



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

DISEÑO DE LOS PROCESOS CLAVE EN EL HOTEL SOL RIO DE LUNA Y MARES

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autor: Ernesto Hechavarría Reyes

Tutor: MsC Leudis Orlando Vega de la Cruz

HOLGUÍN 2020



PENSAMIENTO

“Si piensas que estás vencido, lo estás; si piensas que no te atreves, no lo harás; si piensas que te gustaría ganar, pero no puedes, no lo lograrás; si piensas que perderás, ya has perdido; en el mundo encontrarás que el éxito empieza con la voluntad del hombre”.

Fernando Vigorena Pérez



DEDICATORIA

A mis padres, porque no existe forma de expresarles mi eterno amor y agradecimiento, sin ellos nada de esto fuera posible.

A mi familia, por creer siempre en mí.



AGRADECIMIENTOS

*Toda obra humana tiene muchas personas que la han alentado, este es el caso y aunque solo mencionaré de forma resumida, en mi agradecimiento hay lugar para todos. Primeramente, a **Dios** por darme la oportunidad de una vida con muchas personas buenas a mi alrededor de las que estoy muy orgulloso.*

A mis padres, por siempre estar presente bajo cualquier circunstancia, por apoyarme en todo aun cuando se pensó que no se podía, o que sería más difícil de lo planificado. Para ambos todo mi logro.

A mi familia, por el optimismo, el ánimo, la perseverancia y apoyo constante. Especialmente **a Felipe, mi hermano**, compañero desde siempre y **a mi tía Carmen** que ha sido otra madre para mí en toda esta ardua travesía.

A María, compañera de vida y compañera de estudios, siendo otra de las personas que sin ellas esto no fuera posible, culpable de mi mayor felicidad en este mundo, ese bebé precioso que viene en camino.

A mi tutor, el futuro y mejor Doctor en Ciencias Leudis Orlando Vega de La Cruz por hacer un espacio en su limitado tiempo y brindarme su asesoría, por su confianza, su paciencia, por compartir sus conocimientos y experiencia en el desarrollo de este trabajo. Además de ser un gran compañero y portador de grandes consejos.

A mis amistades, de forma resumida a Yanky, el Dani, Marcel, el Luisma, Shando, Neston, el Terre, Luis Enrique, Ale Duran, Dodi, Yerito, mis compañeros de aula y todos los que de una forma u otra me ayudaron en el transcurso de la carrera, **a mis amigos de la barriada** por sus consejos, alientos y alegrías compartidas en todo este trayecto.

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

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



Resumen

La gestión de procesos es el modelo recomendado internacionalmente no sólo como herramienta de gestión sino también para el cambio organizacional; y aun cuando su incorporación en las organizaciones tiene un largo trecho que recorrer para considerarse masificado. Su aplicación en el trabajo de calidad puede mostrar resultados muy relevantes y ser así un punto de partida para su introducción en las organizaciones.

En la investigación se planteó como objetivo general aplicar un procedimiento para la gestión de los procesos en el Hotel “Sol Río de Lunas y Mares” de la provincia de Holguín. Para esto se aplicó un procedimiento compuesto por dos etapas, trece pasos y cuatro tareas. Como resultado de su aplicación en el Hotel “Sol Río de Lunas y Mares” se obtuvo el diseño de los procesos clave. En el diseño de los procesos se pudo elaborar el mapa general y específico de los procesos clave, fichas de procesos y calendarización.

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



Abstract

The step of processes is the model recommended internationally not only like tool of step but also for the organizational change; and even though his incorporation in the organizations has a long distance that to go over to consider oneself masificate. Its application in the work of quality can evidence very relevant results and being that way one point of departure for his introduction in the organizations.

It came into question like general objective to apply a procedure for the step of the processes at the Hotel Sol Rio de Luna y Mares of Holguín's province in investigation. Ad hoc a procedure composed by two stages, thirteen steps and four tasks was applicable. As a result of his application at the Hotel Sol Río de Lunas y Mares key got the design from the processes itself. The general and specific map of the processes could elaborate key fiches of processes and calendarization itself in the design of the processes.

They utilized theoretic methods and empiricists like analysis and synthesis, historic logician in the study , systemic structural , glimpsed , revision of documents , direct observation , storms of ideas , the parcel's tools Microsoft Office and methods of experts



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1. Elementos fundamentales de la Gestión por procesos	5
1.1.1. Control de gestión. Principales herramientas	6
1.1.2. Definición de la Gestión por procesos	10
1.1.3. Beneficios de la Gestión por procesos	12
1.2. Herramientas de la Gestión por procesos	15
1.3. Gestión de procesos turísticos. Principales enfoques	20
1.4. Gestión de procesos en el Hotel Sol Río de Lunas y Mares	25
CAPÍTULO II. DISEÑO DE LOS PROCESOS EN EL HOTEL SOL RÍO DE LUNAS Y MARES	27
2.1. Resultados de la aplicación del procedimiento	27
Etapa I. Preparación de las condiciones para el diseño de los procesos	27
Etapa II. Diagnóstico de la gestión por procesos	32
Etapa III. Diseño de procesos	38
Etapa IV. Implantación de la gestión por procesos	43
Etapa V. Mejora gestión por procesos	43
2.2. Valoración económica, social y medioambiental	43
CONCLUSIONES	45
RECOMENDACIONES	46
ANEXOS	52



INTRODUCCIÓN

Desde el 2011 el sistema empresarial cubano transita por una nueva etapa de transformaciones que, entre otros propósitos, buscan desatar viejas ataduras, otorgar mayores facultades y lograr más eficiencias y organización, los cuales han implicado, inevitablemente, adecuar las normas en correspondencia con las políticas aprobadas como parte de la actualización del Modelo Económico Cubano. Como todo proceso de cambios, este no ha estado exento de complejidades, aciertos y desaciertos. Los crecimientos y logros obtenidos en la actividad turística han tenido lugar a pesar de la influencia directa de innumerables factores adversos desde las condiciones económicas sumamente difíciles; en medio de una crisis económica sin precedentes en la historia revolucionaria de Cuba, una feroz campaña publicitaria contra el país; el recrudecimiento del bloqueo económico, y otras situaciones difíciles desde el punto de vista político y social.

Estas transformaciones se evidencian en la industria turística, la cual ha evolucionado de una etapa de asentamiento hasta llegar a ser una contribución de manera importante al crecimiento del sector terciario de la economía cubana. Como parte imprescindible del sector turístico, también el hotelería tiene que desafiar estos cambios con carácter urgente. A pesar de estas adversidades, el turismo, como actividad económica, se convirtió desde 1994 en la principal fuente de divisas, introduciendo una modificación sustancial en la estructura económica del país que pasó de una economía exportadora de bienes de azúcar, níquel, tabaco y ron a una economía exportadora de servicios (García y Pérez Mok, 2001).

En un entorno sumamente competitivo en el que día a día se hace más evidente la superioridad de la oferta respecto a la demanda y donde la guerra de los precios se ha convertido en el arma más poderosa de muchos. Se demuestra que es vital diferenciarse por una marcada orientación al cliente.

El mercado moderno exige industrias capaces de competir en un mundo globalizado, donde la adaptación al cambio y la satisfacción de los clientes son los principales factores para poder sobrevivir, ya que sólo serán solventes aquellas industrias que sepan utilizar muy bien las herramientas que le permiten diseñar sus procesos, trabajar de forma eficiente y eficaz, y atender a las necesidades más estrictas de sus clientes,



para así lograr la fidelización de estos con la compañía (Ortecho Jauregui, 2011). Gestionar los procesos de una organización de manera efectiva, permite cumplir con los requerimientos del cliente, con el menor costo posible, elemento determinante para el éxito y la competitividad.

El diseño de los procesos establece la modalidad de desarrollo de las actividades de servicio condicionado por las tecnologías seleccionadas para llevar a cabo dichas operaciones. Reside en la elección de entradas, las operaciones, los flujos y los métodos para la producción de bienes y servicios, así como, en su especificación detallada. No solo se desarrolla un diseño en los casos en que se emprende una nueva actividad, sino que existen otras circunstancias que obligan a un rediseño del proceso (Giudice y Pereyra, 2005).

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

El Hotel Sol Río Luna y Mares, perteneciente al Grupo de Turismo Gaviota S.A y subordinada a la Delegación Territorial Gaviota Oriente cuenta con una imagen positiva en el mercado, consolidada por el capital humano y por los recursos con que cuenta la entidad, entre sus prioridades está alcanzar un alto nivel de satisfacción de sus clientes y la garantía en sus servicios; donde, la actividad de la gestión por procesos juega un papel fundamental para el cumplimiento de sus metas. Al realizar un análisis al banco de problemas de la entidad, así como, por entrevistas efectuadas a trabajadores y directivos; a través de la observación directa y por revisiones de documentos; se comprobó que existen una serie de irregularidades en la gestión por procesos; lo que conllevó efectuar un análisis para conocer los factores que propiciaban esta situación. Se realizó un estudio más ampliado de ello, se conoció que en controles realizados a la institución se encontraron deficiencias en el diseño de los procesos claves, referentes a:



1. No se cuenta con las fichas de los procesos, ni mapa de procesos actualizados, lo que imposibilita la visibilidad de las actividades del hotel.
2. No se tiene en cuenta indicadores para medir la eficiencia y eficacia de los procesos.
3. No se trabaja con un enfoque de procesos por lo que no se identifican relaciones entre ellos, así como entradas, ni salidas.
4. No se detallan las fechas de entregas de los registros efectuados en los diferentes procesos.
5. No se identifican los riesgos por procesos lo que provoca números de fallas en las actividades.
6. Bajos niveles de satisfacción del cliente que limita la efectividad de la calidad del hotel.

Todo lo anterior expuesto constituye la **situación problemática** que genera la presente investigación. Por lo que se define como **problema profesional** insuficiencias en el diseño de los procesos en el Hotel Sol Rio de Lunas y Mares; que limitan la efectividad de sus procesos.

Para dar solución al problema antes propuesto se define como **objeto de estudio**: la gestión por procesos. Siendo el **objetivo general** de la investigación: diseñar los procesos clave en el Hotel Sol Rio de Lunas y Mares. Para dar cumplimiento al objetivo general se proponen los siguientes **objetivos específicos**:

1. Conformar el marco teórico-práctico referencial de la investigación a partir de la revisión bibliográfica sobre la gestión por procesos y el diseño de estos.
2. Seleccionar un procedimiento para el diseño de los procesos.
3. Aplicar el procedimiento en la organización objeto de estudio.

El **campo de acción** se define como el diseño de los procesos en el Hotel Sol Rio de Lunas y Mares. Siendo la **idea a defender** la siguiente: el diseño de los procesos en el Hotel Sol Rio de Lunas y Mares contribuye a la mejora de la gestión por procesos en la organización.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas de la Ingeniería Industrial y otras especialidades afines.



Métodos teóricos

- Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados.
- Histórico-Lógico: permitió estudiar la trayectoria del problema en el transcurso de la historia y revelar las regularidades del fenómeno objeto de estudio.
- Sistémico - Estructural: para desarrollar el análisis del problema y el objeto de estudio tanto teórico como práctico, a través de su descomposición en los elementos que lo integran. Se utilizaron además métodos empíricos como: tormentas de ideas, observación directa, encuestas, revisión de documentos para la recopilación de la información, también entrevistas a dirigentes y trabajadores para conocer opiniones y nutrirse de la experiencia acerca del funcionamiento de la organización.

Métodos empíricos:

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



CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se abordan algunos de los elementos teóricos que sustentan la investigación respecto a la gestión de procesos y se profundiza en el sector turístico. Se consultó una amplia fuente bibliográfica, utilizándose el contenido que se corresponde con las particularidades del tema tratado. La investigación tiene como punto de partida los elementos fundamentales de la gestión por procesos para luego caer en sus herramientas, se continua con la gestión de procesos turísticos y en el contexto en el que los mismos se desarrollan. Se investigaron conceptos, enfoques y tendencias investigativas de varios autores del escenario nacional e internacional, y la lógica de la investigación se representa en la figura 1.1.

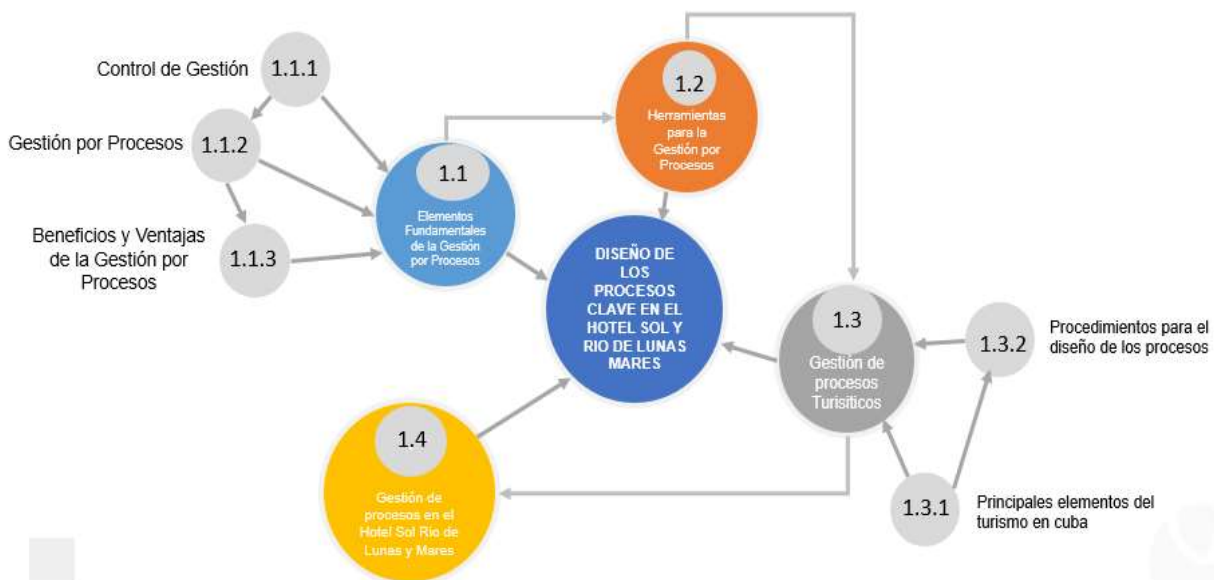


Figura 1.1. Hilo Conductor del marco teórico-práctico referencial de la investigación.

1.1. Elementos fundamentales de la Gestión por procesos

El amplio crecimiento de la necesidad en las organizaciones de flexibilizarse y mejorar la capacidad de producir resultados ha llevado consigo, en la última década del siglo XX, la evolución de los modelos de gestión en uso, siendo la gestión por procesos el enfoque de elección recomendado para la totalidad de las organizaciones (Valdés Gutiérrez, 2009). Se hace necesario comprender que la gestión por procesos constituye en sí una de las herramientas que fortalece y enriquece al control de gestión. Por lo tanto, es fundamental entender algunos



elementos sobre éste antes de profundizar en el tema de la gestión por procesos, su conceptualización y herramientas.

1.1.1. Control de gestión. Principales herramientas

La existencia de un adecuado sistema de control de gestión es uno de los pilares que requiere cualquier empresa para conocer su comportamiento y alcanzar el éxito a largo plazo, de acuerdo con la planificación establecida y el cumplimiento de los objetivos trazados. El término gestión se conoce también como administración, dirección y management, por su traducción en el inglés y representa un proceso, un enfoque funcional, la existencia de objetivos y de jerarquía, la eficiencia de la actividad, el hacer a través de otros, la coordinación de recursos, es información, es decidir, es influir (Fernández Sánchez, 2009).

