

DISEÑO DE PROCESOS EN EL HOTEL GRAN MUTHU ALMIRANTE BEACH

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autor: José Carlos González Fernández

Tutor: Prof. Tit. Leudis Orlando Vega de la Cruz Dr. C.

HOLGUIN 2021



PENSAMIENTO

“Simplemente no se puede gestionar algo que no se pueda medir”.

Richard Quinn

DEDICATORIA

Principalmente a mis padres, porque no existe forma de expresarles mi eterno agradecimiento y por ellos hoy me he convertido en un profesional.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por estar a mi lado todos estos años, y todo el esfuerzo que han hecho por mí.

*A mi familia, por el optimismo, el ánimo, la perseverancia y apoyo constante. Especialmente a **Mariela y Zuleika**, mis hermanas.*

*Al **DrC. Leudis Orlando Vega de la Cruz**, mi tutor, por dedicarme siempre espacio de su preciado tiempo, por brindarme sus conocimientos a lo largo de estos cinco años y más que un profesor convertirse en un amigo.*

*A **Viana** mi compañera de vida por su exigencia, preocupación y apoyo incondicional en todos los momentos que la he necesitado, sin duda nos hemos convertido en el mejor equipo. A ti siempre estaré agradecido.*

*A **Pipo, Noire, Daniel, Lucy, Yamely** que más que amigos se han convertido en familia, y tantos buenos recuerdos me han dejado de la universidad, a **Noire** especialmente por tantos años de amistad.*

*A los **compañeros de aula** y todos los que de una forma u otra me ayudaron en el transcurso de la carrera.*

*A los trabajadores del Hotel Gran Muthu Almirante Beach, especialmente a **Yunior** por brindarme su apoyo y disposición.*

*Al **colectivo de profesores** del departamento de Ingeniería Industrial, por contribuir con sus conocimientos en mi formación profesional, por su exigencia y profesionalidad.*

A los que de una forma u otra me han alentado en este camino.

A todos, GRACIAS



RESUMEN

La gestión de procesos es el modelo recomendado internacionalmente no solo como herramienta de gestión sino también para el cambio organizacional; y aun cuando su incorporación en las organizaciones tiene un largo trecho que recorrer para considerarse masificado. Su aplicación en el trabajo de calidad puede mostrar resultados muy relevantes y ser así un punto de partida para su introducción en las organizaciones. Cada día la gestión por procesos adquiere mayor relevancia en las organizaciones debido a los beneficios que aporta para la planificación, control y mejora de su gestión. En este contexto, el sector turístico cubano representa un rol importante pues se ha convertido en un pilar esencial para la economía.

En la investigación se planteó como objetivo general aplicar un procedimiento para la gestión de los procesos en el Hotel Gran Muthu Almirante Beach” de la provincia de Holguín. Para esto se aplicó un procedimiento compuesto por cinco etapas, trece pasos y cuatro tareas. Como resultado de su aplicación en este hotel de la zona Guardalavaca se obtuvo el diseño de los procesos clave. En el diseño de los procesos se pudo elaborar el mapa general de los procesos, fichas de procesos, flujogramas y calendarización.

En el estudio se utilizaron métodos teóricos y empíricos como análisis y síntesis, histórico-lógico, sistémico-estructural, entrevistas, revisión de documentos, observación directa, tormentas de ideas y herramientas del paquete Microsoft Office.



ABSTRACT

Process management is the internationally recommended model not only as a management tool but also for organizational change; and even when their incorporation into organizations has a long way to go to be considered overcrowded. Its application in quality work can show very relevant results and thus be a starting point for its introduction in organizations. Every day process management becomes more relevant for organizations because of the benefits associated to it in terms of management planning, control and improvements. In this context, tourism plays an important role as it has become an essential pillar of the Cuban economy

The general objective of the investigation was to apply a procedure for the management of processes in the Hotel Gran Muthu Almirante Beach in the province of Holguín. For this, a procedure consisting of five stages, thirteen steps and four tasks was applied. As a result of its application in the Hotel Gran Muthu Almirante Beach, the design of the key processes was obtained. In the design of the processes, it was possible to elaborate the general map of the processes, process files, flow charts and scheduling.

The study used theoretical and empirical methods such as analysis and synthesis, historical-logical, systemic-structural, interviews, document review, direct observation, brainstorming and tools from the Microsoft Office package.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1 Gestión por procesos. Fundamentos.....	6
1.1.1 Control de gestión. Generalidades	7
1.1.2. Conceptualización de la gestión por procesos	9
1.1.3 Beneficios de la Gestión por proceso.....	11
1.2 Herramientas para la Gestión de Procesos	14
1.3 Turismo holguinero.....	16
1.3.1 Evolución del turismo holguinero	17
1.3.2 Características del turismo holguinero.....	20
1.4 Diseño de procesos en el Hotel Gran Muthu Almirante Beach	23
CAPITULO II. DISEÑO DE LOS PROCESOS EN EL HOTEL GRAN MUTHU ALMIRANTE BEACH	25
2.1. Descripción del procedimiento.....	25
Etapa I. Preparación de las condiciones para el diseño de los procesos	25
Etapa II. Diagnóstico de la gestión por procesos	26
Etapa III. Diseño de procesos	29
Etapa IV. Implantación de la gestión por procesos.....	34
Etapa V. Mejora gestión por procesos	35
2.2 Resultados de la aplicación del procedimiento.....	36
Etapa I. Preparación de las condiciones para el diseño de los procesos	36
Etapa II. Diagnóstico de la gestión por procesos	45
Etapa III. Diseño de los procesos	49
Etapa IV. Implantación de la gestión por procesos.....	51
Etapa V. Mejora gestión por procesos	51
2.3 Valoración económica, social y medioambiental	51
CONCLUSIONES	53
RECOMENDACIONES	54
BIBLIOGRAFÍA	55
ANEXOS	I



INTRODUCCIÓN

El turismo es uno de los sectores con mayor crecimiento a nivel global y se convirtió en el soporte de muchas economías nacionales. La expansión de la actividad turística impactó significativamente en la generación de ingresos, niveles de empleos, producción y otros renglones, lo que promueve el dinamismo de la economía. Este proceso de crecimiento continuo se detuvo poco antes del 11 de marzo de 2020 al declararse pandemia el virus conocido como COVID-19, el cual sigue haciendo estragos actualmente en todo el mundo. Este golpe asestado por la COVID-19 muestra que el coste hasta mayo de 2021 era ya tres veces superior que la crisis económica global de 2009, según la Organización Mundial de Turismo (OMT). La última edición del Barómetro OMT del Turismo Mundial muestra que el confinamiento casi total impuesto como respuesta a la pandemia redujo en mayo de 2020 el número de turistas internacionales en un 98% en comparación con 2019. Además, el Consejo Mundial del Turismo proyectó una pérdida de 75 millones de empleos y 2.1 billones de dólares en ingresos. Se habla de que el sector puede sufrir una reducción del 25% de su negocio (UNWTO, 2020).

El turismo, como actividad económica en Cuba, se convirtió desde 1994 en la principal fuente de divisas, introduciendo una modificación sustancial en la estructura económica del país que pasó de una economía exportadora de bienes de azúcar, níquel, tabaco y ron a una economía exportadora de servicios (Mok & García, 2001). Hasta finales del 2019, experimentó un profundo cambio estructural, el cual llegó a calificarse como la locomotora de la economía. Actualmente Cuba, sufre las consecuencias negativas de la pandemia COVID-19, unido a un fuerte recrudecimiento del bloqueo por parte de los Estados Unidos, aspectos que inciden de forma directa en la recuperación de la actividad turística.

En este entorno sumamente inestable y peligroso, ahora más que nunca se evidencia la competencia, para que el sistema empresarial turístico sea capaz de abordar con éxitos las exigencias del mundo de hoy, se hace necesario potenciar el concepto de procesos y tener una visión de objetivo en el cliente. El mercado moderno exige industrias que sean capaces de sobreponerse a las adversidades y competir en un mundo globalizado, donde la adaptación al cambio y la satisfacción de los clientes son factores claves del éxito, ya que



sólo serán solventes aquellas industrias que sepan utilizar muy bien las herramientas que le permiten diseñar sus procesos, trabajar de forma eficiente y eficaz, y atender a las necesidades más estrictas de sus clientes, para así lograr la fidelización de estos con la compañía (Jauregui, 2011).

La misión de toda instalación hotelera se basa en obtener la satisfacción del cliente y esto se gana principalmente con la calidad de los servicios, a pesar de la evidente importancia de la calidad, no existe en la literatura una definición universal, parsimoniosa y comúnmente aceptada. Por el contrario, existen numerosas dificultades, tanto conceptuales como prácticas, que lo hacen aún un concepto escurridizo y difícil de definir (Ruiz, 2006). Algunos autores como Parasuraman *et al.* (1991) destacan que la calidad es el juicio del consumidor sobre la excelencia o superioridad de una entidad en su conjunto, es una forma de actitud, semejante pero no equivalente a satisfacción y resultante de la comparación entre expectativa y percepciones.

La gestión de calidad es una serie de procesos sistemáticos que le permiten a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las distintas actividades que se llevan a cabo. Esto garantiza estabilidad y consistencia en el desempeño para cumplir con las expectativas de los clientes. La gestión de calidad varía según cada sector de negocio para el que se establece sus propios estándares, es decir, modelos de referencia para medir o valorar el nivel de desempeño de la organización (Raffino, 2020). En estrecha relación con lo anterior dicho un Sistema de Gestión de Calidad es una herramienta que le permite a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de servicios con altos estándares de calidad, los cuales son medidos a través de los indicadores de satisfacción de los usuarios.

La *International Organization for Standardization* es una entidad conocida a nivel mundial, es la organización que publica normas asociadas a la calidad. En particular las normas conocidas como ISO, que son documentos en los que se especifican requerimientos que pueden ser utilizados tanto en instituciones de bienes o servicios para garantizar que su producto o servicio cumpla con los objetivos de calidad deseada. La ISO 9000:2015 es una cuarta edición que anula la ISO 9000:2005. Según la web oficial, esta norma internacional ``proporciona los conceptos fundamentales, los principios y los vocabularios



para los sistemas de gestión de calidad y proporciona la base para otras normas de SGC'' (Coppini, 2019).

Por otra parte, el concepto de gestión por procesos ha sido tratado por varios autores (Alonso, 2014; León *et al.*, 2010; Lugo, 2002; Rivera & León, 2014; Robaina, 2017; Sanz, Pérez, *et al.*, 2010) de manera general coinciden en que: diseño de procesos es el acto de transformar la visión, los objetivos y los recursos disponibles en un medio discernible y medible para lograr la misión de la organización. La gestión de proceso realizada de forma correcta garantiza cumplir con las demandas de los clientes con el menor costo posible, elemento determinante para el éxito y la competitividad.

Para ello se utiliza un conjunto de herramientas para identificar y dar a conocer el funcionamiento de un grupo de procesos interrelacionados tales como diagramas, mapas de procesos, fichas de procesos, etc.; que permiten comprender la situación real que presenta cada uno. Realizar el diseño de los procesos facilita el trabajo de la organización, con el objetivo de proporcionar un elemento de apoyo que permita un mejor manejo del conocimiento para tomar mejores decisiones (Quevedo, 2017b).

Debido a los continuos cambios que se suceden en el entorno, que traen consigo un aumento en las exigencias y necesidades de las empresas, se han perfeccionado continuamente los métodos de control hasta llegar al concepto de control de gestión. Campaña (2005b) lo define como un "proceso mediante el cual los directivos, con la participación de los miembros de la organización, toman decisiones relativas a la gestión eficiente de los recursos que conduzcan al cumplimiento de los objetivos estratégicos y a la mejora continua del sistema en correspondencia a las exigencias del entorno".

El control de gestión como parte de la gestión empresarial, debe conducir a que los componentes operativos permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, pero esta concordancia no se produce por sí misma, en la práctica de muchas empresas se observa una brecha entre control de gestión y la estrategia formulada, llevándose a cabo las funciones por departamento con planes de acción operativos no coordinados y en disímiles ocasiones presentando contradicciones, lo que conduce al fracaso de las estrategias por la falta de un enfoque que posibilite a la gerencia dirigir el cambio con visión operativa y estratégica simultáneamente.



El Hotel Grand Muthu Almirante Beach perteneciente al grupo empresarial Cubanacán, está ubicado en el polo turístico Guardalavaca a 60 km de la ciudad de Holguín y a 72 km del aeropuerto internacional Frank País. Este majestuoso cinco estrellas que todavía se encuentra en etapa de preapertura, operará bajo la modalidad “Todo Incluido”, dirigido al turismo de sol y playa, atendiendo al segmento de la familia. Su apertura el próximo 1 de julio de 2021 se ha convertido en uno de los eventos más esperados en el mundo del turismo a nivel nacional e internacional. Está caracterizado por la entrega de sus trabajadores para lograr las expectativas que se han creado, su meta principal es alcanzar la máxima satisfacción del cliente donde la actividad de gestión por procesos juega un papel fundamental en sus objetivos. Después de que se realizara una serie de entrevistas a sus principales directivos y se hiciera una revisión de su documentación se han detectado una serie de inconvenientes en la gestión por procesos, lo que está dado principalmente porque no se tienen diseñados los procesos de la entidad, esto hace referencia a:

1. No se cuenta con fichas ni mapas de procesos lo que imposibilitará la visión de las actividades del hotel.
2. No se tienen establecidos indicadores por los cual medir eficiencia y eficacia.
3. No se tienen definidos los objetivos del sistema y los procesos necesarios para lograrlos.
4. No se tienen bien definidas autoridades ni responsabilidades.
5. No se cuenta con información necesaria para operar, mejorar los procesos, realizar seguimiento, analizar y evaluar el desempeño del hotel.
6. El departamento de calidad ha introducido los manuales de hoteles similares de la zona de Guardalavaca que, si bien serán de mucha ayuda, no se adaptan a la calidad y desempeño que espera proyectar el nuevo hotel.

Todo lo anterior constituye la **situación problemática** de esta investigación y confirma las razones por las cuales constituye una prioridad gestionar sus procesos, lo que permitió definir como **problema profesional** necesidad de realizar un diseño de los procesos claves en el Hotel Gran Muthu Almirante Beach.

Para dar solución al problema antes propuesto se define como **objeto de estudio**: la gestión por procesos. El **objetivo general** que se persigue es:



diseñar los procesos claves con un enfoque a procesos en el Hotel Gran Muthu Almirante Beach. Para dar cumplimiento al objetivo general se proponen los siguientes **objetivos específicos**:

1. Elaborar el marco teórico-práctico referencial de la investigación partiendo de la revisión bibliográfica sobre la gestión por procesos y su diseño.
2. Seleccionar un procedimiento para el diseño de los procesos.
3. Aplicar el procedimiento en el Hotel Gran Muthu Almirante Beach.

El **campo de acción** se enmarca en el diseño de los procesos claves en el Hotel Gran Muthu Almirante Beach. Siendo la **idea a defender**: el diseño de los procesos claves en el Hotel Gran Muthu Almirante Beach contribuye a elevar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos. En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas de la Ingeniería Industrial y otras especialidades afines.

Métodos teóricos

- Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados.
- Histórico-Lógico: permitió estudiar la trayectoria del problema en el transcurso de la historia y revelar las regularidades del fenómeno objeto de estudio.
- Sistémico - Estructural: para desarrollar el análisis del problema y el objeto de estudio tanto teórico como práctico, a través de su descomposición en los elementos que lo integran.

Métodos empíricos:

- Observación directa: para la percepción del estudio y la posterior toma de decisiones;
- Consulta de documentos: para la recopilación de la información;
- Entrevistas: para conocer opiniones y nutrirse de la experiencia acerca del funcionamiento de la gestión de almacenamiento dentro de la organización.



CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se abordan algunos de los elementos teóricos que sustentan la investigación respecto a la gestión de procesos y se profundiza en el sector turístico. Se consultó una amplia fuente bibliográfica, utilizándose el contenido que se corresponde con las particularidades del tema tratado. La investigación tiene como punto de partida los elementos fundamentales de la gestión por procesos para luego caer en sus herramientas más utilizadas, se continúa abordando sobre el turismo holguinero y por último se analiza el diseño de procesos en el Hotel Gran Muthu Almirante Beach. Se investigaron conceptos, enfoques y tendencias investigativas de varios autores del escenario nacional e internacional, y la lógica de la investigación se representa en la figura 1.1.



Figura 1.1. Hilo conductor de la investigación.

1.1 Gestión por procesos. Fundamentos

La gestión por procesos no es un fin en sí mismo, se refirieron Sanz, Remigio Carrasco Pérez, *et al.* (2010), sino un medio para que la organización pueda alcanzar eficaz y eficientemente sus objetivos. Va dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena



satisfacción del cliente y de sus necesidades. La gestión por procesos es una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas (Fuentes & Torres, 2013)

Esta es una excelente vía para administrar de forma eficiente y eficaz las organizaciones, al introducir la gestión horizontal, atravesando las barreras entre las diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia los objetivos específicos de la organización y satisfacer las demandas de los clientes. Es importante destacar que el mayor problema de las instituciones no reside en gestionar la organización en sí, o la transición de una forma de gestión a otra, el verdadero reto consiste en la adopción de los nuevos enfoques por parte de los directivos y los trabajadores e interiorizar la necesidad del cambio hasta hacerlo parte de la cultura organizacional pues de lo contrario esta importante transformación condicionaría situaciones de difícil coexistencia, entre la estructura funcional de la organización y su gestión por procesos reflejado por Pupo (2013).

En este primer epígrafe se adentra a la gestión por procesos como elemento distintivo para el control de la gestión empresarial. Este enfoque se ha destacado en el siglo XXI desde la calidad, sostenibilidad y para el control. Se profundiza en sus principales términos y elementos distintivos a continuación.

1.1.1 Control de gestión. Generalidades

A lo largo de la historia de las organizaciones, y del desarrollo de la teoría que ha tratado de describirlas y explicarlas, los empresarios y académicos han contribuido a la idea de que existe una necesidad creciente de control. En este contexto teórico, pero igualmente en el práctico, el control ha ocupado un lugar destacado. Es considerado una garantía básica de la retroalimentación del comportamiento de todo sistema y sus herramientas mecanismos que posibilitan la corrección de las desviaciones con arreglo a un plan específico (Mayo *et al.*, 2015).

Múltiples autores, en efecto, han definido el control a lo largo de las diversas etapas de desarrollo de la teoría organizacional. Fayol (1994), desde la escuela clásica, hizo ver que el control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos en uso. Para el autor, este tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que sea posible corregirlos y evitar su repetición.



Desde esa consideración, desarrollada durante la segunda década del siglo XX el concepto de gestión ha evolucionado. En el transcurso de los últimos cincuenta años se vinculó con múltiples otros conceptos, entre los que se destaca el de 'proceso'. En efecto, un gran número autores recientes Fiol et al. (1995) algunos que aportaron hace cinco décadas Anthony (1965) coinciden en que el control puede entenderse como un proceso que facilita que los responsables de la operación, haciendo un manejo efectivo de los recursos, alcancen los objetivos establecidos.

Este proceso es utilizado por los directivos, tanto de manera objetiva como subjetiva, para influir en las actuaciones de los otros miembros de la organización. Teóricos como Collins (1982) entre otros, resaltan que en efecto este mecanismo es esencial para poder poner en práctica las estrategias necesarias para alcanzar, con eficiencia y eficacia los objetivos propuestos.

Existen múltiples formas para aproximarse a los sistemas de control. Esto, entre otros aspectos, en función de las diversas bases teóricas y metodológicas consideradas por cada uno de ellos. De algún modo los teóricos han contribuido a configurarlos y los han clasificado usando distintos nombres. Estas aproximaciones han evolucionado a medida que las organizaciones y sus entornos lo han hecho. Se requiere considerar cada vez un mayor número de variables para construir sistemas de control eficientes y adaptados a los cambios sociales y a procesos de impacto amplio y profundo como la internacionalización, la globalización y el incremento de la competencia en los mercados.

Aunque en efecto existen múltiples propuestas en relación con los sistemas de control, todas tienen un elemento en común, a saber: el interés por contribuir al mejoramiento de las actuaciones de las organizaciones (Jaeger & Baliga, 1985). De acuerdo con Kaplan (1984) a pesar de la diversidad existente en la actualidad, es posible identificar que casi todas las técnicas de control utilizadas por las empresas hoy ya se habían desarrollado hacia 1925. Esto pese al cambio considerable en la naturaleza de las organizaciones, su dinámica y las transformaciones del entorno competitivo. Esto señala la necesidad de incorporar nuevos artefactos o componentes conceptuales y prácticos que consideren el contexto organizativo en el que se realiza el proceso de control.



