



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

LA EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL POR PROCESOS EN EL HOTEL PLAYA COSTA VERDE

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autor: Alejandro Ráez Hernández
Tutora: MsC. Elisa Leyva Cardeñosa

HOLGUÍN 2020



RESUMEN

En la actualidad el sistema empresarial cubano está dado a enfrentar restricciones que inciden en su gestión empresarial. Lo anterior demanda la aplicación de enfoques modernos de dirección que permitan elevar los niveles de eficacia y eficiencia. Para lograr este propósito se requiere un mayor nivel de integración de la gestión de los procesos.

En el contexto empresarial cubano resulta imprescindible tener en cuenta estos elementos. A esto no están exentas las entidades turísticas del territorio holguinero y en particular el hotel Playa Costa Verde. En esta instalación durante el año 2019 se manifestaron dificultades en su funcionamiento. Debido a este motivo se desarrolló esta investigación, con la finalidad de realizar la evaluación integrada de la gestión empresarial de los procesos.

Durante la realización del estudio se pudieron constatar deficiencias relacionadas con: inadecuada formulación de la visión, deterioro de las habitaciones, demoras en recepción, insatisfacciones con la calidad, variedad de la comida y actividades de animación, inconformidades con el salario y deterioro de indicadores del plan de la economía. Sobre la base de estos resultados se elaboró plan de acción.

Para cumplir el objetivo planteado se emplearon métodos teóricos como: análisis-síntesis, sistémico-estructural y métodos empíricos y técnicas como: observación directa, revisión documental, encuestas, diagrama causa efecto, etc.



ABSTRACT

As of the present moment the entrepreneurial system the Cuban is given to confront restrictions that have an effect on his management. The application of modern directing focuses that they enable demands the above lifting the levels of efficacy and efficiency. A bigger level calls for integration of the step of the processes itself in order to achieve this purpose.

The Cuban proves to be essential to take these elements into account in the entrepreneurial context. They are not to this the tourist entities of the territory exempt holguinero and in particular the hotel Green Beach Costa. During the year 2019 manifested difficulties in his functioning themselves in this installation. You developed this investigation, with the purpose to accomplish the evaluation integrated of the management of the processes due to this motive.

Related deficiencies could become verified during the realization of the study with: Inadequate formulation of vision, deterioration of the rooms, delays in reception, dissatisfactions with quality, variety of food and activities of animation, nonconformities with the salary and deterioration of indicators of the plan of economy. Policy became elaborate on the base of these results.

As a mere formality theoretic methods used the presented objective themselves like: Analysis synthesis, systemic structural and empiric methods and techniques I eat : Direct observation, documentary revision, opinion polls, the diagram causes effect, etc.



ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO Metodológico SOBRE LA EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL POR PROCESOS | 5 |
| 1.1 La gestión empresarial a través del enfoque por procesos | 5 |
| 1.2 La evaluación integrada de la gestión empresarial | 9 |
| 1.3 Análisis crítico de los enfoques que han tratado la evaluación de la gestión empresarial | 12 |
| CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL POR PROCESOS | 15 |
| 2.1. Fase I. Preparación..... | 16 |
| 2.1.1. Etapa 1. Involucramiento | 16 |
| 2.1.2. Etapa 2. Análisis sistémico de la empresa..... | 17 |
| 2.2. Fase II: Diagnóstico del sistema | 20 |
| 2.2.1. Etapa 3. Determinación del índice de evaluación | 20 |
| 2.2.2. Etapa 4: Análisis de las causas | 32 |
| 2.3 Fase III: Proyección de soluciones..... | 32 |
| 2.3.1. Etapa 5: Establecimiento de las acciones correctivas | 32 |
| 2.3.2. Etapa 6: Elaboración del plan de acción..... | 32 |
| 2.4. Fase IV: Implementación y ajuste | 33 |
| 2.4.1. Etapa 7: Implementación del plan de acción | 33 |
| 2.4.2. Etapa 8: Evaluación y ajuste..... | 33 |
| CAPÍTULO III. EVALUACIÓN INTEGRADA DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL POR PROCESOS EN EL HOTEL PLAYA COSTA VERDE | 34 |
| 3.1. Fase I. Preparación..... | 34 |
| 3.1.1. Etapa 1. Involucramiento | 34 |
| 3.1.2 Etapa 2. Análisis sistémico de la empresa..... | 35 |
| 3.2 Fase II: Diagnóstico del sistema | 40 |
| 3.2.1 Etapa 3. Determinación del índice de evaluación | 40 |



| | |
|--|--------------|
| 3.2.2 Etapa 4. Análisis de las causas | 51 |
| 3.3 Fase III: Proyección de soluciones..... | 51 |
| 3.3.1 Etapa 5. Establecimiento de las acciones correctivas | 51 |
| 3.3.2 Etapa 6. Elaboración del plan de acción..... | 53 |
| 3.4 Fase IV: Implementación y ajuste | 53 |
| 3.4.1 Etapa 7. Implementación del plan de acción | 53 |
| VALORACIÓN ECONÓMICA SOCIAL | 54 |
| CONCLUSIONES | 55 |
| RECOMENDACIONES | 56 |
| BIBLIOGRAFÍA | 57 |
| ANEXOS | |



INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones se trazan nuevos retos, provocados por factores internos y externos que influyen decisivamente en su gestión. Es por ello que se convierte en una prioridad que en la gestión empresarial se apliquen enfoques modernos de dirección. De ahí que el enfoque basado en procesos constituye un instrumento que contribuye de forma sostenida al incremento de los niveles de eficiencia y eficacia.

Para conocer si los resultados obtenidos por las empresas reflejan que estas han tenido éxito, debe evaluar su gestión¹ empresarial. La evaluación por áreas funcionales separadas no revela el estado general de la organización. Por lo tanto, en este proceso de evaluación se deben considerar los procesos que la integran. Además, debe realizarse de manera integrada.

La evaluación empresarial es una tarea compleja, pero indispensable pues de sus resultados el empresario identifica dónde están sus problemas, las causas que lo provocan e implementar estrategias de desarrollo. Teniendo la necesidad real y reconocida por numerosas empresas de mejorar su desempeño, se han desarrollado diferentes estudios en cuanto a cómo alcanzar este objetivo.

Múltiples son los autores que han investigado el tema de la evaluación de la gestión empresarial. En el ámbito internacional destacan:(Montilla Galvis, 2004), (Martínez Rivadeneira, 2006) y (Podestá Castro & Luchessa, 2013). De igual forma en Cuba se ha avanzado en la creación de concepciones, modelos y procedimientos desarrollados por: (Hernández Concepción, 2005), (Vigil Corral & Valls Figueroa, 2007), (Hernández Lobato, 2008), (Ledo Galano & Osorio Martínez, 2009), (Mayo Alegre, 2009), (Lao León, 2010), (Lores Rodríguez & Perdomo Rojas, 2010), (Hernández Nariño, 2010), (Cantero Cora, 2011), (Montero Santos, 2013), (Ortiz Pérez, 2014), (Soto Lopéz, 2014), (Llanez Font, 2015) y (Díaz Conde, 2015).

- Resultado de la consulta y análisis de las propuestas de estos investigadores se aprecian características comunes. Entre estas se encuentran: se concibe la evaluación de la gestión empresarial sobre la base del establecimiento de indicadores; referencia

¹ Puede asumirse como desempeño

a los términos de eficiencia y eficacia, inclusión de técnicas, herramientas y concepciones relativas a la gestión por procesos, como vía para avanzar a etapas superiores. La principal limitación es el tratamiento insuficiente a la incorporación de un enfoque orientado a la evaluación integrada. Solo un 41.2% de las propuestas lo abordan.

Para todos los sectores de la economía y en particular el sector turístico cobra vital importancia realizar la evaluación de su gestión empresarial. Esta es una rama que necesita elevar al máximo sus indicadores de eficiencia y eficacia. En correspondencia con esto y a partir de lo referido en el lineamiento nueve de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, referido a avanzar en el perfeccionamiento del sistema empresarial, se realiza la presente investigación en el Hotel Playa Costa Verde de Holguín.

Del análisis de la revisión documental (estudios desarrollado por Rodríguez Silva, 2019, banco de problemas de la Delegación Gaviota Oriente, 2019 y Situación de la calidad de los servicios, 2019) se detectaron las dificultades que se listan a continuación:

- Incorrecta formulación de la visión
- Insatisfacciones con la calidad de los servicios
- ✓ deterioro del equipamiento de las habitaciones
- ✓ lentitud del servicio Recepción por preparación idiomática del personal y falta de *scanner*
- ✓ problemas con la calidad y variedad de la comida,
- ✓ no diversidades de actividades de animación
- ✓ inconformidades con el salario
- Deterioro de indicadores de la economía.

Lo planteado anteriormente, en apretada síntesis, constituye la situación problemática que fundamentó el inicio de esta investigación. Estas dificultades determinaron que el **problema profesional** de esta investigación sea: Deficiencias en la gestión empresarial de los procesos hotel Playa Costa Verde en el año 2019.

Como **objeto de la investigación** se define: la gestión empresarial a través del enfoque por procesos. El **objetivo general**: realizar la evaluación integrada de la gestión empresarial de los procesos en el Hotel Playa Costa Verde.

Para darle cumplimiento se proponen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Confeccionar el marco teórico-metodológico de la investigación a partir de las concepciones de la gestión empresarial además del desarrollo y tendencias actuales del enfoque basado en procesos. Concepción de la evaluación integrada de la gestión empresarial.
2. Evaluar parcialmente la gestión empresarial basada en el enfoque de procesos en el Hotel Playa Costa Verde

El **campo de acción** se enmarca en la evaluación integrada de la gestión empresarial y se define como **idea a defender**: la evaluación integrada de la gestión empresarial de los procesos en el Hotel Playa Costa Verde, contribuye al incremento de la eficacia y la eficiencia empresarial.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas de la Ingeniería Industrial y otras especialidades afines, entre las que se encuentran:

- ✓ análisis y síntesis de la información obtenida mediante la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados, y en la elaboración de las conclusiones
- ✓ inductivo - deductivo en la determinación de las causas más representativas que influyen en su gestión empresarial del Hotel Playa Costa Verde
- ✓ métodos empíricos y herramientas: observación directa, tormentas de ideas, consulta o criterio de expertos, revisión documental, encuestas, diagrama causa efecto, etc .

Esta investigación se estructuró de la manera siguiente, un capítulo I que contiene el marco teórico -metodológico de la investigación; un capítulo II en el cual se describe el procedimiento utilizado y un capítulo III se exponen los principales resultados obtenidos a partir de la aplicación del procedimiento. Se muestran las conclusiones y recomendaciones, así como la bibliografía consultada y un cuerpo de anexos de necesaria inclusión.

La realización de este trabajo posee gran importancia para la entidad objeto de estudio, pues proporciona un instrumento significativo para el diagnóstico de la gestión empresarial y en él se realiza la propuesta de alternativas de solución debidamente fundamentadas a las deficiencias detectadas.



CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO SOBRE LA EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL POR PROCESOS

En este capítulo se presentan los resultados de un detallado análisis de la literatura relacionada con el objeto de investigación. Este se inicia con la realización de consideraciones esenciales sobre la gestión empresarial y el enfoque de procesos. Además se efectúa una valoración sobre su evaluación integrada y su vinculación con indicadores de eficiencia y eficacia. Posteriormente se analizaron críticamente diferentes enfoques que han abordado la evaluación de la gestión empresarial, destacando las características de integración y enfoque de procesos. En correspondencia con lo anterior se describe el instrumento metodológico seleccionado. En la figura 1.1 se representa la lógica seguida para el desarrollo de la investigación.

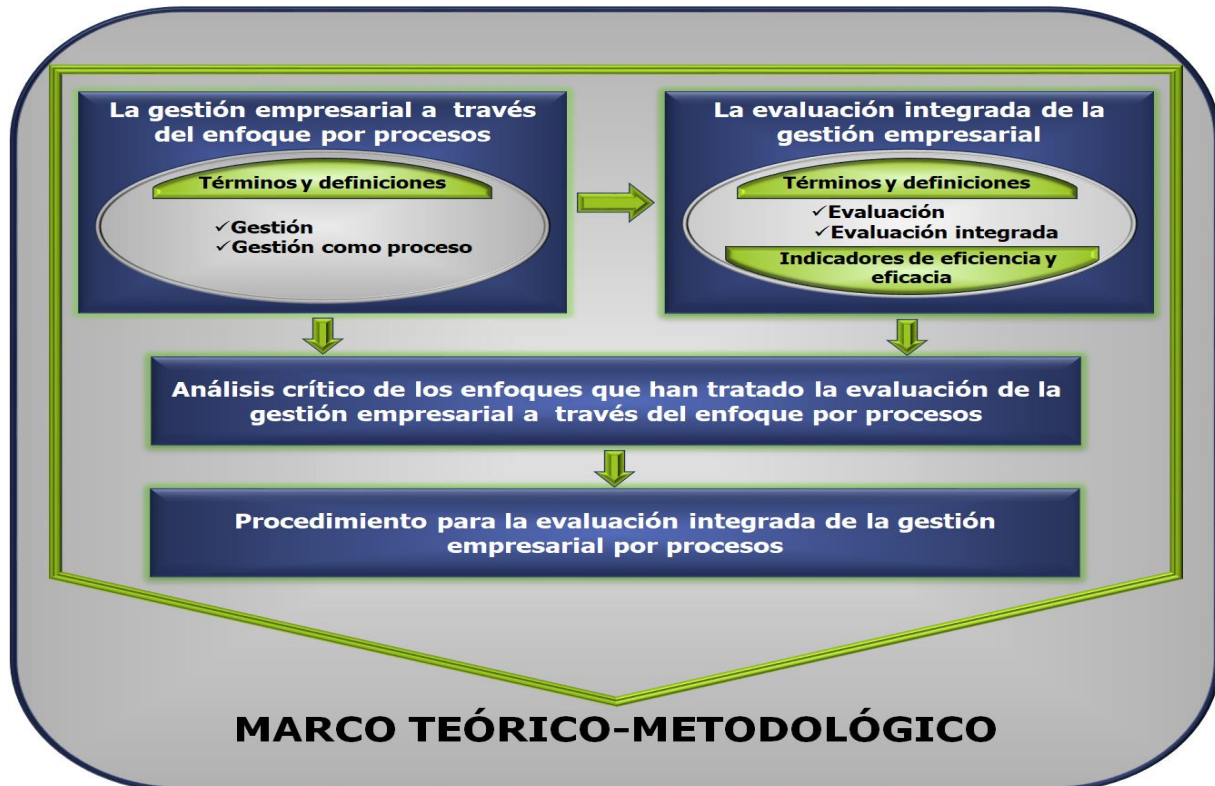


Figura 1.1. Estrategia seguida para el desarrollo de la investigación

1.1 La gestión empresarial a través del enfoque por procesos

La gestión como disciplina surge a raíz del propio desarrollo de la sociedad y las transformaciones que han ido ocurriendo en el sector empresarial, debido al incremento de la competencia y los constantes cambios en el entorno. (Ortiz Pérez,

2014). Sobre este término se han emitido diferentes definiciones, pero a fines de esta investigación el autor de este trabajo asume el dado en la Resolución N° 60/2011 de la Contraloría General de la República. En esta se plantea que es el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

La gestión como práctica gerencial debe contribuir al eficiente empleo de los recursos con que cuentan las organizaciones en función de alcanzar los objetivos o metas establecidos. La gestión empresarial funciona a través de personas, que apoyadas en los medios de trabajo, son capaces de administrar los recursos para alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia de la empresa y por lo tanto de los procesos que la integran. Según Soto López (2014), es un proceso dinámico, eficiente y eficaz llevado a cabo por el capital humano de una empresa con el objetivo de planear, organizar, liderar y controlar las actividades, para lograr el cumplimiento de las metas organizacionales. Criterio con el que concuerda el autor de este trabajo.

El hecho de que la gestión sea entendida como proceso se debe a que quienes desarrollan funciones gerenciales se ven retados a desarrollar diversas acciones interrelacionadas; las cuales teóricamente se suceden en forma lógica. Según Zaratiegui (1999), los procesos son secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio, pedidos, datos, especificaciones, más medios materiales, máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etc.), para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso. Para Hernández Nariño (2010), es el conjunto de actuaciones, actividades interrelacionadas, decisiones y tareas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados que satisfagan plenamente los requerimientos del cliente.

Cantero Cora (2011), define proceso como secuencia ordenada de acciones que se encuentran relacionadas entre sí, que convierte elementos de entrada en elementos de salidas de acuerdo con las exigencias de los clientes. En NC ISO 9000: 2015, en el apartado 3.4.1, se declara que un proceso es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto.

Aunque no existe una tipología única de la clasificación de los procesos, existen estudios y normas que han hecho referencia al tema, tal es el caso de (Porter, 1996; Zaratiegui, 1999; Norma Francesa, 2000; Nogueira Rivera, 2002; Negrín Sosa, 2003; NC ISO 9000:2005; Alfonso Robaina, 2007 y Hernández Nariño, 2010). Una de las clasificaciones más difundidas es la de categorías por áreas de negocios (procesos de desarrollo de la empresa, gestión y administración, servicio al cliente, desarrollo del producto, gestión contable financiera, gestión de recursos humanos y suministro y almacenamiento de productos). Porter², expresa que los procesos se dividen en dos grandes grupos: procesos claves y de soporte o apoyo. Según Zaratiegui (1999), otra forma de clasificación es por categorías atendiendo al impacto que estos tienen en las diferentes actividades empresariales. En función de lo anterior, estos pueden agruparse en tres categorías: procesos estratégicos, operativos o claves y de apoyo o soporte. La esencia de estas categorías, coincide con la establecida en la Norma Francesa (2000).

Esta norma, refiere que los procesos se clasifican en tres grandes familias:

- Dirección o de control: contribuyen a determinar la política y desplegar los objetivos en el organismo. Proporcionan, directrices al resto de los procesos
- Operativos o de realización: contribuyen directamente a la realización del producto, desde la definición de la necesidad del cliente hasta su satisfacción
- Apoyo o auxiliares: contribuyen al buen desarrollo de los procesos de realización aportándoles los recursos necesarios. Actúan, como facilitadores.

La gestión por procesos supera la organización jerárquica tradicional, donde cada integrante se relaciona con su departamento funcional, para introducir una nueva organización orientada al cliente final a través del conocimiento, control y mejora de los procesos internos (AECA, 2006)³. A través del enfoque orientado a procesos, se eliminan barreras entre diferentes áreas funcionales, unifica hacia las metas principales de la organización y permite la apropiada gestión entre los distintos procesos.

² Citado por Sandoval Herrera (2007)

³ Citado por Pupo Pérez (2016)

Una correcta aplicación del enfoque orientada a proceso, en cualquier organización, es el control continuo que proporciona sobre los procesos individuales, su combinación e interacción. Permite además un desempeño mejor y la obtención de mejores resultados no sólo en los procesos sino en los productos y servicios, así como la posibilidad de un mejoramiento continuo de manera integral.

Por tanto, se considera que las empresas deben encaminarse hacia el perfeccionamiento de sus procesos, en los cuales las actividades de estas se unan no por su semejanza sino por la relación existente entre ellas, garantizando a su vez un flujo de trabajo que satisfaga las demandas específicas de cada actividad rompiendo con las barreras departamentales. En la gestión por procesos se concentra la atención en el resultado de los procesos no en las tareas, por lo que resulta vital que cada persona que intervenga piense siempre en por qué y para quién lo hace, no en cómo hacer mejor lo que está haciendo, ya que la satisfacción del cliente viene determinada por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto.

La gestión por procesos permite a las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades; consiste en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza. Puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. En síntesis, es la forma de gestionar toda la entidad basándose en los procesos y persiguiendo el mejoramiento incesante de las actividades; con ella, se consigue que todos los individuos que se inmiscuyan en esta sean conscientes de la importancia de su labor y capaces de buscar la excelencia en esta al saber que aportan valor al producto. Garantiza en la organización la existencia de trabajadores motivados e involucrados. Por consiguiente, se debe cambiar la mentalidad gerencial basada en la división del trabajo por funciones y departamentos, por un enfoque orientado más a los resultados esperados, un enfoque a partir de los procesos que se desarrollan en la organización.

De este análisis se concluye que en la actualidad el éxito de una organización depende cada vez más de los procesos que operan en ella y de su gestión. De esto se infiere que la eficiencia y eficacia de la empresa, estarán muy asociadas a la eficiencia y eficacia de sus procesos. Por lo tanto, si se mejoran los procesos de una entidad, se contribuye a alcanzar su mejora continua. Para conocer en qué medida esto se ha logrado se debe realizar una evaluación integrada de su gestión empresarial.

1.2 La evaluación integrada de la gestión empresarial

Según Espinosa Moré (2012), la evaluación debe contribuir al aprendizaje de sí misma y a la obtención de resultados superiores. Una metodología de evaluación debe apoyarse en tres premisas fundamentales: estar enfocada y alineada con la razón de ser de la organización y los objetivos estratégicos, conocer con claridad cómo se organizan los procesos que explican la producción y los servicios y evaluar la organización desde una perspectiva sistémica y no jerárquica, donde adquieren más importancia los procesos organizacionales que las funciones.

Para Téllez Montoya (2014), la evaluación se refiere a la acción y a la consecuencia de evaluar, un verbo cuya etimología se remonta al francés *évaluer* y que permite indicar, valorar, establecer, apreciar o calcular la importancia de una determinada cosa o asunto. Como resultado de este acto debe emitirse un juicio, que en términos empresarial se identifica con la toma de decisiones. Así pues, desde esta perspectiva, la evaluación no sólo persigue medir los resultados, sino que también, por otra parte, pretende medir los procesos de cambio.

La evaluación es un proceso que tiene como finalidad estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficiencia y eficacia con que se llevan a cabo las actividades en los procesos que integran a la organización. Del análisis de los estudios asociados a la evaluación de la gestión empresarial se precisó que las variables evaluación, eficiencia, eficacia y enfoque de procesos son las más tratadas. También se ha identificado que una característica importante que se ha incorporado es la integración. Esto se muestra en la figura 1.2.

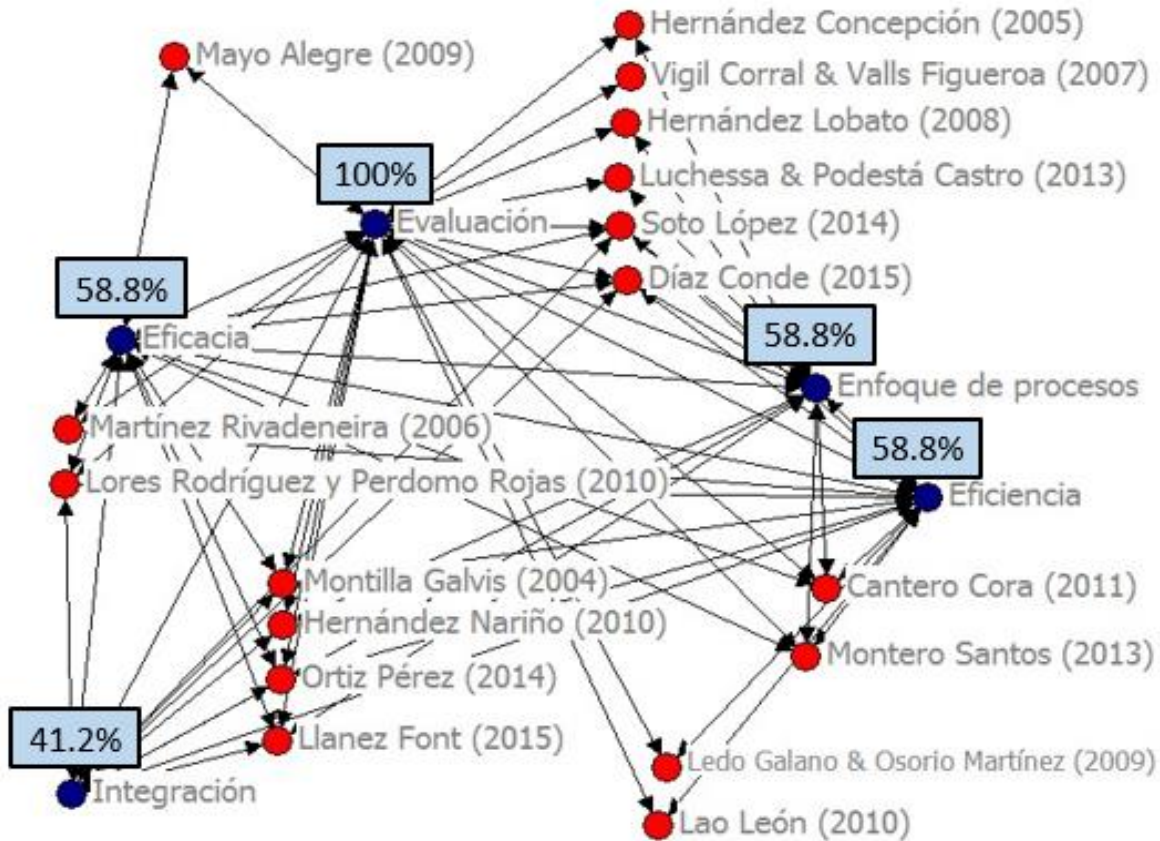


Figura 1.2. Red de la relación existente entre las variables de interés

Según Rubio Domínguez (2001), la integración es la aplicación de los principios del enfoque de gestión por procesos propugnado por la teoría actual de la gestión empresarial. Para Soto López (2014), es el proceso que persigue alcanzar la coordinación de todos los elementos y (o) procesos a través de las relaciones que agregan valor para satisfacer las necesidades presentes y futuras de la sociedad y los clientes.