El control de gestión, según Nogueira Rivera (2002), está compuesto por un conjunto de métodos y procedimientos, además es orientado a implantar la estrategia basado en la planificación y control con un horizonte anual (mediano plazo) y enfocado (Nieves Julbe, 2010) y permite detectar desviaciones en el cumplimiento de los objetivos (Pérez Campaña, 2005). En esta investigación se concuerda con Rodríguez Medero (2016) acerca del control de gestión, en los puntos siguientes:

1. Es un mecanismo administrativo que contribuye al mejor desempeño de los sistemas para lo que se basa en desarrollar actividades de planificación, control y diagnóstico.
2. Asegura la efectividad en el proceso de toma de decisiones.
3. Su realización se fundamenta en una serie de métodos y procedimientos que aseguran el monitoreo y seguimiento de los procesos.
4. En su ejecución son indispensables el personal y los directivos.
5. Detecta y corrige desviaciones respecto al estado deseado.
6. Sirve de punto de partida para la proyección de objetivos y estrategias.

Esto contribuye a que la entidad determine en qué escaño evolutivo se encuentra, cómo la ven sus clientes y qué resoluciones debe tomar para lograr la mejora continua. Por otra parte, el control de gestión y las formas de desarrollarlo han ido cambiando. Otro punto relevante son los sistemas de control, como conjuntos de



acciones, funciones, medios y responsables que permiten, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la entidad en un momento determinado y consumir acciones para reaccionar ante ella.

Para manejar el control de gestión actualmente se han determinado varias herramientas. Entre ellas se han destacado para el desarrollo de esta investigación: el cuadro de mando integral, la gestión de riesgos, y la gestión por procesos. A las cuales a continuación, se procede a explicar cada una de ellas.

Cuadro de mando Integral

Un cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores. Los indicadores recogen aspectos tanto financieros como no financieros. Según Kaplan and Norton (2000) el CMI favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas. Como herramienta de gestión, el CMI es un concepto dinámico que da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento.

El CMI integra cuatro perspectivas o áreas claves y las relaciona con la misión, visión y objetivos. Las cuatro perspectivas son la financiera, la de formación, los procesos internos y la relación con los clientes / usuarios. Existen diferentes tipos de CMI:

1. CMI operativos: útiles para la gestión del cambio (innovaciones en la organización) en periodos breves de tiempo.
2. CMI estratégicos: definen los objetivos básicos de la organización en relación en su misión y visión a largo plazo.
3. CMI departamentales: específicos para un área de la organización: financiera, dirección, recursos humanos, etc.
4. CMI organizativos: definidos según los niveles de responsabilidad.



La herramienta básica del CMI son los indicadores, es decir, índices que describen el comportamiento de diversas variables ya sea por cuantificación directa de una variable (primarios) o por comparación entre variables (secundarios). Es preferible que los indicadores sean de naturaleza numérica, ya que así permitirán el establecimiento de niveles de tolerancia o de desviaciones aceptables dentro del CMI.

Gestión de Riesgos

El estudio y manejo de los riesgos no es un tema nuevo, de alguna u otra forma, las entidades, negocios y grandes empresas han venido desarrollando planes, programas y proyectos tendientes a darle un manejo adecuado a los riesgos, con el fin de lograr de la manera más eficiente el cumplimiento de sus objetivos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar. Se puede definir como: la probabilidad o posibilidad de que ocurra un evento no deseado en los procesos, provocando resultados sujetos a la incertidumbre de que el evento ocasione una consecuencia en la organización, resultando un impacto sobre los objetivos, que conlleva a una desviación del resultado esperado.

Gestionar riesgos ofrece beneficios auténticos e importantes para organizaciones, sus proyectos y sus participantes, pero éstos nunca se alcanzarán sin reconocer la importancia de gestionar riesgos en cada nivel del negocio o sin una eficacia operativa en desempeñar la gestión del riesgo en la práctica (Hillson, 2005). Existen diferentes normas que rigen las actividades del proceso de gestión de riesgos, en determinados contextos de interés. La especialización de la gestión de riesgos en las organizaciones ha permitido la incorporación de elementos relacionados con la gestión de riesgos en diferentes normas como:

- sobre la Seguridad y Salud del trabajo que hace énfasis en la gestión de riesgos laborales
- sobre el sistema de gestión de la calidad, incluye conceptos relacionados con el riesgo y su gestión. Actualmente existe la de norma ISO 9001: 2015 que incluye todo un capítulo sobre la gestión de riesgo para la calidad



- ISO/ IEC 27005 sobre el Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información. Habla sobre la gestión de riesgo de seguridad de la información en una organización
- Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General de la República sobre las Normas del Sistema del SCI.

Gestión por procesos

La gestión por procesos es una secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas en salidas o resultados programados para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) ejecutado de una manera eficaz y eficiente para obtener un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las barreras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de la empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios), están centrados en las expectativas de los clientes, las metas de la organización, son dinámicos, variables y el punto de concreción de los indicadores diseñados para el control.

Se puede definir Gestión por procesos como: la forma de gestionar la organización basada en sus procesos para garantizar la efectividad de los objetivos propuestos, enmarcada en la gestión de la calidad.

Existe una diferencia entre la gestión de procesos y la gestión por procesos, se define como gestión de procesos cuando una empresa selecciona uno de sus procesos para iniciar con su automatización, es decir, una gestión de procesos selecciona proceso por proceso y los va automatizando. La gestión por procesos se centra en el resultado de cada proceso y las acciones referentes a ellos:

- Identificación de los procesos y definición de sus objetivos
- Medición de resultados del proceso
- Control y seguimiento de los indicadores con los objetivos planeados para el proceso.



En cambio, se define como gestión por procesos la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Esta se centra en alinear todos los procesos que componen la organización con la estrategia empresarial.

Mientras que la gestión basada en procesos sería una línea horizontal y continua. La principal diferencia entre ambas es que la gestión por procesos está orientada a satisfacer al cliente, mientras que en el modelo por departamentos a quien se busca agradar es al jefe.

1.1.2. Definición de la Gestión por procesos

Desde el surgimiento de las relaciones comerciales hasta la actualidad han evolucionado términos y definiciones que describen el manejo y dirección de las organizaciones; uno de los conceptos más valorados es la gestión por proceso. Para su mejor comprensión se desarrolla un análisis de estos dos términos por separado y de forma integrada. Gestión es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso (es decir, sobre un conjunto de actividades) lo que incluye: la preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar, la coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones) y la rendición de cuentas ante el abanico de agentes interesados por los efectos que se espera que el proceso desencadene. Se puede percibir la importancia que los distintos autores le otorgan a los procesos y su gestión, como ente fundamental para lograr la competitividad empresarial.

Según Zaratiegui (1999) la gestión por procesos se confirma como uno de los mejores sistemas de organización empresarial para conseguir magníficos índices de calidad, productividad y excelencia. Sus excelentes resultados han ido extendiendo la aplicación de este enfoque de gestión en empresas y organizaciones de todo tipo, independientemente de su tamaño o sector de actividad. Es una disciplina de gestión compuesta de metodologías y tecnologías, cuyo objetivo es mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) y la optimización de los procesos de una organización, igual a través de la gestión de los procesos que se deben diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua. Por lo tanto, puede ser descrito como un proceso de mejora continua de procesos.



Pérez Campdesuñer (2006) lo define como un proceso dinámico, interactivo, eficiente y eficaz; consistente en planear, organizar, liderar y controlar las acciones en la entidad, desarrollado por un órgano de dirección que cuenta con grupos de personas, recursos y autoridad para el establecimiento, logro y mejora de los propósitos de constitución de la organización, sobre la base del conocimiento de las leyes y principios, de la sociedad, la naturaleza humana y la técnica, así como de información en general. De manera general, se puede plantear que el término gestión es una perspectiva extensa de las posibilidades actuales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Esta definición se apoya y funciona a través de los individuos y grupos de individuos que, en conjunto, generan resultados óptimos.

La forma más sencilla de identificar los procesos propios es tomar como referencia otras listas afines al sector en el cual se mueve la organización y trabajar sobre las mismas aportando las particularidades de cada uno. No todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa o en la satisfacción del personal, por ende, es conveniente clasificarlos teniendo en consideración su impacto en estos ámbitos.

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 (Díaz Conde, 2015).

Según Pepper Bergholz (2011) la gestión por procesos 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. Toda actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades constituye un proceso y como tal, hay que gestionarlo.

Realizando un análisis conceptual a 25 conceptos y procesados a través del software UCINET versión 6.45, cuyo análisis de centralidad se evidencia en la



figura 1.2, se concluye que en su concepción se relacionan las actividades características de la gestión como: diseñar, identificar, documentar, medir, ejecutar, controlar, monitorear, por otro lado, se relacionan los resultados de esta gestión evidenciados en la eficacia y eficiencia añadiendo valor a los procesos.

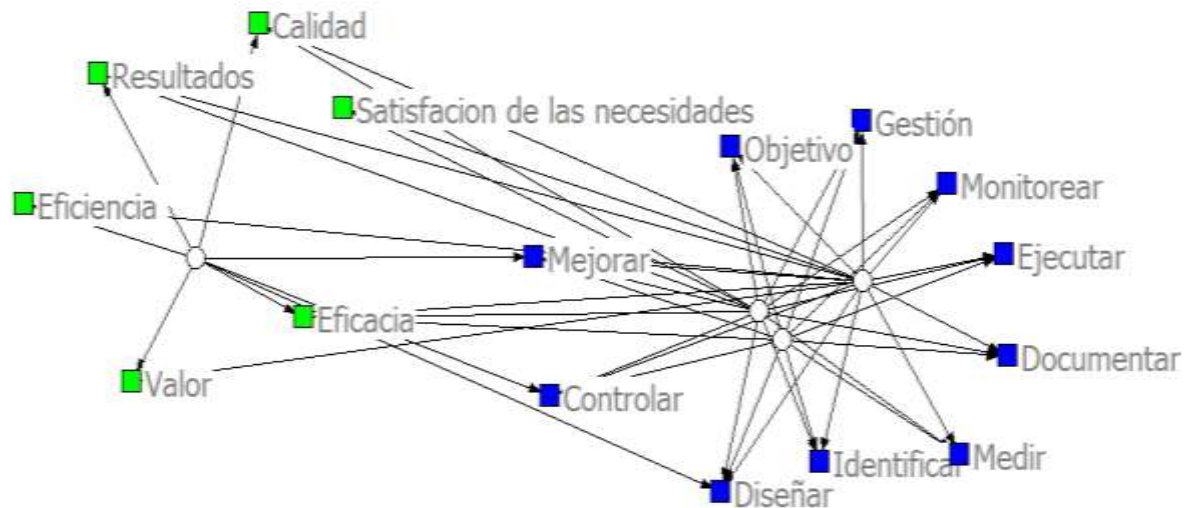


Figura 1.2. Variables de la Gestión por procesos.

El autor de esta investigación se acoge a la definición ofrecida por Medina León, *et al.*, (2010): secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) ejecutado de una manera eficaz y eficiente para obtener un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las barreras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de la empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios), están centrados en las expectativas de los clientes, las metas de la organización, son dinámicos, variables y el punto de concreción de los indicadores diseñados para el control.

1.1.3. Beneficios de la Gestión por procesos

A principios del siglo XX, los empresarios norteamericanos Frederick Winslow Taylor y Henry Ford introdujeron en sus organizaciones iniciativas orientadas a mejorar los procesos y los resultados de la fabricación de productos en serie. Pero



fue en los años ochenta cuando la gestión por procesos despegó. En 1987 se convirtió en uno de los ocho principios de la norma ISO 9001 de gestión de la calidad. Cada vez más empresas implantan este sistema para “documentar lo que hacen y hacer lo que documentan” (así se sintetiza a menudo la naturaleza de esta técnica). En España se pueden citar, por ejemplo, los casos de Cepsa y BBVA, y a nivel internacional destaca el gigante de la distribución Amazon, pero cada vez son más las compañías en nuestro país y en el resto del mundo certificadas en normas ISO 9000 o que adoptan una gestión basada en procesos. Puede beneficiarse de la gestión por procesos todo tipo de organizaciones. Las principales ventajas que se obtienen son:

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



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

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

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

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

- Es necesaria una gestión del cambio que ayude a transformar una organización jerarquizada a una gestionada por procesos
- Un factor clave es que la dirección de la compañía responsabilice y lidere el proyecto, que lo asuma como parte de los objetivos estratégicos del negocio y sea capaz de trasladarlo a toda la organización
- Hay que definir un plan de comunicación y un plan de formación como elementos clave de la gestión del cambio
- Es importante que toda la organización haga un esfuerzo y se implique con un alto nivel de compromiso en el proceso de cambio
- Todos los empleados deben tener capacidad de adaptación para llevar a cabo su papel en cada uno de los procesos en los que intervengan según las necesidades de cada momento



- Adoptar la gestión basada en procesos no es tan solo un cambio operativo para las organizaciones, es un cambio de mentalidad, de cultura empresarial. Supone romper los silos, que cada empleado deje de centrarse en su departamento y pase a ver la empresa como un todo, pensando que su trabajo supone un resultado que beneficia a toda la organización.

1.2. Herramientas de la Gestión por procesos

Innumerables son los procedimientos y herramientas que se encuentran en la literatura especializada vinculadas con los procesos, y que reconocen a estos, y su vinculación con las actividades, como un elemento esencial hacia y para la competitividad. El creciente desarrollo de la GP como enfoque de dirección se debe a que es la base de varias soluciones organizativas (Nogueira Rivera, 2002; Negrin Sosa, 2003; Hernández Nariño, 2010; Ortiz Pérez, 2014). Se refleja, así, su estrecha relación con dichas herramientas, filosofías o más generalmente expresado como tendencias actuales de amplia difusión en el mundo empresarial contemporáneo, a saber: el Modelo EFQM, el Cuadro de Mando Integral, la Mejora Continua, las Normas ISO, el Benchmarking, el uso de metodologías para la determinación de los Sistemas de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (HACCP), la gestión por el conocimiento, la gestión por competencias, sistemas integrados de gestión.

Según Maldonado (2011) se plantean como ventajas de la GP:

1. Reduce los ciclos de prestación de servicios.
2. Reduce los errores que se cometen y por tanto los costes de no calidad.
3. Introduce la figura del cliente interno dentro de las organizaciones.
4. Fomenta y desarrolla la autodisciplina en la organización.
5. Son parte integrante de los modelos de aseguramiento de calidad o de los modelos de calidad total.
6. Ayuda a trabajar a todo el personal en el óptimo, ya que todas las personas implicadas en un mismo proceso trabajan conforme al mismo procedimiento.

Se reconoce que todo trabajo dentro de la organización se realiza con el propósito de conseguir algún objetivo, y que el objetivo se logra más eficazmente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso. Esto



implica una visión “transversal” de la empresa, o sea, ver al proceso, diseñado para satisfacer las necesidades de los clientes (internos o externos), como la forma natural de organización del trabajo (Alonso Torres, 2014). De este modo, los procesos han llegado a ser considerados como la base operativa de gran parte de las organizaciones, y gradualmente se convierten en la base estructural de un número creciente de empresas (Amozarrain, 1999).