Las teorías relativas al control de gestión de la organización han ido avanzando a medida que se han descubierto y considerado nuevas variables que afectan la actuación de la organización y de sus miembros, tanto a nivel interno como externo. Estas también han evolucionado en la medida en la que lo ha hecho la propia realidad de las organizaciones. En efecto, su desarrollo ha estado ligado tanto a los avances de la literatura especializada como a las transformaciones vividas por la sociedad, a los cambios en los mercados, a su internacionalización y al incremento de la competitividad. La necesidad de control es mayor en la medida en que las organizaciones se enfrentan a un entorno dinámico y cambiante, a un mayor nivel de incertidumbre y a una alta rivalidad competitiva.

1.1.2. Conceptualización de la gestión por procesos

La palabra gestión proviene del latín *gestio*, y se hace referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma (Raffino, 2020). La palabra proceso viene del latín *processus* formado por *pro* ("adelante") y *cadere* ("caminar"), por lo que se refiere a la acción de ir hacia adelante, de avanzar en una trayectoria determinada y, por semejanza, avanzar en el tiempo. En la última década, la gestión por procesos despierta un interés creciente, es ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de gestión de calidad y/o calidad total (Fuentes & Torres, 2013), ya que esta no solo permite asegurar el nivel alcanzado, sino que también se logra introducir a la organización en un proceso dinámico de cambios. Partiendo de esto surge la necesidad de profundizar en ¿qué es la gestión por procesos?

"Los procesos 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..." (Zaratiegui, 1999). Es un término empleado en una enorme variedad de contextos, sobre todo técnicos e industriales, pero siempre conservando un sentido original (Chacón, 2020). León (2010) puntualiza que la gestión por procesos es la 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. Según el estudio de diferentes literaturas muchos autores han aportado diferentes conceptos de lo que es un proceso, pero todos generalmente coinciden en que es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por seguir ciertos insumos, (*input*: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (*outputs*).

Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las barreras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de la empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios), están centrados en las expectativas de los clientes, las metas de la organización, son dinámicos, variables y el punto de concreción de los indicadores diseñados para el control. Los procesos no son actividades aisladas, sino que están interrelacionados e interactúan; comúnmente, las salidas o resultados de un proceso constituyen las entradas para uno o varios procesos que se desarrollan en la organización (Gracia & Sosa, 2008).

Se percibe de forma clara la importancia que disímiles autores le conciben a los procesos y a la gestión de estos para lograr una plena gestión empresarial. Para Zaratiegui (1999) cada vez más el éxito de toda organización depende de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos, por esto el principal punto de análisis lo constituye precisamente la gestión en la empresa basada en los procesos que la integran. Amozarrain (1999) planteaba que las empresas y las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos.

Varios autores definen la gestión por procesos, considerando los elementos esenciales que la componen, estableciendo los criterios que para ellos resultan imprescindibles para el desempeño de los procesos. Martínez (1999) considera que percibe a la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen a incrementar la satisfacción del cliente. Por otra parte Amozarrain (1999) lo define como la forma de gestionar toda la organización basada en sus procesos entendiéndose estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para obtener un resultado y una salida que satisfaga los requerimientos del cliente. Ródenas (2000) se enmarca en la gestión de la calidad y el reordenamiento de



flujos como elementos esenciales de la gestión por procesos. Godino (2002) lo describe como la forma de optimizar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta de una organización.

Según Harrington (1998) es un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno. 9000:2015 (2015) define “un proceso es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Suárez (2001) lo definen como un conjunto de tareas relacionadas lógicamente para lograr un resultado bien definido o colección de actividades que toman una o más clases de entradas y crean salidas de valor para un cliente, luego define que es una actividad o grupo de actividades que se desarrollan en una serie de etapas secuenciales y que buscan un fin determinado.

De acuerdo a los criterios citados, se pone de manifiesto que existe consenso en considerar a la gestión por proceso como lo forma de gerenciar los procesos empresariales en sustitución de la gestión tradicional basada en las funciones. Sin embargo, hay otros autores que aportan otros elementos al considerar que es la vía principal para lograr la satisfacción del cliente y optimizar la aportación de valor.

1.1.3 Beneficios de la Gestión por proceso

En general cualquier organización tiene establecida una gestión funcional, establecida en departamentos con una definición clara de jerarquía y se concentra la atención en las actividades de cada persona o cada departamento. Al adoptar un enfoque por procesos, no se elimina la estructura por departamentos de la organización prestando atención en el resultado de cada proceso y en la manera que estos aportan beneficios. La gestión de procesos o la gestión basada en procesos es uno de los 8 principios de la norma ISO 9001 de gestión de la calidad. Su importancia radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia dado que las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. La gestión por procesos fue uno de los grandes aportes de la gestión de la calidad cuando se habla del aseguramiento de la calidad.

Puede beneficiarse de la gestión por procesos todo tipo de organizaciones. Las principales ventajas que se obtienen son:



1. Aporta una nítida visión global de la organización y de sus relaciones internas.
2. Una organización gestionada por procesos tiene más flexibilidad que una basada en jerarquías.
3. Dado que los procesos son transversales y afectan a diferentes unidades organizativas, se favorecen las interrelaciones entre las personas.
4. Se establecen responsables de cada proceso. Todas las personas de la organización conocen su rol en cada uno de los procesos y saben cómo contribuyen a alcanzar los objetivos de la organización.
5. Permite que no se trabaje de manera aislada, buscando solo el beneficio de una parte de la organización, sino buscando el beneficio común.
6. Permite una optimización del uso de los recursos y, en consecuencia, una reducción y optimización de los costes operativos y de gestión.
7. Los procesos se miden; se establecen objetivos e indicadores para cada uno de ellos.
8. Entre las medidas que se analizan es muy importante el grado de satisfacción del cliente. La organización se orienta así a satisfacer las necesidades de los clientes.
9. Se promueve la mejora continua de los procesos. Se detectan ineficiencias, debilidades organizativas, cuellos de botella y errores de manera rápida y metódica, reduciendo los riesgos.

En la tabla 1.1 se muestra una comparación de los enfoques, donde se puede apreciar la superioridad del enfoque por procesos en cuanto a varios elementos.

Tabla 1.1. Comparación de los enfoques por funciones y por procesos.

Gestión por funciones	Gestión por procesos
Departamentos especializados	Procesos de valor añadido
Departamento: forma organizativa	Proceso: forma natural de organizar el trabajo
Jefes funcionales	Responsables de los procesos
Jerarquía, control	Cliente, autonomía, autocontrol
Burocracia, formalismo	Flexibilidad, cambio, innovación
Toma de decisión: centralizada	Es parte del trabajo de los dos
Información: vía jerarquizada	Información compartida
Jerarquía para coordinar	Coordina el equipo del proceso
Mando por control/supervisión	Mando por excepción. Apoyo
Cumplimiento desempeño	Compromiso con resultado
Eficiencia, productividad	Eficacia, competitividad
Como hace mejor las tareas	Qué tareas hay que hacer y para qué



Adoptar este enfoque de gestión no implica necesariamente hacer cambios en el organigrama de la compañía, aunque puede ocurrir que en los nuevos procesos definidos se identifique algún rol que no quedase cubierto por la actual estructura. El objetivo final de la identificación y descripción de los procesos de una compañía es, sin lugar a dudas, implantarlos de manera eficiente. Para garantizar que sea así deben tenerse en cuenta las siguientes consideraciones:

- Es necesaria una gestión del cambio que ayude a transformar una organización jerarquizada a una gestionada por procesos
- Un factor clave es que la dirección de la compañía responsabilice y lidere el proyecto, que lo asuma como parte de los objetivos estratégicos del negocio y sea capaz de trasladarlo a toda la organización
- Hay que definir un plan de comunicación y un plan de formación como elementos clave de la gestión del cambio
- Es importante que toda la organización haga un esfuerzo y se implique con un alto nivel de compromiso en el proceso de cambio
- Todos los empleados deben tener capacidad de adaptación para llevar a cabo su papel en cada uno de los procesos en los que intervengan según las necesidades de cada momento
- Adoptar la gestión basada en procesos no es tan solo un cambio operativo para las organizaciones, es un cambio de mentalidad, de cultura empresarial. Supone romper los silos, que cada empleado deje de centrarse en su departamento y pase a ver la empresa como un todo, pensando que su trabajo supone un resultado que beneficia a toda la organización.

Al establecer un riguroso diseño de cada proceso, el rendimiento aumenta porque no se malgastan recursos ni tiempo en esfuerzos inútiles. La gestión por procesos también aporta beneficios mediante la alineación para alcanzar un objetivo común orientado al cliente, brindando un marco para el rediseño del trabajo. Así el éxito de una empresa, en definitiva, dependerá de la correcta ejecución de sus procesos bien diseñados.



1.2 Herramientas para la Gestión de Procesos

Para la gestión de los procesos en la actualidad existen diversas herramientas que han alcanzado varios niveles de difusión y aplicación práctica. Entre ellos cabe destacar para el desarrollo de esta investigación: el mapa de procesos, la ficha de proceso, los indicadores de gestión, los flujogramas y la calendarización. A continuación, se procede a explicar cada una de ellas.

Mapa de proceso

El mapa de procesos impulsa a las organizaciones a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés, dando la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos claves (Pérez, 2010). A partir de la bibliografía consultada, los mapas de procesos, se pueden englobar en dos tipos fundamentales:

1. Mapa de procesos general de la empresa.
2. Mapa de un proceso específico.

Existe consenso en la literatura consultada en cuanto a la necesidad de elaborar un esquema general donde se reflejen todos los procesos que tienen lugar en las organizaciones clasificándolos en diferentes categorías llamado mapa de proceso (Nariño *et al.*, 2010). Existe un cuarto criterio para clasificar los procesos: en transversales. Los mismos tienen como características que, aunque se gestionan como procesos independientes sus subprocesos y actividades forman parte de otros procesos, y sus resultados se manifiestan en procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo, otras de sus características son las siguientes

- Posibilitan la coordinación y ejecución en los procesos en que tienen presencia
- Proveen los canales para el establecimiento de la cohesión entre los procesos
- Se ponen en función del mejor desempeño de los procesos restantes.

Mapa de un proceso específico

El mapa de un proceso contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una unidad de una forma distinta a la que ordinariamente se conoce. A través de este tipo de gráfico se puede representar tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día, y que, sin embargo, afectan



positiva o negativamente el resultado final del trabajo. Este tipo de mapa muestra una vista simple del proceso, donde cada parte se visualiza y se indican las interfaces, considerando entrada, proceso, salidas. A su vez es una herramienta de gran utilidad metodológica para instruir al personal y detectar cuándo una información está siendo duplicada o tiene un valor innecesario, ya que, al representar gráficamente los eventos, donde se pueden visualizar rápidamente las interfaces, recursos, puntos críticos, prioridades, etcétera, de una organización específica, permitirá identificar claramente los flujos físicos e informativos que ocurren entre las distintas áreas de la organización (León *et al.*, 2010).

Ficha de proceso

Una ficha de proceso se puede considerar como un soporte de información que 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 (Cabrera *et al.*, 2015). La información a incluir dentro de una ficha de proceso puede ser diversa y deberá ser decidida por la propia organización.

Indicadores de gestión

Los indicadores constituyen una vía importante para el seguimiento y medición de los procesos, se considera un indicador a la información del proceso que está definida y registrada, sirve de apoyo a la toma de decisiones y se relaciona con estándares y normas. Los indicadores pueden referirse a las entradas, los procesos de transformación y/o las salidas, o de otra manera, son considerados como relativos a los procesos, el tiempo, la productividad, la flexibilidad, la eficiencia o la eficacia. Se asume por el autor de esta investigación agrupar los indicadores en eficacia, eficiencia y efectividad. Los indicadores de eficacia se basan en lo que se llama “operacionalización”: todo aquello que es tangible y que nos sirve para cumplir el objetivo que se ha planificado. Estrategias de marketing, planeamiento, establecimiento de métricas, estadísticas, pero, sobre todo, buenas ideas, creatividad e innovación. Por otro lado, la eficiencia consiste en utilizar los recursos adecuadamente con el fin de no derrochar, pero tampoco ahorrarlos si son



necesarios. Estos importantes indicadores constituyen una vía para el seguimiento y medición de los procesos. Se considera que los indicadores de efectividad serán la coincidencia de la eficacia y eficiencia de los procesos (Pérez, 2010).

Flujogramas

El flujograma también es conocido como diagrama de flujo y en este sentido, representa de manera gráfica las actividades de un proceso e interrelacionadas entre sí. Facilita la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluye las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo (Sanchez *et al.*, 2016).

Calendarización

La calendarización de los procesos constituye una herramienta fundamental para la organización del trabajo de los directivos, ya que se muestra todo el flujo informativo que se genera. A través de esta se tiene control de las fechas en que se genera la información y los responsables desde cada nivel de la misma.

Estas herramientas en su conjunto permiten la efectiva GP. En el sistema empresarial todavía es un acápice pendiente la implantación de estas herramientas, especialmente en las entidades de servicios. Las universidades al ser unidades presupuestadas, se tornan un poco carentes los indicadores de efectividad, al no contar en su totalidad con indicadores de eficiencia y eficacia. Por lo que resulta importante conocer en estos procesos como se desempeña estos indicadores.

1.3 Turismo holguinero

Holguín es la cuarta ciudad más importante de Cuba, está situada en un territorio montañoso al este de la isla y es conocida como la ``ciudad de los parques´´. Colón se refirió a esta región como ``la tierra más bella que unos ojos ver pudieran´´ y gran parte de la zona no ha cambiado desde entonces. La ciudad oficialmente llamada San Isidro de Holguín tiene una infinidad de elegantes plazas, edificios coloniales y museos que ofrecen una vista agradable. Las costas tampoco desmerecen de encantos cuenta con una línea costera bañada de aguas color turquesa y arenas blancas que convierten el destino en un paraíso tropical.



1.3.1 Evolución del turismo holguinero

En la etapa colonial no existía ningún tipo de diversión en la ciudad de Holguín, a no ser las lidias de Gallos que se verificaban los domingos, y días festivos en una Valla instalada en un amplio solar, ahora ocupado por el edificio de “La Periquera”. Los visitantes o forasteros eran raros y escasos, no había fondas o mesones y solamente cada cuatro años giraban visitas a Holguín los Obispos de Santiago de Cuba, en misiones Pastorales, a no ser que les afectase el reuma o la vejez.

En relación con los antecedentes del turismo, este se remonta a los años iniciales del siglo XIX, como lo remite Juan Albanés Martínez (escritor de la vida del primitivo Holguín) en la primera hospedería. En la calle de “San Pedro”, o el “Martí”, en una vieja casa que ocupaba parte del espacio donde está enclavado el Teatro “Infante” (actual teatro Eddy Suñol) y que más tarde pasó a la propiedad de la familia Grave de Peralta, se instaló en 1820 la primera fonda-hospedaje o mesón que tuvo Holguín, que llevaba por rótulo “LA VIAJERA”, siendo su propietario Don José Canciell. Los escasos viajeros que en ellas recalaban, disfrutaban de una buena comida y cama a cambio de unos pocos “maravedís”. A lo largo de todo el siglo XIX, a la par que comenzaron a desarrollarse en San Isidoro de Holguín diferentes manifestaciones del progreso como tiendas y almacenes, correos, colegios de enseñanza, periódicos, casas bancarias entre otras facilidades; fueron apareciendo instalaciones de hospedaje y de alimentación como fondas, mesones, hostales, casas de huéspedes, cafés y toda clase de servicios en función de visitantes, viajeros, comerciantes y figuras públicas ya fueran españoles, criollos o extranjeros.

Durante las cinco décadas de vida republicana, primero bajo el gobierno interventor norteamericano y luego bajo los gobiernos de turno de la oligarquía criolla y las empresas de capital yanqui, el turismo holguinero se fue desarrollando a la par que el resto de la vida social, económica y cultural, si bien de una manera limitada a pequeñas y medianas instalaciones de hospedaje, recreo y alimentación, sin que llegase a ser un verdadero sistema turístico en función de amplias mayorías o fenómeno de masas, como si lo fueron La Habana y Varadero, sobre todo, con turistas provenientes del vecino del Norte.



Las altas clases” de la burguesía holguinera hacían anunciar con gran pompa en descriptivas y peyorativas crónicas sociales las despedidas de solteras, bodas, cumpleaños, reuniones y encuentros de negocios, que tenían por sede a las mejores instalaciones turísticas de la ciudad. No obstante, gracias a la pluma de los/las cronistas de ese tiempo, se cuenta en la actualidad con información histórica de varias instalaciones de la hotelería y el llamado turismo de ciudad que abrieron el camino para que Holguín se visibilizara más allá de sus predios.

Hoteles de alta gama en la ciudad de Holguín durante este período:

- “Majestic Hotel”: Este magnífico hotel se encuentra enclavado en la esquina que forman las calles Frexes y Mártires, o sea, en uno de los lugares más céntricos de la ciudad, a media cuadra del parque “Calixto García” y del comercio principal de la plaza, oficinas públicas y centro de comunicaciones
- “Hotel Telégrafo”: Se encuentra ubicado en la calle Maceo número 76, esquina a la de Luz Caballero, apartado 68
- “Hotel Isla de Cuba”: El hotel se encuentra situado en la calle Libertad número 65, apartado 71, a media cuadra del Parque Calixto García
- “Hotel Saratoga”: Se encuentra situado frente al edificio de la Colonia Española, en la calle Maceo número 66, frente al Parque Calixto García.

Muchos de los antiguos hoteles de la República que se fusionaron o cambiaron de nombres y que llegaron al período revolucionario, provenían de inmuebles o solares del siglo XIX que fueron adaptados o construidos para hospedería. Dos de ellos fueron el hotel Asturias (hoy Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía) y el hotel Residencial (actual Escuela de Hotelería y Turismo de Holguín Nuevos Horizontes).

La década del 90, es considerada una fase difícil en la historia del pueblo cubano dado el derrumbe del campo socialista. Para seguir adelante en el denominado período especial, se llevan a cabo nuevas medidas por parte del Estado Cubano y la participación del pueblo, con el fin de aminorar los daños manifestados tanto en el ámbito económico como social. Se prioriza la agricultura, la farmacéutica, la biotecnología, la minería y el turismo, convirtiéndose la ciudad en terciaria, a industrial y servicio. Entre las acciones fundamentales despuntan la apertura del aeropuerto Frank País al turismo internacional, introducción exitosa al mercado de la cerveza Mayabe, producto



originario de Holguín; el turismo nacional comienza a desarrollarse y con ello la infraestructura turística como el motel El Bosque y el hotel Pernik ubicados en la ciudad y el motel Mirador de Mayabe emplazado en las afueras de esta (Vilar, 2015).

En la actualidad se han realizado una serie de remodelaciones y construcciones a la ciudad. Ha incrementado la planta habitacional con la apertura de nuevos hoteles como es el hotel Saratoga ubicado en una de las esquinas del parque "Calixto García", el hotel Caballeriza y el Esmeralda, todos estos se encuentran en la cercanía del casco histórico de la ciudad (centro de ciudad). Dentro de la infraestructura extra hotelera se construyeron una serie de bares y centros recreativos que estimula no solo el turismo nacional, sino también el internacional.

Todas estas obras que comenzaron desde inicio de este período son dignas de agradecer al Comandante en Jefe Fidel Castro, pues fue el promotor de incentivar el turismo dentro del país y fundamentalmente a esta ciudad, donde su fuerte consiste en el turismo cultural e histórico. Con el triunfo revolucionario después que los cubanos ganaron el derecho a disfrutar de las bellezas naturales de su país, el primer paso fue construir. El 26 de febrero de 1959 desde los balcones de la Periquera, actual Museo Provincial de Historia de Holguín, en su alocución Fidel le pregunta al pueblo si tenían playas, si había comunicación con ellas, donde las querían y qué se necesitaba hacer en el caso de la playa de Guardalavaca.

Al terminar su discurso Fidel realizó un recorrido por la costa norte del territorio holguinero y por vez primera visitó Pesquero Nuevo y Guardalavaca, playas que pronto se acondicionaron para el disfrute de todos los holguineros con el empeño de abrir nuevas playas para el pueblo. En la edición del día 10 de septiembre 1959 del periódico regional holguinero Norte, se publica una nota bajo titular: "Fidel Castro en Holguín" cuyo último párrafo expresa: "Convertiremos esta playa en el segundo centro turístico de Cuba", referido claramente a la playa Guardalavaca. Fidel habla embullado, lleno de fe y gran optimismo acerca de los planes para con la bella playa del norte de la provincia Holguín, y se espera la ejecución de los proyectos en esa playa por la Junta de Fomento Turístico. Comenzaría así con la fundación del Instituto Nacional de la Industria Turística y el Instituto Nacional de Turismo (INTUR) entre las décadas



de 1960 y 1970, todo un desarrollo armónico para el disfrute de la población con la creación de las playas populares y el primer polo turístico de la ya provincia de Holguín, con la inauguración en julio de 1976 del Hotel Guardalavaca y todo el progreso posterior de su entorno (Fernández, 2001). En Guardalavaca, las principales construcciones realizadas fueron 1 416 taquillas, 36 cabañas, 8 habitaciones, restaurante y cafetería y también áreas verdes e infantiles y centro de primeros auxilios (Garrido, 1993).