En función de lo antes expuesto, para el desarrollo de este estudio se asume la definición de Soto López (2014), sobre evaluación integrada de la gestión empresarial. Esta autora plantea que es el proceso de juzgar los resultados alcanzados por una organización, aplicando los principios de coordinación y del enfoque de gestión por procesos que garanticen el alto desempeño de la entidad.

El proceso de evaluación integrada de la gestión empresarial constituye una herramienta mediante la cual una organización puede medir su desempeño. No sólo persigue comparar los resultados, sino también pretende medir los procesos. Es un proceso de análisis que basado en un conjunto de información, persigue cuestionar el

comportamiento de cierto fenómeno para encontrar las desviaciones existentes y sus orígenes (Soto López, 2014).

La evaluación integrada constituye una manera de analizar el comportamiento de la gestión, por lo que, al ver la empresa en conjunto, donde cada parte posea significación, se contribuye a un proceso superior de toma de decisiones. Al realizar la evaluación integrada se deben establecer indicadores para medir el comportamiento de los procesos. Estos indicadores permiten determinar si se sigue el camino correcto y evaluar los resultados según los objetivos.

En la NC ISO (2015b), se establece que indicador es representación medible de la condición o el estado de las operaciones, la gestión, o las condiciones. Torres Simón (2017), establece que son herramientas de gestión que proveen un valor de referencia a partir del cual se puede establecer una comparación entre las metas planeadas y el desempeño logrado.

De forma general en este proceso de evaluación se emplean indicadores que responden a la eficacia y eficiencia. Estas dos variables no pueden ser consideradas de forma independiente. Por lo tanto sus indicadores deben ser considerados como un sistema que sirven para medir de forma integral el desempeño organizacional.

Según Torres Simón (2017), los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y (o) trabajos, pero no se consideran los recursos asignados para ello. Miden el logro de los resultados propuestos, muestran si se hicieron las cosas que se debían hacer y los aspectos correctos del proceso. Por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera (la calidad es una dimensión de la eficacia). De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Si la empresa logra ser eficaz se puede decir que ha alcanzado una condición indispensable para obtener un óptimo desempeño, pero aún no se puede afirmar que realmente lo haya alcanzado, pues si no ha dado la debida utilización a sus recursos se afectaría este, el cual quizás no sea negativo pero tampoco sería el óptimo, es por esto que es necesario analizar los indicadores eficiencia.

Los indicadores de eficiencia vinculan indicadores de resultado y de gastos. Miden la relación entre los productos y servicios generados con respecto a los insumos o recursos utilizados. Los indicadores de eficiencia aunque no se relacionan únicamente con resultados económicos generalmente se trabajan con una perspectiva financiera dentro de la organización, aunque también guardan mucha relación con los procesos internos de la misma (Carballo Pérez, 2013).

Para desarrollar el proceso de evaluación de la gestión empresarial, en el contexto nacional se dispone de un conjunto de instrumentos metodológicos. Debido a la importancia que esto reviste se requiere efectuar una valoración crítica sobre estos, con la finalidad de analizar sus características y limitaciones.

1.3 Análisis crítico de los enfoques que han tratado la evaluación de la gestión empresarial

A partir de la consulta y análisis de la literatura se determinó que existen múltiples autores que han desarrollado estudios relacionados con la evaluación de la gestión empresarial (Montilla Galvis, 2004; Hernández Concepción, 2005; Martínez Rivadeneira, 2006; Vigil Corral y Valls Figueroa, 2007; Hernández Lobato, 2008; Ledo Galano y Osorio Martínez, 2009; Mayo Alegre, 2009; Lao León, 2010; Lores Rodríguez y Perdomo Rojas, 2010; Hernández Nariño, 2010; Cantero Cora, 2011; Montero Santos, 2013; Luchessa y Podestá Castro, 2013; Ortiz Pérez, 2014; Soto López, 2014, Llanez Font, 2015 y Díaz Conde, 2015.)

En el anexo 1 se realizó un análisis comparativo de los enfoques desarrollados estos autores sobre la base de las características más significativas y sus principales limitaciones. De esta valoración se aprecia que las características más frecuentes son:

- se concibe la evaluación del desempeño sobre la base del establecimiento de indicadores
- aparece con regularidad la referencia a los términos de eficacia y eficiencia, aunque no siempre se declaran de forma explícita
- incorporación de técnicas, herramientas y concepciones relativas a la gestión por procesos.

De manera general las imitaciones se asocian a:

- aún es insuficiente la adopción del enfoque basado en procesos

- aunque los procedimientos potencian el empleo de diversas herramientas para mejorar aspectos relativos a la gestión de los procesos organizacionales, se denota carencia de un enfoque orientado a la evaluación integrada del desempeño empresarial.

Atendiendo a estos elementos se decidió seleccionar para el desarrollo de este estudio los procedimientos de Soto López (2014) y Díaz Conde (2015). Sobre las bases de estos dos instrumentos el autor de este trabajo considera que se deben mantener las cuatro fases que se establecen, pero es necesario realizar las adecuaciones siguientes:

- Fase I. Preparación, Etapa 1. Involucramiento y en particular,
 - ✓ en el Paso 1. Presentación, se debe declarar de forma explícita la participación de la alta dirección de la entidad
 - ✓ en el paso 2. Selección del personal y asignación de recursos, se propone modificar el nombre (Selección del comité de expertos y asignación de recursos). Además, establecer forma explícita de cómo proceder para esta selección
- Fase II: Diagnóstico del sistema
 - ✓ se asume la propuesta de Díaz Conde (2015), Procedimiento específico para la determinación del índice de evaluación, aunque se incorporan dos nuevos elementos dado por Soto López (2014): Cálculo del índice de evaluación (I_{e_j}) y la Comparación del índice de evaluación real con el planificado. Esto último responde a que en este indicador es donde se manifiesta explícitamente la integración de la eficacia y eficiencia de los procesos
 - ✓ se reformula el objetivo de esta fase y de la Etapa 3. Determinación del índice de evaluación
 - ✓ en el Procedimiento específico para la determinación del índice de evaluación de Díaz Conde (2015), en la parte relacionada con Propuesta y selección de indicadores, para determinar en cumplimiento del requisito Comunicada y entendida dentro de la organización (CE), correspondiente a la Gestión de la Calidad (GC), se propone aplicar una encuesta para poder cuantificar los resultados
 - ✓ en la propuesta de indicadores de eficacia, se deben establecer los niveles de referencia para los procesos de dirección en particular para C (indicador integrador).

En los procesos operativos (para los tres criterios de medidas)

✓ debido a que desde el Paso 2, se establece como seleccionar a los expertos no es necesario repetir este proceso en la determinación de los índices de eficacia y eficiencia.



CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL POR PROCESOS

En correspondencia con el análisis realizado en el marco teórico metodológico de la investigación se reconoce la importancia del desempeño empresarial y de los instrumentos diseñados para su evaluación. También se precisaron algunos elementos que son susceptibles a ser perfeccionados, los que fueron detallados en el capítulo precedente. De forma general el instrumento mantiene la estructura de cuatro fases y ocho etapas, siendo estas las que se describen a continuación. En la figura 2.1 se muestra el algoritmo que lo sustenta.

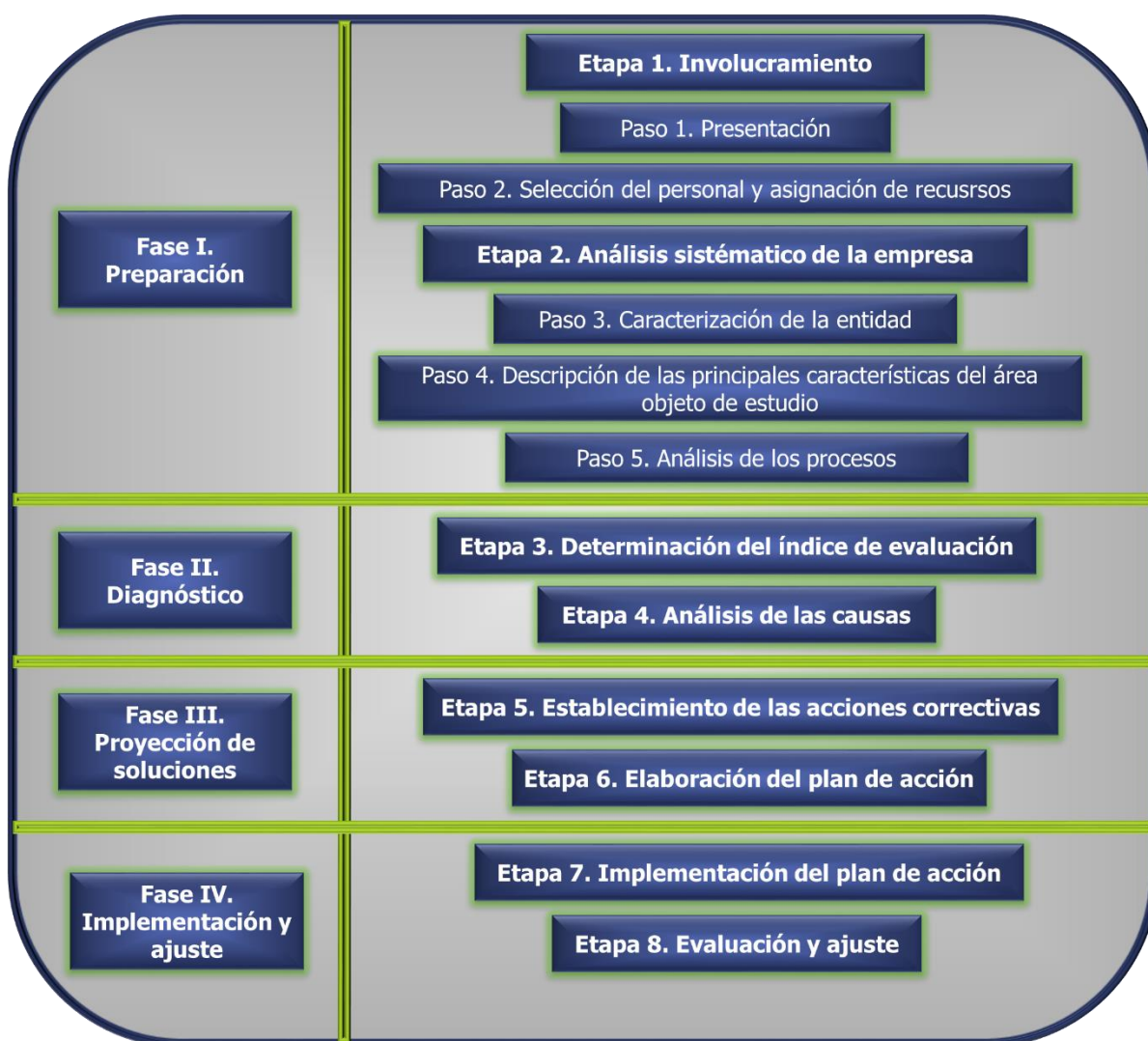


Figura 2.1. Procedimiento para la evaluación integrada de la gestión empresarial basado en el enfoque de procesos

2.1. Fase I. Preparación

Objetivo: crear las condiciones organizativas necesarias para el desarrollo de la evaluación integrada de la gestión empresarial.

2.1.1. Etapa 1. Involucramiento

Objetivo: implicar a todos los miembros de la organización con el fin de lograr una óptima comunicación entre estos y el investigador.

Técnicas: observación directa, revisión documental, conferencias, tormentas de ideas y trabajo en grupo.

Paso 1. Presentación

Se informa a la alta dirección y trabajadores el propósito del estudio y la importancia de este para la organización, asegurando desde el inicio un alto grado de compromiso por parte de estos. Se hace ver la necesidad de disminuir la resistencia al cambio impidiendo la obtención de resultados no válidos.

Paso 2. Selección del comité de expertos y asignación de recursos

Constituir el grupo de trabajo que participará en el diagnóstico y proyección de las soluciones. Este se recomienda esté integrado por expertos en la materia objeto de investigación, estos pueden ser externos (consultores, profesores universitarios con categorías científicas y docentes superiores y estudiantes investigadores) e internos (directivos, líderes de cada proceso de la entidad). Para determinar la cantidad de expertos y su selección se tienen en cuenta lo propuesto por Pérez Campaña (2005). La forma de proceder se detalla a continuación.

- la cantidad de expertos depende de la complejidad y las características del trabajo a realizar. El grupo de expertos debe estar entre 7 y 15 para mantener un nivel de confianza y calificación elevado (NC 49:1981 C. Calidad. Métodos de expertos). La determinación del número de expertos se realiza utilizando criterios basados en la distribución binomial de probabilidad y para esto se utiliza la expresión siguiente:

$$M = \frac{P(1 - P)K}{i^2} \quad (2.1)$$

Donde:

M: Cantidad de expertos

i: Nivel de precisión deseado

P: Proporción estimada de errores de los expertos

K: Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido.

Los valores de K se ofrecen en la tabla 2.1.

Tabla 2.1. Valores de K

| Nivel de confianza (%) | Valor de K |
|------------------------|------------|
| 99 | 6.6564 |
| 95 | 3.8416 |
| 90 | 2.6896 |

Fuente: Pérez Campaña (2005)

- Para la selección se establecen los siguientes requisitos generales:
 - ✓ Interés en participar en el estudio; el personal experto debe estar de antemano motivado a participar y a ofrecer sus criterios sin prejuicios de ninguna índole
 - ✓ Poseer una formación de tipo empresarial en general, sin importar las especializaciones
 - ✓ Competencia profesional; deben poseer un nivel de formación superior y estar relacionados, en alguna medida, con las teorías y conceptos sobre los que se fundamenta el problema abordado
 - ✓ Objetividad; ser profundo y objetivo en los análisis y juicios aportados
 - ✓ No estar comprometido con los resultados, de manera tal, que sus motivaciones e intereses individuales no se superpongan con el problema abordado, evidenciando imparcialidad.

2.1.2. Etapa 2. Análisis sistémico de la empresa

Objetivo: describir las principales características de los procesos del sistema.

Técnicas: revisión documental, observación directa, técnicas para la búsqueda de consenso, tormenta de ideas.

Paso 3. Caracterización de la entidad

Identificar las principales entradas, transformaciones y salidas relacionadas con los recursos materiales, humanos, financieros e informativos, así como con los medios de trabajo, teniendo en cuenta: la evolución histórica del desarrollo de la entidad y elementos esenciales de la dirección estratégica, características de la fuerza de trabajo, estado y uso de la tecnología, tipo de empresa con respecto a la forma de

generar fondos financieros (empresa presupuestada o lucrativa), expectativas y nivel de satisfacción de los clientes.

Paso 4. Descripción de las principales características del área objeto de estudio

4. 1. Determinación del alcance de la investigación

Se delimita el alcance de la investigación. Este puede ser desde la propia organización hasta una unidad productiva y (o) de servicio subordinada a esta.

4.2. Definición de las principales características del área objeto de estudio

Paso 5. Análisis de los procesos

La realización de este paso se sustenta en el procedimiento específico que se muestra en la figura 2.2.

5. 1. Identificación de los procesos

Se identifican los procesos y actividades que se llevan a cabo en la organización, teniendo en cuenta las premisas siguientes:

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

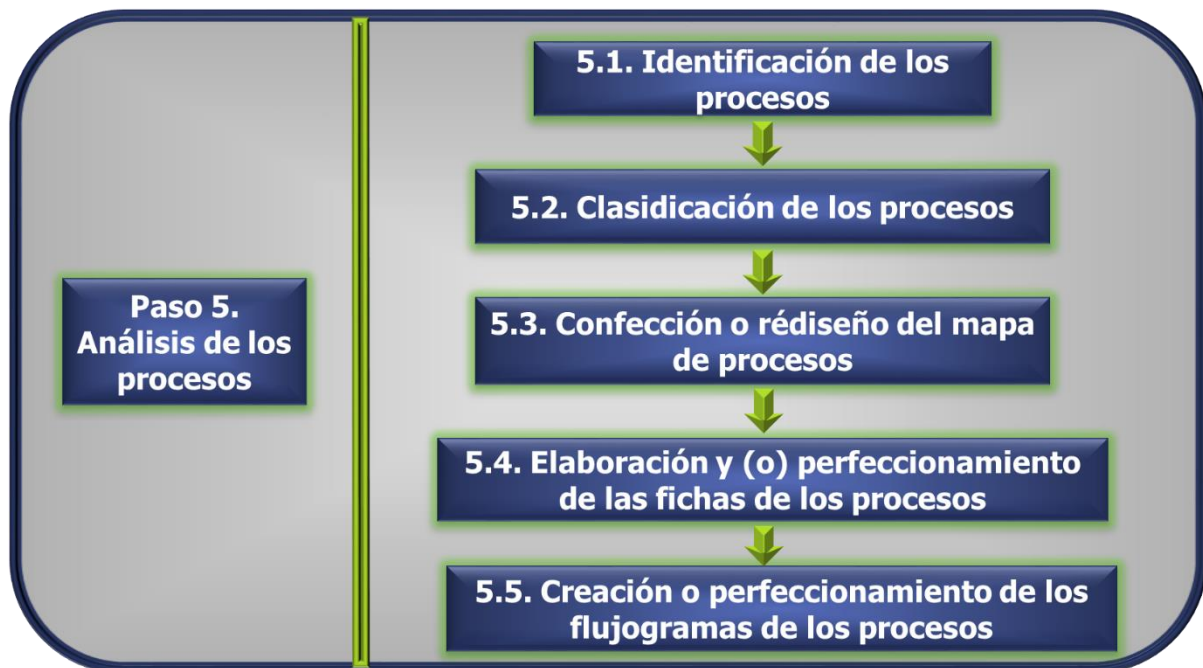


Figura 2.2. Análisis de los procesos

- se recomiendan que el número de procesos oscile entre 10 y 25 en función del tipo de empresa. Como regla general se puede afirmar que si se identifican pocos o demasiados procesos se incrementa la dificultad de su gestión posterior
- se puede tomar como referencia otras listas afines al sector en el que se encuentra la empresa (Nogueira Rivera, 2004).

5. 2. Clasificación de los procesos

Partiendo de que no existe una tipología única de los procesos, se asume la clasificación de acuerdo a la finalidad, (por resultar adecuada y pertinente con relación al objeto de estudio), descrita por la Norma Francesa (2000), la cual refiere que para facilitar la identificación y selección de estos, se clasifiquen en tres familias:

- procesos de dirección o control: Contribuyen a determinar la política y desplegar los objetivos en la organización
- procesos de realización u operativos: Contribuyen directamente a la realización del producto y (o) prestación del servicio, desde la definición de la necesidad del cliente hasta su satisfacción
- procesos de apoyo o auxiliares: Contribuyen al buen desarrollo de los procesos de realización aportándoles los recursos necesarios.

5. 3. Confección o rediseño del mapa de procesos

Se confecciona o rediseña el mapa de procesos, teniendo en cuenta que constituye una de las herramientas más empleadas en las organizaciones, ya que contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo de forma distinta a la que comúnmente se conoce. Debe cumplir los siguientes requisitos:

1. Identificar la posición que juegan los clientes.
2. Definir correctamente los procesos de cara al cliente y los de apoyo.
3. Establecer la secuencia de los procesos de apoyo, ilustrando el cumplimiento del ciclo de mejora continua (planificar, organizar, ejecutar y controlar).
4. Ser lo más explicativo posible sin convertirlo en algo complicado, para que sea entendido por cualquier persona (directivos, especialistas, técnicos, obreros, auditores, etc.). Un mapa de procesos adecuadamente elaborado, debe representar todas las actividades de la empresa, a todos los niveles, mediante los procesos ordenados por sus jerarquías e interrelaciones.

5.4. Elaboración y (o) perfeccionamiento de las fichas generales de los procesos

Las fichas de procesos permiten realizar un estudio rápido del proceso, con el fin de determinar cambios y mejoras. Estas se diseñan en la organización en función de sus necesidades y describen detalladamente los elementos que forman parte del proceso. Además de las fichas generales de cada proceso se debe elaborar la ficha de cada subproceso para una mejor organización y comprensión. Deben contener: código, nombre del proceso, propietario, finalidad del proceso, límites del proceso, proveedores, entradas, actividades, salidas, clientes, controles, recursos y restricciones.

5.5 Creación o perfeccionamiento de los flujogramas de los procesos

Refleja la secuencia ordenada de actividades que integran el proceso y se debe diseñar de manera que exprese una observación más clara del procedimiento actual. Para facilitar su comprensión se clasifican las actividades que intervienen en: operación, transporte, inspección, demora, almacenamiento y actividades combinadas. Estos diagramas muestran las entradas, puntos de decisiones y salidas de un proceso dado, y para su construcción es necesario:

- identificar las actividades principales que se van a desarrollar y las decisiones que se van a tomar a medida que la solución se pone en práctica
- comprobar la lógica del plan siguiendo todas las rutas posibles en el diagrama para asegurarse que se han tenido en cuenta las contingencias.

2.2. Fase II: Diagnóstico del sistema

Objetivo: realizar la evaluación integrada de la gestión empresarial e identificar las causas que inhiben los resultados alcanzados.

2.2.1. Etapa 3. Determinación del índice de evaluación

Objetivo: efectuar un análisis del funcionamiento del sistema a partir de los indicadores propuestos y seleccionados.

Técnicas: generación de ideas, búsqueda de consenso, método de los indicadores ponderados y estandarizados, voto ponderado, modelación multicriterio.

La realización de esta etapa se sustenta en el procedimiento específico que se muestra en la figura 2.3.

