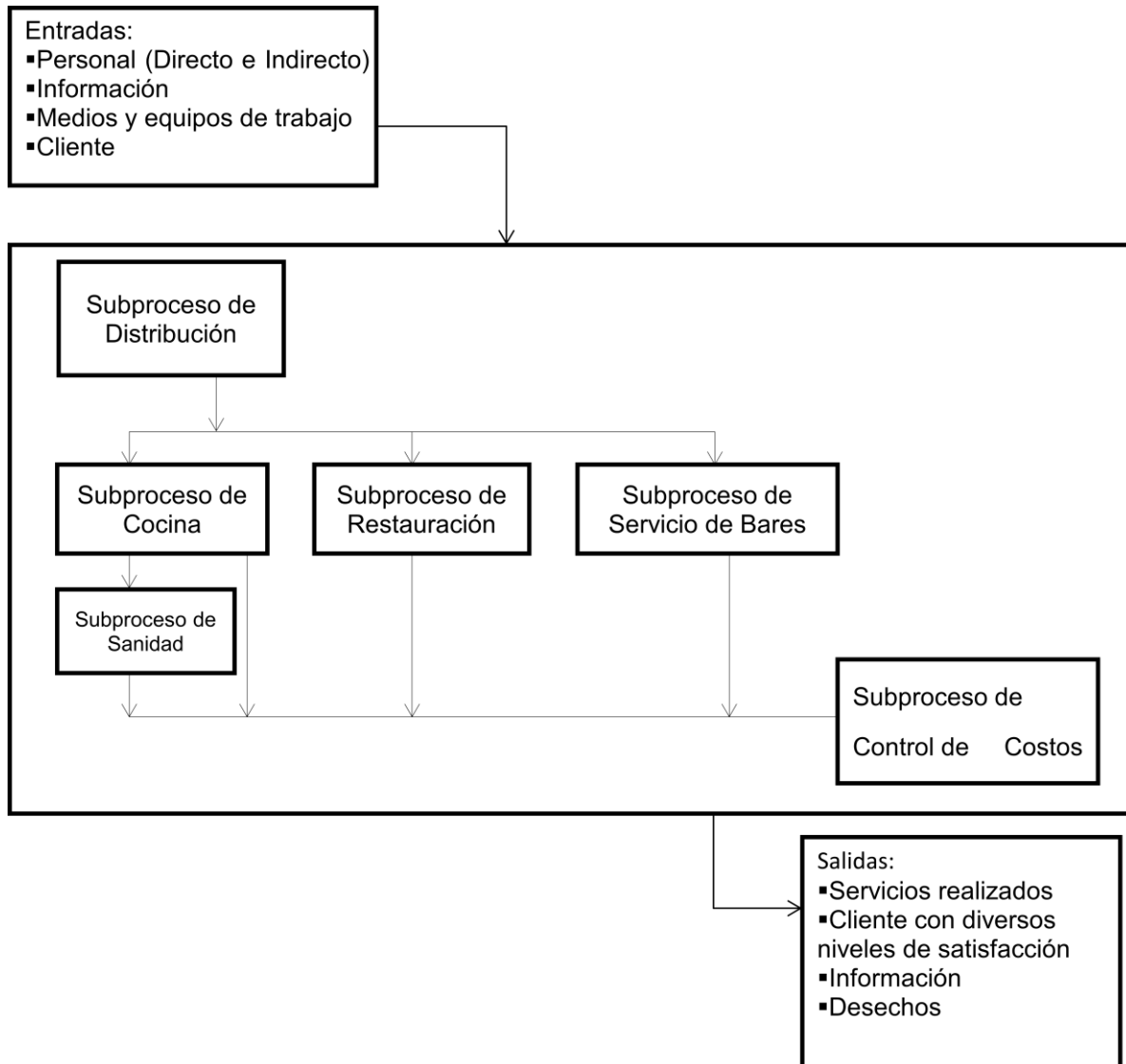
El hotel Arenas Doradas cuenta para la elaboración y la oferta del servicio gastronómico con una cocina central, dulcería panadería, lunch, cafetín, legumier, así como once puntos que brindan variedad de alimentos y bebidas, cuatro restaurantes especializados, un buffet, un snack bar 24 horas, un lobby bar 24 horas, un bar café, un night club, un acua bar y un bar playa, ellos son:

- Restaurante “Dolce Vita”: oferta comida italiana.
- Restaurante “Natura”: oferta comida internacional.
- Restaurante “Criollo”: oferta comida cubana.
- Restaurante “El Galeón”: oferta comida mexicana.
- Mesa Buffet “El Escarpe”: oferta comida internacional.
- Bar Playa “Los Loritos”: oferta comida ligera.
- Lobby Bar “El Patio”: oferta variedad de bebidas y coctelería.
- Acuabar: oferta variedad de bebidas y coctelería.
- Piano Bar: “Memories” oferta variedad de bebidas y coctelería.
- Bar Playa “Los Pelícanos”: oferta variedades de café
- Night Club

Para la confección del Mapa del Proceso (**Figura 3.1**), se definen previamente los diferentes subprocesos y actividades que conforman al proceso de Servicios Gastronómicos, empleando como técnica de apoyo la Tormenta de Ideas en varias fases de trabajo. Los subprocesos identificados son:

1. Subproceso de Distribución de Pedidos.
2. Subproceso de Restauración
  - Mise en Place del Restaurante.
  - Montaje de las mesas.
  - Montaje de los aparadores.
  - Reunión de información.
  - Recibimiento del cliente.
  - Servicio al cliente.
  - Desbarace de las mesas.
  - Cierre del restaurante.
  - Servicio de habitación.
3. Subproceso de Servicio de Bares.
  - Mise en Place de bares.
  - Servicio al cliente.
  - Cierre del bar.
  - Pedido de reposición.
4. Subproceso de Cocina.
  - Servicio a la mesa Buffet.
  - Preparación (legumier y carnicería).
  - Elaboración de platos en el área fría.
  - Elaboración de platos en el área caliente.
  - Panadería.
  - Repostería.
  - Servicio de meriendas.
5. Subproceso de Sanidad.
  - Limpieza de áreas nobles.
  - Fregado.
  - Servicio de buffetier.
6. Subproceso de Control de Costos

Figura. 3.1. Mapa del Proceso Servicios Gastronómicos



Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestran las fichas de procesos que describen las características esenciales de los subprocesos Cocina, Restauración y Servicio de Bares que integran al Servicio Gastronómico, fueron confeccionadas con la colaboración del personal y los directivos de cada subproceso. **Cuadro 3.5;** Subproceso de Cocina, **Cuadro 3.6;** Subproceso de Restauración, **Cuadro 3.7** Subproceso de Servicio de Bares.

Los Diagramas de Flujos desarrollados para los subprocesos anteriores y en el orden que estos aparecen, se muestran en los Anexos VII, VIII y IX.

**Cuadro 3.5.** Ficha del subproceso Cocina.

<b>Ficha del subproceso Cocina</b>		
Nombre del Proceso: Cocina.	Responsable del Proceso: Cheff de cocina.	Fecha:
Tipo de Proceso: Flujo esencial	Finalidad del Proceso: Elaboración y presentación de la oferta gastronómica del menú.	
Objetivos del Proceso: Elaborar y presentar una oferta gastronómica con los niveles de variedad y calidad requeridos por la categoría del hotel.		
Proveedores: Almacén	Entradas: Personal (cocineros, jefe de partida y Cheff de cocina), Información (cantidad de clientes, nacionalidad, arribos, existencias y costo), Medios y equipos de trabajo (hornos, refrigeradores, lazquedoras, moldes, neveras, freidoras, etc.), Insumos (vajillas, cuadrantes, menaje, etc.) y Cliente.	
Clientes: Camareras, Puntos de servicios y Empleados.	Salidas: Menú del día, almuerzo de los empleados, información y desechos del proceso.	
Otros Grupos de Interés implicados: Dirección y Clientes.		
Contenido del Proceso		
Inicio del Proceso: Llegada del pedido del almacén y preparación de cada puesto de trabajo en la cocina.	Fin de Proceso: Elaboración de los alimentos previstos en el día.	
Subprocesos:	Actividades incluidas: Organizar y lograr la disponibilidad de cada puesto de trabajo, realizar la elaboración, montaje y decoración de los platos	
Procesos Relacionados: Recepción, Administración financiera y Compras e inventarios.	Actividades relacionadas: Elaboración y distribución de pedidos, oferta de meriendas, limpieza y organización de las instalaciones e informaciones de costos.	
Revisión de la información		
Preparada por:	Fecha de terminación:	
Revisada por:	Fecha de revisión:	

Fuente: Elaboración propia a partir de Negrin Sosa (2003)

**Cuadro 3.6.** Ficha subproceso Restauración.

<b>Ficha del subproceso Restauración</b>		
Nombre del Proceso: Restauración	Responsable del Proceso: Jefe de restaurantes	Fecha:
Tipo de Proceso: Flujo esencial	Finalidad del Proceso: Satisfacer las necesidades de alimentación de los clientes.	
Objetivos del Proceso: Ofrecer un servicio de restauración con altos estándares tanto en el servicio a la carta como en el buffet, manteniendo ofertas de servicio las 24 horas.		
Proveedores: Almacén, Cocina y Recepción.	Entradas: Personal (dependiente, supervisor, Jefe de restaurantes y Jefe de servicio), Información (cantidad de clientes, nacionalidad, arribos, existencias, costos), Medios y equipos de trabajo (jugueras, tostadoras, refrigeradores, hieleras, cafeteras, champaneras, batidoras, pinzas, etc.), Insumos (copas, vasos, vajillas, servilletas, menajes, etc.) y Cliente.	
Clientes: Huéspedes alojados en el hotel.	Salidas: Servicio al cliente, información, desechos del proceso.	
Otros Grupos de Interés implicados: Dirección y Empleados.		
Contenido del Proceso		
Inicio del Proceso: Llegada del pedido al almacén y preparación del restaurante para ofertar el servicio.	Fin de Proceso: Cliente con diferentes niveles de satisfacción y cierre del restaurante.	
Subprocesos:	Actividades incluidas: Organizar y montar el restaurante, atender al cliente, ofertar servicio habitación, desmontar para el cierre, emitir pedido para el próximo día.	
Procesos Relacionados: Recepción, Administración Financiera, Compras e Inventarios y Alojamiento.	Actividades relacionadas: Elaboración y distribución de pedido, limpieza y organización de las instalaciones e información de costo.	
Revisión de la información		
Preparada por:	Fecha de terminación:	
Revisada por:	Fecha de revisión:	

Fuente: Elaboración propia a partir de Negrin Sosa (2003)

**Cuadro 3.7.** Ficha del subproceso Servicio de Bares.

<b>Ficha del subproceso Bares</b>		
Nombre del Proceso: Servicio de Bares	Responsable del Proceso: Jefe de bares	Fecha:
Tipo de Proceso: Flujo esencial.	Finalidad del Proceso: Satisfacer al cliente en sus requerimientos de bebidas.	
Objetivos del Proceso: Brindar un servicio de bares con altos estándares de calidad.		
Proveedores: Almacén, Cocina y Recepción.	Entradas: Personal (cantinero, supervisor, Jefe de bares y Jefe de servicios), Información (cantidad de clientes, nacionalidad, arribos, existencias y costos), medios y equipos de trabajo (coctelera, dispensadores, refrigeradores, hielera, batidoras, cafeteras, pinzas), Insumos (copas, vasos, vajillas, servilletas, etc.) y Cliente.	
Clientes: Huéspedes alojados en el hotel.	Salidas: Servicio al cliente, información, desechos del proceso	
Otros Grupos de Interés implicados: Dirección y Empleados.		
Contenido del Proceso		
Inicio del Proceso: Llegada del pedido del almacén y preparación del bar para ofertar el servicio.	Fin de Proceso: Clientes con diferentes niveles de satisfacción y cierre del bar.	
Subprocesos:	Actividades incluidas: Organizar y montar el bar, atender al cliente, desmontar para el cierre, y emitir pedidos para el próximo día.	
Procesos Relacionados: Recepción, Administración Financiera y Compras e Inventarios.	Actividades relacionadas: Oferta de meriendas, limpieza de locales, información de costos.	
Revisión de la información		
Preparada por:	Fecha de terminación:	
Revisada por:	Fecha de revisión:	

Fuente: Elaboración propia a partir de Negrin Sosa (2003)

### d) Identificación de objetivos del proceso a evaluar.

Basados en el contraste de los objetivos estratégicos del hotel, con las necesidades de los clientes y las exigencias para el éxito definidas en el sistema propuesto se identificaron los siguientes objetivos para el proceso (**Cuadro 3.8**).

**Cuadro 3.8.** Resumen de Objetivos del proceso Servicios Gastronómicos

Objetivos del proceso	
1. Incrementar anualmente en un 30 % el índice de satisfacción del cliente relacionado con la gestión del servicio gastronómico.	2. Cumplir los estándares establecidos por la cadena hotelera y la NC 127.
3. Incrementar el nivel de satisfacción de los empleados en un 3 % anual con relación a la evaluación precedente.	4. Mejorar y diversificar la oferta de alimentos y bebidas según el mercado.
5. Mantener el índice de costo de bebidas por debajo del presupuesto.	6. Cumplir los costos de alimentos per capitas por clientes.

Fuente: Elaboración propia

### e) Definición de los factores claves a medir

En esta fase una vez identificados los medidores de excelencia de los procesos hoteleros, se procede a la determinación de los pesos estructurales de cada medidor mediante el método de **Ranking** descrito en el Capítulo anterior. Los resultados de su aplicación son los que se muestran en el **Cuadro 3.9**. Estos valores indican el orden de importancia que los expertos le otorgan a cada uno de los medidores y la relevancia, que a juicio de estos poseen en la medición de la excelencia del proceso analizado.