1.3.2 Características del turismo holguinero

El turismo Holguinero ha alcanzado un notable desarrollo en los últimos años y llegará a tener una apreciable importancia. Es considerada el tercer Polo Turístico en importancia del país. Cuenta con muchos atractivos naturales y por excelencia una belleza inigualable en sus campos y playas, cuenta con un total de 20 instalaciones de alojamiento con un total de 5323 habitaciones, de ellas 1215 de Cubanacan, 3567 de Gaviota y 541 de Islazul.

Desde sus inicios Holguín fue conformando su propia imagen cultural, que la distingue dentro del país como la Ciudad de los parques. Cuenta con 5 parques o plazas principales alineados a través de las dos arterias principales de la ciudad, las calles Libertad y Maceo

- Parque Calixto García, antigua Plaza de Armas
- Parque Julio Grave de Peralta, Plaza de la Iglesia San Isidoro
- Parque Carlos Manuel de Céspedes, Plaza San José
- Parque José Martí, antiguo Victoriana de Ávila
- Parque Rubén Bravo, Parque Mantilla o Infantil.

La loma de la cruz marca el norte geográfico de la Ciudad de Holguín, desde donde se realizó su trazado urbano en 1752. En 1790 se le comienza a llamar Loma de la Cruz debido a que llevan una cruz de madera el 3 de mayo, para recordar el día en que fueron encontrados los maderos del calvario de Jesucristo. En 1927 se le construyó una escalinata de 458 escalones que la convirtió en la única altura escalonada del país. Esta elevación tiene también acceso por carretera y es un mirador natural de la ciudad que se abre en todo su perímetro a sus pies. La escalinata se conserva en buen estado, así como el resto de sus elementos, pero necesita de mantenimiento. Las laderas de la elevación se están reforestando, habiéndose mejorado el paisaje en los últimos



meses. Se ha retomado la tradición del 3 de mayo y es aquí donde se desarrolla la ceremonia más importante del Evento Cultural las Romerías de Mayo. Puede ser utilizado para el turismo de ciudad y de recorrido, así como para opcionales en otro producto mercado.

La región Holguín recibe cada año miles de turistas cuyo principal objetivo de viaje lo constituye el disfrute de sol y playa, brindando esta zona costera la posibilidad de encontrar arenas blancas y finas, con recursos y bellezas naturales, incluyendo la combinación de áreas de sombra con vegetación y montañas. La temperatura de sus aguas oscila anualmente entre 24 y 26 °C con máximas de 34 °C en los meses de verano.

Al noreste de la ciudad se encuentra ubicado de Banes, considerada la capital arqueológica de Cuba, que cuenta con el Museo Indocubano Baní y el Sitio Arqueológico Chorro de Maíta. El primero es el sitio apropiado para conocer los secretos de la cultura aborígen en Cuba y el más completo de su tipo en el país. Dispone de una valiosa colección de trabajos de cerámica, objetos ornamentales y de trabajo. Su pieza de mayor valor es el ídolo de Banes, figura humana que data del siglo XVIII, confeccionada en oro puro y de aproximadamente 4 cm de altura. El sitio Arqueológico Chorro de Maíta es el único recinto ceremonial precolombino descubierto hasta nuestros días en las Antillas. Cuenta con una gran plaza de 2000 m² y 56 enterramientos aborígenes. Estos sitios constituyen un atractivo inapreciable para el turismo de ciudad, de recorrido y de eventos.

El polo turístico Guardalavaca actualmente cuenta con tres hoteles para el turismo internacional, que operan bajo la modalidad *all inclusive* y son administrados por el grupo hotelero Cubanacán: Hotel Brisas Guardalavaca fundado en noviembre de 1994, categoría 4 estrella y Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, instalación que remonta sus inicios en el año 1989 pero es a partir de 1998 que se comercializa como un complejo turístico y el Gran Muthu Almirante Beach que está en etapa de preapertura.

Este polo cuenta con la Agencia de Viajes Cubanacán, Sucursal Holguín, es una empresa ubicada en el polo turístico Guardalavaca. La operación turística de la entidad comienza en el año 1988, pero no es hasta 1993 que se organiza como agencia de viajes. En 1995 adopta el nombre de Fantástico y a finales de 1998 cambia su denominación por Agencia de Viajes Cubanacán (Pineda,



2017). La Sucursal Marinas y Náuticas Marlin Guardalavaca, es otra de las entidades dedicadas al turismo. Surge formalmente el 5 de febrero de 2005 como consecuencia de la creación del MINTUR y se define como una empresa que presta servicios náuticos (González, 2014).

En cuanto a la relación del municipio Banes con el turismo se puede decir que cuenta con 301 instalaciones que brindan sus servicios a esta actividad, 44 de ellas extra hoteleras, 3 hoteleras (Hotel Brisas Guardalavaca, Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca y Hotel Almirante, este último en fase de terminación). Es necesario destacar el papel que juegan los trabajadores por cuenta propia que brindan servicios de alojamiento dentro del territorio debido a que actualmente existen 254 instalaciones.

Según el sitio *TripAdvisor* se puede apreciar que existen muchos comentarios sobre el polo Guardalavaca, específicamente los hoteles Club Amigo Atlántico Guardalavaca, Brisas Guardalavaca y el Chorro de Maíta al este de Banes. De las 3410 opiniones del Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca el 54.55% representan las opiniones positivas y el 20.76% representan las opiniones negativas, siendo estas las que menos predominan. Respecto al Hotel Brisas Guardalavaca de los 4974 comentarios el 73.80% reflejan opiniones positivas y el 11.16% reflejan opiniones negativas. El Chorro de Maíta con un total de 106 opiniones el 74.53% son positivas y el 8.49% son negativas. Además según Monrac sitio especial creado para que los canadienses (principal mercado en el polo Guardalavaca) expongan sus comentarios sobre los hoteles visitados y a los que a través los posicionan en un orden jerárquico respecto a las restantes instalaciones en nuestro país.

El Hotel Brisas Guardalavaca calificado con una puntuación de 3.89 de un total de 5 posibles a obtener basado en 992 reseñas, es posicionado como el #4 de 13 hoteles en Holguín, resaltando positivamente al polo. El Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca calificado con una puntuación de 3.39 de un total de 5 posibles a obtener, basado en 1205 reseñas, es posicionado como el #10 de 13 hoteles en Holguín, tiene un menor nivel de posicionamiento.

Tomando como referencia la modalidad de sol y playa, Holguín tiene como principales competidores los destinos Varadero y Jardines del Rey (Cayo Coco). Santa Lucía, se considera un competidor del destino Holguín a un



segundo nivel y en un tercer nivel de competencia encontramos a Bayamo, Santiago de Cuba y Baracoa.

1.4 Diseño de procesos en el Hotel Gran Muthu Almirante Beach

El Hotel Gran Muthu Almirante Beach perteneciente al grupo empresarial Cubanacán, se encuentra actualmente en etapa de preapertura sin fecha de inauguración, debido a la situación epidemiológica existente. Este majestuoso hotel cinco estrellas se encuentra ubicado en el litoral norte Holguinero, a solo 100 metros de la playa de Guardalavaca, a 60 km de la ciudad de Holguín y a 72 km del aeropuerto internacional Frank País. Operará bajo la modalidad “Todo Incluido”, dirigido al turismo de sol y playa, atendiendo al segmento de la familia además contará con la importante particularidad de contar también con un Servicio Real. Entre sus prioridades está alcanzar un alto nivel de satisfacción de sus clientes y la garantía en sus servicios; donde la gestión de procesos juega un papel fundamental para el cumplimiento de sus metas.

Al realizar un análisis mediante la observación directa y entrevistas a los directivos de la entidad se comprobó que no tienen explícito algunos fundamentos básicos para la gestión de procesos; por lo que incurren en algunas violaciones en esta actividad. Se identificaron una serie de deficiencias relacionadas con la gestión de procesos orientados principalmente al incumplimiento de parámetros en las normas de la gestión por procesos, deficiencias que están originadas por los factores que se describen a continuación.

- Se cuenta con manuales, pero no se tienen diseñadas las fichas de procesos
- El hotel tiene diseñada una estructura organizativa, además de tener presente los procesos, pero estos no están bien definidos debido a que están tomando como referencia otros hoteles
- No se trabaja con un enfoque de procesos por lo que no se identifican relaciones entre ellos, así como entradas, ni salidas
- No se cuenta con un mapa de procesos, lo que imposibilita la visibilidad de las actividades del hotel
- Se ha extrapolado acciones de calidad del servicio de los hoteles y vecinos Brisas Guardalavaca y Club Amigo Atlántico Guardalavaca, sin embargo, es



insuficiente estas características de gestión para el nuevo hotel que arriba con su nueva marca y de excelencia cinco estrellas.

Todos estos elementos denotan la necesidad del desarrollo de la presente investigación para profundizar cómo se lleva a cabo la gestión por procesos en el Hotel. Además, permitir que a través de análisis y resultados alcanzados se pueda elevar la efectividad de su desempeño y el beneficio de sus clientes, traducidos en la calidad y la excelencia.



CAPITULO II. DISEÑO DE LOS PROCESOS EN EL HOTEL GRAN MUTHU ALMIRANTE BEACH

En este capítulo se abordará el desarrollo de un procedimiento para el diseño de los procesos, como base para la gestión de estos. Se inicia con la descripción del procedimiento seleccionado por Quevedo (2017b) y su aplicación en la entidad hotelera.

2.1. Descripción del procedimiento

Etapas I. Preparación de las condiciones para el diseño de los procesos

Objetivo: lograr la familiarización con la organización objeto de estudio, sus procesos y recursos humanos, así como promover el compromiso necesario del personal para su contribución en la ejecución de las restantes etapas del procedimiento.

En esta etapa se crean las condiciones para la implementación de la gestión por procesos, con la constitución del grupo de trabajo, el aseguramiento de las condiciones de partida y la caracterización de la instalación hotelera.

Paso 1. Constitución y capacitación del grupo de trabajo

Para constituir el grupo de trabajo para el diseño de los procesos, se toma como base los criterios expuestos por autores como (Nariño et al., 2014; Rivera, 2002; Rodríguez, 2013; Sosa, 2003). Para estudios similares se recomiendan que el grupo de trabajo deba:

- Estar integrado por un equipo de 7 a 15 personas, con la participación de los miembros del consejo de dirección y una representación de todas las áreas de la lavandería, así como los líderes de cada proceso e investigadores de experiencia que guíen el diseño e implementación de la gestión por procesos
- Garantizar diversidad de conocimientos de los miembros del equipo
- Contar con personas capacitadas en herramientas dirección
- Nombrar a un jefe para que dirija el grupo de trabajo.

A través de tormentas de ideas y el trabajo en grupo, se confecciona y aprueba el cronograma de diseño de los procesos. Sus tareas iniciales estarán vinculadas a la capacitación del grupo de trabajo.

Paso 2. Aseguramiento de las condiciones de partida

Se valora si existen las condiciones necesarias para efectuar el estudio, para ello se realizan entrevistas y consultas a expertos de todos los niveles de decisión, si las condiciones de partida no están aseguradas, se extiende esta



etapa de preparación. Para continuar con la aplicación del procedimiento, se procede realizar acciones de formación en: técnicas de dirección, la gestión por procesos y sus herramientas.

Paso 3. Caracterización de la organización

Uno de los elementos vitales a desarrollar antes de iniciar un proyecto investigativo es caracterizar a la organización objeto de estudio, pues posibilita la familiarización con las particularidades de esta y permite un mayor acercamiento a su cultura organizacional. Algunos de los elementos que se deben considerar para la caracterización son:

- Breve reseña histórica
- Objeto social, misión y visión
- Estructura organizativa y niveles de dirección
- Principales competidores, proveedores, clientes internos y externos
- Composición de la plantilla en trabajadores
- Servicios que brindan y medios de los que se disponen
- Análisis de indicadores financieros.

Etapa II. Diagnóstico de la gestión por procesos

Objetivo: analizar el estado actual de la gestión por procesos, para detectar los puntos críticos.

Paso 4. Análisis de los procesos

Se debe examinar lo que está elaborado e implementado en la instalación hotelera, en materia de gestión por procesos (mapa, ficha, despliegue y diagrama), revisar los procedimientos e instructivas de trabajos, registros, estadísticas, etc.

Tarea 1. Identificación de los procesos

Para la identificación de los procesos se inicia con el análisis crítico de estos, además de utilizar el método de revisión documental y sistémico. Se considera lo que se expone de procesos en manuales, registros e informes de auditorías realizadas a las diferentes áreas de la organización. Estos métodos permiten profundizar en las particularidades de cada proceso tales como:

1. Estructura que estos presentan de acuerdo a:
 - Áreas de la organización que abarcan y necesidad de recursos



- Se debe definir los elementos que componen la tarea o actividad que se vaya a considerar como un proceso, así como los límites de inicio y final de este.
2. Aspectos que pudieran contribuir a la definición de los procesos.
 - Para este caso se hace necesario la búsqueda de características únicas que lo diferencien del resto de los procesos.
 3. Vínculo con otros procesos.
 - Se debe referir a la relación con procesos tecnológicos o administrativos que están en constante funcionamiento sistémico dentro de la organización.

Tarea 2. Clasificación de los procesos

A través de la técnica tormenta de ideas y tomando como base la identificación realizada en la tarea anterior, se clasifican los procesos en estratégicos, operativos y de apoyo, según para ello se deben realizar las preguntas siguientes:

- Para identificar los procesos operativos:
 - ¿Cuáles son los procesos claves en el hotel al ser los que agregan valor y permiten el cumplimiento de su misión?
- Para identificar los procesos de apoyo:
 - ¿Qué recursos necesitan los procesos operativos para su ejecución? Los procesos de apoyo son proveedores de los procesos operativos (clientes internos).
- Para identificar los procesos estratégicos:
 - ¿Cuáles son los procesos que se deben de gestionar con un enfoque estratégico porque garantizan el desarrollo del hotel en el tiempo y el logro de su visión?

Paso 5. Diagnóstico de la documentación de los procesos

En el diagnóstico de la documentación de los procesos se debe hacer una valoración de los expedientes principales por los cuales se rige el trabajo de la organización, estudiar archivos y registros donde se refleje los principios de la organización y su estado de cumplimiento, así como contratos, informes, instrucciones y el material que se genera por cada departamento o área de la organización. Se debe indagar en temas relacionados con la capacidad de realización o desempeño adecuado de los procesos. Es necesario conocer si la



organización ha sido capaz de brindar a sus clientes el servicio que ellos demandan, a través de la efectividad de sus procesos.

Tarea 3. Revisión de mapa, fichas, y flujo de proceso

A través de la revisión de mapa, fichas, y flujo de proceso se puede distinguir los detalles y el contexto en el que se encuentran los procesos en la organización, si se encuentran documentados o registrados en los manuales técnicos, específicamente la elaboración de las fichas, el flujo y el mapa de procesos, donde estos dos últimos mencionados constituyen representaciones importantes de cómo debe funcionar cada proceso. Para el desarrollo de esta tarea se debe trabajar en lo siguiente:

- Para la identificación y revisión por parte del mapa de procesos se comenzará verificando si se corresponde con los actuales procesos que están presentes en la organización, si existe interrelaciones entre ellos y si el mapa lo muestra. La base fundamental para la identificación de las partes es el estudio de la misión, visión, clientes y la necesidad y expectativas de estos
- Para el caso de las fichas debe analizarse si esta contiene elementos básicos como: entradas, salidas e indicadores de procesos, control y resultados. Para cada uno de los procesos identificados se parte del momento de entrega al cliente. Desde esta operación y recorriendo el proceso hacia atrás se irán identificando los pasos, tareas, responsables, entradas, salidas, etc., hasta el instante en el que se realizó la solicitud de los servicios. Se valora si el contenido de las fichas está correcto, si todos los trabajadores conocen los temas implícitos en ellas. Se deben identificar los subprocesos en los que se puede dividir los procesos que se vayan a analizar, para posteriormente pasar al estudio detallado de cada uno de estos
- Para el análisis del flujo se comienza con la identificación de los puntos de partida y final del proceso, se detallan las diferentes actividades que forman el proceso a realizar, la interrelación existente entre todas ellas. Además, se identifican los tiempos de cada operación, la cantidad de producción que entra y sale en una jornada laboral, si sigue la lógica del proceso, y si recoge todas las operaciones que se llevan a cabo en estos.



Tarea 4. Listar las principales deficiencias del diagnóstico de los procesos

Se realiza un listado de las deficiencias que se presentan en todos los procesos analizados, para establecer hacia cual(es) de ellos se debe dirigir el estudio.

Paso 6. Selección de los procesos a diseñar

La selección de los procesos es una decisión estratégica que debe estar encaminada a la elección de uno de los grupos de procesos: estratégicos, claves o de apoyo. Además, se debe precisar qué grupo presenta mayores incidencias o si es necesidad de la empresa que se escoja uno específicamente.

Otra forma de realizar la selección es mediante la consideración de los criterios siguientes:

- Procesos con un fuerte impacto en la satisfacción del cliente
- Procesos cuyos resultados no satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes
- Procesos que tienen relación con los objetivos estratégicos
- Procesos con un alto consumo de recursos internos
- Procesos con cambios en el entorno que afectan a sus resultados
- Procesos en los que su funcionamiento (calidad, coste, tiempo, servicio/producto) sea ampliamente reconocido como muy deficiente.

A partir del diagnóstico realizado en la etapa II se procede al diseño de los procesos que se seleccionaron como deficientes. Herramientas: revisión de documentos, entrevistas a especialistas y técnicos, trabajo en grupo y lista de chequeo.

Etapa III. Diseño de procesos

Objetivo: diseñar cada uno de los elementos que componen la gestión por procesos en el hotel, derivado del estudio realizado por Pérez (2014).

Paso 7. Confección del mapa de procesos general

En este paso se elaborará el mapa general de procesos del hotel, al ser de vital importancia para la comprensión de esta, ya que la confección del mapa de procesos debe constituir la tarea inicial del procedimiento para el diseño de los procesos. En la figura 2.1 se muestra la estructura de un mapa de procesos,



las entradas estarán relacionadas con las demandas de los clientes y las salidas con la satisfacción de estos, las que están asociadas a los procesos operativos al ser estos donde se genera la cadena de valor.

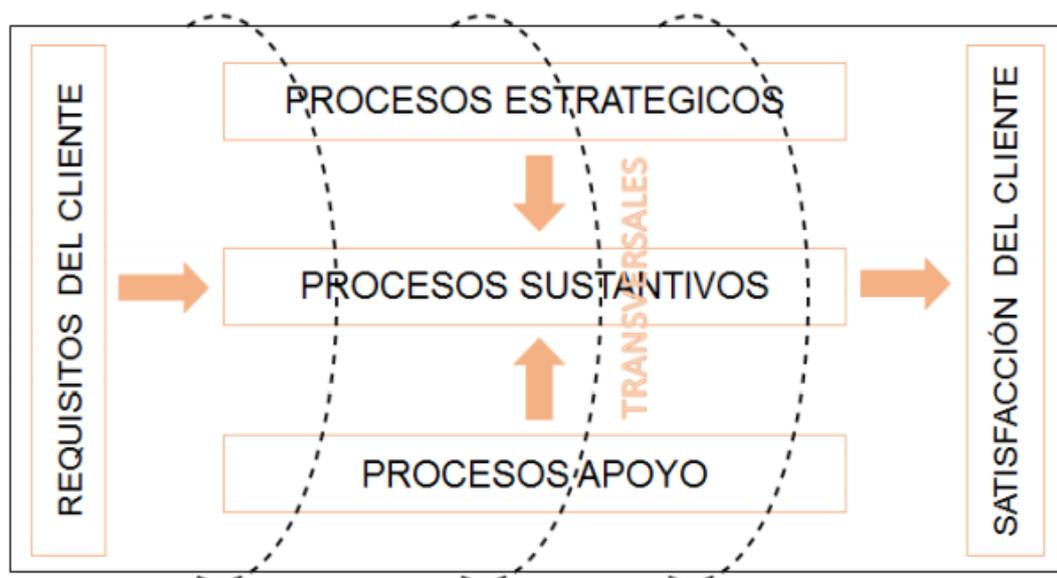


Figura 2.1. Representación de la estructura de un mapa de procesos
Fuente: Pérez Ortiz (2014)

Paso 8. Elaborar las fichas de procesos

Las fichas de procesos se diseñan en la organización en función de sus necesidades, por lo que los elementos identificados para su conformación se definieron en correspondencia con las particularidades de la empresa. Además de las fichas generales de cada proceso, se elaboran las fichas de los subprocesos. Los componentes más significativos que se van a reflejar en cada ficha son:

- | | | |
|-----------------------------------|---|---------------------------|
| - Logo de la empresa | - Nombre del proceso | |
| - Observaciones | - Elaborado por | - Flujo del proceso |
| - Revisado por | - Fecha de revisión | - Fecha de elaboración |
| - Trabajadores que interviniessen | - Objetivo | - Responsable |
| | - Salidas | - Descripción del proceso |
| - Entradas | - Documentos legales, normativos y técnicos | - Registros generados |
| - Registros Actualizados | | - Indicadores |

Para asentar toda la información se recomienda la utilización del modelo reflejado en la tabla 2.1.