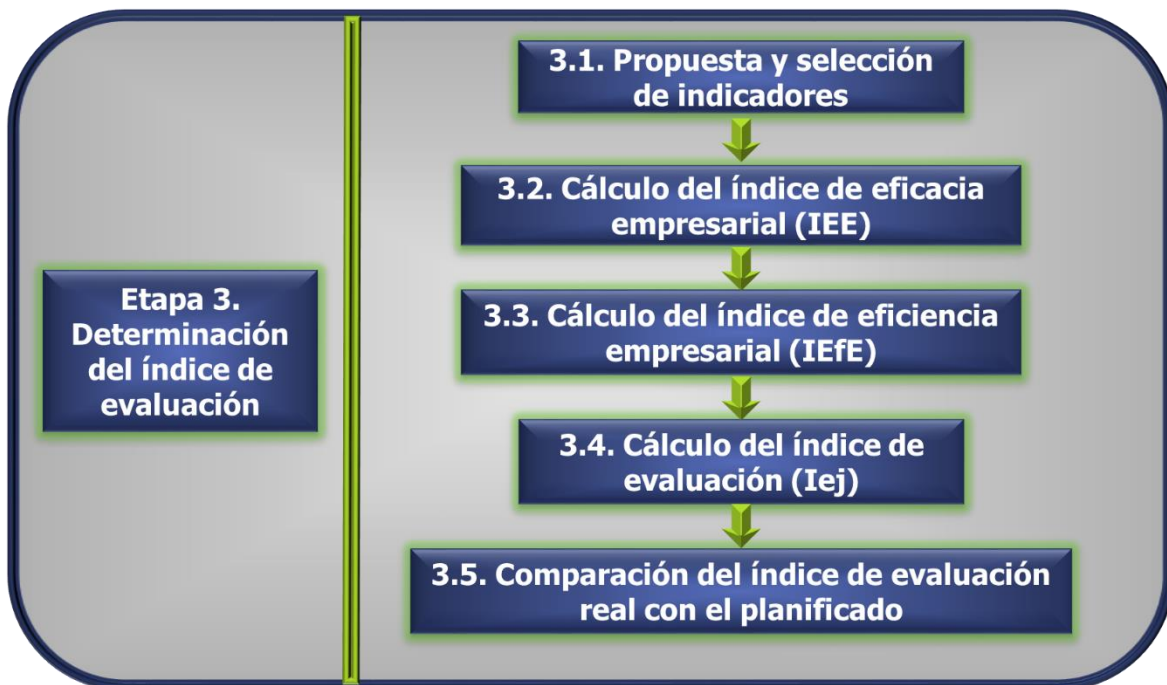


Figura 2.3. Procedimiento específico para la determinación del índice de evaluación

3.1. Propuesta y selección de indicadores

Se parte de la propuesta de los indicadores que van a ser medidos, de acuerdo con el criterio de todas las partes interesadas. Luego se identifican cuáles son de eficiencia y eficacia. Se propone que los expertos que realicen este análisis sean los del paso 2.

Indicadores de eficacia

- **Procesos de dirección o control**

Los elementos de este proceso (cumplimiento de la visión, Gestión Ambiental y Gestión de la Calidad) se calcularán mediante la fórmula siguiente:

$$C = \prod_{i=1}^{i=m} C_{m_i} \quad (2.2)$$

$$C_{m_i} = \frac{\sum P_{ci} * C_{ci}}{\sum P_{ci}} \quad (2.3)$$

C_{m_i} : cumplimiento del criterio de medida

P_{ci} : peso de los requisitos

C_{ci} : criterio de cumplimiento

1. Cumplimiento de la Visión

Criterio de medida

- Diseño de la visión. Requisitos y Pesos
- ✓ Redacción en presente (5)
- ✓ Reflejar el objeto social de la organización (1)
- ✓ Contener los valores compartidos de los Recursos Humanos (4)
- ✓ Orientación al cliente (2)
- ✓ Contemplar los principales indicadores de salida (3).

La tendencia de este criterio debe ser igual o mayor que el 82%.

- Cumplimiento de los objetivos estratégicos

La visión se concreta con el planteamiento de los objetivos estratégicos. Constituyen el elemento cuantitativo, pues representan los resultados mensurables específicos alcanzados dentro del período de tiempo planificado. Se propone evaluar el cumplimiento de los objetivos a largo plazo de la entidad para determinar el grado de logro de la visión.

Este debe ser mayor que 85%.

2. Gestión ambiental (GA)

Criterio de medida

- Compromiso de la dirección para la implementación de políticas y programas.

Requisitos y Pesos

- ✓ Presencia de documentos que corroboren la existencia de orientaciones del órgano superior de dirección para priorizar directrices con enfoque ambiental y el cumplimiento de esta (PD) (3)
- ✓ Verificación sobre la utilización de políticas, programas, normas y estrategia de la GA (VGA) (1)
- ✓ Publicación de la política y objetivos ambientales (PPA) (4)
- ✓ Comprobación del tratamiento a las no conformidades repetitivas para la evaluación de las acciones correctivas y preventivas tomadas (CTNC) (2).

La tendencia de este criterio debe ser igual o mayor que el 82%.

- Resultados en evaluaciones externas

Se tendrán en cuenta los resultados de evaluaciones del CITMA y de otras instituciones capacitadas. El patrón de comparación a emplear será que el resultado

de la cantidad de indicadores evaluados satisfactoriamente entre el total de indicadores a evaluar sea mayor o igual que el 85%.

3. Gestión de la Calidad (GC)

Criterios de medida

- Diseño de la política. Requisitos y Pesos
- ✓ Se adecue al propósito de la organización (PO) (1)
- ✓ Debe contener la mejora continua de la eficacia del Sistema de Gestión (MC) (2)
- ✓ Comunicada y entendida dentro de la organización (CE) (3).

Este aspecto será evaluado en forma de encuesta a los trabajadores (anexo 2), mediante un muestreo estratificado se escogerán la cantidad de trabajadores a encuestar según la categoría ocupacional. Este aspecto será cumplido si más del 60% de los encuestados confirman la comunicación y el entendimiento de la política de la política de calidad.

La tendencia de este criterio debe ser igual o mayor que el 80%.

- Diseño de los objetivos de calidad. Requisitos
- ✓ Medibles (M) (4)
- ✓ Enmarcados en tiempo (ET) (3)
- ✓ Coherentes con la política de calidad (CPC) (1)
- ✓ Correspondencia con los objetivos estratégicos (COE) (2).

La tendencia de este criterio debe ser igual o mayor que el 83%.

- Implementación de políticas y programas. Requisitos
- ✓ Presencia de documentos y registros asociados al Sistema de Gestión de la Calidad (PDC) (3)
- ✓ Verificación sobre la utilización de políticas, objetivos, programas y normas de la GC (VGA) (1)
- ✓ Comprobación del tratamiento a las no conformidades repetitivas para la evaluación de las acciones correctivas y preventivas tomadas (CTNC) (2).

La tendencia de este criterio debe ser igual o mayor que el 81%.

- **Procesos operativos o realización**

Este grupo inicia con los requerimientos del cliente y termina con la satisfacción de este. Por ello se propone como indicador el nivel de servicio. Se establece como nivel de referencia el 85% para los tres criterios de medidas.

4. Nivel de servicio (NS)

$$N(s) = \prod_{i=0}^{i=m} P_{ij} \quad (2.4)$$

$N(s)$: nivel de servicio según las variables: calidad, cantidad, precios, plazo, costo y surtido i ($i = 1 \dots m$) en el período j .

P_{ij} : probabilidad de éxito del sistema según la variable i en el período j .

Además se conoce que:

$$P_{ij} + Q_{ij} = 1 \quad (2.5) \quad P_{ij} = \frac{neij}{nj} \quad (2.6) \quad Q_{ij} = \frac{nfij}{nj} \quad (2.7)$$

Q_{ij} : probabilidad de fallos según la variable i en el período j

$nfij$: número de fallos de la variable i en el período j

$neij$: número de éxitos de la variable i en el período j

nj : cantidad total de éxitos y fallos en el período j

Por lo que: $P_{ij} = 1 - \frac{nfij}{nj} \quad (2.8)$ y por lo tanto $N(s) = \prod_{i=1}^{i=m} (1 - \frac{nfij}{nj}) \quad (2.9)$

Criterios de medida

- Nivel de servicio diseñado (NSd)

Como nivel de referencia se propone asumir el NS que tenga diseñado la entidad. En caso de no existir se debe fijar por medio de los planes establecidos respecto a las variables analizadas o por el comportamiento histórico.

- Nivel de servicio proporcionado (NSpr)

Para su análisis se pueden aplicar encuestas a los clientes internos que contemplen las variables antes referidas para conocer la percepción del servicio.

- Nivel de servicio percibido (NSpe)

Se procederá de igual forma que para el NSpr, con la diferencia que las encuestas se aplicarán a los clientes externos, pues son los que determinan si la entidad satisface sus expectativas.

- **Procesos de apoyo**

Están relacionados de forma directa con el aseguramiento de recursos materiales, humanos y medios de trabajo.

5. Cantidades suministradas

Criterios de medida

- **Cumplimiento global de los suministros (CGS)**

Este análisis se realiza en valor, pues se refiere a elementos relacionados con los costos.

Se calcula a través de la ecuación siguiente:

$$CGS = \frac{\text{Cantidad real suministrada}}{\text{Cantidad planificada}} * 100\% \quad (2.10)$$

El valor obtenido debe ser igual a 100%, por debajo indicaría que se ha dejado de completar el suministro, lo que traería incumplimiento del plan; por encima estaría indicando que se ha comprado más materiales que lo planificado y provoca recursos inmovilizados.

- **Cumplimiento de los suministros por surtidos (CSS)**

Se determina para cada surtido, observándose cuáles se dejaron de completar. Se calcula a través de la expresión siguiente:

$$\% \text{ de cumplimiento del plan por surtidos} = 100\% - \left(\frac{\text{Desviación de los surtidos que se incumplieron}}{\text{Valor planificado}} * 100\% \right) \quad (2.11)$$

$$\% \text{ de cumplimiento del plan por surtidos} = \left(\frac{\text{Cantidad real que no sobrepase el plan}}{\text{Valor planificado}} \right) * 100\% \quad (2.12)$$

La tendencia de este indicador debe ser igual a 100 %.

- **Oportunidad de los suministros (OS)**

Permite conocer si los recursos fueron suministrados oportunamente o no.

$$OS = 100\% - \left(\frac{\sum P_j - SR_j + Inv \text{ acum }_{j-1}}{\sum SP_j} \right) * 100\% \quad (2.13)$$

SP_j : cantidad de suministro planificado para el período j, (unidades físicas)

SR_j : cantidad de suministro real que llegó en el período j, (unidades físicas)

$Inv_j - 1$: inventario acumulado del período anterior

El valor que debe alcanzar es el 100 %, en caso de ser inferior indicaría la existencia de atrasos en los suministros, lo cual podría conllevar a incumplimientos en los planes.

6. Análisis del equipamiento

Criterio de medida

- Coeficiente de utilización completa de los equipos (K_{comp})

Expresa cómo va ser la utilización de los equipos instalados y si se comporta según lo planificado para dar respaldo a los volúmenes de producción.

$$K_{comp} = \frac{\text{Equipos funcionando}}{\text{Equipos instalados}} \quad (2.14)$$

Se determina el valor real y plan. Cuando el valor real es menor que el plan se infiere que han existido problemas en el estado técnico de los equipos.

7. Satisfacción del capital humano (motivación concreta)

Para el diagnóstico se aplica la encuesta con un rango de valores de cinco hasta uno para cada dimensión esencial (DE). Luego se calcula el Potencial Motivador (PM) y la Calidad Motivadora (CM) para obtener los totales. El Potencial Motivador Total (PMT) expresa la relación entre el PM y su valor máximo. La Calidad Motivadora Total (CMT) expresa en % la satisfacción del capital humano. En las tablas 2.2 y 2.3 se muestran las ponderaciones.

Tabla 2.2 Ponderación de los rangos de la DE

| Rango de valores medios de las DE | Evaluación | |
|-----------------------------------|-------------|----|
| Menor de 2.00 | Muy crítica | MM |
| De 2.00 hasta menor de 3.00 | Crítica | M |
| De 3.00 hasta menor de 3.75 | Aceptable | R |
| De 3.75 hasta menor de 4.50 | Buena | B |
| De 4.50 hasta menor de 5.00 | Excelente | E |

Fuente: Álvarez López (2001)

Tabla 2.3 Ponderación del cálculo de la CM, del PM y de la media de las DE

| Criterios de evaluación | Muy mal | Excelente | Estado deseado (B) |
|-------------------------|---------|-----------|--------------------|
| Dimensiones esenciales | 1 | 5 | 3.75 |
| Potencial Motivador (%) | 1 | 125 | 52.50 |
| Calidad Motivadora (%) | 0.8 | 100 | 40 |

Fuente: Álvarez López (2001)

Indicadores de eficiencia

- **Procesos de dirección o control**

Los indicadores que se proponen se corresponden fundamentalmente con la perspectiva económica.

1. Cumplimiento del plan de la economía

Criterios de medida

- Rentabilidad económica (ROI)

$$ROI = \frac{UAI}{AF + AC} \quad (2.15)$$

UAI: utilidades antes de impuestos e intereses

AF: valor de los activos fijos

AC: valor de los activos circulantes.

$$UAI = Ventas\ totales - (Costos\ de\ ventas\ totales + Gastos\ totales) \quad (2.16)$$

Se propone analizar además los indicadores:

- Costo por peso de ingreso

$$Costo\ por\ peso\ de\ ingreso = \frac{Costos}{Ingresos} \quad (2.17)$$

- Gasto de salario por peso de valor agregado bruto (VAB)

$$Gasto\ de\ salario\ por\ peso\ de\ VAB = \frac{Fondo\ de\ salario\ propio}{valor\ agregado\ bruto} \quad (2.18)$$

Cuando el valor real es mayor que el plan se infiere que han existido problemas.

➤ **Procesos operativos o realización**

Para efectuar este análisis se recomienda determinar los problemas organizativos del sistema además del cumplimiento de sus obligaciones con los usuarios.

2. Continuidad:

Constituye el logro de que cada operación comience inmediatamente terminada la operación precedente, así como una utilización continua de la fuerza y los medios.

Criterios de medida

- Continuidad del servicio (K_s)¹⁹

$$K_s = \frac{TE}{TTS} \quad (2.19)$$

TE : tiempo efectivo de prestación del servicio al usuario, se puede expresar en: minutos, horas, días

TTS : tiempo total del servicio, se puede expresar en: minutos, horas, días

- Continuidad de la fuerza de trabajo (Kcf)

$$Kcf = \frac{\sum_{L=1}^s te_L}{\sum_{L=1}^s FO_L} \quad (2.20)$$

te_L : tiempo efectivo de la fuerza de trabajo (descontando ausencias y pérdidas por interrupciones de la jornada de trabajo, de la categoría L ; $L= 1,2\dots S$), se puede expresar en minutos, horas, días

FO_L : fondo de tiempo total de la fuerza de trabajo de la categoría L en el período

- Continuidad de los medios de trabajo (Kcm)

$$Kcm = \frac{\sum_{j=1}^m ET_j}{\sum_{j=1}^m Ft_j} \quad (2.21)$$

ET_j : tiempo de trabajo efectivo de los equipos del tipo j descontando los días perdidos, pérdidas de turnos e interrupciones dentro del turno ($j=1, 2, 3\dots$)

Ft_j : fondo de tiempo total de los equipos del tipo j en el período analizado, se puede expresar en: minutos, horas, días

Los valores obtenidos deben superar el 85%.

3. Flexibilidad: exige que la organización de la empresa asuma los cambios del entorno en poco tiempo y a bajos costos.

Criterio de medida

- Flexibilidad de los medios (Fmt)

$$Fmt = \frac{\sum_{i=1}^n \left(1 - \frac{1}{OP_{oi}}\right) * Wi}{\sum_{i=1}^n Wi} \quad (2.22)$$

OP_{oi} : números de operaciones diferentes que puede realizar la máquina en la prestación de servicio de la orden de trabajo i

n : número de máquinas

Wi : índice de importancia

- Flexibilidad de la fuerza de trabajo (Fft)

$$Fft = \frac{\sum_{i=1}^n \left(1 - \frac{1}{FT_{Fi}}\right) * Wi}{\sum_{i=1}^n Wi} \quad (2.23)$$

FT_{Fi} : cantidad de máquinas que pueden ser atendidas por el obrero i

n : número de obreros

Los valores obtenidos deben encontrarse por encima de 85%.

➤ **Procesos de apoyo**

4. Tiempo de funcionamiento de los equipos

Criterios de medida

- Disponibilidad técnica ($Kext$)

$$Kext = \frac{Tf}{Tf+Tp} \quad (2.24)$$

$$Kext = \frac{Tf}{Tf+Tpt+Tpmp+Tpm+Tpoc} \quad (2.25)$$

Tf : tiempo de funcionamiento

Tpf : tiempo de parada, comprende parada por mantenimiento (Tpm) y tiempo por otras paradas como: tecnológicas (Tpt), por materias primas ($Tpmp$) y otras causas ($Tpoc$)

Este indicador debe tender a uno, de no ser así se concluye que han existido problemas en la utilización del equipamiento por interrupciones en el proceso (falta de materia prima, fluido eléctrico, roturas imprevistas, entre otros).

5. Índice de rotación de los inventarios

$$\text{Índice de rotación de inventario} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario promedio}} \quad (2.26)$$

Si el valor real es menor que el plan indica que los inventarios rotan menos y debe analizarse las causas.

Indicadores específicos

Se pueden determinar de acuerdo a las características de la organización. Para estos indicadores de igual forma el nivel de referencia que se propone asumir es el planificado y en caso de no existir este, debe determinarse según los indicadores primarios planificados de la organización. Se analizan desde la perspectiva de la eficacia y eficiencia.

3.2. Cálculo del índice de eficacia empresarial (IEE)

Una vez determinados los indicadores de eficacia, se procede a su cálculo o medición.

Con esta información se conforma la tabla 2.4.

Tabla 2.4 Indicadores fragmentarios (Ind)

| Períodos | Indicador 1 | | ... | Indicador n | |
|----------------|-------------|------|-----|-------------|------|
| | Referencia | Real | | Referencia | Real |
| 1 | | | | | |
| ... | | | | | |
| N | | | | | |
| Promedio (Pij) | | | | | |

Fuente: Adaptado de Lores Rodríguez y Perdomo Rojas (2010)

Como todos los indicadores medidos no tienen por qué poseer el mismo peso o importancia para la variable a la cual responden, es necesario que los expertos seleccionados en el Paso 2 otorguen su valoración al respecto. Para este proceso se sugiere utilizar técnicas para llegar a consenso entre los expertos, quedando a su elección cual debe ser utilizada (voto ponderado, Método de concordancia de Kendall, etc).

Luego se debe tener en cuenta, según la naturaleza del indicador, si el interés para la empresa es que este disminuya o que aumente. En caso de ser una disminución debe colocársele un signo negativo al rango estandarizado en la expresión de cálculo. Para confeccionar la tabla que incluye los rangos estandarizados (R_{stij}) de los indicadores de eficacia empresarial, el peso que representa cada uno de estos en la eficacia y el IEE se deben realizar los cálculos siguientes: Rangos estandarizados

$$R_{stij} = \frac{V_{ij}}{P_i} \quad (2.28)$$

R_{stij} : rango estandarizado del indicador i en el período j

V_{ij} : valor del indicador i en el período j

P_i : promedio del indicador i (siempre se trabaja con el promedio de referencia)

Cálculo del IEE

$$IEE_j = \frac{\sum_{i=1}^n p_i * R_{stij}}{\sum p_i} \quad (2.29)$$

IEE_j : índice de eficacia empresarial en el período j .

p_i : peso del indicador i .

Con esta información se confecciona la tabla 2.5.

Tabla 2.5. Índice de eficacia empresarial (IEE)

| Períodos | Rst indicador 1 | | ... | Rst indicador n | | IEE | |
|----------|-----------------|------|-----|-----------------|------|------------|------|
| | Referencia | Real | | Referencia | Real | Referencia | Real |
| 1 | | | | | | | |
| ... | | | | | | | |
| N | | | | | | | |
| Peso | | | | | | | |

Fuente: Adaptado de Lores Rodríguez y Perdomo Rojas (2010)

3.3. Cálculo del índice de eficiencia empresarial (IEfE)

Se procede de forma similar al cálculo del IEE. En este caso el análisis estará orientado a los indicadores de eficiencia empresarial.

3.4 Cálculo del índice de evaluación (I_{ej})

La gestión empresarial está estrechamente unida a la eficacia y eficiencia de los procesos. Teniendo en cuenta esto se requiere de un indicador generalizador (índice de evaluación) que integre estas variables. Se asume que la determinación de este sea a través de la productoria de los índices de eficacia y eficiencia. Debe obtenerse un valor real y uno de referencia⁴.

$$I_{ej} = IEE_j * IE_f E_j^5 \quad (2.30)$$

Donde:

I_{ej} : índice de evaluación en el período j

3.5. Comparación del índice de evaluación real con el planificado

A partir de los valores obtenidos se procede a su comparación. De esta operación se pueden presentar tres situaciones:

I_{ej} (Real) > I_{ej} (Referencia): la gestión empresarial en el período j es satisfactoria.

I_{ej} (Real) = I_{ej} (Referencia): la gestión empresarial en el período j es satisfactoria.

I_{ej} (Real) < I_{ej} (Referencia): la gestión en el período j es insatisfactoria.

⁴ Puede ser plan, base o diseñado.

⁵ Tomado de Soto López, 2014.

La información para los períodos seleccionados se puede resumir y presentar bajo el formato de la tabla 2.6.

Tabla 2.6. Evaluación de la gestión empresarial en varios períodos

| Períodos | IEE | | .. | IE _r E | | Iej | | Evaluación |
|----------|------------|------|----|-------------------|------|------------|------|------------|
| | Referencia | Real | | Referencia | Real | Referencia | Real | |
| 1 | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| n | | | | | | | | |

Fuente: Adaptado de Lores Rodríguez y Perdomo Rojas (2010)

Independientemente del resultado obtenido de la evaluación, es necesario realizar la identificación y análisis de las causas. Constituye el escenario más preocupante cuando la evaluación resulta insatisfactoria.

2.2.2. Etapa 4: Análisis de las causas

Objetivo: Determinar las causas por proceso y perspectivas.

Técnicas: trabajo en grupo, árbol de la realidad actual, diagrama causa-efecto (Ishikawa). Como resultado de la etapa anterior se obtiene la asociación de cada deficiencia con el o los procesos en los que se manifiesta. Al establecer de forma explícita las relaciones existentes, se verá la dependencia jerárquica, permitiendo establecer prioridades de solución.

2.3 Fase III: Proyección de soluciones

Objetivo: establecer las acciones correctivas y el plan de acción.

2.3.1. Etapa 5: Establecimiento de las acciones correctivas

Objetivo: definir ordenadamente las acciones correctivas.

Técnicas: trabajo en grupo, técnicas para lograr consenso.

Se deben determinar las acciones correctivas para la mejora necesaria de la gestión empresarial. Estas deben estar encaminadas a eliminar directa o indirectamente alguna o algunas de las causas raíces determinadas.

2.3.2. Etapa 6: Elaboración del plan de acción

Objetivo: confeccionar el plan de acción

Técnicas: trabajo en grupo y técnicas para lograr consenso.

En la elaboración del plan de acción se parte de declarar las tareas a desarrollar para cumplimentar las acciones correctivas propuestas. Posteriormente se precisan los implicados y se asigna un responsable. Estas actividades tendrán una fecha de control y cumplimiento y los recursos que se requieren.

2.4. Fase IV: Implementación y ajuste

Objetivo: elaborar el cronograma de implementación, su corrección y ajuste.

2.4.1. Etapa 7: Implementación del plan de acción

Objetivo: ejecutar las acciones correctivas del plan de acción y controlar su desarrollo.

Técnicas: trabajo en equipo, tormentas de ideas y análisis de resultados.

La implementación se efectuará mediante la puesta en funcionamiento del plan de acción y se establecerán actividades de control y seguimiento para monitorear su desarrollo. Para ello es de vital importancia propiciar las condiciones favorables, determinando los medios técnicos y organizativos; de forma tal que se garantice una aplicación efectiva de las medidas. En caso de que existan atrasos en su ejecución deben hacerse los ajustes necesarios en el plan y analizar las causas.

2.4.2. Etapa 8: Evaluación y ajuste

Objetivo: realizar el seguimiento del cambio propuesto, ajustar en caso de ser necesario Técnicas: trabajo en equipo, tormentas de ideas, análisis de resultados.