Entre las características de un proceso, se encuentran (Maldonado, 2011):

- Se pueden describir las entradas y las salidas
- El proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "qué", no al "cómo"
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

Algunas definiciones inherentes a la GP planteadas por Amorrain, 1999, son:

Proceso relevante: es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente interviene en los procesos relevantes es que estos son interfuncionales, y son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización

Subprocesos: son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso

Sistema: estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento



internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos

Actividad: es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

Entre las características que presentan los sistemas y son comunes a los procesos se encuentran las siguientes (Ortiz Pérez, 2014):

- Sinergia o efecto sinérgico: cualidad superior que se obtiene a la salida del proceso
- Reacción en cadena: interrelación de actividades que forman un proceso, y que una modificación en una de ellas repercute en las otras
- Posición relativa: cuando se está en presencia de un proceso complejo, si se separa una de sus partes para su estudio es un proceso, cuando se integra es un subproceso
- Fronteras o límites: para analizar un proceso se deben delimitar su alcance, inicio y final
- Entorno: todos los procesos se desarrollan en un entorno compuesto por variables, entre las que se encuentran: los proveedores y clientes.

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

Mapa de procesos

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



- Mapa de procesos general de la empresa
- Mapa de un proceso específico.

Mapa de procesos general de la empresa.

Existe consenso en la literatura consultada en cuanto a la necesidad de elaborar un esquema general donde se reflejen todos los procesos que tienen lugar en las organizaciones clasificándolos en diferentes categorías llamado mapa de procesos (Medina León et al., 2007). Existen diversas clasificaciones para los procesos, en esta investigación se toma como referencia la clasificación ofrecida por Zaratiegui (1999):

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

Operativos: procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos

De apoyo: procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

Existe un cuarto criterio para clasificar los procesos: en transversales. Los mismos tienen como características que, aunque se gestionan como procesos independientes sus subprocesos y actividades forman parte de otros procesos, y sus resultados se manifiestan en procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo, otras de sus características son las siguientes (Ortiz Pérez, 2014):

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

Mapa de un proceso específico:



El mapa de un proceso contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una unidad de una forma distinta a la que ordinariamente se conoce. A través de este tipo de gráfico se puede representar tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día, y que, sin embargo, afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo. Este tipo de mapa muestra una vista simple del proceso, donde cada parte se visualiza y se indican las interfaces, considerando entrada, proceso, salidas. A su vez es una herramienta de gran utilidad metodológica para instruir al personal y detectar cuándo una información está siendo duplicada o tiene un valor innecesario, ya que, al representar gráficamente los eventos, donde se pueden visualizar rápidamente las interfaces, recursos, puntos críticos, prioridades, etcétera, de una organización específica, permitirá identificar claramente los flujos físicos e informativos que ocurren entre las distintas áreas de la organización (Medina León et al., 2007).

Ficha de proceso

Una ficha de proceso se puede considerar como un soporte de información que permite representar las características relevantes de un proceso para apoyar su gestión y mejora, y que resulta común su uso como complemento de los manuales de calidad e incluso como la herramienta recomendada por procedimientos que abordan la mejora continua de los procesos o pretenden la integración de diversos sistemas de gestión (Medina León, 2014). La información a incluir dentro de una ficha de proceso puede ser diversa y deberá ser decidida por la propia organización.

Indicadores de gestión

Los indicadores constituyen una vía importante para el seguimiento y medición de los procesos, se considera un indicador a la información del proceso que está definida y registrada, sirve de apoyo a la toma de decisiones y se relaciona con estándares y normas (Colectivo de autores, 2008). Los indicadores pueden referirse a las entradas, los procesos de transformación y/o las salidas, o de otra manera, son considerados como relativos a los procesos, el tiempo, la productividad, la flexibilidad, la eficiencia o la eficacia (Colectivo de autores, 2008).

Flujogramas



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

Calendarización

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

1.3. Gestión de procesos turísticos. Principales enfoques

En la actualidad la importancia del sector turístico ha dejado de ser relativa, para convertirse en uno de los sectores más dinámicos de la economía mundial, por la rápida recuperación del capital invertido y el efecto multiplicador en el resto de la economía, por lo que ha absorbido una parte importante de las inversiones efectuadas en muchos países; y en Cuba no es la excepción. En la actualización de Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2016) se plantea que “La actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía”, por lo que es importante seguir trabajando con instrumentos que impulsen el mejor desarrollo del sector turístico. Se realizará a continuación un análisis de las principales tendencias de esta herramienta en la actualidad.

En los sistemas empresariales se reconoce el enfoque de procesos, unos de los destacados en este enfoque es el de calidad (ISO 9000/2015), que plantea en su apartado 4.4.1 que “la organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar de forma continua el Sistema de Gestión de la Calidad, incluyendo los procesos necesarios y sus interacciones, en concordancia con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe acordar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:



- a) Establecer las entradas requeridas y las salidas esperadas de tales procesos.
- b) Determinar tanto la secuencia como la interacción de estos procesos.
- c) Determinar y aplicar los criterios y métodos necesarios para asegurar la eficacia de la operación y el control de estos procesos.
- d) Estipular los recursos necesarios para estos procesos y asegurar que están disponibles.
- e) Asignar responsabilidades y autoridades para estos procesos.
- f) Manejar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo a los requisitos del apartado 6.1.
- g) Evaluar tales procesos e implementar los cambios necesarios para asegurar que estos procesos logran los resultados previstos.
- h) Mejorar los procesos y el Sistema de Gestión de la Calidad.

Por otra parte, en el apartado 4.4.2 En la medida en que sea necesario, la organización debe:

- a) Mantener información documentada con el objetivo de apoyar la operación de sus procesos.
- b) Conservar la información documentada para tener la certeza de que los procesos se ejecutan acorde con lo planificado.

En Decreto Ley 281 (2007)¹ “Sobre las funciones de los órganos para garantizar la dirección del proceso de perfeccionamiento empresarial” se reconoce el perfeccionamiento empresarial como un proceso. En el Decreto Ley 252 (2007)² “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano” en el artículo 3 inciso f) se determina:

“La implantación del Sistema de Dirección y Gestión demanda la permanente coordinación al interior de la empresa, implicando a todos los procesos y factores que la integran; el estudio constante para la toma de decisiones utilizando la información actualizada; que se precise los detalles, meditar y pensar bien cada acción, actuar con rapidez y no perder nunca un minuto. Tiene que combinarse

¹ Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial estatal

² Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano



adecuadamente la responsabilidad individual y la colectiva. Los jefes responden por su actuación ante un solo jefe”

Realizando una búsqueda bibliográfica a una de las bases de datos más importante en nuestro continente, que extralimita las fronteras al continente europeo SciELO³, proyecto, que además cuenta con el apoyo de diversas instituciones nacionales e internacionales vinculadas a la edición y divulgación científica, tiene como objetivo el desarrollo de una metodología común para la preparación, almacenamiento, diseminación y evaluación de la literatura científica en formato electrónico.

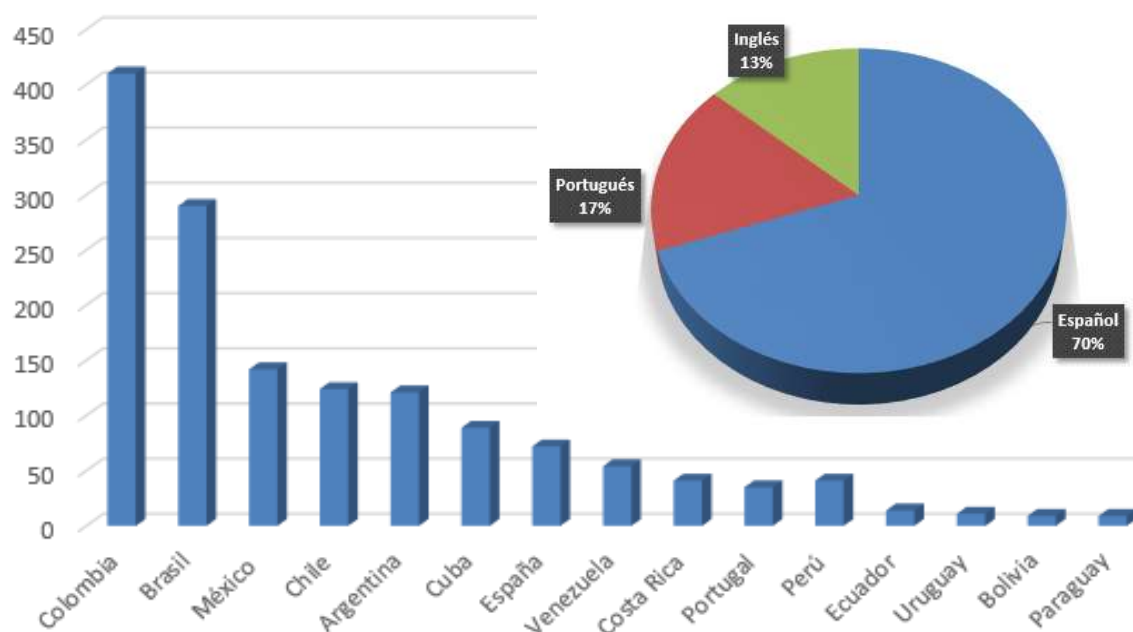


Figura 1.3. Análisis del número de investigaciones por países e idiomas.

³ ScientificElectronic Library Online o Biblioteca Científica Electrónica en Línea es un proyecto de biblioteca electrónica, iniciativa de la Fundación para el Apoyo a la Investigación del Estado de São Paulo, Brasil (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo — FAPESP) y del Centro Latinoamericano y del Caribe de Información en Ciencias de la Salud (BIREME), que permite la publicación electrónica de ediciones completas de las revistas científicas mediante una plataforma de software que posibilita el acceso a través de distintos mecanismos, incluyendo listas de títulos y por materia, índices de autores y materias y un motor de búsqueda. Actualmente participan en la red SciELO los siguientes países: Sudáfrica, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, España, México, Perú, Portugal, Venezuela; además se encuentran en fase de desarrollo: Bolivia, Paraguay y Uruguay.



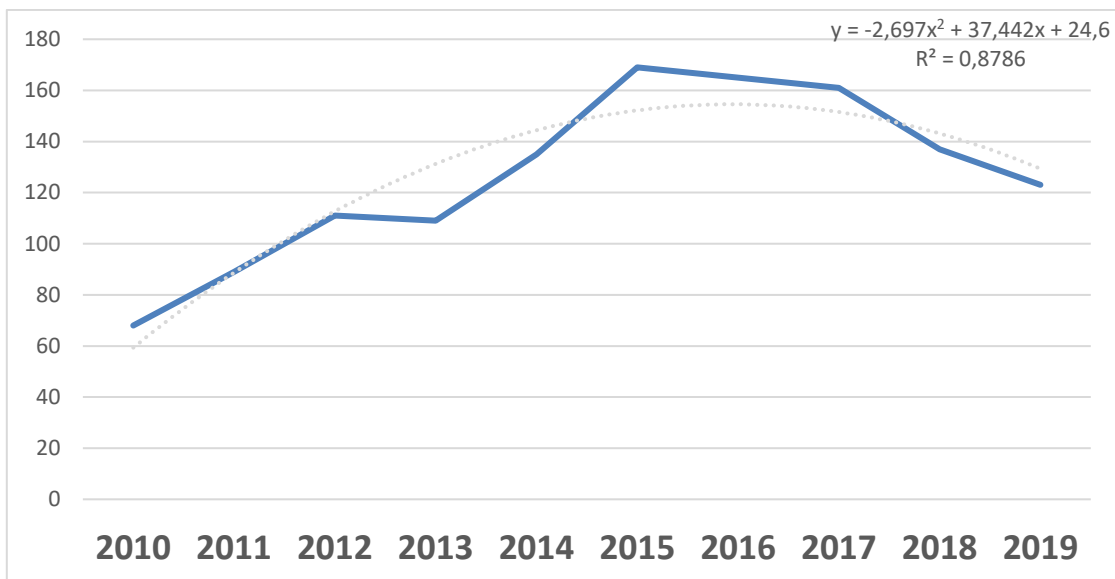


Figura 1.4. Tendencia de las investigaciones de la gestión por procesos.

El ambiente empresarial actual impuso algunos retos en la implementación de nuevos y mejores métodos para el diseño y perfeccionamiento de los procesos que integran a la empresa. En este sentido convergen propuestas como: González Méndez, 2002; Nogueira Rivera, 2002; Macías García y Álvarez Delgado, 2007; Lizardi Duarte, 2009; Rincón García, 2009; Medina León, Nogueira Rivera y Hernández Nariño 2009; Cantero Cora, 2011; Rodríguez González, González González, Noy Viamontes y Pérez Sotolongo, 2012; J.J. López y Picazo Ferrer, 2013; Ortiz Pérez, 2014; Galvis Lista y Gonzáles Zabala 2014; Hechavarría Pérez, 2015, Rodríguez Quevedo, 2017 aunque no son la totalidad, reflejan las diferencias de criterios y concepciones sobre este tema. A pesar de ser diferentes tienen varios puntos en común, y todos persiguen el mismo objetivo (tabla 1.2).

Tabla 1.2. Análisis de los procedimientos de la gestión por procesos.

Enfoques o Filosofías	Año	Variables analizadas			
		Diagrama de proceso	Ficha de proceso	Mapa de proceso	Documentación de los procesos
González Méndez	2002		X		
Nogueira Rivera	2002	X		X	
Macías García y Álvarez Delgado	2007		X	X	X
Lizardi Duarte	2009	X			
Rincón García	2009			X	X
Medina León, Nogueira	2009	X		X	



Rivera y Hernández Nariño					
Cantero Cora	2011			X	X
Rodríguez González, et. al.	2012		X	X	X
J.J. López y Picazo Ferrer	2013	X			
Ortiz Pérez	2014	X	X	X	X
Galvis Lista y Gonzáles Zabala	2014	X		X	
Hechavarría Pérez	2015	X		X	X
Rodríguez Quevedo	2017	x	X	x	X

Se puede apreciar que la herramienta más considerada por los autores son el diagrama y mapa de procesos. En el estudio desarrollado por González Méndez (2002), da a conocer dos procedimientos donde se muestra relación con la gestión por procesos. La primera hace alusión al análisis de los procesos para la confección de la ficha de estos y el otro solo refleja la selección y representación a través de un diagrama de los procesos escogidos para controlar. Por otro lado, Nogueira Rivera (2002), Medina León, Nogueira Rivera y Hernández Nariño (2009) y Galvis Lista y Gonzáles Zabala (2014) relacionan en su escrito el análisis de los procesos a través de su identificación, selección y diseño, representándolos en diagramas. Son de destacar las propuestas de Macías García y Álvarez Delgado (2007) y Rodríguez González, González González, Noy Viamontes y Pérez Sotolongo (2012) en su estudio se refieren a la elaboración del mapa de procesos y la documentación de estos, describiéndolos en fichas; mientras que Lizardi Duarte (2009) describe en su procedimiento la identificación y representación en diagrama a los procesos estudiados.

Las propuestas de Rincón García (2009) y Cantero Cora (2011) expresan en sus metodologías el análisis de los procesos a través de su descripción y representación en el mapa de procesos. En cuanto a J.J. López y Picazo Ferrer (2013) solo se refieren al análisis del diagrama de los procesos para controlarlos a través de indicadores.