Tabla 2.1. Modelo para realizar la ficha de proceso

Logo de la organización		Nombre del proceso	
Responsable			
Intervienen			
Objetivo			
Entradas		Salidas	
Proveedores		Clientes	
Descripción del proceso			
Registros generados		Relación con otros procesos	
Riesgos del proceso			
Documentos legales, normativos y técnicos			
Indicadores			
Flujo del proceso			
Observaciones			
Elaborado por		Fecha	Revisado por
			Fecha

Fuente: Adaptado de Ortiz Pérez (2014)

Paso 9. Realizar el despliegue de los procesos

En este paso se realiza el despliegue de los procesos de la organización, se considera que es fundamental para los directivos, al ser una descripción detallada de los procesos. En la tabla 2.2 se muestra un modelo de despliegue de proceso y los elementos que lo contienen, en correspondencia con la Resolución 60/2011.

Tabla 2.2. Modelo de despliegue de procesos

Nombre del proceso			
Subprocesos	Actividades	Tareas	Acciones
Segmentos que integran un proceso, su identificación puede resultar útil para un mejor entendimiento de estos.	Conjunto de tareas interrelacionadas y orientadas a obtener un resultado específico.	Pasos no ordenados que componen las actividades	no Serán incluidas cuando se requiera detallar cada tarea

Fuente: Ortiz Pérez (2014)

Paso 10. Elaborar el flujograma general de los procesos

El flujograma de procesos es una herramienta muy utilizada en las organizaciones, definida como una fotografía esquemática de este, para su confección se deben realizar los siguientes pasos:

1. Establecer la secuencia de actividades que integran el proceso.
2. Definir las entradas de cada actividad y los registros que se generan.
3. Vincular cada actividad con el responsable de su ejecución.



4. Representar de forma gráfica el flujograma, a través del empleo de los símbolos establecidos.

Paso 11. Balance de los procesos

Para la realización del balance se debe tener en cuenta las capacidades de cada proceso o subproceso, así como la carga de cada uno de ellos. Para la determinación de las capacidades se pueden utilizar técnicas de normación del trabajo tales como: cronometraje, fotografía, autofotografía, entre otras que permitan obtener un tiempo operativo por unidad (TO/u) con el cual se puede obtener el tiempo que se demora un trabajador o equipo realizando una actividad o producto.

Es recomendable comenzar a determinar las cargas por cada proceso desde la última operación que se realiza en la producción. Además, se debe realizar una clasificación de los puestos de trabajo presentes en cada proceso para una mejor comprensión del estudio, en la tabla 2.3 aparecen reflejadas las más significativas para el apoyo de esta investigación.

Tabla 2.3. Clasificación de los puestos de trabajo

Grado de participación del hombre	Puestos manuales: el obrero aporta toda la energía mental y casi toda la energía física
	Puestos mecanizados: toda la energía mental y parte de energía física del obrero, el equipo lleva a cabo totalmente la operación
	Puestos automatizados: la energía física es aportada por el equipo, el obrero realiza otras tareas
Cantidad de trabajadores y su agrupación	Individuales: puestos con un solo obrero
	Colectivos: puestos con más de un obrero
Número de equipos por puesto de trabajo	Equipo único: aquellos puestos con un solo equipo
	Multiequipados: puestos con más de un equipo

Fuente: Adaptado de Aguilar (2012)

Una vez clasificados los puestos de trabajo presentes en cada proceso, se deben realizar las comparaciones entre las capacidades y las cargas para detectar y solucionar situaciones o problemas que conllevan a la ocurrencia de demoras internas, incumplimiento de los planes de producción, baja calidad de los productos, desconocimiento de la capacidad individual que tiene cada trabajador, etc.



Paso 12. Confección del manual de procesos

Para la confección del manual de procesos se debe comenzar por el análisis de toda la documentación legal, normativa y técnica vigente en materia de procesos, así como la realización de entrevistas con los directivos y operarios con el objetivo de conocer sus particularidades. Se recomienda iniciar con los procesos operativos y luego continuar con los de apoyo y los estratégicos. Una vez confeccionados el mapa de procesos, las fichas y flujograma del hotel se reflejan en el manual, este puede conformarse como un documento impreso o formato electrónico. La conformación del manual debe exponer los siguientes aspectos:

- Nombre de la empresa
- Fines u objetivos del manual
- Mapa de procesos general
- Ficha de los procesos
- Organigrama de la entidad
- Flujo del proceso principal.
- Balance de los procesos

Ya confeccionado el manual de procesos y realizado el análisis del balance de los procesos seleccionados se pasa al diseño de indicadores para medir y controlar los procesos claves. Herramientas: revisión de documental, método de análisis sistémico, método de Kendall, tormentas de ideas.

Paso 13. Construcción de indicadores

La construcción de indicadores se realiza a partir de las tareas que se describen a continuación.

Tarea 5. Caracterización de los indicadores

Los elementos que debe contener la caracterización de los indicadores son los siguientes: el nombre, unidades, glosario, objetivo, niveles de referencia, responsable, punto de lectura y periodicidad.

Tarea 6. Clasificación de los indicadores

a) Clasificar los indicadores por objetivos

Se realiza la clasificación de los indicadores por objetivos, y se verifica que no existan objetivos sin indicadores que midan su grado de cumplimiento.

b) Clasificar los indicadores por su impacto

Con el fin de evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, se clasifican los indicadores por su impacto en indicadores de eficiencia y de eficacia. En esta tarea se puede emplear la matriz de mejoramiento continuo, propuesta por (Campaña, 2005a).



Tarea 7. Confección del manual de indicadores de gestión

Las tareas anteriores permiten el diseño del manual de indicadores de gestión del proceso. El manual de indicadores de gestión puede conformarse como un documento impreso o en formato electrónico, como parte del sistema informativo de la organización, para que sirva de consulta y herramienta de trabajo para los directivos y especialistas.

Etapa IV. Implantación de la gestión por procesos

Objetivo: implantar y controlar lo diseñado en la etapa II con la utilización de las herramientas recomendadas.

Paso 14. Socializar los resultados del diseño de los procesos

Se entrega a cada responsable de proceso su documentación. Luego de realizar las correcciones pertinentes, el responsable designado por el grupo de trabajo presentará en el seminario de cuadros los resultados del diseño para su aprobación, a continuación, se mostrará en todas las áreas de la empresa.

Paso 15. Establecer el diseño de los procesos

Las acciones fundamentales que se deben realizar para establecer el diseño son las siguientes:

- Se utiliza como herramienta de trabajo la documentación de los procesos en todos los niveles de decisión
- Se sistematiza el uso de los indicadores de gestión como herramienta para la evaluación del desempeño de la empresa.

En este paso la dirección de la organización desempeña un papel rector, debe comprobar el cumplimiento de las acciones previstas en el cronograma de implementación y realizar controles preventivos para cuando sea necesario adoptar de forma proactiva medidas correctivas para lograr las metas propuestas.

Paso 16. Control operativo

El control operativo es el control sistemático del cumplimiento de los planes de trabajos por áreas, a través de la evaluación de los objetivos, mediante la ejecución de las reuniones de trabajo y los informes que se emiten a la dirección de la organización. Para ello se realizan con frecuencia mensuales las reuniones de puntualización del plan de trabajo en todos los niveles de dirección, con el objetivo de valorar los resultados alcanzados en el mes que concluye. Se elabora el informe resumen de cumplimiento del plan de trabajo



de la organización, el cual se archiva por un período de un año, según lo establecido en la Instrucción No. 1/2009 del Pdte. del Consejo de Estados y de Ministros, dirigiendo su contenido a evaluar los aspectos siguientes:

Cuantitativos: total de tareas planificadas, de ellas: cumplidas, incumplidas, modificadas y las nuevas que se incorporaron al plan.

Cualitativos: realizar un análisis de los resultados más significativos alcanzados, las dificultades afrontadas y sus causas, contribución de las tareas valoradas al cumplimiento de los objetivos, la eficiencia lograda en el cumplimiento de las tareas planificadas, así como las principales acciones a realizar en el próximo mes para erradicar las deficiencias detectadas.

Herramientas: inspecciones al proceso, entrevistas, observación directa y revisión de documentos.

Etapa V. Mejora gestión por procesos

Objetivo: Mantener el control de lo descrito en el despliegue de procesos y cada uno de los procedimientos, determinar posibles desviaciones y evaluar el impacto de las medidas aplicadas para realizar los ajustes necesarios.

Paso 17. Proyección de las acciones de mejora

En este paso se trazan acciones de mejora por procesos, la base fundamental para el desarrollo de estas es el análisis de los resultados obtenidos en el paso de control. En este sentido las mejoras deben enfocarse fundamentalmente en los procesos que sus relaciones importantes, tienen un desempeño bajo.

Paso 18. Implementación de las acciones de mejora

Se debe precisar el programa de implementación de los proyectos de mejora, para los cuales se establecen los planes de acción o programas específicos, así como los medios técnicos y organizativos necesarios para su ejecución efectiva. Los distintos programas específicos se convierten en proyectos, los cuales se deben programar y desplegar en un horizonte temporal que comprende desde corto hasta largo plazo. Para cada programa de mejora implementado se debe establecer un sistema de control y retroalimentación, con el objetivo de adoptar acciones correctivas o preventivas para minimizar las desviaciones encontradas.

Herramientas: informes de auditorías y gráfico de Gantt.



2.2 Resultados de la aplicación del procedimiento

En este epígrafe se muestran los resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento en la empresa objeto de estudio.

Etapa I. Preparación de las condiciones para el diseño de los procesos

Se realizó una reunión de trabajo con los directivos e investigadores de experiencia, en ella estuvieron presentes miembros de las distintas áreas de la empresa y se confeccionó el cronograma de trabajo.

Paso 1. Constitución y capacitación del grupo de trabajo

Se creó el equipo de trabajo constituido por consultores externos e internos, el primer caso, estuvo integrado por un profesor y un estudiante de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín. El grupo consultor interno lo integraron el especialista de calidad, el jefe de recepción, dos técnicos de recursos humanos y el Meitre del Hotel. Para la conformación de este grupo se tuvo en cuenta el nivel de competencia adecuado para la actividad a investigar, a partir de la valoración de la actividad que desarrollan, así como la formación profesional que han recibido. Para la capacitación de este grupo se abordaron temas a fines a la investigación.

Paso 2. Aseguramiento de las condiciones de partida

Para el cumplimiento de este paso se desarrollaron charlas con los trabajadores de las diferentes áreas del hotel, con el objetivo de crear un clima laboral favorable y contar con las condiciones óptimas para el desarrollo de un estudio de este tipo. Se logra el comprometimiento de los trabajadores y directivos involucrados con la tarea realizada y de esta forma se establece el ambiente propicio para realizar la búsqueda de información.

Paso 3. Caracterización de la organización

Valores Compartidos

Los valores que se evidenciaron en la organización, los cuales son compartidos por todos los trabajadores para el éxito de la estrategia en general y del cumplimiento de la misión, son los siguientes:

- Sentido de pertenencia: la disciplina constituye una de las muestras más fehacientes de que la organización avanza sólidamente. Máximo aporte en el trabajo como contribución a la productividad, capacidad de innovación, desempeño excelente, razonable, creativo, trato adecuado, buen comunicador, resultados concretos, solidario, favorece el desempeño de



los demás, respeta, estima y considera a los demás. Poseedor de alternativas ante las restricciones

- Enfoque al cliente: parte de obtener el reconocimiento social de la organización, así como la interrelación de todos los procesos bajo estándares predefinidos en un enfoque sistémico dirigido a satisfacer las necesidades de los clientes mediante el cumplimiento de las expectativas
- Profesionalidad: Estamos altamente comprometidos con nuestros futuros clientes para brindarles nuestros mejores productos
- Calidad total: eficiente aplicación de las normas y procedimientos en el desarrollo o ejecución de los procesos sustantivos, una excelente disciplina tecnológica, un compromiso por la calidad a todos los niveles, metas individuales y colectivas a favor de la mejora, mantener el concepto calidad sin menguar el valor del producto
- Eficiencia: identificar las metas de la organización, los resultados propuestos deben ser superiores a los esperados, los logros individuales constituyen una buena contribución a la reducción de los costos. El ahorro permanente de energía, agua y recursos materiales, junto a la organización del trabajo, dan fe de la responsabilidad social de cada miembro de la organización
- Trabajo en equipo: trabajamos unidos por la eficiencia de la empresa, en un marco de confianza en el que podemos ser creativos; compartimos la misión y la visión; las decisiones que se toman repercuten favorablemente en nosotros
- Empatía: que exprese nuestro carácter afable y familiar, que entusiasme a los clientes
- Innovación: al más alto nivel, orientada a satisfacer a los clientes y motivar a los trabajadores
- Competencia: expresada por una alta preparación, una gran experiencia y capacidad de solucionar problemas.

Objeto Social

Para la elaboración del Objeto Social a través de una tormenta de ideas y de la revisión de documentos de los otros hoteles del área, confeccionamos los del Hotel Almirante.



1. Prestar, promover y comercializar de forma mayorista y minorista, los servicios de alojamiento, gastronómicos, recreativos y otros propios de las actividades hoteleras.
2. Comercializar y operar de forma minorista opciones turísticas asociadas con los servicios y actividades ofertados por el Hotel y no incluidas en el paquete turístico.
3. Arrendar equipos y accesorios complementarios a la actividad fundamental.
4. Prestar servicios de arrendamiento de locales y espacios en su instalación para el desarrollo de actividades complementarias.

Relacionar elementos estratégicos como son: misión, visión y política del Hotel Almirante.

Para la confección de los elementos estratégicos, se apoyaron en el grupo de trabajo del hotel en conjunto con dos estudiantes de la universidad de Holguín y un profesor. Las propuestas mencionadas fueron llevadas a la junta directiva, y con la ayuda de los especialistas de las distintas áreas y las propuestas anteriormente mencionadas, se elaboraron las siguientes:

MISIÓN:

“Almirante”, un hotel de sol, playa y familia, diseñado para superar las expectativas de nuestros clientes, en un ambiente familiar donde la tecnología se armonice con la naturaleza, combinando excelencia, profesionalidad y la motivación de los trabajadores para ofrecer un servicio cinco estrellas.

VISIÓN:

(Hasta 2025) Desarrollar un producto competitivo en el mercado Internacional, combinando naturaleza, profesionalidad y motivación para lograr mantener un servicio de excelencia mejorado, que nos permita convertirnos en líderes de la Hotelería del Caribe.

Se escogió la siguiente propuesta de **Política** elaborada por una especialista de calidad del Hotel Almirante, ya que la misma cumplía con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.

El Hotel Almirante tiene como principio fundamental identificar las necesidades de los clientes, para así brindar excelentes servicios de alojamiento, gastronomía y recreación. Asegurando la conformidad de los mismos con los requisitos establecidos.



Para ello cuenta con un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad e Inocuidad de los Alimentos, conforme con las normas NC ISO 9001:2015, NC 136: 2017 y se actualizara según las normas vigentes, contando con un personal altamente cualificado y una alta dirección comprometida, orientado a las partes interesadas y considerando los riesgos y oportunidades para ser capaz de brindar servicios con la máxima calidad, asegurando la buena comercialización a través del proceso de mejora continua, para el logro de la satisfacción de nuestros clientes que es el objetivo principal.

La estructura organizacional se caracteriza por una gran centralización de las funciones, esto se puede corroborar en el organigrama (Anexo 1) de la entidad, este cuenta con una estructura lineal y horizontal, objetivo que se persigue en la actualidad empresarial, aprobada para el desempeño de las funciones generales, está compuesta por una Dirección General, a la que se le subordina el Subdirector General y las direcciones funcionales: la Dirección de Economía, la Dirección de Recursos Humanos, Dirección Comercial, Dirección de Calidad e Higiene y Dirección Adjunta; y también se le subordinan: el SPA, Servicio Real, Aseguramiento, Elaboración, Chef de Cocina, Gastronomía, Jefe de Recepción, Regiduría de Pisos , Jefe de SS. TT, Jefe de Animación, Jefe de Seguridad y Protección.

Empresa: el Hotel Almirante el único hotel cinco estrellas del polo turístico, el único que tendrá Servicio Real. Tiene la mejor ubicación geográfica del polo turístico de Guardalavaca, pues se encuentra ubicado en primera línea de playa, a pocos kilómetros del aeropuerto y con fácil acceso vía marítima. Posee un Resort considerado superior dentro de la categoría 5 estrellas por la variedad y calidad de los servicios con que contará. La organización tendrá implementado y certificado el Sistema de Gestión de la Calidad e Inocuidad de los alimentos al abrir sus puertas. El Hotel cuenta actualmente con el 60% de la plantilla de 404 trabajadores. Los trabajadores de servicio tienen una elevada preparación, la cual está siendo perfeccionada por capacitaciones que se realizan todas las semanas antes de la apertura. El desempeño económico se evidenciará una vez que el hotel se comercialice, que basándonos en experiencias pasadas como del Hotel Rio de Oro, los especialistas creen que tarde alrededor un año luego de su apertura. También es importante señalar que la organización cuenta con una elevada actualización en cuanto a los



avances tecnológicos, pero dispone de pocos recursos materiales para realizar las reparaciones.

Análisis de la competencia hotelera y extra hotelera:

- Hotel Brisas: Es el hotel que más competencia le representa al Almirante, sus precios son menores con respecto a los que serán en el hotel en estudio, el Hotel Brisas se caracteriza por su buena calidad en servicios y productos ofertados, además se ser el hotel con más número de clientes repitentes en todo el país.
- Club Amigo Atlántico Guardalavaca: Los precios en esta entidad son más accesibles con respecto a los que serán en el Hotel Almirante. La prestación de los servicios es de menor calidad al igual que la variedad de los servicios es menor. Las instalaciones presentan menos confort y acondicionamiento. Sin embargo, este hotel atrae mayor cantidad de turistas por el ambiente de diversión y placer que rodea el mismo.
- Hoteles Gaviota: Estos hoteles poseen categoría de 4 y 5 estrellas. La infraestructura hotelera presenta excelentes condiciones. Se ofrece mayor variedad de servicios, específicamente el Playa Pesquero ofrece Servicio Real. Los precios son relativamente iguales, al igual que la calidad de los productos y servicios ofertados. Por tanto, estos hoteles constituyen una competencia muy importante.
- Arrendadores Particulares: Los precios son flexibles en dependencia del periodo de alojamiento, es decir, a mayor cantidad de noches alquiladas menor precio total, lo que le representa una ventaja competitiva de valor. Por otro lado, sus precios son relativamente bajos en comparación con Cubanacán pues a pesar de no contar con las mismas condiciones que nuestras habitaciones (menor cantidad y calidad de los servicios) se ubican en excelentes posiciones geográficas y tienen facilidades de cocina, saleta y servicio personalizado. En cuanto a los canales de distribución presentan la facilidad de pago de comisiones a personal que promueven libremente estos servicios. Resumiendo, se puede afirmar que tienen las ventajas competitivas de flexibilidad en el precio y tratar al mercado de nacionales con divisas, por lo que comparten el mercado de turistas internacionales libres y dominan un segmento pequeño.



Intermediarios: los bancos, agencias de viaje, transporte municipal, servicios de marketing; todos los intermediarios del Hotel Almirante están a la espera de que el hotel abra sus puertas.

Público: los factores públicos no tienen mucha influencia en nuestro hotel, ya que tanto los medios de comunicación como las oficinas gubernamentales, se mantienen neutrales a la hora de debatir algún tema relacionado con el Hotel, solo es la acción ciudadana la que muestra gran entusiasmo por la apertura del mismo.

