



UNIVERSIDAD DE MATANZAS "CAMILO CIENFUEGOS"
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS E INFORMÁTICA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN Y
MEJORA DE LOS PROCESOS DEL HOTEL BRISAS DEL CARIBE**

AUTOR: HEYKER RAMÓN HERNÁNDEZ REYES
TUTOR: DR. C. ALBERTO MEDINA LEÓN

MATANZAS, 2014

PENSAMIENTO

“Por más difícil que se nos presente una situación, nunca dejemos de buscar la salida, ni de luchar hasta el último momento. En momentos de crisis, sólo la imaginación es más importante que el conocimiento”.

Albert Einstein

DEDICATORIA

A mi familia, por formar en mí cualidades inherentes a un Ingeniero Industrial:

A mi viejo, por su responsabilidad y su alma de administrador;

A mi vieja, por su sentido de la organización y la limpieza;

A mi tía Olga Lydia, por su carisma;

A mi tío Arnaldo, por su indiscutible liderazgo familiar;

A mi tía Iraida, por su valor y decisión para enfrentar al cambio.

¡Gracias por darme tanto amor y apoyo durante estos cinco años!

AGRADECIMIENTOS

A la Revolución Cubana, por darme la oportunidad de convertirme en un profesional.

A mi tutor, el Dr. C. Alberto Medina León, por permitirme formar parte de su familia científica y por dedicar parte de su valioso tiempo a perfeccionar esta investigación.

A los profes de estos cinco años por ser ejemplo de profesionales preparados e íntegros. En especial a: Evis, Cecilia, Azucena, Yeidis, Liliana, Yadamys, Dayron, Joaquín, Dianelys, Medina, Alain, Wilfredo y Neydalys. Ustedes determinan el amor y orgullo que siento por mi profesión.

A los amigos de toda la vida, que a pesar de la distancia, me dieron fuerza y motivación para alcanzar la meta.

A mi eterna profesora Martha Mestre por ser mi Cristóbal Colón y por haber estado pendiente de mi trayectoria estudiantil a lo largo de todos estos años.

A mi gente de los Modelos de Naciones Unidas por estar a mi lado en los momentos difíciles y por tantos buenos “eventos”. Aunque estén regados por toda Cuba, los llevaré por siempre en mi corazón.

A los trabajadores y directivos del hotel Brisas del Caribe por acogerme como uno más desde el primer día, en especial a Lucy, Yamila y el piquete de las fantásticas.

A mis compañeros del ya desintegrado pero siempre unido I-13: Jessyka, Julio, Claudia, Amalia, Robin, Noriel, Yula, Yudenis y Carlos Rafael. Con ustedes tengo los mejores recuerdos de lo que es ser un universitario.

A mis hermanos del cuarto: Noslen, Gennedys, Ernesto, Yandy, Javier M. y el resto de los mameyones que se han ido sumando en esta larga trayectoria. Gente, no hay palabras para las despedidas, solo sé que los voy a extrañar un bulto.

Y por último, pero no por ello menos importante: A mi inseparable Mavis, porque cuando mira hacia atrás veo lo muchos que hemos caminado juntos, y sé que en este largo viaje aunque yo haya llevado la delantera, tu siempre has asegurado la retaguardia. También te voy a extrañar un bulto.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del tribunal

Miembro del tribunal

Miembro del tribunal

OPINIÓN DEL TUTOR

Dr. C. Alberto Medina León

DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Declaro que soy el único autor de este Trabajo de Diploma y autorizo a la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” y al hotel Brisas del Caribe a hacer uso del mismo con los fines que estimen pertinentes.

Heyker Ramón Hernández Reyes

RESUMEN

La presente investigación fue desarrollada en el hotel Brisas del Caribe, perteneciente al Grupo Hotelero Cubanacán y ubicado en el polo turístico de Varadero. El **objetivo general** que se definió fue implementar un procedimiento de Gestión por Procesos que permita el análisis y la mejora significativa de los procesos del hotel y que contribuya a su alineamiento con los objetivos estratégicos de la entidad. Para ello se utilizó el procedimiento de Nogueira Rivera et al. (2002), que se enriquece con las experiencias formalizadas por Medina León et al. (2008), Hernández Nariño (2010) y Medina León et al. (2012).

En el desarrollo de la investigación se utilizan una serie de métodos, técnicas y herramientas que sirvieron de soporte para lograr los resultados obtenidos y dar cumplimiento a los objetivos trazados. Entre los **métodos** se encuentran: análisis y síntesis, inducción-deducción, enfoque en sistema, observación, dinámica de grupos, encuestas y métodos estadísticos. Las **técnicas** específicas que se aplicaron fueron: tormenta de ideas, matriz de relaciones entre procesos, método del coeficiente de Kendall, matriz para la selección de los procesos Diana, método Saaty y análisis del valor añadido. Las **herramientas** más recurrentes fueron: Microsoft Office Excel 2013, Microsoft Visio 2013 y EndNote X4.

Los **resultados** obtenidos se sintetizan en la confección del mapa de procesos del hotel, la identificación de los procesos Diana, la elaboración de la ficha del proceso de Alimentos y Bebidas y la representación gráfica del subproceso Restaurante Buffet a partir de un diagrama As-Is.

SUMMARY

The present investigation was developed in Brisas del Caribe hotel that belongs to Cubanacán Hotel Group and it is located in the touristic zone of Varadero. The **general objective** defined was to implement a Business Process Management procedure that allows the analysis and significant improvement of the hotel process and contribute to the alignment whit the strategic objectives of the organization. As part of this research application it was used the procedure proposed by Nogueira Rivera (2002), which was enriched with the experiences formalized by Medina León et al. (2008), Hernández Nariño (2010) and Medina León et al. (2012).

In the development of this research some methods, techniques and tools that were useful to obtain the expected results and to achieve the proposed objectives are used. There was used a set of **methods** like analysis-synthesis, induction-deduction, system approach, direct observation, teamwork, surveys and statistical methods. Among the **techniques** used are: brainstorming, matrix of the relations between processes, method of the coefficient of Kendall, matrix for selection of the Diana processes, Saaty method and added value analysis. The most recurrent **tools** were: Microsoft Office Excel 2013, Microsoft Visio 2013 and EndNote X4.

The **obtained results** are summarized in the confection of the map of processes of the hotel, in the identification of the Diana processes, in the preparation of the process record for the Food and Beverages process and in the As-Is chart of the sub process of the Buffet Restaurant.

ÍNDICE

Introducción.....	1
Capítulo 1: Marco teórico referencial sobre Gestión y Mejora de Procesos.....	6
1.1 Los servicios y los sistemas de servicio	7
1.1.1 Conceptualización del término servicio.....	7
1.1.2 Características de los servicios	8
1.1.3 Particularidades de los sistemas de servicio hoteleros	11
1.2 La Gestión por Procesos. Conceptualización, importancia y actualidad	13
1.3 La mejora como centro del enfoque de procesos	15
1.4 Herramientas relevantes en la Gestión y Mejora de Procesos	17
1.4.1 Mapa de procesos.....	18
1.4.2 Análisis del valor añadido	19
1.4.3 El diagrama As-Is.....	20
1.4.4 Indicadores de gestión.....	20
1.4.5 Ficha de proceso.....	21
1.5 Conclusiones parciales	22
Capítulo 2: Procedimiento para la gestión y mejora de los procesos del hotel Brisas del Caribe	24
2.1 Procedimientos de Gestión y Mejora Procesos	25
2.2 Procedimiento seleccionado para implementar en el hotel Brisas del Caribe	25
2.3 Actualizaciones del procedimiento en función de sus limitaciones.....	40
2.4 Caracterización del hotel Brisas del Caribe	42
2.5 Conclusiones parciales	44
Capítulo 3: Implementación del procedimiento seleccionado.....	45
3.1 Fase I: Análisis del proceso.....	46
3.1.1 Formación del equipo y planificación del proyecto	46
3.1.2 Listado de los procesos de la empresa	47
3.1.3 Identificación de los procesos relevantes.....	50
3.1.4 Selección de los procesos Diana	49
3.1.5 Nombramiento de los responsables de procesos.....	52
3.2 Diseño del proceso.....	52
3.2.1 Constitución del equipo de trabajo.....	52
3.2.2 Definición del proceso empresarial.....	53
3.2.3 Confección del diagrama As-Is	55
3.2.4 Análisis y mejora del proceso.....	56
3.2.5 Establecimiento de indicadores.....	60
3.3 Conclusiones parciales	63
Conclusiones	64
Recomendaciones.....	65
Bibliografía	
Anexos	

INTRODUCCIÓN

Introducción

En la actualidad, la economía de servicios representa más del 80% de los trabajos en Estados Unidos y en la mayoría de las economías industrializadas de Europa y Asia [1]. En las últimas décadas se ha podido observar de manera clara una tendencia que sitúa a los servicios en una posición predominante respecto a otros sectores en el desarrollo económico mundial.

Este desplazamiento en las estructuras productivas ha propiciado que las economías de escala cedan su lugar a economías más integradas y que el producto material comience a conceptualizarse como producto/servicio. Al decir de Albrecht (1990) estas reformas en la producción unidas a la Revolución Tecnológica, al problema medioambiental, y las transformaciones en el funcionamiento y la estructura del mercado han producido un cambio en el volumen y estructura de las necesidades, exigencias y expectativas de los clientes, dando paso a una situación que pudiera ser entendida como una verdadera Revolución del Servicio [2].

Sin embargo, y a raíz de la propia Revolución del Servicio, las organizaciones de servicios presentan innegables retos derivados del carácter globalizado de la economía internacional, entre los que destacan: la lucha constante por el logro de la calidad, la elevación de los niveles de productividad y la necesaria diferenciación del producto [3]. Es por ello que los gestores del siglo XXI centran sus esfuerzos en estos elementos, por constituir factores claves de éxito en el logro de una ventaja competitiva para sus organizaciones.

El campo de las empresas de servicio resulta tan amplio que abarca actividades tales como los bancos, la hostelería, la ingeniería, el comercio y su distribución, los servicios públicos, los transportes, la sanidad y la enseñanza [4]. Dentro del sector de los servicios el turismo destaca significativamente. Se trata de una industria muy amplia y compleja que resulta esencial para el bienestar de numerosos países y regiones [5], por su capacidad para movilizar a millones de personas y sus múltiples repercusiones en la economía, la cultura y los aspectos sociopolíticos.

Una simple mirada en el sitio web¹ de la Organización Mundial del Turismo (OMT) permite apreciar que de los 193 estados miembros de Naciones Unidas, 156 pertenecen a esta organización; lo que permite inferir que más del 80% de los países del mundo se dedican a fomentar la actividad turística de manera responsable, sostenible y accesible para todos.

En Cuba el impulso por el desarrollo turístico se manifestó de manera definitiva en la década de los 90 como una alternativa de supervivencia ante el derrumbe del campo socialista [6]. Actualmente está considerado como uno de los sectores estratégicos para el crecimiento y desarrollo de la economía cubana [7].

Varadero es el principal polo turístico del país y se concibe como un destino de sol y playa por excelencia teniendo en cuenta las características tropicales de nuestro clima. Representa el 39% de la capacidad de alojamiento turístico del país, distribuida en 51 instalaciones hoteleras y más de 20 mil habitaciones. En diciembre de 2013 alcanzó por sexta ocasión el millón de visitantes [8].

Dentro del conglomerado empresarial que integra la industria turística, el hotel constituye sin dudas su unidad orgánica principal y eje fundamental sobre el cual se sustentan sus operaciones básicas, en este sentido el hotel funciona como la célula sustantiva del desarrollo de la industria del ocio y es la unidad congruente por excelencia de la Base Técnico Material turística [5].

En los Lineamientos de la política económica y social del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) [9] se aborda en el Capítulo I: Modelo de gestión económica sobre la necesidad de lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces (Lineamiento 7), y donde las organizaciones hoteleras pasan a ocupar un papel trascendental si tenemos en cuenta que un capítulo específico de estos lineamientos aborda las políticas a seguir en el turismo. En este sentido la vía a seguir será la planificación socialista, que debe transformarse en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control (Lineamiento 1).

Una traducción de lo planteado en el Lineamiento 1 a los conceptos de la teoría de la administración, es que se hace alusión a la dirección estratégica y en especial a la planificación como una de sus fases, y se atribuye que la necesidad de transformación en la forma en que se dirige en el sistema empresarial cubano de hoy está condicionada por las deficiencias referidas por Comas Rodríguez (2013) [10] y que pueden ser resumidas en:

- ❖ Necesidad de comunicar la estrategia.

¹ <http://www2.unwto.org/es/members/states>

- ❖ No se despliegan las estrategias en las organizaciones.
- ❖ Limitado alineamiento estratégico en la gestión.
- ❖ Prevalencia de indicadores de resultados y necesidad de indicadores estratégicos.
- ❖ Bajo nivel de integración funcional entre las áreas.
- ❖ Poca rapidez y flexibilidad en la toma de decisiones.
- ❖ Limitado enfoque de proceso y hacia la mejora continua.

El hecho de que toda organización esté conformada por cierta estructura hace que las decisiones relativas a la implementación de cierta estrategia no tengan en cuenta los procesos en los que debe materializarse y se desplace entre las estructuras departamentales y por funciones independientes. Esto sin dudas limita la integración entre las distintas áreas y obvia el flujo por el cual se desarrolla el producto/servicio.

Comas Rodríguez (2013) [10] resume el criterio de 14 autores en relación a que en el momento de desplegar la estrategia diseñada y gestionar sus procesos, las organizaciones suelen fracasar porque carecen de un sistema de gestión capaz de integrar y alinear ambos elementos. Ante esta situación el enfoque de Gestión por Procesos se vislumbra como el medio para alcanzar eficaz y eficientemente los objetivos de una organización.

Esteban González (2005) [11] refiere que la Gestión por Procesos es una estrategia, define la planificación estratégica como un proceso y concluye que la Gestión por Procesos resulta ser la piedra angular en la implementación de las estrategias empresariales.

Zaratiegui (1999) [12] plantea que el éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. Es por ello que el principal punto de análisis lo constituye, precisamente, la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran. De ahí que el enfoque de procesos, después de muchos años de haberse aplicado, sea hoy una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos en función de sus clientes.

En la actualidad, en la mayoría de las organizaciones coexiste el enfoque de procesos con la administración funcional, se asignan "propietarios" a los procesos y se establece una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción [13].

En los últimos años numerosas investigaciones en organizaciones cubanas han dado paso a la implementación de la Gestión por Procesos, reconocida por Nogueira Rivera (2002) [14] como una

de las herramientas para potenciar el control de gestión. Según refiere Comas Rodríguez (2013) [10] ha sido aplicada en: la administración de operaciones [5], la satisfacción del cliente, instituciones hospitalarias [3], en la cadena transfusional, y la gestión de la tecnología y la innovación [15]. El Sistema de Gestión y Dirección Empresarial [16], documento rector para el perfeccionamiento de las empresas cubanas, hace referencia a la gestión por procesos en 15 de los 18 sistemas que lo componen.

El hotel Brisas del Caribe, ubicado en el polo turístico de Varadero y perteneciente a la cadena Cubanacán, desarrolló en el mes de enero su ejercicio estratégico para definir los objetivos de trabajo del año 2014. Sin embargo la estrategia trazada carece de un enfoque de gestión por procesos, pues no se vinculan las metas trazadas con los procesos que van a materializarlas, y tampoco se reconoce a nivel operativo quiénes serán los responsables del cumplimiento de este plan general. La inexistencia de una cultura organizacional basada en procesos provoca que en ocasiones la toma de decisiones se encuentre desalineada con los objetivos de la empresa y condiciona un sistema de trabajo que no tiene en cuenta la mejora continua; todo lo que constituye el **problema científico** sobre el que se sustenta la presente investigación.

La problemática anterior condiciona la formulación de las siguientes **preguntas científicas**:

1. ¿Será posible incorporar el enfoque de procesos a los sistemas de servicio hoteleros?
2. ¿Qué procedimiento se podrá aplicar para lograr tal fin?
3. ¿Contribuirán las herramientas de gestión y mejora al perfeccionamiento de los procesos del hotel Brisas del Caribe y a su alineamiento con los objetivos de la organización?

La formulación del problema científico determinó que esta investigación tuviera como **objetivo general**: Implementar un procedimiento de Gestión por Procesos que permita el análisis y la mejora significativa de los procesos del hotel Brisas del Caribe, y que contribuya a su alineamiento con los objetivos estratégicos de la entidad; que se desglosa en los siguientes **objetivos específicos**:

1. Analizar diferentes conceptos y enfoques sobre la Gestión y Mejora de Procesos y su aplicación en organizaciones de servicio a partir de la construcción del marco teórico referencial de la investigación.
2. Seleccionar y adecuar un procedimiento de Gestión y Mejora de Procesos en correspondencia con las características del hotel Brisas del Caribe.
3. Aplicar el procedimiento seleccionado para la gestión y mejora de los procesos del hotel Brisas del Caribe.

En el desarrollo de la investigación se utilizan una serie de métodos, técnicas y herramientas que sirvieron de soporte para lograr los resultados obtenidos y dar cumplimiento a los objetivos trazados. Entre los **métodos** se encuentran: análisis y síntesis, inducción-deducción, enfoque en sistema, observación, dinámica de grupos, encuestas y métodos estadísticos. Las **técnicas** específicas que se aplicaron fueron: tormenta de ideas, mapa de procesos, método del coeficiente de Kendall, matriz para la selección de los procesos Diana, método Saaty, ficha de proceso, diagrama As-Is y análisis del valor añadido. Las **herramientas** más recurrentes fueron: Microsoft Office Excel 2013, Microsoft Visio 2013 y EndNote X4. Adicionalmente se aplicó: el análisis lógico, la analogía, la reflexión y otros procesos mentales inherentes a toda actividad de investigación científica.

Los **resultados** obtenidos se sintetizan en la confección del mapa de procesos del hotel y la identificación de los procesos Diana, entre los que se encuentra el proceso de Alimentos y Bebidas (A+B), al que se le realizó un análisis particularizado a partir de la confección de su ficha de proceso y una mapa que identifica los subprocesos que lo integran. Para realizar el análisis del valor añadido se seleccionó el subproceso de Restaurante Buffet, apoyado en la confección previa de su diagrama As-Is.

La presente tesis ha sido estructurada en: introducción, donde se expone el diseño teórico de la investigación; capítulo 1, que sustentado en una revisión de la literatura especializada y búsquedas en internet recoge aspectos teóricos y conceptuales sobre los servicios, la Gestión por Procesos y la mejora; capítulo 2, donde se caracteriza la entidad objeto de estudio, se hace una revisión de procedimientos para la Gestión y Mejora de Procesos y se detallan las etapas del procedimiento seleccionado; capítulo 3, que recoge los resultados de la implementación del procedimiento; conclusiones; recomendaciones; y un conjunto de anexos de necesaria inclusión como complemento de los resultados expuestos.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL SOBRE GESTIÓN Y MEJORA DE PROCESOS

Capítulo 1: Marco teórico referencial sobre Gestión y Mejora de Procesos

La consulta de un conjunto de libros, artículos de revistas y tesis, tanto en formato digital como en papel, permitieron plantear el hilo conductor (Figura 1.1) y la estructura del Marco teórico referencial de la investigación. La compilación y análisis de diferentes conceptos y enfoques relacionados con los servicios y los sistemas de servicio, la Gestión por Procesos y la mejora, fue el objetivo que se persiguió con su confección, para que sirviera como fundamentación teórica de los criterios expuestos en capítulos posteriores.

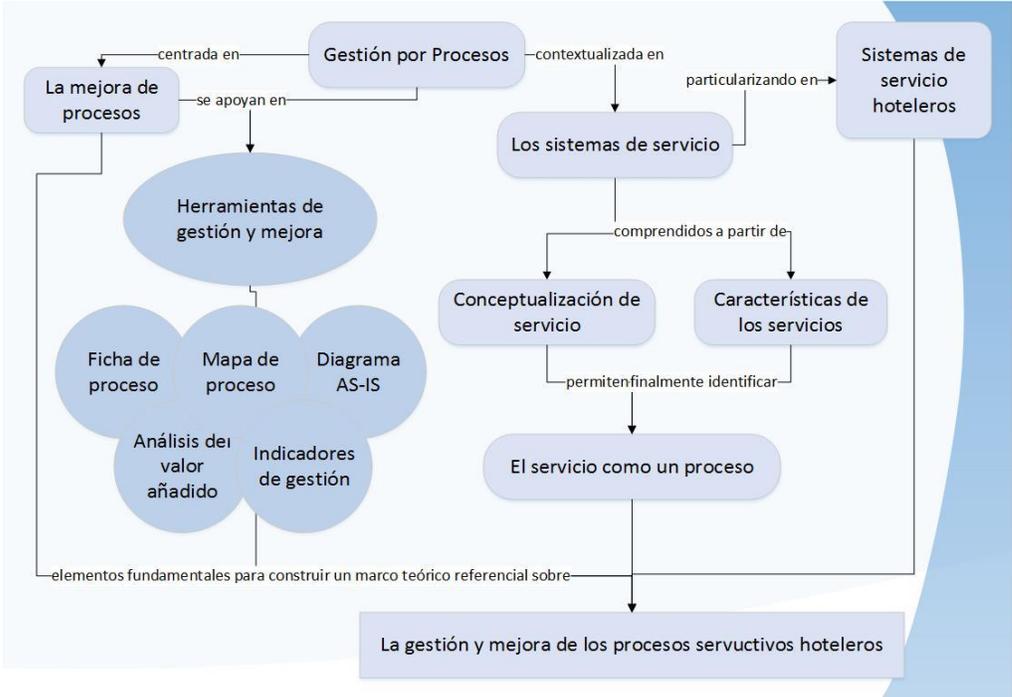


Figura 1.1: Hilo conductor de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

1.1 Los servicios y los sistemas de servicio

El hecho de que la economía mundial se mueva en torno a los servicios debe ser el punto de partida para construir nuevos modelos de gestión que reflejen el rol que los servicios y los sistemas de servicios juegan en el logro de una ventaja competitiva [17]. Pero la solución para lograr resultados de alto impacto económico y social en organizaciones de servicio debe pasar necesariamente por identificar las necesidades del cliente y situarlas en su centro de atención. Los sistemas de servicio deben ser diseñados para dar respuesta en el tiempo más breve posible y con el mínimo costo a estas necesidades, que son cada vez más diversas e individualizadas.

Según Chase *et al.* (2002) [18] la forma en se considera al servicio en la actualidad es paralela a la manera en que consideramos a la calidad: el cliente es (o debe ser) el punto focal de todas las decisiones o acciones de la organización de servicio. Esta filosofía debe ser comprendida a partir del triángulo del servicio (Figura 1.2), donde el cliente está en el centro de las cosas, entre la estrategia de servicio, los sistemas y los empleados que lo atienden. Desde esta perspectiva, la organización existe para servir al cliente, y los sistemas y empleados para facilitar el proceso de servicio.



Figura 1.2: El triángulo del servicio. **Fuente:** Chase *et al.* (2002) [18].

1.1.1 Conceptualización del término servicio

Diferentes autores han intentado definir el término servicio como el acto por el cual se añade valor al producto, a partir de la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente. En el Cuadro 1.1 se expone el criterio de algunos de ellos, pero es necesario aclarar que el servicio al cliente puede significar cosas muy diferentes según la óptica de quien lo analice. Las definiciones que se analizan del término servicio están tratadas desde una perspectiva en la que se les considera como el propósito u objetivo principal de una transacción, y no como el apoyo a la venta de un bien u otro servicio.

Cuadro 1.1: Definiciones del término servicio.

Año	Autor	Criterio
1968	Funch	El servicio es el acto por el cual se añade valor al producto. Este acto puede ser caracterizado del siguiente modo: es algo intangible, que tiene una aplicación directa sobre el cliente y relaciona estrechamente al productor con el consumidor.
1983	Lehtinen	Los servicios son actividades de naturaleza intangible en los que participa un proveedor y un cliente, generando satisfacción para este último.
1984	Norman	El servicio está formado por actos e interacciones, que son contactos sociales. El servicio es algo más que algo intangible, es una interacción social entre el productor y el cliente.
1988	Stanton	Para producir un servicio, puede requerirse o no de un producto tangible, sin embargo, cuando se requieren no hay transferencia de derechos de esos bienes tangibles.
1990	Albrech	Servicio es poner primero al cliente; servicio es que toda la línea de enlace sea simpática con el público.
1992	Juran	Es un trabajo realizado para otros, y puede proporcionarse a un consumidor, a una institución, o incluso a ambos.
1992	Kotler	Un servicio es toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, son esencialmente intangibles y no culminan en la propiedad de la cosa. Su producción no está necesariamente ligada a un producto físico.
1993	Juran y Gryna	El servicio existe porque en ellos se puede satisfacer una determinada necesidad de los clientes.
1994	Vila Espeso y Havey	El servicio es una situación cara a cara en la que el cliente trata directamente con el vendedor.
2000	ISO 9000	Es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.

Fuente: Elaboración propia a partir de Medina León *et al.* (2002) [19] y Parra Ferié *et al.* (2009) [2].

Cuadro 1.1 (Continuación): Definiciones del término servicio.

Año	Autor	Criterio
2002	Lamb, Hair y McDaniel	Es algo que se produce y se consume en forma simultánea. Nunca existe, solamente se puede observar el resultado después del hecho.
2002	Sandhusen	Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo.
2004	Stanton, Etzel y Walter	Actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades.
2006	American Marketing Association	Productos, tales como un préstamo de banco o la seguridad de un domicilio, que son intangibles o por lo menos substancialmente. Si son totalmente intangibles, se intercambian directamente del productor al usuario, no pueden ser transportados o almacenados, y son casi inmediatamente perecederos. Los productos de servicio son a menudo difíciles de identificar, porque vienen en existencia en el mismo tiempo que se compran y que se consumen. Abarcan los elementos intangibles que son inseparabilidad; que implican generalmente la participación del cliente en una cierta manera importante; no pueden ser vendidos en el sentido de la transferencia de la propiedad; y no tienen ningún título.
2009	Parra Ferié, Negrin Sosa y Gómez Figueroa	Los servicios son actividades que pueden ser ofrecidas en rentas o a la venta, estos requieren de cierto esfuerzo humano o mecánico a personas u objetos y tienen como objetivo principal una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades. Son producidos y consumidos de forma simultánea. Estos son mucho más que algo intangible, son una interacción social entre el productor y el cliente. Ellos no pueden ser almacenados ni transportados por lo que para su prestación se hace casi imprescindible la presencia del cliente.

Fuente: Elaboración propia a partir de Medina León *et al.* (2002) [19] y Parra Ferié *et al.* (2009) [2].

Un análisis de los criterios expuestos en el Cuadro 1.1 permite apreciar que las definiciones pasan a otorgar una posición cada vez más fuerte al servicio respecto al producto, no considerándolo como un apoyo o complemento de este último y otorgándole total independencia. Una paradoja al respecto, teniendo en cuenta que la producción del servicio no está necesariamente ligada a un producto, sería: el producto no llega a manos del consumidor sin que exista un servicio de por medio, sin embargo un servicio puede llegar a manos del consumidor sin que medie un producto entre ellos. Este desplazamiento del papel predominante entre producto y servicio tiene su explicación a partir de la razón primaria de su existencia: la satisfacción de las necesidades del consumidor, que al estar en constante cambio y evolución han determinado que los clientes del siglo XXI demanden solamente servicios, independientemente de si están acompañados o no por productos.