Es de destacar la investigación desarrollada por Ortiz Pérez (2014) donde muestra un procedimiento para la gestión integrada de los procesos en universidades, se desarrolla en 4 fases, integradas por varias etapas que permiten un mejor estudio



del proceso a analizar. Este permite la documentación de los procesos, así como el diseño del mapa, diagrama y ficha de estos. La propuesta de Hechavarría Pérez (2015) está compuesta por cuatro etapas que cumplen con el ciclo de gestión y ocho pasos con las propuestas de herramientas a utilizar, donde solo se trabaja hasta la etapa II de diseño.

Por último, se tiene el procedimiento de Rodríguez Quevedo (2017) el cual es una adaptación de la propuesta de Ortiz Pérez (2014) en una empresa de servicios, y aborda fundamentalmente la identificación y diseño de los procesos con toda la documentación necesaria.

A modo de conclusión la propuesta de Rodríguez Quevedo (2017) es la que abarca todas las variables analizadas pues se refiere en sus pasos lógicos a la confección de diagramas, fichas y mapa de procesos además de su documentación, lo que representa el punto fundamental del diseño de los procesos que se llevará a cabo en este estudio. Esta fue aplicada en una empresa de servicios, además de estar basada en el procedimiento de Ortiz Pérez (2014), por lo que se considera que debe constituir el punto de partida fundamental para el desarrollo de la investigación.

1.4. Gestión de procesos en el Hotel Sol Río de Lunas y Mares

El Hotel Sol Río Luna y Mares perteneciente al Grupo de Turismo Gaviota S.A y subordinada a la Delegación Territorial Gaviota Oriente, constituida al amparo de la Resolución 249/2002, de fecha 13 de agosto de 2002, del Presidente Ejecutivo de la sociedad mercantil cubana Gaviota S.A, se encarga de prestar servicios hoteleros en moneda libremente convertible al turismo. Se encuentra ubicado en el Municipio Rafael Freyre, Provincia Holguín, en el kilómetro 5 de la carretera a Guardalavaca, limitando al norte con la Playa Esmeralda, al este con el Hotel Paradisus Río de Oro, al sur con la carretera a Guardalavaca y al oeste con Bahía de Naranjo. Entre sus prioridades está alcanzar un alto nivel de satisfacción de sus clientes y la garantía en sus servicios; donde, la gestión de procesos juega un papel fundamental para el cumplimiento de sus metas.

Al realizar un análisis mediante la observación directa se comprobó que no tienen explícito algunos fundamentos básicos para la gestión de procesos; por lo que



incurren en algunas violaciones en esta actividad. Se identificaron una serie de deficiencias relacionadas con la gestión de procesos; orientadas principalmente al incumplimiento de parámetros en las normas de la gestión por procesos, deficiencias que están originadas por los factores que se describen a continuación.

- No se gestionan los principales riesgos en los procesos restauración
- La documentación de las tareas que se realizan en las áreas de servicio no quedan registrada
- No se trabaja con un enfoque de procesos por lo que no se identifican relaciones entre ellos, así como entradas, ni salidas
- No se detallan las fechas de entregas de los registros efectuados en los diferentes procesos
- No se cuenta con las fichas de los procesos, ni mapa de procesos actualizados, lo que imposibilita la visibilidad de las actividades del hotel
- Bajos niveles de satisfacción del cliente que limita la efectividad de la calidad del hotel
- No se analizan el conocimiento y las habilidades del personal para desempeñar adecuadamente los trabajos
- No se tiene en cuenta indicadores para medir la eficiencia y eficacia de los procesos.

Todos estos elementos denotan la necesidad de aplicar un procedimiento que permita el perfeccionamiento de la gestión de procesos, a partir de un diagnóstico de la situación actual de esta actividad en la entidad, y la propuesta de un conjunto de soluciones a las deficiencias detectadas, lo que contribuirá a la eficiencia de los servicios que se desarrollan en la organización.



CAPÍTULO II. DISEÑO DE LOS PROCESOS EN EL HOTEL SOL RIO DE LUNAS Y MARES

En este capítulo se muestran los principales resultados obtenidos a partir de la aplicación del procedimiento. Además, se incluye la valoración de los impactos sociales, económicos y medioambientales que se generan de los resultados de la investigación.

2.1. Resultados de la aplicación del procedimiento

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

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

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

Paso 1. Constitución y capacitación del grupo de trabajo

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

Paso 2. Aseguramiento de las condiciones de partida

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

Paso 3. Caracterización de la organización



En este paso se realizará una breve caracterización de la entidad objeto de estudio haciendo énfasis en los procesos que se desarrollan en ella y en los aspectos fundamentales que la distinguen como una organización de servicio.

El Hotel Sol Río de Luna inaugurado el 28 de noviembre de 1991, perteneciente al Grupo de Turismo Gaviota S.A. fue el primer hotel en la zona norte de la provincia de Holguín. En 1995 se inaugura el Hotel Sol Río de Mares, quienes el 13 de agosto de 2002 se fusionan en un complejo hotelero que se denominó: Hotel Sol Río de Luna y Mares; subordinada a la Delegación Territorial Gaviota Oriente, y administrada por la Cadena Española Sol Meliá desde octubre de 1994. Cuenta con un entorno natural único, rodeado de una vegetación exuberante tropical y aguas cristalinas, frente a una de las barreras coralinas más bellas del mundo. Formando parte de un selecto grupo de hoteles de servicios 4 estrellas que trabajan por la excelencia en el servicio a través de una alta profesionalidad de su colectivo y una elevada eficiencia de su gestión económica. El Hotel se encuentra ubicado en Playa Esmeralda, dentro del Parque Natural "Cristóbal Colón" en el Municipio Rafael Freyre, a unos 56 km aproximadamente de la Capital Provincial Holguín.

La entidad tiene como **misión** el desarrollo de la satisfacción a los clientes durante su estancia en la instalación, la atención al turismo y el desarrollo de la economía para el país. Cuenta con estándares internacionales reflejando los valores éticos, culturales de la revolución y de identidad nacional.

Su **visión** hasta el 2020 es ser líder en la atención y satisfacción de los clientes del sector del turismo con reconocimiento internacional en este renglón.

Su **objeto social** se centra en ser un centro donde se producen varios servicios de excelente calidad para el turismo internacional; dirigido a lograr que el mismo sienta durante su estancia, plena satisfacción y bienestar, que lo estimulen a repetir su visita y preferir el destino turístico de Cuba como el de mayor calidad y más seguro.

La organización tiene establecidos los **objetivos estratégicos** para el período 2015 – 2020, los cuales se listan a continuación:



1. Lograr crecimientos sostenibles que contribuyan al dinamismo del sector turístico y del Sistema Empresarial de las Fuerzas Armadas Revolucionarias.
2. Aumentar la diversificación de los mercados emisores.
3. Maximizar los resultados de eficiencia económica.
4. Elevar la competitividad del destino a través del incremento de la calidad.
5. Garantizar el capital humano necesario motivado y con las competencias requerida para asegurar el funcionamiento estable de las instalaciones actuales y futuras.
6. Potenciar las ventas de los servicios extras.

El Hotel a lo largo de su surgimiento se ha formado y desarrollado con la integración de sus miembros, que han ido creando una amplia cultura relacionada con las habilidades, conocimientos y costumbres de hacer las cosas, así como se comparten valores identificándose los siguientes:

- Patriotismo: Fomentar nuestra idiosincrasia, defender nuestras conquistas con una conducta ética y altruista. Se manifiesta en: comercialización de productos cubanos de reconocido prestigio, se irradia sencillez, simpatía y hospitalidad, orgullo de ser cubano y transmisión de nuestra historia y cultura.
- Profesionalidad: la imagen que se irradia al cliente que permite dar seguridad y confianza a través de una comunicación ética y empática con iniciativas y sugerencias para satisfacer sus necesidades.
- Sentido de pertenencia: orgullo de pertenecer a la organización y trabajar en función de su mejora continua.
- Honestidad: comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad (decir la verdad), de acuerdo con los valores de verdad y justicia. Se trata de vivir de acuerdo a como se piensa y se siente. Se manifiesta en: no mentir jamás, ser justo, vivir acorde a sus ingresos.
- Honradez: ser justo, recto e íntegro, tanto en su forma de actuar como de pensar. Se caracteriza por la rectitud de ánimo, integridad con la cual procede en todo en lo que actúa, respetando por sobre todas las cosas las normas que se consideran como correctas y adecuadas. Se manifiesta en: actuar con justeza, mantener actitud íntegra, no cometer ilegalidades ni indisciplinas.



Caracterización del Capital Humano

Para el cumplimiento de su objetivo social la institución tiene aprobada la distribución de la fuerza de trabajo según muestra la tabla 2.1, mientras que su estructura organizativa se encuentra representada en el Anexo 1 (Organigrama) de la presente investigación.

Tabla 2.1. Distribución de trabajadores por departamento.

Departamento	Plantilla	Departamento	Plantilla
Dirección General	9	Comedor de empleados	5
CAC	7	Seguridad y Protección	51
Ventas	1	SSTT	29
Recepción	21	Compras	2
Pisos	21	Economato	10
Gastronomía	114	Economía	12
Cocina	88	Recursos Humanos	4
Panadería Dulcería	6	Jardinería	26
Animación	13	SPA	4
Total			413

En una entrevista informal realizada al Jefe del Departamento de Recursos Humanos de la entidad se pudo conocer que el Hotel cuenta con una plantilla aprobada de 450 trabajadores y sólo se encuentran cubiertas 413 plazas, representando el 85.20 % del completamiento de la plantilla. Del total de trabajadores diez pertenecen al Departamento de Economato (Logística) y de ellos cinco corresponden al área de almacenamiento, de los cuales uno es graduado del nivel superior y cuatro son técnicos medios. De acuerdo a su integración revolucionaria dos pertenecen al PCC y uno a las filas de la UJC. Todos son hombres y poseen un rango de edad entre los 25 y 40 años (2 están entre los 25 y 30 años, 1 entre los 31 y los 35 y 2 entre los 36 y 40 años). (Anexo 2)

Principales clientes, proveedores y competidores

Los principales clientes son las Agencias Nacionales (Gaviota Tours, Cubatur, Cubanacán, Havanatur), Agencias extranjeras y Turoperadores (Thomas Cook Alemania e Inglaterra, Havanatur Canadá, TUI Alemania). Las cuales se encargan de ser las portavoces de los productos que se ofertan en la institución. El hotel dirige sus servicios hacia seis mercados fundamentales: Canadá, Inglaterra, Alemania, Holanda, Italia y Cuba; siendo este último una gran fuente de ingreso



para la entidad. Los principales suministros utilizados en el Hotel para el cumplimiento de su misión, se obtienen tanto de proveedores nacionales como del proceso de importación, siendo este último fundamental para garantizar la calidad de los servicios y el cumplimiento de sus objetivos.

Dado que existe una gran diversidad de hoteles a lo largo del país perteneciente al grupo Gaviota y a otras cadenas hoteleras; que prestan sus servicios a naturales y foráneos; se establece que la principal competencia está dada por los restantes hoteles existentes en la provincia, pero no se deben descartar los restantes del país, entre los que se encuentran:

- Hotel Brisas Guardalavaca
- Hotel Atlántico
- Hotel Río de Oro
- Hotel Blau Costa Verde
- Hotel Playa Costa Verde
- Entre otros del destino Sol y Playa de la provincia.

Situación económica financiera

En el 2019 el Hotel alcanzó una mejor solvencia económica que en el 2018. Una solvencia razonable porque es mayor que 1, pero no favorable porque no es mayor que 2. Con esta solvencia no se cubren los pasivos. Esta dado, porque el hotel todos los años tiene que aportar todas las utilidades ante cargos fijos (UACF) realmente obtenidas cada mes, así como todos los cobros anticipados que tiene por contrato con agencias y turoperadores, que recibe en los meses de octubre a diciembre que corresponde a la venta de los primeros meses del año próximo. Por indicación del organismo superior con el objetivo del Grupo Gaviota cumplir con sus aportes del año y suplir el déficit de los hoteles que cayeron en pérdidas en este año.

El hotel mejoró su liquidez financiera en el 2019, pero no cubre sus obligaciones de pago al ser menor que 1. Por las causas antes mencionadas.

En el 2019 el índice de cobros disminuyó en 1 día con respecto al año anterior, ciclo favorable porque se encuentra por debajo de los 30 días.

En el 2019 la rotación de los inventarios aumentó con respecto al 2018 en 0.10



veces, pero no es la óptima porque debía rotar más, la causa fundamental es debido a la entrada de materiales para el mantenimiento por concepto de planes de mejora de habitaciones y baños públicos que se comenzaron en el 2019 y se le está dando continuidad en el 2020. En el 2018 el Hotel operaba sin capital de trabajo, no entraba financiamiento externo del Grupo Gaviota para cubrir las obligaciones de pago, específicamente parte del salario de los trabajadores en varios meses del año, no siendo así, en el 2019 que si operó con capital de trabajo.

Etapas II. Diagnóstico de la gestión por procesos

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

Paso 4. Análisis de los procesos

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

Tarea 1. Identificación de los procesos

La organización tiene definidos los procesos por los cuales se rige en la actualidad, cumpliendo con lo establecido en el Sistema de Dirección y gestión Empresarial y la gestión de la Calidad. A partir de la revisión documental, las valoraciones realizadas por el grupo de trabajo y un profundo análisis de la secuencia de ejecución de las diferentes actividades se definieron como procesos: Gestión de la Dirección: el sistema de dirección de la empresa está basado en una correcta planeación estratégica, lo que permite potenciar la iniciativa y los esfuerzos de la entidad en el cumplimiento de sus funciones a mediano y largo plazo. Como herramientas utiliza la dirección por objetivos, evidenciándose una dirección participativa. Para asegurar la conveniencia, adecuación, eficacia y mejora continua del sistema de gestión empresarial se realiza de forma planificada la revisión por la dirección.

Gestión Económica Financiera: garantiza que la totalidad de la documentación e información financiera cumpla los requisitos previstos para el cumplimiento del plan económico aprobado. Además, controla que se cumpla la ejecución mensual



del presupuesto de efectivo en CUP y CUC. Garantiza la correcta elaboración de la documentación que respalda las operaciones comerciales, manteniendo las cuentas por cobrar y pagar en los plazos establecidos.

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

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

- Capital Humano: apoya la aplicación de la estrategia de la empresa para alcanzar los niveles deseados de competencias laborales, un desempeño laboral superior. Garantiza que el 100 % del personal de nuevo ingreso cumpla con los requisitos de calificación formal y experiencia. Trabaja en función de que las acciones de capacitación se correspondan con la Determinación de las Necesidades de Capacitación (DNC).
- Gestión informática: está destinada a satisfacer las necesidades de los clientes internos en cuanto a reparación y mantenimiento de *hardware* y de las aplicaciones informáticas, además de la introducción de nuevas herramientas. Garantiza la oportunidad y actualización del flujo informativo interno y hacia el entorno.
- Control interno: se concreta en el área jurídica, que es la responsable de la implementación de la Resolución 60 de la Contraloría de la República de Cuba en la empresa, de la ejecución de los inventarios fiscalizados a fin de mes, legalización de los expedientes de ajustes y de las denuncias a la policía de hechos delictivos.
- Gestión ambiental: comprende fundamentalmente la identificación de los aspectos ambientales significativos asociados a las actividades y servicios que se desarrollan en la empresa, la evaluación de sus impactos, identificación de los requisitos legales aplicables y su cumplimiento, el establecimiento e implementación de objetivos, metas y programas ambientales.