Análisis de los Clientes: en la instalación el posible mercado potencial y actual se puede segmentar en dos grupos, nacionales y extranjeros, aun no se ha realizado una investigación de mercado para el Hotel Almirante, pero por experiencias de los otros hoteles del área se prevé que el turismo nacional sea el de mayor auge, además de los clientes habituales de Canadá y Rusia. Mercados como Inglaterra y Holanda aun disminuido de manera significativa en estos años, por lo que es un duro golpe para el desarrollo del turismo.

Proveedores: El proceso de abastecimiento del hotel, que parte desde el proveedor mayorista ITH ha desarrollado sin problemas sus entregas, caracterizándose por una correcta comunicación, buena calidad y rapidez.

Producto

El Hotel cuenta con una oferta de servicios todo incluido que comprende:

- El servicio de alojamiento cuenta en total con 514 habitaciones de las cuales 458 pertenecen al servicio estándar y 53 a la planta real. De acuerdo a su ubicación 213 tienen vista al mar y el resto vista al jardín. En relación a la Planta Real de sus 53 habitaciones una es suite y las restantes 52 mini suite; 35 con vista al mar y 18 vista al jardín.
- Oferta la venta de alojamiento directo en carpeta, se cuenta con dos áreas la recepción del servicio estándar, la cual tiene con un salón VIP para dar una atención más personalizada a los clientes potenciales y la del servicio real.
- Entre los servicios extra carta se ofrece atención médica primaria, spa, renta de autos, tiendas, correo, buró de turismo, cambio de dinero, salón de reuniones, internet, lavandería, cava de vinos, bebidas de alto estándar, cena romántica, servicio telefónico internacional desde la habitación. El Servicio Real tiene incluido horas de internet diarias, además de otras ofertas que le dan el valor añadido.



- Los servicios gastronómicos están integrados por un restaurante Buffet “Las Palmas”, cuatro restaurantes especializados: el Restaurante Marinero “Mar Adentro”, el Restaurante “Ocean Blue”, el Restaurante Italiano “Roos Marino” y el Restaurante Japonés “Ju Kata”; y un restaurante Gourmet o de lujo el “Elite”.
- Entre los bares encontramos Lobby Bar “Luna Llena”, *Lobby Bar* del Servicio Real, *Cigar Bar* “Bariay” para los amantes del tabaco cubano, Bar teatro, Discoteca, *Sport club*, Bar mirador “Zafiro”, Bar piscina, bar playa del Servicio Real, Snack Bar [24h] y el “*Ocean Blue*” Bar (24h).
- Otros servicios de la instalación son, el comedor obrero para empresas que operan o prestan servicios en la instalación. Arrendamiento de forma temporal de áreas, locales y salones según demanda de clientes a personas naturales o jurídicas autorizadas.
- Ofrece los servicios de entretenimientos pasivos y activos (diurnos y nocturnos) enfocada a las diferentes segmentos (familias, parejas, solteros), para lo cual cuenta con un salón de juego, parque inflable, *teenclub*, gimnasio, discoteca, cuenta con una piscina de actividades en la cual se realizaran actividades como *acuafitness*, deportes acuáticos, ejercicios aeróbicos, clases de baile, español y percusión, y terrestres (tenis de mesa y campo, basquetbol, tiro al blanco, bicicleta, *football*, hípica, kayak, catamarán, voleibol. Espectáculos nocturnos (comedias musicales, desfiles de modas) música en vivo, club de niños.

Objetivos Estratégicos

El rol principal que juegan los objetivos en el proceso estratégico es servir de enlace o vínculo entre planeación y ejecución, concretando las categorías estratégicas básicas en resultados específicos a alcanzar por las organizaciones. Con ello, los objetivos estratégicos contribuyen a facilitar el proceso de Dirección Estratégica, precisando las metas que se requieren alcanzar para lograr el estado deseado futuro.

Para determinar estos objetivos estratégicos se partió de una consulta con los principales directivos de la entidad para un mejor funcionamiento de la misma de forma tal que estos posibiliten atenuar al máximo los problemas detectados a partir de los recursos con los que cuenta la organización. Los mismos son:



GESTIÓN ECONÓMICA FINANCIERA

1. Alcanzar los niveles de eficiencia, optimizando la gestión de las finanzas y los inventarios.

Criterios de medidas:

- Alcanzar niveles de venta superiores a los planificados.
- Mantener un ciclo de cobro inferior a 30 días.
- Cumplimiento de los valores presupuestados todos los meses.

COMERCIALIZACIÓN Y CALIDAD

2. Lograr comercializar nuestro producto permitiendo el incremento de la eficiencia, eficacia y competitividad.

Criterios de medidas:

- Aumentar la comercialización del hotel para inicios del próximo año.
 - Posicionar el hotel en el mercado en un período de 4 meses.
3. Superar las expectativas de los clientes a través del mejoramiento de la calidad del producto turístico ofertado, así como del nivel de confort de las instalaciones.

Criterios de medidas:

- Alcanzar un índice de satisfacción general del cliente superior al 96%.
- Cumplimiento de los estándares establecidos para la marca y alcanzar una adecuada relación calidad precio al 98%
- Evaluar mensualmente el cumplimiento de los índices de consumo, en el servicio de todo incluido y en el 100 % de los productos regulados en las áreas gastronómicas y de alojamiento.

MEDIO AMBIENTE

4. Alcanzar los niveles de eficiencia energética planificados, potenciando la utilización de las fuentes renovables de energía y la automatización de los procesos.

Criterios de medidas:

- Evitar el sobreconsumo de energía mensual en el hotel.

CAPITAL HUMANO

5. Desarrollar las competencias profesionales de cuadros y trabajadores, mediante la capacitación continua, contribuyendo al desempeño



profesional turístico de forma que se garantice la calidad de los servicios que se prestan.

Criterios de medidas:

- Incrementar en un 30% la participación de los trabajadores en actividades formativas y postgrados.
6. Alcanzar los niveles de eficiencia en el proceso de estimulación vinculados a los cuadros y trabajadores de manera general.

Criterios de medidas:

- Lograr que el 70% de los trabajadores sean beneficiados con los sistemas de pagos y estimulación por los resultados aplicados

CONTROL INTERNO

5. Alcanzar resultados superiores en la Defensa, Seguridad y Protección, fortaleciendo el estado político, moral y disciplinario, incrementando la lucha contra el delito, la corrupción y las ilegalidades.

Criterios de medidas:

- Lograr que el 100 % de los parámetros de la Guía de Autocontrol (resolución 60 de la CGR.) se encuentren cumplimentados.

En la tabla 2.1 se evidencia la interrelación de los objetivos y los procesos, se evidencia la importancia de los procesos clave, así como el objetivo tres es el más relacionado con los procesos del hotel, además la dirección relacionada con los objetivos en su totalidad, esto presupone que la alta dirección debe aplicar herramientas para la correcta gestión de sus procesos (Tabla 2.4).

Tabla 2.4. Relación objetivos-procesos.

Objetivos/Procesos	D	C	C y H	A	R	A	RH	ATM	E	S y P	ST
Objetivo 1	X			X	X	X		X	X		
Objetivo 2	X	X		X	X	X					
Objetivo 3	X		X	X	X	X	X				X
Objetivo 4	X		X					X		X	X
Objetivo 5	X			X	X	X	X				
Objetivo 6	X			X	X	X	X				
Objetivo 7	X		X					X		X	
Total de relaciones	7	1	3	5	5	5	3	3	1	2	2



Etapa II. Diagnóstico de la gestión por procesos

Una vez realizada la caracterización de la entidad objeto de estudio se llevó a cabo el diagnóstico de su gestión por procesos, permitiendo definir en qué situación se encuentra está en la misma.

Paso 4. Análisis de los procesos

El análisis incluyó todos los procesos que intervienen en el servicio que brinda la instalación a sus diversos clientes.

Tarea 1. Identificación de los procesos

La organización tiene definidos los procesos por los cuales se rige en la actualidad, cumpliendo con lo establecido en el Sistema de Dirección y gestión Empresarial y la gestión de la Calidad. A partir de la revisión documental, las valoraciones realizadas por el grupo de trabajo y un profundo análisis de la secuencia de ejecución de las diferentes actividades se definieron como procesos:

Gestión de la Dirección: el sistema de dirección de la empresa está basado en una correcta planeación estratégica, lo que permite potenciar la iniciativa y los esfuerzos de la entidad en el cumplimiento de sus funciones a mediano y largo plazo. Como herramientas utiliza la dirección por objetivos, evidenciándose una dirección participativa. Para asegurar la conveniencia, adecuación, eficacia y mejora continua del sistema de gestión empresarial se realiza de forma planificada la revisión por la dirección.

Gestión Económica Financiera: garantiza que la totalidad de la documentación e información financiera cumpla los requisitos previstos para el cumplimiento del plan económico aprobado. Además, controla que se cumpla la ejecución mensual del presupuesto de efectivo. Garantiza la correcta elaboración de la documentación que respalda las operaciones comerciales, manteniendo las cuentas por cobrar y pagar en los plazos establecidos.

Gestión de la Calidad: la entidad cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad certificado, dentro de su estructura organizacional existe un auditor de Calidad, encargado de evaluar y certificar los productos no conformes. Se trabaja para lograr el cumplimiento de las normas y regulaciones establecidas.

Comercialización: comprende todas las actividades legales que se realizan en la entidad para la compra venta de las mercancías, por lo que abarca la contratación, compra y venta de productos. **Capital Humano:** apoya la



aplicación de la estrategia de la empresa para alcanzar los niveles deseados de competencias laborales, un desempeño laboral superior. Garantiza que el 100 % del personal de nuevo ingreso cumpla con los requisitos de calificación formal y experiencia. Trabaja en función de que las acciones de capacitación se correspondan con la Determinación de las Necesidades de Capacitación (DNC).

Restauración: es el nombre genérico de las actividades gastronómicas consistentes en la prestación servicios ligados al alojamiento y alimentación esporádicos, muy usualmente ligados al turismo. Es la actividad gastronómica que comprende la venta en bares y cafeterías, restaurantes, hotelerías, colectividades/reposición, *catering* y comida rápida: Cocina: se define como el conjunto de áreas o locales necesarios para transformar los alimentos, y convertirlos en platos elaborados. El departamento de cocina es seguramente el más complejo por la diversidad de elaboraciones que en ella se desarrollan, diversidad que hace q estas elaboraciones se preparen en zonas independiente entre sí, pero que forman parte de un conjunto que se denomina área de cocina.

Animación: es la actividad que se encarga de realizar eventos para mantener a los clientes en las instalaciones de establecimiento hotelero. La animación organiza todo tipo de competiciones deportivas durante el día, se encarga de ambientar con música el solárium y la piscina. Realizan todo tipos de juegos, bailes y concursos.

Alojamiento: es aquel proceso que presta en forma permanente el servicio de alojamiento en habitaciones privadas y/o comunes o colectivas con servicio sanitario privado y/o común o colectivo. Su tarifa de alojamiento es periódica, diaria, semanal, quincenal o mensual por tipo de habitación o por cama.

Servicios Técnicos: se basa en organizar, controlar y desarrollar cualitativa y cuantitativamente los medios y servicios técnicos, para asegurar el funcionamiento de las operaciones de su instalación garantizando el confort y la satisfacción del cliente. El proceso se define principalmente en planes de mantenimiento, Instrucciones para el uso de un nuevo equipamiento tecnológico, Indicadores de eficiencia del equipamiento, tecnológico Limpieza y organización de la empresa.



ATM: el proceso de aseguramiento técnico material se basa principalmente en la realización de contratos con proveedores y serviadores, brindar los suministros necesarios para la producción, proveer combustibles y aseguramientos para la planta energética y se encarga de suministrar la alimentación para los trabajadores.

Gestión de Recursos Humanos: este proceso es la función administrativa encargada de reclutar, colocar, capacitar y desarrollar a los miembros de la organización. Entre sus principales acciones se encuentra realizar planes de capacitación, diseñar formas de evaluación del desempeño y analizar indicadores de medición de la SSTT.

Seguridad y protección: es el proceso que presta servicio permanente en el hotel las 24 horas. Protege todas las áreas pertenecientes hotel, brinda la seguridad contra posibles accidentes y robos. Se encarga de la prevención de robos por parte de los empleados, verifica que todo el personal del hotel se encuentra en su lugar de trabajo, combate de incendios, cuida la integridad física de huéspedes empleados y visitantes.

Tarea 2. Clasificación de los procesos

Para llevar a cabo esta tarea se asume la clasificación descrita por la Norma Francesa del 2000, la cual refiere que los procesos se clasifican en tres grandes familias. A continuación, se caracterizan brevemente cada uno de estos. También se decidió incrementar la clasificación de los procesos transversales según Pérez (2014).

Procesos de control: en la empresa se consideran como procesos de control aquellos que abarcan el planeamiento estratégico, como el sistema de calidad y atención al cliente, comercial y dirección general, sus entradas están relacionadas con: el objeto social de la empresa, las metas de desarrollo y de calidad de la comercialización, etc. Sus salidas son: formulación de misión, visión y objetivos, información contable - financiera, políticas comerciales, plan de ingresos, así como las propuestas de proyección estratégicas para las diferentes áreas de la entidad. Los resultados finales de este proceso son los indicadores de gestión empresarial.

Procesos operativos: están directamente vinculados a los servicios que se prestan, por lo que incluyen el conjunto de operaciones de alojamiento, restauración y animación. Las entradas de forma general están asociadas a las



expectativas y especificaciones de los clientes. Sus salidas lo constituyen la entrega directamente al cliente teniendo en cuenta las rutas establecidas, con la máxima calidad requerida, en las cantidades demandadas, servicios cobrados, repuestas a las quejas de los clientes, etc.

Procesos auxiliares: estos apoyan, asisten y respaldan a los procesos operativos y de control. En la empresa fueron definidos el capital humano, gestión contable, servicios técnicos y seguridad y protección, los que contribuyen a garantizar los insumos, tecnologías, y variadas funciones administrativas al resto de los procesos empresariales. Sus entradas son fundamentalmente las informaciones de las necesidades de otros procesos, etc. La satisfacción del cliente interno, flujo informativo confiable, así como el cumplimiento de las regulaciones y legislación establecida, entre otras constituyen algunas de las salidas de estos procesos.

Paso 5. Diagnóstico de la documentación de los procesos

En este paso se realizó, con la ayuda del departamento de calidad, un diagnóstico a la gestión por proceso del hotel.

Tarea 3. Revisión de mapa, fichas y flujo de procesos

Para un análisis más específico de los elementos a diseñar de los procesos, se profundizarán en el análisis del mapa, fichas y flujo de procesos.

Mapa de procesos: el mapa de proceso de la entidad no está diseñado.

Fichas de procesos: las fichas no están elaboradas, se cuenta con un manual de gestión del grupo Gran Muthu. Al no contar con un correcto diseño de estas se hace evidente el desconocimiento de si los procesos incluyen subprocesos que los componen, ya que no poseen la descripción detallada de cómo ocurren estos.

Flujo de procesos: se orientan los flujos de los procesos según el manual de gestión, pero no se detallan entradas y salidas, así como tampoco se muestra la documentación a gestionar, ni el inicio y fin del proceso, además de mostrarse de manera general para el grupo sin detallarlo en la entidad y esto conlleva al desconocimiento de las entradas y salidas de recursos que se intercambian en cada proceso o subproceso, así como la forma en que intervienen los trabajadores. Lo planteado anteriormente puede provocar una inadecuada realización de la calidad y dirección del hotel, ya que un desconocimiento de lo que no está documentado o lo que se registra y no se



lleva a la práctica, queda incomprensible para las personas que intervienen directamente con la tarea que se esté analizando.

Tarea 4. Listar las principales deficiencias del diagnóstico de los procesos

A partir de la revisión documental y el intercambio con el grupo de trabajo se detectaron una serie de deficiencias las cuales se mencionan a continuación:

Procesos de control

1. El mapa de procesos no está diseñado
2. No se tienen conformadas las fichas de los procesos.
3. No tienen concebidos los flujos de los procesos, ni despliegue, ni calendarización de los procesos.

Procesos operativos

1. Se cuenta con manuales de procesos que no consideran en su contenido el ciclo de gestión
2. No se tiene conformado las fichas de los procesos.
3. No tienen concebidos los flujos de los procesos, ni despliegue, ni calendarización de los procesos.

Procesos auxiliares

1. No se tienen conformadas las fichas de los procesos.
2. No tienen concebidos los flujos de los procesos, ni despliegue, ni calendarización de los procesos.

Paso 6. Selección de los procesos a diseñar

Teniendo en cuenta la incidencia de los procesos claves en los resultados técnicos, económicos y de calidad de la empresa que la entidad desea obtener, así como el impacto en la satisfacción, necesidades y expectativas de los clientes, se seleccionan los procesos clave u operativos para proceder a su diseño ya que en ellos se materializa la misión de la empresa.

Etapa III. Diseño de los procesos

Los resultados del análisis realizado en la etapa II constituyen los fundamentos de partida para la realización de la presente etapa. El diseño de los procesos claves de la empresa se realizó teniendo en cuenta la secuencia de las actividades que se va a realizar.

Paso 7. Confección del mapa de procesos general



Este paso toma como punto de partida la identificación y clasificación de los procesos que se llevan a cabo en la empresa desarrollada en la etapa II. Además, se realizó un análisis en conjunto con el grupo de trabajo, para definir las relaciones que tienen lugar entre cada grupo de procesos. A través de entrevistas, consultas con el grupo de expertos se diseñó una propuesta para el mapa de procesos general de la empresa, reflejado en el Anexo 2.

La **estructura de los procesos** en la empresa, como en toda organización están presentes los tres tipos de procesos, estratégicos, claves y de apoyo; pues su correcta interrelación garantiza la eficiencia, la eficacia y efectividad del proceso productivo. El mapa de procesos que se ofrece fue elaborado por el equipo de trabajo. La instalación denomina como estratégicos a los procesos que son responsables de analizar las necesidades y condicionantes diseño y desarrollo de la sociedad y del mercado, para a partir del análisis de todo ello y el conocimiento de las posibilidades de los recursos propios, emitir las guías adecuadas al resto de procesos de la organización, a la Dirección, Calidad e Higiene y Comercial. Como parte de los procesos claves que se encargan de transformar las materias primas y tienen contacto directo con el cliente, de hecho, son los procesos a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad, la organización incluye Alojamiento, Restauración y Animación; y para asegurar el funcionamiento de los procesos claves, incluye Aseguramientos, Servicios Técnicos, Seguridad y Protección, Económico Financiero y Recursos Humanos. La entrada principal del sistema son las especificaciones de los clientes y las salidas están enfocadas a lograr la satisfacción del cliente.

Paso 8. Elaborar las fichas de procesos

Las fichas de los procesos fueron desarrolladas a partir de las especificaciones descritas en el procedimiento. Se diseñaron las fichas de los procesos clave de la nueva entidad hotelera. En el (Anexo 3) se muestran las fichas de dichos procesos y sus subprocesos.

Paso 9. Realizar el despliegue de los procesos

El despliegue de los procesos se mostrará en la investigación a través de los procesos claves como se muestra en la ficha de procesos. En el Anexo 4 se muestra el despliegue de estos procesos, a través de la descripción de los mismos.

Paso 10. Elaborar el flujograma general de los procesos



Para una mejor visualización de los procesos se diseñaron los flujogramas de los procesos claves (Anexo 5), dentro del Proceso Alojamiento se diseñaron los flujogramas de los subprocesos *check in* y *check out*, en el proceso Restauración se realizaron los flujogramas de los subprocesos, Cocina, Bares y Restaurantes, además se confeccionó el flujograma del proceso Animación.

Paso 11. Calendarización

Como parte de este paso se realizó la calendarización, para ello se representó el flujo de información y materiales entre las distintas unidades de la organización para la ejecución de los procesos operativos. Se muestran las acciones o tareas a través de su representación lineal por todas las áreas o departamentos favoreciendo la organización del trabajo de los directivos al mostrar todo el flujo informativo que se genera. Esta se muestra en el Anexo 6.

Paso 12. Confección del manual de los procesos

Se realizó la confección del manual de procesos según los requerimientos establecidos en el procedimiento, este aparece en el Anexo 7, compuesto por la portada, objetivos, el mapa, las fichas y el flujo de los procesos, así como el despliegue de estos.

Paso 13. Construcción de indicadores

Como parte de este paso se confeccionó el manual de indicadores de gestión, el cual incluye 11 indicadores. Se tuvo en cuenta el nombre del indicador y la clasificación por impactos solo para el caso de los procesos operativos. En este manual solo aparecerán los diseñados por el autor de la presente investigación, por lo que en estudios posteriores se podrán agregar otros relacionados con el resto de los procesos.