La mayor parte de los criterios recogidos en el Cuadro 1.1 resaltan la relación inevitable que el servicio establece entre productor y cliente, así como el carácter intangible de la oferta. Las definiciones más certeras conceptualizan a los servicios como actividades, lo cual constituye el nexo necesario para considerar al servicio como un proceso, si tenemos en cuenta el concepto de proceso que ofrece Nogueira Rivera *et al.* (2004) [20]: Secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas en salidas para un destinatario con un valor agregado. Finalmente, a partir de los criterios abordados en el epígrafe, se adopta la definición aportada por Parra Ferié, Negrin Sosa y Gómez Figueroa (2009) [2], porque resulta certera para comprender el servicio como un proceso.

1.1.2 Características de los servicios

El argumento de que los servicios deben ser tratados de manera diferente a la manufactura tiene su respaldo a partir de las características que hacen únicos a los servicios [21]. Un análisis de las diferencias que se muestran en el Cuadro 1.2 entre los servicios y los bienes físicos permiten comprender aún mejor la estrecha relación entre ambos, al mismo tiempo que se definen características que distinguen a cada uno de estos sistemas.

Schroeder *et al.* (2011) [1] plantea que en lugar de especificar una definición de servicio, sería conveniente considerar las características de tales procesos y sus implicaciones tanto para los administradores como para los clientes. Una revisión de la literatura al respecto permitió corroborar que existe consenso en cuanto a las características fundamentales de los servicios [2; 19; 21; 22; 23]; por lo cual queda definido que son: intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y carácter perecedero o imperdurabilidad. Dichas características pueden ser apreciadas en la Figura 1.3.

Cuadro 1.2: Diferencias entre bienes físicos y servicios.

Bienes físicos	Servicios
Tangibles	Intangibles
Homogéneos	Heterogéneos
Producción y distribución separadas del consumo	Procesos simultáneos de producción distribución y consumo
Una cosa	Una actividad o proceso
Valor esencial producido en la fábrica	Valor esencial producido en la interacción comprador-vendedor
Los clientes no participan normalmente en el proceso productivo	Los clientes participan en la producción
Se puede almacenar	No se pueden almacenar
Transferencia de la propiedad	No hay transferencia de la propiedad

Fuente: Medina León *et al.* (2002).

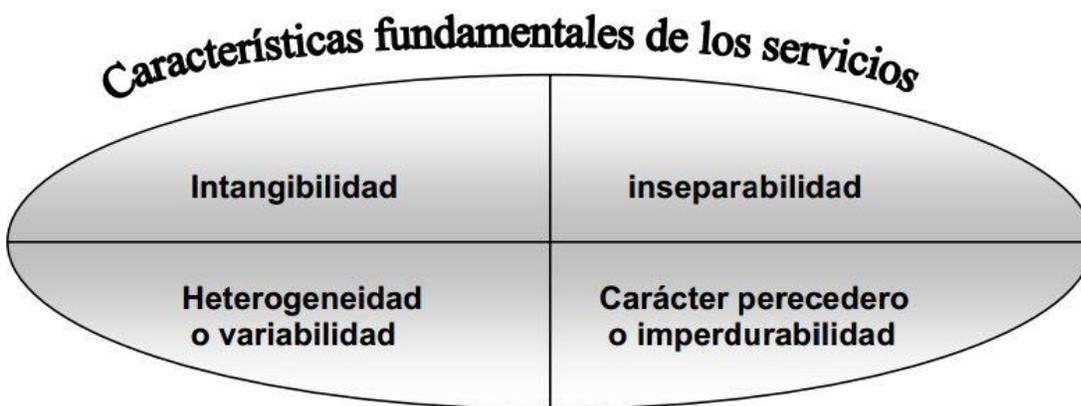


Figura 1.3: Características fundamentales de los servicios.

Fuente: Parra Ferié *et al.* (2009) [2].

Parra Ferié *et al.* (2009) [2] ofrecen una explicación detallada del significado de estas características:

Intangibilidad: Esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden almacenarse, ni colocarse en el anaquel de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador. Por ello, esta característica de los servicios es la que genera mayor incertidumbre en los compradores porque no pueden determinar con anticipación y exactitud el grado de satisfacción que tendrán luego de rentar o adquirir un determinado servicio. Por ese motivo a fin de reducir su incertidumbre, los compradores

buscan incidir en la calidad del servicio. Hacen inferencias acerca de la calidad, con base en el lugar, el personal, el equipo, el material de comunicación, los símbolos y el servicio que ven. Por tanto, la tarea del proveedor de servicios es "administrar los indicios", hacer tangible lo intangible.

Inseparabilidad: Los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables. Por ejemplo, una persona que necesita o quiere un corte de cabello, debe estar ante un peluquero o estilista para que lo realice. Por tanto, la interacción proveedor-cliente es una característica especial de la mercadotecnia de servicios: Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado.

Heterogeneidad o variabilidad: Significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes. Es decir, que cada servicio depende de quién los presta, cuando y donde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega. Por ejemplo, cada servicio que presta un peluquero puede variar incluso en un mismo día porque su desempeño depende de ciertos factores, como su salud física, estado de ánimo, el grado de simpatía que tenga hacia el cliente, el grado de cansancio que sienta a determinadas horas del día. Por estos motivos, para el comprador, ésta condición significa que es difícil pronosticar la calidad antes del consumo. Para superar ésta situación, los proveedores de servicios pueden estandarizar los procesos de sus servicios y capacitarse o capacitar continuamente a su personal en todo aquello que les permita producir servicios estandarizados de tal manera, que puedan brindar mayor uniformidad, y en consecuencia, generar mayor confiabilidad.

Carácter perecedero o imperdurabilidad: Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario. Por ejemplo, los minutos u horas en las que un dentista no tiene pacientes, no se puede almacenar para emplearlos en otro momento, sencillamente se pierden para siempre. Por tanto, la imperdurabilidad no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante, pero si la demanda es fluctuante puede causar problemas. Por ese motivo, el carácter perecedero de los servicios y la dificultad resultante de equilibrar la oferta con la fluctuante demanda plantea retos de promoción, planeación de productos, programación y asignación de precios a los ejecutivos de servicios.

Los sistemas de servicio pueden presentar las características antes citadas de manera independiente o conjunta. En cualquiera de los casos, la combinación de ellas es lo que determina que las organizaciones de servicios sean únicas, y que la gestión de sus operaciones sea una tarea difícil. Reconocer estas características en una determinada organización de servicio fundamenta y

viabiliza el diseño o rediseño del sistema, de sus procesos y de sus operaciones como parte de la mejora continua.

1.1.3 Particularidades de los sistemas de servicio hoteleros

En el desarrollo de las operaciones de una organización hotelera concurre una diversidad de procesos particulares de gran complejidad. Junto a la función principal productiva de prestar alojamiento a los clientes, los hoteles generalmente también realizan un conjunto amplio de actividades que facilitan los servicios complementarios de alimentación, recreación, etc., caracterizados por una enorme heterogeneidad, tanto porque requieren una variedad importante de recursos (materiales, humanos, administrativos, etc.), como porque contribuyen en proporciones diferentes al resultado global de la unidad económica que condicionan su función de servicios, dándole características atípicas [6].

A partir del criterio de varios autores Torres Rodríguez (2008) [6] recoge un conjunto de características que describen de manera certera a las organizaciones hoteleras:

❖ **La rigidez:** la creación de un hotel se encuentra predeterminada en cuanto a su localización en un espacio específico lo que obliga a ubicar los hoteles en el lugar donde se encuentran los atractivos (playa, montaña) generalmente lejanos de los centros de comercio y las ciudades. Esto significa la imposibilidad de transferir el hotel y sus servicios a otra localidad hacia la cual en cambio sí puede dirigirse la demanda turística. Tampoco el equipamiento puede aumentarse o reducirse en relación a los cambios estacionales de la demanda, las inmobilizaciones son incapaces en un corto plazo de tiempo de ajustarse a los nuevos gustos, deseos e inclinaciones de la demanda.

❖ **El carácter "estacional" de la demanda turística:** que también limita su funcionamiento dado el hecho de que no puede adecuarse con rapidez y flexibilidad a un brusco incremento de la demanda, no existiendo la posibilidad de ampliar la "producción" en ese momento, a diferencia de otras industrias, ante la imposibilidad de crear nuevas capacidades o utilizar en mayor grado las existentes.

❖ **El volumen de capital:** Del capital invertido en un establecimiento hotelero, se puede considerar como promedio que el inmueble (edificio, las instalaciones y plantas especiales, el mobiliario) representa un 70% del volumen total y que los materiales y demás insumos necesarios para su gestión alcanzan el por ciento restante.

❖ **Importancia de los recursos humanos:** los servicios turísticos son prestados por personas y el factor humano es fundamental para satisfacer las necesidades del cliente.

❖ **Cambios en los gustos y expectativas de los clientes:** como en la mayoría de los sectores, el turismo se ve afectado por los cambios en los gustos y costumbres de los consumidores, pero debido a su carácter de ocio y tiempo libre, que permite mucho más la elección atendiendo a los gustos particulares, las preferencias del cliente y sus cambios se convierten en algo fundamental, siendo las expectativas de los clientes referidas a la calidad del servicio en el sector uno de los factores más importantes para la gestión y organización de todas las empresas turísticas.

En su análisis del producto hotelero García Buades (2001), citado por Torres Rodríguez (2008) [6], plantea que el hotel ofrece una actividad o beneficio (principalmente alojamiento y servicios de comida) que es en esencia intangible y que no resulta en la posesión de nada. Por otra parte, el producto hotelero se apoya en algunos elementos muy tangibles (bienes de consumo) como la cama o la comida que forman parte innegable de este producto. En conclusión, el producto hotelero es un servicio que consiste en vender actividades y (o) alquilar bienes de consumo. Se alquila una habitación o salón, se venden comidas y servicios de restauración, recepción, limpieza, organización de convenciones. No es un servicio tan puro como el asesoramiento financiero, sino que tiene claros elementos tangibles que influyen en la satisfacción de sus clientes. Por tanto la evaluación de su calidad debe centrarse tanto en las actividades que ofrece y los servicios que presta como en la calidad de los bienes de consumo que emplea para el servicio.

Según afirman López y Serrano (2001), referido por Torres Rodríguez (2008) [6], las características atípicas de estas empresas se basan en el hecho de que, aun cuando algunos procesos pueden conceptuarse como de producción, su fase final es de servicios, aunque globalmente no esté compuesta únicamente por servicios. O sea, se trata de una producción que se "realiza" y "termina" en cada prestación del servicio, con su "consumo".

Por tanto, y a modo de conclusión del apartado, puede considerarse que el establecimiento hotelero tiene las características propias de los servicios con el añadido de una importante presencia de elementos tangibles para poder ser prestado. Esta naturaleza hace que el establecimiento hotelero tenga unas características propias que lo convierten en particular y hagan necesario un modelo de gestión específico.

Se trata de una organización que debe saber negociar muy bien a partir de sus potencialidades internas: infraestructura, capital y empleados, las relaciones con el entorno: clientes, proveedores, competidores y organismos reguladores; de ahí que sea necesario gestionar la organización con un enfoque integrado y sistémico, y donde la mejora continua forme parte de los valores de la organización. Ante esta disyuntiva el enfoque de procesos constituye la piedra angular para poder entender la organización hotelera como un todo, reconociendo que a partir de la mejora de sus

procesos se alcanzan en el menor plazo posible, a un mínimo costo y con satisfacción del personal, la eficiencia, la eficacia y la efectividad deseadas.

1.2 La Gestión por Procesos. Conceptualización, importancia y actualidad

La Gestión por Procesos tiene sus raíces en el propio surgimiento de la Ingeniería Industrial, aunque su primer enfoque estuvo centrado solo en el incremento de la productividad. Hoy en día, sin embargo, los conceptos de Gestión por Procesos son utilizados en todo tipo de organizaciones para la mejora de la calidad, los tiempos de servicio, las finanzas, la seguridad, la productividad y los resultados de las operaciones [24]. Una medida de su desarrollo evolutivo lo constituye el hecho de que en principio se la considerara sólo un enfoque o herramienta supeditada o enmarcada dentro de otros sistemas de gestión, sin embargo actualmente su relevancia y carácter generalizador hacen que poco a poco adquiera personalidad propia [3].

Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la Calidad Total. Se consideran la base operativa de gran parte de las organizaciones y, gradualmente, se convierten en la base estructural de un número creciente de ellas [12].

Según Medina León *et al.* (2012) [13] los procesos han adquirido una importancia tal que, en la actualidad, forman parte de las denominadas “buenas prácticas gerenciales”. En tal sentido, puede señalarse que: representan una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, constituyen uno de los criterios de evaluación del modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) de Calidad Total, forman una de las cinco claves del Benchmarking, para los productores de clase mundial resultan un arma competitiva, son el centro de las Normas ISO 9000, poseen similares principios que la teoría de los Puntos Críticos de Control; y su estudio, es un excelente medio para eliminar despilfarros y actividades que no aporten valor añadido.

El enfoque basado en procesos parte de la idea de que “las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos” [25], reconoce que todo trabajo dentro de la organización se realiza con el propósito de conseguir algún objetivo, y que el objetivo se logra más eficazmente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso. Esto implica una visión “transversal” de la empresa, o sea, ver al proceso, diseñado para satisfacer las necesidades de los clientes (internos o externos), como la forma natural de organización del trabajo [26].

La efectividad de toda organización depende de sus procesos empresariales, estos tienen que estar alineados con la estrategia, misión y objetivos de la institución. Detrás del cumplimiento

de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. De ahí que el enfoque de procesos sea hoy una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados (misión, visión y objetivo estratégicos), a la satisfacción de sus clientes, la elevación de la calidad y la aportación de valor [26].

Según Kaplan & Norton (2008), citado por Comas Rodríguez (2013) [10], un buen desempeño de los procesos no lleva al éxito sin la dirección estratégica adecuada y la mejor estrategia del mundo no alcanza los resultados esperados sin sólidas operaciones que la ejecuten. Este necesario alineamiento que debe existir entre estrategia y procesos se ve afectado porque resultan muy escasos los intentos de implementación de la Gestión por Procesos durante el proceso de planificación y generalmente es usada como una herramienta de mejora a este o una prolongación de la planificación. Todo lo cual nos corrobora que la incorporación de la filosofía de procesos a la planeación estratégica resulta factible e importante [26]. Para entender qué significa gestionar por procesos resulta necesario analizar opiniones de diferentes autores (Cuadro 1.3).

Existe concordancia entre los criterios de los autores en entender la Gestión por Procesos como una visión alternativa a la tradicional gestión por funciones (Figura 1.4) [Aiteco Consultores, 2002; Mora Martínez, 2002; SESCAM, 2002; Ponjuán Dante *et al.*, 2005], sin embargo difieren en cuanto a la orientación que esta debe asumir, relacionándola con la satisfacción del cliente [Amozarrain, 1999; Zaratiegui, 1999; Aiteco Consultores, 2002; Mora Martínez, 2002; SESCAM, 2002; Ponjuán Dante *et al.*, 2005; Medina León *et al.*, 2010], la mejora [SESCAM, 2002; Medina León *et al.*, 2010], la aportación de valor [Amozarrain, 1999; Medina León *et al.*, 2010], o con el cumplimiento de los objetivos [Zaratiegui, 1999; Medina León *et al.*, 2010]. Finalmente se considera que la definición ofrecida por Medina León *et al.* (2010) [26] resulta ser la más completa.

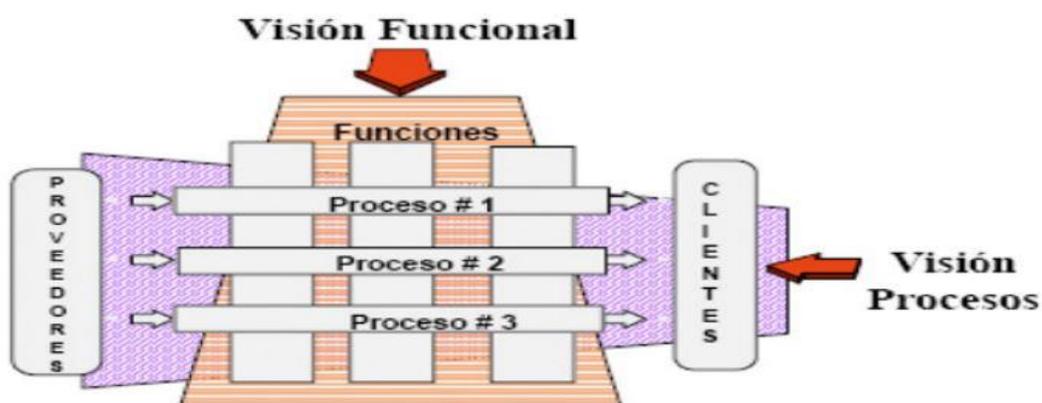


Figura 1.4: Orientación a procesos versus orientación a funciones.

Fuente: Medina León *et al.* (2010) [26].

Cuadro 1.3: Conceptos de Gestión por Procesos.

Año	Autor	Definición
1999	Amozarrain	Gestionar toda la organización basándose en los procesos es entender estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.
1999	Zaratiegui	El éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. Es por ello que el principal punto de análisis lo constituye, precisamente, la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran para diseñar y estructurar en interés de sus clientes.
2001	Colegio Oficial de Ingenieros Superiores Industriales de la Comunidad Valenciana	La Gestión por Procesos consiste en concentrar la atención en el resultado de cada uno de los procesos que realiza la empresa, en lugar de en las tareas o actividades.
2002	Aiteco Consultores	Percibe la organización como un sistema de procesos que permiten lograr la satisfacción del cliente. Fundamenta una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas departamentales.
2002	Mora Martínez	Percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico-funcional.

Fuente: Elaborado a partir de Medina León *et al.* (2010) [26].

Cuadro 1.3 (Continuación): Conceptos de Gestión por Procesos.

Año	Autor	Definición
2002	González Menéndez	Proporciona una manera más realista y simple de ver y dirigir la empresa, se diafanizan los flujos de trabajo y las relaciones en la secuencia de clientes internos, se evidencia el rol de cada quién respecto al objetivo común, ayuda a clarificar para el personal y el cliente la obra entera, los pasos y la transformación de entradas en salidas, viabilizando las percepciones y evaluaciones de roles y actuaciones y el descubrimiento y solución de cualquier hecho que detenga o restrinja los flujos de acción.
2002	SESCAM	Forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Sobre su mejora se basa la de la propia organización.
2005	Ponjuán Dante <u>et al.</u>	Gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la organización realiza, no sólo pensar en cómo hacer mejor lo que está haciendo (división del trabajo), sino ¿por qué? y ¿para quién? lo hace; puesto que la satisfacción del usuario, cliente interno o externo viene determinado más por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto que el de cada función individual o actividad.
2010	Medina León <u>et al.</u>	Forma de gestión de la organización basándose en los procesos en busca de lograr la alineación de los mismos con la estrategia, misión y objetivos, como un sistema interrelacionado destinados a incrementar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta. Supone reordenar los flujos de trabajo de forma de reaccionar con más flexibilidad y rapidez a los cambios y en la búsqueda del ¿por qué? y ¿para quién? se hace el trabajo.

Fuente: Elaborado a partir de Medina León et al. (2010) [26].

Hernández Nariño (2010) [3], después de haber analizado un conjunto de criterios en relación a la Gestión por Procesos, arriba a las conclusiones siguientes:

- ❖ Surge para sustituir a la tradicional gestión por funciones pues es la base para entender la organización como un sistema, superar las contradicciones interdepartamentales y eliminar los problemas de diseño estructural.
- ❖ Constituye la vía principal para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, mejorar el aporte de valor y, en consecuencia, lograr la satisfacción del cliente.
- ❖ No se puede obviar, en su desarrollo, el papel de los trabajadores, pues son estos los ejecutantes de las tareas, y de ellos depende, en gran medida, la ejecución eficiente de los mismos. De manera que la Gestión por Procesos requiere de la implicación de las personas y la satisfacción del cliente interno.
- ❖ Se centra en el análisis del diseño de los procesos, el reordenamiento de los flujos, el incremento de la capacidad y la optimización, el cambio en la manera de ejecutar las actividades, y la búsqueda permanente de soluciones, de la excelencia y las mejores prácticas. En síntesis, basa la mejora de la organización en la mejora de los procesos.

Las valoraciones anteriores permiten comprender la esencia, actualidad e importancia del enfoque de procesos, así como la estrecha vinculación de este con la mejora continua y la planificación estratégica. También se pone de manifiesto la necesidad de incorporar esta forma específica de gestión en las organizaciones de servicio por centrar su atención en los resultados de los procesos: los clientes, materializando así los preceptos que enuncia el triángulo de los servicios. Lograr que los procesos formen parte de la cultura intrínseca de la organización y se manifiesten en el sistema de comunicación de la empresa resulta decisivo para reaccionar con flexibilidad y rapidez ante los cambios.

1.3 La mejora como centro del enfoque de procesos

El proceso de mejoramiento se manifiesta cuando algún aspecto del negocio está fuera de control o cuando los consumidores están coléricos [27]. Cada día son más las organizaciones que deciden mejorar la calidad de sus productos y servicios, apuntando a la satisfacción de sus clientes. Ante la necesidad de supervivencia y competitividad, el análisis y la mejora de los procesos no es opcional, es imprescindible [28].

Cuando se está realmente comprometido con la mejora de procesos es fácil identificar las causas de los problemas que afectan a los procesos, y utilizar este conocimiento para reducir su variación, eliminar las actividades que no aportan valor añadido e incrementar la satisfacción de los clientes.

Deben ser considerados todos los factores que afectan el proceso: los materiales usados, los métodos y máquinas que transforman los materiales en productos o servicios, y las personas que realizan el trabajo [29].

Según Harrington (1997) [30] mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable; qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Trischler (1998) [31] apunta, que los métodos de mejora de procesos tienen el objetivo común, de ayudar a los directivos a maximizar el uso de los activos de la organización y minimizar o eliminar los despilfarros.

Existen sin embargo diferentes vías para lograr la mejora de procesos. Zaratiegui (1999) [12] hace referencia a dos ellos: la mejora continua, para cuando se desea mejorar de forma gradual, y la reingeniería para cuando se desea mejorar de forma radical. Otros autores [3; 5] han reconocido el benchmarking como una poderosa herramienta de mejora también.

La mejora continua ha sido adoptada, al igual que la Gestión por Procesos, como uno de los ocho principios de gestión de la calidad que promueven las normas ISO 9000. La ISO 9000: 2008, referido por Beltrán Sanz et al. (2002) [32], plantea que la mejora continua es una "actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos". Su fundamentación parte del Ciclo Deming² o PDCA, que reconoce las siguientes acciones: planificar, hacer, verificar y actuar. La Figura 1.5 muestra como a partir del ciclo de mejora continua PDCA la organización puede avanzar hacia niveles superiores de eficacia y eficiencia.

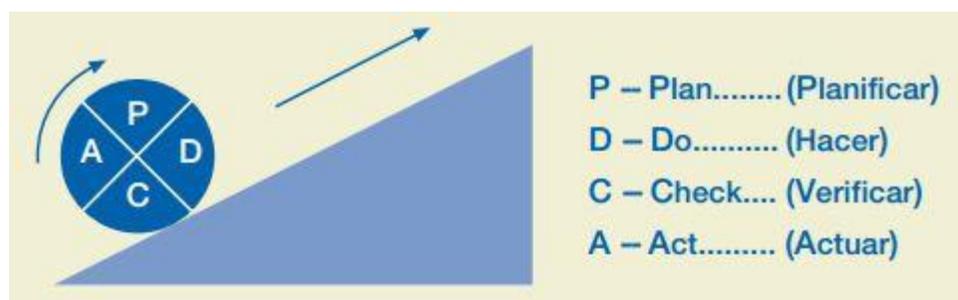


Figura 1.5: Representación gráfica del Ciclo Deming.

Fuente: Beltrán Sanz et al. (2002) [32].

² Existe consenso en la literatura consultada (Harrington, 1991; Trischler, 1998; Zaratiegui, 1999; Amozarrain, 1999) en que los procesos y subprocesos tienen que garantizar que se cumplan los ciclos de: Plan (planificar), Do (hacer o ejecutar), Check (verificar o controlar) y Act (actuar).

La reingeniería según Hammer, citado por Zaratiegui (1999) [12], se puede definir como “la reconsideración fundamental y el rediseño radical de los procesos de la empresa para conseguir mejoras espectaculares en medidas críticas, actuales, de resultados o rendimiento, como pueden ser los costes, la calidad, el servicio y la rapidez”.

Y el benchmarking para Leppard & Molineux (1998), citados por Negrin Sosa (2003) [5], 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 mejora.

Independientemente de la modalidad de mejora que se decida utilizar es necesario que la misma se realice con una visión holística [26]. Domínguez Torres (s.a.) [33] es del criterio de que la mejora de procesos deberá estar siempre orientada a optimizar los procesos de negocio con el propósito de alcanzar mejores resultados. En otras palabras, debe tener como fin reducir las desviaciones generadas por la ejecución de los procesos, de forma que se puedan alcanzar los resultados deseados con una mejor utilización de los recursos. Así, la mejora de procesos se enfoca a “hacer las cosas de forma correcta”, más que a “hacer las cosas correctas”. Pero para que la mejora de procesos arroje resultados contundentes se debe, de forma previa:

- ❖ Haber definido los objetivos y propósitos estratégicos de la empresa.
- ❖ Haber determinado quiénes son los clientes internos y externos de la empresa.
- ❖ Haber definido procesos de negocio orientados al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Luego, una conclusión importante después de haber analizado los criterios que expone este epígrafe es que si desea mejorar el desempeño organizacional hay que necesariamente empezar por mejorar los procesos que integran la empresa. Se evidencia además que el entorno en que se desenvuelven las organizaciones impone la necesidad de mejorar, utilizando cualquiera de las vías, los métodos o las herramientas existentes, pero siempre que se asuma como un proceso espontáneo y continuo.

1.4 Herramientas relevantes en la Gestión y Mejora de Procesos

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 [5]. Entre ellos cabe destacar: el mapa de procesos, el análisis del valor añadido, el diagrama As-Is (tal como es), los indicadores de gestión y la ficha de proceso.

1.4.1 Mapa de procesos

Zaratiegui (1999) [12] plantea que existen tanto mapa de procesos generales de la empresa como mapa de un proceso específico; además la literatura recoge una gran gama de herramientas de representación de procesos [34], de ahí que en este acápite se hará referencia a los mapas de procesos como la herramienta que permite obtener una visión holística de la organización.

El mapa de procesos es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión [32]. Es una técnica muy extendida y cotidiana, que permite definir, describir, analizar y mejorar los procesos para perfeccionar los resultados deseados por los clientes. Los mapas de procesos, además de incitar el nuevo pensamiento, constituyen una de las maneras más eficaces de ganar una comprensión de los procesos existentes [34].

Para la elaboración de un mapa de procesos, y con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados. La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto [32]. Al respecto Zaratiegui (1999) [12] propone la siguiente clasificación de los procesos, que se verían agrupados como muestra la Figura 1.6:

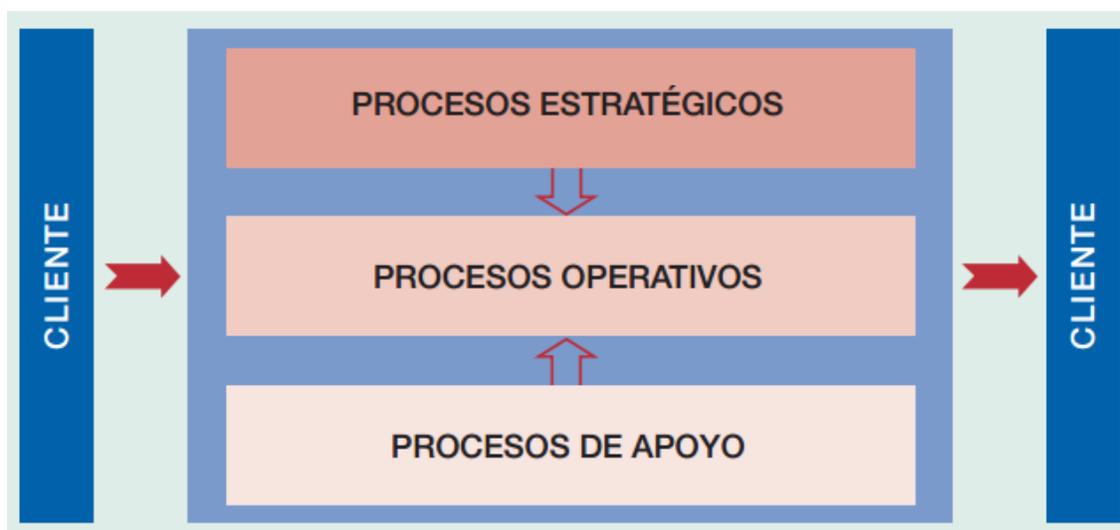


Figura 1.6: Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos.