- Restauración: es el nombre genérico de las actividades gastronómicas consistentes en la prestación servicios ligados al alojamiento y alimentación esporádicos, muy usualmente ligados al turismo. Es la actividad gastronómica que comprende la venta en bares y cafeterías, restaurantes, hotelerías, colectividades/reposición, catering y comida rápida:
- Cocina: se define como el conjunto de áreas o locales necesarios para transformar los alimentos, y convertirlos en platos elaborados. El departamento de cocina es seguramente el más complejo por la diversidad de elaboraciones que en ella se desarrollan, diversidad que hace q estas elaboraciones se preparen en zonas independiente entre sí, pero que forman parte de un conjunto que se denomina área de cocina.
- Animación: es la actividad que se encarga de realizar eventos para mantener a los clientes en las instalaciones de establecimiento hotelero. La animación organiza todo tipo de competiciones deportivas durante el día, se encarga de ambientar con música el solárium y la piscina. Realizan todo tipos de juegos, bailes y concursos.
- Recepción: es el proceso de la instalación hotelera que ofrece los servicios relacionados con la llegada y salida de los clientes además de controlar, coordinar, gestionar y brindar diferentes servicios durante la permanencia de los huéspedes dentro de la instalación. Es la recepción, por tanto, el proceso donde afluyen las solicitudes, reclamaciones y quejas directamente relacionada con el servicio de la instalación.
- Alojamiento: es aquel proceso que presta en forma permanente el servicio de alojamiento en habitaciones privadas y/o comunes o colectivas con servicio sanitario privado y/o común o colectivo. Su tarifa de alojamiento es periódica, diaria, semanal, quincenal o mensual por tipo de habitación o por cama

Tarea 2. Clasificación de los procesos

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



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

Procesos operativos: están directamente vinculados a los servicios que se prestan, por lo que incluyen el conjunto de operaciones de alojamiento, restauración y animación. Las entradas de forma general están asociadas a las expectativas y especificaciones de los clientes. Sus salidas lo constituyen la entrega directamente al cliente teniendo en cuenta las rutas establecidas, con la máxima calidad requerida, en las cantidades demandadas, servicios cobrados, repuestas a las quejas de los clientes, etc.

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

Procesos transversales: permiten la coordinación y ejecución de los procesos con los cuales tienen relación, en la organización están definidos la gestión ambiental y control interno. Sus entradas están dadas por canales de comunicación e interrelación, información para la comercialización, indicadores que evalúan el impacto ambiental que tienen las actividades, entre otras para generar como salidas mayor nivel de satisfacción de los clientes, mejora de los procesos, alineación de las estrategias medioambientales con los procesos, etc.



Paso 5. Diagnóstico de la documentación de los procesos

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

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

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

Mapa de procesos: el hotel tiene diseñado un mapa de procesos que no responde a la estructura de la entidad, en la figura 2.1 se muestra el mapa de proceso. Como críticas se evidencia que no se reconocen proceso como el control interno, medioambiente y Seguridad y protección. Aun cuando son llevado a cabo por la entidad. No se reconocen los procesos transversales. No se muestra la relación de los grupos de procesos en el mapa, se presentan flechas en sentido hacia arriba sin detallar su objetivo. El orden de los procesos operativos tiende a confundir, pues cocina es un proceso que ocurre antes de la Alimentación y bebida.

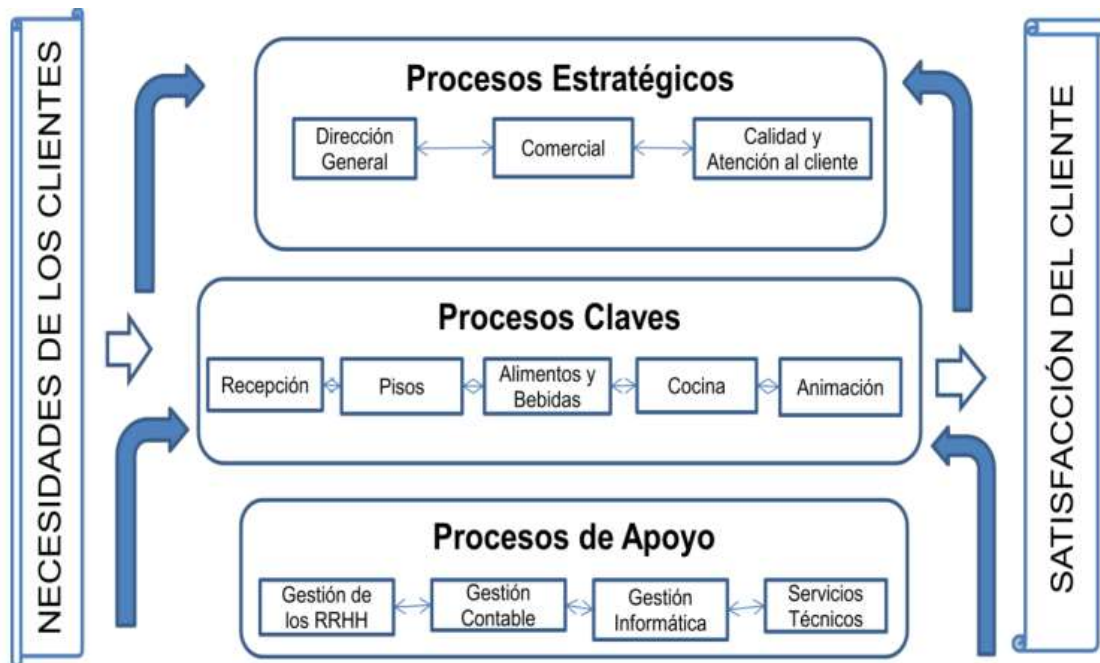


Figura 2.1. Mapa de procesos actual de la entidad.

Fichas de procesos: las fichas no están elaboradas, se cuenta con un manual de gestión del grupo de gestión MELIÁ, versión 2 con actualización del 2011. Al no contar con un correcto diseño de estas se hace evidente el desconocimiento de si

los procesos incluyen subprocesos que los componen, ya que no poseen la descripción detallada de cómo ocurren estos.

Flujo de procesos: están confeccionados los flujos de los procesos según el manual de gestión, pero no se detallan entradas y salidas, así como tampoco se muestra la documentación a gestionar, ni el inicio y fin del proceso, además de mostrarse de manera general para el grupo sin detallarlo en la entidad y esto conlleva al desconocimiento de las entradas y salidas de recursos que se intercambian en cada proceso o subproceso, así como la forman en que intervienen los trabajadores.

Lo planteado anteriormente trae consigo una inadecuada realización de la calidad, control interno y dirección del hotel, ya que un desconocimiento de lo que no está documentado o lo que se registra y no se lleva a la práctica, queda incomprensible para las personas que intervienen directamente con la tarea que se esté analizando.

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

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

Procesos de control

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

Procesos operativos

1. Se tiene un orden ilógico de los procesos operativos.
2. En el nombre del proceso A+B se omite la gestión cuando se evidencia claramente este ciclo en la entidad
3. No se tiene conformado las fichas de los procesos.
4. No tienen concebidos los flujos de los procesos, ni despliegue, ni calendarización de los procesos.

Procesos auxiliares

1. No se declara un proceso relacionado con la seguridad y protección.



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

Otras deficiencias

1. No se declara un proceso vinculado a la Gestión ambiental, ni control interno, ni considerados como procesos transversales.
2. No se identifica el proceso de análisis, medición y mejora continua como un proceso transversal.
3. No se declaran todas las interrelaciones entre procesos y sus subprocesos.

Paso 6. Selección de los procesos a diseñar

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

Etapa III. Diseño de procesos

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

Paso 7. Confección del mapa de procesos general

Este paso toma como punto de partida la identificación y clasificación de los procesos que se llevan a cabo en la empresa desarrollada en la etapa II. Además, se realizó un análisis en conjunto con el grupo de trabajo, para definir las relaciones que tienen lugar entre cada grupo de procesos. A través de entrevistas, consultas con el grupo de expertos se rediseñó una propuesta para el mapa de procesos general de la empresa reflejado en la figura 2.2.



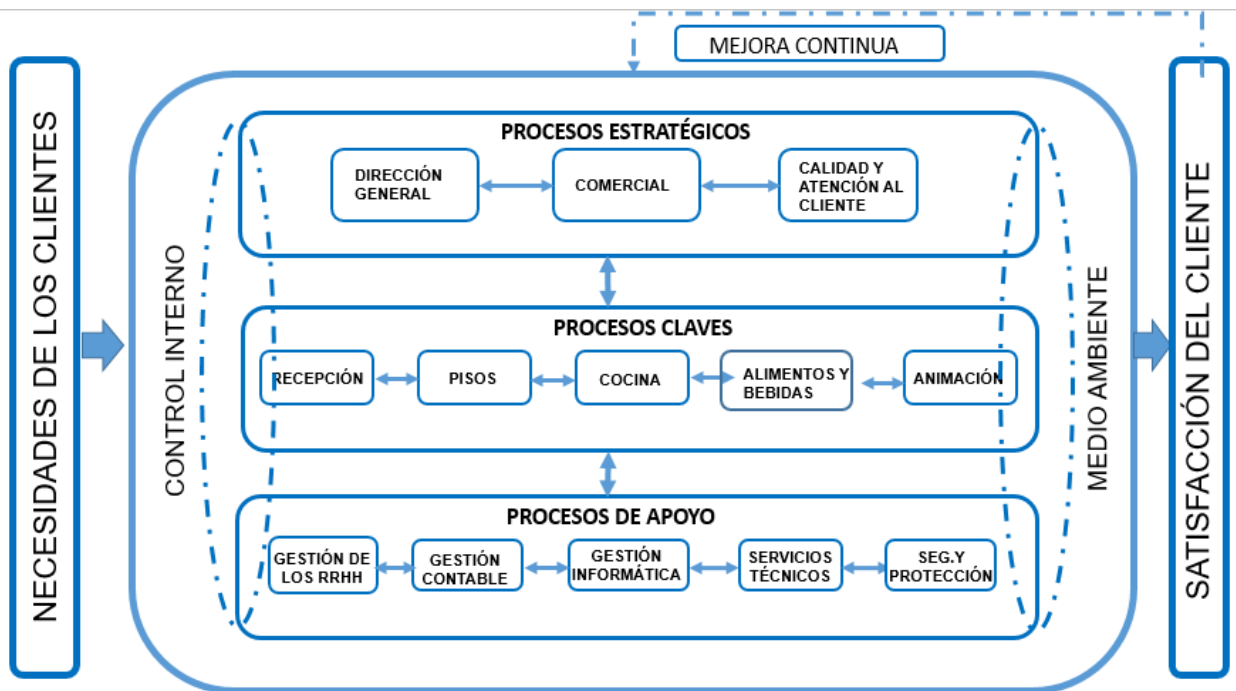


Figura 2.2. Mapa de procesos propuesto para la entidad.

Paso 8. Elaborar las fichas de procesos

Las fichas de los procesos fueron desarrolladas a partir de las especificaciones descritas en el procedimiento. Para el caso del proceso de Gestión de A+B fue desglosado en cinco subprocesos (Figura 2.3), los cuales se muestran a continuación:

1. Planificación de la restauración.
2. Restaurantes.
3. Bares.
4. Control de la restauración.

Las entradas de este proceso es la elaboración de los alimentos y bebidas del proceso Cocina. Se puede observar cómo se planifica este servicio, de manera semanal y se controla diariamente por los Jefes de A+B 1, 2 y 3. La organización del servicio y el liderazgo se evidencia en los mismos procesos que se relacionan, destacándose los alimentos en los Restaurantes y las bebidas en los Bares.

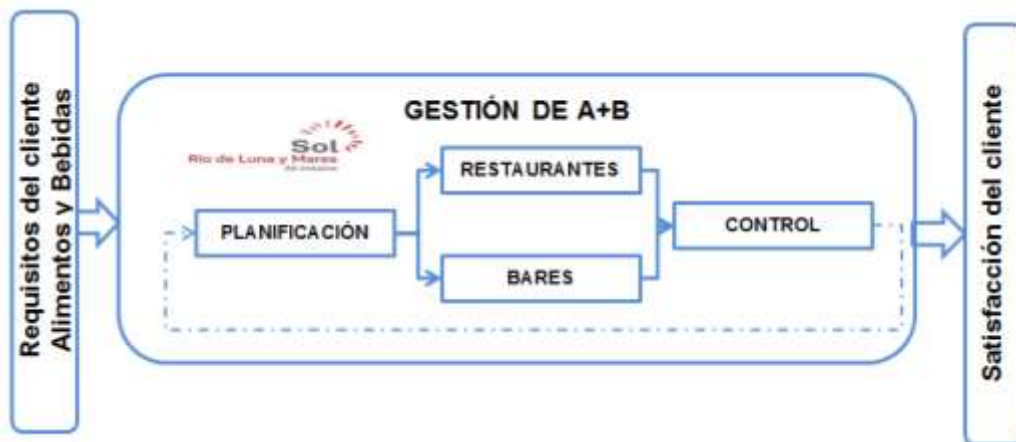



Figura 2.3. Mapa de proceso específico de Gestión de A+B.

En el caso de los procesos Recepción, Pisos, Cocina y Animación no fueron desglosados en subprocesos. En la tabla 2.1 se muestra la ficha de proceso de Gestión de A+B.

Tabla 2.1. Ficha de proceso de Gestión de A+B.

	Proceso de Gestión de A+B
Responsable: Jefe de A&B	Objetivo: Brindar un servicio gastronómico que cumplan con las expectativas de los clientes. Comprende el proceso de Gastronomía en las UEB.
Subprocesos: Planificación, Bares, Restaurantes y Control	
Entrada: <ul style="list-style-type: none"> • Requisitos alimentarios de los clientes. • Carta menú • Nivel de ocupación. • Orden de pedido • Tecnología y medios de trabajo. • Personal capacitado. 	Salida: Carta menú
Proveedores: Almacén Central ISLAZUL, SERVISA, Combinado Avícola, Cervecería Bucanero, Planificación y políticas comerciales	Clientes Ciudadanos cubanos y extranjeros
Documentos Legales: <ul style="list-style-type: none"> - Cartas Menú - Cartas Técnicas - Fichas de Costos. - Ciclo Menú. - Pedidos A, Cheques de Consumo CUC y CUP, IPV - Reportes de Elaboración. - Registros de control de las temperaturas de los alimentos. - RGD-6-01 "Reporte de No Conformidades" 	Riesgos: <ul style="list-style-type: none"> -Insuficientes productos a ofertar -Tardanza en el servicio -Insuficientes medios de trabajo -Falta de capacitación de los trabajadores.



Descripción del proceso Ver descripción y flujograma de los subprocesos.			
Registros Carta Menú, Ficha de alimentación, Solicitud de Alimentos y bebidas en restaurantes especializados, control de alimentos para la elaboración, satisfacción dl cliente en restaurantes especializados.			
Indicadores para la medición de la Eficacia del proceso: Para evaluar los resultados de la calidad en la realización de este proceso de Gastronomía se utilizará el indicador siguiente: <ul style="list-style-type: none"> • Índice de Calidad de la Gastronomía (ICG) ICG = (SGb/ SGt) * 100 Donde: SGb: Satisfacción con la gastronomía, según la cantidad de respuestas de “Bien” (☺) dadas por los clientes a la encuesta de satisfacción del cliente. SGt: Satisfacción general con la gastronomía, según la cantidad encuestas de satisfacción del cliente analizadas. • Índice de Eficiencia de la Gastronomía (IEG) IEG = (CTG/ ITG) * 100 Donde: CTG: Costos totales de gastronomía en el período. ITG: Ingresos totales de gastronomía en el período. 			
Relación con otros procesos Comercial, Calidad, Alojamiento, RRHH, ATM			
Elaborado por:	Fecha de elaboración Junio 2016	Revisado por:	Fecha de revisión Junio 2020

Como se aprecia en la ficha de proceso, la gestión de A+B funciona internamente como un sistema, al interactuar subprocesos que guardan una estrecha relación entre estos y siguen un ciclo de gestión, es una de las ventajas que presentan esta herramientas. Las fichas elaboradas para el resto de los procesos clave u operativos se encuentran en el anexo 3.