**Cuadro 3.9.** Pesos estructurales de los medidores de excelencia de los procesos determinados mediante el método de Ranking.

<b>Medidores de Excelencia</b>	<b>Peso estructural (Vi)</b>
1. Calificación del personal	0.09
2. Aptitud formal del personal	0.11
3. Flujo de la información	0.10
4. Calidad del servicio	0.16
5. Aseguramiento material	0.12
6. Adecuación y disponibilidad técnica del equipamiento	0.03
7. Organización y estandarización de las funciones	0.09
8. Capacidad del área	0.06
9. Localización y distribución del área	0.04
10. Cumplimiento de los requerimientos medioambientales	0.13
11. Control de los gastos	0.07
<b>Sumatoria de los pesos estructurales</b>	<b>1</b>

Fuente: Elaboración propia

**f) Comparación de los patrones y el desempeño. Análisis de las desviaciones.**

Con la información resultante del análisis de las encuestas se realiza la matriz de decisiones para la evaluación de los medidores de excelencia del proceso Servicios Gastronómicos, así como el cálculo del indicador sintético EPH (**Cuadro 3.10**).



**Cuadro 3.10.** Matriz de decisiones para la evaluación de los medidores de excelencia del proceso Servicios Gastronómicos Hotel Arenas Doradas

Medidores	Peso del Medidor Vi	Puntuación Expertos Pi	Excelencia de los Procesos (EPH)
1	0.09	10	0.90
2	0.11	6	0.66
3	0.10	6	0.60
4	0.16	8	1.28
5	0.12	6	0.72
6	0.03	6	0.18
7	0.09	6	0.54
8	0.06	8	0.48
9	0.04	10	0.40
10	0.13	10	1.30
11	0.07	8	0.56
		<b>EPH = <math>\sum P_i V_i</math></b>	<b>7.62</b>

Fuente: Elaboración propia

La magnitud obtenida por el proceso analizado del indicador sintético (**EPH = 7.62**), según la escala propuesta, muestra un comportamiento entre regular y bien, lo cual indica la existencia de fuentes de mejoras en el desempeño, por lo que se identifican los medidores que han incidido negativamente en ese resultado y los problemas asociados al comportamiento deficiente, además de las acciones de mejoras que son necesarias ejecutar para perfeccionar el funcionamiento del proceso y dar cumplimiento a los objetivos definidos para este.

### Análisis de los problemas detectados con la aplicación del EPH

#### **Medidor 2: Aptitud formal del personal**

**Problema:**

Insuficiente nivel idiomático, lo cual dificulta la comunicación con el cliente y en ocasiones trae consigo insatisfacciones por parte de estos.

### **Medidor 3: Flujo de la información**

#### **Problema:**

La información no fluye adecuadamente entre los procesos que interactúan con este y entre los diferentes niveles jerárquicos del proceso respecto a lo siguiente:

- Los directivos del proceso no transmiten en unos casos y en otros no lo hacen con la anterioridad requerida las informaciones a los trabajadores, lo cual genera falta de comunicación y retroalimentación con algunos de ellos.
- Los trabajadores no ofrecen a sus jefes informaciones sobre incidencias operativas que resultan importantes para la toma de decisiones por parte de estos.

### **Medidor 5: Aseguramiento material**

#### **Problema:**

Están determinados por:

- Deficiente tramitación de los pedidos para asegurar los requerimientos materiales del proceso.
- Existencia de un solo proveedor en el polo turístico, lo cual trae consigo la poca variedad de productos y el desabastecimiento.

### **Medidor 6: Adecuación y Disponibilidad del equipamiento**

#### **Problema:**

Las deficiencias fundamentales identificadas son:

- Deterioro de algunos equipos fundamentales del proceso como carros transportadores en el Ranchón Playa, existiendo un déficit de 2 carros transportadores.
- Deficiente estado técnico del equipamiento de los bares, fundamentalmente de fabricadoras de hielo y batidoras.
- Falta de un programa de mantenimiento sistemático al equipamiento tecnológico del proceso.

### **Medidor 7: Organización y estandarización de las funciones**

#### **Problema:**

Aunque existen estándares de trabajo documentados para cada uno de los puestos que integran el proceso se producen deficiencias en su organización interna motivadas por:

- Falta de comunicación entre directivos y empleados.
- Organización y planificación inadecuada de las tareas en los puntos gastronómicos.

### **g) Evaluación y selección de alternativas de mejoras**

La generación de posibles acciones de mejoras para cada uno de los medidores detectados con insuficiencias en la aplicación del EPH mostró una alta interrelación entre estas, lo cual indicaba que una acción de mejora podía dar respuesta a problemas presentes en más de un medidor.

Las acciones de mejoras seleccionadas permiten dar cumplimiento a los Objetivos 1, 2, 3 y 4 definidos para el proceso Servicios Gastronómicos, los Objetivos 5 y 6 mostraban un comportamiento adecuado, por lo que no fue necesario accionar sobre ellos.

Del programa de mejoras instrumentado solo una requiere inversiones monetarias, el resto puede ser desarrollado mediante acciones organizativas y de coordinación entre los diversos eslabones del hotel y del propio proceso, además con la optimización y racionalización en el empleo de los recursos existentes.

### **h) Establecimiento de acciones para la mejora**

Las acciones de mejoras que se proponen son las siguientes:

- ⇒ Llevar a cabo acciones de capacitación, con el objetivo de aumentar el nivel idiomático de los trabajadores.
- ⇒ Desarrollar un documento informativo que incluya los elementos fundamentales que son necesarios conocer para el funcionamiento adecuado del proceso, que deberá ser actualizado diariamente y comunicado a los trabajadores al comienzo de cada turno laboral. Este documento registrará.
  - Clientes VIP<sup>5</sup>.
  - Cantidad de huéspedes alojados en el hotel.
  - Promedio de clientes recibidos por día en la última semana.
  - Estructura por nacionalidades de los huéspedes del hotel.
  - Características y expectativas fundamentales por nacionalidades y tipo de turismo.
- ⇒ Crear un registro de incidencias que recogerá en cada punto gastronómico:
  - Problemas en el desarrollo del servicio.

---

<sup>5</sup> Siglas en inglés que identifican a los clientes más importantes de una organización hotelera.

- Deficiencias de índole material.
  - Sugerencias.
- ⇒ Ejecutar diariamente y en cada turno de trabajo la organización del proceso y la planificación de las tareas en correspondencia con la situación actual (utilizando las informaciones que ofrece el documento informativo y el registro de incidencias), coordinando sistemáticamente el desarrollo del servicio de forma dinámica.
- ⇒ Fomentar un ambiente de comunicación multidireccional en el proceso.
- ⇒ Tramitar los pedidos teniendo en cuenta las especificidades del momento, es decir en cuanto a reserva, ocupación, desvíos y conocimiento de los recursos materiales con los que dispone, entre otros.
- ⇒ Ejercer el máximo control sobre los recursos materiales en el proceso, fijando la responsabilidad de los empleados en su cuidado.
- ⇒ Realizar una inversión para reponer los medios y equipos obsoletos y para adquirir los necesarios para el adecuado funcionamiento del proceso, que incluye:
- 2 carros transportadores.
- ⇒ Ajustar con Mantenimiento una programación que contemple las acciones técnicas necesarias para cada tipo de equipamiento.

### **Conclusiones del Capítulo**

- El Modelo propuesto resulta un instrumento de gestión de elevada utilidad para los directivos de operaciones en estas empresas y resulta factible de aplicar en otras entidades con características afines con la adecuación y el ajuste pertinente.
- El estudio de una organización hotelera partiendo del análisis de sus procesos empresariales, con énfasis en los que conforman su flujo esencial, crea las bases para la identificación de forma más precisa de los requerimientos de sus clientes y permite desarrollar acciones más integrales y efectivas.
- La existencia de la planificación estratégica y la implicación del personal, tanto los directivos como empleados directos al servicio, constituyen premisas indispensables para la puesta en práctica y el éxito del mejoramiento de los procesos, ya que estas permiten en primer término, una visión sistémica del hotel y eleva el compromiso de sus empleados con la organización.

### CONCLUSIONES

1. El empleo del enfoque por procesos puede ser considerado como una de las vías fundamentales para el mejoramiento de las organizaciones empresariales, ya que en la práctica estas entidades están conformadas por procesos que generan productos o servicios, siendo necesario lograr la eficiencia y eficacia de los mismos para adaptarse mejor a las necesidades de los clientes y por tanto mejorar la competitividad de las organizaciones.
2. El procedimiento seleccionado tiene como referencia fundamental, la propuesta desarrollada por Negrin Sosa (2003), con aportes en la integración de herramientas novedosas para la gestión de empresas hoteleras tales como: Definición de los procesos empresariales y el flujo esencial de estas organizaciones, elaboración de mapas y hojas de definición de procesos, selección de medidores de excelencia y de patrones de comparación, así como el auxilio de diferentes técnicas estadísticas-matemáticas para el análisis y validación de los resultados.
3. La implementación del procedimiento para el mejoramiento de los procesos del flujo esencial, en el Hotel Arenas Doradas, permitió la determinación de las insuficiencias fundamentales asociadas al proceso objeto de estudio, señalándose alternativas específicas para el mejoramiento ante cada problema detectado.

### RECOMENDACIONES

1. Extender la aplicación del procedimiento para la mejora de procesos a todos los del flujo esencial de la instalación hotelera objeto de estudio y efectuar el seguimiento sistemático de los mismos, para de esta forma incidir en que las mejoras obtenidas se consoliden y permitan la continuidad del perfeccionamiento gradual de los procesos.
2. Aplicar el procedimiento en su totalidad a partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, es decir, las 11 etapas que componen el mismo, siendo las dos últimas, la ejecución del plan de mejoras propuesto y la supervisión y evaluación de los resultados; fases importantes para lograr la aplicación efectiva de dicho procedimiento.
3. Ampliar las aplicaciones de esta investigación hacia otras organizaciones de servicios del sector turístico, ya que su asimilación y aplicación efectiva de manera sostenida, puede influenciar significativamente en un funcionamiento mejorado de los procesos y contribuir a elevar el desempeño general de la organización.

### BIBLIOGRAFÍA

1. AECA. (2006). La contabilidad de Gestión en el Sistema Portuario Español I. (Documento n. 31). Madrid, España.
2. Agudelo Tobón, L. F. & Escobar Bolívar, J. (2010). Gestión por procesos. Medellín: ICONTEC
3. Amo Baraybar, F. (2010). El cuadro de mando integral (Thebalancedscorecard). Barcelona: ESIC Editorial.
4. Amozarrain, M. (1999). La gestión por procesos. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, España.
5. Artola Pimentel, M. L. (2002). Modelo de Evaluación del desempeño de las empresas perfeccionadas en el tránsito hacia empresas de clase en el sector de servicios ingenieros en Cuba. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE, Ciudad de la Habana, Cuba.
6. Avila Gracia, T. & Negrín Sosa, E. (2008). Aspectos de interés sobre los sistemas de gestión y control de la información para las organizaciones. Referencias bibliográficas Documento presentado en CD de Monografías del 2008, Universidad de Matanzas.
7. Benavides, L. (2003). Mapa de Procesos. [www.calidadlatina.com](http://www.calidadlatina.com)
8. Boxwell, R. (1993). Benchmarking para competir con ventaja. McGraw-Hill, España.
9. Brito Viñas, B. C. (2000). Modelo conceptual y procedimientos de apoyo a la toma de decisiones para potenciar la función de gestión tecnológica y de la innovación en la empresa manufacturera cubana. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE, Ciudad de la Habana, Cuba.
10. Camp, R. (1989). Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. Quality Society for Quality Control, Milwaukee. EE.UU.
11. Comas Rodríguez, R. (2013). Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Espíritus. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas.
12. Comas Rodríguez, R., Medina León, A., Nogueira Rivera, D. & Sosa Ibarra, T. I. (2013). Propuesta metodológica para la formulación del problema científico. Ingeniería Industrial, XXXIV (2).
13. Contreras Alday, H. E. & ArantesSalles, J. A. (2011). Contribuições para a gestão estratégica de instituições de ciência e tecnologia. Produção, 21(2).

## BIBLIOGRAFIA

---

14. Diéguez Matellán, E. L. (2008). Contribución a la planificación de servicios complementarios extrahoteleros en destinos turísticos. Aplicación Varadero. Matanzas, Cuba. 97h. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
15. Frías Adán, J. A. & Ramos Rodríguez, O. (2012). Evaluación del grado de orientación a lo imprevisto del sistema de control estratégico en la empresa. CyTA, Técnica Administrativa 11(2).
16. González Méndez, L. (2002). El enfoque de procesos. <http://www.uh.cu/centros/ceec/Enfoque de procesos>.
17. Hammer, M. & Champy, J. (1994). Reingeniería (5ª Ed.). Editorial Norma, Colombia.
18. Hernández Fernández, O. (1997). Repercusión de la Organización de un Sistema Hotelero en su desempeño. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Cuba.
19. Hernández Maden, R. (1999). Modelo para el mejoramiento del almacenamiento y la manipulación en almacenes de medios de producción de empresas del Ministerio del Azúcar. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE, Ciudad de la Habana, Cuba.
20. Hernández Nariño, A. (2010). Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas.
21. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1999). Cuadro de Mando Integral (TheBalancedScorecard) (3ª Ed.). Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.
22. Kinni, T. (1994). Measuring Up Benchmarking can be Critical, but it doesn't have to be expensive. Industry Week (December 5).
23. Leppard, J. & L. Molyneux. (1998). Como mejorar su servicio al cliente. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.
24. Marqués León M., (2013). Modelo y procedimientos para la planificación de medicamentos y materiales de uso médico en instituciones hospitalarias del territorio matancero. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas.
25. Martos Calpena, R. (2009). Cultura corporativa: misión, visión y valores en la gestión estratégica de las empresas del sector de la automoción en España. Tesis Doctoral, Universitat Politècnica de Catalunya, Catalunya.