Fuente: Beltrán Sanz *et al.* (2002) [32]

- ❖ **Estratégicos:** procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

- ❖ Operativos: procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.
- ❖ De apoyo: procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

1.4.2 Análisis del valor añadido

Según Trischler (1998) [31], dos buenas prácticas en la gestión organizacional resultan el enfoque de la gestión en base a los procesos y la eliminación de los desperdicios derivados de dichos procesos cuando estos no aportan valor añadido. Por otro lado Galloway (1998) [35] plantea que uno de los pasos más importantes en la mejora del proceso es la eliminación del trabajo que no incorpora valor añadido.

El análisis del valor añadido es un examen detallado de cada fase de un proceso para determinar si contribuye a las necesidades o los requerimientos de los clientes (o grupos de interés³), validar la estructura definida por la dirección para organizar sus operaciones y determinar si las personas que desempeñan el trabajo entienden, o no, lo que tienen que hacer con el objetivo de optimizar las actividades que aportan valor añadido y minimizar o eliminar las que no aportan ninguno. De hecho, las técnicas del análisis del valor añadido representan un componente fundamental de los métodos siguientes: sistema de costos ABC, análisis del valor del proceso, proceso de mejora continua y reducción del tiempo del ciclo [31].

Sin embargo cabe preguntarse, ¿cómo reconocer las actividades que aportan o no valor añadido? Según Galloway (1998) [35] una tarea que incorpora valor añadido al proceso es aquella que contribuye cuantificablemente a la satisfacción del cliente, y que si se eliminase el usuario del producto o servicio se daría cuenta. Por otro lado las tareas que no aportan valor añadido son aquellas que solo sirven para satisfacer los intereses de otros miembros de la organización, y que si le preguntan por qué las incluye, usted responde, “no lo sé, siempre lo hemos hecho así”. El secreto para la utilización para la utilización de esta técnica está en tener claramente definidas y redactadas (con sus propias palabras) las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes.

³ Trischler (1998, p.21) plantea que las empresas tienen por lo menos ocho grupos de interés, cuyas opiniones son importantes en el análisis de los procesos empresariales: clientes, proveedores, directivos, empleados, acreedores, inversores, gobiernos y grupos de comunidades; siendo el más importante los clientes.

De acuerdo a Acevedo Suárez y Gómez Acosta (2001), citados por Hernández Nariño (2010) [3], el análisis de valor es una herramienta muy útil en el diseño del servicio al cliente, y entre sus campos de aplicación está precisamente el diseño y mejora de los procesos y los sistemas.

1.4.3 El diagrama As-Is

El diagrama o esquema de un proceso es una imagen que visualiza el modo en que las personas desempeñan su trabajo. Es una representación gráfica que ilustra la secuencia y consecución de las tareas, utilizando una versión modificada de los símbolos utilizados en los diagramas de flujo estándar [35].

Los diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y su secuencia, incluyendo las entradas y salidas necesarias y los límites del proceso [32].

El diagrama As-Is (tal como es) se incluye dentro de las herramientas de representación gráfica de procesos compiladas por Hernández Nariño *et al.* (2009) [34] por su importancia para la gestión y mejora de procesos. Se utiliza para representar gráficamente el flujo de trabajo o de información, de manera que los miembros del equipo posean mejor visibilidad y entiendan la secuencia del proceso. Este diagrama muestra las etapas a seguir para producir el output y para documentar las políticas, procedimientos e instrucciones de trabajo en uso [31].

Los diagramas As-Is han ganado popularidad en el mundo empresarial de hoy por su posibilidad de detallar las actividades que ocurren en un proceso. Son prácticamente un requisito en la mayoría de los métodos para la mejora de los procesos [31].

1.4.4 Indicadores de gestión

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 [5].

Según Beltrán Jaramillo (s.a.) [36] los indicadores de gestión son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.

Amozarrain (1999) [25] plantea que son un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Para Beltrán Sanz *et al.* (2002) [32] son un soporte de información que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo, se pueden tomar decisiones sobre los parámetros de actuación (variables de control) asociados.

Algunas de las ventajas de contar con indicadores de gestión según Beltrán Jaramillo (s.a.) [36] son:

- ❖ Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar qué tan bien se están logrando los objetivos y las metas propuestas.
- ❖ Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- ❖ Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- ❖ Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- ❖ Reorientar políticas y estrategias con respecto a la gestión de la organización.

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 [5].

1.4.5 Ficha de proceso

Una ficha de proceso se puede considerar como un soporte de información que pretender recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso [32].

Según Vadillo Iglesias (2007) [37] una ficha de procesos es un registro donde se definen los elementos claves de un proceso, siendo la forma más simple de documentarlos.

Medina León *et al.* (2014) [38] plantea que la ficha de proceso permite representar las características relevantes de un proceso para apoyar su gestión y mejora, y que resulta común su uso como complemento de los manuales de calidad e incluso como la herramienta recomendada por procedimientos que abordan la mejora continua de los procesos o pretenden la integración de diversos sistemas de gestión.

La información a incluir dentro de una ficha de proceso puede ser diversa y deberá ser decidida por la propia organización, si bien parece obvio que, al menos, debería ser la necesaria para permitir la gestión del mismo [32]. Al respecto Medina León *et al.* (2014) [38] a partir de una revisión de la

literatura especializada en la que se consultaron 80 fichas de proceso concluye que los elementos más comunes a incluir son:

- ❖ Identificación del proceso.
- ❖ Propietario o responsable.
- ❖ Entradas/suministradores y salidas/clientes.
- ❖ Documentación utilizada (normas, instrucciones, formatos para la recopilación de información, etcétera).
- ❖ Regulaciones, leyes, decretos u otros aspectos legales asociados al proceso.
- ❖ Elementos de control de la elaboración, revisión y/o modificación del propio instrumento.
- ❖ Indicadores.
- ❖ Descripción del proceso (por diagramas y/o narrativa).
- ❖ Otros aspectos en función del grado de desarrollo de la organización, tales como: aplicaciones informáticas, competencias necesarias, objetivos y metas a alcanzar, riesgos, políticas, capacidad distintiva, etcétera.

Una ficha bien diseñada permite integrar información relevante para la gestión como: requerimientos para la aplicación de las diferentes Normas ISO (9 000, 14 000, 18 000 y 22 000), el establecimiento de la misión, los objetivos y las políticas del proceso, la prevención y control de los riesgos (Resolución 60/2011), las exigencias del Decreto 281, el sistema de indicadores que tributa al Cuadro de Mando Integral o, al menos, a los tableros de control y las capacidades distintivas [38].

De manera general se obtiene una visión de algunas de las herramientas más utilizadas en la Gestión y Mejora de Procesos, ampliamente referidas por la literatura tanto de manera práctica como conceptual. A saber el mapa de procesos como la representación y concreción del enfoque de procesos en la organización, el análisis del valor añadido como herramienta de mejora por excelencia al liberar al proceso de las actividades que no aportan valor para sus clientes, el diagrama As-Is como técnica de representación de procesos, los indicadores de gestión como medidores del desempeño del proceso, y la ficha como compiladora de toda la información relevante para la gestión del proceso, incluyéndose en ella tanto el diagrama como los indicadores.

1.5 Conclusiones parciales

Después de haber analizado diferentes conceptos y enfoques relacionados con los servicios y los sistemas de servicio, la gestión por procesos y la mejora se llega a las conclusiones siguientes:

1. Las características de los procesos de servicio hacen que la gestión de sus operaciones sea una tarea difícil, a la vez que aportan singularidades a los sistemas productivos en que se desarrollan.
2. El servicio hotelero puede denominarse producto-servicio ya que comparte las características propias tanto de los productos como de los servicios, por lo cual estas organizaciones reclaman para sí modelos específicos de gestión.
3. El enfoque de procesos se presenta como una poderosa herramienta para el sector turístico por su estrecha vinculación con la planificación estratégica, la mejora continua y la satisfacción del cliente.
4. Resaltan como herramientas relevantes en la Gestión y Mejora de Procesos el mapa de procesos, el análisis del valor añadido, el diagrama As-Is, los indicadores de gestión y la ficha de proceso.

CAPÍTULO 2

PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN Y MEJORA DE LOS PROCESOS DEL HOTEL BRISAS DEL CARIBE

Capítulo 2: Procedimiento para la gestión y mejora de los procesos del hotel Brisas del Caribe

En este capítulo se analizan procedimientos de diferentes autores sobre Gestión y Mejora de Procesos y se realiza una caracterización del hotel Brisas del Caribe. Se decide utilizar la propuesta de Nogueira Rivera (2002) de acuerdo a las características y necesidades del objeto de estudio. Se argumentan cada una de las etapas del procedimiento seleccionado a partir de las actualizaciones realizadas por la autora en conjunto con otros especialistas, y en función de los resultados que se han logrado a partir de su implementación en diferentes sectores de la economía.

2.1 Procedimientos de Gestión y Mejora Procesos

Las organizaciones logran dar un salto significativo al reconocer que la Gestión por Procesos es el camino a seguir para lograr mayor flexibilidad, innovación, eficacia y enfoque hacia el cliente. Sin embargo, resulta en vano conocer los beneficios de este moderno enfoque de gestión si no se delimitan los pasos a seguir para su implementación. Una revisión de la literatura permite encontrar numerosos procedimientos encaminados a lograr este fin. En el Anexo 1 se recogen algunos de estos procedimientos y se señalan sus aspectos relevantes y/o limitaciones.

A partir del análisis realizado en el Anexo 1 se llega a la conclusión que de todas las propuestas analizadas la de Nogueira Rivera (2002) [14] resulta una de las más abarcadoras y se corrobora esta conclusión a partir del estudio de Díaz Navarro (2010) [39] en el que consulta un total de 81 modelos y 70 procedimientos y luego de la aplicación de un análisis clúster concluye sobre lo abarcador del procedimiento en cuestión.

El análisis clúster realizado por Díaz Navarro (2010) [39] arroja que las variables más frecuentes en las metodologías de Gestión por Procesos son: listado de procesos, selección de procesos a mejorar, definición de proceso, representación del proceso, detección de oportunidades de mejora, mejora del proceso, análisis de indicadores, y lo relativo a la implementación, seguimiento y control; todas recogidas en la propuesta de Nogueira Rivera (2002) [14].

Otro elemento de peso que fundamenta la selección de este procedimiento son los excelentes resultados logrados en diferentes sectores de la economía tales como GET Varadero, GET Habana, Empresa GEOCUBA Matanzas, Estación Experimental de Pastos y Forrajes “Indio Hatuey”, varios hoteles del polo turístico de Varadero y diferentes instalaciones hospitalarias del territorio matancero, de donde se puede concluir que es adaptable a las condiciones específicas de cada organización, por lo que se considera adecuada de acuerdo las características de la entidad objeto de estudio.

2.2 Procedimiento seleccionado para implementar en el hotel Brisas del Caribe

El procedimiento de Nogueira Rivera (2002) [14] con las modificaciones y aportes de Medina León *et al.* (2008) [40], Hernández Nariño (2010) [3] y Medina León *et al.* (2012) [13] se presenta en la Figura 2.1. Tiene como precedentes las metodologías y/o etapas propuestas por Harrington (1991) [27], Heras (1996), Trischler (1998) [31], Zaratiegui (1999) [12] y Amozarrain (1999) [25], a la vez que considera que, normalmente, un proyecto de mejora de procesos se compone de tres fases: análisis del proceso, diseño del proceso e implementación del proceso.

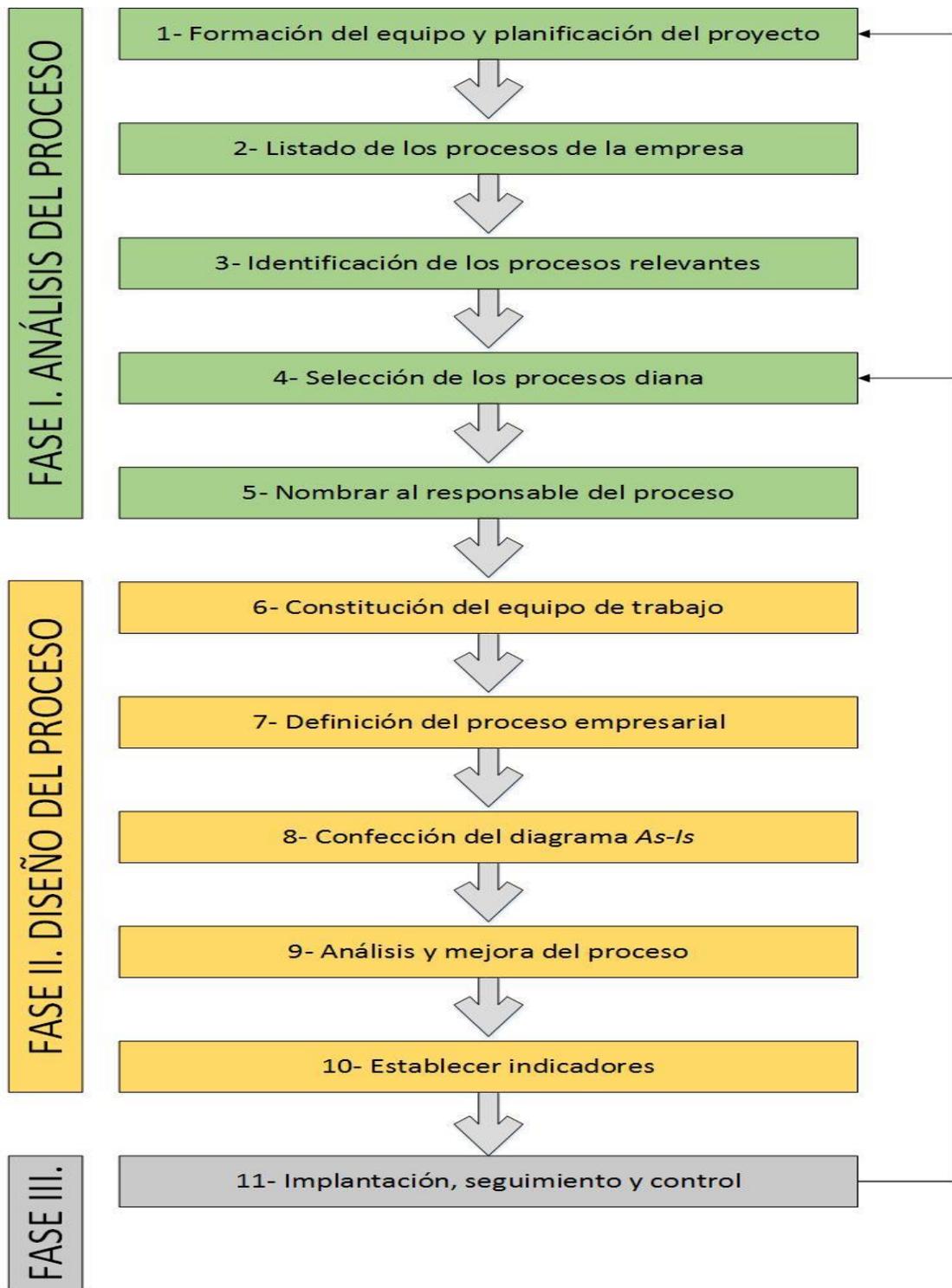


Figura 2.1: Procedimiento específico propuesto para la Gestión por Procesos.

Fuente: Nogueira Rivera (2002) [14] con las modificaciones y aportes de Medina León *et al.* (2008) [40], Hernández Nariño (2010) [3] y Medina León *et al.* (2012) [13].

De hecho, el procedimiento propuesto tiene como objetivos:

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

Fase I. Análisis del proceso

Etapas 1: Formación del equipo y planificación del proyecto

Comprende la formación de un equipo de trabajo interdisciplinario, compuesto por no más de siete u ocho personas, en función del tamaño de la empresa, y en su mayoría miembros de su consejo de dirección. Asimismo, deben poseer conocimientos en sistema y herramientas de gestión, contar con la presencia de algún experto (interno y/o externo) con amplios conocimientos sobre gestión por procesos y nombrar a un miembro del consejo de dirección como coordinador del proyecto. Igualmente, debe establecerse una planificación para las reuniones y el desarrollo del proyecto teniendo en cuenta las fases y etapas definidas en el procedimiento.

Etapas 2: Listado de los procesos de la empresa

En esta fase se recogerá, mediante una sesión de brainstorming, una lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa, para ello se debe tener en consideración las premisas siguientes:

- ❖ El nombre asignado a cada proceso debe ser sencillo y representativo de los conceptos y actividades incluidos en él. Asimismo, el proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- ❖ La totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en alguno de los procesos listados.
- ❖ Se recomienda que el número de procesos oscile entre 10 y 25 en función del tipo de empresa, pues la identificación de pocos o demasiados procesos incrementa la dificultad de su gestión posterior.

Para obtener el listado de los procesos, se deben realizar varias sesiones de trabajo en grupo. Los pasos a seguir resultan de la praxis a partir, tanto de asesorías realizadas, como de tesis tutoradas. Medina León et al. (2008) [40] formaliza dichas acciones y quedan como sigue:

1. Comenzar con una conferencia introductoria acerca de los conceptos de proceso, gestión por proceso, proceso estratégico, clave y de apoyo, entre otros aspectos, así como de las reglas de trabajo en grupo; también se deben coordinar las próximas secciones de trabajo.
2. Circular varios listados de procesos obtenidos de trabajos precedentes, en el sector o fuera de él, así como entidades internacionales de éxito, con el fin de servir de referencia. Se debe aclarar que estos listados son a manera de recomendación.
3. Dividir el equipo en tres (3) subgrupos. Cada uno presenta la relación de los procesos de la empresa. Se recomienda una pancarta que se mantenga al alcance de todos.
4. Lograr consenso para el listado de los procesos entre los equipos. Se busca lograrlo de lo más simple a lo complejo, es decir, primero aquellos procesos que aparecen propuestos por todos los equipos y posteriormente los más contradictorios.
5. Definir la misión de cada uno de los procesos y proceder a su aprobación por el grupo. Para ello se selecciona, por consenso de todo el equipo, la persona que más experiencia y conocimientos posee sobre cada proceso y se le pide que describa en un párrafo la misión y los límites del mismo. La aprobación es por todo el grupo.
6. Clasificar los procesos en estratégicos, claves y de apoyo. Cada grupo realiza la evaluación de los procesos, lo publica en una pancarta, se buscan los puntos de contacto y se llega al resultado final por consenso.
7. Determinar las principales relaciones entre los procesos. Para esto se propone la creación de una matriz “n x n”, donde “n” es el número de procesos. En la diagonal principal se colocan cruces, al no considerar la relación de un proceso con el mismo. Se les plantea a los expertos que voten sólo por 5 relaciones en una escala de 1 a 5, donde 5 representa la relación más fuerte y 1 la más débil. Pueden repetirse los valores. Se realiza una sesión de trabajo para obtener el consenso del equipo.
8. Construir el mapa de procesos. El mapa se crea con los tres niveles dados por la clasificación (estratégicos, claves y de apoyo) y las relaciones obtenidas del paso anterior.

Etapa 3: Identificación de los procesos relevantes⁴

Una vez establecido el listado de los procesos de la empresa por el equipo de proyecto, se presenta a la alta dirección para su revisión y aprobación. Posteriormente, y como preselección de los procesos clave, se aplica el método del coeficiente de Kendall, que permite verificar la concordancia entre los implicados y seleccionar los procesos relevantes. Los expertos ordenan los procesos listados según el grado de importancia que estimen conveniente en función de los criterios de la matriz de objetivos estratégicos-repercusión en el cliente y de los propuestos por Medina León et al. (2012) [13], que se argumentan con mayor detalle en la etapa 4.

Este método permite verificar la concordancia entre los juicios expresados por el grupo de expertos, con respecto a las evaluaciones que ofrecieron para seleccionar los procesos relevantes. El algoritmo a seguir consiste en solicitar a cada experto su criterio acerca del ordenamiento según el grado de importancia de cada uno de los procesos. Para ello, el equipo deberá reflexionar acerca de los principales elementos que inciden en la selección de los procesos a mejorar, con los cuales se conforma una tabla, donde:

Aij: Ponderación sobre el criterio de la característica i, según el experto j.

K: Cantidad de características o número de índices a evaluar.

M: Número de expertos que emiten criterio.

T: Factor de concordancia.

W: Coeficiente de concordancia o Kendall.

Para un mejor procesamiento, es necesario obtener la suma de los criterios de los expertos sobre las características i. Luego se halla el factor de concordancia (T) a través de la Ecuación 2.1:

$$T = \frac{\sum_{i=1}^K \sum_{j=1}^M A_{ij}}{K} \quad (2.1)$$

Para comprobar la concordancia entre los expertos se calcula el coeficiente de concordancia de Kendall (W), según las Ecuaciones 2.2 y 2.3:

$$\Delta = \sum_{i=1}^k A_{ij} - T \quad (2.2)$$

$$\omega = \frac{12 \sum_{i=1}^k \Delta^2}{M^2(K^3 - K)} \quad (2.3)$$

⁴ Son los que satisfacen plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Son interfuncionales y cruzan la organización vertical y horizontalmente (Amozarrain, 1999).

Si $W \geq 0.5$, existe concordancia de criterios entre todos los miembros que conforman el panel de experto, por lo que el estudio puede valorarse como confiable.

Se seleccionan, para el caso de un ordenamiento de los más a los menos importantes, aquellos procesos que se encuentren por debajo de la media ponderada; es decir, aquellos cuya puntuación se encuentre por debajo del factor de concordancia (T).

Este procedimiento permite reducir el listado de procesos a analizar notablemente. Con la aplicación de esta herramienta el listado se reduce a valores entre 6 y 8, lo que permite que el próximo análisis se realice con una mayor profundidad [13].

Etapas 4: Selección de los procesos diana⁵

Para el despliegue de esta etapa se propone aplicar la matriz de objetivos estratégicos-repercusión en clientes y procesos [25], incorporándole las dimensiones de la propuesta de Medina León *et al.* (2012) [13]. El equipo del proyecto deberá realizar una valoración tomando como referencia los aspectos siguientes:

- ❖ Impacto del proceso (IP): Valoración de la incidencia del mismo en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y/o metas de la organización.
- ❖ Repercusión en el cliente (RP): Reflexión para cada proceso acerca de las incidencias que posee en la satisfacción de los clientes de la organización.
- ❖ Posibilidad de éxito a corto plazo (ECP), basado en que se deben abordar primero aquellos procesos que más posibilidades tienen de alcanzar el éxito en el menor tiempo posible y, por tanto, ser más redituables.
- ❖ Variabilidad (V): cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en las distintas actividades realizadas que, a su vez, generan variabilidad en los resultados del mismo: nunca dos output son iguales.
- ❖ Repetitividad (R): los procesos se crean para producir un resultado e intentar repetir ese resultado una y otra vez. Esta característica permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo: a más repeticiones más experiencia.
- ❖ Valor agregado al producto final (VAPF), se utiliza para definir la cantidad que se incorpora al valor total de un bien o servicio en distintas etapas del proceso productivo, de distribución y de comercialización.

⁵ Según Medina León *et al.* (2012) se define como procesos “diana”, a aquellos en los que la entidad deberá centrar sus principales esfuerzos para la mejora.

- ❖ Peso económico (PE), pues los recursos financieros constituyen un factor importante en el contexto de la limitación de recursos. Además, el costo del proceso debe ser estimado, no sólo por la carga de trabajo, sino también por la carga de recursos humanos y capital invertido.
- ❖ Perfiles de competencias (PC), se utiliza para definir el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes e intereses del personal de contacto en las empresas de prestación de servicios técnicos, cuya demostración en el desempeño de las funciones implica un determinado nivel de complejidad de los procesos mentales, con el consiguiente logro de los resultados esperados.

Se recomienda incluir en la matriz al menos los cinco primeros criterios pues los restantes criterios valorados en alguna medida se encuentran contemplados en los cinco primeros. Se pudieran incluir otros criterios que el grupo de expertos considere pertinente en correspondencia con las características específicas de la organización.

La solución de esta matriz puede ser abordada de dos formas distintas: la primera, bajo la consideración de que todos los criterios poseen la misma importancia y significación en cuanto al momento en que se aplica, o el sector al que pertenece la empresa y donde la puntuación total (PT) del proceso resultaría de la sumatoria de todos los criterios que se tuvieron en cuenta; y la segunda, ofreciéndoles pesos relativos a cada uno de los criterios que denoten su importancia y significado.

La correlación establecida como variable de ponderación en la matriz confeccionada es: fuerte (5 puntos), media (3 puntos), y baja (1 punto). Una vez calculado el total de puntos para los procesos relevantes, el equipo selecciona los más significativos con referencia a los de máxima puntuación. Deberá realizarse el diseño o rediseño de todos los procesos relevantes (uno a uno) con inicio en los procesos Diana de primer orden.

En el segundo caso, para la selección de los pesos relativos asociados a los criterios de selección, se utiliza el análisis multivariado, que implica un procedimiento más complejo que el anterior, pero sin dudas, más preciso. Para realizar este análisis, resulta factible la aplicación del método Saaty (1980) cuyo algoritmo se expone a continuación:

Paso 1: Construir una matriz de comparación de $n \times n$ variables, como la que se muestra en la Tabla 2.1, elaborada sobre la base de los criterios para la selección de procesos determinados por el grupo de mejora y cuya interpretación según la escala seleccionada se expone en la Tabla 2.2.

Tabla 2.1: Matriz de comparación de n x n variables.

	IOE	RC	ECP	V	R	VAPF	PE	PC
IOE	1	a_{ij}						
RC	a_{ij}	1	a_{ij}	a_{ij}	a_{ij}	a_{ij}	a_{ij}	a_{ij}
ECP	a_{ij}	a_{ij}	1	a_{ij}	a_{ij}	a_{ij}	a_{ij}	a_{ij}
V	a_{ij}	a_{ij}	a_{ij}	1	a_{ij}	a_{ij}	a_{ij}	a_{ij}
R	a_{ij}	a_{ij}	a_{ij}	a_{ij}	1	a_{ij}	a_{ij}	a_{ij}
VAPF	a_{ij}	a_{ij}	a_{ij}	a_{ij}	a_{ij}	1	a_{ij}	a_{ij}
PE	a_{ij}	a_{ij}	a_{ij}	a_{ij}	a_{ij}	a_{ij}	1	a_{ij}
PC	a_{ij}	1						
Σ								

Fuente: Medina León *et al.* (2012) [13].

Tabla 2.2: Interpretación de la escala a utilizar en la matriz de comparación.

Valor de a_{ij}	Interpretación
1	El criterio i y j tienen igual importancia.
2	El criterio i es débilmente más importante que el j.
3	El criterio i es más fuertemente importante que el j.
4	El criterio i es mucho más fuertemente importante que el j.
5	El criterio i es absolutamente más importante que el j.