Se efectúa la evaluación de las medidas y según los resultados (efectivas o no) se repite el procedimiento a partir de la fase de Diagnóstico, para garantizar el control y la retroalimentación. En caso positivo deben reorientarse los objetivos de la organización, en función de las necesidades del entorno y continuar realizando evaluaciones periódicas, y en caso negativo debe elaborarse un nuevo plan de medidas y así sucesivamente hasta que se alcance una gestión empresarial satisfactoria.



CAPÍTULO III. EVALUACIÓN INTEGRADA DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL POR PROCESOS EN EL HOTEL PLAYA COSTA VERDE

La finalidad de este capítulo es mostrar los resultados relacionados con la evaluación integrada de la gestión empresarial en el objeto práctico seleccionado. De forma general para el desarrollo de la investigación se empleó información que comprende enero a marzo del 2019. Aunque otros datos están referidos al año. Esto responde a que por factores externos el autor del trabajo no pudo tener acceso a toda la información.

3.1. Fase I. Preparación

3.1.1. Etapa 1. Involucramiento

Paso 1. Presentación

Este paso se desarrolló en dos momentos. En el primero estuvo orientado a explicar al consejo de dirección del hotel el propósito de la investigación, así como la importancia y beneficios que traería para el correcto funcionamiento de la organización. Esto sirvió de base para preparar las condiciones necesarias para efectuar el trabajo de concientización con los trabajadores para garantizar la cooperación con la aplicación del procedimiento y en consecuencia del proceso evaluativo. Para efectuar este segundo momento se confeccionó un cronograma para el desarrollo de conferencias (1) y talleres (2) dirigidos a los trabajadores involucrados.

Paso 2. Selección del comité de expertos y asignación de recursos

En esta investigación se fijaron los valores siguientes: nivel de precisión del 10%, una proporción estimada de errores (promedio) del 2% y para un nivel de confianza del 95%. Sustituyendo en la expresión matemática se obtuvo que se necesitan total de ocho expertos

$$M = \frac{0,02 * (1 - 0,02) * 3,8416}{0,1^2} = 7,529 \sim 8 \text{ expertos}$$

Este grupo se conformó desde el punto de vista interno por: Director general, Director Adjunto, Jefe de Calidad, Jefe de Servicios Técnicos, Jefe de Recursos Humanos y Jefe de A+B. Se incorporan a este estudio una profesora de la Universidad de Holguín y un estudiante de 5to año. Ambos pertenecientes a la carrera de Ingeniería Industrial.

3.1.2 Etapa 2. Análisis sistémico de la empresa

Paso 3. Caracterización de la entidad

El hotel vacacional de Playa Las Dalias cuyo nombre comercial es Hotel Playa Costa Verde se encuentra situado en la arena fina y blanca de Playa Pesquero; en el municipio Rafael Freyre, provincia Holguín, en medio de una exuberante vegetación, aproximadamente a 70 kilómetros del Aeropuerto Internacional “Frank País” de Holguín. Ubicada a 743 Km. al este de la ciudad de La Habana, capital de la isla de Cuba.

Posee categoría 4 estrellas y fue abierto al turismo internacional oficialmente el día 1ro de febrero del año 2001. En su apertura inicia bajo la marca de *Breezes Costa Verde*, administrado por la compañía jamaicana Super Clubs hasta el 14 de junio del 2004. A partir de esa fecha comienza a ser administrado por Gaviota S.A. como hotel playa de marca propia.

El Hotel Playa Costa Verde oferta servicios todo incluido entre los que se encuentran alojamiento, comidas *buffet* y a la carta, servicio de desayuno continental en la habitación, meriendas, bebidas nacionales e internacionales, actividades diurnas y nocturnas, deportes acuáticos y terrestres con equipamiento e instrucción; espectáculos y muchas atracciones más que hacen del hotel un paraíso ideal para solteros, parejas y familias, procedente principalmente de Canadá, Inglaterra, Alemania y Mercado Interno. El hotel posee un área de 140,000 m². Cuenta con 480 habitaciones, distribuidas en tres categorías: 444 habitaciones estándar, 20 con vista total o parcial a la piscina, 16 suites. Dispone de 4 habitaciones estándar habilitadas para clientes discapacitados. Lo anterior se refleja en sus principales elementos estratégicos. Estos se relacionan a continuación:

Misión: Satisfacer y exceder las necesidades y expectativas de quienes nos eligen en el disfrute de sol y playa, distinguiéndonos por los altos niveles de confort en el alojamiento y atributos excepcionales incluidos todo en un mismo precio, matizados por el desempeño y profesionalidad de nuestros recursos humanos.

Objeto social: Promover, vender, y administrar servicios hoteleros y extra hoteleros, para el turismo nacional e internacional, no solo respecto al turismo convencional, sino

también el especializado, como el de salud, caza, bases náuticas, marinas, pesca, buceo, fotografía, científico, cultural, y de eventos internacionales en general.

Se hace necesario en el estudio de un sistema empresarial tener conocimiento de los principales aspectos que desde el punto de vista organizativo lo caracterizan. Estos de forma general pueden agruparse en: elementos de entrada, procesos, recursos y salidas. Además, deben ser vistos como sistema a través de sus procesos. A continuación, se caracterizan cada uno de estos elementos.

Entradas: Para el buen funcionamiento de la organización, se debe tener en cuenta a los proveedores y los suministros. En este grupo se incluyen: Comercializadora ITH y A.T. Comercial encargado de suministrar víveres e insumos; combinado avícola (huevos); Frutas Selectas Ciego de Ávila (viandas, frutas y hortalizas); combinado lácteo Rafael Freyre: (leche, yogurt, queso y helado); cervecería Bucanero (cerveza y malta); Habana Rum (rones y refrescos); SERVISA (cárnicos); COPEXTEL (servicios informáticos); Unión Eléctrica (electricidad); Pesca Caribe (mariscos y pescado); ETECSA (servicios de comunicaciones). Del total de proveedores con que cuenta el complejo, estos son los que tienen mayor impacto sobre sus operaciones. Además se efectúan compras ocasionalmente a entidades como: Corporación Cuba-Run S.A., Comercializadora Escambray S.A., GEYSEL, ALASTOR, Ember, Labiofam, Sucursal Cimex S.A., Cupet, etc.

De forma general el comportamiento del proceso de abastecimiento fue aceptable. Sin embargo se presentaron algunas inestabilidades por parte de Comercializadora ITH, A.T. Comercial y Frutas Selectas Ciego de Ávila.

Recursos

- **Humanos**

Con el objetivo de asegurar el cumplimiento de su objeto social el hotel cuenta con una plantilla aprobada de 448, cubierta al 96,43% (432 trabajadores), la composición según el nivel de escolaridad, sexo y categoría ocupacional, aparece en el anexo 3. Donde se puede apreciar que atendiendo a las características de la organización predomina el sexo femenino, en el caso del nivel de escolaridad se destacan el nivel medio superior y como categoría ocupacional los pertenecientes al servicio.

- **Materiales**

Para ofertar un producto turístico con la calidad requerida, se utilizan diferentes materiales como son: víveres, insumos, huevos, viandas, frutas, hortalizas, leche, yogurt, queso, helado, cerveza, rones, refrescos, cárnicos, mariscos, pescado, servicios informáticos, electricidad, servicios de comunicaciones, etc. También se asignan materiales de oficina y de limpieza.

- **Financieros**

En la entidad se planifican, se disponen y se controlan los recursos financieros necesarios para implementar y lograr los objetivos. En esta se desarrolla y aplica métodos financieros para apoyar y alentar la mejora del desempeño de la organización, contando con un sistema de control de costos donde se incluyen los costos de la calidad.

Salidas

Las principales salidas del sistema están dirigidas fundamentalmente a clientes nacionales e internacionales. Dentro de los principales servicios que se ofertan son:

- **Alojamiento**

Se cuenta con 480 habitaciones clasificadas en 16 suites (3%), 20 *pool view* (4 %) y 444 estándar (93%), de ellas 4 para discapacitados (1%), incluyendo 30 habitaciones comunicantes (6%), Las habitaciones son espaciosas, bien equipadas y con excelentes condiciones y confort, constituyendo una de las indudables fortalezas de la instalación. Dispone de rampas de acceso a las áreas de bares, restaurantes, piscinas, playa y recepción.

- **Recreación**

El hotel cuenta con un amplio equipo de animación, además de brindar servicios de masaje, gimnasio, decoración, animación infantil y de la tercera edad. Entre las actividades que se realizan se pueden destacar: deportes náuticos y terrestres; programas diurnos y nocturnos. Además de poseer cuatro canchas de tenis, una cancha de baloncesto y una de bádminton. El hotel cuenta con una piscina de agua dulce ubicada en el centro del complejo con bar acuático y un bar para meriendas cercano a la piscina, dos jacuzzis y dos piscinas para niños. Pesquero es una playa pública de aproximadamente dos kilómetros de largo por treinta metros de ancho.

- **Gastronomía**

El hotel se enorgullece de brindar un alto estándar de gastronomía a partir de las facilidades físicas que tiene para ello y del personal calificado tanto cubano como extranjero. Los servicios prestados están en función de los segmentos que se atienden y poseen amplia variedad y accesibilidad. Cuenta con un restaurante *Buffet “Bariay”* ubicado cerca de los servicios fundamentales (*lobby*, piscina y habitaciones), con capacidad de 404 plazas divididas en seis áreas y con fácil acceso a las cuatro islas centrales y tres de show cooking ofertando servicios de desayuno, almuerzo, cena. Además de cuatro restaurantes especializados a la carta entre los que se encuentran: el Conuco de cocina cubana, el Venecia cocina italiana, el Kyoto y Bohío con cocina japonesa y restaurante con cargo extra, respectivamente. Además el servicio de bebida se ve reforzado por la existencia de seis bares entre los cuales se encuentran: *Snack Bar “Los Caneyes”, Lobby Bar, Aqua Bar, Night Club “Illusions”, Bar Playa y The Beer Corner* todo estos con sus características distintorias que responden a las más elevadas exigencias de los clientes.

- **Otros servicios**

Entre otros servicios que presta el hotel se encuentra el de cambio de moneda, operaciones con tarjetas de créditos y transacciones bancarias. Se aceptan tarjetas de crédito *Visa, Mastercard y Eurocard* además de otras que no tengan conexión con bancos estadounidenses. En cuanto a los servicios médicos que son brindados por el hotel se encuentran los de primeros auxilios y el acceso a la clínica internacional a 17 Km del hotel. También se cuenta con otros servicios opcionales como el restaurante parrillada “El Bohío” que posee atractivos precios y la especialidad es el carbón (parrilla). Son exitosos los servicios de lavandería, tienda, salón de belleza, masaje, la actividad deportiva de buceo, renta de motos y autos, correo, servicios fotográficos y a partir de las existencias de áreas *Wi-Fi* la venta de tarjetas para el consumo de internet. El hotel cuenta con otros servicios no incluidos dentro de los cuales resaltan: las bebidas *Premium*, vinos, cenas de boda, langostadas, cenas románticas o familiares, tartas de cumpleaños y vino espumoso para aniversarios.

Paso 4. Descripción de las principales características del área objeto de estudio

4.1 Determinación del alcance de la investigación

La investigación abarca a toda la organización. Esto responde a una solicitud de la dirección del hotel.

4.2 Definición de las principales características del área objeto de estudio

Paso 5. Análisis de los procesos

5.1 Identificación de los procesos

Se tienen identificados 15 procesos, que de forma general se corresponden con las actividades a desarrollar por el hotel. Aunque se considera el proceso de Gestión ambiental debe ser establecido independiente al Gestión de la Calidad.

5.2 Clasificación de los procesos

Como se hizo referencia en el capítulo dos, para la clasificación de los procesos se asume la clasificación descrita por la Norma Francesa (2000). A continuación, se muestran cada grupo.

- **Dirección o control⁶:** Gestión de Recursos Humanos, Gestión Económica-Financiera, Gestión de Venta, Gestión de la Calidad y Mejora Continua. De forma general los elementos de entradas están relacionados con los lineamientos de trabajo del grupo Gaviota, las FAR y los Organismos Centrales del Estado y el resultado es la evaluación del cumplimiento de los objetivos de trabajo
- **Realización u operativos⁷:** Alojamiento, Gastronomía y Cocina, y Recreación y Entretenimiento, Planificación del servicio y Atención al cliente. Las entradas a estos procesos lo constituyen los requisitos de los clientes y su salida el grado de satisfacción de los mismos
- **Apoyo:** Gestión de Servicios Técnicos, Gestión de Seguridad, Gestión de Higiene, Gestión de Compras y Gestión de Jardinería. La entrada de estos procesos lo establecen las solicitudes de los usuarios internos de las diferentes áreas, los recursos materiales y humanos y su salida constituye el grado de satisfacción de estos.

⁶ Según mapa de procesos del hotel se le denominan Estratégicos

⁷ Según mapa de procesos del hotel se le denominan Claves

5.3 Confección o rediseño del mapa de procesos

En la entidad se cuenta con el mapa de procesos (anexo 4). No obstante es autor de este trabajo realizar una nueva propuesta (anexo 5). En esta se incluye la Gestión Ambiental. Además se deben especificar más las entradas y salidas.

5.4 Elaboración y (o) perfeccionamiento de las fichas generales de los procesos

Esta tarea del procedimiento específico se realizó parcialmente. Esto estuvo originado a factores externos que limitaron el acceso al hotel. Se tuvo en cuenta como fuente de información los diseños generales de Cuenca Batista, Moreno Peralta y Gómez Medina (2019). En los anexos 6, 7 y 8, se muestran las fichas de los procesos operativos (Alojamiento, Gastronomía y cocina y Recreación y entretenimiento).

5.5 Creación o perfeccionamiento de los flujogramas de los procesos

En correspondencia con las fichas de procesos propuestas en la tarea anterior se procede al diseño de los flujogramas de estos procesos, así como de algunos de sus subprocesos. Estos se muestran en los anexos 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 y 16.

3.2 Fase II: Diagnóstico del sistema

En esta fase se desarrollan dos etapas. En la primera las tareas comprendidas desde la 3.2 hasta 3.5, no fue posible efectuarlas, debido a las dificultades para acceder a la información y a la instalación. Los análisis que sirven de precedente a estas solo se realizaron parcialmente (Propuesta y selección de indicadores) debido a las mismas causas. Esto conllevó a que algunos requisitos no se pudieron evaluar y la información no siempre se refiere al mismo periodo (en ocasiones al trimestre y otras al año 2019). Por lo tanto, en la primera etapa también se profundizan en las causas. Derivado de esto en la etapa cuatro se limita a representar la relación causa efecto a través del diagrama Ishikawa.

3.2.1 Etapa 3. Determinación del índice de evaluación

3.1 Propuesta y selección de indicadores

Indicadores de eficacia

➤ Procesos de dirección o control

En el análisis del indicador Cumplimiento de la visión se establecen dos criterios de medida. La valoración del Cumplimiento de los objetivos estratégicos, no pudo efectuarse por no tener acceso a la información.

1. Cumplimiento de la visión

Criterio de medida

- Diseño de la visión

A partir de la observación directa de diferentes áreas de la instalación se precisó que la entidad tiene definida su visión. Esta es la siguiente: ser el Hotel líder y preferido por los clientes en precio y calidad de los servicios, para el turismo de familia y de incentivos. Del análisis de los requisitos se verificó que solo se cumplen dos de los cinco que están establecidos (anexo 17). Se considera que no refleja el objeto social porque en ella no se declaran que los servicios son hoteleros y extra hoteleros para el disfrute de sol y playa. Además, no se especifica que va orientado al turismo nacional e internacional convencional y especializado. Tampoco se hace referencia a los recursos humanos. Esto permite afirmar que existen dificultades pues solo se cumple el criterio de medida en un 40%.

2. Gestión ambiental

Criterio de medida

- Compromiso de la dirección para la implementación de políticas y programas

A partir de la revisión documental se corroboró que se tiene conformado el Manual de Gestión Ambiental, la estrategia ambiental, objetivos y metas ambientales, así como la comisión de medio ambiente. Además, a partir del intercambio con el Jefe de calidad se pudo precisar que los elementos antes referidos son utilizados de forma correcta y esto lo evidencia que se han realizado acciones para Implementar la Estrategia Ambiental (Resolución 184/2016 del Presidente de Gaviota). También se entregó el expediente para optar por el Premio Ambiental. Existe evidencia de que se divulga la Política y objetivos ambientales. En el hotel se destinan espacios en las diferentes áreas del hotel (murales, plegables, pegatinas) donde estos elementos de reflejan. Se gestiona el tratamiento a las no conformidades. Al analizar el cumplimiento de este criterio de medida fue del 100%, por lo que se supera el nivel de referencia de 82%. (anexo 18).

- Resultados en evaluaciones externas

Hasta el periodo al que se obtuvo acceso a la información de la entidad se obtuvo que esta obtuvo resultados satisfactorios. Por lo tanto se asume que se alcanza un valor del 100%.

Del análisis de la Gestión ambiental como elemento estratégico, se puede afirmar que se comportó favorablemente. Esto se debe a que ambos criterios de medidas superan los niveles de referencia.

3. Gestión de la calidad

Criterio de medida

- Diseño de la política

Se tiene diseñada la política. En esta, se establece que este asume el compromiso de alcanzar y mantener un alto prestigio, brindando un producto hotelero en la modalidad todo incluido para grupos y familias a precios competitivos, tanto en el mercado nacional como en el internacional que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes. En relación a la política de la calidad se debe plantear que la dirección del Hotel Playa Costa Verde, se encuentra realizando la documentación, en el proceso de tránsito hacia la Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Para evaluar si esta ha sido comunicada y entendida se aplicó la encuesta referida en el anexo 2. Se decidió seleccionar una muestra aleatoria de trabajadores, para ello se empleó la expresión matemática (3.1)

$$n = \frac{N * K^2 * p * q}{e^2(N - 1) + K^2 * p * q} \quad (3.1)$$

Donde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población (432)

K: 1,96 (se trabaja con un nivel de confianza del 95%)

p: probabilidad de acierto (0,5)

q: probabilidad de fallo (0,5)

e: error permisible (se considera 0,10)



$$n = \frac{432 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,10^2(432 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} = \frac{414,89}{5,27} = 78,72 \approx 79$$

Por lo que el tamaño de la muestra a encuestar es de 79 trabajadores. Luego para obtener el tamaño de la muestra para cada estrato se determina la fracción del estrato mediante la fórmula 3.2.

$$fh = \frac{n}{N} \quad (3.2)$$

$$fh = \frac{n}{N} = \frac{79}{432} = 0,1829$$

Luego para obtener el tamaño de muestra para cada estrato se multiplica la fracción del estrato por el tamaño de este.

Operarios a encuestar = $0,1829 * 138 = 25$

Servicios a encuestar = $0,1829 * 230 = 42$

Técnicos a encuestar = $0,1829 * 54 = 10$

Administrativos a encuestar = $0,1829 * 6 = 1$

Dirigentes a encuestar = $0,1829 * 4 = 1$

El procesamiento de la información se muestra en el anexo 19. Los resultados indican que se considera se cumple este requisito debido a que se obtiene un valor superior al 60% en las interrogantes 1 y 2 que son las relacionadas con la Política de calidad.

En el anexo 20 se evidencia que se cumple con el criterio de medida Diseño de la política (100%).

- Diseño de los objetivos de la calidad

El hotel tiene definido los objetivos generales de la calidad y también se establecen objetivos específicos para cada uno de los departamentos de la organización. Los objetivos generales son los que se relacionan a continuación.

1. Alcanzar una puntuación de 94 como meta, en el índice de satisfacción de los clientes.
2. Certificar nuestro Sistema de Gestión de la Calidad de conformidad con la NC ISO 9001: 2008 en el presente año por una entidad competente externa.
3. Alcanzar el 100 % de las actividades de capacitación planificadas.
4. Mantener el nivel de productos insatisfechos inferior a 15 mensualmente.
5. Reducir el monto de costos y gastos totales en 0.005 Moneda Total.

6. Reducir los accidentes del trabajo en 20 % en el año.
7. Cerrar en tiempo el 90 % de las no conformidades detectadas relacionadas con la inocuidad de los alimentos en las Inspecciones Sanitarias y de los Turoperadores.
8. Mantener el aval ambiental.

Los objetivos de calidad planteados para el período se consideran medibles, alcanzables y enmarcados en tiempo. Estos son consistentes con la política. El último requisito no se evalúa (NE), esta decisión corresponde a lo planteado en el análisis del indicador Cumplimiento de la visión. En el anexo 20 se aprecia que también se cumple con este criterio de medida.

- Implementación de políticas y programas

El autor de este trabajo valora no incluir en el análisis este criterio, debido a que solo se obtuvo información parcial del primer requisito.

Después de determinar y valorar los indicadores que comprende los procesos de dirección o control, se procedió a determinar el cumplimiento general de los criterios de medidas según expresión de cálculo. Se obtuvo que este alcanza un valor de 0.4 ó 40%. Según este resultado se concluye que existen dificultades en este proceso.

➤ **Procesos operativos o realización**

4. Nivel de servicio

Para el análisis de este indicador se tuvo en cuenta los resultados de un estudio previo desarrollado por Rodríguez Silva (2019). Esta autora en su investigación refiere que en el hotel no se tiene diseñado el nivel de servicio para conocer las percepciones de los clientes externos respecto al servicio ofrecido. Sin embargo, en la instalación se tiene concebido la determinación del Índice de Satisfacción de Cliente (ISC). Este parámetro permite medir el nivel de satisfacción que los clientes experimentan hacia un servicio y (o) producto como resultado del proceso de interacción con el medio donde se encuentra este servicio y (o) producto en función de un conjunto de atributos esenciales que los caracterizan. En función de esto, la autora de este trabajo decide asumir ISC como el nivel de servicio.

En este mismo estudio, Rodríguez Silva (2019), determinó la Fiabilidad. Este el indicador representa la probabilidad que tiene el sistema de trabajar durante un período de tiempo sin afectaciones en el proceso en cuanto a calidad, plazos, costos,

cantidad y surtidos. Para determinarlo se debe utilizar la expresión de cálculo que se muestra a continuación. Puede utilizarse como fuente de información encuestas aplicadas a clientes externos.

$$F(s) = \prod_{i=1}^m \left(1 - \frac{nf_{ij}}{nf}\right) \quad (3.3)$$

Donde:

nf_{ij} : número de fallos

nf : cantidad muestreada

Estos dos análisis, a juicio de este autor considera tienen el mismo propósito (percepción del cliente externo). Se asume para esta investigación mostrar los resultados obtenidos a través de la Fiabilidad, considerando que la expresión matemática para su cálculo se corresponde con la 1.8, declarada en la Fase II del procedimiento (nivel de servicio).

Primero se determinaron las variables que más se adecuan a este, en función del objeto práctico. Para ello se consultó la información reflejada en el documento "Resultado de las encuestas". Se realizaron estas consideraciones:

✓ Las variables se obtuvieron de la forma siguiente:

1. Plazo: se asocia con el término prontitud y solución a los reportes de averías.
2. Calidad de los servicios: comprende información, profesionalidad del personal, limpieza, confort, higiene general, calidad de la comida, calidad de la bebida y calidad del servicio.
3. Variedad: abarca los parámetros variedad de la comida, variedad de bebidas y animación (diurna, nocturna, infantil y facilidades deportivas).

✓ Los fallos se asumen por el número de veces que los encuestados otorgaron la evaluación de mal o muy mal.

En la tabla 3.1 se muestran los principales resultados para el cálculo de la fiabilidad.

A modo de ejemplo se muestra el cálculo de la fiabilidad del mes de enero de 2019:

$$F(s)_{\text{enero}} = \left(1 - \frac{89}{226}\right) * \left(1 - \frac{168}{226}\right) * \left(1 - \frac{133}{226}\right) = 0,064 = 6,4\%$$

Los resultados evidencian que la organización presenta problemas en el cumplimiento de este indicador, incidiendo en orden descendente las variables: calidad de los

servicios (25,66%), variedad (41,15%) y plazo (60,61%). De manera general en los meses de febrero y marzo el comportamiento de las variables fue similar.