## BIBLIOGRAFIA

---

26. Medina León, A. et al. (1997). Folleto para actividades prácticas en la disciplina Organización, Planificación y Control de Procesos. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Cuba.
27. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A. & Viteri, J. (2010). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. Revista Eídos, 2.
28. Medina León, A., Piloto Fleitas, N., Nogueira Rivera, D., et al. (2011, 6/7/2011). Consideraciones y fundamentación teórica sobre la utilidad de los índices integrales para el control de gestión en las organizaciones. Documento presentado en VIII Conferencia Nacional de Gestión Empresarial y Administración, La Habana
29. Medina León; et al. (2013). La importancia de las fichas en la gestión por procesos.
30. Negrin Sosa, E. (1997/a). La Excelencia en las Operaciones Hoteleras. Un Procedimiento para el análisis del comportamiento de las instalaciones hoteleras. Tesis presentada en opción al título de Máster en Gestión de la Producción. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Matanzas, Cuba.
31. Negrin Sosa, E. et al. (1998/d/). Siete propuestas para el mejoramiento de la calidad. Revista Ingeniería Industrial. No 2. ISPJAE. Ciudad de la Habana, Cuba.
32. Negrin Sosa, E. (2001). El enfoque por procesos en la gestión empresarial. Apuntes para conferencia magistral en el V Simposio Internacional de Ingeniería Industrial “Tecnología: Futuro en Marcha” (mayo). Universidad Tecnológica Centroamericana, Tegucigalpa, Honduras.
33. Negrin Sosa, E. & Suárez Mella, R. (2001). La Excelencia Organizativa Industrial y Hotelera. Revista Retos Turísticos. Vol.1, No 1. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Cuba.
34. Negrin Sosa, E. et al. (2002/a/). La Gestión por Procesos. Una aplicación en empresas hoteleras. Revista Retos Turísticos. Vol.3 Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Matanzas, Cuba.
35. Negrin Sosa, E. (2003). El mejoramiento de la administración de operaciones en empresas de servicios hoteleros. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Matanzas.
36. Nogueira Rivera, D. (2002). Modelo Conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las Empresas Cubanas. Tesis presentada en opción

## BIBLIOGRAFIA

---

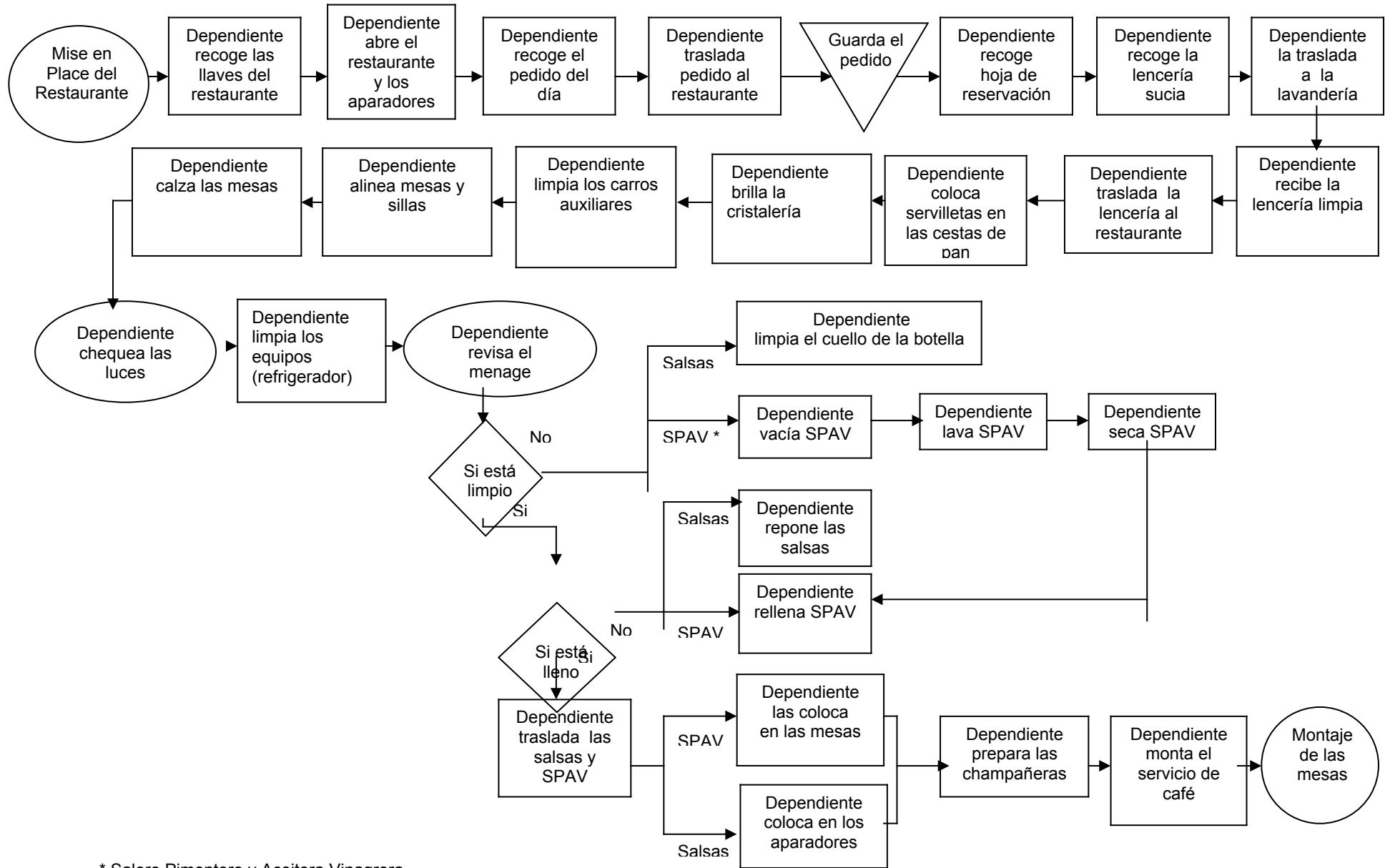
- al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE, Ciudad de la Habana, Cuba.
37. Nogueira Rivera, D.& Negrin Sosa, E. (2002). Los procesos internos y la dimensión financiera del control de gestión. Revista Ciencias Empresariales, No.12. Facultad de Contabilidad y Administración. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Morelia, México.
  38. Pardo Calafell, S. (1999). Desarrollo del control y la evaluación de la gestión económica productiva desde un enfoque de Ingeniería Industrial. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE, Ciudad de la Habana, Cuba.
  39. Parra Ferié, C. (2005). Modelo y procedimientos para la gestión con óptica de Servucción de los servicios técnicos automotrices como elemento del sistema turístico cubano. Matanzas, Cuba,100h. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
  40. Plan de Negocios 2015. Hotel Arenas Doradas.
  41. Plan de Negocios 2016. Hotel Arenas Doradas.
  42. PiconRamil, V. (1998). Mejoramiento Operacional del hotel "Bellamar". Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Cuba.
  43. Ramírez Olivera, M. (2002). Perfeccionamiento de la Administración de Operaciones en Empresas Hoteleras. Una aplicación en el Hotel Bella Costa. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Cuba.
  44. Riccardi, R. (1996). Calidad total y reingeniería en el marco de la globalización competitiva. Signos Universitarios, Vol. 15, No. 30 (julio/diciembre). Buenos Aires, Argentina. pp. 217-230.
  45. Sánchez Avila, J. L. et al. (2002). Índices para la valoración de la gestión de instalaciones turísticas. Revista Retos Turístico. Vol.1 No 1. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Cuba.
  46. Soler González, R. (2009). Procedimiento para implementar el Balanced Scorecard como modelo de gestión en las empresas cubanas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría", Ciudad de la Habana.
  47. Spendolini, M. J. (1998). Benchmarking, ideas, globalidad, interacción: Una nueva economía. Amacom. New York. EE.UU.

## BIBLIOGRAFIA

---


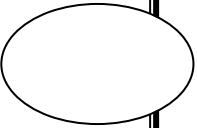
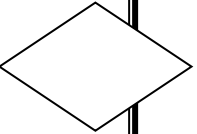
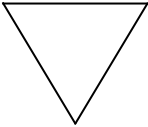

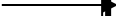

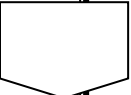
48. Suárez Mella, R. (1996). Modelo de Evaluación del nivel de organización de la producción en empresas de la industria Mecánica. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE, Ciudad de la Habana, Cuba.
49. Suárez Mella, et al. (2001). El Reto. Gestión de vitalidad en entornos competitivos. Editorial Academia. Ciudad de la Habana, Cuba.
50. Trischler, W. E. (1998). Mejora del Valor Añadido en los Procesos. Edición Gestión 2000. Barcelona, España.
51. Valls Figueroa, W. (2006). Procedimientos para la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad en destinos turísticos de sol y playa. Matanzas, Cuba. 100h. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas " Camilo Cienfuegos".
52. Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial, Vol.VI, No.330. España. pp.81-88.

**Anexo VIII. Diagrama de Flujo del Subproceso Restauración (Mise en place del Restaurante). Fuente: Elaboración propia, a partir de criterios de Negrin Sosa (2003).**



\* Salero Pimentero y Aceitera Vinagrera

**Cuadro 2.2. Simbología para la confección de un Diagrama de Flujo del Proceso**

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

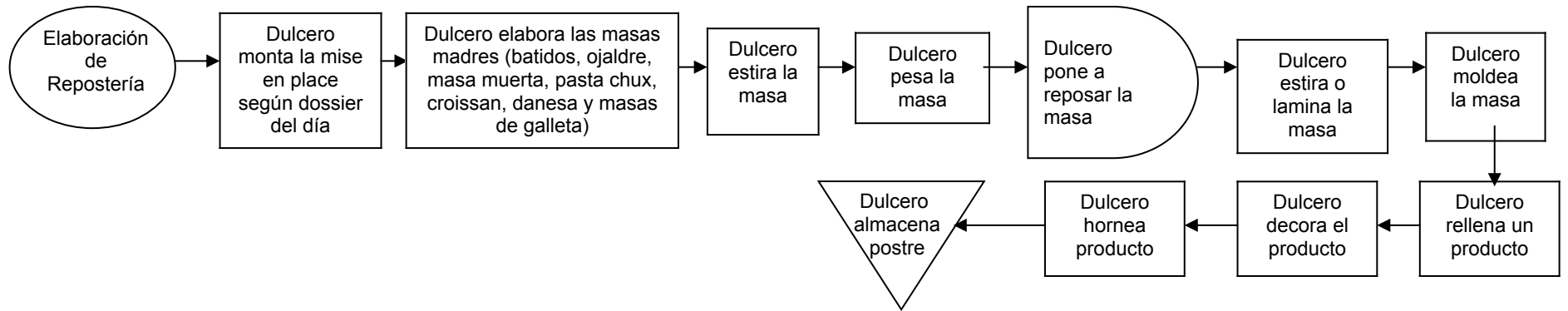
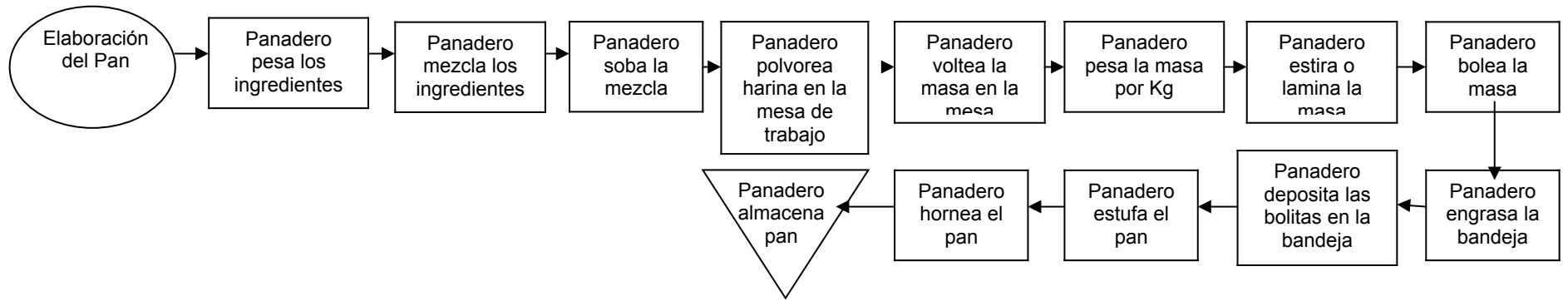
Fuente: Negrin Sosa (2003)