Fuente: En aproximación a Medina León *et al.* (2012) [13].

Paso 2: Calcular la consistencia, que permitirá probar que los resultados son válidos y confiables. En caso de no ser consistentes, implicaría realizar nuevamente el paso 1. Para hallar la consistencia se compara el índice de consistencia (IC) con el índice aleatorio (IA), que resulta una consecuencia de la cantidad de criterios estudiados (n) y se encuentra en la Tabla 2.3. Si $IC/IA < 0.10$, el grado de consistencia es satisfactorio; pero si $IC/IA > 0.10$, existen problemas de consistencia y el Proceso Analítico Jerárquico (AHP) puede no proporcionar el resultado óptimo.

Tabla 2.3: Índice aleatorio.

Número de criterios utilizados (n)	Índice Aleatorio (IA)
2	0
3	0.58
4	0.90
5	1.12
6	1.24
7	1.32
8	1.41
9	1.45
10	1.51

Fuente: Medina León *et al.* (2012) [13].

Paso 3: Construir la matriz para la selección de los procesos diana, como se observa en la Tabla 2.4. Obtenida la votación de los expertos, se determina una medida de tendencia central para cada una de las casillas de la matriz (proceso versus criterios empleados) que represente al grupo. A tal efecto, se recomienda la moda; de usarse la media se deberá calcular también la desviación típica y verificar que se encuentre entre los valores establecidos.

Tabla 2.4: Matriz para la selección de los procesos diana con la incorporación de los pesos relativos.

Procesos	Objetivos estratégicos						IOE	RC	ECP	V	R	VAPF	PE	PC	PT
	1	2	3	4	...	n	Voe	Vrc	Vecp	Vv	Vr	Vvapf	Vpe	Vpc	
1															
2															
3															
...															

Fuente: Medina León *et al.* (2012) [13].

La medida de tendencia central seleccionada para cada proceso-criterio, se multiplica por el peso relativo asociado al criterio (resultado obtenido en pasos anteriores), según se muestra en la Ecuación 2.4. El valor de PT es el resultado de la suma de todos los productos por fila.

$$TP = \sum_{i=1}^n IOE(Voe) + RC(Vrc) + ECP(Vecp) + V(Vv) + R(Vr) + VAPF(Vvapf) + PE(Vpe) + PC(Vpc) \quad (2.4)$$

Luego se debe calcular la puntuación total media (T_p media), a partir de la Ecuación 2.5.

$$T_{pmedia} = 3 \times [(V_{oe} + V_{rc} + V_{ecp} + V_v + V_r + V_{vapf} + V_{pe} + V_{pc})] \quad (2.5)$$

Donde:

No: Cantidad de objetivos estratégicos

TP: Puntuación total del proceso

Voe: peso relativo de impacto en objetivos estratégicos

Vrc: peso relativo de repercusión en el cliente

Vecp: peso relativo de éxito a corto plazo

Vv: peso relativo de la variabilidad

Vr: peso relativo de la repetitividad

Vvapf: peso relativo del valor agregado al producto final

Vpe: peso relativo del peso económico

Vpc: peso relativo del perfil de competencias

Tres (3): valor central de la escala utilizada, para este caso una escala de 1 a 5.

Los procesos con puntuación superior a la media serán los propuestos para la mejora: $T_p \text{ media} \leq PT$. La cantidad de procesos a ser mejorados de una vez, depende de las particularidades de cada empresa y en especial, de la fuerza de trabajo calificada que disponga para enfrentar esa labor.

Etapas 5: Nombrar al responsable del proceso

Una vez seleccionados los procesos relevantes y dianas, el equipo de proyecto nombra un responsable para cada uno de ellos, en las que se delegan el desarrollo de las etapas posteriores y, por consiguiente, el éxito del proyecto. Por lo tanto, se debe nominar a personas reconocidas dentro de la organización y de ser posible del propio equipo. Los responsables deberán poseer autonomía de actuación y atribuciones que serán puestas de manifiesto públicamente.

Fase II. Diseño del proceso

Etapas 6: Constitución del equipo de trabajo

El responsable del proceso será el encargado de seleccionar aquellas personas que, a su juicio, puedan aportar más durante el diseño o rediseño del proceso, teniendo en consideración los criterios siguientes:

- ❖ Que tengan experiencia en las actividades incluidas.

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

Etapas 7: Definición del proceso empresarial

Se define por parte del equipo el alcance del proceso empresarial objeto de estudio y su relación con otros procesos que la organización utiliza para planificar, ejecutar, revisar y adaptar su comportamiento (Ciclo Deming), de manera que todos estén de acuerdo con el trabajo que deben realizar. A ello contribuye la confección de una ficha, nombrada Ficha del Proceso, que según la propuesta de Medina León et al. (2014) [38] debe estar estructurada en: Elementos principales, Ficha de Indicadores y Narrativa y/o diagrama del proceso.

Para establecer los objetivos básicos del proceso se debe acudir a la información contenida en la matriz de objetivos estratégicos-repercusión en clientes y procesos, para el siguiente análisis:

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

Etapas 8: Confección del diagrama As-Is

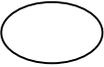
Según Trischler (1998) [31] el diagrama As-Is se puede confeccionar de dos maneras:

Primero, el líder del equipo prepara un diagrama preliminar de acuerdo a su experiencia y conocimiento personal del proceso, que puede ser confirmado por otras personas que conozcan el

proceso y no formen parte del equipo. Finalmente, el equipo revisa y actualiza el diagrama en una sesión de grupo.

El segundo método y más utilizado, es aquel en el que el líder del equipo u otra persona capacitada organiza una sesión de brainstorming para desarrollar el diagrama, y lo confecciona partiendo de cero y en base a los conocimientos y experiencias del proceso de los miembros del equipo. Por último, el líder del equipo realiza un repaso conceptual para asegurarse de que el diagrama es la imagen que mejor representa al proceso, pues este constituye la base para el análisis del valor añadido. Se recomienda para su confección utilizar la simbología que muestra el Cuadro 2.1.

Cuadro 2.1: Simbología para la confección de un diagrama As-Is.

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

Fuente: Trischler (1998) [31].

Etapas 9: Análisis y mejora del proceso

Una de las técnicas más utilizadas en la mejora de los procesos es el análisis del valor añadido. Para este analizar si existe o no valor añadido, primeramente se necesita el listado de todas las actividades del proceso con el apoyo del diagrama As-Is. Luego el equipo dirigido por el responsable del proceso discutirá sobre la razón de ser de cada actividad en el proceso respondiendo a la pregunta: ¿por qué existe? En caso de que los miembros del equipo manifiesten que algunas de las actividades en un momento fueron necesarias, pero que en las condiciones actuales de la organización no cumple objetivo deberán eliminarse. Con las restantes actividades se realizará el análisis del valor utilizando una matriz, que se le ha dado por nombre matriz de análisis del valor

añadido, y que implica un listado previo y con rigor científico de los elementos que conforman sus columnas.

Cuando se cuente con toda la información necesaria, se confecciona el cuerpo de la matriz. Se sugiere para su desarrollo, entregar a cada integrante del equipo un documento que contenga además de la matriz, una serie de preguntas (Cuadro 2.2) dirigidas a conocer si las actividades aportan valor o no. En caso de que las respuestas sean positivas los implicados marcarán con una X en la casilla de la matriz que corresponda.

Cuadro 2.2: Preguntas auxiliares para el análisis del valor.

Criterios	Preguntas
Objetivos	¿Influye en el logro del objetivo X?
Grupos de interés	<p>Clientes: ¿Contribuye a satisfacer las necesidades de los clientes? ¿Es algo por lo que los clientes están dispuestos a pagar?</p> <p>Directivos: ¿Ayuda a los directivos a la toma de decisiones, a llevar a cabo sus tareas de planificación y prevención?</p> <p>Empleados: ¿Contribuye a la satisfacción del trabajador? ¿Es algo que lo motiva? ¿Ayuda a su autorrealización?</p> <p>Proveedores: ¿Contribuye a mantener relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores?</p>
Características de calidad	¿Contribuye al logro de las características de calidad?
Expectativas	¿Contribuye a alcanzar las expectativas de los clientes?
Momentos de la verdad	¿Contribuye a satisfacer al cliente en cada momento de la verdad?

Fuente: Díaz Navarro (2010) [39].

A modo de garantizar la efectividad del estudio es conveniente dividir el listado de actividades en grupos de cinco a diez actividades en dependencia de la cantidad de elementos a considerar. Según el número de grupos serán las sesiones de trabajo para completar la matriz. Estas sesiones deberán realizarse preferiblemente en días distintos, de forma tal que se obtenga un juicio acertado evitando el agotamiento de los miembros del equipo.

El procesamiento de la matriz se efectuará primeramente con el apoyo de la Tabla 2.5, que representa la opinión de cada miembro del equipo, que funciona como experto, sobre la contribución del valor de cada actividad a los elementos considerados; ello tiene como objetivo hallar un consenso entre las opiniones de los expertos para cada elemento. Con tal propósito se dará valor de 1 a

aquellas casillas de la matriz que estén marcadas con X y 0 a las que no lo estén. El total de casillas representará el 100%, y a su vez será el total de votaciones. El porcentaje de votaciones positivas se determinará por la Expresión 2.6:

$$C = \frac{\sum V_{Pj}}{V_T} \times 100 \quad (2.6)$$

Donde:

V_P : Votos positivos.

V_T : Votos totales.

Tabla 2.5: Matriz de análisis del valor añadido (Procesamiento 1).

Actividad #															
Expertos	Objetivos			Grupos de interés			Expectativas			Características de calidad			Momentos de la verdad		
	1	2	...	1	2	...	1	2	...	1	2	...	1	2	...
E ₁															
(...)															
E _m															
	$\sum V_{Pj}$														
	C														

Fuente: Medina León et al. (2006) [41].

En dependencia de las votaciones de los expertos, las actividades se clasificarán en:

- ❖ Actividades que aportan valor (porcentaje de votaciones positivas sea mayor o igual que el 70%, es decir: $C \geq 70\%$)
- ❖ Actividades que aportan valor moderadamente (porcentaje de votaciones positivas se encuentre en el intervalo: $30\% < C < 70\%$)
- ❖ Actividades que no aportan valor (porcentaje de votaciones positivas menor o igual que el 30%, o sea: $C \leq 30\%$)

Estos valores de comparación han sido tomados a partir de los criterios de Cuesta Santos (1999), referidos por Díaz Navarro (2010), quien plantea que empíricamente una concordancia entre los expertos de un 60% se considera adecuada. En este caso, por el carácter del estudio, se decidió tomar un valor de 70% para garantizar mayor precisión.

Luego se utilizarán las ponderaciones 5, 3 y 1, para diferenciar las actividades, otorgándole valor de 5 a las que aportan valor, 3 a las que aportan valor moderadamente, y 1 a las que no aportan valor. Con dichas ponderaciones se llenará la Tabla 2.6. Para concluir con el procesamiento de la matriz, se escogerá para cada actividad el valor que más se repita, o sea, la moda (M), y con este resultado se le dará la clasificación final, lo cual se corroborará colateralmente con un análisis de frecuencia y un análisis casuístico por parte de cada experto involucrado.

Tabla 2.6: Matriz de análisis del valor añadido (Procesamiento 2).

Actividades del proceso	Objetivos			Grupos de interés			Expectativas			Características de calidad			Momentos de la verdad			M
	1	2	...	1	2	...	1	2	...	1	2	...	1	2	...	
A ₁																
(...)																
A _m																

Fuente: Medina León et al. (2006) [41].

A partir de los resultados el equipo decidirá qué hacer con cada actividad. En el caso de las actividades que no aporten valor, debe analizar detalladamente la razón de ser de estas, la cantidad de recursos que involucran y las consecuencias que provocarían si fueran eliminadas, pues teniendo en cuenta que no contribuyen a aportar valor se recomienda su eliminación, y en caso de no poder, el equipo debe analizar entonces si lo más factible es incrementar su valor, automatizarla o minimizar su costo. Un análisis similar debe hacer con las actividades que aportan valor moderadamente. A las restantes actividades se les deberá incrementar su valor en la medida de lo posible.

Etapas 10: Establecer indicadores

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar; por lo tanto, los indicadores son fundamentales para poder interpretar lo que está ocurriendo.

El equipo define los indicadores que dan respuesta a las preguntas siguientes:

- ❖ ¿Qué se debe medir?
- ❖ ¿Dónde se debe medir?
- ❖ ¿Cuándo hay que medir?
- ❖ ¿En qué momento y con qué frecuencia?
- ❖ ¿Quién debe medir?

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

Una vez definidos los indicadores se deben concretar sus objetivos de modo que estos sean coherentes con los objetivos básicos del proceso y garanticen así su cumplimiento.

Fase 3. Implantación del proceso

Etapa 11: Implantación, seguimiento y control

Como apunta Amozarrain (1999): “*La fase de implantación puede prolongarse en el tiempo, por lo que es necesario desarrollar un plan concreto con la definición de responsables y plazos para cada uno de los hitos*”. Antes de implantar el nuevo proceso es necesario reflexionar acerca de las posibles resistencias al cambio y las posibles contramedidas a adoptar de entre las que se pueden citar las siguientes:

- ❖ Comunicar y hacer partícipes a las personas que se verán implicadas en la puesta en práctica del nuevo proceso.
- ❖ Dar la formación y adiestramiento necesarios.
- ❖ Escoger el momento adecuado.
- ❖ Desarrollar una implantación progresiva, procurando iniciar ésta con las personas más receptivas y con las de más prestigio entre sus compañeros.

Una vez recogida la información de los indicadores se procede a la monitorización de los mismos para su posterior análisis. Se recomienda realizar la monitorización mediante cuadros de mando, que son herramientas que muestran toda la información relevante de un indicador en un espacio reducido. Luego, a partir del estudio de los cuadro de mando se analiza cada uno de los procesos clave y se plantean acciones de mejora para su perfeccionamiento.

2.3 Actualizaciones del procedimiento en función de sus limitaciones

Dosagües Sáez (2007) [42] hace alusión a la metodología de gestión y mejora de procesos de Nogueira Rivera (2002) y expone en su trabajo de diploma un conjunto de limitaciones o posibilidades de mejora del procedimiento que se muestran en el Cuadro 2.3.

Cuadro 2.3: Limitaciones o posibilidades de mejora del procedimiento propuesto por Nogueira Rivera *et al.* (2002).

Etapa	Limitaciones o posibilidades de mejora
Selección de procesos clave	<ul style="list-style-type: none"> ❖ No incluye la variabilidad y repetitividad como características esenciales de los procesos. ❖ Todas las variables poseen el mismo peso y orden de importancia. ❖ Lograr el consenso resulta un proceso largo y engorroso. ❖ No incluye un software de apoyo.
Mapeo de proceso	<ul style="list-style-type: none"> ❖ No está definido un procedimiento para su elaboración. ❖ Resulta un procedimiento extenso. ❖ Se aprecian experiencias y publicaciones recientes sobre el tema.
Ficha de proceso	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La que se plantea, en aproximación a Trischler (1998), no cumple con todas las exigencias de la norma ISO 9000: 2001.
Establecimiento de indicadores	<ul style="list-style-type: none"> ❖ No existe un procedimiento para tal propósito. ❖ No se incluyen experiencias actuales como el Indicador Integral para la evaluación de los procesos propuesto por Negrin Sosa (2003).
Mejora del proceso	<ul style="list-style-type: none"> ❖ No se garantizan todos los requerimientos de la ISO 9000: 2001. ❖ No se define una metodología para la implementación del <u>benchmarking</u>, ni los pasos a seguir para incorporar los criterios de servucción.
Implantación y control	<ul style="list-style-type: none"> ❖ No queda explícito el cálculo del Nivel de Servicio al cliente (NSC). ❖ No se incluye un procedimiento para el tratamiento de los puntos de control.

Fuente: Dosagües Sáez (2007) [42].

Si se hace un análisis de las mismas y se tienen en cuenta las investigaciones y publicaciones relacionados con el procedimiento en cuestión llega a la conclusión que la mayor parte de estas limitaciones han sido superadas o resueltas a partir de sus continuas aplicaciones en diferentes sectores de la economía y de modificaciones que la autora y otros especialistas han introducido para el perfeccionamiento del mismo. Las principales actualizaciones del procedimiento se resumen a continuación:

- ❖ La etapa de selección de los procesos claves ha sido renombrada como selección de los procesos Diana para evitar la confusión que pudiera generar la selección de estos procesos con los procesos clasificados como claves en el mapa.
- ❖ Se incluyen los criterios de variabilidad y repetitividad en la ponderación que realizan los expertos para la selección de los procesos relevantes y en la matriz para la selección de los procesos Diana.
- ❖ Se propone el método Saaty para la obtención de pesos relativos para los criterios que se utilicen en la matriz para la selección de los procesos Diana.
- ❖ La ficha de procesos propuesta por Medina León et al. (2014) aún las exigencias de las normas ISO (9000, 14 000, 18 000 y 22 000), así como de la Resolución 60 y el Decreto 281.
- ❖ La etapa de análisis y mejora del proceso que en un primer momento se nombró análisis del valor añadido fue renombrada para que a criterio del investigador se pudieran utilizar otras tendencias modernas de gestión como pudiera ser el benchmarking.

2.4 Caracterización del hotel Brisas del Caribe

Pertenciente a la compañía de hoteles Cubanacán y situado en la carretera Las Morlas Km. 12 en Varadero, se localiza el hotel Brisas del Caribe de categoría cuatro estrellas, que funciona con una modalidad Todo Incluido, y donde el ambiente hospitalario del cubano, unido a la fantasía e imaginación, así como a los bellos contrastes de la naturaleza, ofrecen una amplia y selectiva oferta para satisfacer los más variados gustos, en un ambiente familiar donde todas las facilidades están incluidas en un único precio.

Entre los principales servicios que oferta el hotel están: 440 habitaciones standard con vista al mar o a los jardines y cuatro suites tropicales; un restaurante buffet y cuatro restaurantes a la carta; Grill Bar; bebidas nacionales e internacionales incluidas en siete bares, de los cuales uno brinda servicio 24 horas, deportes náuticos no motorizados, gimnasio y sauna, masaje; dos canchas de tenis con instrucción y equipamiento incluido; cancha de básquetbol y voleibol; animación diurna y nocturna con noches temáticas y espectáculos variados; y oferta especial para luna de miel y paquetes de bodas sin cargo adicional.

El hotel cuenta con un plan de fidelización de clientes que hace especial énfasis en la atención diferenciada a lunas de miel, bodas, repitentes y personas que cumplen años o aniversarios de bodas. Esta instalación marca propia tiene como:

- ❖ **Misión:** Somos en Varadero el hotel Brisas, un todo incluido para la familia vacacionista, distinguido por su seguridad y hospitalidad sin límites.

- ❖ **Visión:** Ser líder de la marca Brisas con un servicio personalizado, reconocidos por la hospitalidad y cubanía.
- ❖ **Slogan:** “Fantasía incluida y hospitalidad sin límites con sabor cubano”.

Esta instalación marca propia realiza su comercialización de forma centralizada por la dirección comercial de Cubanacán, lo que convierte a esta importante actividad en dependiente de la alta esfera, y sólo corresponde a la instalación la investigación del mercado y la promoción del producto.

El total de trabajadores es 270 a pesar de tener una plantilla aprobada de 274. La edad promedio es de 41 años, existe un equilibrio entre la cantidad total de trabajadores por sexo y la categoría ocupacional más frecuente es trabajadores de servicio. En la Figura 2.2 se presenta una caracterización de la fuerza laboral.

Existe además un sistema de estímulo al personal en CUC que consiste en el 2% de las utilidades antes de cargos fijos, distribuidos en tres grupos que abarcan a todos los niveles. Se otorga sobre la base de los días laborados y la evaluación del desempeño recibida en el mes.

La cuota mayor de clientes está compuesta por canadienses, rusos y alemanes, teniendo como principales tour operadores: Sunwing, Thomas Cook, Biblio Globo, Daiquiri Tours, Russian Express, Pegas, Havanatur y la Agencia de Viajes Cubanacán. En la Figura 2.3 se puede apreciar la cuota de mercado que corresponde a cada segmento de clientes según el total de turistas días al cierre del año 2013 y en la Figura 2.4 se expone la estructura organizativa del hotel.

Sus principales proveedores son ITH, Empresa Cárnica de Matanzas, Pesca Caribe, Unión Láctea, Frutas Selectas Matanzas, Cítricos Ciego de Ávila, Cítricos Victoria de Girón, y 3 Cooperativas de Crédito y Servicios (Colón, Pinar del Río y Cárdenas). Como principales competidores se puede mencionar a los hoteles cuatro estrellas del polo turístico de Varadero y el resto de los hoteles de la marca Brisas en Cuba (Brisas Trinidad, Brisas Santa Lucía, Brisas Guardalavaca y Brisas Sierra Mar.

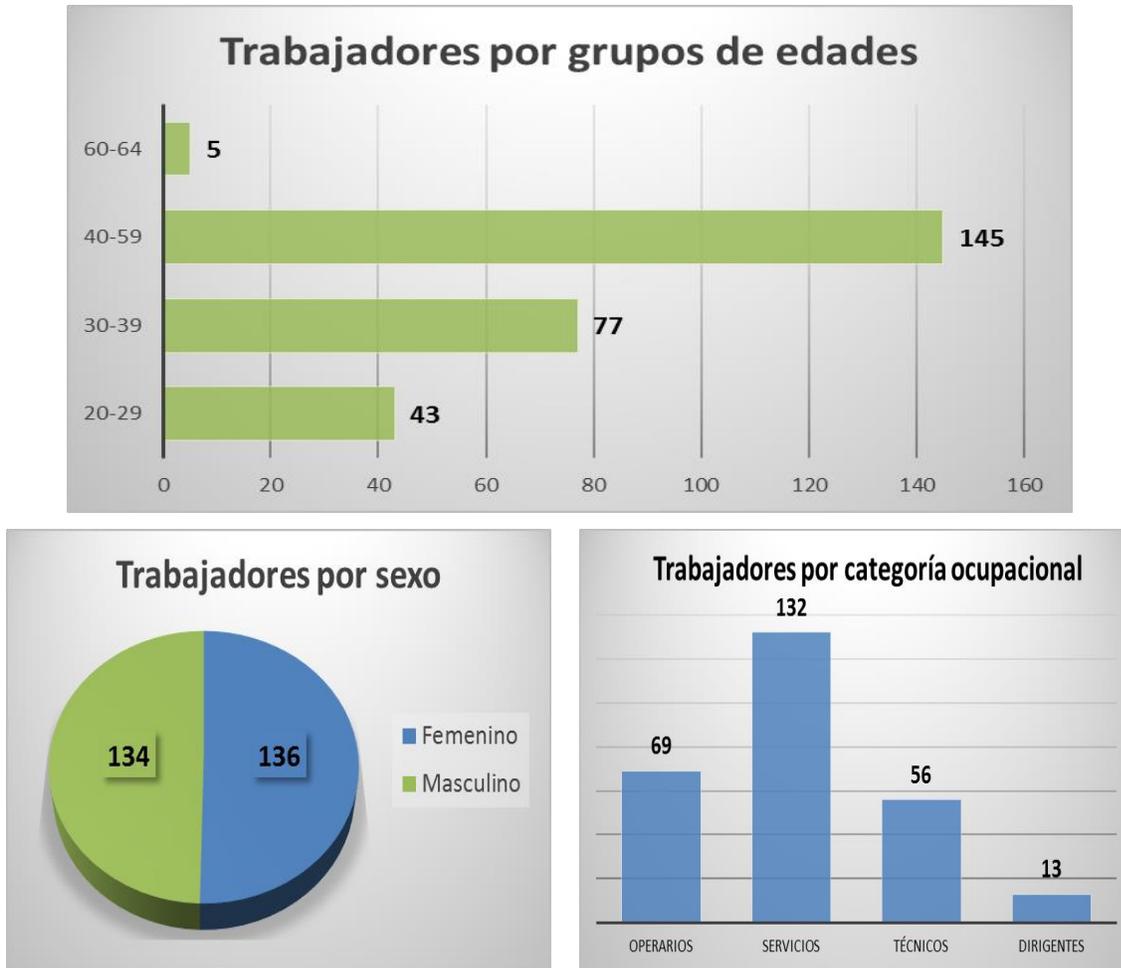


Figura 2.2: Caracterización de la fuerza laboral del hotel Brisas del Caribe.

Fuente: Elaboración propia.

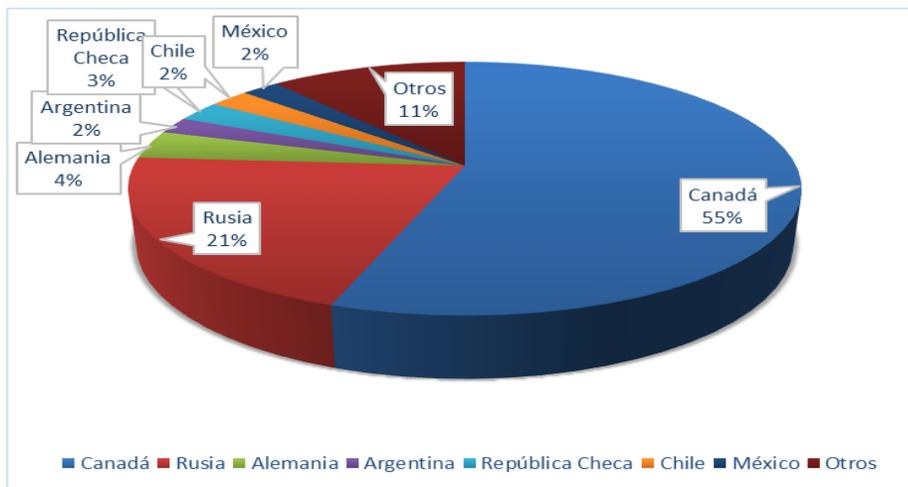


Figura 2.3: Cuota de mercado de cada segmento. Fuente: Elaboración propia.