Tabla 3.1 Variables evaluadas en el análisis de la fiabilidad

| Variable | Fallos (2019) | | |
|---|---------------|--------------|-------------|
| | Enero | Febrero | Marzo |
| Plazo | 89 | 60 | 71 |
| Prontitud | 55 | 48 | 54 |
| Soluciones a los reportes de averías | 34 | 12 | 17 |
| Calidad de los servicios | 168 | 185 | 133 |
| Información | 27 | 23 | 8 |
| Profesionalidad del personal | 20 | 7 | 8 |
| Limpieza | 8 | 17 | 17 |
| Confort | 51 | 46 | 24 |
| Higiene general | 14 | 19 | 10 |
| Calidad de la comida | 28 | 29 | 25 |
| Calidad de la bebida | 4 | 16 | 23 |
| Calidad del servicio | 16 | 28 | 18 |
| Variedad | 133 | 177 | 107 |
| Variedad de la comida | 29 | 49 | 27 |
| Variedad de bebidas | 23 | 26 | 25 |
| Animación (diurna, nocturna, infantil y facilidades deportivas) | 81 | 102 | 55 |
| Fiabilidad | 0,064 | 0,019 | 0,01 |

Para el análisis de cada uno de los parámetros fue necesaria la realización de entrevistas informales con los jefes de departamento implicados y la revisión documental de informe al Consejo de Dirección del primer trimestre de año en cuestión.

Se puede plantear que dentro de la variable calidad del servicio, los parámetros que presentaron una mayor incidencia negativa son los siguientes:

- Confort: los fallos de manera general se encuentran localizado en el área de alojamiento, específicamente en las habitaciones tipo *suite*. Las insatisfacciones se relacionan con el funcionamiento de los equipos ya sea, TV, aire acondicionado, mini bar, tomacorrientes, llaves de agua de lavamanos (fría-caliente) o ducha, etc. Además de la presencia de exceso de humedad a causa del estado técnico de los aires acondicionados o por filtraciones provenientes de la cubierta de las habitaciones
- Calidad de la comida: las dificultades se localizan en la temperatura de la comida y calidad en la elaboración en los restaurantes a la carta y *buffet*.

Los parámetros más afectados en la variable variedad son:

- Variedad de la comida: las afectaciones de este parámetro se deben fundamentalmente a la poca variedad de frutas y vegetales en las áreas de restauración
- Animación: las insatisfacciones se deben principalmente a la poca variedad y divulgación de las actividades (diurna, nocturna e infantil) recreativas y de participación. No se implementan en la programación las actividades con días temáticos.

Dentro de la variable plazo el parámetro más negativo es:

- Prontitud: las principales inconformidades de los clientes en cuanto a este parámetro se localizan en el área de recepción y se asocian a la lentitud del servicio prestado. Esto a causa de la falta de carpeteros y maleteros y estado técnico del scanner que limita los procesos de *check in* y *check out* e incurre en las demoras antes mencionadas.

Del intercambio con los jefes de áreas y la revisión documental, se precisó que la carencia de los recursos de forma general responde a las no entregas en tiempo por parte de los proveedores. Además en algunas ocasiones no hubo existencia en el mercado de los recursos, fundamentalmente para las actividades de mantenimiento.

➤ **Procesos de apoyo**

5. Cantidades suministradas

Por no disponer de toda la información necesaria, no fue posible la determinación y análisis de los tres criterios de medidas establecidos.

6. Análisis del equipamiento

Para este indicador no se pudo obtener del área de Servicios técnicos, la relación de todos los equipos existentes en el hotel. Solo fue proporcionada la referida a los equipos de los procesos operativos. A través de la observación directa pudieron identificarse algunos de los ubicados en los procesos de apoyo, pero no pudo comprobarse con el Jefe de Servicios Técnico. Por lo anterior se decide no efectuar este análisis.

7. Satisfacción del capital humano (motivación concreta)

Debido a que el grupo de turismo Gaviota S.A tiene establecido un procedimiento para la obtención del ISL que se muestra en el anexo 21, se asume realizar el análisis sobre la base de esta información. En relación al estado deseado se debe plantear que este varía por años, en dependencia de los objetivos de trabajo que defina la entidad. La encuesta a la que se hace referencia en el procedimiento se muestra en el anexo 22. Este instrumento se aplica semestralmente, en caso de que su primera aplicación los resultados sean positivos, no se aplica nuevamente. Los resultados obtenidos en el primer semestre de 2019 indican que se obtiene un ISL de 81.62 %, que supera el nivel de referencia (75%). Sin embargo se detectan inconformidades asociadas al salario, los encuestados manifiestan que es insuficiente y no se corresponde con el desempeño de cada trabajador.

Indicadores de eficiencia

➤ Procesos de dirección o control

1. Cumplimiento del plan de la economía

El análisis de este indicador se sustenta en tres criterios de medidas. De estos solo se tuvo acceso al primero (Rentabilidad económica). Aunque no se cuenta con la información de Gasto de salario por peso de valor agregado bruto (VAB), se pudo obtener la del Costo de salario por peso de ingreso. Por lo tanto se decide incluir en el estudio. En todos los casos los valores de que se dispone es real del primer trimestre del 2018 y 2019. La fuente de información es Rodríguez Silva (2019). En la tabla 3.2 se muestran estos indicadores.

Se aprecia un comportamiento desfavorable. Existe un decrecimiento de la Rentabilidad económica y un ligero aumento del Costo de salario por peso de ingreso

Tabla 3.2. Indicadores del plan de la economía

| Indicador | UM | Primer trimestre | |
|--------------------------------------|------------------------|------------------|------|
| | | 2018 | 2019 |
| Rentabilidad económica | \$\$ (adimensional) | 0,22 | 0,14 |
| Costo de salario por peso de ingreso | \$\$ (adimensional) | 0,10 | 0,11 |

➤ **Procesos operativos o realización**

A partir de los resultados de los indicadores de eficacia y en particular de los procesos operativos se identificaron deficiencias. Estas estuvieron relacionadas con todos los subprocesos. Debido a factores que ocasionaron que se limitara el acceso a la entidad, no se pudieron evaluar los criterios de medida Continuidad y Flexibilidad.

No obstante, a partir de la revisión documental a la que se tuvo acceso (trabajo de diploma desarrollado por Rodríguez Silva, 2019, banco de problemas de la Delegación Gaviota Oriente, 2019 y Situación de la calidad de los servicios, 2019) se pudo precisar que existen deficiencias que permiten confirmar dificultades en este proceso. A continuación, se listan estas:

- Rodríguez Silva, 2019 (primer trimestre)
 - ✓ Recepción: falta de carpeteros y maleteros, así como deficiente estado técnico del *scanner* limitan los procesos de *check in* y *check out*
 - ✓ Alojamiento: las dificultades están asociadas mayoritariamente al confort de las habitaciones de tipo suites, ya que los clientes expresan su descontento con el estado técnico de algunos equipos (TV y aires acondicionados) así como el exceso de humedad de las mismas a causa de filtraciones
 - ✓ Restauración⁸ : las insatisfacciones en cuanto a la calidad de la comida estaban relacionadas con su elaboración (temperatura y sabor). La temperatura no se alcanza por dificultades con el baño maría a gas, en el restaurante El Conuco.

⁸ Pertenece al proceso de Gastronomía y cocina

- Banco de problemas, 2019 (año)
 - ✓ Gastronomía y cocina: no se diseñan e implementan propuestas de menú dietético, infantil y para alérgicos
 - ✓ Recreación y entretenimiento: no se diversifican y mejora la calidad de las actividades de animación turística, deficiencias en los programas para la animación diurna y nocturna, ausencia del diseño e implementación de días temáticos y se carece del diseño de nuevos productos de recreación y animación turística.
- Situación de la calidad de los servicios, 2019 (año)

En este documento se reflejan los resultados de la aplicación de encuestas internas y por el Grupo Gaviota. Se muestran para ambos los cinco comentarios desfavorables más repetidos que afectan el cumplimiento del indicador ISC en orden de reiteración. Existe coincidencia en cuatro de estos, existiendo poca variabilidad en el orden. Estos son: funcionamiento del equipamiento en las habitaciones, variedad de la comida en el *Buffet*, preparación idiomática, eficacia y cortesía del personal de Recepción y calidad del servicio en el *Buffet*. En el orden interno afecta la música alta en área de la piscina y según encuesta de Gaviota se hace referencia a que las tumbonas son muy incómodas.

De esta información el autor de este trabajo infiere que estos elementos influyen en que la continuidad. En particular en la del objeto de trabajo, ya que se manifiestan problemas que limitan su cumplimiento.

➤ **Procesos de apoyo**

Solo se evalúa el Índice de rotación de inventario. Se emplea como base la información obtenida del estudio de Rodríguez Silva, 2019. Las cifras corresponden a los valores reales del primer semestre del 2018 y 2019. Estos son 5.75 y 4.88 rotaciones/trimestre, respectivamente. Se observa un decrecimiento. Esto estuvo condicionado por una disminución de las ventas en ambos periodos, siendo más acentuado en el 2019.

3.2 Cálculo del índice de eficacia empresarial (IEE)

No procede

3.3 Cálculo del índice de eficiencia empresarial (IEfE)

No procede

3.4 Cálculo del índice de evaluación (lej)

No procede.

3.5 Comparación del índice de evaluación real con el planificado

No procede.

3.2.2 Etapa 4. Análisis de las causas

Aunque en la etapa anterior solo se desarrolló la Propuesta y selección de indicadores, los resultados obtenidos permiten afirmar que se manifestaron síntomas que limitaron el funcionamiento de la organización. A través del diagrama de causa efecto se muestran las deficiencias por procesos. En el anexo 23 se puede apreciar lo antes expresado.

3.3 Fase III: Proyección de soluciones

3.3.1 Etapa 5. Establecimiento de las acciones correctivas

A continuación, se formulan las acciones. Estas se proponen según los procesos.

- **Procesos de control**

✓ Propuesta de nueva visión

El Hotel Playa Costa Verde, se orienta a satisfacer a clientes nacionales e internacionales a través de la comercialización de servicios hoteleros y extra hoteleros para el disfrute de sol y playa del turismo de familia y de incentivos. Para ellos sus directivos y trabajadores laboran en forma conjunta para elevar la calidad que posibilite el incremento sostenido de su eficiencia.

- **Procesos operativos**

✓ Confección de los Planes de Formación y Desarrollo a partir de los Diagnósticos de Necesidades de Aprendizaje (DNA) para los trabajadores del proceso de Alojamiento (Recepción). Para esto se debe tener en cuenta el modelo siguiente:

| |
|---|
| Datos generales |
| Territorio: _____ Instalación: _____ |
| Nombre y Apellidos: _____ |
| CI: _____ |
| Ocupación o Cargo: _____ Graduado de: _____ |
| Nivel Escolar: 6to ____ 9no. ____ 12mo ____ O: ____ T.M: ____ Superior ____ |
| Graduado Formatur : Si ____ No ____ |

- ✓ Planificar acciones de capacitación sobre actualización en idioma y normas de cortesía
- ✓ Realizar estudio de cálculo de plantilla para determinar número necesario de carpeteros y maleteros y en caso necesario lograr completamiento de la plantilla
- ✓ Gestionar la compra de un *scanner* para facilitar el servicio de atención a los clientes en la recepción. Para esto realizar coordinaciones previas con COPEXTEL
- ✓ Confeccionar el plan de actividades de servicios técnicos relacionadas con el mejoramiento del confort de las habitaciones
- ✓ Gestionar la adquisición de las piezas que se requieren para el mantenimiento de las habitaciones
- ✓ Garantizar por parte de la dirección del hotel el estricto control respecto al cumplimiento del contrato por parte de los proveedores referente al plazo de entrega de suministros: frutas y vegetales. En caso de ser necesario efectuar reclamaciones comerciales
- ✓ Ampliar las relaciones comerciales con nuevas formas productivas como UBP principalmente productoras de frutas y vegetales
- ✓ Diseñar e implementar propuestas de menú dietético, infantil y para alérgicos
- ✓ Promocionar las actividades recreativas que ofrece el hotel mediante póster y plegables para colocarlos en las áreas visibles y en las habitaciones
- ✓ Potenciar servicios que contribuyan a la recreación: actividades bajo techo (competencias de juegos en mesas para niños y adultos). También están: *show* nocturnos, fiestas en la piscina, descanso en las tumbonas de la piscina, jugar Bingo, torneo de billar, música cubana tradicional alrededor de la piscina y en las noches Karaoke
- ✓ Diseñar e implementar días temáticos y se carece del diseño de nuevos productos de recreación y animación turística.
 - Procesos de apoyo
- ✓ Efectuar revisión de evaluación del desempeño individual y verificar que estas se realicen objetivamente. Lograr que exista correspondencia entre desempeño demostrado y remuneración salarial.

3.3.2 Etapa 6. Elaboración del plan de acción

En el anexo 24 se muestra el plan de acción. Este responde a los elementos declarados en esta etapa. En este plan se declaran las tareas a desarrollar, los implicados para su ejecución, así como la designación de un responsable. También se establecen fecha de control y cumplimiento y los recursos que se requieren.

3.4 Fase IV: Implementación y ajuste

3.4.1 Etapa 7. Implementación del plan de acción

Se envía a la dirección del hotel el plan de acción propuesto. Se solicita el análisis de este y en caso de ser necesario efectuar adecuaciones. Se enfatiza en garantizar las condiciones necesarias para aplicar las medidas. Se planteó la necesidad de cumplir con las fechas establecidas.



VALORACIÓN ECONÓMICA SOCIAL

Con la propuesta de las estrategias anteriores se esperan obtener beneficios desde diferentes aristas, las cuales se relacionan a continuación:

ECONÓMICA

- Existe un ahorro de 9.000 pesos ⁹ por la no contratación de consultores externos para realizar el diagnóstico.
- De las alternativas de solución que se proponen algunas generan gastos, por lo tanto, se crean las bases que permiten estimar su cuantía.

SOCIAL

- Facilita a los directivos un instrumento para realizar la evaluación de su gestión empresarial y que a partir de los resultados obtenidos le permite trazar acciones para maximizar la eficiencia y eficacia del hotel
- Mejoramiento de la imagen que proyecta el hotel ante la sociedad.

⁹ Cifra estimada a partir de estudios similares desarrollados por CANEC

CONCLUSIONES

1. Existe una extensa base teórico conceptual que permitió demostrar que la gestión empresarial ha sido ampliamente abordada, evidenciándose que en su evaluación se manifiestan limitaciones en la integración.
2. Las propuestas de Soto López (2014 y Díaz Conde (2015), sirvieron de base para el desarrollo del estudio. Se realizaron adecuaciones en dos fases, siendo lo más significativo la inclusión del cálculo del índice de evaluación ($I_{e j}$). En este indicador es donde se manifiesta explícitamente la integración de la eficacia y eficiencia de los procesos en la de evaluación de la gestión empresarial.
3. Del análisis de los indicadores de eficacia se identificaron deficiencias en:
 - Procesos de dirección : inadecuada formulación de la visión
 - Procesos operativos: no se cumple con el nivel de servicio, la variable de mayor incidencia fue la calidad de los servicios (no confort habitaciones y lentitud servicio en Recepción; calidad y variedad de la comida, insatisfacción con actividades de animación)
 - Procesos de apoyo: inconformidades con el salario.
4. Al evaluar los indicadores de eficiencia se detectaron dificultades en los procesos:
 - Dirección : disminución de la rentabilidad económica e incremento del costo de salario por peso de ingreso
 - Operativos: dificultades en el cumplimiento de la continuidad del objeto de trabajo (responde a los mismos elementos que en indicadores de eficacia).
5. En función de las deficiencias se proyectaron las soluciones y se conformó el plan de acción.



RECOMENDACIONES

1. Efectuar la divulgación correcta y oportuna de los resultados obtenidos a todos los trabajadores y directivos del hotel.
2. Aplicar el plan de medidas propuesto en la investigación que incidirá de forma positiva en el mejoramiento de la gestión empresarial.
3. Lograr la culminación de la aplicación del procedimiento.



BIBLIOGRAFÍA

1. Alegre, Juan Carlos Mayo. (2009). Procedimiento para evaluar la eficacia organizacional. Contribuciones a la Economía. Universidad de Málaga, España.
2. Alegre, Juan Carlos Mayo, Carballo, Nestor Loredó, & Benítez, Saadia Reyes. (Procedimiento para evaluar la eficacia organizacional).
3. Arguelles, Freddy Pico (2019). Gestión de riesgos en los procesos clave del hotel Playa Costa Verde. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
4. Batista, Zahimi Cuenca, Peralta, Rosa María Moreno y Medina, Daniel Gómez. (2019). La gestión de procesos en el Hotel Sol Rio de Luna y Mares. (Proyecto de curso de tercer año de la carrera de Ingeniería Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
5. Cabrera, Lucy Torres, & Rodríguez, Ana Julia Urquiaga. (2004). Fundamentos teóricos sobre gestión de producción. La Habana: Editorial Félix Varela.
6. Campaña, Marisol Pérez. (2005). Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central "Marta Abreu", Las Villas.
7. Cardeñosa, Elisa Leyva. (2005). Procedimiento metodológico para el análisis de la eficacia y eficiencia de un sistema empresarial. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
8. Concepción, Ileana Hernández. (2005). Tecnología para el proceso de cambio organizacional basado en el enfoque de procesos. Su aplicación en el Sistema de la Vivienda en la Provincia Holguín. (Tesis en opción al grado científico de máster en Ingeniería Industrial), Universidad "Oscar Lucero Moya", Holguín, Cuba.
9. Conde, Irene Esther Díaz (2015). La evaluación integrada de la gestión empresarial por procesos. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
10. Cora, Hidelvys Cantero. (2011). Procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en procesos. Caso de estudio ETECSA. (Tesis presentada en opción al título de máster en Ingeniería Industrial), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".



11. Cora, Hidelvys Cantero, Cardeñosa, Elisa Leyva, & Orges, Carlos Machado. (2013). El Proceso de Evaluación del Desempeño Empresarial. Evaluación del desempeño con enfoque en proceso: Editorial: Academia Española.
12. Corral, E Vigil, & Figueroa, Wilfredo Valls. (2007). Evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
13. Delgado, Edith Martínez. (2003). Modelo para la evaluación integral de un sistema de producción - distribución de medios biológicos aplicado a la agricultura urbana. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana.
14. Díaz, Mayara Batista. (2016). La evaluación integrada de la gestión empresarial por procesos en ETECSA. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
15. Domínguez, Pedro Rubio. (2001). Introducción a la Gestión Empresarial. Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
16. Font, Mariluz Llanes. (2015). Tecnología para la gestión integrada por procesos de los sistemas normalizados. Aplicación en organizaciones del turismo en Gaviota Holguín. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas). Universidad "Oscar Lucero Moya", Holguín.
17. Galano, Yadiris Ledo, & Martínez, Ricardo Osorio. (2009). Análisis comparativo de la eficiencia de la producción en la empresa Confecciones "Yamarex". (Trabajo de Diploma), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
18. Galvis, Omar de Jesús Montilla. (2004). Modelo para la evaluación de la gestión de empresas industriales del subsector de cosméticos. Colombia.
19. García, Oscar León. (2009). Administración Financiera (Vol. Tercera edición). Cali, Colombia: Editorial: Prensa Moderna impresores S.A.
20. Godínez, Cira Lidia Isaac. (2004). Modelo de Gestión integrada Calidad - Medio Ambiente (CYMA) aplicado en organizaciones cubanas. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", Ciudad de La Habana.
21. González, Rafael H Soler. (2009). Procedimiento de implantación del Balanced Scorecard como modelo de gestión de las empresas cubanas. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", Ciudad de La Habana.



22. INC 49:1981. Control de la Calidad. Método de expertos.
23. León, Alberto Medina. (2010). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. Revista EÍDOS. Número 2. Matanzas.
24. León, Alberto Medina, Fleitas, Neydalis Piloto, Riveira, Dianelys Nogueira, Nariño, Arialys Hernández, León, Maylín Marqués, & Sosa, Ernesto Negrín. (2005). Consideraciones y Fundamentación teórica sobre la utilidad de los índices integrales para el control de la Gestión en las Organizaciones. Cuba.
25. León, Yosvani Lao. (2010). Perfeccionamiento de la metodología para la evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos. Aplicación parcial en el minipunto "La Plaquita". (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín, Cuba.
26. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución 2016-2021 Aprobados en el 7mo Congreso del Partido y por la Asamblea Nacional del Poder Popular .
27. Lobato, Maricela Hernández. (2008). Modelo estratégico de mejora continua aplicado a pequeñas y medianas empresas mexicanas. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana.
28. López, Luis Felipe Álvarez. (2001). Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación para las organizaciones. (Tesis para optar por el grado científico de Máster en Dirección), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
29. López, Susana Soto. (2014). La evaluación integrada de la gestión empresarial basada en el enfoque de procesos. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial). Universidad "Oscar Lucero Moya", Holguín.
30. Luchessa, Héctor, & Castro, Jaime Podestá. (2013). Diagnóstico y evaluación sistémica de los problemas de las empresas. Córdoba, Buenos Aires: Ediciones Macchi S.A.
31. Lugo, A Hernández. (2003). Gestión por procesos. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", Ciudad de La Habana. (Volumen 24. No. 1).
32. Ministerio de Auditoría y Control. Resolución No. 60/11 Normas del sistema de control interno.



33. Montoya, Yoan Adrián Tellez (2014). La evaluación del desempeño en la Dirección Territorial de ETECSA Holguín. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
34. Moré, Sergio Benito Espinosa. (2012). Metodología para la evaluación integral del Sistema empresa en Cuba. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), La Habana.
35. Morrissey, George L. (S/a) Pensamiento Estratégico. Construyendo los Cimientos de la Planeación.
36. Nariño, Arialys Hernández. (2010). Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
37. NC ISO 9000:2005. Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
38. NC ISO 9000: 2008. Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
39. NC ISO 9001: 2008. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
40. NC ISO 14001: 2004. Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso.
41. NC ISO 14004: 2004. Sistemas de gestión ambiental. Directrices generales sobre principios, sistemas y técnicas de apoyo.
42. NC ISO 14031: 2005. Gestión Ambiental. Evaluación del desempeño ambiental. Directrices.
43. NC ISO 9000: 2015. Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos. Vocabulario.
44. ISO. (2015a). NC 9000. Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario
45. Norma Francesa: 2000. Gestión de la Calidad. Gestión de los procesos.
46. Pérez, Carlos Javier Carballo. (2013). Evaluación del desempeño empresarial del hotel Miraflores de la cadena hotelera Islazul Holguín. (Tesis presentada en opción al título de Master en Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
47. Pérez, Aniuska Ortiz. (2014). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. (Tesis en opción al grado



científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".

48. Pupo, Pérez Aylin. (2016). Procedimiento para la gestión y prevención de riesgos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín Holguín, Cuba.

49. Porter, Michael (1996). Qué es Estrategia. Adaptado de "What is Strategy?". Harvard Business Review

50. Pravia, Milagros Caridad Pérez. (2010). Modelo y procedimiento para la gestión integrada y proactiva de restricciones físicas en organizaciones hoteleras. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".

51. Rivadeneira, Ricardo Martínez. (2006). Evaluación de sistemas de gestión estratégica Cali, Colombia: Editorial Prensa Moderna, impresores S.A.

52. Rivera, Dianelys Nogueira. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas. (Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".

53. Rivera, Dianelys Nogueira. (2004). Fundamentos para el Control de Gestión empresarial. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

54. Robaina, Daniel Alfonso. (2007). Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", Ciudad de La Habana.

55. Rocha, José Alfredo Rocha. (2008). Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad en empresas productivas.

56. Rodríguez, Yumelis Lores, & Rojas, Yaser Perdomo. (2010). Procedimiento para la evaluación y mejora del desempeño empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia. (Tesis presentada para optar por el título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".