Paso 9. Realizar el despliegue de los procesos

El despliegue de los procesos se mostrará en la investigación a través del proceso de Gestión de A+B como se muestra en la ficha de procesos. En la tabla 2.2 se muestra el despliegue de este proceso, a través de la descripción de los subprocesos.

Tabla 2.2. Descripción de los subprocesos de Gestión de A+B.

Sub proceso	Actividades
-------------	-------------



Planificación de la A+B	Se inicia el proceso con el alojamiento del cliente y brindando las informaciones y el manual de gestión a este, luego se gestionan las órdenes de servicios. Posteriormente se realiza la selección, formación y distribución de los RRHH. Como siguiente paso se encuentra la gestión de los inventarios dando lugar a la recepción y almacenamiento de los productos y finalizando el proceso por la planificación de los RRHH quedando evidenciado en la planificación semanal.
Restaurantes	Se inicia el proceso con el Mise in place accediendo así a una reunión de información, luego se desarrollan las operaciones pre-apertura dándole paso a la reunión de apertura y posteriormente al recibimiento del cliente. Luego se hace un servicio a la carta dándole paso a una decisión, en caso de necesitar este servicio de le asigna una mesa y se abre con el servicio de agua y coctel de bienvenida junto con pan y mantequilla. Se toma la orden del pedido al cliente, evidenciada en la Orden de pedido y se da un servicio de bebida y cortesía del Chef dándole paso al marcaje de mesa y posterior a este el servicio de comida. Al finalizar el consumo se da paso a la retirada del servicio y lugar al último plato. En caso de no necesitar el servicio a la carta se le toma la orden de servicio y bebida al cliente, luego del consumo de los alimentos se le da lugar al desbarase y reposición de cubiertos. En caso de el cliente no querer seguir consumiendo se le da paso al servicio de café o infusiones, de este no querer se le da el servicio del último plato donde cuenta con postre, digestivos y licores, al concluir de consumir tanto como el servicio de último plato como al de café e infusiones en caso de haberlo solicitado se accede al servicio de recogida y posteriormente al cobro, en caso de no requerirse dicho cobro se le da la despedida al cliente, en caso de requerirlo se le entrega la cuenta y comanda donde luego se despide el cliente dándole fin al turno en caso de no haber una continuación del servicio, de ser así se remonta la mesa, si no se le da lugar a las operaciones de fin de turno.
Bares	Se da inicio al proceso con el mise in place desarrollándose la reunión de información, luego se realizan y/o supervisan las operaciones de preparación y apertura dándole inicio al servicio directo al cliente. Se inicia dándole el saludo al cliente y toma de la orden, posteriormente se le da paso a la preparación de la bebida y servicio de mesa y al culminar el consumo se le da lugar a la retirada del servicio. En caso de el cliente solicitar otro pedido se le da lugar nuevamente al desarrollo del proceso desde el inicio del servicio directo al cliente. En caso de no solicitar otro servicio se le da paso al cobro , en caso de no requerirse dicho cobro se le da la despedida al cliente, en caso de requerirlo se le entrega la cuenta y comanda donde luego se despide el cliente y se le da lugar a la limpieza de la mesa y barra y en caso de ser este el último cliente se realizan las operaciones de fin de turno.
Control	Se inicia el proceso con la prestación de servicio a la espera de un imprevisto, en caso de suceder se da el reporte de la avería u otro tipo de imprevisto evidenciado en el reporte de mantenimiento, luego se da paso a la reparación por mantenimiento de la avería y posteriormente la comprobación del grado de satisfacción del cliente, en caso de estarlo darle fin al proceso con dicha satisfacción, de este no estar satisfecho se le da paso a la implementación de acciones de mejoras hasta lograr la satisfacción total del cliente.

Paso 10. Elaborar el flujograma general de los procesos

Para una mejor visualización de los subprocesos se diseñaron los flujogramas de los subprocesos de la Gestión de A+B, los mismos se muestran en el anexo 4. En este paso se confeccionó el flujo general del resto de los procesos operativos a



partir de incluirlas particularidades de todos los procesos, estos aparece reflejado en el anexo 5.

Paso 11. Calendarización

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

Paso 12. Confección del manual de los procesos

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

Paso 13. Construcción de indicadores

Como parte de este paso se confeccionó el manual de indicadores de gestión, el cual incluye 8 indicadores. Se tuvo en cuenta el nombre del indicador y la clasificación por impactos solo para el caso de los procesos operativos. En este manual solo aparecerán los diseñados por el autor de la presente investigación, por lo que en estudios posteriores se podrán agregar otros relacionados con el resto de los procesos.

Etapas IV. Implantación de la gestión por procesos

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

Etapas V. Mejora gestión por procesos

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

2.2. Valoración económica, social y medioambiental

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



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

Económica

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

Social

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

Medioambiental

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



CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación pudo arribarse a las conclusiones siguientes:

1. El estudio bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico referencial de la investigación, confirmó la existencia de una base teórica, metodológica sobre la gestión por procesos y el diseño de estos, así como su contribución a la gestión eficiente de las organizaciones.
2. Se seleccionó el procedimiento propuesto por Rodríguez Quevedo (2017) para realizar el diseño de los procesos en la organización.
3. La aplicación del procedimiento permitió:
 - Detectar como principal deficiencia la desactualización de la documentación de los procesos
 - Se documentaron los procesos operativos mediante la confección del mapa de procesos general de la organización, cuatro fichas de los procesos, el despliegue y flujogramas, así como la calendarización. Estos documentos fueron incluidos en el manual de procesos de la organización
 - Se diseñaron un conjunto de 8 indicadores para la evaluación y control de los procesos operativos.



RECOMENDACIONES

A partir del estudio realizado, se proponen las siguientes recomendaciones:

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



Bibliografía

1. Hillson, D. (2005). Gestión del Riesgo: ¿importante o eficaz (o las dos cosas)? Retrieved from david@risk-doctor.com website: www.risk-doctor.com
2. Kaplan, R. i Norton, D. (2000). Cuadro de mando integral, Eada Gestión.
3. Mora, A. y Vivas, C. (2001). Nuevas herramientas de gestión pública: el cuadro de mando integral, AECA Monografías.
4. Zaratiegui (2000). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa.
5. Pepper Bergholz, S (2011). Definición de gestión por procesos. Revista Medwave, Año XI, No. 5. Disponible en doi: [10.5867/medwave.2011.05.5032](https://doi.org/10.5867/medwave.2011.05.5032)
6. Contraloría General de la República de Cuba. (2011). Normas del Sistema de Control Interno Resolución 60/11.
7. Valdés Gutiérrez, T. (2009). Características de la gestión por proceso y la necesidad de su implementación en la empresa cubana. Industrial, Vol. XXX, No.1.
8. Fernández Sánchez, J. A. (2009). Mejoramiento del proceso asesoría para implementación de sistemas de control interno en el área CANEC S. A. Cárdenas. (Tesis para optar por el título académico de Máster en Administración de Empresas. Mención Gestión de la Producción y los Servicios), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Cuba.
9. Nogueira Rivera, D. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas. (Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Cuba.
10. Nieves Julbe, A. F. (2010). Procedimiento para implantar el Ambiente de Control a través de Procesos Claves del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Cuba.
11. Pérez Campaña, M. (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 "Martha Abreu" de las Villas, Santa Clara, Villa Clara, Cuba.
12. Rodríguez Medero, S. (2016). Desarrollo del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control interno en el Hospital General Provincial "Vladimir Ilich Lenin". (Tesis presentada para optar por el título científico de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Cuba.
 13. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Hernández Nariño, A. (2010). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. Revista EIDOS.
 14. Nogueira Rivera, D. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas. (Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Cuba.
 15. Negrin Sosa, E. (2003). El mejoramiento de Gestión de Operaciones en empresas hoteleras. Revista Gestión en Hotelería. Escuela Superior de Estudios Turísticos.
 16. Negrin Sosa, E. (2003). El Mejoramiento de la Administración de Operaciones en Empresas de Servicios Hoteleros. (Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
 17. Hernández Nariño, A., Nogueira Rivera, D., Medina León, A., & Marqués León, M. (2013). Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias. Concepción metodológica y práctica. R.Adm, Vol. 48, No. 4.
 18. Ortiz Pérez, A. (2014). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín.
 19. Alonso Torres, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. Ingeniería Industrial, Vol. XXXV, No. 2.
 20. Amozarrain, M. (1999). La gestión por procesos. España: Editorial Mondragón.



21. Ortiz Pérez, A. (2010). Diseño del sistema de control de gestión de la Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". (Tesis presentada para optar por el título científico de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
22. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Medina Enriquez, A. (2008). Selección de los procesos claves de una instalación hotelera como parte de la gestión y mejora de procesos. Retos Turísticos, Vol 7, No. 3
23. Medina León, A., Ricardo Cabrera, H., Nogueira Medina, D., & Núñez Chaviano, Q. (2015). Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales. Enfoque UTE, Vol. 6, No. 4
24. Laguna Sánchez, C. C. (2016). Perfeccionamiento del diseño de los subprocesos del sistema de gestión de Capital Humano de la Universidad de Holguín. (Tesis presentada para optar por el título científico de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
25. ISO 9001/2015 Sistema de Gestión de la Calidad
26. Decreto ley 281 (2007) Sobre las funciones de los órganos para garantizar la dirección del proceso de perfeccionamiento empresarial
27. Decreto Ley 252 (2007) Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano
28. NC ISO 9000:2015 (2015).
29. González Méndez, L. (2002). El enfoque de procesos. Disponible en: www.uh.cu/centros/ceec/Enfoquesdeprocesos.
30. Nogueira Rivera, D. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas. (Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas: Camilo Cienfuegos, Matanzas.
31. Macías García, M., Álvarez Delgado, J., Rojas Fernández, C., Grosso Dolarea, S., Martínez Sancho, M., Sánchez García, M., & Barcala Lechugo, E. (2007). Guía de procesos en la UCA. Guía para la identificación y análisis de procesos. Universidad de Cádiz, 36.



32. Lizardi Duarte, M., Portugal Vásquez, J., Ramírez Cárdenas, E., Coy Castro, I., & Verdugo Robles, E. (2009). Diseño del proceso productivo de una empresa productora de embutidos de camarón de pacotilla para su integración al DIAPYME. Instituto Tecnológico de Sonora, Obregón, Sonora.
33. Rincón García, J. (2009). Análisis y mejora de procesos de gestión de un parque de maquinaria. Universidad Carlos III, Madrid.
34. Medina León, Nogueira Rivera, Hernández Nariño 2009. Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua.
35. Cantero Cora, H. (2011). Procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en procesos. Caso de estudio ETECSA. (Título de Master en Ingeniería Industrial Mención: Producción), Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
36. Galvis Lista, Gonzáles Zabala (2014). Herramientas para la gestión de procesos de negocio y su relación con el ciclo de vida de los procesos de negocio: una revisión de literatura
37. Hechavarría Pérez, J. (2015). Diseño de la gestión por procesos en el Dpto de servicios académicos en la UHOLM. (Título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín.
38. Rodríguez Quevedo, G. (2017). Diseño de los procesos en la UEB AT Lavandería, Holguín. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín.
39. Rodríguez González, González González, Noy Viamontes, Pérez Sotolongo (2012). Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias.
40. Ortecho Jauregui, K. (2011). Propuesta de mejora en el proceso de distribución de una empresa de aceites y grasas lubricantes. (Título de Ingeniero Industrial), Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas Lima, Perú.
41. Giudice, C., & Pereyra, A. (2005). Diseño del proceso. Universidad Tecnológica Nacional, Buenos Aires, Argentina.
42. García, Alfredoy Pérez Mok, Moisés (2001). La importancia del turismo en el desarrollo futuro de la economía cubana en las condiciones de la globalización



de la economía. Artículo presentado en XXIII Congreso Internacional de Latin American Studies Association (LASA) Washington D.C.

43. J.J. López y Picazo Ferrer (2013). Manual para el diseño de procesos en el área 1 Murcia-Oeste.

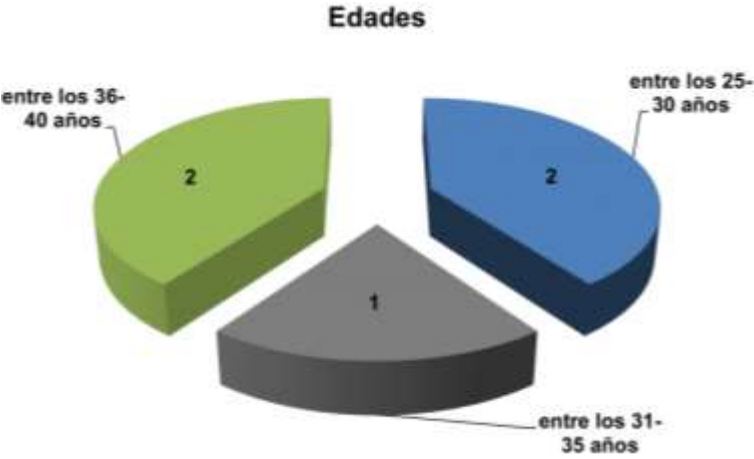
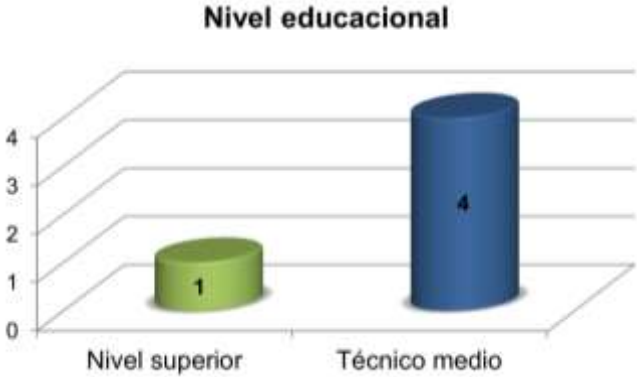


ANEXOS


Anexo 1. Organigrama del hotel Sol y Rio de Lunas Mares.



Anexo 2. Caracterización de los recursos humanos de Sol y Río de Lunas Mares.



Anexo 3. Fichas de los procesos operativos.