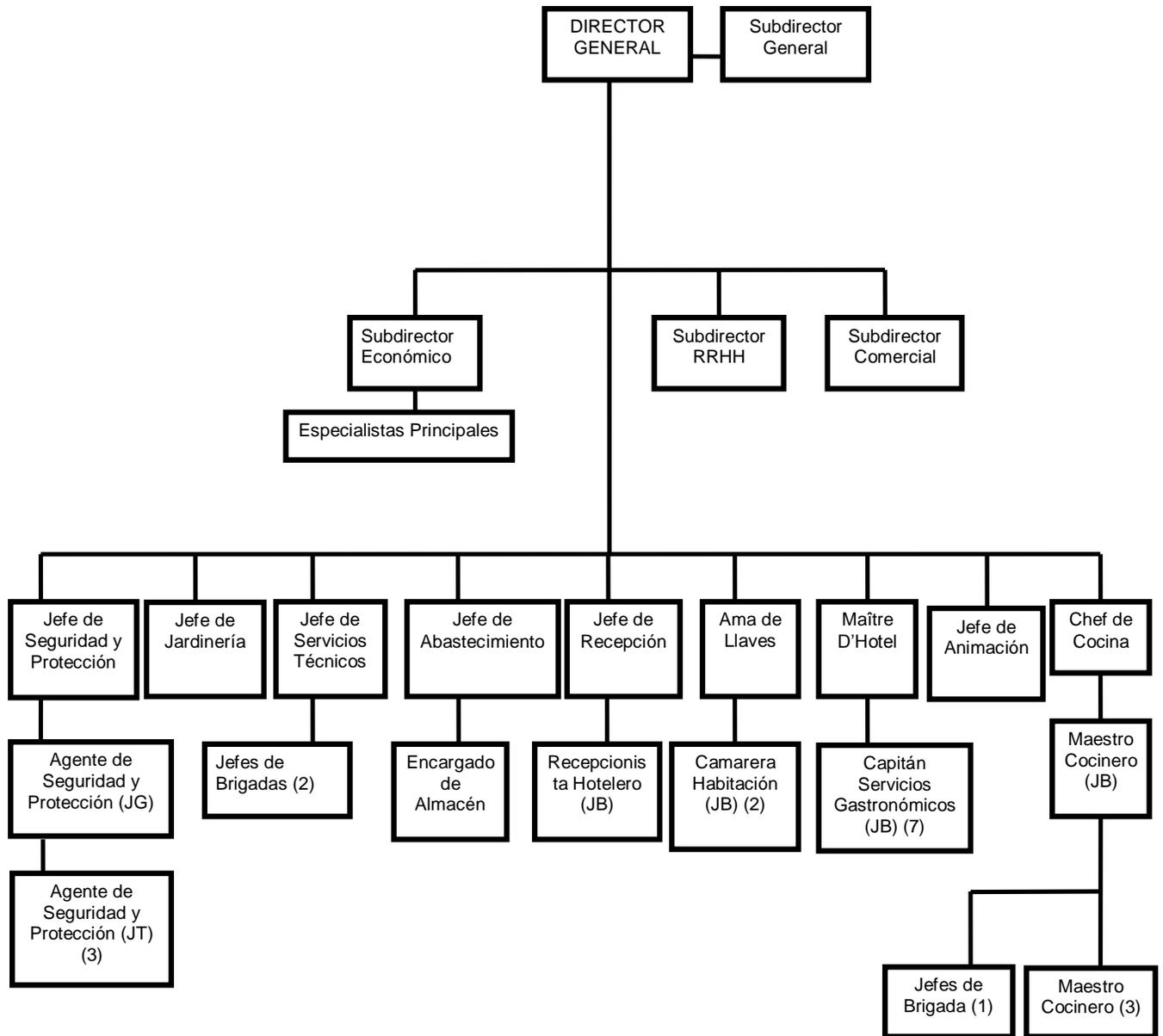


Figura 2.4: Estructura organizativa del hotel Brisas del Caribe.

Fuente: Departamento de Recursos Humanos del hotel Brisas del Caribe.

2.5 Conclusiones parciales

A partir de los aspectos abordados en el capítulo se puede concluir lo siguiente:

1. Numerosos resultan los procedimientos de Gestión y Mejora de procesos que refiere la literatura, aunque muchos coinciden en que las etapas a seguir para implementar esta forma de gestión son: listado de procesos, selección de procesos a mejorar, definición de proceso, representación del proceso, detección de oportunidades de mejora, mejora del proceso, análisis de indicadores, seguimiento y control.
2. El procedimiento de Nogueira Rivera (2002) resulta una de las propuestas más abarcadoras, y su capacidad para adaptarse a las características propias de cada organización determinó que fuera seleccionado para aplicarlo en el objeto de estudio.
3. Los factores tanto internos como externos que caracterizan el entorno del hotel Brisas del Caribe hacen factible la implementación de una metodología que viabilice el enfoque de gestión basado en procesos.

CAPÍTULO 3

IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO SELECCIONADO

Capítulo 3: Implementación del procedimiento seleccionado

En este capítulo se exponen los resultados de la implementación del enfoque de Gestión por Procesos en el hotel Brisas del Caribe a partir de las fases I y II del procedimiento de Nogueira Rivera (2002). A partir del trabajo en equipo con 7 expertos de la organización se logra el listado de los procesos, la confección del mapa y la identificación de los procesos relevantes, de donde se seleccionan como procesos Diana: Alimentos y Bebidas (A+B), Animación y Recepción y Alojamiento, y donde la prioridad para su mejora concuerda con el orden en que han sido referidos. Se confecciona la ficha y el mapa del proceso de A+B. Se aplica la técnica de análisis del valor añadido en el subproceso Restaurante Buffet utilizando como soporte un diagrama As-Is y se proponen un conjunto de indicadores encaminados a lograr su mejora.

3.1 Fase I: Análisis del proceso

3.1.1 Formación del equipo y planificación del proyecto

Se seleccionan un total de siete (7) directivos para que conformen el equipo de mejora de procesos del hotel y cuyos datos han sido reflejados en la Tabla 3.1. Se aplica el procedimiento que se exponen en el Anexo 2 con el objetivo de verificar que poseían los conocimientos necesarios para ser considerados como expertos en el estudio que se inicia.

Tabla 3.1: Datos de los expertos que conformaron el equipo de Gestión por Procesos del hotel Brisas del Caribe.

No.	Nombre del experto	Cargo que ocupa
1	Carlos Enrique Chávez Borroto	Director General
2	Luis Hernández González	Subdirector General
3	Luz María Cossío Ramírez	Subdirectora de Recursos Humanos
4	Carlos Emilio García Puentes	Subdirector Comercial
5	Adnery Molina Hernández	Subdirectora Económica
6	Jesús Roberto Suárez Aldazábal	Maître
7	Yanelis Peñate Aragón	Especialista de Calidad

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.1 (Continuación): Datos de los expertos que conformaron el equipo de Gestión por Procesos del hotel Brisas del Caribe.

No.	Formación profesional	Años de experiencia en el sector	Años de trabajo en el hotel
1	Ingeniero Industrial	15	6
2	Ingeniero Mecánico	11	8
3	Máster en Administración de Empresas	12	8
4	Licenciada en Economía	17	12
5	Licenciada en Economía	9	4
6	Ingeniero Mecánico	8	6
7	Licenciada en Turismo	6	4

Fuente: Elaboración propia.

La respuesta a las interrogantes que propone el Anexo 2 permite obtener los coeficientes de conocimiento (Kc), de argumentación (Ka) y de competencia (K) para cada uno de los expertos, que se exponen en la Tabla 3.2 y dan la posibilidad de valorar si la competencia de los expertos es alta, media o baja.

Tabla 3.2: Nivel de competencia de los integrantes del equipo.

No.	Nombre del experto	Kc	Ka	K	Nivel de competencia
1	Carlos E. Chávez Borroto	0.9	0.7	0.8	Alto
2	Luis Hernández González	0.8	0.8	0.8	Alto
3	Luz María Cossío Ramírez	1	0.9	0.95	Alto
4	Carlos Emilio García Puentes	0.9	0.9	0.9	Alto
5	Adnery Molina Hernández	0.8	0.8	0.8	Alto
6	Jorge Roberto Suárez Aldazábal	0.8	0.9	0.85	Alto
7	Yanelis Peñate Aragón	1	0.7	0.85	Alto

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que todos los integrantes del equipo poseen alto nivel de competencia se considera entonces que pueden ser considerados como expertos de la investigación. Se designa a la Lic. Yanelis Peñate Aragón, Especialista de Calidad, como coordinadora del proyecto.

Se planifican tres sesiones de trabajo con este primer equipo, distribuidas de la siguiente manera: presentación del proyecto y conferencia inicial sobre la temática en cuestión; listado de los procesos, matriz de relaciones e identificación de procesos relevantes; selección de procesos Diana y designación de los responsables de proceso.

3.1.2 Listado de los procesos de la empresa

El trabajo en equipo con los expertos de la organización permitió que se confeccionara el listado y clasificación de los procesos del hotel (Cuadro 3.1), definiendo la misión de cada uno de ellos.

Después de listados los procesos se procede a determinar las relaciones existentes entre ellos. Para ello se programaron varias tablas en un fichero de Excel 2013 con el objetivo de facilitar el procesamiento de los resultados en las etapas dos (2), tres (3), cuatro (4) y nueve (9) del procedimiento y que puede ser utilizado en posteriores aplicaciones. El fichero ha sido titulado “Fichero de apoyo a la Gestión por Procesos” y se adjunta como complemento a esta tesis.

Luego, se obtiene la matriz que se expone en la Tabla 3.3 y que muestra el consolidado de las opiniones de los expertos. Dicha matriz permitió la posterior confección del mapa de procesos del hotel (Figura 3.1).

Cuadro 3.1: Listado, definición y clasificación de los procesos del hotel Brisas del Caribe.

No.	Nombre del proceso	Misión	Clasificación
P1	Gestión Estratégica	Analizar el entorno, planificar y establecer mecanismos de control alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos, en función de lograr una mayor satisfacción del cliente.	Estratégicos
P2	Gestión Comercial	Promocionar y comercializar el hotel a partir de relaciones mutuamente beneficiosas con los tour operadores y las agencias de viaje bajo la asesoría de la Dirección Comercial de Cubanacán.	
P3	Gestión de la Calidad	Planificar y definir los objetivos de la política de calidad, supervisar el funcionamiento de las áreas funcionales en contacto directo con el cliente y medir la satisfacción del cliente externo.	
P4	Gestión Medioambiental	Planificar y definir los objetivos de la política ambiental y controlar su cumplimiento en las áreas funcionales del hotel.	
P5	Relaciones Públicas	Socializar y atender las necesidades del cliente a partir de un trabajo coordinado con el resto de los procesos claves, y ofrecer una atención personalizada a clientes repitentes, aniversarios, bodas y cumpleaños.	Claves
P6	Recepción y Alojamiento	Gestionar la entrada, acomodamiento y salida del cliente a partir de los servicios de recepción, información, cambio de efectivo, maletero, telefonía y limpieza de habitaciones y áreas.	
P7	Alimentos y Bebidas (A+B)	Ofrecer servicios de alimentos y bebidas a los clientes con elevados estándares de calidad en bares, restaurantes y cafeterías.	
P8	Animación	Ofrecer actividades de entretenimiento encaminadas a la transmisión de valores culturales nacionales y locales y estructuradas en tres sesiones principales: diurna, nocturna y para niños.	
P9	Gestión de RR. HH.	Gestionar la selección, contratación, atención, evaluación, remuneración y formación del personal como el activo más importante de la organización.	Apoyo
P10	Gestión Económico Financiera	Gestionar certeramente la financiación y contabilidad de la organización a partir de una correcta interpretación de los inventarios, presupuestos y estados financieros.	
P11	Gestión de Compras	Gestionar las actividades de suministro, recepción, almacenamiento, transporte, despacho y distribución de mercancías a partir de relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores y garantizando altos niveles de servicio a los clientes.	
P12	Gestión del Mantenimiento	Brindar servicios de mantenimiento y reparación a la tecnología y equipamiento de la organización, así como a las áreas verdes y piscinas.	
P13	Asesoría Jurídica	Asesorar y dictaminar la actividad contractual desde el punto de vista legal.	
P14	Seguridad y Protección	Velar por la seguridad y protección tanto del cliente como del hotel.	
P15	Gestión de Informatización	Desarrollar, adquirir, instalar y dar mantenimiento al software y el hardware según las necesidades de la organización.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.3: Matriz de relaciones entre los procesos del hotel Brisas del Caribe.

No.	Procesos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Gestión Estratégica	X	28	29	15	3	7	7	7	20	24	0	0	3	4	0
2	Gestión Comercial	23	X	0	0	17	28	0	0	19	3	19	0	1	1	7
3	Gestión de la Calidad	15	0	X	0	9	35	35	35	17	0	16	3	0	0	0
4	Gestión Medioambiental	20	0	5	X	0	17	17	16	1	1	14	23	1	0	0
5	Relaciones Públicas	7	12	11	0	X	33	33	33	0	0	4	0	1	0	4
6	Recepción y Alojamiento	7	33	13	1	12	X	19	23	0	7	5	2	0	0	4
7	Alimentos y Bebidas (A+B)	4	0	21	1	4	2	X	2	17	0	26	20	1	2	3
8	Animación	3	0	14	2	25	27	25	X	8	1	8	1	1	3	2
9	Gestión de RR. HH.	18	11	7	1	0	30	30	29	X	0	0	4	1	4	2
10	Gestión Económico Financiera	26	14	5	1	0	6	11	11	3	X	27	5	7	0	7
11	Gestión de Compras	3	7	12	4	0	29	30	13	7	18	X	5	0	3	3
12	Gestión del Mantenimiento	4	0	5	13	0	34	35	5	11	3	11	X	1	0	0
13	Asesoría Jurídica	33	25	0	6	0	0	0	0	6	27	23	0	X	1	1
14	Seguridad y Protección	10	0	0	0	8	29	29	29	4	0	21	4	0	X	2
15	Gestión de Informatización	9	30	2	0	17	8	4	0	7	17	21	0	0	20	X

Fuente: Fichero de apoyo a la Gestión por Procesos.

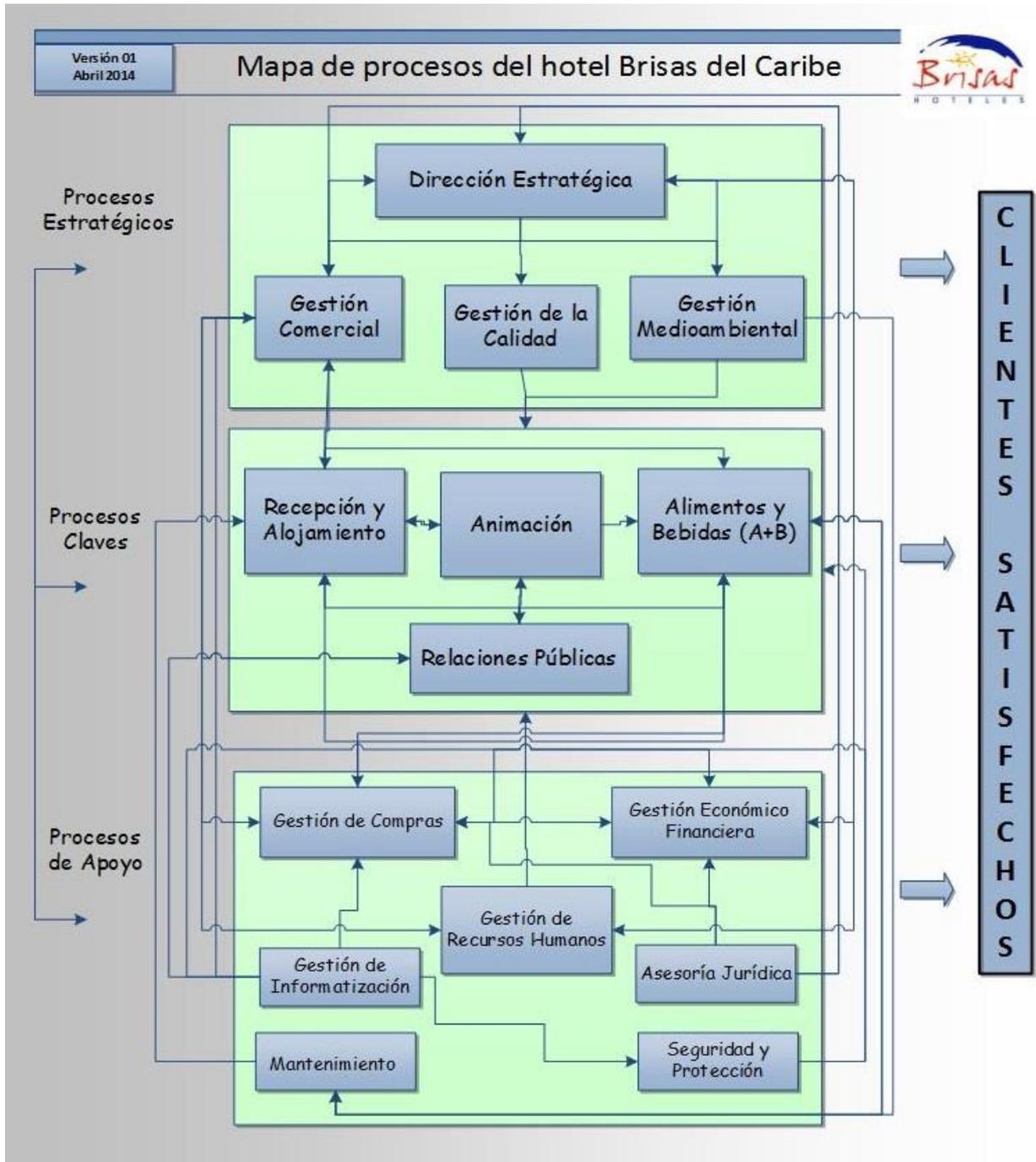


Figura 3.1: Mapa de procesos del hotel Brisas del Caribe.

Fuente: Elaboración propia.

3.1.3 Identificación de los procesos relevantes

Los expertos utilizaron los criterios de impacto en los objetivos estratégicos, repercusión en el cliente, posibilidad de éxito a corto plazo, variabilidad y repetitividad para ponderar los procesos listados en la etapa anterior, de donde se pudo calcular el coeficiente de concordancia de Kendall (Tabla 3.4) y reducir el listado inicial de un total de 15 procesos a 8 procesos relevantes.

Tabla 3.4: Ponderación de los procesos según el criterio de los expertos.

No.	Procesos/Expertos	1	2	3	4	5	6	7	$\sum A_{ij}$	Δ	Δ^2	Procesos relevantes	
1	Gestión Estratégica	5	6	8	9	8	4	6	46	-5,87	34,4177778	RELEVANTE	
2	Gestión Comercial	2	5	6	5	4	7	6	35	-16,9	284,484444	RELEVANTE	
3	Gestión de la Calidad	7	4	5	7	5	6	4	38	-13,9	192,284444	RELEVANTE	
4	Gestión Medioambiental	12	13	12	11	13	15	14	90	38,13	1454,15111	NO RELEVANTE	
5	Relaciones Públicas	9	3	3	4	3	5	5	32	-19,9	394,684444	RELEVANTE	
6	Recepción y Alojamiento	1	1	2	1	1	1	1	8	-43,9	1924,28444	RELEVANTE	
7	Alimentos y Bebidas (A+B)	1	2	1	2	1	2	3	12	-39,9	1589,35111	RELEVANTE	
8	Animación	1	3	4	3	2	3	2	18	-33,9	1146,95111	RELEVANTE	
9	Gestión de RR. HH.	4	8	7	6	6	8	8	47	-4,87	23,6844444	RELEVANTE	
10	Gestión Económico Financiera	6	9	11	8	9	9	9	61	9,133	83,4177778	NO RELEVANTE	
11	Gestión de Compras	3	7	10	10	7	10	7	54	2,133	4,55111111	NO RELEVANTE	
12	Gestión del Mantenimiento	8	10	9	12	10	11	11	71	19,13	366,084444	NO RELEVANTE	
13	Asesoría Jurídica	13	14	13	15	14	14	13	96	44,13	1947,75111	NO RELEVANTE	
14	Seguridad y Protección	10	11	14	13	11	12	10	81	29,13	848,751111	NO RELEVANTE	
15	Gestión de Informatización	11	12	15	14	12	13	12	89	37,13	1378,88444	NO RELEVANTE	
									$\sum \sum A_{ij}$	778	$\sum \Delta^2$	11673,7333	
MÉTODO DEL COEFICIENTE DE KENDALL											T	51,8667	
											W	0,85086	

Fuente: Fichero de apoyo a la Gestión por Procesos.

El valor de $W=0.85$ al ser mayor que 0.5 implica que existe concordancia entre los expertos del equipo, por lo que el estudio resulta confiable. Finalmente se identifican como procesos relevantes del hotel aquellos cuya media ponderada ($\sum A_{ij}$) se encuentra por debajo del factor de concordancia (T), que según muestra la Figura 3.2 son:

- ❖ Gestión Estratégica
- ❖ Recepción y Alojamiento
- ❖ Gestión Comercial
- ❖ Alimentos y Bebidas (A+B)
- ❖ Gestión de la Calidad
- ❖ Animación
- ❖ Relaciones Públicas
- ❖ Gestión de RR. HH.

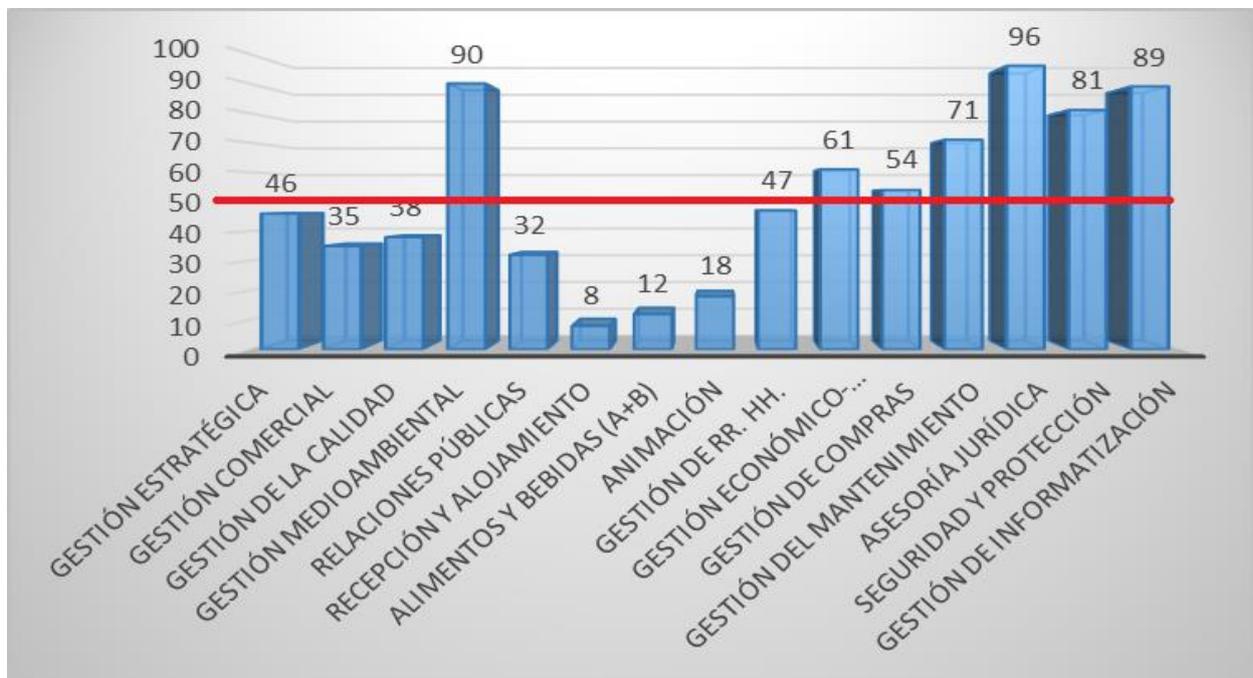


Figura 3.2: Comportamiento de la ponderación de los procesos respecto al factor de concordancia. **Fuente:** Fichero de apoyo a la Gestión por Procesos.

3.1.4 Selección de los procesos Diana

Los expertos decidieron abordar la matriz para la selección de los procesos Diana otorgando pesos relativos a los cinco criterios seleccionados: impacto en los objetivos estratégicos (IOE), repercusión en el cliente (RC), posibilidad de éxito a corto plazo (ECP), variabilidad (V) y repetitividad (R). Ello determinó que resultara necesario utilizar el método Saaty. A partir del trabajo en equipo con los expertos se llegó al consenso sobre la importancia relativa de los criterios seleccionados, y se obtuvo la matriz de comparaciones pareadas (MCP) que se aprecia en la Tabla 3.5.

Tabla 3.5: Matriz de comparaciones pareadas.

	IOE	RC	ECP	V	R
IOE	1	1	3	2	5
RC	1	1	3	5	5
ECP	1/3	1/3	1	1/3	4
V	1/2	1/5	3	1	2
R	1/5	1/5	1/4	1/2	1
Σ	3,033	2,733	10,250	8,833	17,000

Fuente: Fichero de apoyo a la Gestión por Procesos.

Luego, se divide cada elemento de la MCP entre el total de su columna y se obtiene la matriz de comparaciones pareadas normalizada (MCPN) (Tabla 3.6). Se convierte la MCPN a forma decimal y se promedian los elementos de cada fila para obtener la prioridad o importancia de la variable (Wk).

Tabla 3.6: Matriz de comparaciones pareadas normalizada.

	IOE	RC	ECP	V	R	Wk
IOE	0,32967	0,36585	0,29268	0,22642	0,29412	0,30175
RC	0,32967	0,36585	0,29268	0,56604	0,29412	0,36967
ECP	0,10989	0,12195	0,09756	0,03774	0,23529	0,12049
V	0,16484	0,07317	0,29268	0,11321	0,11765	0,15231
R	0,06593	0,07317	0,02439	0,0566	0,05882	0,05578
Σ	1	1	1	1	1	1

Fuente: Fichero de apoyo a la Gestión por Procesos.

Los cálculos relativos al índice de consistencia (IC) para comprobar la consistencia de la MCP y la efectividad del Proceso Analítico Jerárquico (AHP) se muestran en el Anexo 3. Luego es posible obtener la relación de consistencia (RC) a partir de la Ecuación 3.1:

$$RC = \frac{IC}{IA} = \frac{0.097}{1.12} = 0.087 \quad (3.1)$$

De donde es posible concluir que como $RC < 0.10$ los juicios emitidos por los expertos en la MCP son consistentes. Una vez obtenidos los pesos relativos resulta posible entonces construir la matriz para la selección de los procesos Diana a partir de las puntuaciones emitidas por los

expertos sobre la relación procesos versus criterios. Se tuvieron en cuenta en esta etapa los objetivos estratégicos de la organización para el 2014:

1. Cumplir con el plan de comercialización del año y contribuir al perfeccionamiento de las formas de comercialización y promoción.
2. Cumplir con los presupuestos aprobados tributando al grupo en la captación de divisas frescas.
3. Perfeccionar el sistema de la defensa y el control interno.
4. Trabajar en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.
5. Perfeccionar la actividad de los Recursos Humanos cumpliendo y mejorando los principales indicadores de eficiencia.
6. Mejorar la planta hotelera mediante los planes de inversión, reparación capital y reposición de equipos aprobados.

La Tabla 3.7 muestra, a partir de las puntuaciones emitidas por los expertos, cuáles procesos deben ser considerados Diana. Con la utilización de la moda y la mediana como medidas de tendencia central (MTC) quedan seleccionados los procesos de Alimentos y Bebidas (A+B) y Animación, sin embargo al utilizar la media, se incrementa el proceso de Recepción y Alojamiento, lo que nos lleva a concluir que esta MTC resulta más flexible en comparación a las otras y otorga un rango más amplio a la selección, criterio que puede ser tenido en cuenta por otros investigadores en posteriores aplicaciones del procedimiento.

Luego, a partir de que los procesos seleccionados como Diana fueron aquellos cuya puntuación total fue superior a la puntuación total media, se determina el orden en que serán mejorados los procesos de la organización:

1. Alimentos y Bebidas (A+B)
2. Animación
3. Recepción y Alojamiento

El equipo de trabajo, teniendo en cuenta la complejidad e importancia de los procesos seleccionados, decidió que deberían ser abordados uno a uno, por lo que el alcance de la presente investigación se circunscribirá solo al diseño del proceso de Alimentos y Bebidas (A+B).

Tabla 3.7: Matriz para la selección de los procesos Diana.

Procesos	Objetivos estratégicos						IOE							PT		PT		PT	
	1	2	3	4	5	6	Moda	Mediana	Media	RC	ECP	V	R	Moda		Mediana		Media	
Gestión Estratégica	2	4	5	2	2	5	2	3	3,33	3	2	1	1	2,16	-	2,46	-	2,56	-
Gestión Comercial	5	5	1	1	1	1	1	1	2,33	1	2	1	3	1,23	-	1,23	-	1,63	-
Gestión de la Calidad	1	1	1	5	3	1	1	1	2,00	3	2	1	1	1,86	-	1,86	-	2,16	-
Relaciones Públicas	3	1	1	1	1	1	1	1	1,33	4	4	2	3	2,73	-	2,73	-	2,83	-
Recepción y Alojamiento	1	2	1	5	1	1	1	1	1,83	5	1	2	5	2,85	-	2,85	-	3,10	Diana
Alimentos y Bebidas	1	4	1	5	1	1	1	1	2,17	5	4	5	5	3,66	Diana	3,66	Diana	4,01	Diana
Animación	1	1	1	5	1	1	1	1	1,67	5	3	2	5	3,09	Diana	3,09	Diana	3,29	Diana
Gestión de RR. HH.	1	1	1	1	5	1	1	1	1,67	3	2	1	2	1,91	-	1,91	-	2,11	-

Voe	0,301	Escala	
Vrc	0,369	1	Baja
Vecp	0,120	3	Media
Vv	0,152	5	Fuerte
Vr	0,055	Tp media	2,991

Fuente: Fichero de apoyo a la Gestión por Procesos.