DEPARTAMENTOS	FUNCIÓN
Recepción	Punto de contacto, enlace entre los huéspedes y el hotel y se encarga de procesar las reservaciones y todas las comunicaciones con las personas que buscan alojamiento en el hotel, registrar los huéspedes y asignar habitaciones, manejar todos los mensajes, correspondencias y los telegramas para los huéspedes, proporcionar arreglos financieros y de créditos, brindar información sobre el hotel, la comunidad y cualquier atracción o evento interesante.
Ama de llaves	En este departamento recae la responsabilidad de la limpieza de todo el hotel, así como el orden de las habitaciones de los huéspedes.
Seguridad	El departamento de seguridad tiene la responsabilidad de proteger contra todo daño a los huéspedes y al hotel, permitiendo una atmósfera de confianza en la instalación.
Mantenimiento	El trabajo que desarrolla el departamento está relacionado con el mantenimiento, las reparaciones y la atención técnica a las áreas y el equipamiento del hotel, atendiendo actividades relacionadas con electricidad, plomería, calefacción, ventilación, aire acondicionado, refrigeración, jardinería y piscinas.
Servicio gastronómico	El desempeño de este departamento está dirigido a la prestación de servicios de alimentos y bebidas en restaurantes, cafeterías, bares y puntos de ventas de las entidades hoteleras.
Recursos Humanos	Las funciones principales que se desarrollan en este departamento son: el reclutamiento, selección, colocación y atención del personal del hotel, además realiza tareas de adiestramiento, motivación y evaluación de los empleados.
Economía	En este departamento se controla toda la actividad financiera del hotel, que incluye: ingresos, pérdidas, ganancias, costos, descuentos, cuentas, dinero en efectivo, productos vendidos, en inventario, etc.
Comercial	El departamento Comercial es el que atiende todos los negocios del hotel, realiza investigaciones de mercados, presupuestos de ventas, planeación de ventas, publicidad, gestionando toda las actividades de comercialización del hotel.
Economato	Incluye este departamento dos funciones básicas: Compras, dedicada a adquirir en el tiempo necesario y con la calidad requerida todos los insumos necesarios para el funcionamiento del hotel y Almacenes que tiene como misión el control de entrada y salida de productos y el almacenaje propiamente dicho.
Cocina	Es el departamento encargado de la elaboración de los alimentos y está íntegramente relacionado al departamento de servicios gastronómicos.
Animación	Es el departamento del hotel que tiene el objetivo de encargarse de toda la actividad recreativa y de entretenimiento e incluye el desarrollo de espectáculos, programas de bailes, clases de gimnasia, actividades deportivas, etc.
Relaciones públicas	Tiene a su cargo la promoción de la imagen de la empresa y el intercambio cliente-empresa, mediante la distribución de material informativo, el desarrollo del intercambio amistoso y la evaluación de la reacción pública.
Dirección	Órgano rector de estos departamentos.

**Cuadro 2.1: Departamentos que conforman los establecimientos hoteleros.**

**Fuente: Elaboración Propia**

**Anexo VII. Diagrama de Flujo del Subproceso Cocina (Elaboración del pan y repostería). Fuente: Elaboración propia, a partir de criterios de Negrin Sosa (2003).**



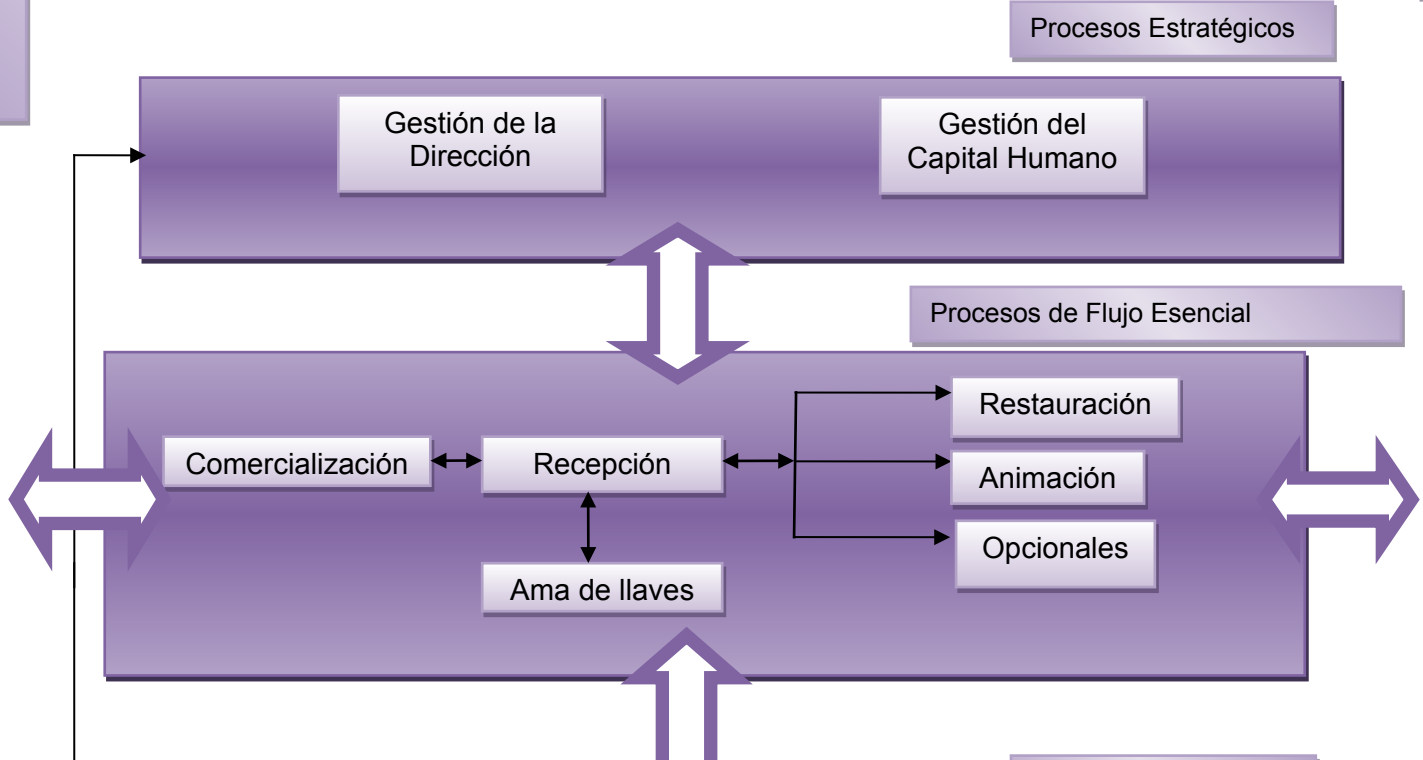
Anexo II: Mapa de Procesos del Hotel Roc Arenas Doradas. Fuente: Elaboración Propia

## Mapa de procesos Hotel Roc Arenas Doradas



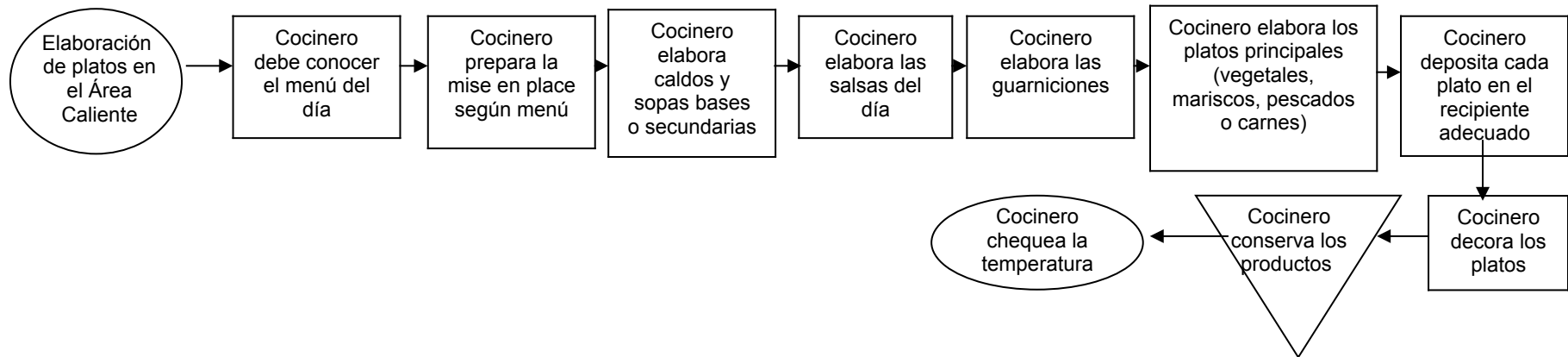
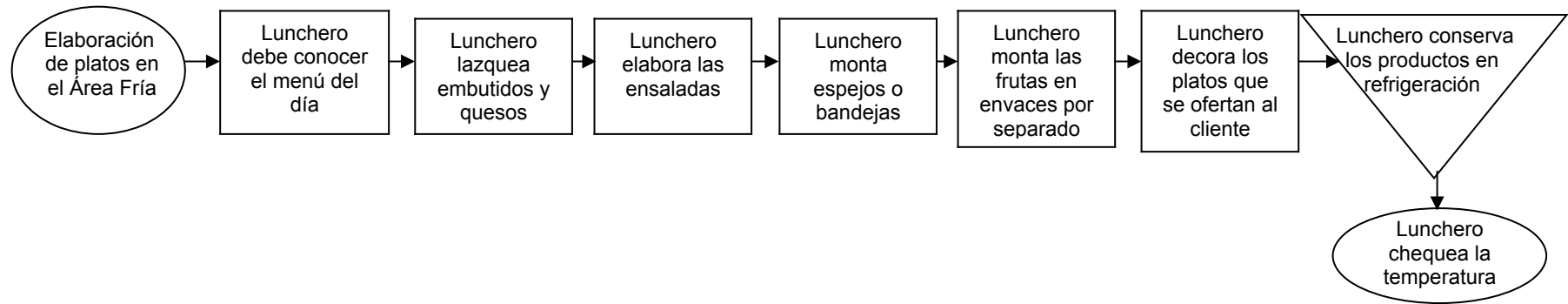
Requisitos Clientes y otras partes interesadas

Satisfacción Cliente y otras partes interesadas

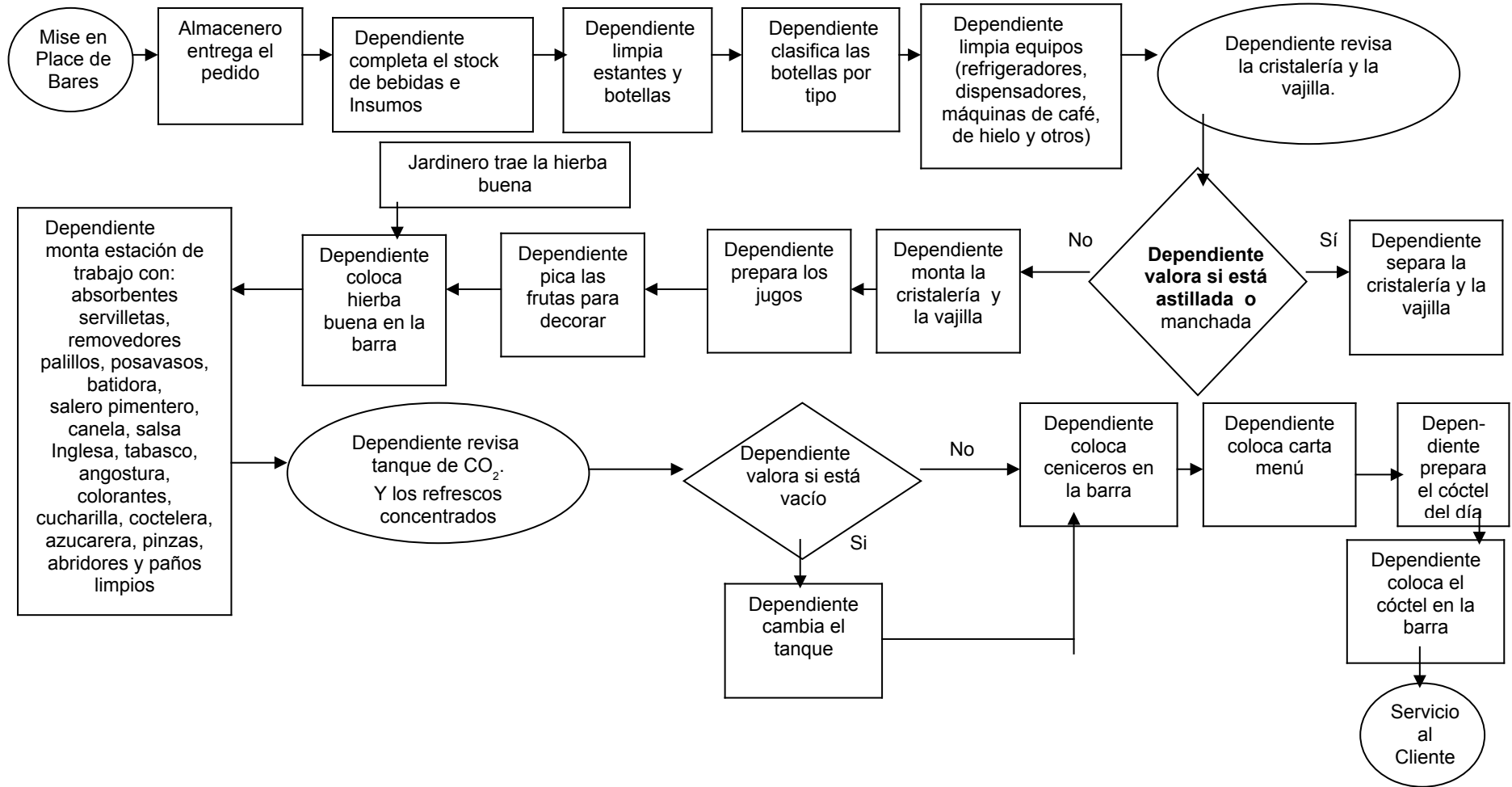




**Anexo VII. Diagrama de Flujo del Subproceso Cocina (Elaboración de platos en el área fría y en el área caliente).**  
**Fuente: Elaboración propia, a partir de criterios de Negrin Sosa (2003).**