57. Saaty, Thomas. (1994). How to make a decision the analytic hierarchy process. University of Pittsburgh.

58. Santos, Armando Cuesta. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tercera edición corregida y ampliada. La Habana: Editorial: Félix Varela y Academia.
59. Herrera , Sandoval (2007). Procedimiento de gestión por proceso aplicado en la Organización Superior de Dirección Empresarial "Grupo Industrial de Astilleros". CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN (CETDIR). Ciudad de la Habana. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría". Tesis en Opción al título de Master en Dirección.
60. Santos, Yakcleem Montero. (2013). Procedimiento para evaluar la efectividad organizacional con un enfoque en procesos en ORISOL. (Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
61. Schroeder, Roger G. (1992). Administración de operaciones. Toma de decisiones en función de operaciones (Vol. Tomo I). México, DF: Editorial McGraw-Hill.
62. Silva, Milena Rodríguez (2019). Análisis del desempeño empresarial en el hotel Playa Costa Verde (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín Holguín, Cuba.
63. Simón, Yunior Torres. (2017). Indicadores para la evaluación del desempeño empresarial en entidades del territorio holguinero (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín Holguín, Cuba.
64. Sosa, Ernesto Negrin. (2003). El Mejoramiento de la Administración de Operaciones en Empresas de Servicios Hoteleros. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
65. Zariategui, J R. (1999). La Gestión por Procesos. Su papel e importancia en la empresa (Vol. Volumen 6). España: Economía Industrial.



ANEXOS

Anexo 1. Análisis de los enfoques sobre procedimientos para la evaluación del desempeño empresarial

Fuente: Adaptado de Batista Díaz (2016)

| Autores | Características | Limitaciones |
|--------------------------------------|--|---|
| Montilla Galvis (2004) | Propuesta de modelo de evaluación de gestión aplicable a las empresas industriales del subsector de cosméticos. Contempla las variables integración, eficiencia y eficacia | Adolece de un enfoque por procesos |
| Hernández Concepción (2005) | Se basa en el enfoque de procesos planteado en la NC ISO 9001: 2008 “Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos”, para diagnosticar y perfeccionar el funcionamiento de la organización | No establece indicadores para el diagnóstico de la gestión económica financiera, ni para los procesos operativos. No considera la evaluación la integración |
| Martínez Rivadeneira (2006) | Propone indicadores de eficacia y eficiencia para la evaluación de la gestión de las entidades | No logra dar una valoración general de la organización (integración) y no tiene en cuenta el enfoque en procesos |
| Vigil Corral y Valls Figueroa (2007) | Abordan la mejora desde la evaluación de la calidad percibida por los clientes | Ausencia de las variables eficacia, eficiencia, integración y enfoque de proceso |

Anexo 1. Análisis de los enfoques sobre procedimientos para la evaluación del desempeño empresarial.

Continuación

Fuente: Adaptado de Batista Díaz (2016)

| Autores | Características | Limitaciones |
|--------------------------------------|---|---|
| Hernández Lobato (2008) | Desde el proceso estratégico se toman decisiones sobre la creación de competencias laborales para generar valor en el recurso humano y lograr un desempeño exitoso en el sistema de gestión de la calidad | Adolece del enfoque por proceso y del establecimiento de indicadores de eficacia y eficiencia |
| Ledo Galano y Osorio Martínez (2009) | Definen indicadores fragmentarios y de rangos estandarizados para obtener una evaluación de la eficiencia , solo desde la perspectiva técnica | No tiene en cuenta la eficacia ni el enfoque por procesos |
| Mayo Alegre (2009) | Evalúa el desempeño sólo en función de la eficacia organizacional | Establecen medir la eficacia con indicadores de eficiencia. No considera el enfoque de proceso, ni la integración |
| Lao León (2010) | La evaluación se sustenta en el análisis de la eficiencia económico financiera y la organización de los procesos (operativos) | No está orientado al enfoque de procesos |

Anexo 1. Análisis de los enfoques sobre procedimientos para la evaluación del desempeño empresarial.

Continuación

Fuente: Adaptado de Batista Díaz (2016)

| Autores | Características | Limitaciones |
|--|---|---|
| Lores Rodríguez y Perdomo Rojas (2010) | Se tiene en cuenta las perspectivas de eficacia y eficiencia en un indicador generalizador (integración) , aplicando para ello el método de indicadores ponderados y estandarizados | No orientación al enfoque en procesos |
| Hernández Nariño (2010) | Realiza la integración de herramientas para el análisis, la gestión, la mejora y el control de los procesos | No declara explícitamente indicadores de eficacia y eficiencia |
| Cantero Cora (2011) | Persigue el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en proceso | A pesar de que se tienen en cuenta todos los procesos, no se identifican los indicadores de eficacia y eficiencia por cada uno |
| Montero Santos (2013) | Analiza el desempeño empresarial a través de indicadores de eficacia y eficiencia | No realiza un análisis del diagnóstico que permita emitir de forma explícita una evaluación integrada de la gestión empresarial |

Anexo 1. Análisis de los enfoques sobre procedimientos para la evaluación del desempeño empresarial.

Continuación

Fuente: Adaptado de Batista Díaz (2016)

| Autores | Características | Limitaciones |
|----------------------------------|---|--|
| Luchessa y Podestá Castro (2013) | Tienen en cuenta en su metodología el enfoque en procesos y la efectividad | No emplea ningún tipo de indicadores |
| Ortiz Pérez (2014) | Basa sus aportes fundamentales en el diseño de una tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades | Propone indicadores de eficacia y eficiencia, pero no identifica cuáles pertenecen a cada dimensión. El número de indicadores a calcular es excesivo y resulta engorroso. Se carece de un indicador integrador para realizar la evaluación |
| Soto López (2014) | Propone indicadores de eficiencia y eficacia para cada proceso. Establece los criterios de medidas. Sugiere la determinación de un índice de eficiencia y eficacia empresarial, así como indicador generalizador que permite evaluar la gestión empresarial de forma integrada. | Limitaciones en la evaluación de los indicadores de eficacia para los procesos de dirección. Los requisitos para verificar si se cumplen los criterios de medidas para este proceso son ambiguos. Se conciben algunas etapas y pasos que no aportan a la evaluación. |

Anexo 1. Análisis de los enfoques sobre procedimientos para la evaluación del desempeño empresarial.

Continuación

Fuente: Adaptado de Batista Díaz (2016)

| Autores | Características | Limitaciones |
|--------------------|---|--|
| Llanez Font (2015) | Desarrolla una propuesta de evaluación y mejora basada en la gestión integrada y el enfoque de proceso para los sistemas normalizados | Al no estar normalizados todos los procesos de una organización se omite el análisis de estos en el proceso de evaluación y mejora |
| Díaz Conde (2015) | Declara de forma explícita los objetivos de cada fase. Perfecciona los criterios de medida y requisitos a evaluar de los indicadores de eficacia para los procesos de dirección o estratégico. Establece un indicador integrador para este proceso, lo que facilita su evaluación | Aunque incorpora la concepción de la evaluación integrada, no lo refleja de forma explícita en su propuesta |

Anexo 2. Encuesta para conocer el grado de conocimiento de la política y los objetivos de Calidad en la empresa

Fuente: Adaptado de Bolaño Martínez (2013)

Estimado (a) compañero (a):

Hotel Playa Costa Verde se encuentra enfrascada en el proceso de evaluación de la gestión empresarial, orientado a obtener mejoras en la organización. Por esa razón se necesita responder las preguntas que a continuación se le ofrecen con la mayor precisión posible.

1. ¿Conoce usted la política de calidad trazada por la entidad? ___ Sí ___ No
2. Diga verdadero o falso según corresponda

La política de calidad debe:

_____ ser aprobada por la dirección general de la empresa

_____ ser comunicada solos a los trabajadores que laboran directamente con los usuarios

_____ incluir el compromiso de mejora continua

_____ redactarse solo con la opinión de los directivos

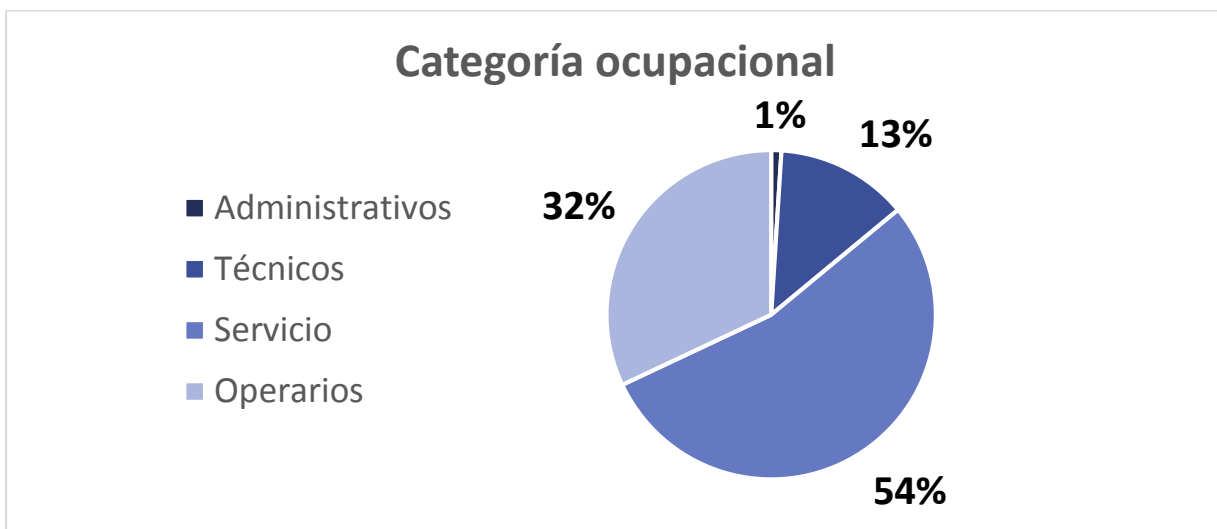
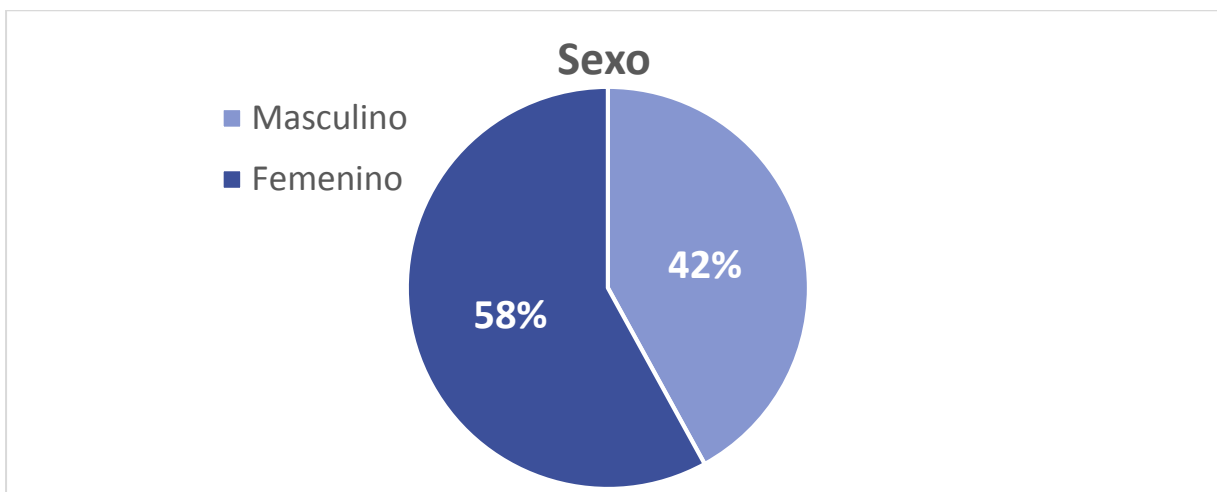
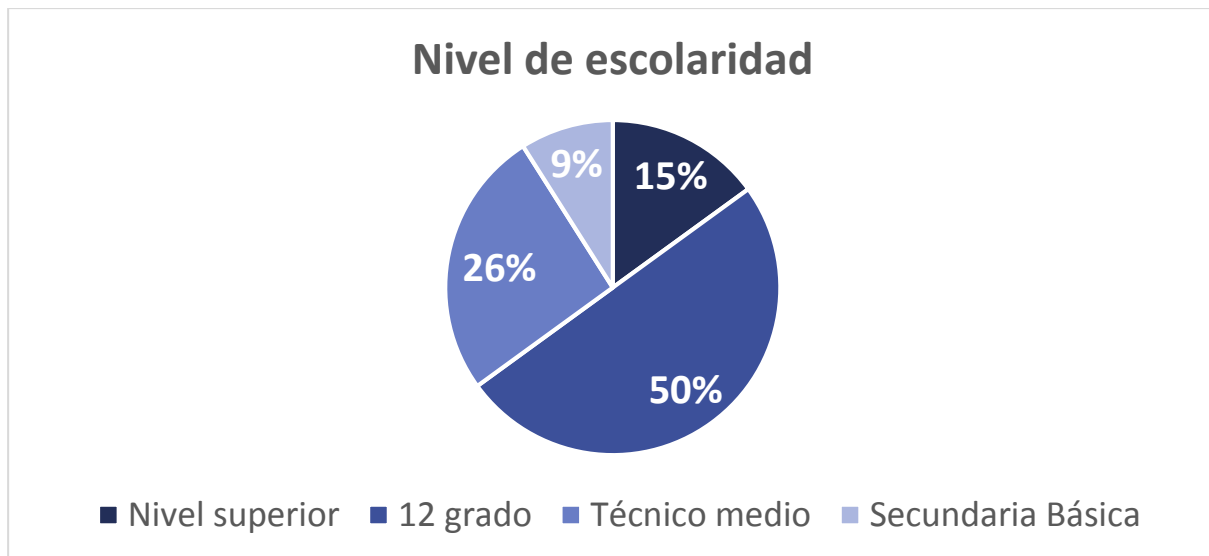
3. ¿Conoce los objetivos de calidad que su empresa se traza en pos de mejorar la calidad de los servicios que se prestan en esta entidad? ___ Sí ___ No

De ser positiva su respuesta, por favor, mencione uno de ellos.

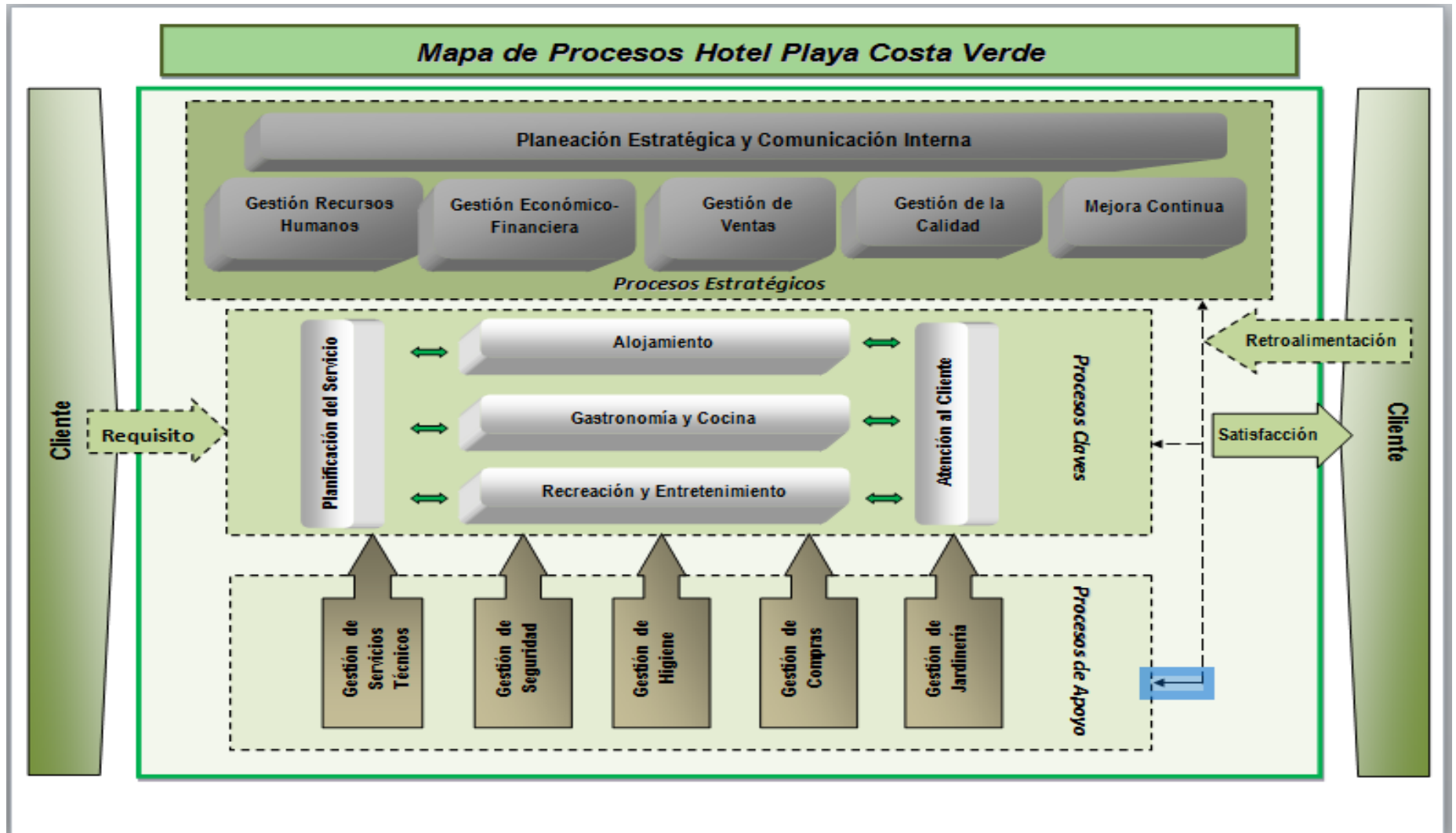
Muchas gracias por su valiosa colaboración.



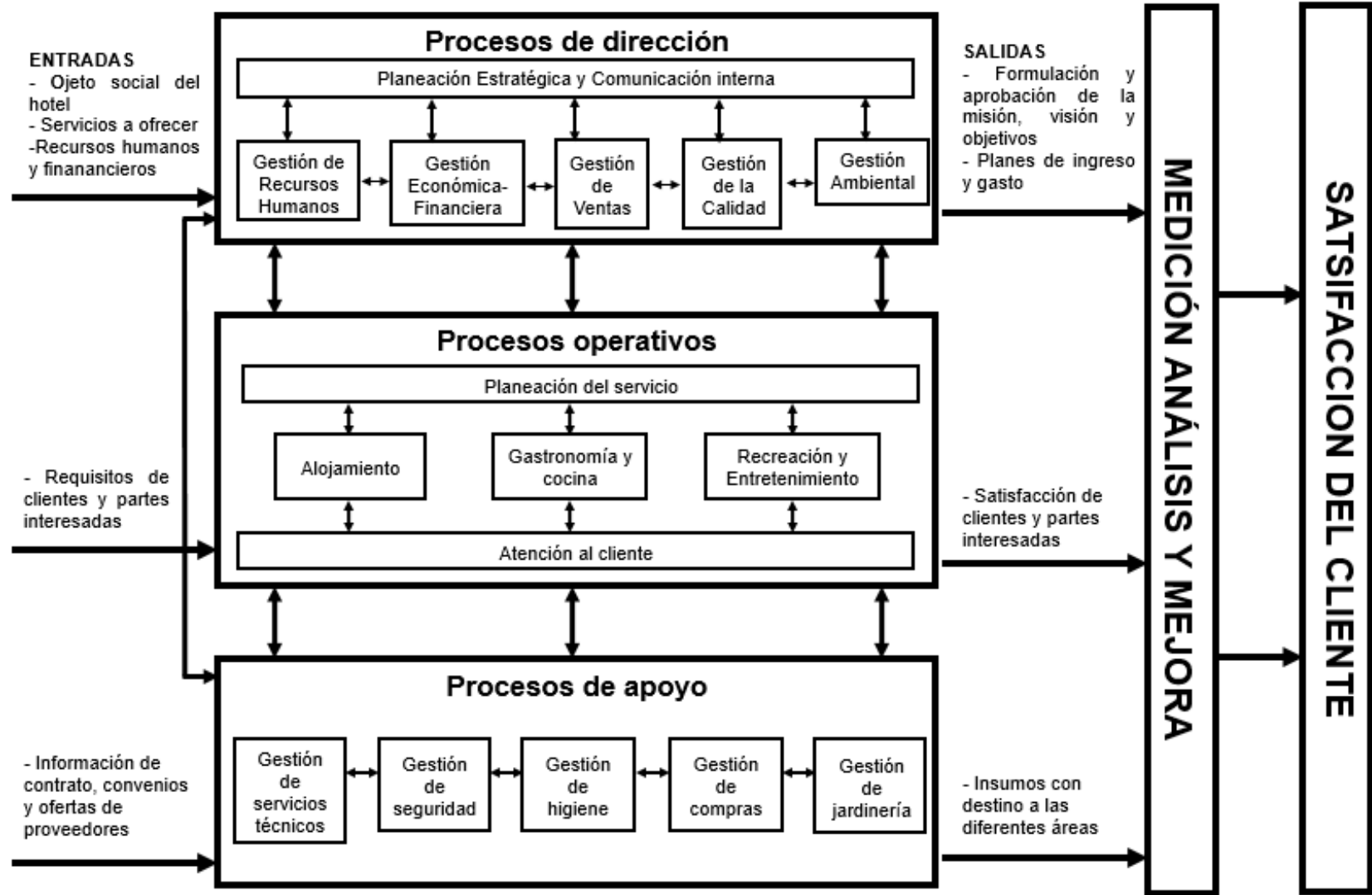
Anexo 3. Composición de la fuerza de trabajo



Anexo 4. Mapa de procesos actual de la entidad




Anexo 5. Propuesta del mapa de procesos



Anexo 6. Ficha del proceso de Alojamiento

Fuente: Adaptado de Cuenca Batista, Moreno Peralta y Gómez Medina (2019)

| | | |
|---|--|--|
|  | 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. | | |



Anexo 6. Ficha del Proceso de Alojamiento. Continuación


Fuente: Adaptado de Cuenca Batista, Moreno Peralta y Gómez Medina (2019)

| | | | |
|---|---------------|----------------------|---------------|
| Registros generados: Factura con <i>Voucher</i> , tarjetas de registro, factura de cobro. | | | |
| Riesgos del proceso: Pérdida de facturas de cliente, falta de coordinación entre piso y recepción, deficiente iluminación en la recepción. | | | |
| 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 7. Ficha del proceso de Gastronomía y cocina

Fuente: Adaptado de Cuenca Batista, Moreno Peralta y Gómez Medina (2019)

| | |
|---|---|
|  | <p>Nombre del proceso:</p> <p>Gastronomía y cocina</p> |
| <p>Responsable: Jefe de Alimentos y Bebidas</p> | <p>Objetivos: Brindar servicios gastronómicos seguros y de calidad.</p> |
| <p>Subprocesos: Cocina, Bares y Restaurantes.</p> | |
| <p>Documentos legales, normativos y técnicos: Manual de Cocina y Servicios Gastronómicos, NC 126: 2001 y Estándares de vajilla y cubertería, cristalería, montaje y bebidas.</p> | |
| <p>Entradas: Materias primas, fuerza de trabajo y clientes</p> | <p>Salidas: Satisfacción de los clientes externos e internos.</p> |
| <p>Proveedores: Comercializadora ITH y A.T. Comercial, Frutas Selectas Ciego de Ávila, Combinado Lácteo Rafael Freyre, Cervecería Bucanero, Habana Rum, SERVISA y Pesca Caribe</p> | <p>Clientes: cliente extranjero y nacional</p> |
| <p>Descripción del proceso: El proceso inicia con la disposición y análisis de las informaciones y el programa de limpieza y desinfección que entran en el proceso para la operación. Luego se gestiona las órdenes de servicio, dada por un registro de entrada de estas, posteriormente se seleccionan, forman y distribuyen los recursos humanos en las diferentes áreas de trabajo, teniendo en cuenta la plantilla de trabajadores que laboran ese día. Después se gestionan los reportes de averías, quedando reportadas en un documento, así como los inventarios por puntos de venta, y se elabora el pedido al almacén. Los productos se reciben y almacenan, y posterior a ello, inicia la entrada de los clientes y se lleva a cabo la prestación del servicio a los mismos. Este proceso se</p> | |