3.1.5 Nombramiento de los responsables de procesos

El equipo de trabajo designó responsables para cada uno de los procesos identificados en el paso dos (2), y cuyos datos han sido reflejados en el Cuadro 3.2.

Cuadro 3.2: Responsables de procesos.

No.	Responsable	Cargo que ocupa
P1	Carlos Enrique Chávez Borroto	Director General
P2	Carlos Emilio García Puentes	Subdirector Comercial
P3	Yanelis Peñate Aragón	Especialista de Calidad
P4	Yanelis Peñate Aragón	Especialista de Calidad
P5	Gisel del Pilar Aguilera Torres	Jefa Departamento de Atención al Cliente
P6	Ibis Milandra Sotolongo Lafargue	Jefa de Recepción
	Leticia Cárdenas Cantero	Ama de llaves
P7	Jorge Roberto Suárez Aldazábal	Maître
	Ihosvany Lans Sánchez	Chef de Cocina
P8	Eliuver Remón Gómez	Jefe de Animación
P9	Luz María Cossío Ramírez	Subdirectora de RR. HH.
P10	Adnery Molina Hernández	Subdirectora Económica
P11	Daniel Plasencia Ferraz	Jefe de Abastecimiento
P12	Fernando Bárbaro Hoyos	Jefe de Servicios Técnicos
P13	Edeysi González	Asesora Jurídica
P14	Michel Morffi Peteira	Jefe de Seguridad
P15	Miguel Ángel González Borges	Informático del hotel

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Diseño del proceso

3.2.1 Constitución del equipo de trabajo

Los responsables del proceso de Alimentos y Bebidas (A+B) seleccionaron tres (3) trabajadores de sus respectivos departamentos (Cocina y Servicios Gastronómicos) con las competencias necesarias para integrar el equipo de mejora. El objetivo que se trazó fue lograr un balance en los criterios y opiniones que se emitan sobre el proceso, con vistas a propiciar el trabajo coordinado y en equipo. Finalmente el equipo de mejora del proceso de A+B queda conformado por los ocho (8) trabajadores que muestra el Cuadro 3.3.

Cuadro 3.3: Equipo de mejora del proceso de A+B.

No.	Nombre y Apellidos	Ocupación
1	Jorge Roberto Suárez Aldazábal	Maître
2	Yamila Caridad García González	Capitana de Servicios Gastronómicos
3	Olga Lidia Reyes Arencibia	Dependiente de Servicios Gastronómicos
4	Gleibys García Jiménez	Cantinera
5	Ihosvany Lans Sánchez	Chef de Cocina
6	Joel García Macía	SubChef
7	Norberto Renova Moreno	Maestro Cocinero
8	Eduardo Rodríguez Gómez	Jefe de Sanidad

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2 Definición del proceso empresarial

En la consecución del proceso de A+B confluyen trabajadores de tres áreas distintas: servicios gastronómicos (que responde al departamento de A+B según la estructura organizativa del hotel), cocina y sanidad, que se interrelacionan para brindar un servicio de alimentos y bebidas a los clientes que cumpla con los estándares de la marca. El hotel cuenta con diversas áreas para ello, entre las que puede mencionarse una cocina centralizada y los siguientes puntos de servicio:

- ❖ Restaurante Buffet “Varadero”
- ❖ Grill Bar “Caleta”
- ❖ Restaurante italiano “Fantasía”
- ❖ Restaurante internacional “Ilusión”
- ❖ Restaurante de mariscos “Brisas”
- ❖ Restaurante de comida criolla “Caleta”
- ❖ Cafetería “Taíno”
- ❖ Bar Piscina “Anaida”
- ❖ Lobby Bar “Caribe”
- ❖ Lobby Bar Café
- ❖ Lobby Bar “Taíno”
- ❖ Piano Bar “Delirio”
- ❖ Bar nocturno “Las Brisas”

A partir de la aplicación de la técnica brainstorming entre los miembros del equipo de mejora fue posible confeccionar el mapa del proceso de A+B (Figura 3.3), así como definir sus características fundamentales, que complementadas con posteriores entrevistas a los responsables del proceso, permitió la confección de la ficha que se muestra en el Anexo 4.

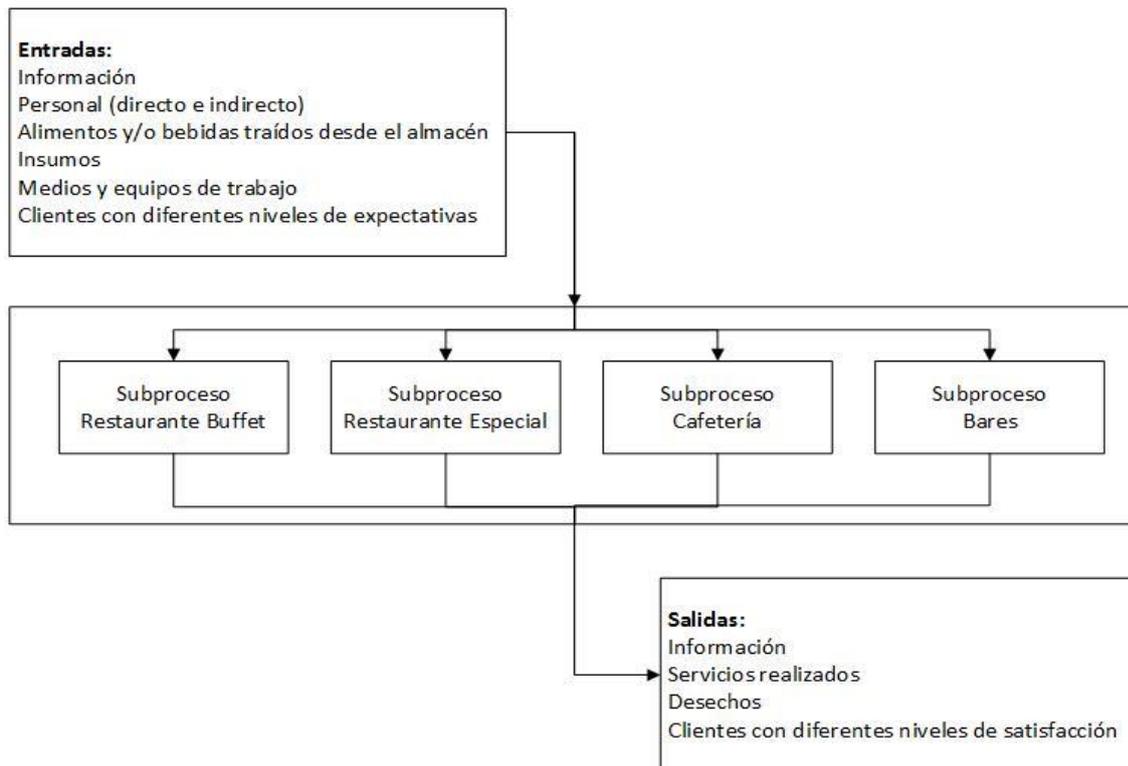


Figura 3.3: Mapa del proceso de A+B. **Fuente:** Elaboración propia.

Basados en el contraste con los objetivos estratégicos del hotel y las necesidades de los clientes (definidas a partir de la consulta de la encuesta de satisfacción del cliente externo, las quejas, reclamaciones y la observación directa de los trabajadores), se identificaron los objetivos del proceso:

1. Garantizar el cumplimiento de los estándares de Alimentos y Bebidas de la marca Brisas en los restaurantes buffet, especializados y en cafeterías y bares, contribuyendo a la elevación de la calidad y al estado de satisfacción deseado de nuestros clientes.
2. Garantizar el costo de alimentación por cliente por debajo de \$ 8.50 CUC y el de bebidas por debajo de \$ 2.30 CUC.

El equipo de trabajo fue partidario de que la mejora del proceso de A+B estaría condicionada por la mejora individual de cada uno de los subprocesos que lo componen, de ahí que fuera necesario establecer una prioridad entre ellos, atendiendo a que el análisis de etapas posteriores requería de numerosas sesiones de trabajo, y no se disponía de tanto tiempo. La utilización del método Kendall permitió establecer el orden en que deberían ser mejorados los diferentes subprocesos de A+B. Los criterios de los expertos están recogidos en la Tabla 3.8.

Tabla 3.8: Prioridad para la mejora de los subprocesos de A+B.

Subproceso	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	$\sum A_{ij}$	Δ	Δ^2	
Restaurante Buffet	1	1	1	1	2	1	1	2	10	-10	100	
Restaurante Especial	3	3	4	3	3	2	4	3	25	5	25	
Cafetería	2	2	2	2	1	3	2	1	15	-5	25	
Bares	4	4	3	4	4	4	3	4	30	10	100	
MÉTODO DEL COEFICIENTE DE KENDALL									$\sum \sum A_{ij}$	80	$\sum \Delta^2$	250
									T	20	W	0.78

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo con el equipo de mejora.

Los resultados de la ponderación de los expertos, teniendo en cuenta que existen concordancia entre sus criterios pues $W > 0.5$, permiten concluir que los subprocesos de A+B deben ser abordados en el siguiente orden:

1. Restaurante Buffet
2. Cafetería
3. Restaurante Especial
4. Bares

Luego, para la realización de los análisis posteriores, en vistas a la necesidad de trabajo en equipo que requiere de suficiente tiempo y de la presencia de todos los miembros del equipo, se decide que sólo serán realizados en el subproceso Restaurante Buffet.

El Restaurante Buffet Varadero se encuentra ubicado en la zona norte del hotel. Cuenta con siete (7) estaciones, de las cuales dos son terrazas, y una es un reservado. Posee un área de show cooking para pastas y carnes a la plancha, y cinco (5) islas que se distribuyen en línea fría (vegetales, quesos, embutidos), dulces, panes, línea caliente (carnes, arroz y caldos) y frutas. Las áreas de fregadero y cocina central tienen vinculación directa con el restaurante, aunque se encuentran debidamente separadas una de la otra. Trabajan tres (3) dependientes gastronómicos por cada estación y la capacidad total es de 360 puestos.

3.2.3 Confección del diagrama As-Is

En una segunda sesión de trabajo el equipo de mejora utilizando la técnica brainstorming fue capaz de conformar el diagrama del subproceso Restaurante Buffet, que se muestra en la Figura 3.4. Luego de confeccionado, los jefes del proceso lo revisaron, concluyendo que la representación obtenida era fiel al modo en que se ejecutaba el proceso actualmente.

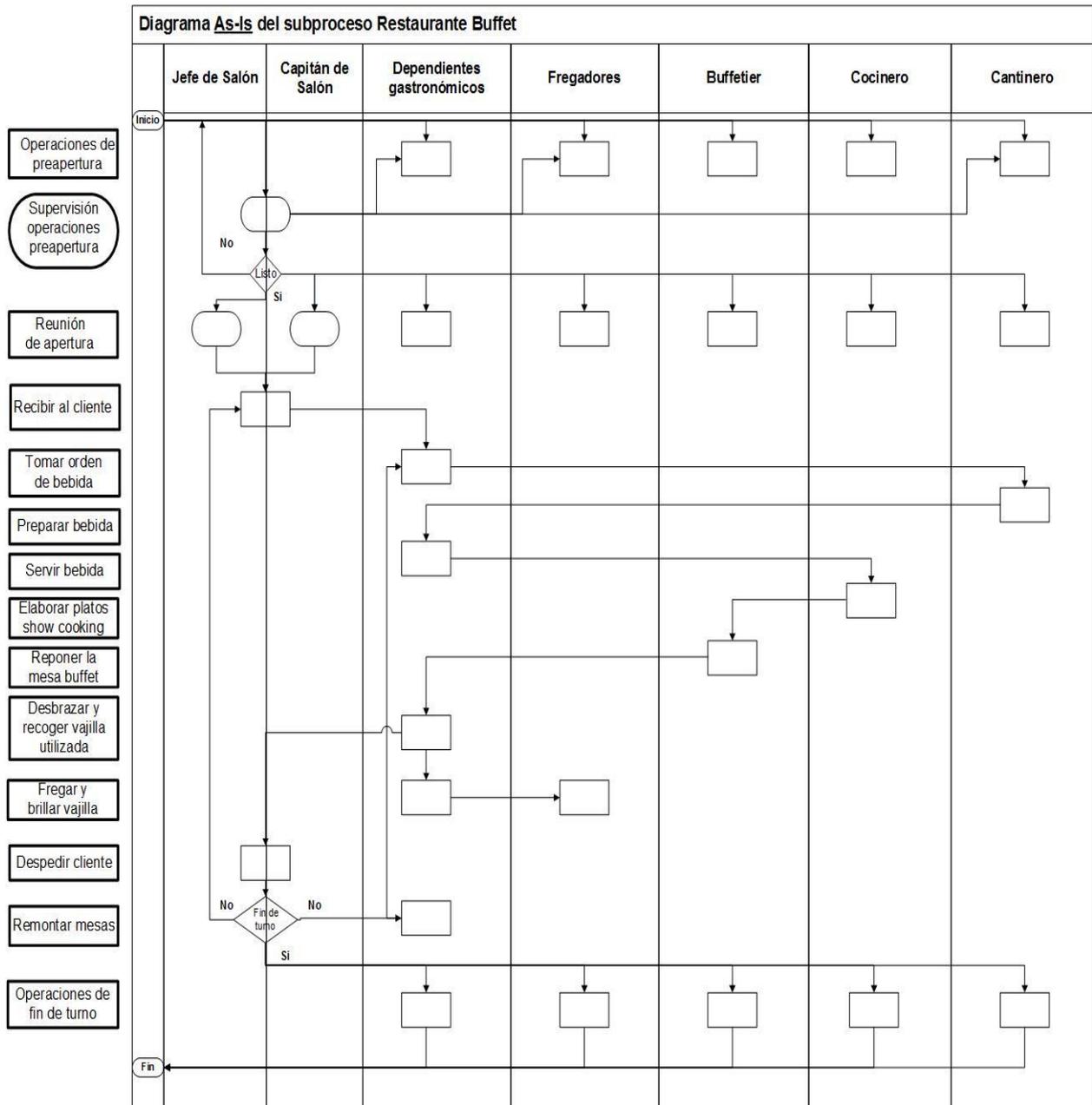


Figura 3.4: Diagrama As-Is del subproceso de Restaurante Buffet.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.4 Análisis y mejora del proceso

A partir de que el diagrama As-Is quedó conformado por 14 actividades se decidió aplicar la técnica de análisis del valor añadido en tres sesiones de trabajo. La primera se destinó al entrenamiento del equipo en aspectos relacionados con el análisis del valor y el ciclo de servicio, dando la oportunidad de definir las expectativas de los grupos de interés asociados al proceso, las características de calidad y los momentos de la verdad del servicio buffet. La segunda y la tercera sesión de trabajo se destinaron a la confección de la matriz a partir del análisis de siete (7) actividades en cada una con el objetivo de evitar el agotamiento del grupo.

Se identificaron las necesidades y expectativas de los clientes a partir de la revisión de las opiniones reflejadas en el Libro del Cliente. Una síntesis de estas expectativas y su traducción en características de calidad se identifican en la Cuadro 3.4.

Cuadro 3.4: Expectativas de los clientes respecto al Restaurante Buffet Varadero.

Insatisfacciones o sugerencias de los clientes	de los	Características de calidad	No.
Debería haber variedad de alimentos en hoteles todo incluido.		Variedad de los alimentos	1
Nunca he comido tan mal como en este hotel.		Calidad de los alimentos	2
Todo perfecto, solo deberían calentar más los alimentos.		Temperatura de los alimentos	3
El servicio en el restaurante sobre todo en el desayuno por parte de los dependientes no existe.		Rapidez del servicio	4
Un poco más de climatización en la medida de las posibilidades (hace mucho calor).		Ambientación	5

Fuente: Libro del cliente del hotel Brisas del Caribe. Opiniones enero-abril de 2014.

Se identificaron como grupos de interés del proceso a los clientes, empleados, directivos y proveedores, y se definen las expectativas de cada uno de ellos:

1. Clientes: Los clientes esperan comer en un restaurante donde exista variedad de alimentos bien elaborados y con la temperatura adecuada, pero además que el servicio sea rápido y la ambientación sea la apropiada.
2. Empleados: Los empleados esperan poder contar con los medios de trabajo necesarios para desempeñar su trabajo, con un salario capaz de satisfacer sus necesidades y con un ambiente de trabajo sano y de cooperación.
3. Directivos: Los directivos esperan que se ofrezca un servicio de calidad en correspondencia con los estándares de la marca y que tribute a la satisfacción de los clientes externos e internos.
4. Proveedores: Los proveedores esperan poder satisfacer las necesidades del proceso a partir de la entrega de los insumos con la cantidad, calidad y en el tiempo requeridos.

La utilización de la técnica brainstorming también fue la base para el listado de los siguientes momentos de la verdad:

1. Cliente es recibido por el capitán
2. Cliente se acomoda en su mesa
3. Cliente es atendido por el dependiente para ofrecer bebida
4. Cliente espera bebida
5. Cliente recorre mesa buffet para seleccionar alimentos de su preferencia

6. Cliente regresa a su mesa a consumir lo escogido
7. Cliente es despedido por el capitán

Una vez listado estos elementos, se presentó el listado de todas las actividades del diagrama As-Is al equipo, para que las analizaran individualmente en función de eliminar aquellas que no resultaran necesarias según las condiciones actuales. Finalmente el análisis concluyó en que todas las actividades deberían mantenerse.

Se confeccionaron 14 tablas con la opinión de los 8 expertos sobre la aportación de valor de las actividades respecto a los elementos anteriormente definidos. En la Tabla 3.9 se presenta la matriz de valor añadido, que resume el aporte de valor de cada actividad.

El cálculo de la moda en las filas de la matriz arroja valores de 1, 3 y 5, que se corresponden con las clasificaciones de: actividad que no aporta valor, actividad que aporta valor moderadamente y actividad que sí aporta valor. Luego es posible clasificar las actividades del proceso respecto al aporte de valor (Cuadro 3.5).

Cuadro 3.5: Clasificación de las actividades del subproceso Restaurante Buffet.

No.	Actividad	Clasificación según el aporte de valor
1	Operaciones de preapertura	Aporta valor añadido
2	Supervisión de preapertura	Aporta valor añadido
3	Reunión de apertura	No aporta valor añadido
4	Recibir al cliente	No aporta valor añadido
5	Tomar orden de bebida	Aporta valor añadido
6	Preparar bebida	Aporta valor añadido
7	Servir bebida	Aporta valor añadido
8	Elaborar platos show cooking	Aporta valor añadido
9	Reponer mesa buffet	Aporta valor añadido
10	Desbrazar y recoger vajilla	No aporta valor añadido
11	Fregar y brillar vajilla	No aporta valor añadido
12	Despedir al cliente	No aporta valor añadido
13	Remontar mesas	Aporta valor añadido
14	Operaciones de fin de turno	No aporta valor añadido

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.9: Matriz de análisis del valor añadido.

Actividades	Objetivos		Grupos de interés				Características de calidad					Momentos de la verdad							Moda
	1	2	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	
Operaciones de preapertura	5	1	3	5	3	5	5	5	5	1	3	3	5	1	1	1	1	1	5
Supervisión de preapertura	5	1	5	5	5	5	5	5	5	1	3	3	1	1	1	1	1	1	5
Reunión de apertura	5	1	5	5	5	1	1	1	1	3	1	5	1	1	1	1	1	1	1
Recibir al cliente	5	1	5	5	5	1	1	1	1	5	3	5	5	5	1	1	1	1	1
Tomar orden de bebida	5	3	5	5	5	3	1	1	1	5	1	1	1	5	5	1	5	1	5
Preparar bebida	5	5	5	5	5	1	1	1	1	5	1	1	1	5	5	1	5	1	5
Servir bebida	5	1	5	5	5	1	1	1	1	5	1	3	3	5	5	1	5	1	5
Elaborar platos show cooking	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	5	1	1	1	1	5	5	1	5
Reponer mesa buffet	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	1	1	1	1	1	5	5	1	5
Desbrazar y recoger vajilla	5	1	5	5	5	1	1	1	1	5	1	1	1	3	3	1	1	1	1
Fregar y brillar vajilla	1	1	1	5	5	1	1	1	1	5	1	1	5	5	5	1	5	1	1
Despedir al cliente	5	1	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	1
Remontar mesas	5	1	5	5	5	1	1	1	1	5	5	5	5	1	1	1	5	1	5
Operaciones de fin de turno	5	5	1	5	5	5	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Fuente: Fichero de apoyo a la Gestión por Procesos.

Un nuevo análisis por parte de los miembros del equipo concluyó que las seis actividades que no aportan valor no pueden ser eliminadas porque resultan necesarias para el buen funcionamiento del proceso.

Si se eliminase la reunión de apertura los empleados dejarían de conocer un conjunto de informaciones que son decisivas para el desempeño de su trabajo, y se perdería la necesaria retroalimentación entre empleados y directivos. Esta actividad favorece la planificación y coordinación del trabajo durante el servicio y constituye además un momento donde el capitán de servicios gastronómicos inspecciona el porte y aspecto del dependiente y su preparación y disposición para el trabajo.

Respecto al recibimiento del cliente se valoró que la misma no requiere de grandes recursos, pero que resulta necesaria para organizar el trabajo en los momentos críticos donde la afluencia de clientes es masiva. Se decidió que lo más factible sería incrementar su valor con la oferta de un coctel de bienvenida y con el recibimiento en conjunto de todos los trabajadores (capitán y dependientes), que pudiera complementarse también con la presencia del equipo de animación.

En cuanto al desbruce, recogida, fregado y brillado de la vajilla se decidió que una parte de estas tareas (recogida y fregado) debería ser asumida por el auxiliar de servicios gastronómicos para evitar el traslado del dependiente hasta el fregadero y así incrementar el aporte de valor al cliente durante los momentos de la verdad.

Se valoró que la despedida del cliente pudiera ser mejorada a partir de la entrega al cliente de una encuesta de satisfacción específica respecto al servicio de restaurante buffet, pues la que aplica la entidad en relación a esta área resulta muy escueta. Como se puede apreciar en la Figura 3.5, son muy pocas las características de calidad que se miden, pudiendo incrementarse: temperatura de las bebidas, variedad de las bebidas, presentación de las bebidas, rapidez del servicio, y otras que deseen medirse en relación con este servicio específico.

También se llegó al acuerdo de que un modo para incrementar el valor de las operaciones de fin de turno pudiera ser la realización de una reunión de cierre donde se analicen las deficiencias del servicio, y donde los empleados puedan informar a los directivos sobre las necesidades y expectativas percibidas en su contacto con el cliente y se tributa a la corrección de las desviaciones y a una toma de decisiones centrada en el cliente. El equipo de trabajo postergó el análisis relativo al incremento de valor en las actividades que sí lo poseían para la próxima reunión de mejora del proceso, planificada para el mes de mayo de 2014.

RESTAURANTE BUFFET / BUFFET RESTAURANT	
Presentación de los platos / Dishes Presentation.....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Variedad / Variety.....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Ambientación / Atmosphere.....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Temperatura de los alimentos / Food Temperature.....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Reposición de los alimentos / Food Replacement.....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Elaboración de los alimentos / Food Quality.....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Figura 3.5: Sección del Restaurante Buffet en la encuesta de satisfacción del cliente externo.

Fuente: Departamento de Calidad del hotel Brisas del Caribe.

3.2.5 Establecimiento de indicadores

El equipo decide formular un conjunto de indicadores que tributen a la mejora de la gestión del proceso. Se tienen en cuenta los objetivos formulados para el proceso de A+B, así como el excesivo enfoque hacia la eficiencia que caracteriza a la gestión del hotel en sentido general, el equipo reconoce que independientemente de que se conocen los estándares de la marca muchas veces no se gestionan porque se carece de indicadores que viabilicen el control. Luego el equipo formula los indicadores que muestran las Ecuaciones 3.2, 3.3 y 3.4, para el control del cumplimiento de los estándares de la marca Brisas en el Restaurante Buffet.

$$\% \text{ Cumplto estándar montaje (restaurante)} = \frac{\text{Número mesas con monta adecuada}}{\text{Número de mesas totales restaurante}} * 100 \quad (3.2)$$

$$\% \text{ Cumplto estándar montaje (estación)} = \frac{\text{Número mesas con monta adecuada}}{\text{Número de mesas totales estación}} * 100 \quad (3.3)$$

$$\% \text{ Cumplto estándar oferta} = \frac{\text{Número ofertas que cumple estándar}}{\text{Número total de ofertas}} * 100 \quad (3.4)$$

El número total de ofertas varía en función del tipo de servicio que se brinde, para el desayuno equivale a 26, en el almuerzo deben garantizarse 27, y en la cena se incrementa a 35.

Por otro lado y a raíz de haber definido con anterioridad las expectativas de los diferentes grupos de interés del proceso se consideró necesario comenzar a medir la satisfacción del cliente interno, por lo que se propone utilizar las Diferencias 6 y 7 del Modelo Servqual Modificado como instrumento de medición. Se procedió a capacitar a los integrantes del equipo de mejora sobre

la herramienta en cuestión, y se invitó además a la especialista de calidad del hotel para su posterior extensión en otros procesos.

El facilitador del equipo de trabajo recomendó que debería contarse también con indicadores que tributen a la mejora y a la calidad de la gestión del proceso de A+B y del hotel en sentido general. Se propone utilizar los indicadores: Excelencia de los Procesos Hoteleros (EPH) e Índice de Capacidad de Enfoque a Procesos (ICEP).

En cuanto al indicador EPH, factible de aplicar también al resto de los procesos Diana identificados, cuenta con la facilidad de que los medidores de excelencia para el proceso de A+B se encuentran previamente definidos. Los criterios a considerar son:

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

La fórmula de cálculo a utilizar será la que muestra la Ecuación 3.5.

$$EPH = \sum_{i=1}^{11} P_i * V_i \quad (3.5)$$

Donde:

Pi: Puntuación otorgada al medidor i por los expertos evaluadores.

Vi: Peso del medidor i, que puede ser determinado a partir del método Saaty, explicado y aplicado en epígrafes anteriores.

La puntuación otorgado por los expertos se recomienda que se realice a partir de los criterios que exponen el Cuadro 3.6.

Cuadro 3.6: Escala de evaluación para los procesos hoteleros.

Evaluación Cualitativa	MB	B	R	M	MM
Puntuación correspondiente	10	8	6	2	1

Fuente: Negrin Sosa (2003).

El Índice de Capacidad de Enfoque a Procesos (ICEP) dará una medida del grado en que el hotel implementa la Gestión por Procesos. Para ello se facilitó a la especialista de calidad del hotel las listas de chequeo necesarias para la medición del indicador. Los criterios a considerar son:

1. Enfoque al cliente
2. Innovación y mejora continua
3. Enfoque proactivo para la detección y control de los riesgos
4. Desarrollo, crecimiento, aprendizaje, participación, implicación de las personas y trabajo en equipo.
5. Enfoque sistémico.
6. Capacidad de liderazgo.
7. Orientación hacia los resultados y constancia en los objetivos.
8. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.
9. Relaciones mutuamente beneficiosas los proveedores.