**Anexo IX. Diagrama de Flujo del Subproceso Servicio de Bares (Mise en place de Bares). Fuente: Elaboración propia, a partir de criterios de Negrin Sosa (2003).**



**Anexo V. Validación del equipo de expertos para el análisis del proceso. Fuente: Elaboración propia.**

MEDIDORES	EXPERTOS									Σ ai	T	Δ	Δ <sup>2</sup>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9				
a	5	9	9	5	9	5	5	5	8	60	66	6	36
b	3	2	1	1	1	4	6	2	3	23	66	43	1849
c	1	1	4	3	3	2	11	3	10	38	66	28	784
d	2	3	2	2	2	1	1	1	2	16	66	50	2500
e	8	10	10	6	8	10	7	9	9	77	66	-11	121
f	9	8	8	11	10	6	4	7	3	66	66	0	0
g	7	5	6	10	11	7	3	6	7	62	66	4	16
h	6	7	11	9	7	7	7	6	5	65	66	1	1
i	10	11	9	8	10	9	2	10	6	75	66	-9	81
j	4	4	5	4	5	3	8	4	11	48	66	18	324
k	11	6	7	7	6	11	9	11	4	72	66	-6	36
										Σ ai= 602	Σ Δ <sup>2</sup> = 5748		

Datos:

m =11(Medidores)

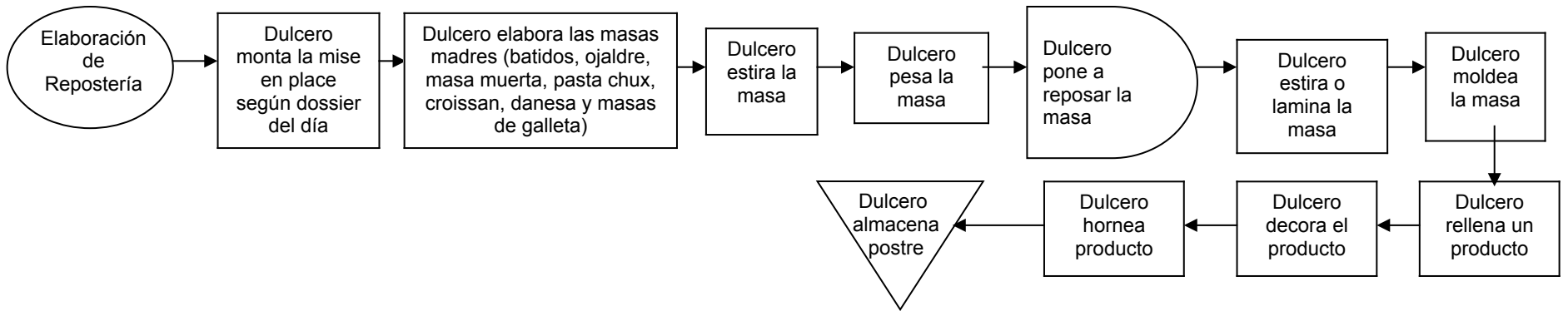
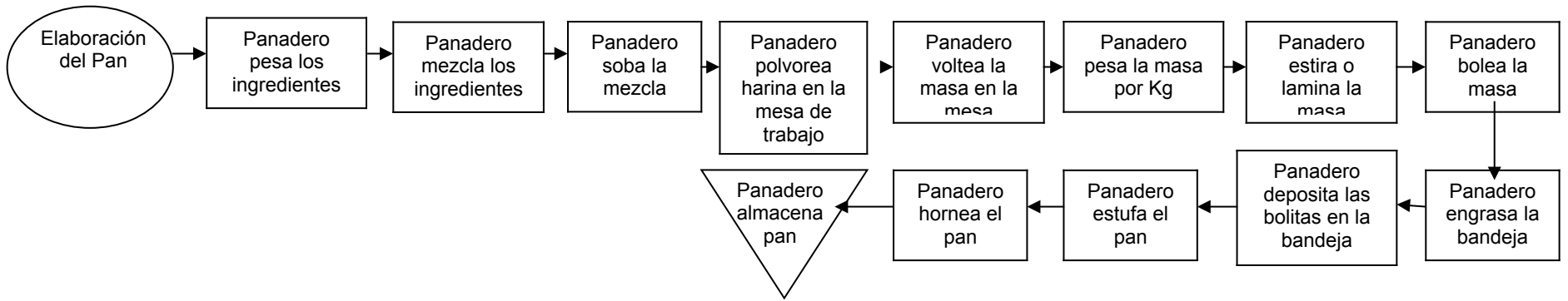
k = 9 (Expertos)

$$W = \frac{12 \times \sum \Delta^2}{k^2(m^3-m)}$$

$$W = \frac{12 \times 5748}{81(1331-11)}$$

$$W = 0,6451$$

**Anexo VII. Diagrama de Flujo del Subproceso Cocina (Elaboración del pan y repostería). Fuente: Elaboración propia, a partir de criterios de Negrin Sosa (2003).**



**Anexo IV: Encuesta para evaluar el nivel de EPH del proceso Servicios Gastronómicos. Fuente: Negrin Sosa (2003).**

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

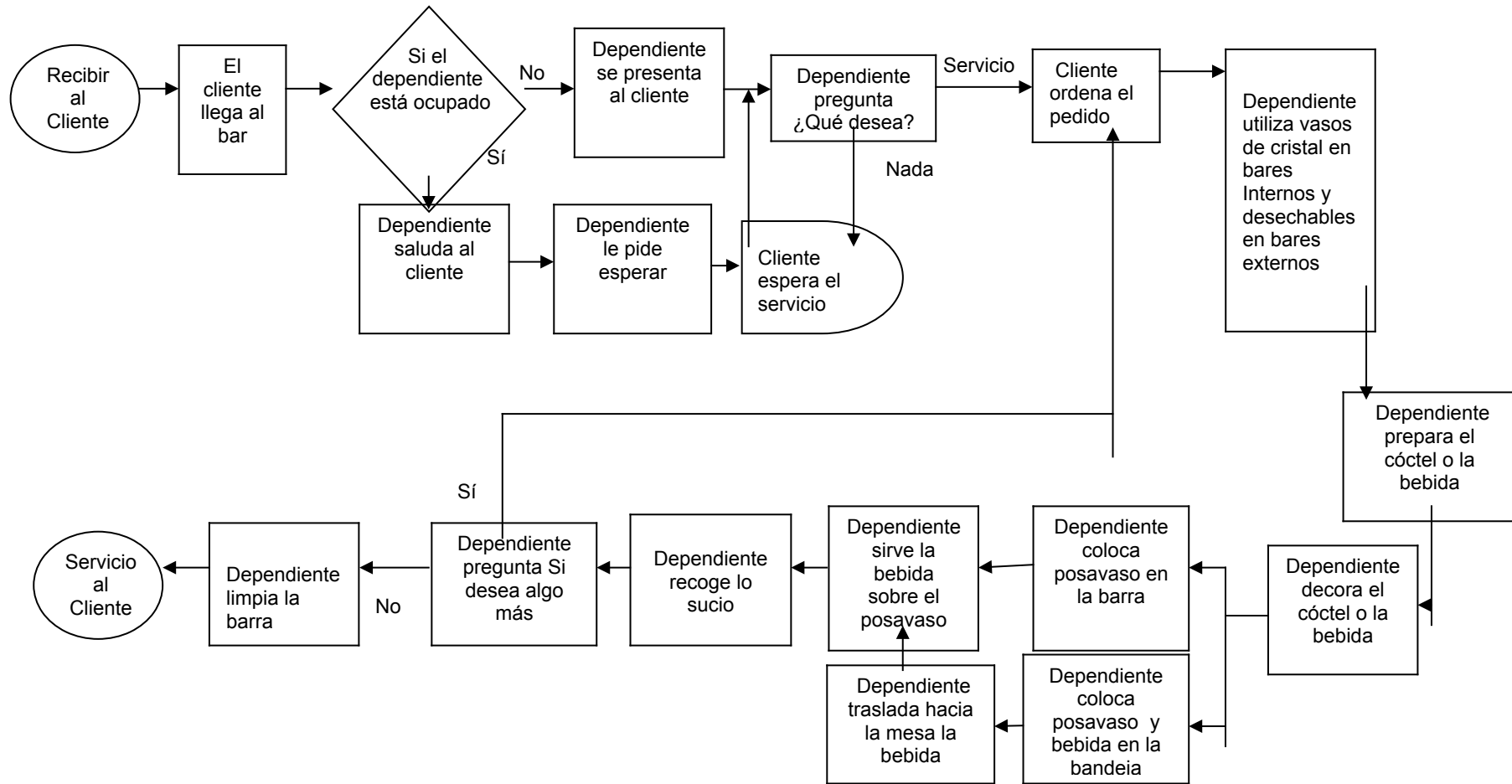
Para cada indicador con evaluación igual o inferior a B manifieste brevemente los principales problemas existentes.

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

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

**Principales problemas existentes:**

**Anexo IX. Diagrama de Flujo del Subproceso Servicio de Bares (Recibimiento y servicio al cliente). Fuente: Elaboración propia, a partir de criterios de Negrin Sosa (2003).**

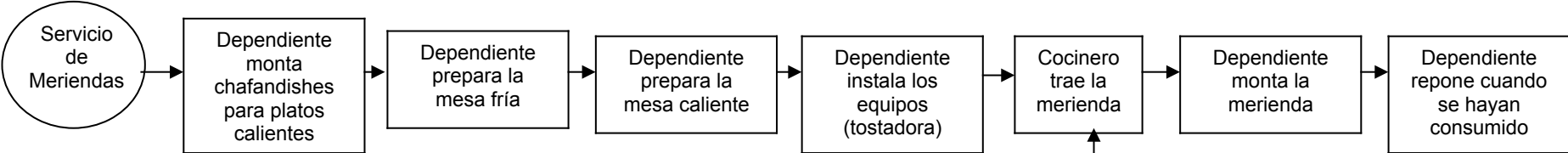




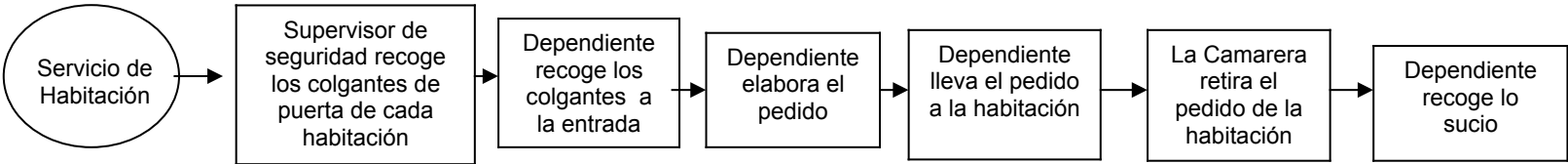
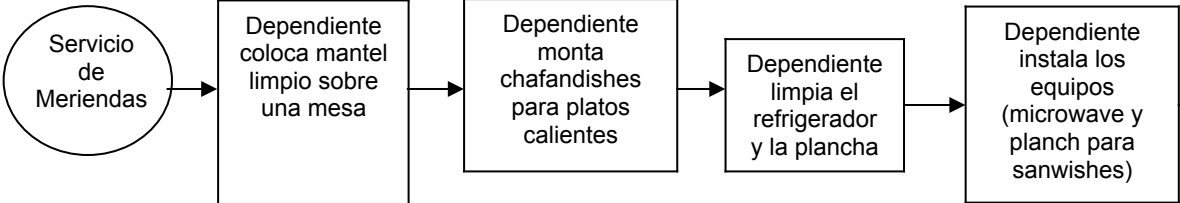
**Anexo VII. Diagrama de Flujo del Subproceso Cocina (Servicio de meriendas y servicio de habitación).**

Fuente: Elaboración propia, a partir de criterios de Negrin Sosa (2003).