	Ficha del proceso de Recepción	
Responsable: J´ Recepción		
Objetivos: Ofrecer los servicios relacionados con la llegada y salida de los clientes, además de controlar, coordinar, gestionar y brindar diferentes servicios durante la permanencia de los huéspedes dentro de la instalación.		
Entradas: <ul style="list-style-type: none"> - Plantilla del departamento a organizar. - Plan de inversiones en la organización de los recursos humanos. - Procedimientos estándares y normativas de la realización de provisiones operativas y de contingencias. 	Salidas: <ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de los recursos materiales. - Operativas que se definen en el proceso. - Presupuestos y objetivos específicos elaborados. - Presupuestos y objetivos específicos supervisados 	
Descripción del proceso: <p>Se inicia el proceso con la organización del departamento regida por una plantilla. Luego se le da paso mediante el plan de inversiones a la organización de los recursos humanos, posteriormente se organizan los recursos materiales evidenciado en la solicitud de materiales. Se definen las operaciones a realizar mediante operativas dándole lugar a la elaboración de presupuestos y definición de objetivos específicos, definidos en los presupuestos y objetivos. Luego mediante procedimientos, estándares y normativas se accede a la realización de provisiones operativas y de contingencias, dándole lugar a la implementación de estos procedimientos, estándares y normativas. Luego se le da aseguramiento de la ejecución de las tareas y la comunicación externa/interna. Posteriormente se la da control y supervisión de evidenciado en presupuestos y objetivos, y culminando el proceso con la organización del departamento.</p>		
Registros Generados: <ul style="list-style-type: none"> - Listado de las operativas que se definen en el proceso 	Relaciones con otros procesos o subprocesos: <ul style="list-style-type: none"> - Comercial 	



<ul style="list-style-type: none"> - Ficha de presupuesto y objetivos específicos elaborados - Ficha de presupuesto y objetivos específicos supervisados - Factura con Voucher - Tarjetas de registro - Factura de cobro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alojamiento
<p>Riesgos del proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incumplimiento de lo establecido sobre el control de los recursos - Incumplimiento de las reglas de seguridad y salud en el trabajo - Inexperiencia del personal - Fondos monetarios en caja. 	
<p>Documentos legales, normativos y técnicos: Procedimiento para realizar el Express Check-Out</p>	
<p>Indicadores: - Número de clientes atendido (Eficacia)</p> $NCA = \frac{8 \text{ horas}}{\text{Horas prestada en servicio al cliente bienvenido}}$ <p>Productividad del recepcionista (Eficiencia)</p> $Pt = \frac{NCA}{\text{No recepcionista}}$	
<p>Flujo del proceso: Ver flujograma del proceso</p>	



Anexo 3. Fichas de los procesos operativos. Continuación.


	Ficha del proceso de Pisos	
Responsable: Gobernanta		
Objetivos: Prestar de forma permanente el servicio de alojamiento en habitaciones privadas y/o comunes o colectivas con servicio sanitario privado y/o común o colectivo.		
Entradas: <ul style="list-style-type: none"> - Reporte de Estado Hab./ Reportes de Avería/ Orden de Trabajo Actualizada. - Reportes de averías. - Registro de No Moleste actualizado. - Registros de reportes de avería actualizado. - Información de trabajo del día siguiente - Partes de discrepancia. 	Salidas: <ul style="list-style-type: none"> - Plan de trabajo del día siguiente - Órdenes de trabajo - Sistema actualizado 	
Descripción del proceso: <p>Se inicia el proceso con la organización del departamento, luego se actualiza el plan de trabajo del día y se deja evidenciado en un documento el plan de trabajo del día siguiente y posteriormente se asigna la fuerza de trabajo definido en las órdenes de trabajo. Luego mediante el reporte de estado de las habitaciones, los reportes de averías y la orden de trabajo actualizada se la da paso al seguimiento del plan de trabajo del día. Mediante el reporte de averías, el registro de No Moleste actualizado y los registros de reportes de avería actualizados se la da lugar a la actualización del sistema, dándole veracidad en el documento de sistema actualizado. Posteriormente a través de la información de trabajo del día siguiente y los partes de discrepancia se confecciona el plan del día siguiente,</p>		



culminando el proceso con el plan del día siguiente.	
Registros Generados: <ul style="list-style-type: none"> - Planificación del día siguiente - Orden de trabajo del día - Actualización del sistema 	Relaciones con otros procesos o subprocesos: <ul style="list-style-type: none"> - Recepción - Comercial
Riesgos del proceso: <ul style="list-style-type: none"> - Desactualización del Plan de Prevención - Sistemas de llaves magnéticas - Indisciplinas de las camareras - Exposición a altas esperas en el recibo de la habitación 	
Documentos legales, normativos y técnicos: <ul style="list-style-type: none"> - Manual de limpieza de habitaciones - Manual de clasificación de lencería 	
Indicadores: Satisfacción del cliente (Eficacia) $Satisfacción = \frac{Cliente\ satisfecho}{Total\ de\ cliente\ alejado}$ Ingresos por concepto de alojamiento (Eficiencia) $I = \frac{Ingresos\ por\ alojamiento}{Ingresos\ del\ hotel}$	
Flujo del proceso: Ver flujograma del proceso	



Anexo 3. Ficha de proceso operativos. Continuación.

	Ficha del proceso de Animación	
Responsable: J´ Animación		
Objetivos: Realizar actividades para mantener a los clientes en las instalaciones de establecimiento. Organizar todo tipo de competencias deportivas durante el día y eventos nocturnas musicales		
Entradas: - Scrip	Salidas: - Programa de actividades - Programa alternativo de actividades	
Descripción del proceso: Se le da inicio al proceso con los mercados y segmentos, estándares corporativos y características físicas del proceso, luego mediante scrip se realiza la determinación de las a actividades a realizar. Posteriormente se le facilita la información al cliente y el recibimiento del mismo. Mediante scrip se le da paso a la determinación de actividades par días especiales y luego la confección del programa de actividades (Diurna-Nocturna-Infantil) quedando reflejado en el programa de actividades y la del programa alternativo de actividades quedado reflejado este en el programa alternativo de actividades, luego se da paso al veredicto final y los premios, se ofrece el servicio de masaje y peluquería y se le da la despedida al cliente finalizando el proceso.		
Registros Generados: - Ficha de actividades - Ficha alternativa de actividades	Relaciones con otros procesos o subprocesos: - A+B - Pisos - Cocina	
Riesgos del proceso: - Inseguridad de los locales - Falta de exigencia sobre la calidad de los programas de animación - Incumplimiento del reglamento disciplinario		



- Deficiencias en las cláusulas y contenido de los contratos para nuestro servicio.

Documentos legales, normativos y técnicos:

- Estándares de Actividades Diurnas
- Estándares de Actividades Nocturnas
- Estándares de música ambiental por áreas
- Registro de Incidencias / Accidentes – Club de Niños
- Estándares Generales del Club de Niños.

Indicadores:

Cumplimiento del programa de animación (Eficacia)

$$CPA = \frac{\textit{Programas cumplidos}}{\textit{Total de programas}}$$


Eficiencia de la animación (Eficiencia)

$$Pt = \frac{\textit{Recursos utilizados}}{\textit{Total de recursos}}$$

Flujo del proceso: Ver flujograma del proceso



Anexo 3. Ficha de proceso operativos. Continuación.

	Ficha del proceso de Cocina	
Responsable: J´ de Cocina		
Objetivos: Transformar los alimentos, y convertirlos en platos elaborados según el pedido del cliente para lograr una satisfacción optima de este		
Entradas: <ul style="list-style-type: none"> - Materias primas - Fuerza de trabajo 	Salidas: <ul style="list-style-type: none"> - Ciclos y cartas de menú 	
Descripción del proceso: <p>Se inicia el proceso con la planificación y confección del menú, evidenciado en los ciclos y carta de Menú. A continuación, luego se compran y se le da recepción a las MP y productos dándole paso a la elaboración, en caso de que no necesite de esta, se distribuye hacia los puntos de servicios buscando la satisfacción del cliente. En caso de necesitar una elaboración se distribuye hacia los puntos de dicho proceso, posteriormente se elabora los alimentos y bebidas de las áreas dándole lugar a la prestación del servicio gastronómico y se le aplica la facturación y cobro a aquel cliente q solicitó la venta dándole fin al proceso con la satisfacción del cliente.</p>		
Registros Generados: <ul style="list-style-type: none"> - Fichas de la carta de menú - Plantilla del personal - Pedidos al almacén - Reporte de averías 	Relaciones con otros procesos o subprocesos: <ul style="list-style-type: none"> - Comercial - Recepción 	
Riesgos del proceso: <ul style="list-style-type: none"> - Mal uso de los utensilios de trabajo - Desperfecto técnico de los equipos de cocina - Inexperiencia laboral 		
Documentos legales, normativos y técnicos: <ul style="list-style-type: none"> - Manual de Cocina 		



Indicadores:

Variedad de platos en mesa (Eficacia)

$$Vp = \frac{\text{Numerosde platos en mesa}}{\text{Numeros de platos en el período anterior}}$$

Merma de alimentos (Eficiencia)

$$Ma = \frac{\text{Merma de alimentos}}{\text{Gastos de alimentos}}$$

Flujo del proceso: Ver flujograma del proceso



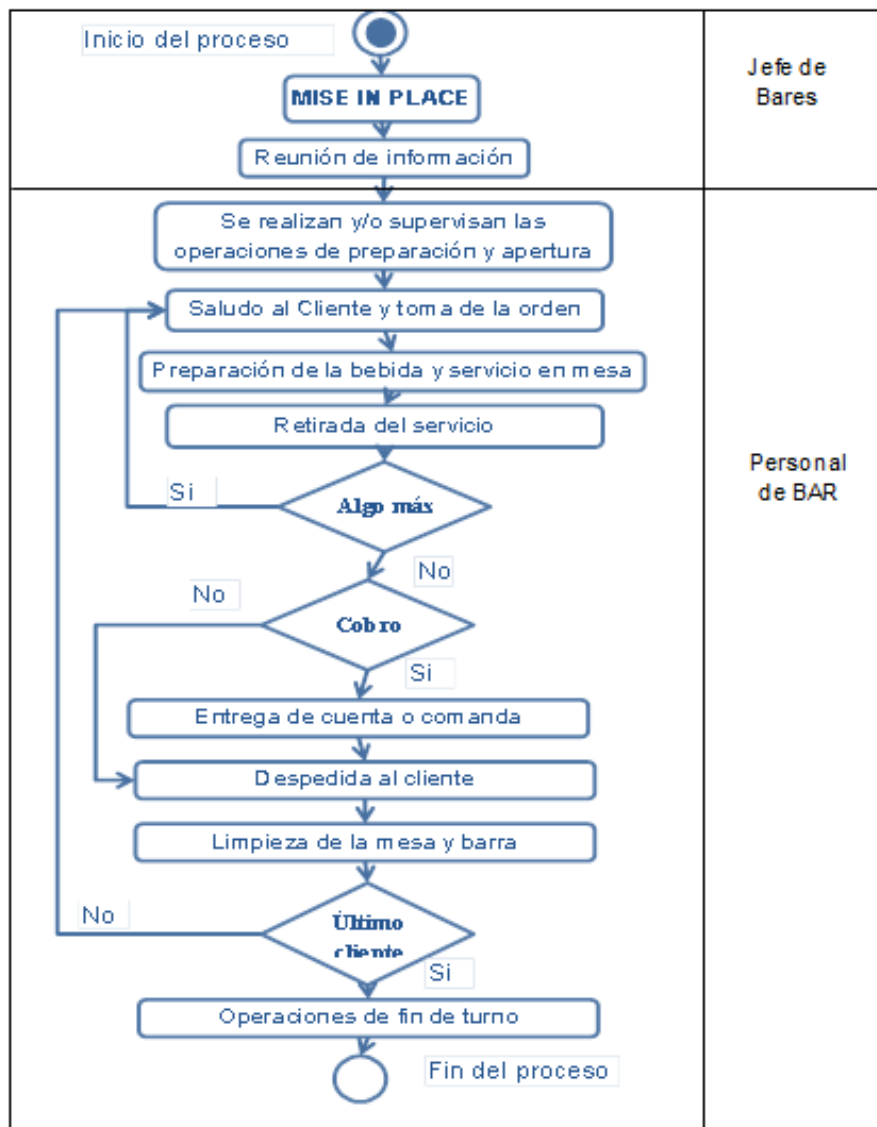
Anexo 4. Flujogramas de los subprocesos de A+B.

Flujograma de Planificación



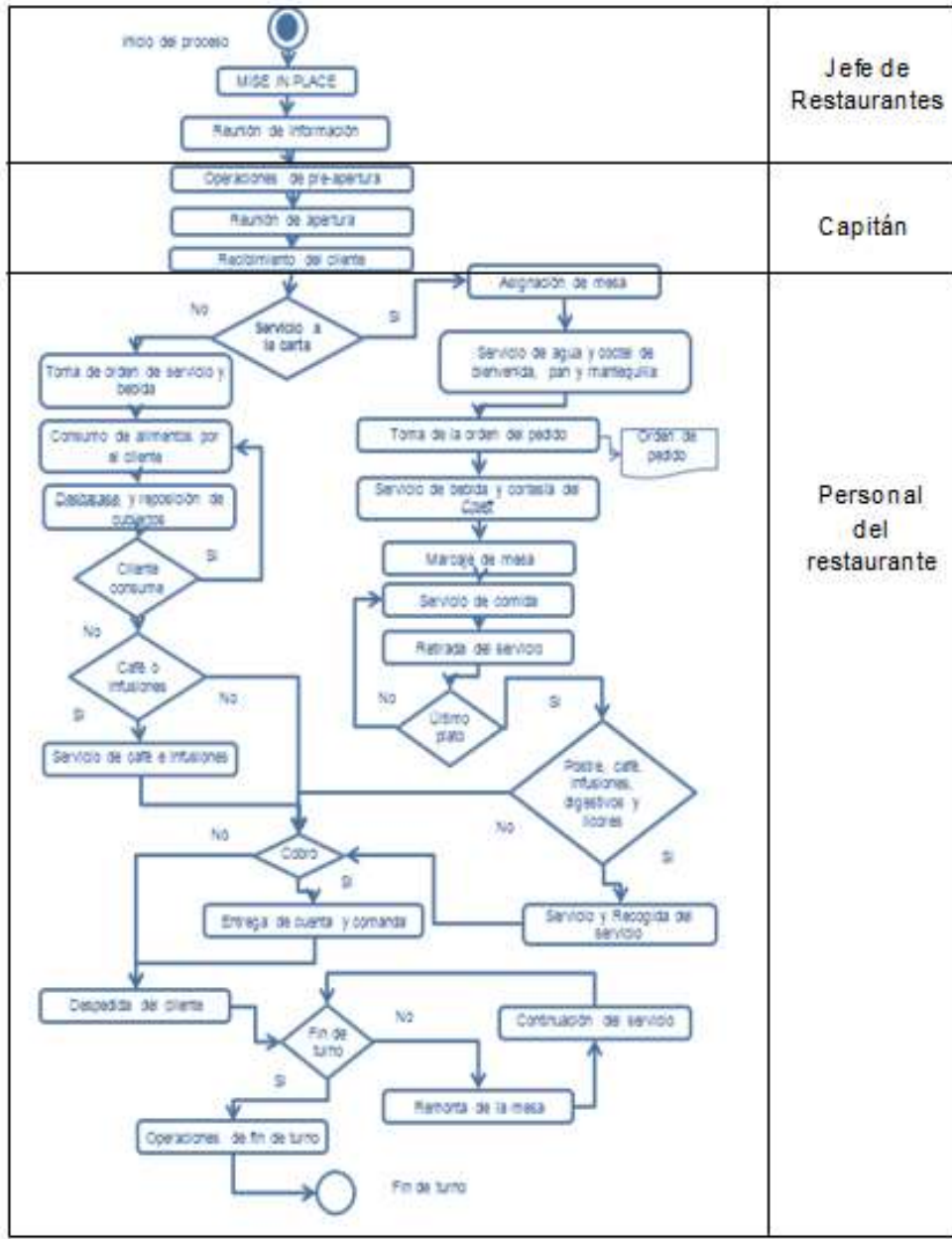
Anexo 4. Flujogramas de los subprocesos de A+B. Continuación.