Etapa IV. Implantación de la gestión por procesos

No se desarrolla debido al corto período de tiempo para la realización de la presente investigación

Etapa V. Mejora gestión por procesos

La etapa de mejora está sujeta a la anterior, por lo tanto, no se desarrolla hasta que las condiciones se encuentren creadas.

2.3 Valoración económica, social y medioambiental

Los resultados obtenidos con esta investigación constituyen para la entidad un valioso instrumento para alcanzar una mejor gestión de sus procesos. Los impactos de las estrategias trazadas pueden medirse desde diferentes aristas,



comúnmente están identificadas con su influencia desde el punto de vista económico y social y medio ambiental

Económica

1. Documentando y controlando los procesos claves se contribuye a mejorar la calidad de las entregas a los clientes, lo que puede incrementar el nivel de las ventas y con ello generar mayores ingresos.
2. Ahorros por concepto del desarrollo de la presente investigación, sin tener que ser contratado a un grupo consultor.

Social

1. Mejoramiento de la imagen que se proyecta ante la sociedad.
2. Disminución del grado de insatisfacción de los clientes, sobre la base del mejoramiento de los procesos y una respuesta rápida a las expectativas de estos.
3. Dota a los directivos de una herramienta valiosa que le aporta los elementos principales a la organización de los procesos.

Medioambiental

1. La definición de la gestión ambiental en el proceso de Calidad propicia el mejoramiento de los conocimientos y educación medioambiental de los directivos y trabajadores, lo que contribuye a reducir los impactos ambientales del hotel.



CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos en esta investigación las principales conclusiones a las que se arribó fueron:

- 1) El estudio bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico referencial de la investigación confirmó la existencia de una base teórica, metodológica sobre la gestión por procesos y el diseño de estos, así como su contribución a la gestión eficiente de las organizaciones.
- 2) Se seleccionó el procedimiento propuesto por Quevedo (2017a) para realizar el diseño de los procesos en la organización.
- 3) La aplicación del procedimiento permitió:
 - Detectar como principal deficiencia la falta de documentación de los procesos
 - Se documentaron los procesos claves mediante la confección del mapa de procesos general de la organización, cinco fichas de los procesos, el despliegue y flujogramas, así como la calendarización. Estos documentos fueron incluidos en el manual de procesos de la organización
 - Se diseñaron un conjunto de 11 indicadores para la evaluación y control de los procesos operativos.



RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en esta investigación se recomienda:

- 1) Efectuar la divulgación correcta y oportuna de los resultados obtenidos a todos los trabajadores y directivos de la empresa.
- 2) Culminar la aplicación hasta la última etapa del procedimiento para evaluar la incidencia que tendrán los nuevos cambios propuestos en la empresa.
- 3) Realizar la documentación de los procesos estratégicos y de apoyo, así como la profundización del despliegue de los procesos, una vez iniciado el proceso.
- 4) Presentar los resultados obtenidos en eventos territoriales y nacionales.



BIBLIOGRAFÍA

- 9000:2015, N. C. I. (2015).
- Alonso, P. L. (2014). *Gestión de las empresas por procesos* [Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona]. Barcelona.
- Amozarrain, M. (1999). *La gestión por procesos*. España: Editorial Mondragón.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis* [Graduate School of Business Administration, Harvard University]. Boston: Division of Research.
- Cabrera, H. R., León, A. M., Ribera, D. N., & Chaviano, Q. N. (2015). *Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales. Enfoque UTE* (Vol. 6(4)).
- Campaña, M. P. (2005a). *Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministros. Modelos y procedimientos para empresas comercializadoras* [Doctor en Ciencias, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas]. Holguín.
- Campaña, M. P. (2005b). *Contribución al control de gestión en la cadena de suministros. Modelo y procedimiento en organizaciones distribuidoras* [Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, UCLV. Santa Clara].
- Chacón, M. E. (2020, 2 de junio de 2020). <http://concepto.de/proceso/>
- Collins, F. (1982). *Managerial accounting systems and organizational control: A role perspective* (Vol. 7(2)). Accounting Organizations and Society.
- Coppini, M. V. (2019). Norma ISO 9000:2015. *Geoinnova*. <http://geoinnova.org/blog-territorio/iso-9000-2015/>
- Fayol, H. (1994). *General and Industria Management*
- Fernández, E. P. (2001). HISTORIA DEL DESTINO TURÍSTICO HOLGUÍN ANTES DE 1959.
- Fiol, M., Martínez, G. R., & , . (1995). Control de gestión: ¿qué estilo se debe adoptar en las organizaciones públicas? *Gestión y Política Pública*, 4(2), 305-326.
- Fuentes, D. R., & Torres, R. M. A. (2013). *La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos*. (Vol. 19(4)). Ciencias Holguín.
- Garrido, E. V. (1993). Cuba y el Turismo.
- Godino, À. D. (2002). *La gestión por procesos* <http://www.icedes.com>
- González, Y. D. (2014). *Diseño de productos turísticos de la Sucursal Marlin Guardalavaca en la Bahía de Banes* [Tesis de Diploma, Universidad de Holguín]. Holguín
- [Record #20 is using a reference type undefined in this output style.]
- Harrington, J. (1998). *Mejoramiento de los procesos en la empresa*. Editorial: Mc Graw Hill de Management.
- Jaeger, A. M., & Baliga, B. R. (1985). Control systems and strategic adaptation: Lessons from the Japanese experience. *Strategic Management Journal*, 6(2), 115-134.
- Jauregui, K. F. O. (2011). *Propuesta de mejora en el proceso de distribución de una empresa de aceites y grasas lubricantes* [Para optar por el Título de Ingeniero Industrial, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Perú.
- Kaplan, R. S. (1984). The evolution of management accounting. *The Accounting Review*, 59(3), 390-418.



- León, A. M. (2010). *Procedimiento de capacitación en equipos de trabajo con enfoque de competencia. Aplicación en un equipo de alta dirección* (Vol. 1_7). Ingeniería Industrial 31.
- León, A. M., Rivera, D. N., Nariño, A. H., & Moya, J. V. (2010). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planeación Estratégica y la Mejora Continua.
- Lugo, A. J. H. (2002). *Gestión por procesos. Organización de la producción y del trabajo* Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría]. La Habana, Cuba.
- Martínez, J. R. M. (1999). Gestión Clínica por procesos <http://www.dinarte.es/rar/ras21/>
- Mayo, A. R. P., García, Á. W. V., & Kosberg, S. L. (2015). El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques *Universidad y Empresa* <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187243745002>
- [Record #3 is using a reference type undefined in this output style.]
- Nariño, A. H., Rivera, D. N., & León, A. M. (2010). *Experiencias en la gestión y mejora de procesos en hospitales cubanos* (E. A. Española., Ed.).
- Nariño, A. H., Rivera, D. N., León, A. M., & León, M. M. (2014). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. *EIDOS*.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1991). More on Improving Service Quality Measurement. *Journal of Retailing*.
- Pérez, A. O. (2010). *Diseño del sistema de control de gestión de la Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"* [Tesis presentada para optar por el título científico de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín]. Holguín, Cuba.
- Pérez, A. O. (2014). *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín* [Doctor en Ciencias, Universidad de Holguín]. Holguín.
- Pineda, I. O. (2017). *Propuesta de excursión Banes: cultura, historia y tradiciones* [Tesis de curso, Universidad de Holguín]. Holguín.
- Pupo, L. G. (2013). *Análisis de la integración interna de los procesos de la Universidad de Holguín* [Título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya]. Holguín.
- Quevedo, G. R. (2017a). *Diseño de los procesos en la UEB AT Lavandería* [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín]. Holguín.
- Quevedo, G. R. (2017b). *Diseño de los procesos en la UEB AT Lavandería, Holguín* [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial., Universidad de Holguín]. Holguín.
- Raffino, M. E. (2020, 26 de mayo de 2020). <http://concepto.de/gestion/>
- Rivera, D. N. (2002). *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas* [Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas: Camilo Cienfuegos]. Matanzas.
- Rivera, D. N., & León, A. M. (2014). *Fundamentos para el Control de Gestión empresarial*.
- Robaina, D. A. (2017). *Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa* [Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría]. La Habana, Cuba.

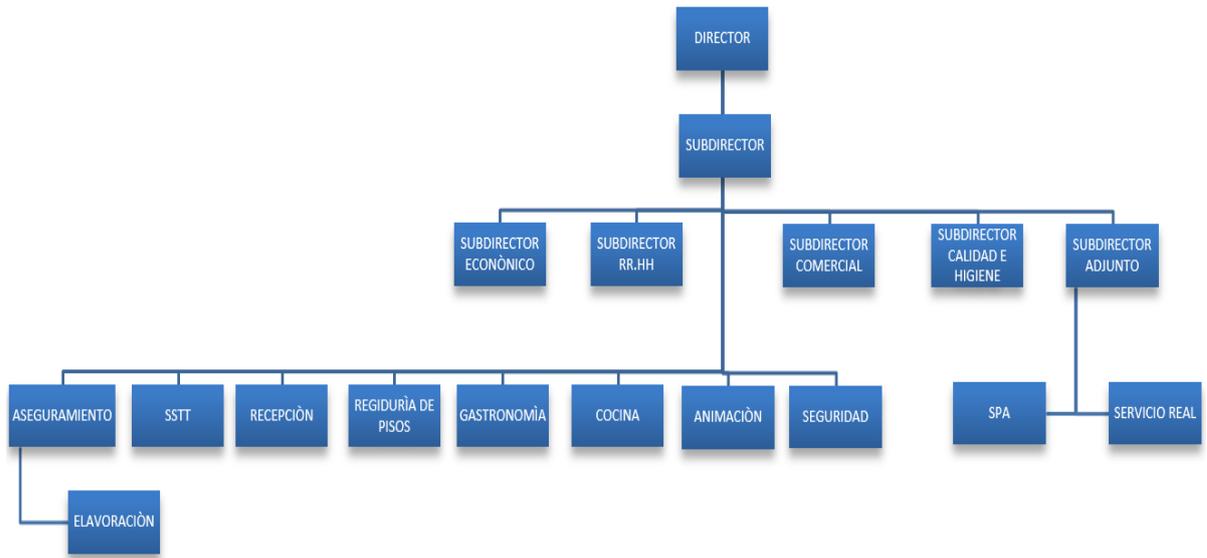


- Ródenas, C. M. (2000). Gestion por procesos en Andalucía: ¿Qué aportan? <http://www.samfyc.es/nueva/revista/PDF/v3n3/01.pdf>
- Rodríguez, R. C. (2013). *Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spiritus* [Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas: Camilo Cienfuegos,]. Matanzas.
- Ruiz, A. M. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas* Pearson Educación, S.A.
- Sanchez, R. S., Cabrera, C. d. I. F., & Sanchez, P. L. (2016). The Role Of The Mutual Guarantee Institutions In The Financial Sustainability Of New Family-Owned Small Business 11(22).
- Sanz, J. B., Pérez, R. C., Calvo, M. A. C., & Zapata, M. R. (2010). Guía para una gestión basada en procesos.
- Sanz, J. B., Remigio Carrasco Pérez, Calvo, M. A. C., & Zapata, M. A. R. (2010). *Guía para una gestión basada en procesos* (Vol. Mod.158844). Instituto Andaluz de Tecnología
- Sosa, E. N. (2003). *El mejoramiento de la administración de operaciones en empresas de servicios hoteleros* [Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas, Camilo Cienfuegos,]. Matanzas.
- Suárez, J. A. (2001). *Modelo General de la Organización*. Editorial ISPJAE.
- UNWTO. (2020). *El impacto de la covid19 en el turismo mundial*. <http://www.unwto.org/es/news/el-impacto-de-la-covid-19-en-el-turismo-queda-patete-en-los-datos-de-la-omt-sobre-el-coste-de-la-paralisis>
- Vilar, L. G. (2015). *El patrimonio cultural de Holguín: gestión turística desde la perspectiva de la autenticidad* [Tesis de Doctorado, <http://eduniv.mes.edu.cu>
- Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. In (Vol. I, pp. 330). Economía Industrial.

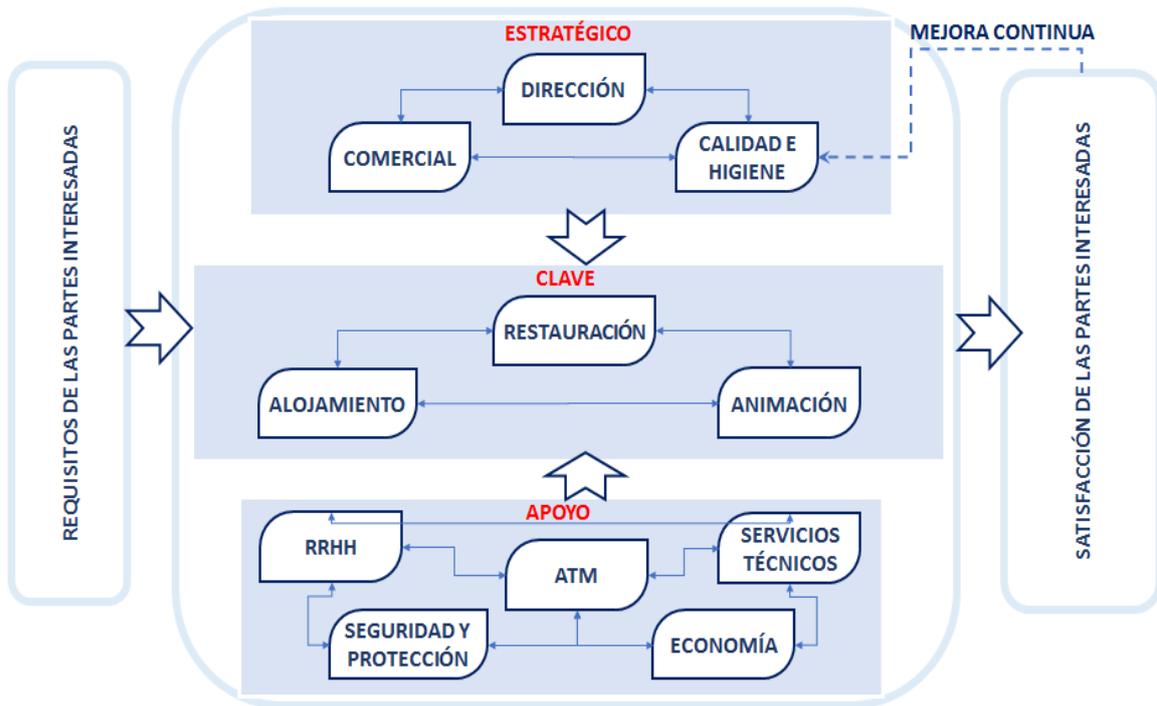


ANEXOS

Anexo 1. Estructura organizacional del Hotel



Anexo 2. Mapa de procesos del hotel Gran Muthu Almirante Beach



Anexo 3. Ficha de procesos claves

	Nombre del proceso: Alojamiento		
Responsable: Jefe de Recepción	Objetivos: Desarrollar la actividad del departamento de modo eficiente en los procesos básicos de servicios y los auxiliares de apoyo siguiendo los cuatro pasos de la gestión: organización, planificación, dirección y control.		
Subprocesos: Recepción (Gestión de reservas <i>Check-In</i> y <i>Check-Out</i>), Ama de llaves			
Documentos legales, normativos y técnicos: Procedimiento para realizar el <i>Express Check-Out</i>			
Entradas: Requerimientos del cliente	Salidas: Cliente satisfecho		
Proveedores: agencias de viaje	Clientes: Cliente extranjero y nacional		
Descripción del proceso: Se inicia el proceso con la llegada del cliente a la instalación, es recibido por el portero y se le recogen las maletas. Luego pasa a la recepción donde se verifica si el cliente posee reserva o no. Si posee reserva se hace solicitud de bono o un <i>voucher</i> , y se comprueba los datos de la reserva. Si no tiene reserva se verifica la disponibilidad del hotel, si no tiene disponibilidad, se le ofrece al cliente otras opciones, sino se pasa al registro de los datos del cliente, introducción de los datos en el sistema, generándose una base de datos. Luego se le asignan las habitaciones, y se hace el chequeo de pago el pago puede ser directo o indirecto si es directo, se verifica si el pago se realizará con tarjetas de crédito, si es con ella, se informa al cliente las tarifas bancarias si no se le informa del importe en la estancia. Más tarde se pasa al cobro y entrega de comprobante, generándose en registro. Seguido se les hace la explicación de los servicios del hotel a los clientes y se culmina con la preparación de documentación para facturación.			
Registros generados: Factura con <i>Voucher</i> , tarjetas de registro, factura de cobro.			
Riesgos del proceso: <ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de facturas de cliente - Falta de coordinación entre piso y recepción - Deficiente iluminación en la recepción - Exposición al riesgo biológico producido por virus (SARS-CoV-2). 			
Relaciones con otros procesos: Gastronomía y cocina, Recreación y entretenimiento, Gestión de ventas, Servicios técnicos			
Indicadores: % satisfacción del cliente, números de quejas tramitadas, % de disponibilidad de habitaciones.			
Elaborado por:	Fecha:	Revisado por:	Fecha:



Anexo 3. Ficha de procesos claves. Continuación

	Nombre del proceso: Recepción	
Responsable: J´ Recepción		
Objetivos: Ofrecer los servicios relacionados con la llegada y salida de los clientes, además de controlar, coordinar, gestionar y brindar diferentes servicios durante la permanencia de los huéspedes dentro de la instalación.		
Entradas: <ul style="list-style-type: none"> - Plantilla del departamento a organizar. - Plan de inversiones en la organización de los recursos humanos. - Procedimientos estándares y normativas de la realización de provisiones operativas y de contingencias. 	Salidas: <ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de los recursos materiales. - Operativas que se definen en el proceso. - Presupuestos y objetivos específicos elaborados. - Presupuestos y objetivos específicos supervisados 	
Descripción del proceso: Se inicia el proceso con la organización del departamento regida por una plantilla. Luego se le da paso mediante el plan de inversiones a la organización de los recursos humanos, posteriormente se organizan los recursos materiales evidenciado en la solicitud de materiales. Se definen las operaciones a realizar mediante operativas dándole lugar a la elaboración de presupuestos y definición de objetivos específicos, definidos en los presupuestos y objetivos. Luego mediante procedimientos, estándares y normativas se accede a la realización de provisiones operativas y de contingencias, dándole lugar a la implementación de estos procedimientos, estándares y normativas. Luego se le da aseguramiento de la ejecución de las tareas y la comunicación externa/interna. Posteriormente se la da control y supervisión de evidenciado en presupuestos y objetivos, y culminando el proceso con la organización del departamento.		
Registros Generados: <ul style="list-style-type: none"> - Listado de las operativas que se definen en el proceso - Ficha de presupuesto y objetivos específicos elaborados - Ficha de presupuesto y objetivos específicos supervisados - Factura con <i>Voucher</i> - Tarjetas de registro - Factura de cobro. 	Relaciones con otros procesos o subprocesos: <ul style="list-style-type: none"> - Comercial - Alojamiento 	
Riesgos del proceso: <ul style="list-style-type: none"> - Incumplimiento de lo establecido sobre el control de los recursos - Incumplimiento de las reglas de seguridad y salud en el trabajo - Inexperiencia del personal - Fondos monetarios en caja. - Exposición al riesgo biológico producido por virus (SARS-CoV-2) 		
Documentos legales, normativos y técnicos: Procedimiento para realizar el Express <i>Check-Out</i>		
Indicadores: - Número de clientes atendido (Eficacia) $NCA = \text{Número de clientes atendido} / \text{día}$ Productividad del recepcionista (Eficiencia)		



$$Pt = \frac{NCA}{No\ recepcionista}$$

Flujo del proceso: Ver flujograma del proceso

Anexo 3. Ficha de procesos claves. Continuación

 <p>GRAN MUTHU ALMIRANTE BEACH HOTEL ***** PUNTA GUARDALAVACA - CUBA</p>	Nombre del proceso: Pisos	
Responsable: Gobernanta		
Objetivos: Prestar de forma permanente el servicio de alojamiento en habitaciones privadas y/o comunes o colectivas con servicio sanitario privado y/o común o colectivo.		
Entradas: <ul style="list-style-type: none"> - Reporte de Estado Hab./ Reportes de Avería/ Orden de Trabajo Actualizada. - Reportes de averías. - Registro de No Moleste actualizado. - Registros de reportes de avería actualizado. - Información de trabajo del día siguiente - Partes de discrepancia. 	Salidas: <ul style="list-style-type: none"> - Plan de trabajo del día siguiente - Órdenes de trabajo - Sistema actualizado 	
Descripción del proceso: Se inicia el proceso con la organización del departamento, luego se actualiza el plan de trabajo del día y se deja evidenciado en un documento el plan de trabajo del día siguiente y posteriormente se asigna la fuerza de trabajo definido en las órdenes de trabajo. Luego mediante el reporte de estado de las habitaciones, los reportes de averías y la orden de trabajo actualizada se la da paso al seguimiento del plan de trabajo del día. Mediante el reporte de averías, el registro de No Moleste actualizado y los registros de reportes de avería actualizados se la da lugar a la actualización del sistema, dándole veracidad en el documento de sistema actualizado. Posteriormente a través de la información de trabajo del día siguiente y los partes de discrepancia se confecciona el plan del día siguiente, culminando el proceso con el plan del día siguiente.		
Registros Generados: <ul style="list-style-type: none"> - Planificación del día siguiente - Orden de trabajo del día - Actualización del sistema 	Relaciones con otros procesos o subprocesos: <ul style="list-style-type: none"> - Recepción - Comercial 	
Riesgos del proceso: <ul style="list-style-type: none"> - Desactualización del Plan de Prevención - Sistemas de llaves magnéticas - Indisciplinas de las camareras - Exposición a altas esperas en el recibo de la habitación - Exposición al riesgo biológico producido por virus (SARS-CoV-2) 		
Documentos legales, normativos y técnicos: <ul style="list-style-type: none"> - Manual de limpieza de habitaciones - Manual de clasificación de lencería 		
Indicadores: Satisfacción del cliente (Eficacia)		



$$Satisfacción = \frac{\text{Número de cliente satisfecho}}{\text{Total de cliente alojado}}$$