**Servicio de Merienda en el Restaurante Buffet**



**Servicio de Merienda en los Bares**



Dependiente Coloca mantel

**Cuadro 3.2. Factores del Entorno General (Oportunidades y Amenazas)**

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento sostenido del Turismo entre los principales sectores económicos tanto a nivel mundial como en Cuba.</li> <li>▪ Restablecimiento de las relaciones diplomáticas entre Cuba y EE UU, y con ello el interés que se ha despertado a nivel mundial por el destino Cuba y en especial por su sector extra hotelero.</li> <li>▪ Perspectivas de incremento de viajes de turistas americanos a Cuba.</li> <li>▪ Incremento sostenido de los viajes y turistas al nivel mundial, atendiendo a las facilidades de viaje, fraccionamiento de las vacaciones y el progresivo envejecimiento de la población.</li> <li>▪ Seguridad, tranquilidad y protección que ofrece Cuba a sus turistas durante su estancia en el país.</li> <li>▪ Incremento de diferentes modalidades de turismo que complementan las ofertas de sol y playa.</li> <li>▪ Incremento de las relaciones comerciales y la inversión extranjera.</li> <li>▪ Actualización de la normativa de los estándares de calidad mundial según la NC ISO 9001:2015.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crisis financiera global.</li> <li>▪ Aumento de la competencia internacional principalmente en el Caribe.</li> <li>▪ Creciente exigencia de la calidad del producto como elemento de decisión por un destino turístico, lo cual le exige a Cuba una elevada preparación del personal, un aumento de las capacidades de alojamiento, y un aseguramiento logístico elevado para ofertar un servicio acorde a los requerimientos actuales.</li> <li>▪ Crecimiento de la concientización y la legislación a nivel mundial y nacional por los temas ambientales.</li> <li>▪ Aumento de los desajustes climáticos con impactos negativos en el medio ambiente.</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia**

**Cuadro 3.4. Síntesis del análisis del ámbito interno de la organización**

Fortalezas	Debilidades
<p>1. Hotel de Familia, la decisión y apuesta de conceptualizar el hotel hacia la familia ha sido clave y se considera actualmente una fortaleza del diseño comercial del producto.</p>	<p>1. Deterioro físico por envejecimiento del producto, existe un grupo de equipamientos tecnológicos que están en mal estado o envejecidos, así como algunos bloques habitacionales sin ser reparados, el mobiliario en sentido general es antiguo.</p>
<p>2. Experiencia del personal, éste es un punto fuerte, por su estabilidad y sentido de pertenencia hacia el hotel, lo que trae consigo comentarios positivos en las redes sociales, en las encuestas, así como en los índices de repitencia.</p>	<p>2. Envejecimiento de la fuerza de trabajo, la mayoría del personal que labora en la instalación lo hace desde su apertura en 1996, lo que hace que el promedio de edad oscile entre los 41 y 45 años y esto hace que los puestos operativos de servicio se vean afectados por rapidez y eficiencia en algunos casos.</p>
<p>3. Producto conocido en el mercado, el hotel ha conseguido reposicionarse en los mercados emisores por la recomendación de sus clientes, lo cual ha hecho que entre en el grupo de hoteles conocidos obteniendo la fortaleza que el nombre da a cualquier producto.</p>	<p>3. Falta de tecnología, el equipamiento en más del 50% es adquirido en 1996, por lo que el deterioro es el propio de 19 años y no está acorde con las nuevas tecnologías.</p>
<p>4. Servicios extras ofrecidos, valores añadidos como el shuttle bus al centro de Varadero que se ofrece a los clientes dan una fortaleza al servicio y ayudan a la decisión de compra.</p>	<p>4. Sistemas de clima deficientes, en las habitaciones aún falta el 30% de la capacidad habitacional por cambio de sistema de clima que es uno de los problemas más señalados por los clientes que se hospedan en las habitaciones con sistema centralizado.</p>

**Fuente: Elaboración propia, con datos tomados del Plan de Negocios del hotel Arenas Doradas del año 2015 y 2016**

## Anexo VI. Prueba de Friedman y Prueba de Hipótesis Chi – cuadrado mediante el Software SPSS.

Prueba de Friedman

Ho: las variables pertenecen a una misma población

H1: las variables no pertenecen a una misma población

----- Friedman Two-Way Anova

Mean Rank Variable

1.44 VAR00001  
4.33 VAR00002  
5.56 VAR00003  
4.94 VAR00004  
4.00 VAR00005  
4.72 VAR00006  
4.72 VAR00007  
9.17 VAR00008  
8.22 VAR00009  
9.94 VAR00010  
8.94 VAR00011

Nivel de significación 0.05 – 0.01

Cases	Chi-Square	D.F.	Significance
9	58.9036	10	.0000

Se rechaza Ho

Se considera como valida la puntuación otorgada por los expertos

## Prueba de Hipótesis Chi - Cuadrado

Ho: no hay concordancia entre los expertos

H1: hay una concordancia no casual entre los expertos

----- Kendall Coefficient of Concordance

Mean Rank Variable

1.44 VAR00001  
4.33 VAR00002  
5.56 VAR00003  
4.94 VAR00004  
4.00 VAR00005  
4.72 VAR00006  
4.72 VAR00007  
9.17 VAR00008  
8.22 VAR00009  
9.94 VAR00010  
8.94 VAR00011

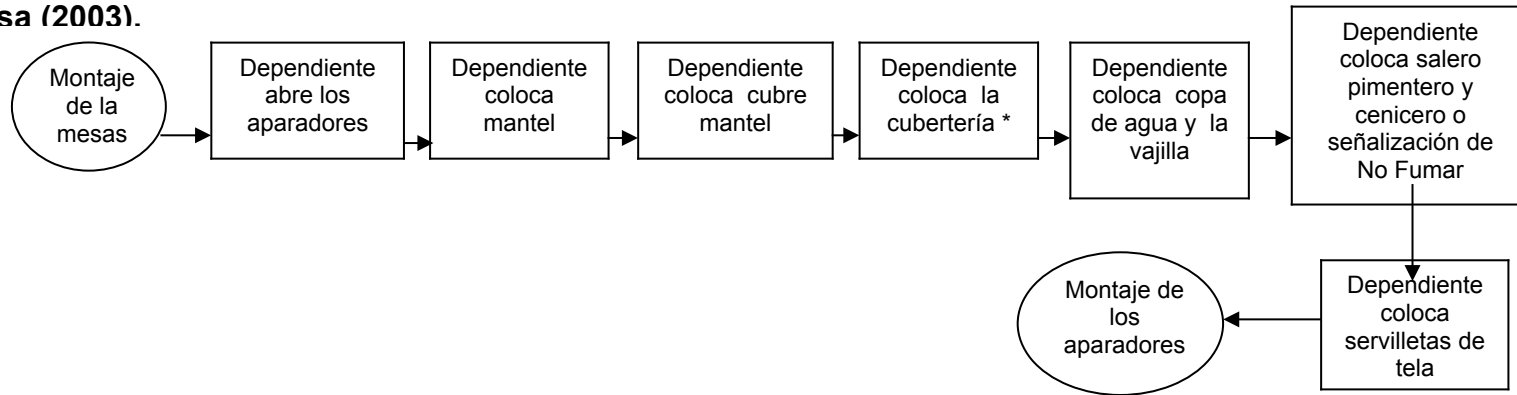
Nivel de significación 0.05 – 0.01

Cases	W	Chi-Square	D.F.	Significance
9	.6545	58.9036	10	.0000

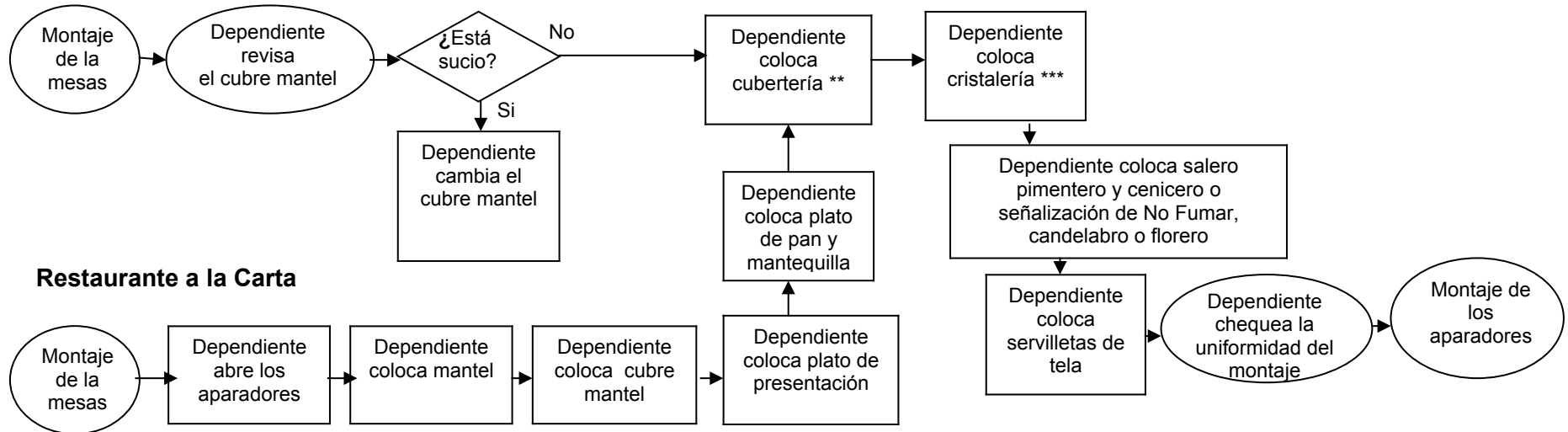
Se rechaza Ho

La concordancia entre los expertos resulta valida y los resultados no son casuales

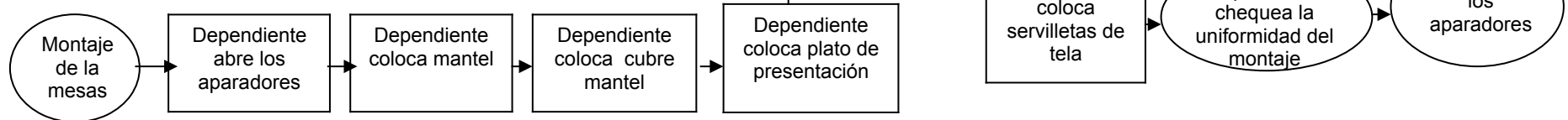
**Anexo VIII. Diagrama de Flujo del Subproceso Restauración (Montaje de las mesas para el desayuno en el restaurante buffet y almuerzo, cena en restaurantes buffet y a la carta). Fuente: Elaboración propia, a partir de criterios de Negrin Sosa (2003).**



**Restaurante Buffet**



**Restaurante a la Carta**



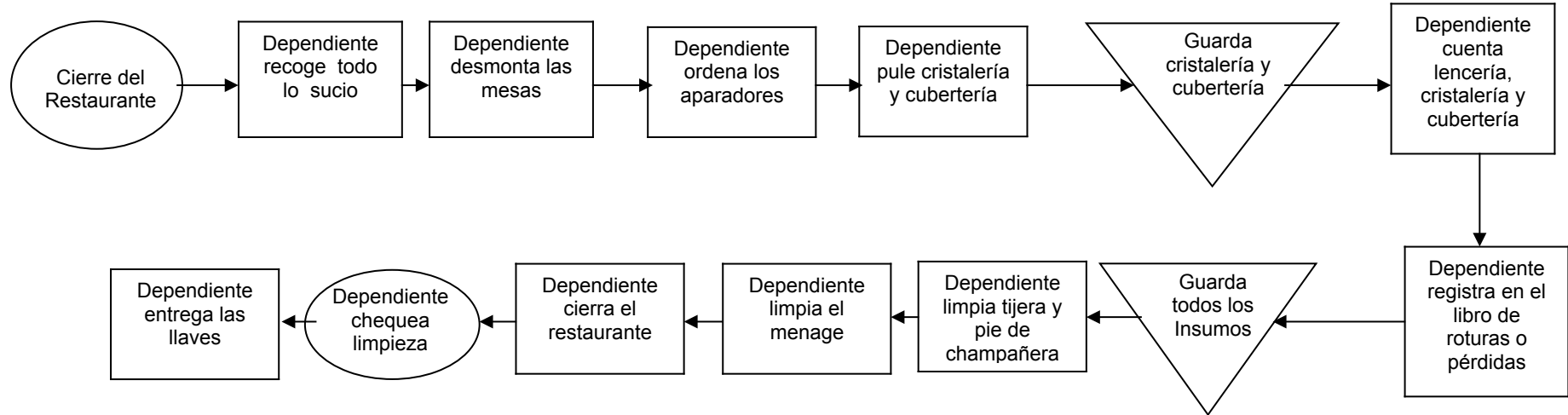
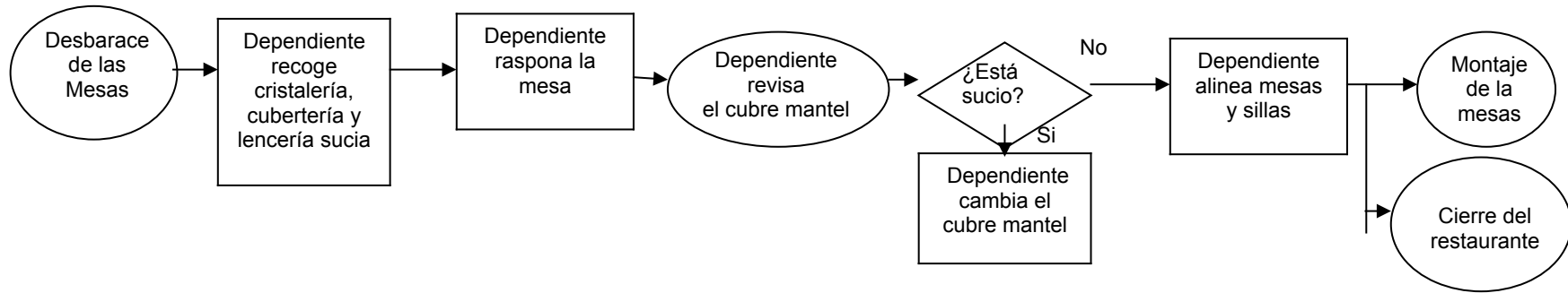
\* Doble monta de cuchillo y tenedor trincherero y la cucharita de café a la derecha de los cuchillos.

\*\* En dependencia de la categoría del restaurante se monta doble monta de cuchillo y tenedor trincherero y cuchara de postre de frente.