Anexo 7. Ficha del proceso de Gastronomía y cocina. Continuación


Fuente: Adaptado de Cuenca Batista, Moreno Peralta y Gómez Medina (2019)

| | | | |
|---|--------|---------------|--------|
| <p>supervisa a través de una lista de chequeo. Una vez el cliente concluye, este se retira satisfecho. Luego se procede a evaluar y analizar los resultados, quedando registrado en un informe; y por último se definen, aprueban e implementan mejoras, a través de un plan a fin de elevar la calidad del servicio.</p> | | | |
| <p>Registros generados: Ordenes de servicio, Plantilla del personal, Reporte de averías, Pedidos al almacén, Listas de chequeo, Reporte de supervisión, Informe de análisis de los resultados, planes de mejora.</p> | | | |
| <p>Riesgos del proceso: Pérdida de cubertería, rotura de la vajilla y de la cristalería, falta de calidad en el servicio prestado, caída a un mismo nivel.</p> | | | |
| <p>Relaciones con otros procesos: Alojamiento, Gestión de Compras, Servicios Técnicos, Gestión de la Calidad</p> | | | |
| <p>Indicadores: % de satisfacción del cliente, ratios de compra de bebidas o comidas, análisis de los costos de no calidad</p> | | | |
| Elaborado por: | Fecha: | Revisado por: | Fecha: |



Anexo 8: Ficha del proceso Recreación y entretenimiento

Fuente: Adaptado de Cuenca Batista, Moreno Peralta y Gómez Medina (2019)

| | |
|--|---|
|  | <p>Nombre del proceso: Recreación y entretenimiento</p> |
| <p>Responsable: Jefe de animación</p> | <p>Objetivos: Lograr la satisfacción de los clientes con el programa de actividades del hotel.</p> |
| <p>Subprocesos: Masaje, gimnasio, animación infantil y de la tercera edad.</p> | |
| <p>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.</p> | |
| <p>Entradas: implementos deportivos, juguetes de niños, instrumentos musicales,</p> | <p>Salidas: cliente satisfecho con las actividades realizadas por el grupo de animación.</p> |
| <p>Proveedores: Servicios del arte, UNEAC.</p> | <p>Clientes: cliente extranjero y nacional</p> |
| <p>Descripción del proceso: se consulta el plan de trabajo mensual, las actividades que corresponden ese día, junto con las características climatológicas del día y la entrada de clientes. Donde se prevee si se puede cumplir o no las actividades planificadas, si no se puede cumplir, se selecciona un programa alternativo para el día, donde queda registrado del nuevo plan de actividades y se emite el plan de trabajo del día. Si se puede cumplir el plan de actividades se pasa directo a emitir el plan de trabajo del día, quedando registrado. Se comunica el programa de actividades y luego se ejecutan las actividades y se supervisan. Si no es la última actividad, se continúan efectuando según el programa y si es la última se pasa al dar promoción a los clientes el programa para el próximo día. Actualización del plan de trabajo para el próximo día.</p> | |



Anexo 8: Ficha del proceso Recreación y entretenimiento. Continuación

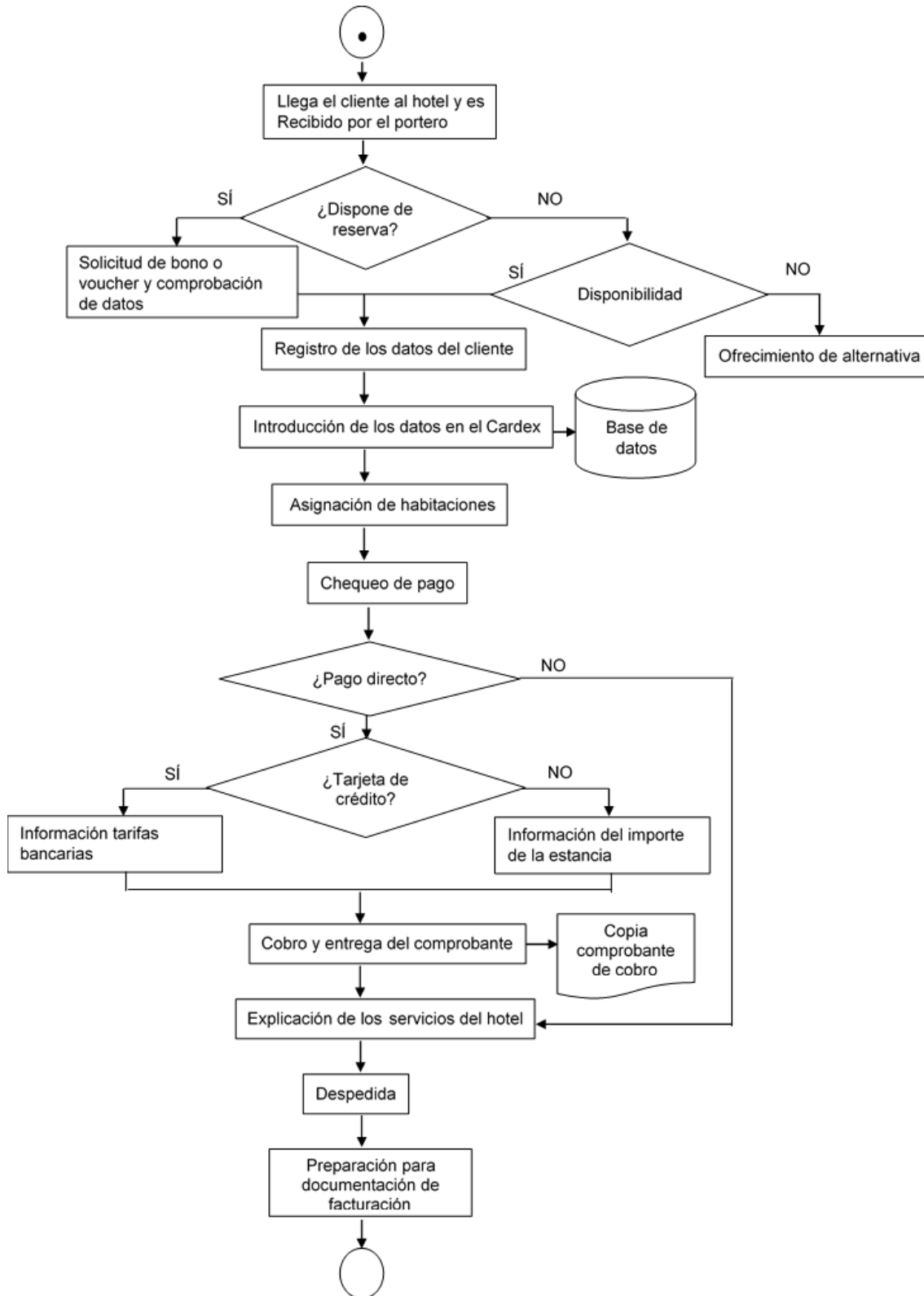
Fuente: Adaptado de Cuenca Batista, Moreno Peralta y Gómez Medina (2019)

| | | | |
|---|--------|---------------|--------|
| Registros generados: plan de trabajo alternativo, plan de trabajo del día, plan de trabajo del próximo día. | | | |
| Riesgos del proceso: Caída a diferente nivel, insatisfacción de los clientes, deficiente calidad en los servicios extras. | | | |
| Relaciones con otros procesos: Alojamiento, Servicios Técnicos, Gestión de Ventas | | | |
| Indicadores: % satisfacción del cliente, número de actividades realizadas por mes, número de clientes atendidos en el gimnasio | | | |
| Elaborado por: | Fecha: | Revisado por: | Fecha: |



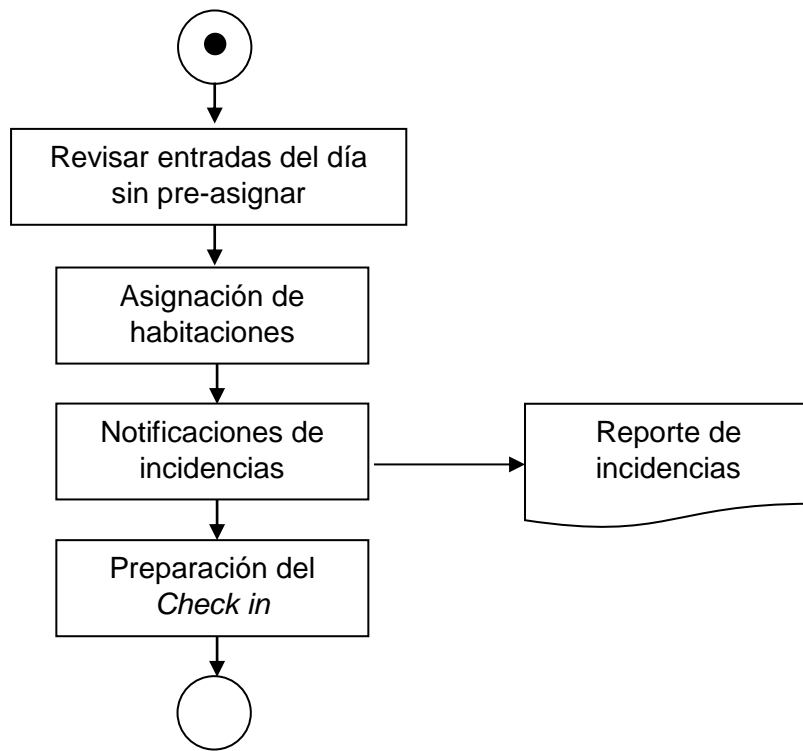
Anexo 9: Flujograma del Proceso de Alojamiento

Fuente: Cuenca Batista, Moreno Peralta y Gómez Medina (2019)



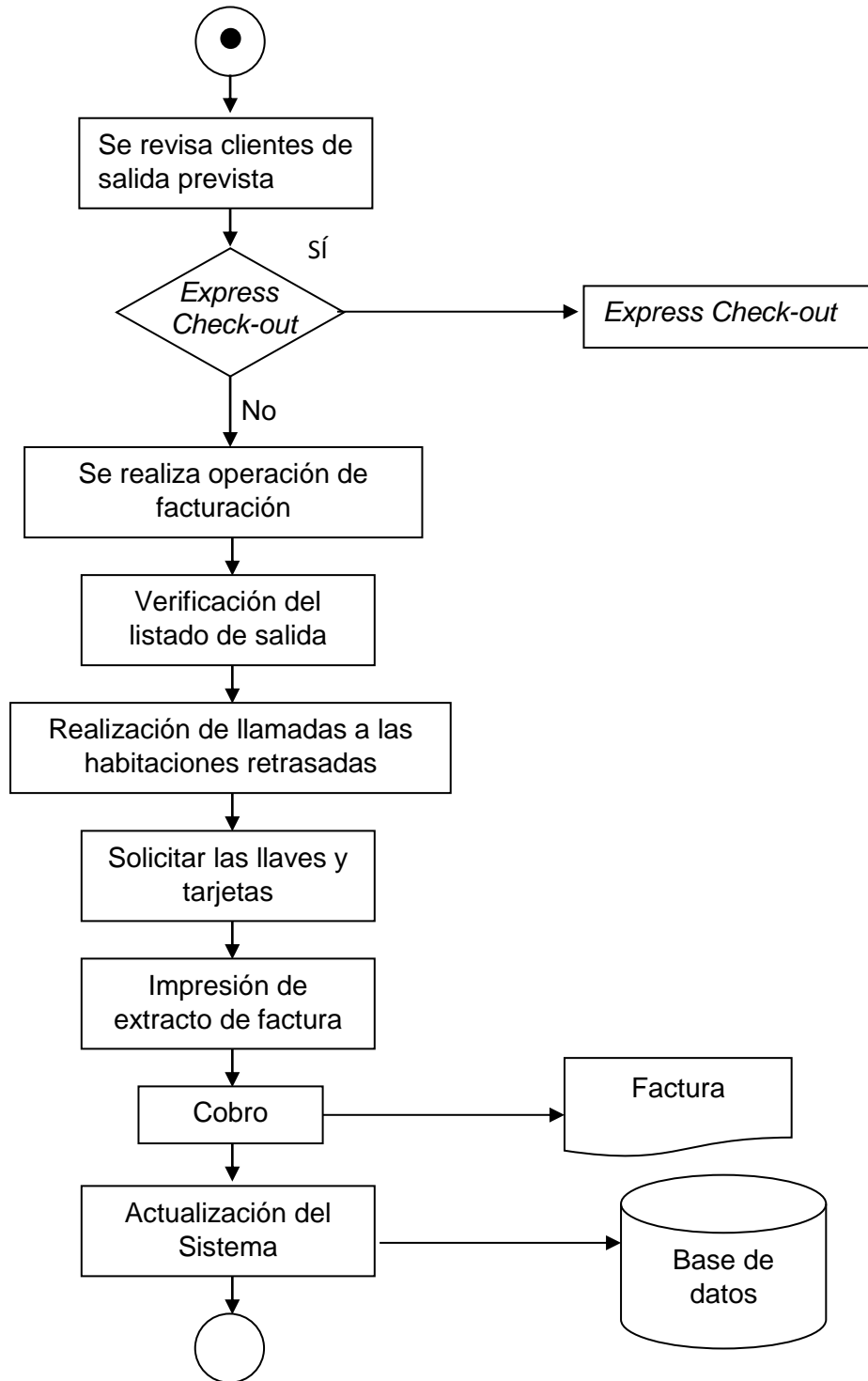
Anexo 10: Flujograma del subproceso de Recepción (*Check-in*)

Fuente: Cuenca Batista, Moreno Peralta y Gómez Medina (2019)



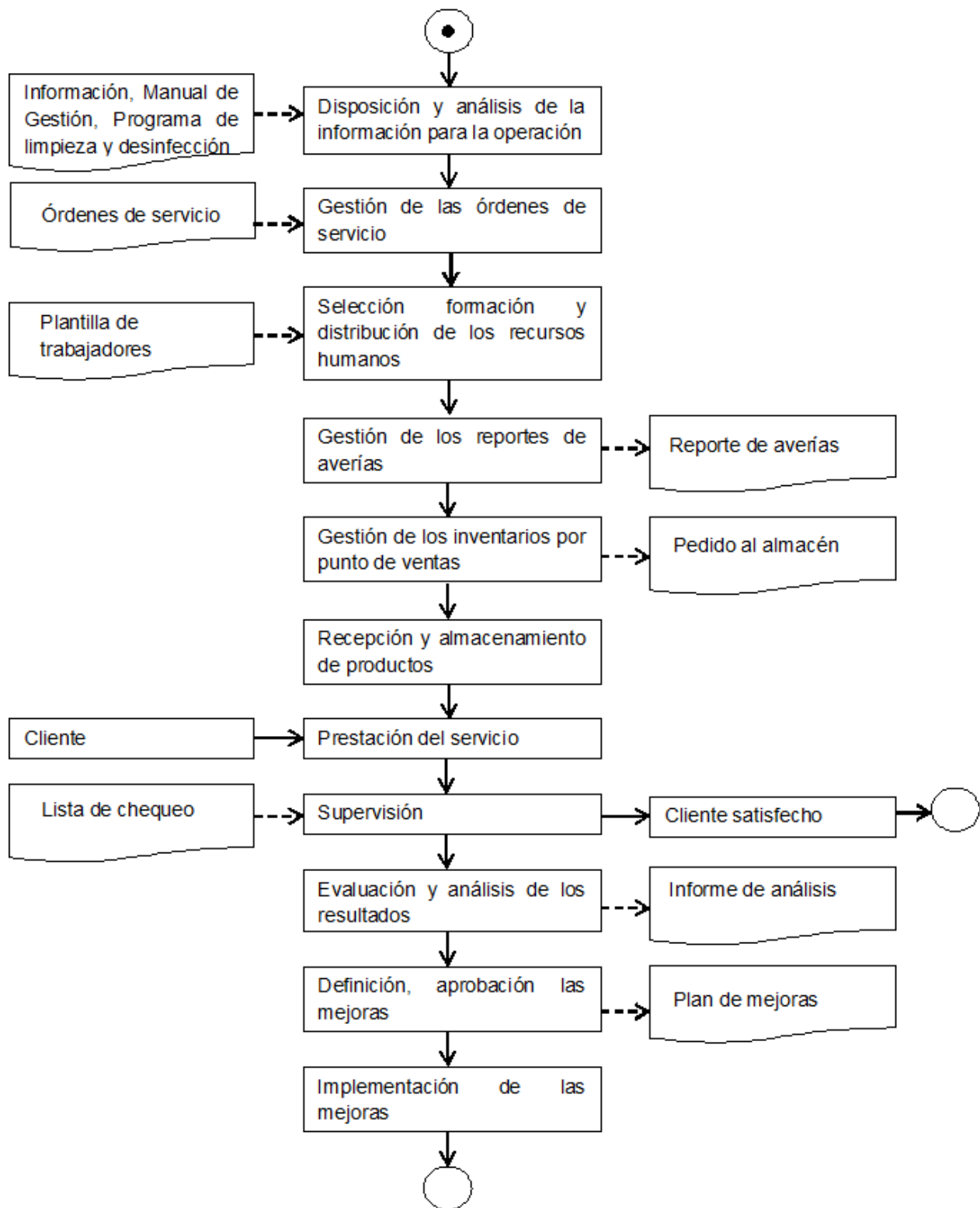
Anexo 11: Flujoograma del subproceso de Recepción (Check-Out)

Fuente: Cuenca Batista, Moreno Peralta y Gómez Medina (2019)



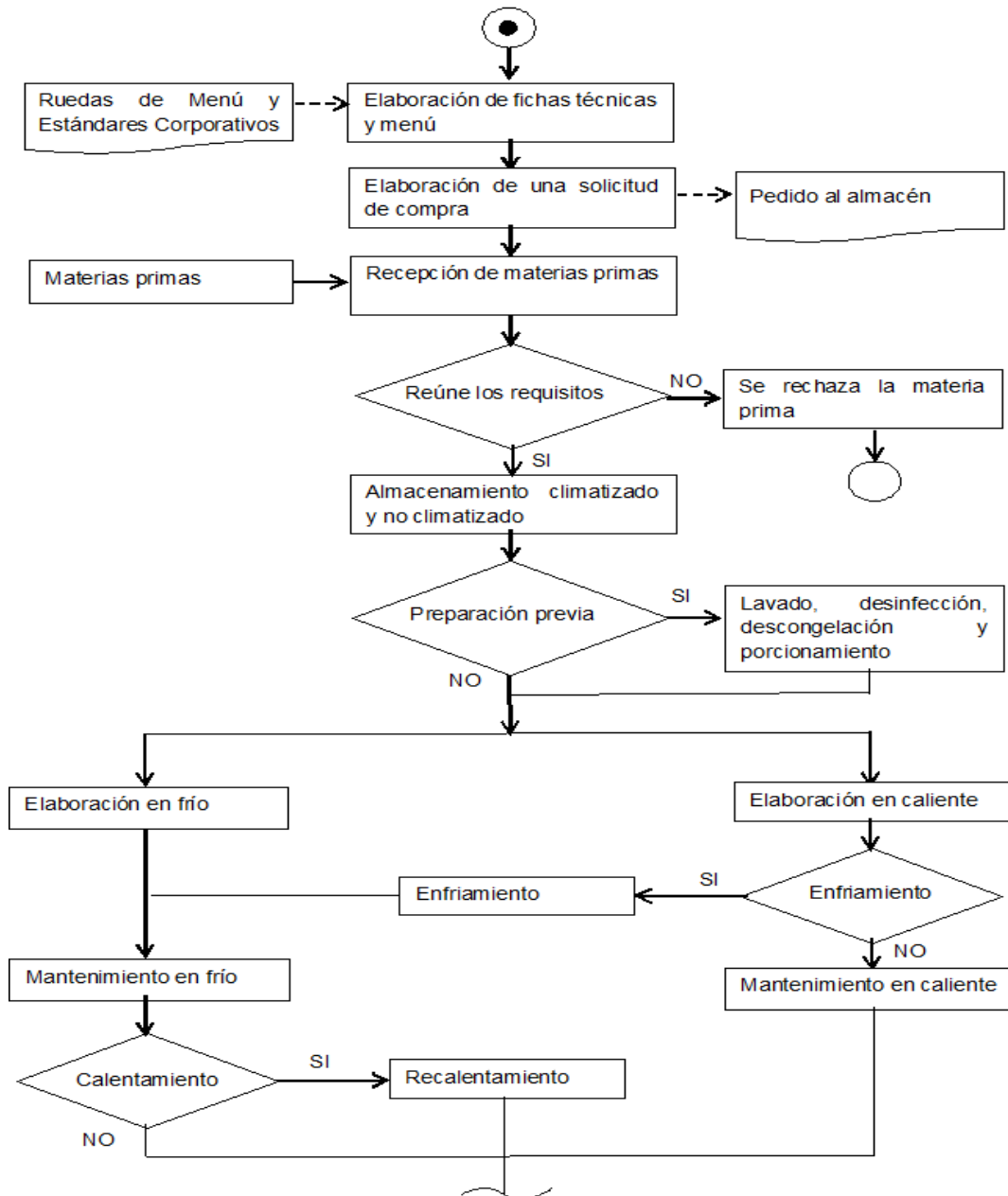
Anexo 12: Flujoograma del Proceso de Gastronomía y cocina

Fuente: Cuenca Batista, Moreno Peralta y Gómez Medina (2019)



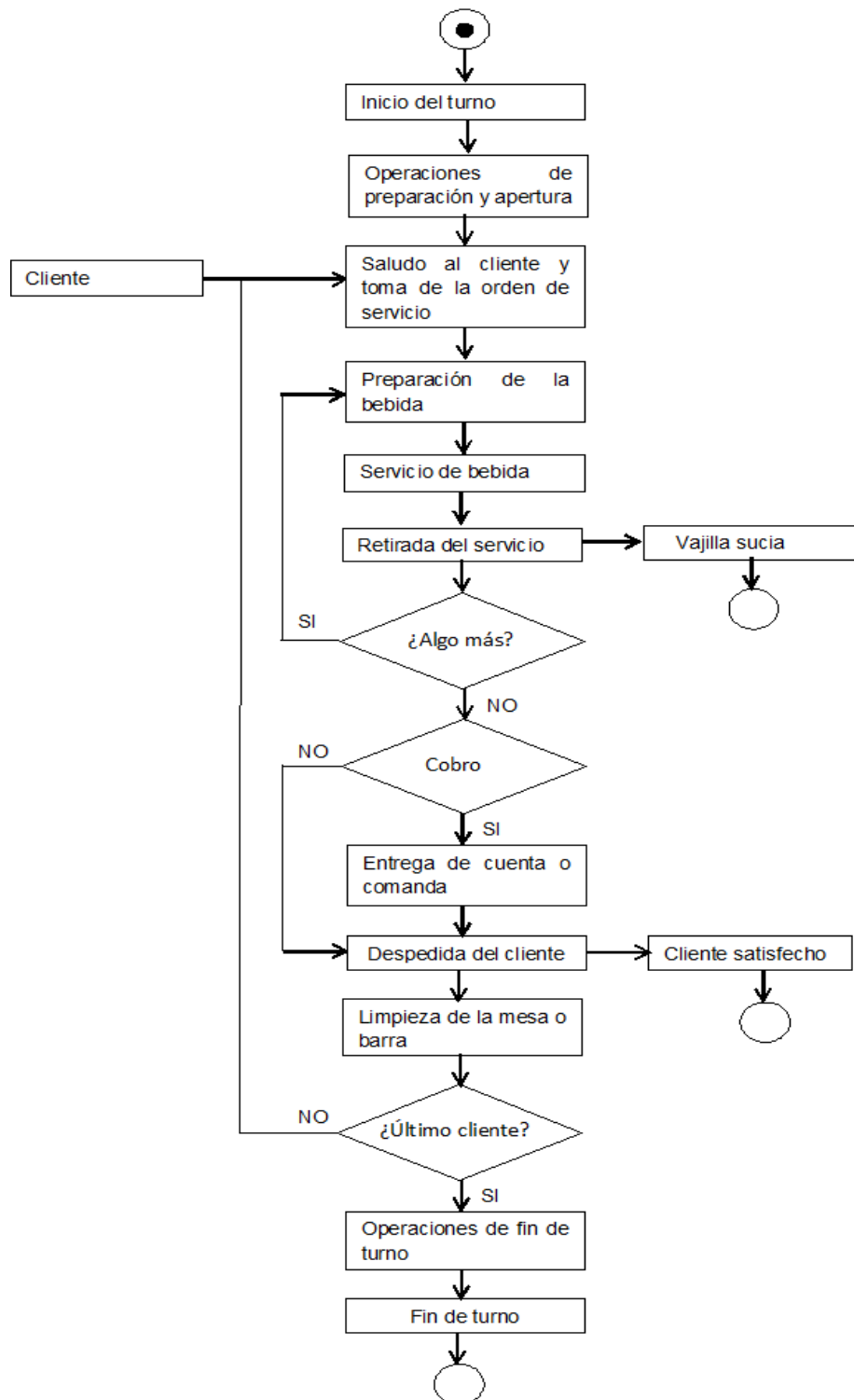
Anexo 13: Flujograma del subproceso de Cocina