La fórmula de cálculo a utilizar será la que muestra la Ecuación 3.6.

$$EPH = \sum_{i=1}^{11} P_i * V_i \quad (3.6)$$

EEP: Cumplimiento de los elementos que intervienen en el enfoque a procesos.
 Wi: Peso relativo, que puede ser determinado a partir del método Saaty, explicado y aplicado en epígrafes anteriores.

La escala para la valoración del indicador se muestra en el Cuadro 3.7, que puede ser aplicada también a cada uno de los criterios considerados, y con lo cual la entidad podrá conocer hacia dónde deben estar dirigido el programa de mejoras.

Cuadro 3.7: Escala para la interpretación del ICEP.

Situación	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
Escala	0.80-1.00	0.60-0.79	0.40-0.59	0.20-0.39	0.00-0.19

Fuente: Pedroso Viciado (2011) [43].

Luego, un resumen de los indicadores propuestos se aprecia en el Cuadro 3.8, donde se define responsable, momento, modo, frecuencia y lugar para cada uno de los aspectos a medir.

Cuadro 3.8: Propuesta de indicadores a medir en el hotel Brisas del Caribe.

Medir	En	Momento	Frecuencia	Por	Utilizando	Difundir	A auditar por
Estándares de la marca Brisas	Subproceso Restaurante Buffet	Durante las operaciones de preapertura	Diaria	Capitán de Servicios Gastronómicos	% de cumplimiento del estándar de la monta por estación y en el Restaurante. % de cumplimiento del estándar de la oferta	Reunión de apertura Reunión del grupo de mejora del proceso	Jefe del proceso
Satisfacción del cliente interno	Subproceso Restaurante Buffet	Durante las operaciones de preapertura	Mensual	Especialista de calidad	Diferencias 6 y 7 Modelo Servqual Modificado	Consejo de Dirección	Director General
Nivel de excelencia del proceso	Proceso A+B	Reunión del grupo de mejora del proceso	Mensual	Jefe del proceso	EPH	Consejo de Dirección	Especialista de calidad
Nivel de enfoque a procesos	Toda la organización	Dentro de 3 meses	Trimestral	Especialista de calidad	ICEP	Consejo de Dirección	Director General

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Conclusiones parciales

Después de aplicadas las fases I y II del procedimiento de Nogueira Rivera (2002) se arriba a las conclusiones siguientes:

1. En el hotel Brisas del Caribe se identifican un total de 15 procesos; ocho (8) de ellos son considerados relevantes para la gestión, y se definen como procesos Diana: Alimentos y Bebidas (A+B), Animación y Recepción y Alojamiento.
2. Para la mejora del proceso de A+B se creó un equipo de trabajo, se confeccionó una ficha que aúna las exigencias de las normas ISO, la Resolución 60 y el Decreto 281, y se definió el orden en que deben ser abordados los subprocesos que lo integran, con la propuesta de comenzar por el Restaurante Buffet.
3. La aplicación del análisis del valor añadido en el Restaurante Buffet identificó que seis (6) actividades no aportaban valor, y no pueden ser eliminadas porque resultan necesarias para el buen desempeño del proceso, por lo que el equipo de mejora estableció un conjunto de acciones encaminadas al incremento de su valor.
4. Se proponen un grupo de indicadores que contribuyen a la mejora del proceso de A+B y que se enfocan en medir los estándares de la marca Brisas, la satisfacción del cliente interno y el nivel de excelencia del proceso.

CONCLUSIONES

Conclusiones

1. Se da cumplimiento al objetivo general trazado pues se logra la implementación en el hotel Brisas del Caribe de la metodología de Nogueira Rivera (2002), aplicándose herramientas específicas de gestión y mejora como la matriz para la selección de los procesos Diana y el análisis del valor añadido, que permitieron el alineamiento de los procesos con los objetivos estratégicos de la organización.
2. Se analizan los criterios de diferentes autores sobre la Gestión por Procesos contextualizada en el sector de los servicios, y se concluye que este enfoque de gestión se presenta como una poderosa herramienta para el sector turístico por su estrecha vinculación con la planificación estratégica, la mejora continua y la satisfacción del cliente.
3. Se identificaron un total de 15 procesos en el hotel, así como las relaciones entre ellos, y después de haberlos clasificado fue posible construir el mapa de procesos de la organización.
4. La matriz de Amozarrain (1999) con los aportes de Medina León *et al.* (2012), programada en un fichero de apoyo de Microsoft Excel 2013, permitió definir en cuáles procesos y en qué orden deberían centrarse los esfuerzos para la mejora, siendo los procesos Diana: Alimentos y Bebidas (A+B), Animación y Recepción y Alojamiento.
5. Para la mejora del proceso de A+B se creó un equipo de trabajo que confeccionó el mapa que lo define así como una ficha que aúna las exigencias de las normas ISO, la Resolución 60 y el Decreto 281. También se definió el orden en que deben ser abordados los subprocesos que lo integran, con la propuesta de comenzar por el Restaurante Buffet, donde fue aplicada la técnica de análisis del valor añadido.
6. Se proponen un conjunto de indicadores que permitirán medir el cumplimiento de los estándares de la marca Brisas en el Restaurante Buffet Varadero, la satisfacción del cliente interno, el nivel de excelencia de los procesos del hotel y el nivel de capacidad de enfoque a procesos de la organización.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones

1. Continuar el estudio en los subprocesos de A+B y en los restantes procesos Diana según el orden de prioridad establecido.
2. Divulgar los resultados de la investigación en el próximo Consejo de Dirección del hotel con vistas a informar al resto de los jefes de procesos que no estuvieron implicados en el estudio.
3. Medir los indicadores propuestos en los meses de mayo y junio de 2014 y asignar al jefe del proceso de Gestión de la informatización la tarea de publicarlos en un tablero de control para su monitorización y seguimiento.
4. Utilizar el fichero de Excel 2013 programado, como base para la creación de un software de apoyo al procedimiento de Nogueira Rivera (2002).

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

1. Schroeder, Roger G.[et al.], «Capítulo 5: El diseño del proceso del servicio», *Administración de operaciones. Conceptos y casos contemporáneos.*, Quinta edición, D.F., México, McGraw-Hill, 2011, ISBN: 978-607-15-0600-9.
2. Parra Ferié, Cecilia[et al.], *Procesos de servicios: tendencias modernas en su gestión.*, Ciudad de La Habana, Editorial Universitaria, 2009, ISBN: 978-959-16-1023-2.
3. Hernández Nariño, Arialys, «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], Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Departamento de Ingeniería Industrial, 2010.
4. Fernández Hatre, Alfonso, *Calidad en las empresas de servicios* (Instituto de Fomento Regional), Asturias, 2000, 116.
5. Negrin Sosa, Ernesto, «El Mejoramiento de la Administración de Operaciones en Empresas de Servicios Hoteleros», [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas], Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Departamento de Ingeniería Industrial, 2003.
6. Torres Rodríguez, Roberto Manuel «Tecnología para la gestión de los servicios técnicos en hoteles de sol y playa. Aplicación en hoteles del polo turístico de Guardalavaca.», [Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas], Holguín, Cuba, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Departamento de Ingeniería Industrial 2008.
7. Mulet Concepción, Yailenis, «¿Cuál es la solución para enfrentar las deformaciones estructurales en el sistema económico cubano? Interrogantes para la reflexión.», *Economía y Gerencia en Cuba: Avances de Investigación* [en línea], 2012, Enero-Abril, págs. 95 [consulta: 31 de enero de 2014], Disponible en: <http://www.ceec.uh.cu/sites/default/files/BoletinAbril2012.pdf>
8. Oviedo Bravo, Arianna, «Varadero luce nuevas propuestas», *Girón*, Matanzas, Cuba, 23 al 29 enero 2014,
9. Partido Comunista de Cuba. *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución.* La Habana, Cuba, Editora Política, 2011. 38
10. Comas Rodríguez, Raúl, «Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spiritus.», [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas], Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Departamento de Ingeniería Industrial 2013.
11. Esteban González, David, «La gestión por procesos en la implementación de la estrategia» 2005,
12. Zaratiegui, J. R., «La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa.», *Economía Industrial* [en línea], 1999, Vol. 6, No. 330, págs. 81-88 [consulta: 11 de abril de 2014], Disponible en: <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevisitaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>

13. Medina León, Alberto[et al.], «Consideraciones y criterios para la selección de procesos para la mejora: Procesos Diana» *Ingeniería Industrial*, 2012, Vol. XXXIII, No. 3, págs. 272-281, ISSN 1815-5936.
14. Nogueira Rivera, Dianelys, «Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas», [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas], Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Departamento de Ingeniería Industrial, 2002.
15. Jiménez Valero, Bisleivys, «Procedimiento de evaluación y mejora de la Gestión de la Tecnología y la Innovación en hoteles Todo incluido», [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas], Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Departamento de Ingeniería Industrial, 2011.
16. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. *Decreto No. 281: Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal*. La Habana, Cuba, Gaceta Oficial de la República, 2013.
17. Collier, David and Meyer, Susan, «A service positioning matrix» *International Journal of Operations & Production Management*, 1998, Vol. 18, No. 12, pags. 1223-1244, ISSN: 0144-3577.
18. Chase, Richard B.[et al.], *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva*, 10a. Edición, Santa Fe de Bogotá, Colombia, McGraw-Hill Interamericana, 2002, ISBN: 970104468-1.
19. Medina León, Alberto[et al.], *La empresa como sistema productivo. Criterios para la caracterización y clasificación*. (Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"), 2002.
20. Nogueira Rivera, Dianelys[et al.], *Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial*, La Habana, Editorial Pueblo y Educación, 2004, ISBN: 959-13-1192-3.
21. Nie, Winter and Kellogg, Deborah L., «How professors of operations management view service operations?» *Production and Operations Management*, 1999, Vol. 8, No. 3, págs. 339-355, ISSN: 1059-1478.
22. Bitran, Gabriel[et al.], *Managing Customer Relationships Through Price and Service Quality*, MIT Sloan School of Management, 2003.
23. Fingar, Peter, «Service Process Management», *Extreme Competition* [en línea], 2009, [consulta: 3 de abril de 2014], Disponible en: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/10-09-COL%20Extreme%20Competition-Service%20Process%20Mgt-Fingar-FINAL.pdf>
24. Enciclopedia de Negocios, 2da. Edición, «Process Management», [en línea], 2014, [consulta: 6 de febrero de 2014], Disponible en: <http://www.referenceforbusiness.com/management/Or-Pr/Process-Management.html>
25. Amozarrain, M., *La gestión por procesos*, España, Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, 1999.
26. Medina León, Alberto[et al.], «Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua», [en línea], 2010, No. 2, págs. 65-72 [consulta: 3 de abril de 2014], ISSN: 1390 5007. Disponible en: <http://www.ute.edu.ec/Revista.aspx?idPortal=15&idCategoria=1144&idSeccion=1031&idArticulo=49>
27. Harrington, H. J., *El proceso de mejoramiento. Como las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad.*, Wisconsin, U.S.A, Quality Press, 1991.
28. Auliso, Roberto[et al.], «Claves para la mejora de los procesos en las organizaciones», [en línea], s.a, 11 [consulta: 11 de abril de 2014], Disponible en: <http://www.novaproject.cl/gestor/archivos/claves%20para%20lamejora%20de%20los%20procesos%20en%20lasorganizaciones.pdf>
29. *Handbook for Basic Process Improvement*, 1996.
30. Harrington, H. J., *Administración total del mejoramiento continuo*, Santa Fe de Bogotá, McGraw-Hill, 1997.

31. Trischler, William E., *Mejora del valor añadido en los procesos* (Gestión 2000), Barcelona, España, 1998, ISBN: 84-8088-286-7.
32. Beltrán Sanz, Jaime[et al.], *Guía para una gestión basada en procesos* [en línea], Instituto Anadaluz de Tecnología, 2002 [consulta: 6 de febrero de 2014]. Disponible en: <http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/Portals/0/guiageestionprocesos.pdf>
33. Domínguez Torres, Alejandro, «La mejora de procesos en las empresas», [en línea], s.a., Año 5, No. 49, págs. 46-49 [consulta: 11 de abril del 2014], Disponible en: <http://es.slideshare.net/UNITECMexico/la-mejora-de-procesos-en-las-empresas>
34. Hernández Nariño, Arialys[et al.], «La representación gráfica de procesos y su importancia para la gestión y mejora. Particularidades para el sector de la salud.», [en línea], 2009, [consulta: 2 de febrero de 2014], Disponible en: <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EEIkVVIFuZMCYqVxhc.php#>>
35. Galloway, Dianne, *Mejora continua de procesos. Cómo rediseñar los procesos con diagramas de flujo y análisis de tareas.*, Editorial Gestión 2000, 1998.
36. Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio, *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad*, 2da. Edición, 3REditores, s.a.
37. Vadillo Iglesias, Antonio, «Gestión de procesos en la UCA. Guía para identificación y análisis de procesos.», [en línea], 2007, [consulta: 3 de abril de 2014], Disponible en: http://www.uca.es/web/estudios/pl_docente/Certificacion_ISO_9001/Disegno/sqcpd-a-01-11-10/procedimiento-especifico-tutorias.pdf
38. Medina León, Alberto[et al.]. *Criterios para la elaboración de la ficha de proceso y su importancia en la gestión por procesos. (Artículo en proceso de elaboración)*, Universidad de Matanzas "Camilo cienfuegos", 2014.
39. Díaz Navarro, Yeni, «Aplicación de un procedimiento de gestión por procesos en la unidad de Prácticos Centro-Norte», [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial], Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Departamento de Ingeniería Industrial, 2010.
40. Medina León, Alberto[et al.], «Selección de los procesos claves de una instalación hotelera como parte de la gestión y mejora de procesos» *Restos Turísticos*, 2008, Vol. 7, No. 3, págs. 14-19, ISSN: 1681-9713.
41. Medina León, Alberto[et al.]. *Aplicación de la gestión y mejora de procesos a empresas del territorio. Ponencia presentada al Fórum Provincial de Ciencia y Técnica*. Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", 2006.
42. Dosagües Sáez, J. M. , «Procedimiento de intervención para el Control de Gestión hospitalario. Aplicación en el Hospital José Ramón López Tabranes.», [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial], Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Departamento de Ingeniería Industrial, 2007.
43. Pedroso Viciado, Renier Roberto, «Propuesta de herramientas para el Control de Gestión basada en elementos del Enfoque a Procesos», [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial], Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Departamento de Ingeniería Industrial, 2011.
44. Mora Pazos, María Regla[et al.], «Guía sobre la implantación de la Gestión por Procesos en la Universidad de Sevilla», [en línea], 2006, [consulta: 6 de febrero de 2014], Disponible en: http://www.docentes.us.es/uploads/calidad/guia_implantacion_gestion_procesos.pdf
45. Universidad Politécnica de Valencia, «Manual de Gestión por Procesos», [en línea], 2011, [consulta: 6 de febrero de 2014], Disponible en: http://www.upv.es/orgpeg/web/manual_gestion_procesos.pdf

ANEXOS

Anexos

Anexo 1: Procedimientos de Gestión y Mejora de Procesos

Anexo 2: Procedimiento de selección de los expertos

Anexo 3: Cálculos necesarios para la determinación del índice de consistencia

Anexo 4: Ficha del proceso de Alimentos y Bebidas del hotel Brisas del Caribe

Anexo 1: Procedimientos de Gestión y Mejora de Procesos

Metodología/Autor/Año	Etapas	Análisis de aspectos novedosos y/o limitaciones
Método sistemático o científico de mejora de procesos. Ishikawa (1985)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación, definición del proceso real. 2. Medición y análisis del proceso. 3. Identificación de oportunidades de mejora. 4. Normalización/Estabilización del proceso. 5. Plan para la revisión y mejora continua. 	Es un procedimiento muy general que no detalla pasos dentro de las etapas ni herramientas específicas a utilizar. Tiene un enfoque de proceso único que limita el enfoque sistémico que debe perseguir la organización.
Metodología ARP (Análisis y Racionalización de Procesos). Vilalta (1997)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formar una unidad operativa de procesos. 2. Identificar un primer censo de procesos principales de la organización. 3. Establecer una cartera de prioridades para planificar la realización del análisis de cada proceso. 4. Delimitar claramente el proceso a estudiar. 5. Definir el punto de partida. 6. Motivar la participación de las áreas implicadas. 7. Descripción del proceso seleccionado. 8. Identificación de documentos. 9. Separación del proceso en diferentes bloques y circuitos parciales. 10. Asociar los documentos matriculados a los circuitos. 11. Evaluación. 12. Diagramación del proceso. 	Concibe un enfoque de procesos ampliado y los vincula con los objetivos de la organización. Motiva a la participación como uno de los principios rectores de la gestión por procesos. Centra su atención en la descripción y representación del proceso, aunque no hace referencia a los mapas de procesos, y pasa por alto los elementos concernientes a la mejora.

Anexos

<p>Manual de Diseño de Procesos. Universidad Miguel Hernández de Elche (1997)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir la misión del servicio. 2. Identificar clientes y sus necesidades. 3. Identificar procesos estratégicos, fundamentales y de soporte. 4. Establecer el plan de análisis de datos. 5. Análisis y mejora del proceso. 	<p>Resulta más abarcador que los anteriores pues hace referencia a la mejora y tiene una marcada vinculación con las necesidades de los clientes pues está concebido para empresas de servicio, pero no refiere la representación del proceso, al mapa de procesos, ni el establecimiento de indicadores.</p>
<p>Mejora de Procesos de Negocio para Organizaciones. Empresa STX Arena (2000)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer el mapa de procesos por áreas de negocios. 2. Definir un programa marco para el desarrollo de los procesos. 3. Definir proyectos específicos para desarrollar cada área clave del mapa de procesos. 4. Ejecutar sucesivamente los proyectos definidos. 5. Evaluar periódicamente respecto a un modelo de referencia, los resultados alcanzados. 	<p>Hace alusión al mapa de procesos, vincula los procesos con los objetivos de la organización y promueve la mejora a partir de comparaciones sucesivas pero no refiere la representación del proceso ni el establecimiento de indicadores como elementos certeros en la evaluación periódica y la búsqueda continua de oportunidades de mejora.</p>
<p>Revisión y Ajuste de los Procesos de servicio, Procedimientos y Estándares. Grupo Hotelero Sol Meliá, Dirección de Calidad, División Cuba (2001)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los procesos existentes. 2. Determinar el proceso objeto de mejora o diseño. 3. Definir el equipo de mejora o diseño y el responsable del proceso. 4. Definición del proceso. 5. Elaborar el Diagrama de Flujo del Proceso actual. 6. Medir el proceso. 7. Mejorar el proceso y elaborar el Diagrama de Flujo del Proceso mejorado. 	<p>Abarcador y muy certero en sus etapas, aunque no hace alusión a la elaboración de mapas y fichas de procesos. Tampoco especifica que deben utilizarse indicadores en la medición del proceso. Como aspecto significativo hace alusión al rediseño de procedimientos y estándares como resultado de la mejora.</p>

	<ol style="list-style-type: none"> 8. Rediseñar los procedimientos y estándares del proceso mejorado. 9. Análisis de la mejora. 10. Implementación. 11. Mejora continua. 	
<p>Metodología para la Institucionalización del Enfoque y Gestión de procesos en una Organización. González Méndez (2002)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Institucionalización del Enfoque y Gestión de Procesos. 2. Determinación del Plano de Análisis. 3. Confección y actualización de la Cartera de Procesos. 4. Confección de la Ficha Técnica de cada Proceso. 5. Construcción y actualización de la Cartera de Temas Claves (TECLA). 6. Selección de un TECLA de la Cartera. 7. Determinación de los Procesos involucrados en la solución del TECLA. 8. Confección y actualización de la Cartera de Proyectos y Acciones de Reingeniería. 9. Selección del Proyecto o Acción de Reingeniería a ejecutar. 10. Planeamiento y ejecución del Proyecto o Acción de Reingeniería seleccionado. 11. Evaluación y retroalimentación. 12. Pasar a otro Tema Clave. 	<p>Logra el compromiso de la dirección a partir de la institucionalización y establece una estrecha vinculación entre los objetivos de la organización (TECLA) y los procesos. Refiere la confección de la ficha de proceso como elemento significativo, la cartera de procesos (similar al mapa de procesos) y la necesidad de retroalimentación pero hace alusión a la mejora a través de una de sus modalidades (reingeniería) y no a partir de acciones específicas.</p>

<p>Metodología para el Diagnóstico y la Identificación de Oportunidades de Mejora de Procesos. Ruiz Ugalde (2002)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección del proceso objeto de mejora. 2. Análisis del proceso seleccionado. 3. Elaboración del Diagrama de flujo de procesos actual. 4. Identificación de las oportunidades de mejora. 	<p>Esta metodología es demasiado general y el autor la recomienda para empresas hoteleras. Aunque reconoce la necesidad de representar los procesos a través de diagramas de flujo no aporta elementos novedosos.</p>
<p>Procedimiento específico propuesto para la Gestión por Procesos. Nogueira Rivera (2002) [14]</p>	<p>I- Análisis del proceso.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formación del equipo y planificación del proyecto. 2. Listado de los procesos de la empresa. 3. Identificación de los procesos relevantes. 4. Selección de los procesos claves. 5. Nombrar al responsable del proceso. <p>II- Diseño del proceso.</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Constitución del equipo de trabajo. 7. Definición del proceso empresarial. 8. Confección del diagrama As-Is. 9. Análisis del valor añadido. 10. Establecer indicadores. <p>III- Implantación del proceso.</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Implantación, seguimiento y control. 	<p>Concibe la gestión por procesos como un proyecto a acometer incorporando una nueva visión a la forma en que se debe implementar este enfoque. Define la necesidad de trabajo en equipo, del listado de los procesos y la definición de una prioridad entre los mismos para su análisis. Utiliza la Matriz de Amozarrain para la determinación de los procesos claves e incorpora como elementos novedosos el diagrama As-Is y el análisis del valor añadido, dando paso a la mejora. No hace referencia específica al mapa de procesos ni a la ficha, aunque esta última se concibe como la técnica por excelencia en el paso 7. Alude la necesidad de indicadores y de su seguimiento y control.</p>
<p>Procedimiento para el mejoramiento de los</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección del equipo de trabajo para la mejora de los procesos. 2. Análisis externo e interno del objeto de estudio. 	<p>Incorpora el diagnóstico del sistema como elemento novedoso, lo cual permite una mayor comprensión del comportamiento de los procesos pero asume un</p>

<p>procesos operacionales hoteleros. Negrin Sosa (2003) [5]</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Estudio de los procesos hoteleros. 4. Identificación de objetivos del proceso a evaluar. 5. Definición de factores claves a medir. 6. Establecimiento del patrón de comparación. 7. Comparación de los patrones y el desempeño. Análisis de las desviaciones. 8. Evaluación y selección de alternativas de mejora. 9. Establecimiento del plan de mejoras. 10. Ejecución del plan de mejoras. 11. Supervisión y evaluación de los resultados. 	<p>listado y concepción previa de los mismos. Establece la necesaria relación entre objetivos y procesos. Reconoce la necesidad de indicadores y de equipos de trabajo, mas no hace alusión a la representación, al mapa de procesos ni a la ficha. Como elemento novedoso propone un Indicador Integral para la evaluación de los procesos. Propone el benchmarking como forma específica para la mejora y alude la implementación y el seguimiento de los procesos.</p>
<p>Guía sobre la implantación de la Gestión por Procesos en la Universidad de Sevilla. Mora Pazos <u>et al.</u> (2006) [44]</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de la misión del servicio. 2. Identificación de procesos y elaboración del mapa. 3. Designación del propietario del proceso 4. Descripción y mejora de los procesos: <ol style="list-style-type: none"> 4.1 Definición del proceso 4.2 Destinatarios/Clientes 4.3 Objetivos y flujo de salida 4.4 Descripción del proceso 4.5 Representación gráfica 4.6 Indicadores 4.7 Ficha del proceso 	<p>Logra la vinculación entre objetivos y procesos mediante el establecimiento de la misión del servicio. Hace referencia al mapa y prioriza el análisis de los procesos a partir de una matriz similar a la de Amozarrain. La etapa referente a la descripción y mejora incluye los elementos de peso significativo en la gestión de procesos, sin embargo pudiera incorporarse un acápite a los recursos que se invierten. El formato de ficha que se propone es bien escueto y no recoge toda la información necesaria para la gestión del proceso. No hace referencia al seguimiento y control de los procesos.</p>
<p>Procedimiento general para la gestión y mejora</p>	<p>I- Caracterización y diagnóstico del sistema hospitalario</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formación del equipo y planeación del proyecto 	<p>Muy bien estructurada en cuanto a sus etapas, superando las deficiencias de metodologías</p>

<p>de los procesos hospitalarios. Hernández Nariño (2010) [3]</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. Caracterización y clasificación del sistema 3. Diagnóstico del sistema <p>II- Análisis de los procesos</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Identificación de los procesos 5. Confección del mapa de procesos de la organización 6. Selección de procesos a mejorar 7. Formación del equipo de mejora <p>III- Mejora de procesos</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Diagnóstico del proceso (ficha del proceso y representación gráfica) 9. Mejora del proceso (PCC e indicadores) 10. Evaluación del nivel alcanzado <p>IV- Seguimiento y control</p>	<p>precedentes. Concede un espacio previo para la caracterización, clasificación y diagnóstico del sistema. Hace alusión específica al mapa de procesos, a la ficha y a las técnicas de representación. Concibe una etapa específica para la mejora sobre la base de la aplicación del benchmarking, de la identificación de Puntos Críticos de Control y de indicadores. Hace referencia al seguimiento y control. Esta metodología puede ser vista como una extensión del procedimiento de Nogueira Rivera (2002) que resuelve las limitaciones previamente mencionadas, aunque contextualizada en organizaciones del sector de la salud.</p>
<p>Proceso de elaboración de los manuales de procesos de las Unidades Pegasus. Universidad Politécnica de Valencia (2011) [45]</p>	<p>I- Planificación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de los equipos de trabajo. 2. Formación específica en procesos. 3. Identificación de los procesos desarrollados. 4. Documentación de los procesos identificados. 5. Revisión y validación interna. <p>II- Ejecución</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Aprobación institucional de los procesos. 7. Difusión de la documentación relativa a los procesos. 	<p>Este procedimiento posee como aspectos novedosos que estructura sus etapas sobre la base del ciclo de mejora continua PDCA, lo cual permite que el procedimiento posea total correspondencia con las normas ISO. Por otro lado se concibe la gestión por procesos paralela a un riguroso sistema documental que ha sido denominado manual de procesos. Sin embargo esto último puede contrarrestar el verdadero objetivo de la gestión por procesos si se convierte en un documento</p>

	<p>8. Ejecución de los procesos conforme han sido definidos.</p> <p>III- Medición y Seguimiento</p> <p>9. Recepción, tratamiento y análisis de sugerencias, quejas y felicitaciones.</p> <p>10. Medición de la satisfacción del usuario.</p> <p>11. Cálculo de indicadores.</p> <p>IV- Revisión y actualización</p> <p>12. Realización de auditorías internas.</p>	<p>excesivamente complejo e inoperante que haga perder el tiempo de los propietarios de procesos en la elaboración de extensos informes.</p>
--	--	--

Fuente: En aproximación a Díaz Navarro (2010) [39].

Anexo 2: Procedimiento de selección de los expertos

Fuente: Jiménez Valero (2011) [15].

1. Confeccionar una lista inicial de personas posibles de cumplir los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar.
2. Realizar una valoración sobre el nivel de experiencia, evaluando de esta forma los niveles de conocimientos que poseen sobre la materia. Para ello se realiza una primera pregunta para una autoevaluación de los niveles de información y argumentación que tienen sobre el tema en cuestión.