Ingresos por concepto de alojamiento (Eficiencia)

$$I = \frac{\text{Ingresos por alojamiento}}{\text{Ingresos del hotel}}$$

Flujo del proceso: Ver flujograma del proceso



Anexo 3. Ficha de procesos claves. Continuación

 <p>GRAN MUTHU ALMIRANTE BEACH HOTEL ★★★★★ PLAYA GUARDALAVICA - CUBA</p>	Nombre del proceso: Animación
Responsable: J´ Animación	
Objetivos: Realizar actividades para mantener a los clientes en las instalaciones de establecimiento. Organizar todo tipo de competiciones deportivas durante el día y eventos nocturnas musicales	
Entradas: - <i>Scrip</i>	Salidas: - Programa de actividades - Programa alternativo de actividades
Descripción del proceso: Se le da inicio al proceso con los mercados y segmentos, estándares corporativos y características físicas del proceso, luego mediante scrip se realiza la determinación de las actividades a realizar. Posteriormente se le facilita la información al cliente y el recibimiento del mismo. Mediante scrip se le da paso a la determinación de actividades par días especiales y luego la confección del programa de actividades (Diurna-Nocturna-Infantil) quedando reflejado en el programa de actividades y la del programa alternativo de actividades quedado reflejado este en el programa alternativo de actividades, luego se da paso al veredicto final y los premios, se ofrece el servicio de masaje y peluquería y se le da la despedida al cliente finalizando el proceso.	
Registros Generados: - Ficha de actividades - Ficha alternativa de actividades	Relaciones con otros procesos o subprocesos: - A+B - Pisos - Cocina
Riesgos del proceso: - Inseguridad de los locales - Falta de exigencia sobre la calidad de los programas de animación - Incumplimiento del reglamento disciplinario - Deficiencias en las cláusulas y contenido de los contratos para nuestro servicio. - Exposición al riesgo biológico producido por virus (SARS-CoV-2)	
Documentos legales, normativos y técnicos: - Estándares de Actividades Diurnas - Estándares de Actividades Nocturnas - Estándares de música ambiental por áreas - Registro de Incidencias / Accidentes – Club de Niños - Estándares Generales del Club de Niños.	
Indicadores: Cumplimiento del programa de animación (Eficacia) $CPA = \frac{\text{Programas cumplidos}}{\text{Total de programas}}$ Eficiencia de la animación (Eficiencia) $Pt = \frac{\text{Costo de recursos utilizados}}{\text{Costo total de los recursos del hotel}}$	
Flujo del proceso: Ver flujograma del proceso	



Anexo 3. Ficha de procesos claves. Continuación

 <p>GRAN MUTHU ALMIRANTE BEACH HOTEL ***** PLAYA GUAREJAYCA - CUBA</p>	Nombre del proceso: Cocina
Responsable: J´ de Cocina	
Objetivos: Transformar los alimentos, y convertirlos en platos elaborados según el pedido del cliente para lograr una satisfacción optima de este	
Entradas: <ul style="list-style-type: none"> - Materias primas - Fuerza de trabajo 	Salidas: <ul style="list-style-type: none"> - Ciclos y cartas de menú
Descripción del proceso: Se inicia el proceso con la planificación y confección del menú, evidenciado en los ciclos y carta de Menú. A continuación, luego se compran y se le da recepción a las MP y productos dándole paso a la elaboración, en caso de que no necesite de esta, se distribuye hacia los puntos de servicios buscando la satisfacción del cliente. En caso de necesitar una elaboración se distribuye hacia los puntos de dicho proceso, posteriormente se elabora los alimentos y bebidas de las áreas dándole lugar a la prestación del servicio gastronómico y se le aplica la facturación y cobro a aquel cliente q solicitó la venta dándole fin al proceso con la satisfacción del cliente.	
Registros Generados: <ul style="list-style-type: none"> - Fichas de la carta de menú - Plantilla del personal - Pedidos al almacén - Reporte de averías 	Relaciones con otros procesos o subprocesos: <ul style="list-style-type: none"> - Comercial - Recepción
Riesgos del proceso: <ul style="list-style-type: none"> - Mal uso de los utensilios de trabajo - Desperfecto técnico de los equipos de cocina - Inexperiencia laboral - Exposición al riesgos biológico producido por virus (SARS-CoV-2) 	
Documentos legales, normativos y técnicos: <ul style="list-style-type: none"> - Manual de Cocina 	
Indicadores: Variedad de platos en mesa (Eficacia) $Vp = \frac{\text{Números de platos en mesa}}{\text{Números de platos en el período anterior}}$ Merma de alimentos (Eficiencia) $Ma = \frac{\text{Merma de alimentos en costo}}{\text{Gastos de alimentos}}$	
Flujo del proceso: Ver flujograma del proceso	



Anexo 4 Despliegue de procesos

Procesos	Actividades
Animación	Se le da inicio al proceso con los mercados y segmentos, estándares corporativos y características físicas del proceso, luego mediante <i>scrip</i> se realiza la determinación de las actividades a realizar.
	Posteriormente se le facilita la información al cliente y el recibimiento del mismo.
	Mediante <i>scrip</i> se le da paso a la determinación de actividades par días especiales y luego la confección del programa de actividades (Diurna-Nocturna-Infantil) quedado reflejado este en el programa alternativo de actividades.
	Luego se da paso al veredicto final y los premios, se ofrece el servicio de masaje y peluquería y se le da la despedida al cliente finalizando el proceso.
Alojamiento	Se inicia el proceso con la llegada del cliente a la instalación, es recibido por el portero y se le recogen las maletas.
	Luego pasa a la recepción donde se verifica si el cliente posee reserva o no.
	Si posee reserva se hace solicitud de bono o un <i>voucher</i> , y se comprueba los datos de la reserva.
	Si no tiene reserva se verifica la disponibilidad del hotel, si no tiene disponibilidad, se le ofrece al cliente otras opciones, sino se pasa al registro de los datos del cliente, introducción de los datos en el sistema, generándose una base de datos.
	Luego se le asignan las habitaciones, y se hace el chequeo de pago el pago puede ser directo o indirecto si es directo, se verifica si el pago se realizará con tarjetas de crédito.
	Si es con ella, se informa al cliente las tarifas bancarias si no se le informa del importe en la estancia.
	Más tarde se pasa al cobro y entrega de comprobante, generándose en registro.
Restauración	Seguido se les hace la explicación de los servicios del hotel a los clientes y se culmina con la preparación de documentación para facturación.
	La planificación de A+B se inicia el proceso con el alojamiento del cliente y brindando las informaciones y el manual de gestión a este.
	Luego se gestionan las órdenes de servicios.
	Posteriormente se realiza la selección, formación y distribución de los RRHH.
	Como siguiente paso se encuentra la gestión de los inventarios dando lugar a la recepción y almacenamiento de los productos y finalizando el proceso por la planificación de los RRHH quedando evidenciado en la planificación semanal.
En Restaurantes se inicia el proceso con el <i>miss in place</i> accediendo así a una reunión de información	



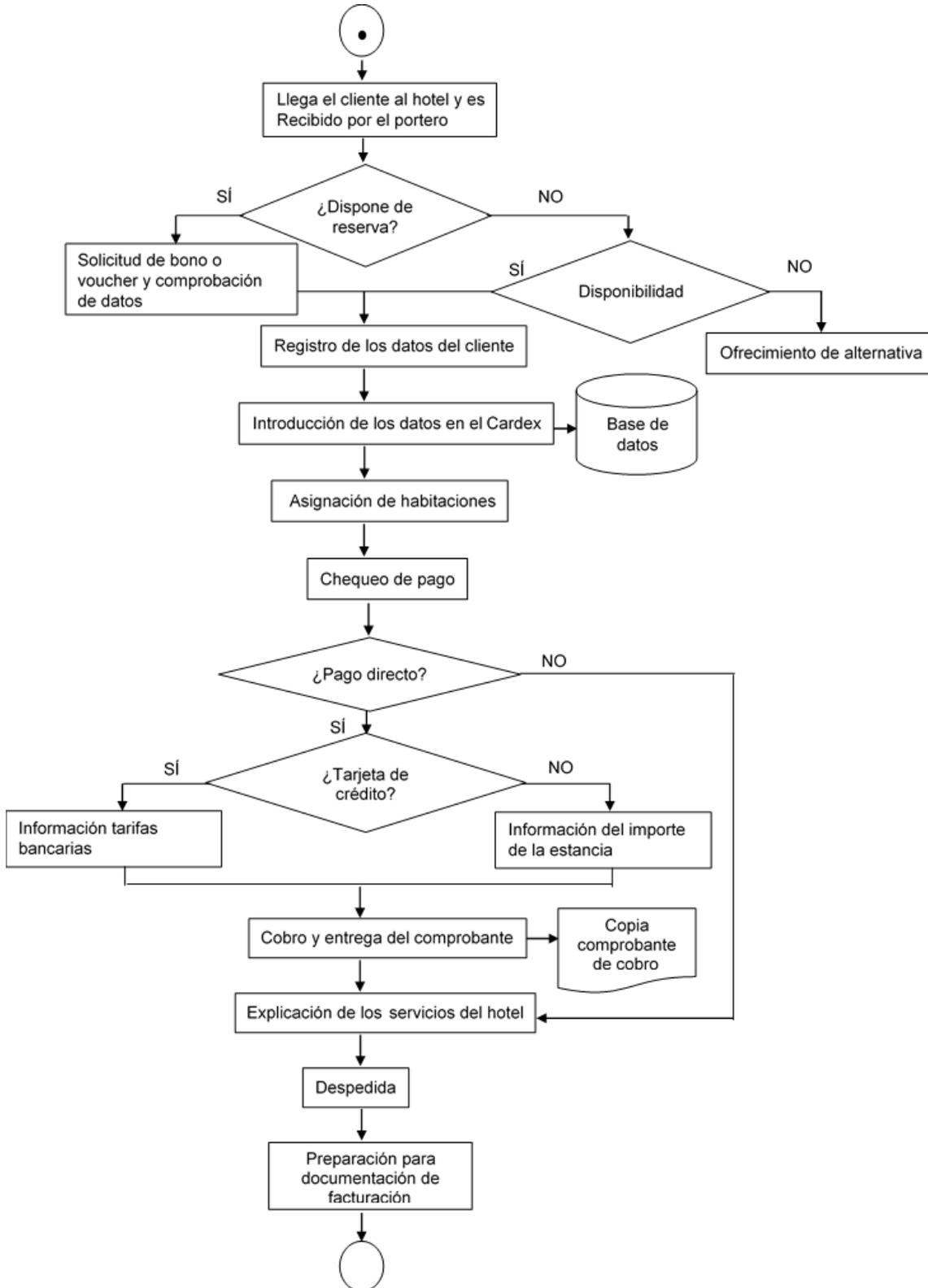
Luego se desarrollan las operaciones pre-apertura dándole paso a la reunión de apertura y posteriormente al recibimiento del cliente.
Luego se hace un servicio a la carta dándole paso a una decisión, en caso de necesitar este servicio de le asigna una mesa y se abre con el servicio de agua y coctel de bienvenida junto con pan y mantequilla.
Se toma la orden del pedido al cliente, evidenciada en la Orden de pedido y se da un servicio de bebida y cortesía del Chef dándole paso al marcaje de mesa y posterior a este el servicio de comida
Al finalizar el consumo se da paso a la retirada del servicio y lugar al último plato
En caso de no necesitar el servicio a la carta se le toma la orden de servicio y bebida al cliente
Luego del consumo de los alimentos se le da lugar al desbrace y reposición de cubiertos.
En caso de el cliente no querer seguir consumiendo se la da paso al servicio de café o infusiones
De este no querer se la da el servicio del último plato donde cuenta con postre, digestivos y licores
Al concluir de consumir tanto como el servicio de último plato como al de café e infusiones en caso de haberlo solicitado se accede al servicio de recogida y posteriormente al cobro
En caso de no requerirse dicho cobro se le da la despedida al cliente
En caso de requerirlo se le entrega la cuenta y comanda donde luego se despide el cliente dándole fin al turno en caso de no haber una continuación del servicio
De ser así se remonta la mesa
Si no se le da lugar a las operaciones de fin de turno.
En Bares se da inicio al proceso con el <i>miss in place</i> desarrollándose la reunión de información
Luego se realizan y/o supervisan las operaciones de preparación y apertura dándole inicio al servicio directo al cliente.
Se inicia dándole el saludo al cliente y toma de la orden
Posteriormente se le da paso a la preparación de la bebida y servicio de mesa y al culminar el consumo se le da lugar a la retirada del servicio
En caso de el cliente solicitar otro pedido se le da lugar nuevamente al desarrollo del proceso desde el inicio del servicio directo al cliente.
En caso de no solicitar otro servicio se le da paso al cobro
En caso de no requerirse dicho cobro se le da la despedida al cliente
En caso de requerirlo se le entrega la cuenta y comanda
Donde luego se despide el cliente y se le da lugar a la limpieza de la mesa y barra
En caso de ser este el último cliente se realizan las operaciones de fin de turno.
El Control se inicia el proceso con la prestación de servicio a la espera de un imprevisto
En caso de suceder se da el reporte de la avería u otro tipo de imprevisto evidenciado en el reporte de mantenimiento
Luego se da paso a la reparación por mantenimiento de la avería y posteriormente la comprobación del grado de satisfacción del cliente



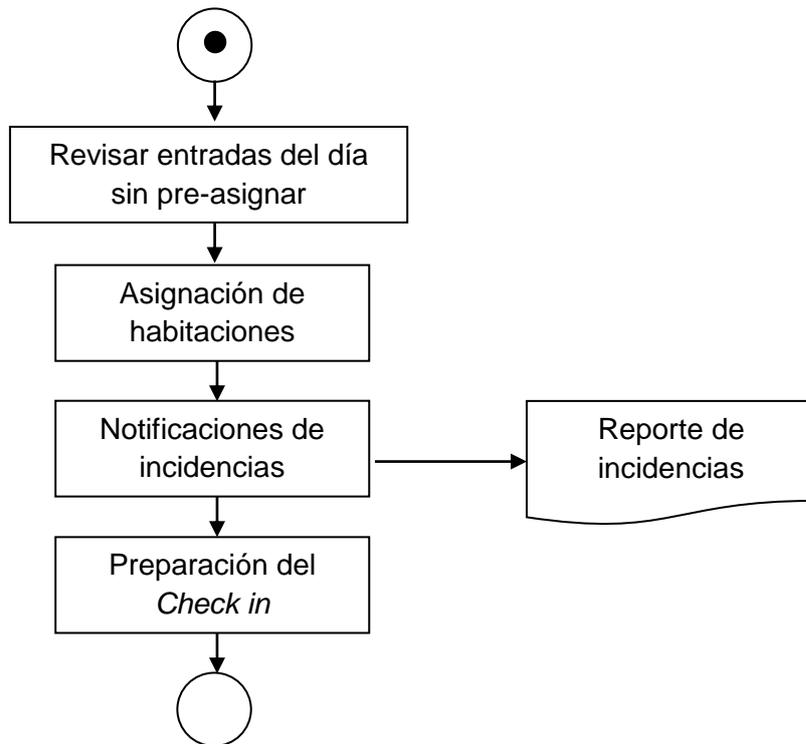
	en caso de estarlo darle fin al proceso con dicha satisfacción
	De este no estar satisfecho se la da paso a la implementación de acciones de mejoras hasta lograr la satisfacción total del cliente.

Anexo 5. Flujogramas de procesos claves.

Alojamiento

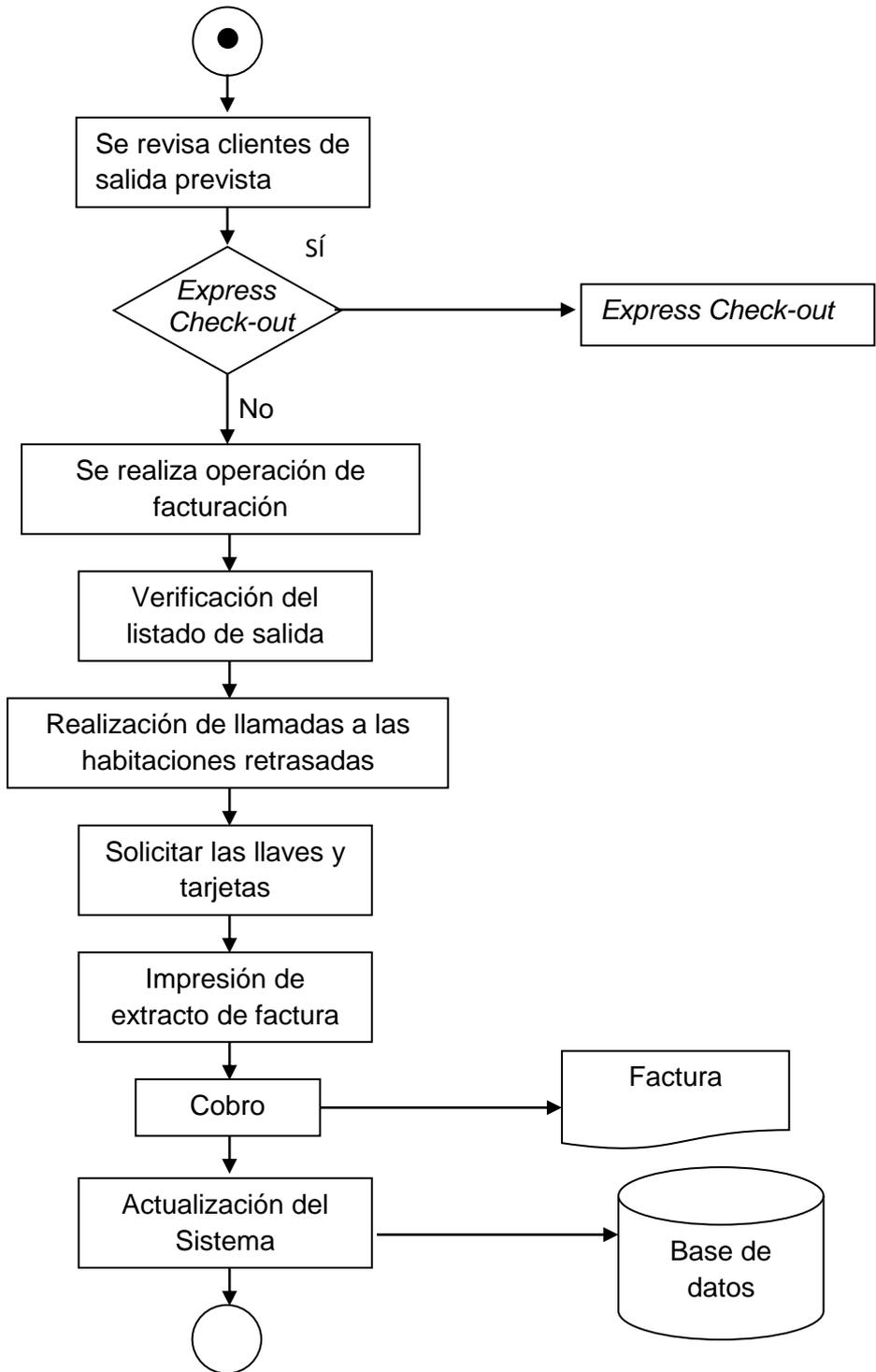


Anexo 5: Flujogramas de procesos claves. Continuación
Recepción (*Check-in*)