Fuente: Cuenca Batista, Moreno Peralta y Gómez Medina (2019)



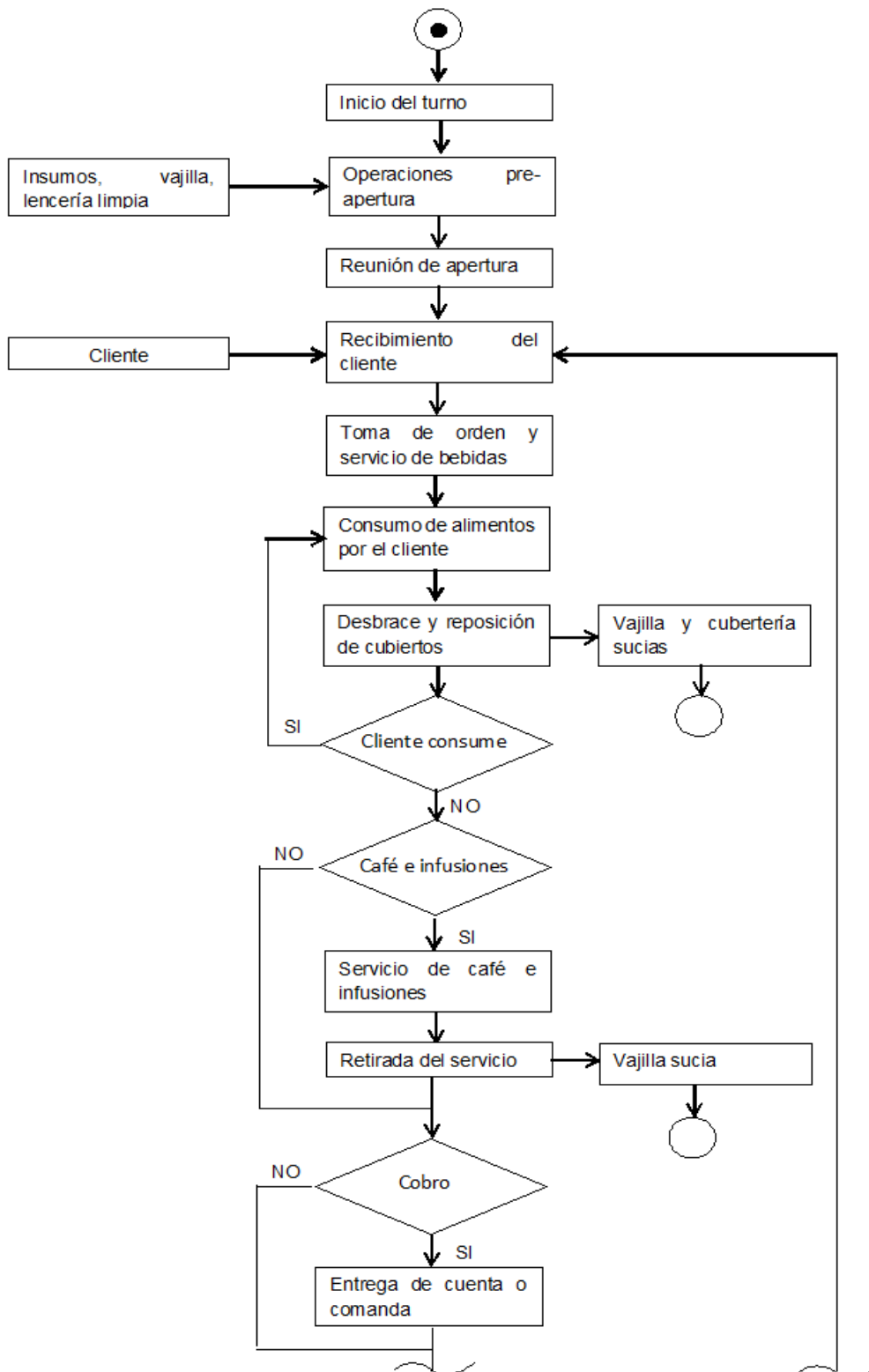
Anexo 14: Flujograma del subproceso Bares

Fuente: Cuenca Batista, Moreno Peralta y Gómez Medina (2019)



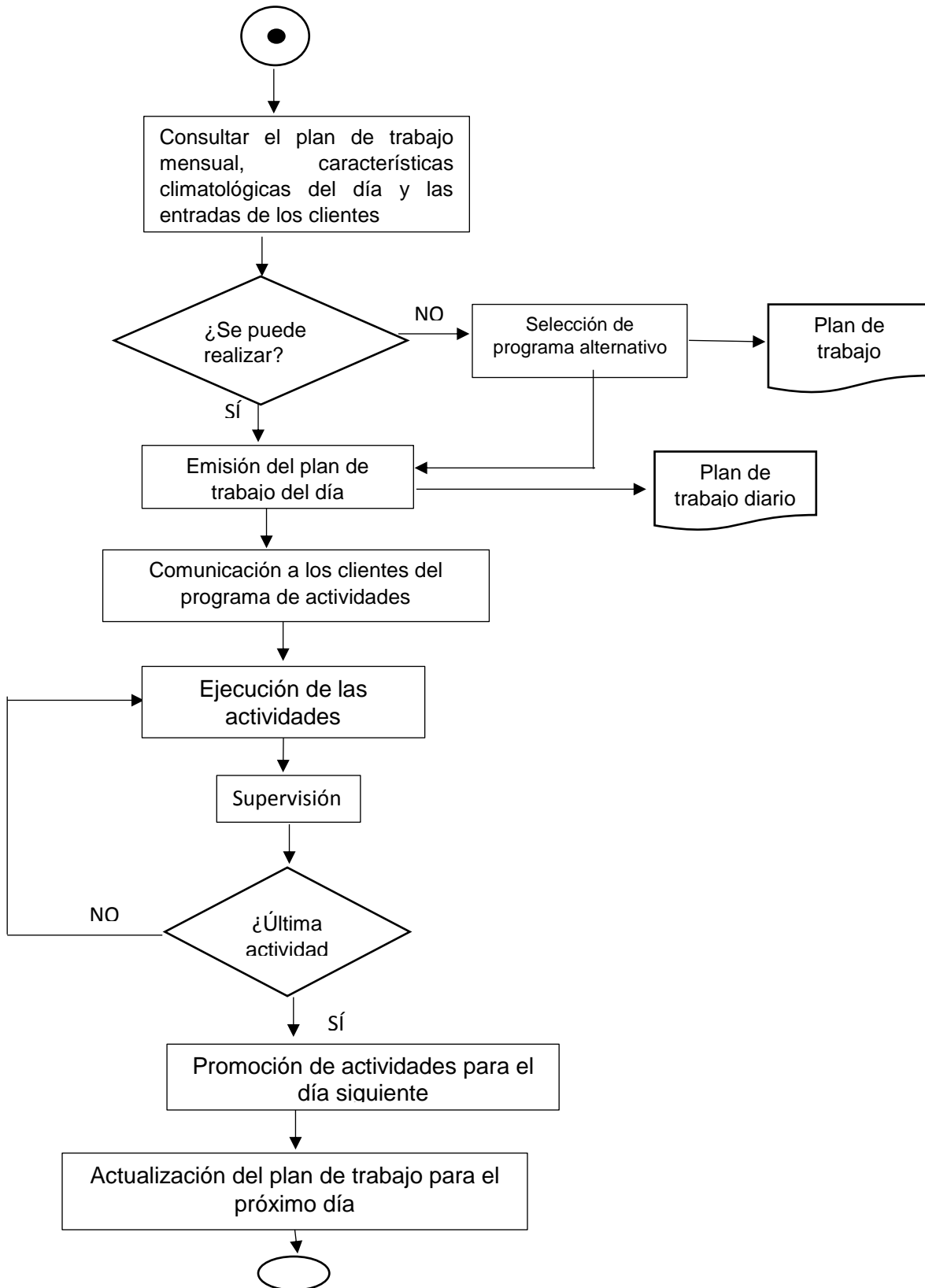
Anexo 15: Flujograma del subproceso Restaurante *Buffet*

Fuente: Cuenca Batista, Moreno Peralta y Gómez Medina (2019)



Anexo 16: Flujograma del Proceso de Recreación y entretenimiento

Fuente: Cuenca Batista, Moreno Peralta y Gómez Medina (2019)



Anexo 17. Análisis del criterio de medida Diseño de la visión

| Requisitos | Pesos | Criterio de cumplimiento |
|--|-------|--------------------------|
| Redacción en presente | 5 | 1 |
| Reflejar el objeto social de la organización | 1 | 0 |
| Contener los valores compartidos de los Recursos Humanos | 4 | 0 |
| Orientación al cliente | 2 | 0 |
| Contemplar los principales indicadores de salida | 3 | 1 |
| | | Cm= 40% |



Anexo 18. Análisis del criterio de medida Compromiso de la dirección para la implementación de políticas y programas

| Requisitos | Pesos | Criterio de cumplimiento |
|---|--------------|---------------------------------|
| Presencia de documentos que corroboren la existencia de orientaciones del órgano superior de dirección para priorizar directrices con enfoque ambiental y el cumplimiento de esta | 3 | 1 |
| Verificación sobre la utilización de políticas, programas, normas y estrategia de la GA | 1 | 1 |
| Publicación de la política y objetivos ambientales | 4 | 1 |
| Comprobación del tratamiento a las no conformidades repetitivas para la evaluación de las acciones correctivas y preventivas tomadas | 2 | 1 |
| | | Cm=100% |



Anexo 19. Resultados del procesamiento de la encuesta para conocer el grado de conocimiento de la política y los objetivos de Calidad

1. ¿Conoce usted la política de calidad trazada por la entidad?

79.74% Sí 20.26% No

2. Diga verdadero o falso según corresponda

La política de calidad debe:

100% (V) ser aprobada por la dirección general de la empresa

100% (V) ser comunicada solos a los trabajadores que laboran directamente con los usuarios

100% (V) incluir el compromiso de mejora continua

75.94% (V) redactarse solo con la opinión de los directivos

3. ¿Conoce los objetivos de calidad que su empresa se traza en pos de mejorar la calidad de los servicios que se prestan en esta entidad? 79.74% Sí 20.26% No

De ser positiva su respuesta, por favor, mencione uno de ellos.

R/ En este aspecto más del 85% generalmente hizo referencia a objetivos más bien relacionados con su área de trabajo. Existe coincidencia en reconocer los relacionados a la satisfacción del cliente, accidentes de trabajo y reducción de los gastos.



Anexo 20. Análisis de la Gestión de la Calidad

- **Criterio de medida Diseño de la política**

| Requisitos | Pesos | Criterio de cumplimiento |
|--|-------|--------------------------|
| Se adecue al propósito de la organización | 1 | 1 |
| Debe contener la mejora continua de la eficacia del Sistema de Gestión | 2 | 1 |
| Comunicada y entendida en la organización | 3 | 1 |
| | | Cm=100% |

- **Criterio de medida Diseño de los objetivos de la calidad**

| Requisitos | Pesos | Criterio de cumplimiento |
|--|-------|--------------------------|
| Medibles | 4 | 1 |
| Enmarcados en tiempo | 3 | 1 |
| Coherentes con la política de calidad | 1 | 1 |
| Correspondencia con los objetivos estratégicos | 2 | NE |
| | | Cm=100% |



Anexo 21. Procedimiento para aplicar encuesta de satisfacción laboral



CALIFICACIÓN DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL GRUPO DE TURISMO GAVIOTA S.A.

La tabulación consiste en la asignación de un número a cada una de las respuestas de forma tal que sea posible una cuantificación de los mismos. En cada respuesta hay máximo de puntos a obtener, el total de la suma de todos los puntos de la encuesta constituye el **Valor total de la encuesta**, en este caso el total de puntos posible a obtener es 100. En este total no se tienen en cuenta los valores de los datos sociodemográficos, estos solo se utilizarán para caracterizar la población encuestada. El total de puntos que obtiene cada individuo constituye el **Valor real de la encuesta**, que representa, a la vez, el porcentaje de satisfacción de la persona con respecto al total.

La forma de cálculo es la siguiente: **Valor real / Valor total* 100**

Se establece como indicador de satisfacción 75%, o sea, aquellos trabajadores cuyo porcentaje de satisfacción esté por debajo de este indicador serán comprendidos como **insatisfechos**. A continuación se indica la puntuación correspondiente a cada pregunta

Area de trabajo: Se escribe el área de trabajo de acuerdo a las especificadas en las plantillas.

- I. Responda colocando un X en la casilla que represente su estado de Satisfacción con respecto a los indicadores de la columna denominada Indicador.

| Indicador | Muy Insatisfecho | Bastante insatisfecho | Algo insatisfecho | Indiferente | Algo satisfecho | Bastante satisfecho | Muy satisfecho |
|-----------|------------------|-----------------------|-------------------|-------------|-----------------|---------------------|----------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |


- II. Si tuviera la oportunidad, se trasladaría de su centro de trabajo

Sí 0 Es indiferente 2 No 4

¿Por qué?: Se registran las razones que más se reiteren o de mayor significación



Anexo 22. Encuesta para determinar el ISL



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL
GRUPO DE TURISMO GAVIOTA S.A.


Fecha: / /

Estimado trabajador: Teniendo en cuenta la importancia de su satisfacción laboral en nuestra empresa, le solicitamos que conteste la siguiente encuesta; la misma es anónima y solo debe informar su área de trabajo.

Area de trabajo: _____

I. Responda colocando un X en la casilla que represente su estado de Satisfacción con respecto a los indicadores de la columna denominada Indicador.

| | Indicador | Muy insatisfecho | Insatisfecho | Algo insatisfecho | Indiferente | Algo satisfecho | Satisfecho | Muy satisfecho |
|---|---|------------------|--------------|-------------------|-------------|-----------------|------------|----------------|
| 1 | Salario | | | | | | | |
| 2 | Funciones laborales que realiza | | | | | | | |
| 3 | Posibilidades de capacitación y superación personal | | | | | | | |
| 4 | Relaciones con mi jefe | | | | | | | |
| 5 | Posibilidad de participar en las decisiones del centro | | | | | | | |
| 6 | Relaciones con mis compañeros | | | | | | | |
| 7 | Participación que tengo en la definición de los objetivos del trabajo | | | | | | | |
| 8 | Sistema de estimulación | | | | | | | |



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL
GRUPO DE TURISMO GAVIOTA S.A.

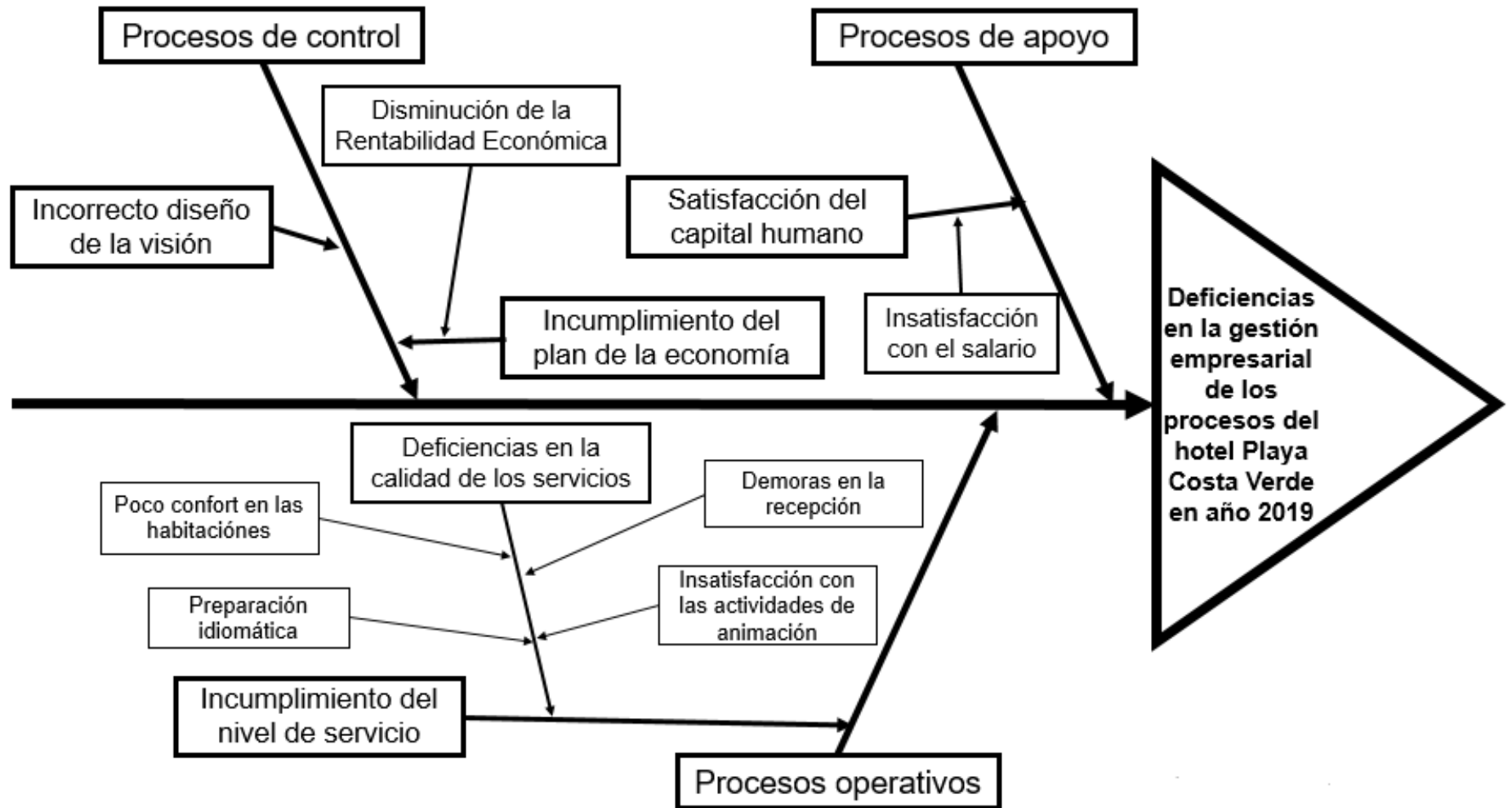
| | Indicador | Muy insatisfecho | Insatisfecho | Algo insatisfecho | Indiferente | Algo satisfecho | Satisfecho | Muy satisfecho |
|----|--|------------------|--------------|-------------------|-------------|-----------------|------------|----------------|
| 9 | Método de dirección de mi jefe inmediato | | | | | | | |
| 10 | Método de dirección de los jefes superiores | | | | | | | |
| 11 | Condiciones físicas de trabajo | | | | | | | |
| 12 | Medidas de Seguridad e Higiene | | | | | | | |
| 13 | Cantidad de información que recibo | | | | | | | |
| 14 | Calidad de la información que recibo | | | | | | | |
| 15 | Transporte Obrero | | | | | | | |
| 16 | Canales de comunicación que se utilizan para hacer llegar la información | | | | | | | |

II. Si tuviera la oportunidad, se trasladaría de su centro de trabajo
 Sí__ Es indiferente__ No__

¿Por qué?:



Anexo 23. Diagrama Causa-Efecto



Anexo 24. Plan de acción

| No | Acciones propuestas | Implicados | Responsable | Fecha de control | Fecha de cumplimiento | Recursos |
|----|---|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------|
| 1 | Presentar a la dirección de hotel la propuesta de la visión | Miembros del consejo de dirección | Director general | Primera quincena de septiembre /2020 | Consejo de dirección de octubre/2020 | Materiales, tiempo y humanos |
| 2 | Realizar reproducción del modelo para realizar el DNA | Técnicos de Recursos Humanos | Jefe de Recursos Humanos | 2da quincena de Junio/2020 | Julio /2020 | Materiales, tiempo y humanos |
| 3 | Elaborar el plan de formación de desarrollo de los trabajadores | Jefe de departamentos | Jefe de Recursos Humanos | Julio /2020 | Agosto / 2020 | Materiales, tiempo y humanos |

Anexo 24. Plan de acción. Continuación.

| No | Acciones propuestas | Implicados | Responsable | Fecha de control | Fecha de cumplimiento | Recursos |
|-----------|--|--------------------------|----------------------------|-------------------------|------------------------------|---|
| 4 | Coordinar curso de actualización en idioma y normas de cortesía | Capacitador | Jefe de Recursos Humanos | Agosto / 2020 | Agosto / 2020 | Tiempo y humanos |
| 5 | Solicitar a la Universidad de Holguín estudio sobre cálculo de la plantilla | Jefe de Recursos Humanos | Jefe de Recursos Humanos | Septiembre/2020 | Noviembre/2020 | Materiales, financieros, tiempo y humanos |
| 6 | Revisión de evaluación del desempeño individual | Equipo de Recurso Humano | Jefe de Recursos Humanos | Julio /2020 | Mensualmente | Materiales, tiempo y humanos |
| 7 | Confeccionar y entregar al área de aseguramiento el listado de los recursos a gestionar para Recepción y Alojamiento | Jefe de Alojamiento | Jefe de Servicios Técnicos | Julio / 2020 | Septiembre / 2020 | Materiales y financieros |

Anexo 24. Plan de acción. Continuación.

| No | Acciones propuestas | Implicados | Responsable | Fecha de control | Fecha de cumplimiento | Recursos |
|-----------|---|----------------------------|-----------------------------|-------------------------|------------------------------|---|
| 8 | Confeccionar el plan de actividades de servicios técnicos | Jefe de departamentos | Jefe de Servicios Técnicos | Julio / 2020 | Septiembre / 2020 | Materiales, tiempo, humanos y financieros |
| 9 | Revisar los contratos con proveedores | Jefe de Servicios Técnicos | Director Adjunto | Permanente | Permanente | Tiempo y humanos |
| 10 | Realizar acciones en busca de nuevos proveedores (UBP) | Jefe de Servicios Técnicos | Jefe de Servicios Técnicos | Permanente | Todo el año | Tiempo y humanos |
| 11 | Elaborar propuesta de menú dirigidos a niños y personas con requerimientos alimenticios | Equipo de cocina | Jefe de Alimentos y Bebidas | Permanente | Todo el año | Materiales, tiempo, humanos y financieros |

Anexo 24. Plan de acción. Continuación.

| No | Acciones propuestas | Implicados | Responsable | Fecha de control | Fecha de cumplimiento | Recursos |
|----|---|---------------------|--------------------------------------|--|-----------------------|---|
| 12 | Promocionar las actividades recreativas | Equipo de animación | Jefe de Recreación y entretenimiento | Una semana antes de poner en práctica la propuesta | Cada mes | Materiales, tiempo, humanos y financieros |
| 13 | Potenciar servicios que contribuyan a la recreación | Equipo de animación | Jefe de Recreación y entretenimiento | la propuesta Permanente | Cada mes | Materiales, tiempo, humanos y financieros |