En esta pregunta se les pide que marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre el tema a estudiar.

Experto No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2										
...										

3. A partir de aquí se calcula el Coeficiente de Conocimiento o Información (Kc), a través de la ecuación:

$$K_{cj} = n(0,1)$$

Donde:

K_{cj}: Coeficiente de Conocimiento o Información del experto “j”

n: Rango seleccionado por el experto “j”

4. Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar (marcar con una X).

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

5. Aquí se determinan los aspectos de mayor influencia. Las casillas marcadas por cada experto en la tabla se llevan a los valores de una tabla patrón:

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

6. Los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar permiten calcular el Coeficiente de Argumentación (Ka) de cada experto a partir de la ecuación:

$$Ka = \sum_{i=1}^6 Ni$$

Donde:

Ni: Valor correspondiente a la fuente de argumentación i. (1 hasta 6)

7. Una vez obtenidos los valores del Coeficiente de Conocimiento (Kc) y el Coeficiente de Argumentación (Ka) se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia (K) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad que experto se toma en consideración para trabajar en la investigación. Este coeficiente (K) se calcula según la ecuación:

$$K = 0,5 (Kc + Ka)$$

8. Posteriormente, obtenidos los resultados, se valoran en la siguiente escala:

$0,8 \leq K \leq 1,0$ Coeficiente de Competencia Alto

$0,5 < K < 0,8$ Coeficiente de Competencia Medio

$K \leq 0,5$ Coeficiente de Competencia Bajo

9. El investigador debe utilizar, para su consulta, a expertos de competencia alta, nunca se utilizará expertos de competencia baja.

Anexo 3: Cálculos necesarios para la determinación del índice de consistencia

Para la obtención del índice de consistencia (IC) se siguieron los siguientes pasos:

Paso 1: Multiplicar cada valor de la primera columna de la MCP por la prioridad relativa del primer elemento que se considera y así sucesivamente. Sumar los valores sobre las filas para obtener un vector de valores al que se le denomina suma ponderada.

$$\begin{bmatrix} 1 & 1 & & & \\ 1 & 1 & 3 & & \\ \frac{1}{3} & \frac{1}{3} & 3 & 2 & \\ 3 & 3 & 1 & \frac{1}{3} & 5 \\ \frac{1}{1} & \frac{1}{1} & \frac{1}{3} & 1 & 5 \\ 2 & 5 & \frac{1}{1} & 4 & \\ \frac{1}{5} & \frac{1}{5} & \frac{1}{4} & \frac{1}{2} & 1 \end{bmatrix} * \begin{bmatrix} 0.301 \\ 0.369 \\ 0.120 \\ 0.152 \\ 0.055 \end{bmatrix} = 0.301 * \begin{bmatrix} 1 \\ 1 \\ 3 \\ 1 \\ 2 \\ 1 \\ 5 \end{bmatrix} + 0.369 * \begin{bmatrix} 1 \\ 1 \\ 3 \\ 1 \\ 5 \\ 1 \\ 5 \end{bmatrix} + 0.120 * \begin{bmatrix} 3 \\ 1 \\ 3 \\ 1 \\ 3 \\ 1 \\ 4 \end{bmatrix} + 0.152 * \begin{bmatrix} 2 \\ 5 \\ 1 \\ 3 \\ 1 \\ 1 \\ 2 \end{bmatrix} + 0.055 * \begin{bmatrix} 5 \\ 5 \\ 4 \\ 2 \\ 1 \\ 1 \\ 1 \end{bmatrix}$$

$$= \begin{bmatrix} 0.301 \\ 0.301 \\ 0.100 \\ 0.150 \\ 0.060 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} 0.369 \\ 0.369 \\ 0.123 \\ 0.073 \\ 0.073 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} 0.360 \\ 0.360 \\ 0.120 \\ 0.360 \\ 0.030 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} 0.304 \\ 0.760 \\ 0.050 \\ 0.152 \\ 0.076 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} 0.275 \\ 0.275 \\ 0.220 \\ 0.110 \\ 0.055 \end{bmatrix}$$

$$= \begin{bmatrix} 1.609 \\ 2.065 \\ 0.613 \\ 0.845 \\ 0.294 \end{bmatrix}$$

Paso 2: Dividir los elementos del vector de suma ponderada entre el correspondiente valor de prioridad.

$$\frac{1.609}{0.301} = 5.345 \quad \frac{2.065}{0.369} = 5.596 \quad \frac{0.613}{0.120} = 5.108 \quad \frac{0.845}{0.152} = 5.559 \quad \frac{0.294}{0.055} = 5.345$$

Paso 3: Evaluar el promedio de los valores que se determinaron en el paso anterior; denotándose mediante $\lambda_{\text{máx}}$.

$$\lambda_{\text{máx}} = \frac{5.325 + 5.571 + 5.108 + 5.54 + 5.289}{5} = 5.39$$

Paso 4: Calcular el índice de consistencia (IC), donde n es el número de criterios que se comparan.

$$IC = \frac{\lambda_{\text{máx}} - n}{n - 1} = \frac{5.39 - 5}{4} = 0.097$$

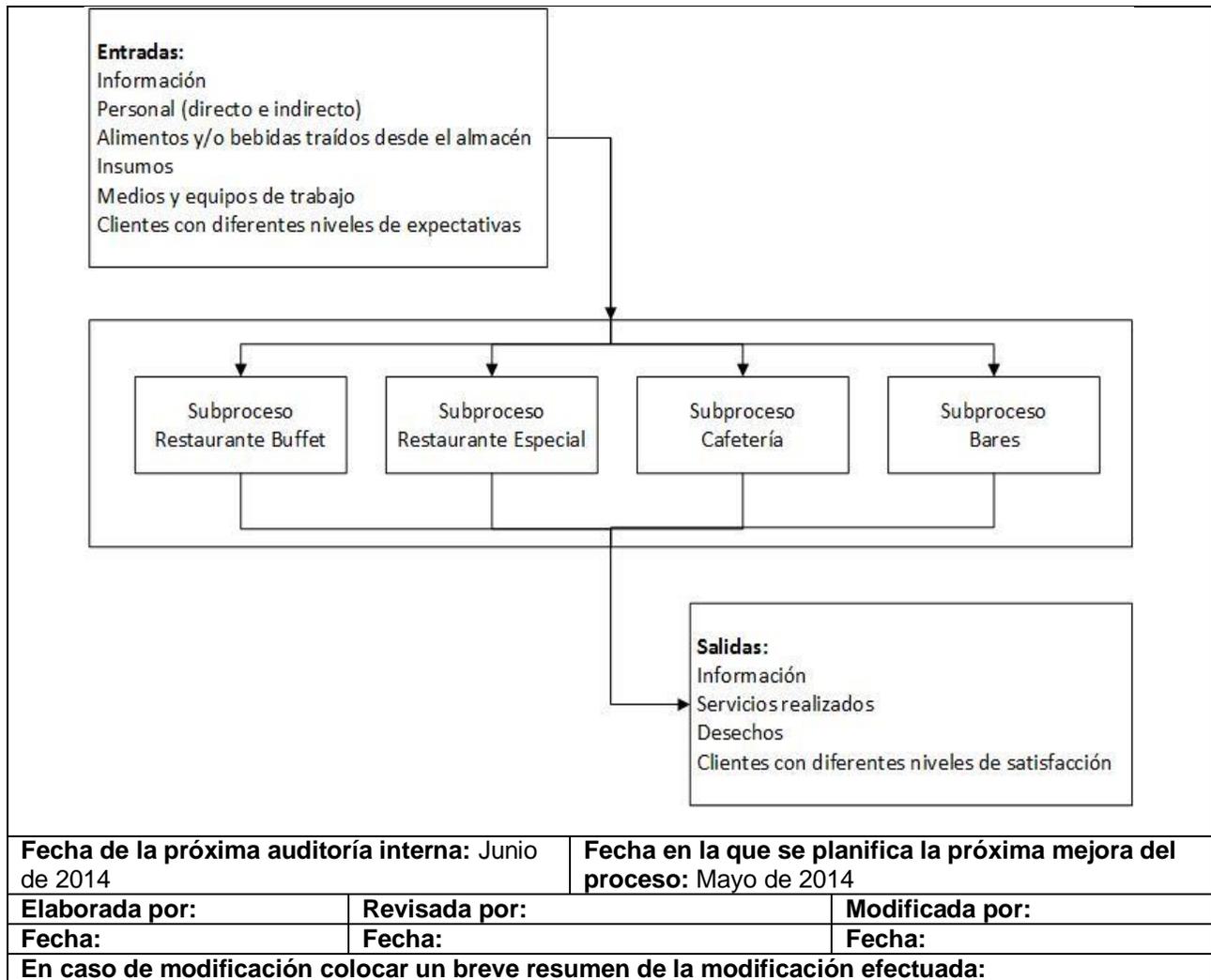
Anexo 4: Ficha del proceso de Alimentos y Bebidas del hotel Brisas del Caribe

Ficha de proceso. Hotel Brisas del Caribe.			
	Nombre del proceso: Alimentos y Bebidas (A+B)	Responsable o propietario: Maitre Chef de Cocina	Código: FP07-14
Tipo de proceso: clave, misionero, operativo o de flujo esencial.		Subprocesos u ofertas de servicio: Restaurante Buffet, Restaurante Especial, Bares y Cafetería.	
Clientes: Huéspedes alojados en el hotel.		Otros grupos de interés asociados: empleados, directivos y proveedores.	
Misión: Ofrecer servicios de alimentos y bebidas con elevados estándares de calidad en bares, restaurantes y cafeterías que tributen a la satisfacción de los clientes.			
Alcance (aplicable a todos los subprocesos): Inicio: Recepción y recogida del pedido. Incluye: Chequeo del pedido; organización, montaje y limpieza de puestos de trabajo; elaboración, montaje y decoración de los platos; atención al cliente; recogida, limpieza y organización de puestos de trabajo; control de inventarios y reporte de costos. Fin: Emisión del pedido para el próximo día. Valor que aporta el proceso y características esperadas del producto o servicio que brinda: Alimentos y bebidas variados y con calidad ofrecidos en diferentes puntos del hotel a través de un servicio rápido y por un personal profesional y empático.			
Objetivos del proceso:			
<ol style="list-style-type: none"> Garantizar el cumplimiento de los estándares de Alimentos y Bebidas de la marca Brisas en los restaurantes buffet, especializados y en cafeterías y bares, contribuyendo a la elevación de la calidad y al estado de satisfacción deseado de nuestros clientes. Garantizar el costo de alimentación por cliente por debajo de \$ 8.50 CUC y el de bebidas por debajo de \$ 2.30 CUC. 			
Entradas:	Suministradores:	Salidas:	Destinatarios:
Información	Responsable de proceso	Información	Responsable de proceso
Personal	Agencia empleadora	Desechos	Área de desechos
Alimentos y bebidas	Almacén	Servicio	Clientes
Medios y equipos	Los asignados al proceso	realizado	
Insumos	Los asignados al proceso		
Solicitud de servicio	Clientes		
Aspectos legales:	Documentación utilizada:	Registros y Formatos:	
NC-126 y 127/2001: Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico.	Manual General de Explotación del Grupo Cubanacán.	Registro de control interno del consumo (papel).	
	Manual de estándares físicos y de servicio para las áreas gastronómicas de los hoteles de la marca Brisas.	Listado para la toma de inventario ordenado por código (papel)	
	Estructura de oferta de bebidas. Ciclo menú.	Parte diario (digital)	
	Recetarios de cocina y bebidas nacionales e internacionales. Fichas técnicas.	Tabla de costo (digital)	
Procesos relacionados: Gestión de Recursos Humanos, Gestión de Compras, Gestión Económico-Financiera, Recepción y Alojamiento; Gestión Medioambiental.			

Implementación de un procedimiento para la gestión y mejora de los procesos del hotel Brisas del Caribe

Otras informaciones importantes para el proceso	
Capacidad distintiva: Integra el flujo esencial de la organización aportando valor al cliente a partir de un servicio de calidad.	Aplicaciones informáticas: Zun 2.0, Interhotel 2000.
Competencias necesarias: Orientación al cliente, profesionalidad, trabajo en equipo, planificación y organización.	Valores: Honestidad, hospitalidad, profesionalidad y sentido de pertenencia.
Desperdicios generados: Orgánicos: desechos de alimentos y bebidas. Inorgánicos: papel, cartón, latas, pomos, botellas, vasos desechables, absorbentes.	Sustancias tóxicas o peligrosas empleadas: Cloro, Supervix, Cleanplac, BF-106, S-1000.
<p>Descripción del proceso con el mayor grado de detalle posible:</p> <p>El proceso de A+B es el encargado de hacer llegar a los clientes del hotel una oferta de alimentos y bebidas variada y con la calidad que establecen los estándares de la marca brisas. Constituye por ende un proceso de flujo esencial, pues impacta de manera directa en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. Según la estructura organizativa del hotel tributan a su desempeño dos departamentos Cocina y A+B, aunque en la práctica puede comprobarse que en la ejecución de cualquiera de sus subprocesos participan trabajadores que pudieran ser agrupados en tres áreas fundamentales: servicios gastronómicos, cocina y sanidad, siendo la primera de ellas quien rige el desempeño del proceso a pesar de la necesaria coordinación que debe existir entre todos. Por tanto la fuerza de trabajo fundamental del proceso son: dependientes de servicios gastronómicos, cantineros, asistentes de servicios gastronómicos, sanitarios, cocineros, luncheros, bufetier, carniceros, legumier y dulceros-panaderos. Estos trabajadores son dirigidos en el departamento de A+B por: Maître, SubMaître, Jefe de Salón y Capitanes de Servicio Gastronómico; y en el Departamento de Cocina por: Chef, SubChef, Jefe de partida, Maestro panadero-dulcero y Jefe de sanidad. El objeto de trabajo son los alimentos y bebidas que aporta el proceso de Gestión de Compras, transformándose los primeros en alimentos elaborados y los segundos en tragos. Los medios de trabajo más comunes en el área de servicios gastronómicos son: copas, vasos, cubertería, vajilla, servilletas de tela y de papel, sillas, sillas para niños, mesas, mantel, cubremantel, saleros, pimenteros, aceiteras-vinagreras, ceniceros, removedores, posavasos, cartas menú, bolígrafos, fosforeras, doyles, display, soliflor, bandejas, absorbentes, removedores, hileras, carros de transportación; en el área de cocina: cuchillos, espumaderas, cucharones, sartenes, calderos, paños, tabla de trincar, carros de transportación, coladores, cacerolas, platos, fuentes; y en el área de sanidad: cestos, nailon de desechos, detergente, líquidos de limpieza, escoba, trapeador, recogedor, colchas de trapear, haragán, entre otros. Los equipos de trabajo más comunes son: neveras, hornos, fogones, carros para flamear, dispensador de líquidos, máquina de café, lavavajillas, entre otros. El proceso se desglosa en cuatro subprocesos fundamentales, que coinciden con los diferentes tipos de servicio que se ofrecen al cliente, y que se muestran en el mapa del proceso que se adjunta. Las actividades principales, de inicio y de fin, de cada subproceso fueron referidas en el acápite del Alcance.</p>	

Anexos



Ficha de indicador. Proceso de Alimentos y Bebidas.		
Indicador: Consumo	Eficiencia	X
Utilizado en la Gestión para:	Eficacia	
Expresión de cálculo y/o descripción de la forma de obtenerlo: Consumo = (Lo que entró + Lo que tenía en inventario) - lo que quedó		
Unidad de medida: mililitros o kilogramos	Dónde se obtiene: En cada área o punto de servicio del proceso	
Cuándo se obtiene: Diariamente al concluir la jornada laboral		
Fuente de la información: Inventario visual que realiza el responsable de la medición		
Resultado planificado: No se establecen directamente intervalos para su comportamiento, pero se valora su tendencia a través del per cápita, pues tributa a su obtención.		
Registros y Formatos: Registro de control interno del consumo (papel)		
Gráfico de tendencias: No resulta viable registrarlo porque son muchos los productos que consume el proceso. No se cuenta con información del comportamiento del indicador en la empresa líder ni del resto de los competidores.		
Elaborado por :	Revisado por:	Modificado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

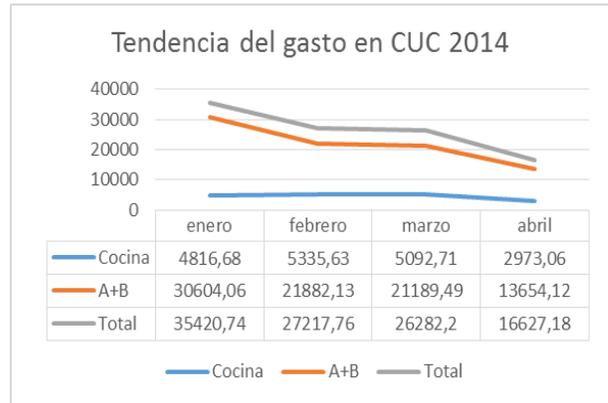
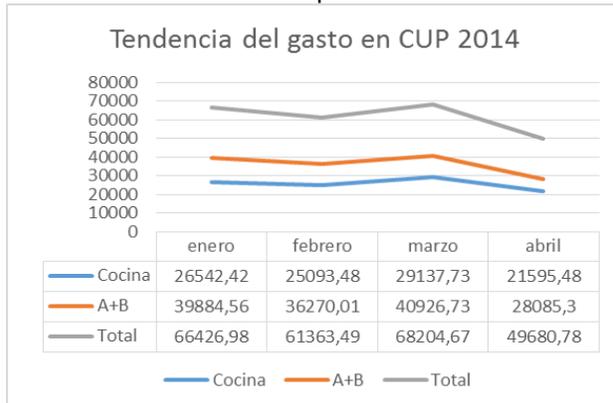
Ficha de indicador. Proceso de Alimentos y Bebidas.																						
Indicador: Costo	Eficiencia	X																				
Utilizado en la Gestión para:	Eficacia																					
Expresión de cálculo y/o descripción de la forma de obtenerlo: Se determina a partir de multiplicar el costo individual predefinido de cada área o punto de servicio por el número de clientes físicos en el hotel en el día, y debe lograrse que se mantenga igual o por debajo de este valor.																						
Unidad de medida: CUC	Dónde se obtiene: Departamento de A+B y Departamento de cocina																					
Cuándo se obtiene: Diariamente al concluir cada jornada laboral																						
Fuente de la información: Listado para la toma de inventario ordenado por código																						
Resultado planificado: 8.50 (Alimentos), 2.30 (Bebidas)																						
Gráfico de tendencias: No se cuenta con información del comportamiento del indicador en la empresa líder ni del resto de los competidores.																						
<table border="1"> <caption>Tendencia del costo en el 2014</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Bebidas</th> <th>Alimentos</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>enero</td> <td>2,3</td> <td>8,5</td> <td>10,8</td> </tr> <tr> <td>febrero</td> <td>2,3</td> <td>8,5</td> <td>10,8</td> </tr> <tr> <td>marzo</td> <td>2,3</td> <td>8,5</td> <td>10,8</td> </tr> <tr> <td>abril</td> <td>2,3</td> <td>8,5</td> <td>10,8</td> </tr> </tbody> </table>			Mes	Bebidas	Alimentos	Total	enero	2,3	8,5	10,8	febrero	2,3	8,5	10,8	marzo	2,3	8,5	10,8	abril	2,3	8,5	10,8
Mes	Bebidas	Alimentos	Total																			
enero	2,3	8,5	10,8																			
febrero	2,3	8,5	10,8																			
marzo	2,3	8,5	10,8																			
abril	2,3	8,5	10,8																			
Registros y Formatos: Tabla de costo (digital)																						
Elaborado por:	Revisado por:	Modificado por:																				
Fecha:	Fecha:	Fecha:																				

Ficha de indicador. Proceso de Alimentos y Bebidas.		
Indicador: Per cápita	Eficiencia	X
Utilizado en la Gestión para:	Eficacia	
Expresión de cálculo y/o descripción de la forma de obtenerlo: Sumatoria de todos los consumos individuales de cada área o punto de servicio multiplicada por el total de clientes físicos en el hotel en el día.		
Unidad de medida: mililitros o kilogramos	Dónde se obtiene: Departamento de A+B y Departamento de cocina	
Cuándo se obtiene: Diariamente al concluir la jornada laboral		
Fuente de la información: Registro de control interno del consumo (papel)		
Resultado planificado: Es siempre el mismo y debe encontrarse entre los valores prefijados, que no se muestran porque varían de acuerdo a cada producto que utiliza el proceso, que como se planteó anteriormente son numerosos.		
Gráfico de tendencias: No resulta viable registrarlo porque son muchos los productos que consume el proceso. No se cuenta con información del comportamiento del indicador en la empresa líder ni del resto de los competidores.		
Registros y Formatos: Parte diario (digital).		
Elaborado por :	Revisado por:	Modificado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Ficha de indicador. Proceso de Alimentos y Bebidas.

Indicador: Gasto	Eficiencia	X
Utilizado en la Gestión para:	Eficacia	
Expresión de cálculo y/o descripción de la forma de obtenerlo: La sumatoria de la cantidad de insumos gastados multiplicados por su costo.		
Unidad de medida: CUP y CUC	Dónde se obtiene: Departamento de A+B y Departamento de cocina	
Cuándo se obtiene: Diariamente al concluir la jornada laboral		
Fuente de la información: Inventario visual que realiza el responsable de la medición sobre los insumos que posee.		
Resultado planificado: Cocina: 19 000 CUP y 2 500 CUC; A+B: 25 000 CUP y 10 000 CUC.		

Gráfico de tendencias: No se cuenta con información del comportamiento del indicador en la empresa líder ni del resto de los competidores.



Registros y Formatos: Parte diario (digital).

Elaborado por :	Revisado por:	Modificado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Registro de incidencias de las no conformidades en el proceso de Alimentos y Bebidas.

Fecha: abril de 2014	
No conformidad registrada	Causas que se le pueden asociar
El aire acondicionado del restaurante no funciona	El aire acondicionado del buffet no tiene la capacidad necesaria para abastecer a todo el restaurante
La comida no es muy buena ni variada	Poca variedad y mala calidad de la comida del buffet
En la entrada del buffet hay un olor desagradable	No funciona la campana de extracción del área de show cooking
No tienen mucha vajilla, había que esperar a que la repusieran	Deficiente organización del trabajo en el fregadero del buffet
Las mesas no están muy bien puestas, siempre faltan cucharas y servilletas	Incumplimiento del estándar de la monta en el buffet
El servicio malo, solo pendientes de las propinas	Falta de profesionalidad del personal
La comida en el buffet era horrible, mal etiquetada, no era fresca y sin variación	Poca variedad y mala calidad de la comida del buffet
El servicio era impredecible, sin propina grande no esperes un servicio decente	Falta de profesionalidad del personal
En el buffet los platos, cubiertos y vasos estaban sucios	Deficiente organización del trabajo en el fregadero del buffet
El bufet estaba desorganizado, sucio y había mucho calor	Campana de extracción rota y aire acondicionado insuficiente

Información generada asociada al proceso de Alimentos y Bebidas						
Información	Booking	Satisfacción del cliente	Consumo	Costo	Gasto	Pedidos
Emisor	Recepcionista	Especialista de Calidad	Áreas o puntos de servicio	Jefes del proceso	Jefes del proceso	Jefes del proceso
Receptor	Jefes del proceso	Jefes del proceso	Jefes del proceso	Económica	Económica	Especialista de compras
Responsable	Jefes del proceso	Jefes del proceso	Áreas o puntos de servicio	Jefes del proceso	Jefes del proceso	Jefes del proceso
Vía de comunicación	Zun 2.0	Telefónica/personal	Telefónica/personal	Zun 2.0	Zun 2.0	Zun 2.0
Frecuencia	Diaria	Mensual	Diaria	Diaria	Diaria	Diaria
Formato (Modelo)	Hoja de Excel	Hoja de Excel	Libre	Listado para la toma de inventario y Hoja de Excel	Parte diario	
Tipo de almacenamiento	Digital	Digital	Papel	Papel y digital	Digital	Digital
Lugar de conservación	Dpto. Informática	Dpto. Calidad	Áreas o puntos de servicio	Dpto. Economía y Dpto. Informática	Dpto. Informática	Dpto. Informática
Tiempo de conservación	Histórico	5 años	5 años	5 años	5 años	Histórico
Personal con acceso	Recepcionista Jefes de procesos Director General	Especialista de Calidad Director General	Responsables de área o punto de servicio Jefes del proceso Dpto. Economía Director General	Jefes del proceso Dpto. Economía Director General	Jefes del proceso Dpto. Economía Director General	Especialista de compras Jefe de compras Jefes del proceso Director General
Se utiliza para la toma de decisiones	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Pudiera eliminarse	No	No	No	No	No	No
Adecuado formato y frecuencia	Sí	No	No	No	No	No
Pudiera mejorarse	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Síntesis del Plan de capacitación del personal del proceso de Alimentos y Bebidas para el año 2014				
Nombre del personal	Actividad que desarrolla	A rotar o capacitarse en:	Ideas fundamentales	Fecha
Doris Rodríguez Castellanos	Capitán de Servicios Gastronómicos	Habilidades para el desempeño	Curso de organización de banquetes	Mayo
Antonio Jesús Rivero Tailor	Dependiente de Servicios Gastronómicos	Superación cultural	Curso de valores	Septiembre
Annia Muñiz Domínguez	Dependiente de Servicios Gastronómicos	Habilidades para el desempeño	Nuevos estilos en los Servicios Modernos	Junio
Alfredo S. Baños Suárez	Dependiente de Servicios Gastronómicos	Superación en idiomas (Inglés)	Auto superación	Todo el año
Agustín Pérez Jáuregui	Dependiente de Servicios Gastronómicos	Superación Política Ideológica y para la Defensa	Semanarios en temas Político Ideológicos y para la Defensa	Septiembre
William Marrero Caballero	Auxiliar General de Servicio	Habilidades para el desempeño	Procesos claves en la Restauración	Junio
Camila Martínez Junco	Adiestrada de Servicios Gastronómicos	Habilidades para el desempeño	Curso Calidad en los Servicios Gastronómicos	Noviembre
Estrella Batista Ramos	Cocinero	Habilidades para el desempeño	Curso de Lunch	Octubre
Alberto Vladimir Armas Piñera	Maestro Cocinero	Habilidades para el desempeño	Curso: Cocina Cubana	Mayo
Carlos Eustaquio Cossío Dueñas	Cocinero	Habilidades para el desempeño	Curso: Cocina Cubana	Mayo

Registro de incidencias que pueden ser tratados como riesgos en el proceso de Alimentos y Bebidas. Fecha de identificación: marzo de 2014			
Lugar	Tipo de riesgo	Descripción o causa asociada	Estimación de peligrosidad
Cocina central	Fatiga física	No existe campana de extracción de calor en el área de cocción de alimentos	Importante
Cocina central	Sobresfuerzo	Falta máquina peladora de papas	Importante
Cocina central	Otros	Split del Lunch no funciona y el que lo hace le falta la tapa lateral	Controlado
Cocina central	Otros	Fregadero del Lunch le falta el pedal y no cuenta con agua caliente	Controlado
Cocina central	Contacto eléctrico	En la dulcería falta tapa de un costado del Split y los cables están expuestos	Controlado
Cocina central	Sobresfuerzo	El horno de la dulcería cuenta con tres gavetas y de ellas funciona una sola	Importante
Cocina central	Caída del personal al piso	Cámara fría de la carnicería con piso descolchado	Controlado
Cocina central	Sobresfuerzo	Máquina para el corte de las carnes rota por el sinfín	Importante
Cocina central	Caída del personal al piso	Piso descolchado en la carnicería	Controlado
Cocina del Grill	Fatiga física	No existen campanas de extracción de calor	Importante