Flujograma de Bares



Anexo 4. Flujogramas de los subprocesos de A+B. Continuación.

Flujograma de Restaurantes



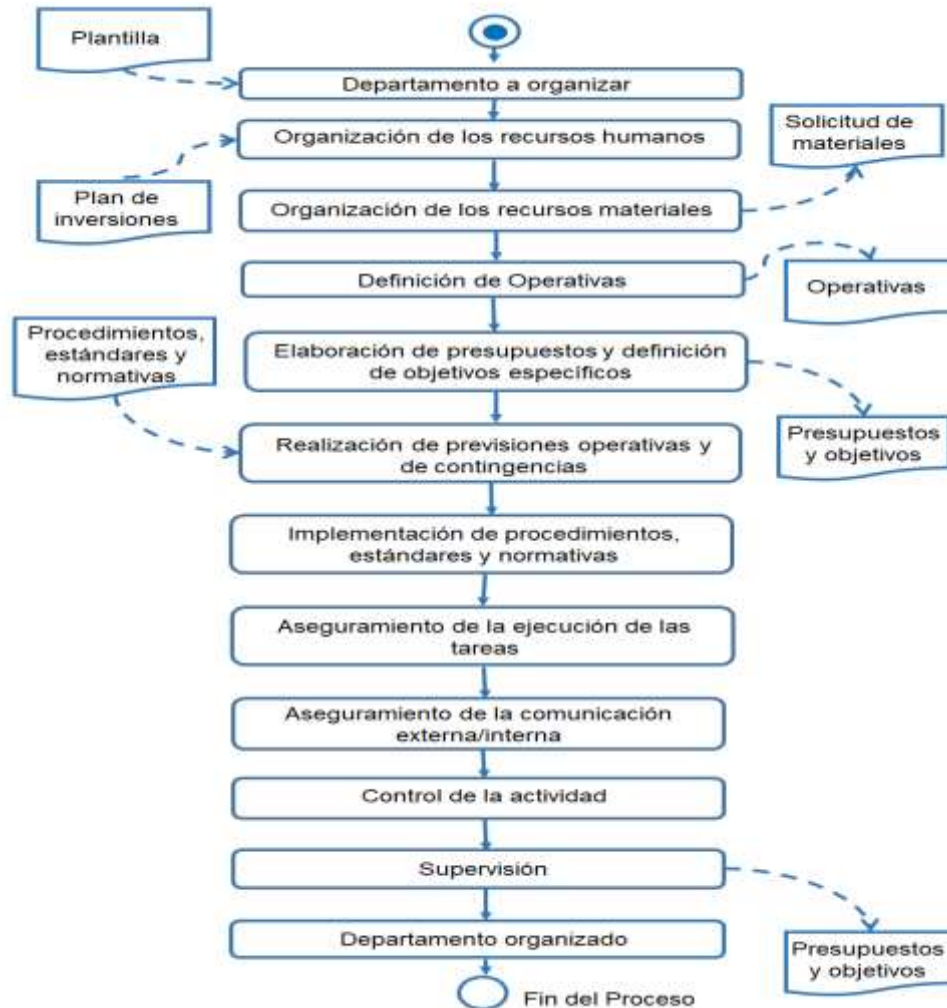
Anexo 4. Flujogramas de los subprocesos de A+B. Continuación.

Flujograma de control



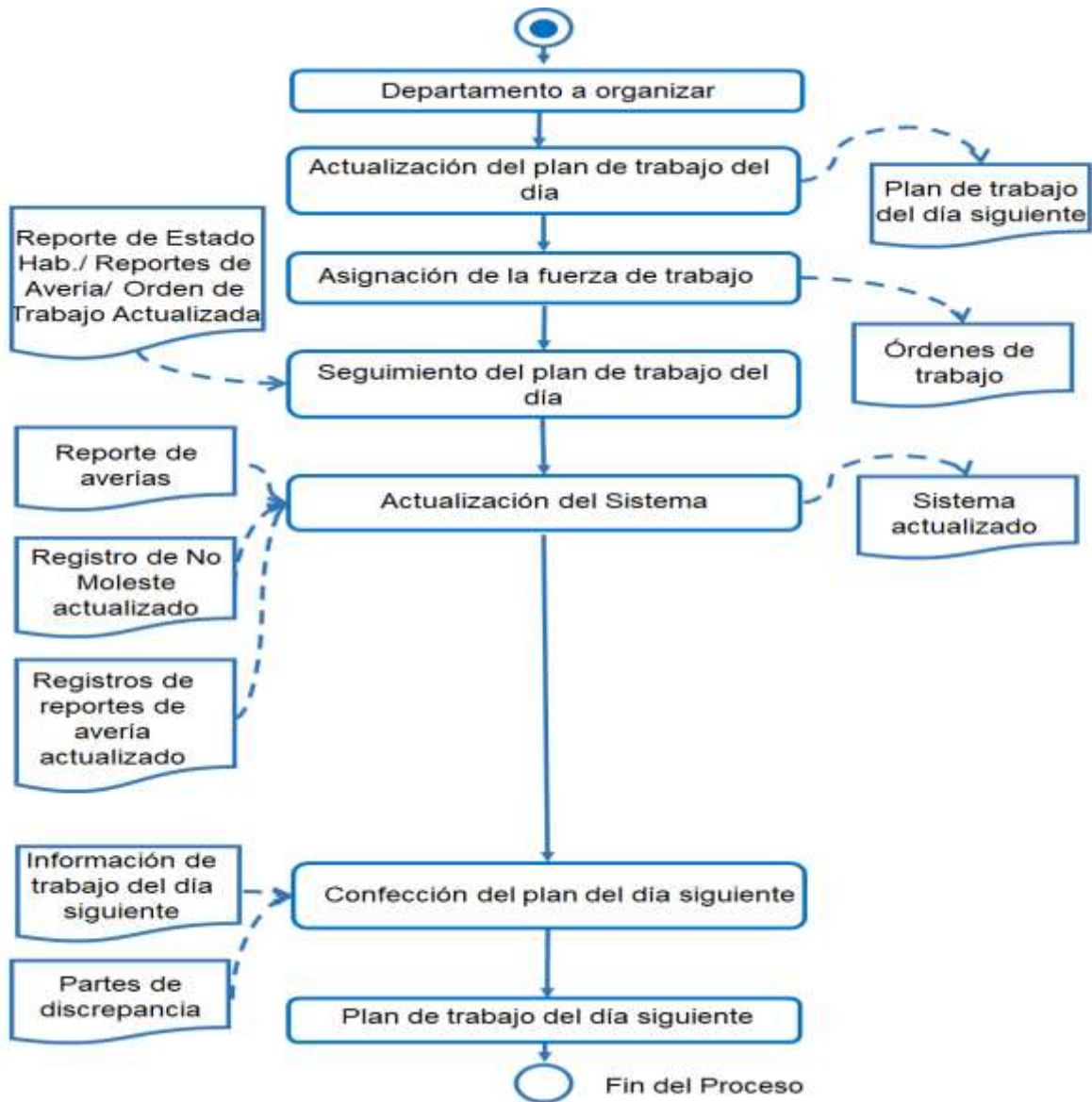
Anexo 5. Flujogramas de los procesos operativos.

Flujograma de Recepción



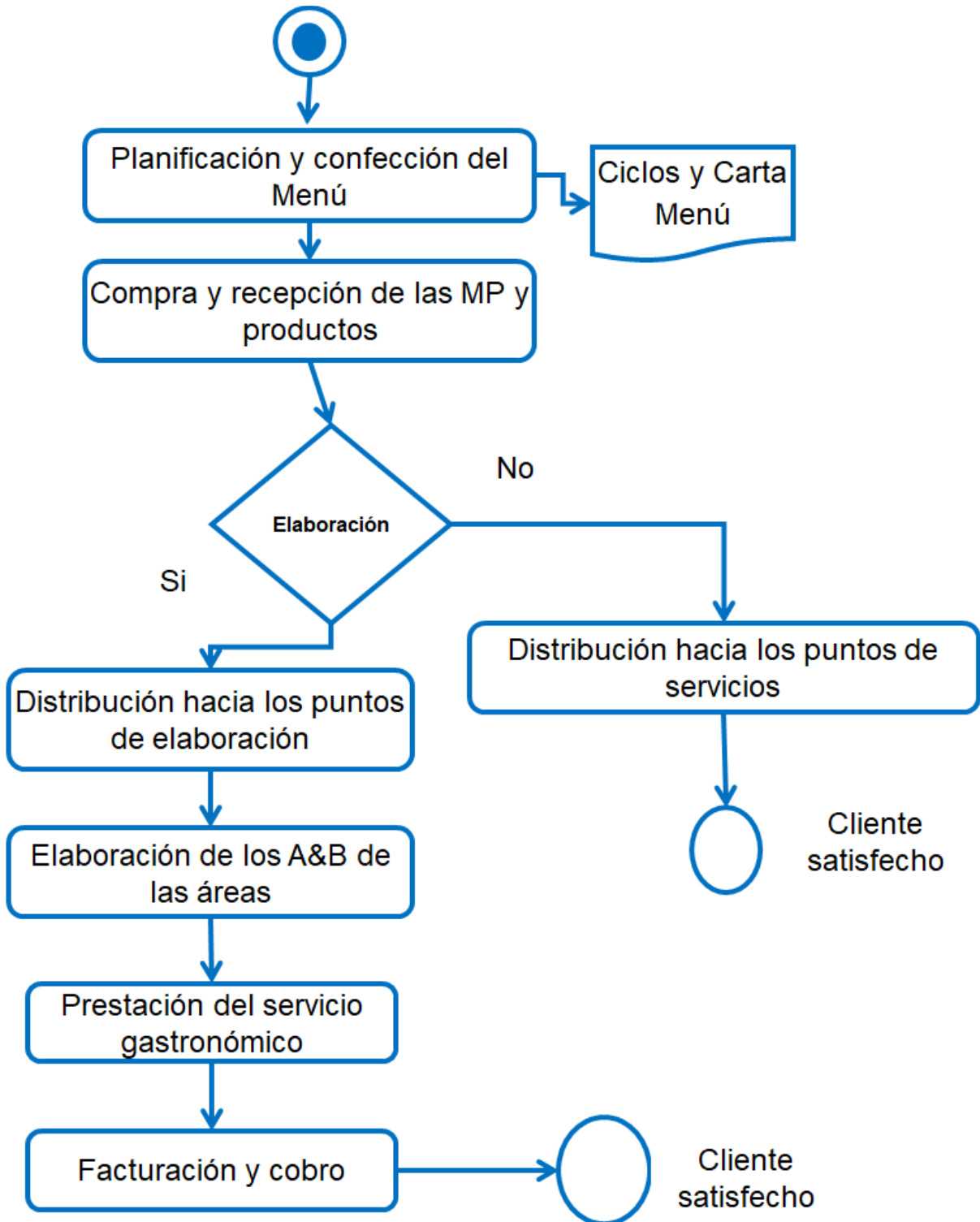
Anexo 5. Flujogramas de los procesos operativos. Continuación.

Flujograma de Pisos



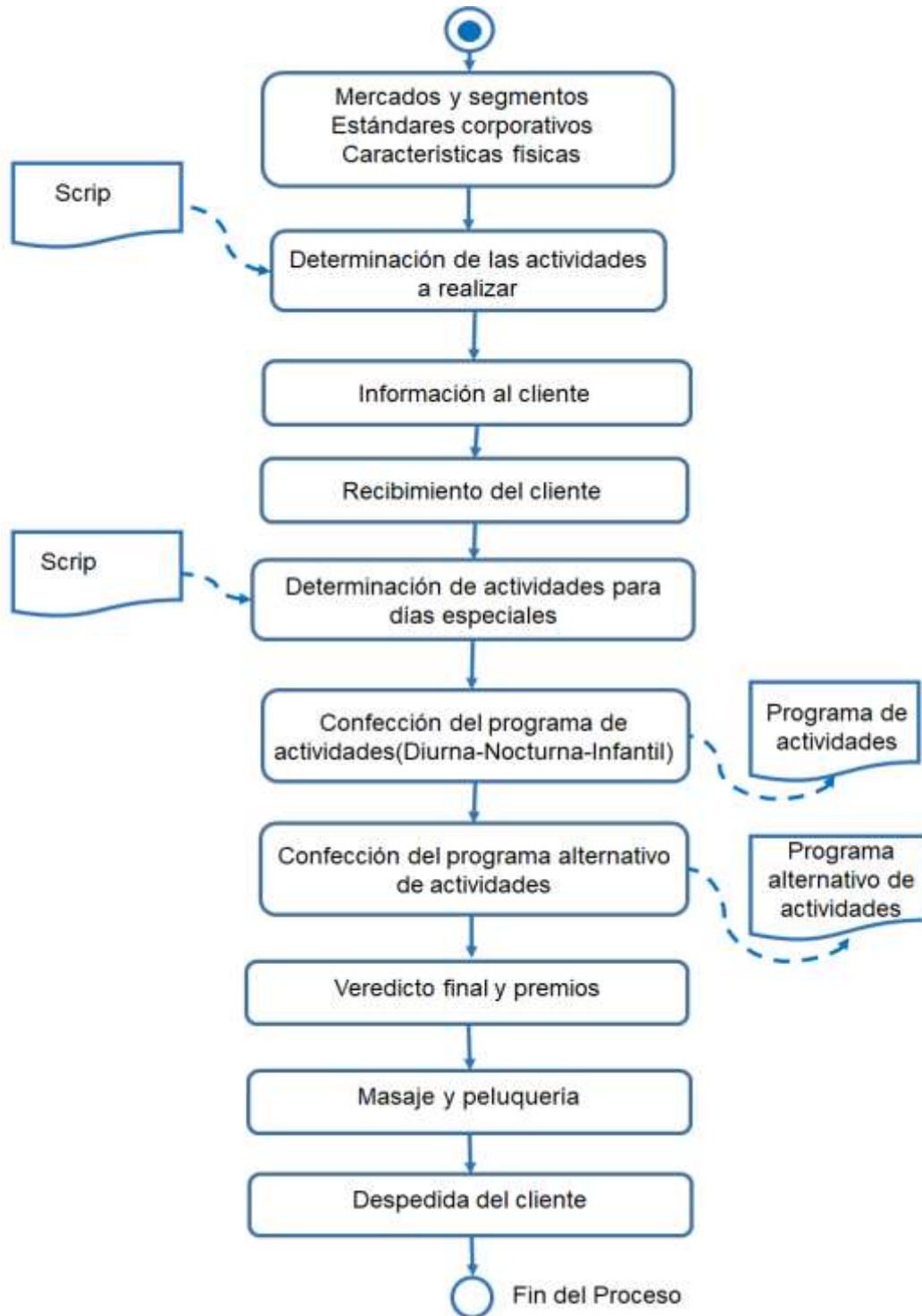
Anexo 5. Flujogramas de los procesos operativos. Continuación.

Flujograma de Cocina



Anexo 5. Flujogramas de los procesos operativos. Continuación.

Flujograma de Animación



Anexo 6. Calendarización de los procesos.

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



Anexo 7. Portada del manual de procesos.

MANUAL DE PROCESOS

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