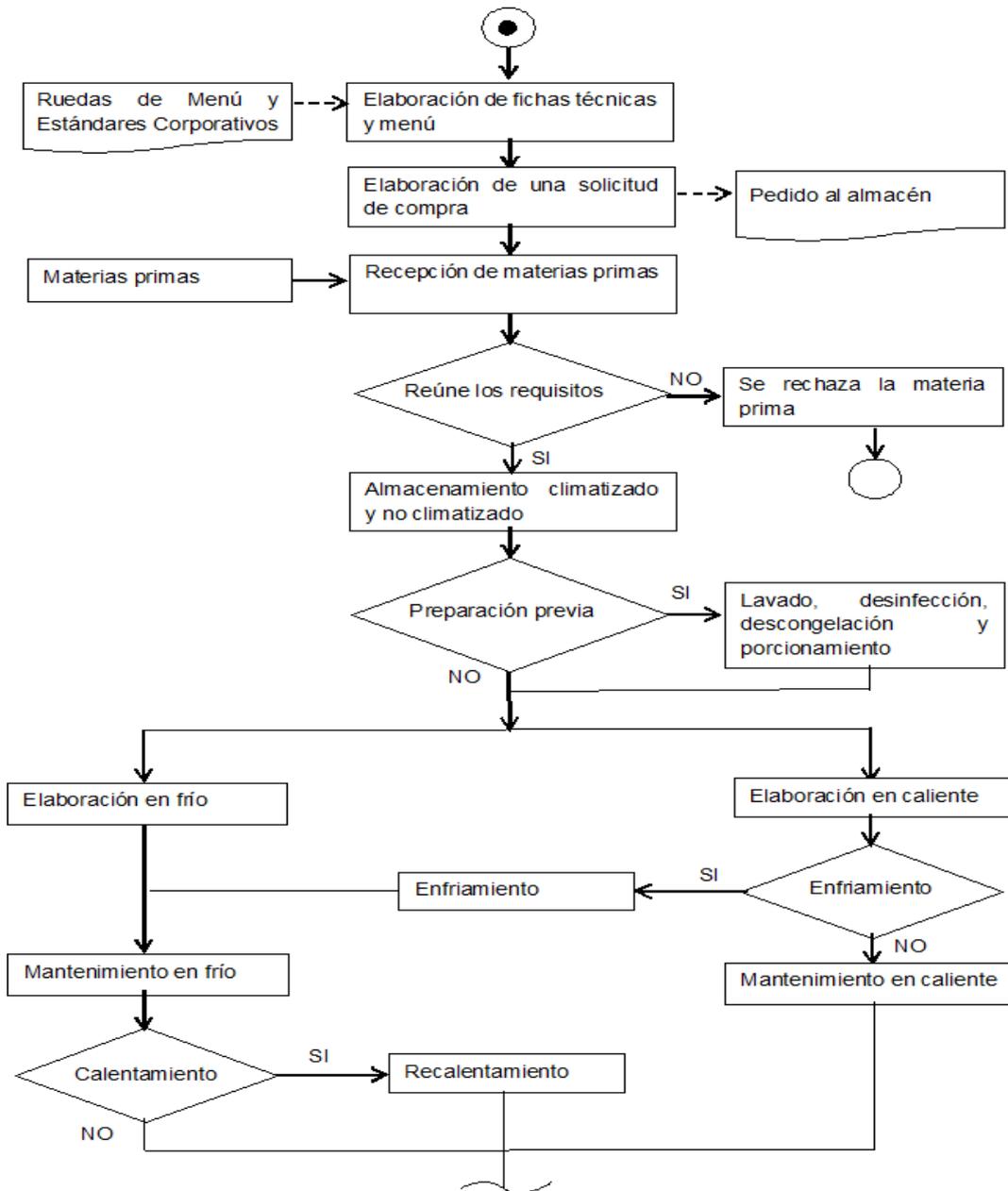
Anexo 5: Flujogramas de procesos claves. Continuación

Recepción (*Check-Out*)



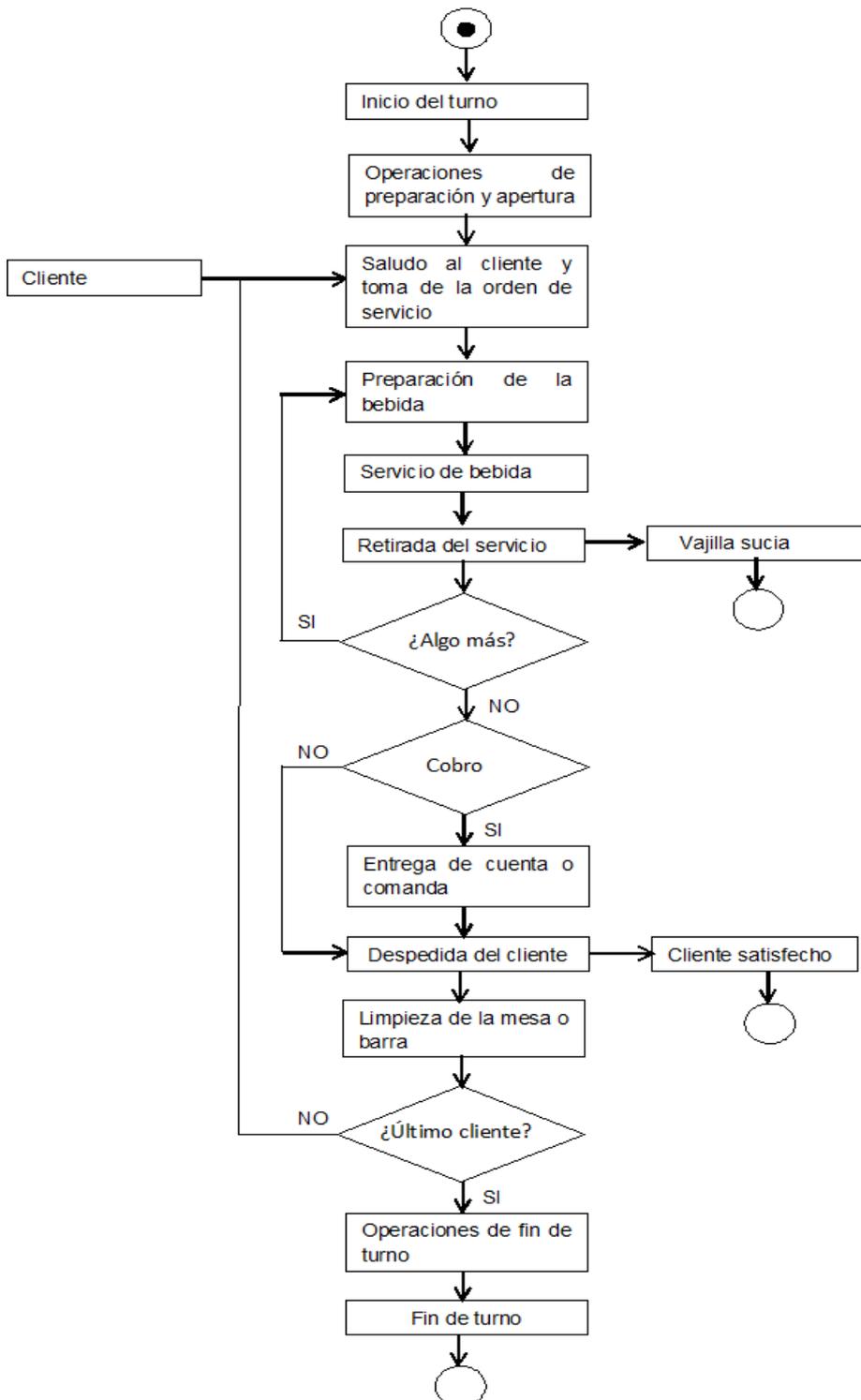
Anexo 5. Flujogramas de procesos claves. Continuación

Cocina

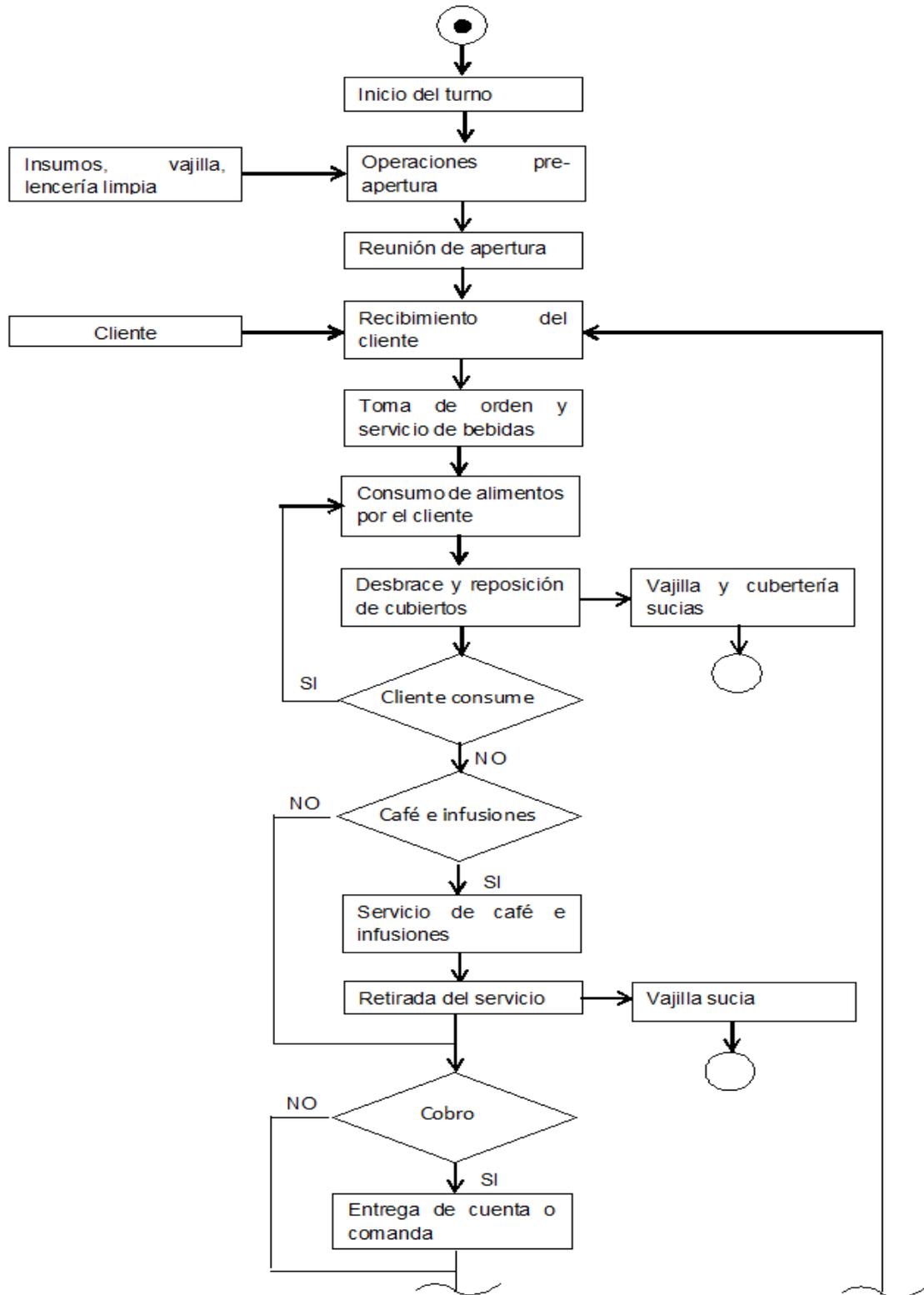


Anexo 5: Flujogramas de procesos claves. Continuación

Bares

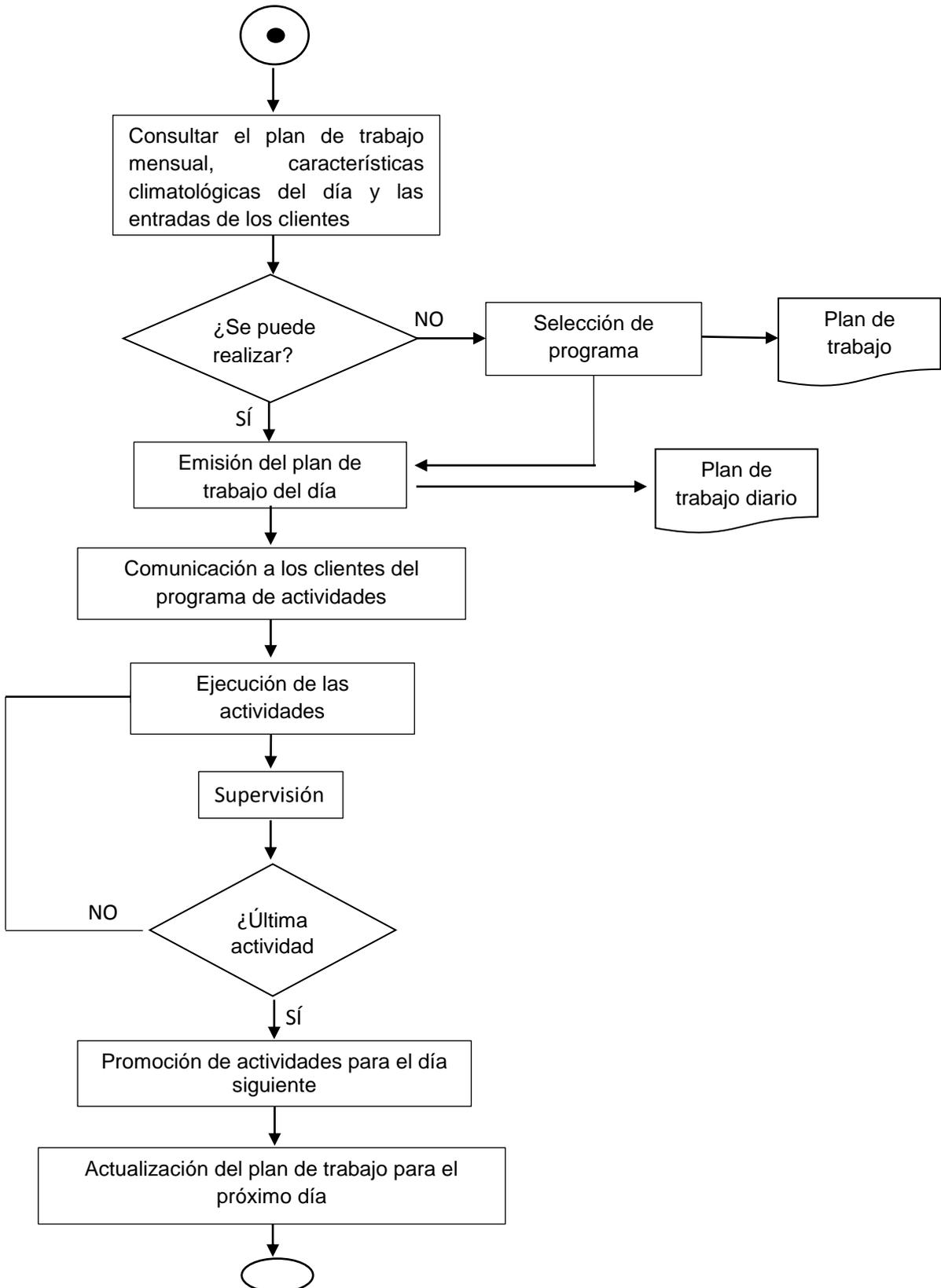


Anexo 5: Flujogramas de procesos claves. Continuación
Restaurante



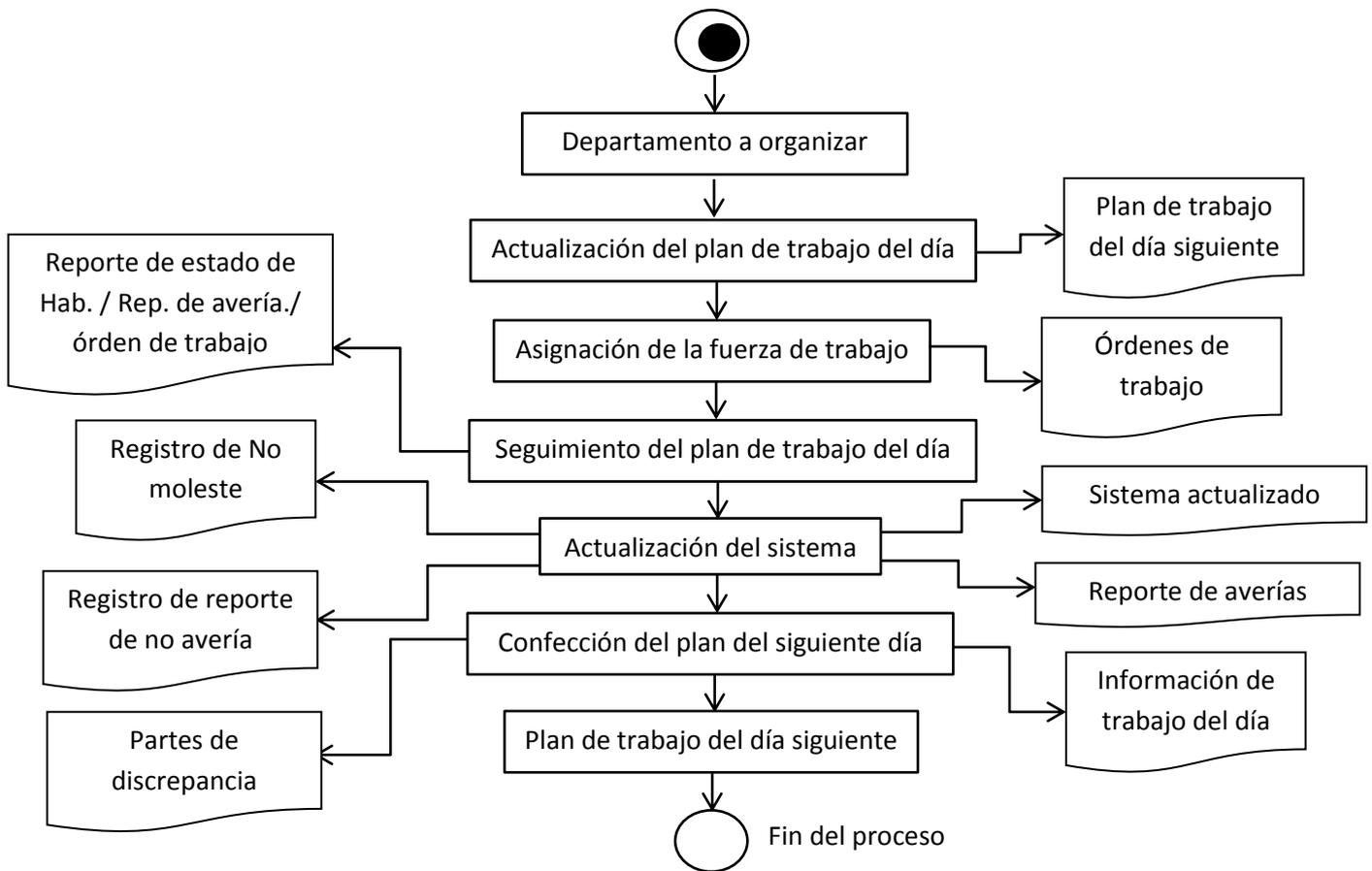
Anexo 5: Flujogramas de procesos claves. Continuación

Animación



Anexo 5: Flujogramas de procesos claves. Continuación

Pisos





Anexo 6. Calendarización de los procesos.

Documentación	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Responsable
Carta Menú													Jefe de restaurantes
Ficha de alimentación													Jefe de cocina
Solicitud de Alimentos y bebidas en restaurantes especializados,													Jefe de A+B
Control de alimentos para la elaboración,													Chef de cocina
Satisfacción del cliente en restaurantes especializados													Mestre
Planificación de las áreas													Responsable de procesos
Programa de actividades													Jefe de animación
Programa alternativo de actividades													Jefe de animación
Solicitud de materiales													Mestre
Planificación de trabajo													Jefes de áreas



Anexo 7. Portada del manual de procesos.

MANUAL DE PROCESOS

- Mapa específico del proceso
- Fichas de proceso
- Despliegue de los procesos
- Flujograma de los procesos
- Plan calendario de información