\*\*\* Copas para agua y de vinos

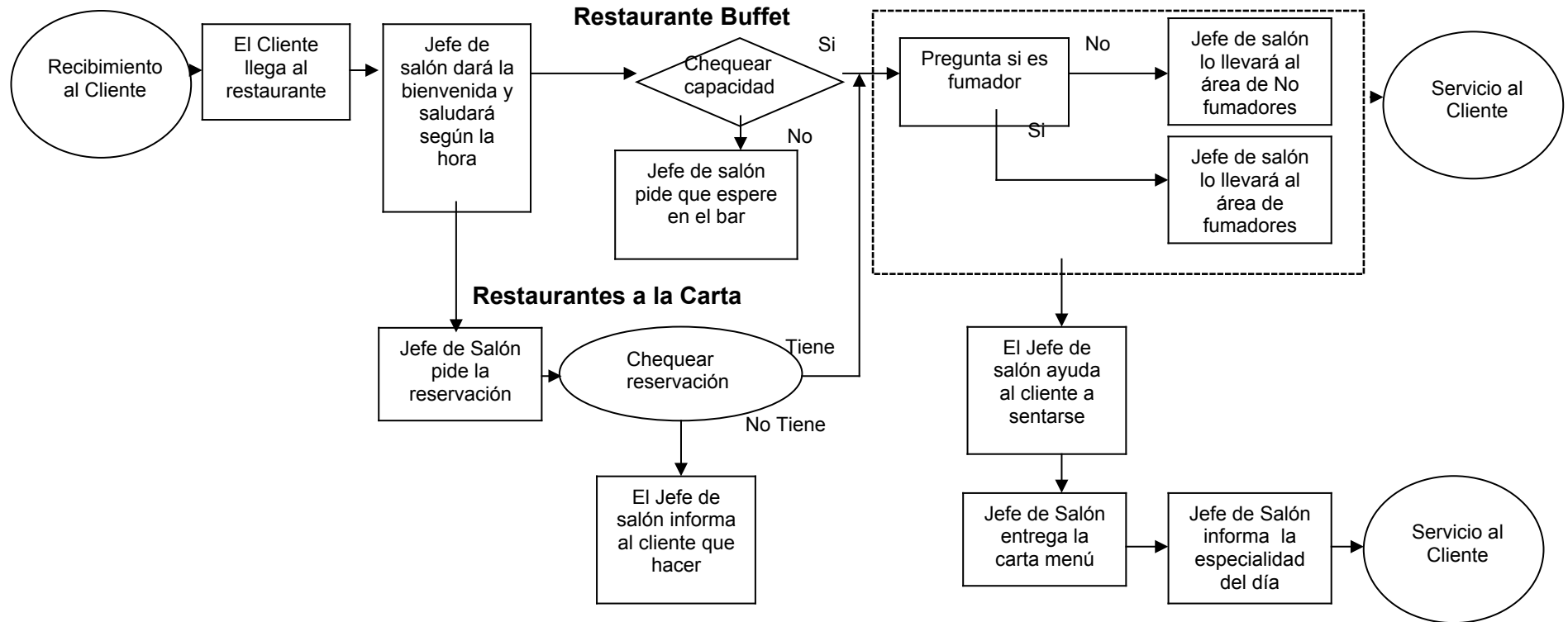
Dependiente  
Coloca  
mantel

**Anexo VIII. Diagrama de Flujo del Subproceso Restauración (Desbarace de las mesas y cierre del restaurante).**  
**Fuente: Elaboración propia, a partir de criterios de Negrin Sosa (2003).**



Dependiente Coloca mantel

**Anexo VIII. Diagrama de Flujo del Subproceso de Restauración (Recibimiento al cliente en restaurante buffet y restaurantes a la carta). Fuente: Elaboración propia, a partir de criterios de Negrin Sosa (2003).**



----- Indica el proceso común en ambos restaurantes

Dependiente  
Coloca  
mantel



**Anexo V. Validación del equipo de expertos para el análisis del proceso. Fuente: Elaboración propia.**

MEDIDORES	EXPERTOS									Σ ai	T	Δ	Δ <sup>2</sup>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9				
a	5	9	9	5	9	5	5	5	8	60	66	6	36
b	3	2	1	1	1	4	6	2	3	23	66	43	1849
c	1	1	4	3	3	2	11	3	10	38	66	28	784
d	2	3	2	2	2	1	1	1	2	16	66	50	2500
e	8	10	10	6	8	10	7	9	9	77	66	-11	121
f	9	8	8	11	10	6	4	7	3	66	66	0	0
g	7	5	6	10	11	7	3	6	7	62	66	4	16
h	6	7	11	9	7	7	7	6	5	65	66	1	1
i	10	11	9	8	10	9	2	10	6	75	66	-9	81
j	4	4	5	4	5	3	8	4	11	48	66	18	324
k	11	6	7	7	6	11	9	11	4	72	66	-6	36
										Σ ai= 602			
											Σ Δ <sup>2</sup> = 5748		

Datos:

m =11(Medidores)

k = 9 (Expertos)

$$W = \frac{12 \times \sum \Delta^2}{k^2(m^3-m)}$$

$$W = \frac{12 \times 5748}{81(1331-11)}$$

$$W = 0,6451$$

**Anexo III. Cuestionario para determinar la competencia del experto. Fuente: Artola Pimentel (2002).**

Usted ha sido propuesto para participar en la evaluación del desempeño de su empresa. Se necesita saber sobre su conocimiento acerca del tema, por lo que le pedimos nos proporcione la siguiente información.

**Primera parte.**

Años de experiencia en el sector de los servicios hoteleros.

Años de experiencia profesional u ocupacional.

Años de trabajo en la empresa

Marque con una X en la casilla atendiendo el nivel de conocimiento que usted opina tener.



**MINIMO**

**CONOCIMIENTO**

**MAXIMO**

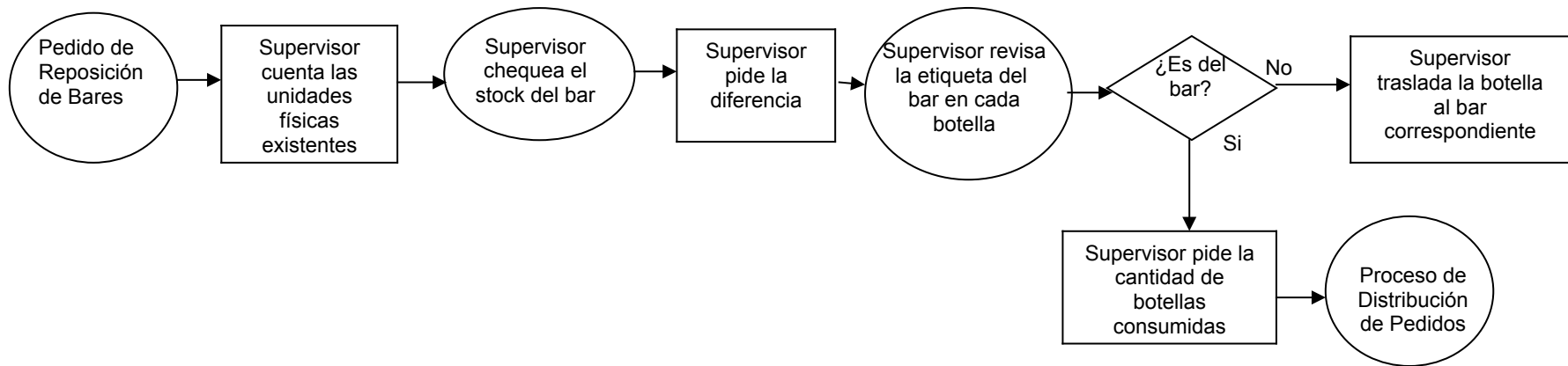
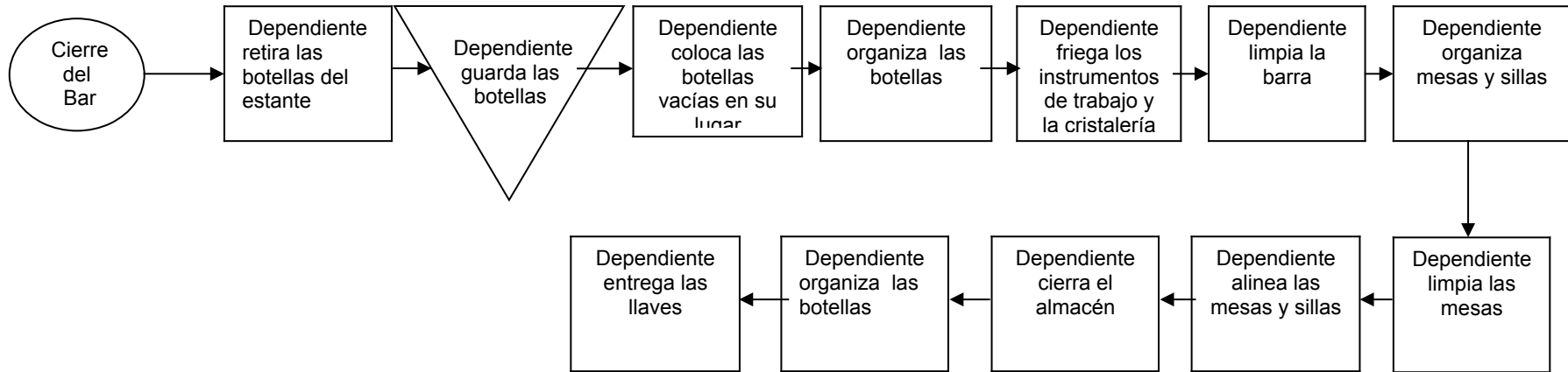
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Segunda parte.**

Ahora marque en la siguiente tabla según el grado de influencia que han tenido sobre su conocimiento acerca del tema cada una de las fuentes que aparecen a continuación. En caso de no haber utilizado alguna marque la opción Bajo.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Análisis técnicos realizados por usted			
Su experiencia propia			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su propio conocimiento del estado del tema en el exterior			
Su intuición			

**Anexo IX. Diagrama de Flujo del Subproceso Servicio de Bares (Cierre del bar y pedido de reposición). Fuente: Elaboración propia, a partir de criterios de Negrin Sosa (2003).**



## Anexol. Análisis comparativo de las herramientas de gestión existentes para la mejora de los procesos empresariales.

Fuente: Elaboración propia.

Herramienta de Gestión	Autor	Año	Descripción
Procedimiento para el mejoramiento de los procesos del flujo esencial en empresas hoteleras	Negrin Sosa	2003	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selección del equipo de trabajo para la mejora de procesos.</li> <li>2. Análisis externo e interno del objeto de estudio.</li> <li>3. Estudio de los procesos hoteleros.</li> <li>4. Identificación de objetivos del proceso a evaluar.</li> <li>5. Definición de los factores claves a medir.</li> <li>6. Establecimiento del patrón de comparación.</li> <li>7. Comparación de los patrones y el desempeño. Análisis de las desviaciones.</li> <li>8. Evaluación y selección de alternativas de mejoras.</li> <li>9. Establecimiento del plan de mejoras.</li> <li>10. Ejecución del plan de mejoras.</li> <li>11. Supervisión y evaluación de los resultados.</li> </ol>
Contribución a la Gestión y Mejora de Procesos en instalaciones hospitalarias	Hernández Nariño	2010	<p><b>Fase I:</b> Caracterización y diagnóstico del sistema hospitalario.</p> <p>Paso 1 Formación del equipo y planificación del proyecto.</p> <p>Paso 2 Caracterización y clasificación del sistema.</p> <p>Paso 3 Diagnóstico del sistema.</p> <p>Etapa 1 Análisis de la satisfacción del paciente y acompañantes con el servicio Ofertado.</p> <p>Etapa 2 Análisis de problemas con respecto a la estrategia organizacional.</p> <p>Etapa 3 Análisis de los problemas referentes a los trabajadores.</p> <p>Etapa 4 Análisis de los problemas referentes al sistema.</p> <p>Etapa 5 Análisis de los problemas fundamentales.</p> <p><b>Fase II</b> Análisis de los procesos hospitalarios.</p> <p>Paso 1 Identificación de los procesos.</p> <p>Paso 2 Confección del mapa de procesos de la organización.</p> <p>Paso 3 Selección de los procesos a mejorar.</p> <p>Paso 4 Formación del equipo de mejora.</p> <p><b>Fase III</b> Mejora de los procesos.</p> <p>Etapa 1 Diagnóstico del proceso.</p> <p>Paso 1 Describir el proceso.</p> <p>Paso 2 Analizar el proceso.</p> <p>Etapa 2 Mejora del proceso.</p> <p>Paso 1 Detectar oportunidades de mejora.</p>

Herramienta de Gestión	Autor	Año	Descripción
			<p>Paso 2 Definir acciones de mejora.  Paso 3 Proyectar la mejora (Programa de mejora).  Etapa 3 Evaluación del nivel alcanzado.  <b>Fase IV</b> Seguimiento y control.  Paso 1 Identificar los riesgos asociados al proceso.  Paso 2 Determinar los Puntos Críticos de Control.  Paso 3 Definir indicadores a medir en cada Punto Crítico de Control.  Paso 4 Definir estándares y medidas preventivas.  Paso 5 Establecer el monitoreo.  Paso 6 Eliminar desviaciones mediante acciones correctoras.  Paso 7 Elaborar registro de control y seguimiento.</p>
Procedimiento general para la planificación de medicamentos y materiales de uso médico en instituciones hospitalarias	Marqués León	2013	<p><b>Fase I.</b> Caracterización de la organización y diagnóstico del sistema de planificación de medicamentos y materiales de uso médico.  Paso 1. Formación del equipo de trabajo.  Paso 2. Caracterización y clasificación del sistema hospitalario.  Paso 3. Diagnóstico del sistema de planeación de medicamentos y materiales de uso médico del hospital.  <b>Fase II</b> Definición y análisis de los GRDs que intervienen en el hospital.  Paso 1. Definición de los GRDs que intervienen en el hospital.  Paso 2. Análisis de la casuística hospitalaria.  <b>Fase III:</b> Elaboración del plan de demanda pronosticada.  Paso 1. Determinación de los objetivos del pronóstico.  <b>Paso 2. Determinación del horizonte del pronóstico.</b>  <b>Paso 3.</b> Recopilación de la información.  <b>Paso 4.</b> Representación gráfica de los datos.  <b>Paso5.</b> Selección y aplicación del método de pronóstico más factible.  <b>Paso 6.</b> Evaluación de los resultados del pronóstico.  <b>Fase IV:</b> Plan de Admisión Agregado.  <b>Fase V:</b> Planificación Maestra.  <b>Paso 1.</b> Plan Maestro de Admisión.  <b>Paso 2.</b> Plan de Volumen Aproximado de Carga.  <b>Fase VI:</b> Sistema de planificación de medicamentos y materiales de uso médico (SPMHOSP).  <b>Paso 1.</b> Listado de recursos (LDR).  <b>Paso 2.</b> Análisis de la variación del consumo de recursos.  <b>Paso 3.</b> Desarrollo del SPMHOSP.</p>

Herramienta de Gestión	Autor	Año	Descripción
			<b>Fase VII:</b> Elaboración del plan de consumo de recursos del hospital.
Integración de Herramientas de Control de Gestión para el Alineamiento Estratégico	Comas Rodríguez	2013	<p><b>Etapa 1.</b> Diseño o rediseño de la estrategia.</p> <p><b>Paso 1.1</b> Verificación y diagnóstico.</p> <p><b>Paso 1.1.1 y 1.1.2</b> Valoración del cumplimiento y evaluación del alcance de las premisas.</p> <p><b>Paso 1.1.3</b> Conformación del equipo de trabajo y planificación del proyecto.</p> <p>Paso 1.1.4 Caracterización estratégica de la organización.</p> <p>Paso 1.1.5 Definición de los sistemas para el diagnóstico estratégico.</p> <p>Paso 1.1.6 Creación de herramientas para el diagnóstico estratégico.</p> <p>Paso 1.1.7 Aplicación de las herramientas creadas para cada sistema definido.</p> <p>Paso 1.1.8 Integración de los resultados obtenidos.</p> <p>Paso 1.1.9 Diagnóstico general de la organización.</p> <p>Paso 1.2 Fijar el rumbo Estratégico.</p> <p>Paso 1.3 Definir ARC, objetivos estratégicos y criterios de medida.</p> <p>Paso 1.4 Definición de los procesos.</p> <p>Paso 1.5 Verificar el alineamiento estratégico entre los procesos y la Estrategia.</p> <p>Paso 1.5.1 Crear matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos.</p> <p>Paso 1.5.2 Calcular el peso relativo de los procesos y los objetivos estratégicos.</p> <p>Paso 1.5.3 Calcular el índice de alineamiento estratégico.</p> <p>Paso 1.5.4 Construir la matriz de alineamiento estratégico.</p> <p>Paso 1.5.5 Evaluar los resultados de la matriz de alineamiento estratégico.</p> <p>Paso 1.7 Definición de las perspectivas.</p> <p>Paso 1.8 Conformación del mapa estratégico.</p> <p>Paso 1.8.1 Asociar los objetivos estratégicos (OE) o FCE por perspectivas.</p> <p>Paso 1.8.2 Crear la matriz de relaciones causa-efecto.</p> <p>Paso 1.8.3 Representar gráficamente las relaciones causales entre OE o FCE.</p> <p>Paso 1.8.4 Revisar las relaciones establecidas.</p> <p>Paso 1.8.5 Establecer el mapa estratégico.</p> <p>2.2.2 Etapa 2. Despliegue del sistema de control.</p> <p>Paso 2.1 y 2.2 Selección de los indicadores y confección del manual.</p> <p>Paso 2.3 Despliegue de los cuadros de mando en la organización.</p>

Herramienta de Gestión	Autor	Año	Descripción
			<p>Paso 3.1 Adecuar el sistema de información.  Fase II: Diseño del SI.  Paso 3.1.5 Desarrollo del prototipo del software.  Paso 3.1.6 y 3.1.7 Definición de los actores, casos de uso y confección de los diagramas de casos de uso.  Paso 3.1.8 Definición del diagrama de entidad-relación.  Paso 3.1.9 Confección del informe sobre el diseño del SI.  Fase III: Implementación del SI.  Paso 3.1.10 y 3.1.11 Confección de la base de datos y elaboración del software que soporta el SI.  Paso 3.1.12 Puesta a prueba e implementación del SI .  Paso 3.1.13 Capacitación del personal.  Paso 3.1.14 Análisis de posibles mejoras.  Paso 3.2 Implementación del SI.  Paso 3.3 Comunicación y capacitación.  Paso 3.4 Análisis de las desviaciones y acciones preventivas/correctivas.</p>



## Cuadro 1.1. Ficha del Proceso Empresarial

Ficha del Proceso Empresarial		
Nombre del Proceso:	Responsable del Proceso:	Fecha:
Tipo de Proceso:	Finalidad del Proceso:	
Objetivos del Proceso:		
Proveedores:	Entradas:	
Clientes:	Salidas:	
Otros Grupos de Interés implicados:		
Contenido del Proceso		
Inicio del Proceso:	Fin de Proceso:	
Subprocesos:	Actividades incluidas:	
Procesos Relacionados:	Actividades relacionadas:	
Revisión de la información		
Preparada por:	Fecha de terminación:	
Revisada por:	Fecha de revisión:	

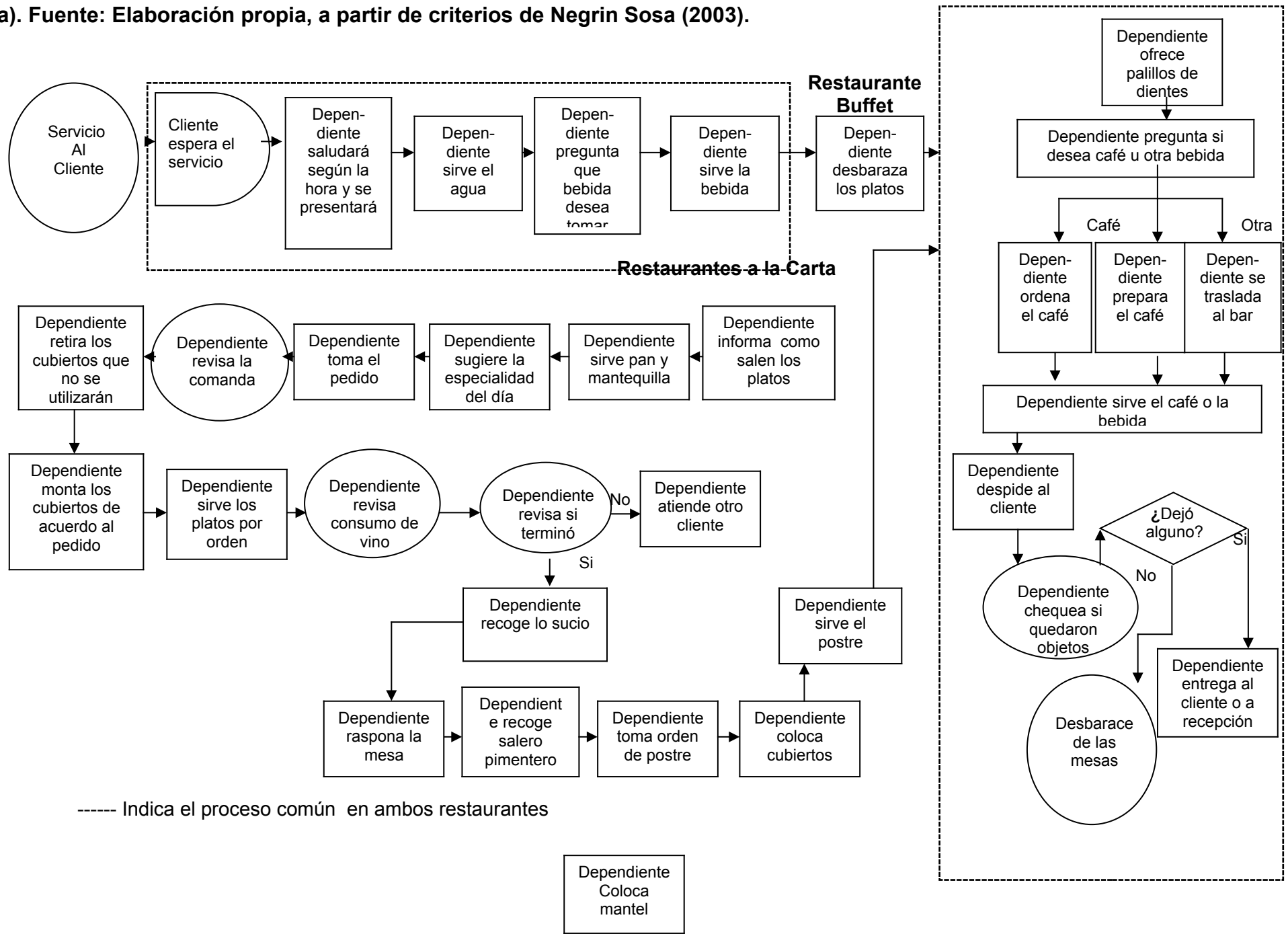
Fuente: Negrin Sosa (2003)

**Cuadro 3.3. Factores del Entorno Específico (Oportunidades y Amenazas)**

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Emergen mercados LATAM, se está ante la oportunidad del crecimiento de los emisores latinoamericanos con los que ya se tiene alianzas estratégicas principalmente con Venezuela y su ttooo Ricana Tours a través de Cubatur.</li> <li>▪ Mercado interno, éste crece año tras año, y paralelamente Roc Hotels aprovecha esta oportunidad con campañas exclusivas dirigidas a turismo nacional. El hotel está creciendo en ocupaciones nacionales al ritmo del crecimiento del mercado.</li> <li>▪ Reposicionamiento web, el crecimiento en las recomendaciones y apariciones del hotel y la cadena en las redes sociales auspiciadas por procedimientos Roc a través de su central, crea una oportunidad única que se aprovecha y define el incremento de ventas y la diversificación de mercados.</li> <li>▪ Inversión en nuevas tecnologías, la interacción en tiempo real con el cliente se impone en el mundo, se ha realizado una inversión en el ámbito de las comunicaciones y domótica, el hotel cuenta con red Wi-fi, lo cual le proporciona un valor añadido y ayuda a compensar el envejecimiento de la planta hotelera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competidores en mejor estado, los hoteles con los que se compite, son en su mayoría más nuevos y en consecuencia en mejores condiciones físicas. Esto se presenta como una amenaza que por la construcción de más hoteles o reformas integrales de existentes hacen que la instalación en breve a la subcategoría de antigua dentro de los 4 estrellas en Varadero.</li> <li>▪ Falta de suministros, amenaza común en el polo y a veces en el país. Los suministros se deben garantizar para cualquier instalación turística y mientras no se consiga, seguirá estando en la lista de amenazas de cualquier análisis del destino.</li> <li>▪ Incremento precios servicios y suministros básicos, la utilidad de la instalación está en función de los ingresos y los gastos. Sobre los primeros se puede observar el nivel de precio mantenido como política de empresa, pero los gastos amenazan seriamente el poder tener los resultados anteriores pues los precios paquete no suben al ritmo del incremento de los servicios y suministros básicos en el país.</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia, con datos tomados del Plan de Negocios del hotel Arenas Doradas del año 2015 y 2016**

**Anexo VIII. Diagrama de Flujo del Subproceso Restauración (Servicio al cliente en Restaurante Buffet y Restaurantes a la Carta). Fuente: Elaboración propia, a partir de criterios de Negrin Sosa (2003).**



## Anexo VI. Prueba de Friedman y Prueba de Hipótesis Chi – cuadrado mediante el Software SPSS.

Prueba de Friedman

Ho: las variables pertenecen a una misma población

H1: las variables no pertenecen a una misma población

----- Friedman Two-Way Anova

Mean Rank Variable

1.44 VAR00001  
4.33 VAR00002  
5.56 VAR00003  
4.94 VAR00004  
4.00 VAR00005  
4.72 VAR00006  
4.72 VAR00007  
9.17 VAR00008  
8.22 VAR00009  
9.94 VAR00010  
8.94 VAR00011

Nivel de significación 0.05 – 0.01

Cases	Chi-Square	D.F.	Significance
9	58.9036	10	.0000

Se rechaza Ho

Se considera como valida la puntuación otorgada por los expertos

## Prueba de Hipótesis Chi - Cuadrado

Ho: no hay concordancia entre los expertos

H1: hay una concordancia no casual entre los expertos

----- Kendall Coefficient of Concordance

Mean Rank Variable

1.44 VAR00001  
4.33 VAR00002  
5.56 VAR00003  
4.94 VAR00004  
4.00 VAR00005  
4.72 VAR00006  
4.72 VAR00007  
9.17 VAR00008  
8.22 VAR00009  
9.94 VAR00010  
8.94 VAR00011

Nivel de significación 0.05 – 0.01

Cases	W	Chi-Square	D.F.	Significance
9	.6545	58.9036	10	.0000

Se rechaza Ho

La concordancia entre los expertos resulta valida y los resultados no son casuales

**Anexo IX. Diagrama de Flujo del Subproceso Servicio de Bares (Mise en place de Bares). Fuente: Elaboración propia, a partir de criterios de Negrin Sosa (2003).**

