



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

Facultad de Industrial y Turismo
Departamento de Ingeniería Industrial

Trabajo de Diploma

Título: Mejoramiento de los procesos en el Kurhotel
Escambray del Complejo de Turismo "Topes de Collantes".

Autor: Neisa Zulema Martínez Acosta

Tutores: Ing. Yurislei Toledo Leal

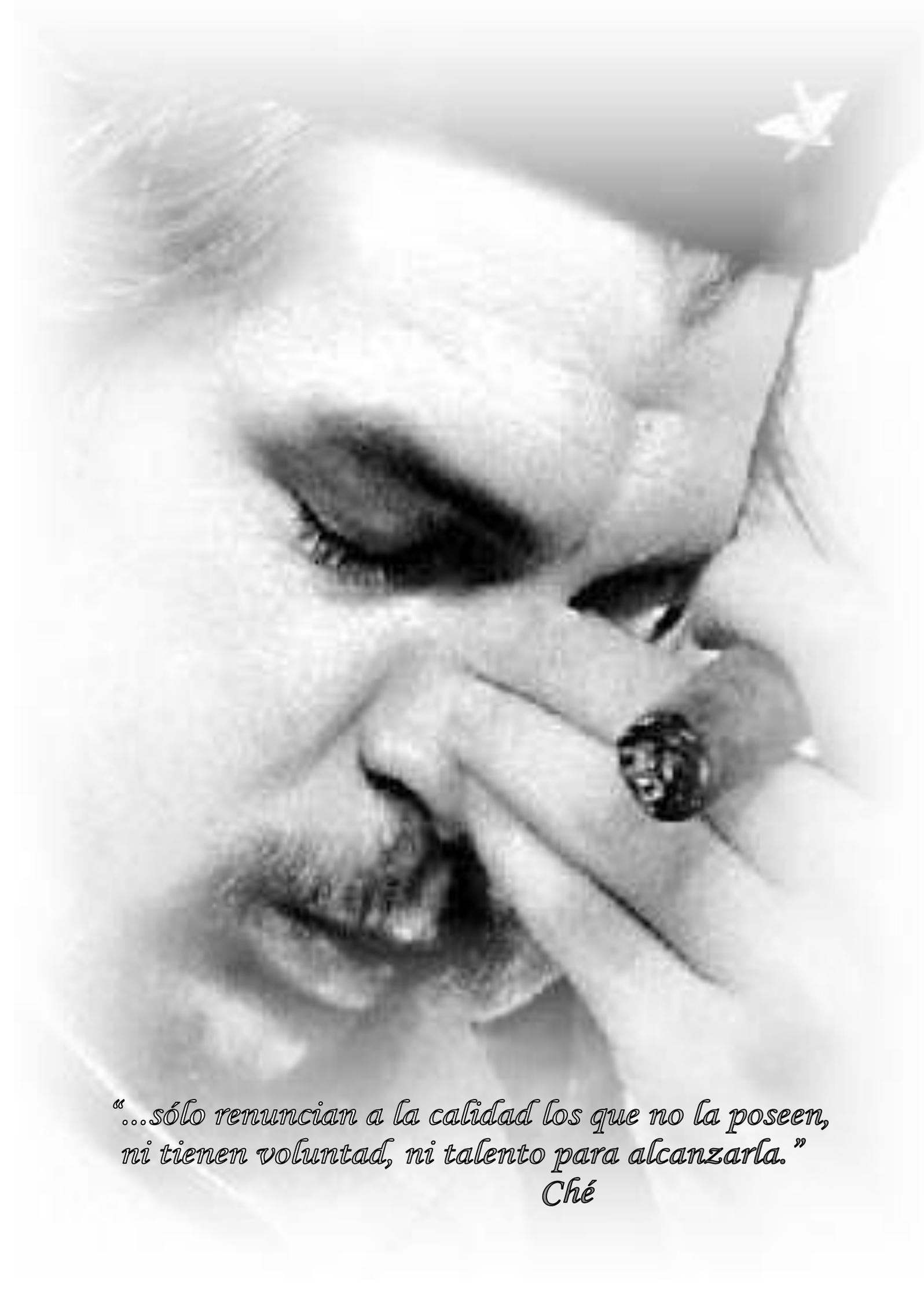
Ing. Reina Maylin Hernández Oro

"Año 52 de la Revolución"

Curso 2009-2010

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA





*“...sólo renuncian a la calidad los que no la poseen,
ni tienen voluntad, ni talento para alcanzarla.”
Ché*



Dedicatoria

Porque sin ellos no podría haber llegado a ser lo que hoy soy, dedico esta tesis:

A mi Madre por el Amor, la confianza en mí, la educación

y el apoyo que me ha brindado a lo largo de toda mi vida.

A mi Hermana para que en un futuro siga mi ejemplo.

A mis Abuelos maternos por estar siempre en mí vida brindándome su eterno Amor.

Los adoro...





Agradecimientos

Deseo agradecer a todos aquellos que durante toda mi vida han contribuido a mi formación y sin los cuales no me hubiera sido posible llegar al lugar en que estoy:

- *A mi madre que se ha sacrificado siempre para darme todo lo que necesito y porque sin ella no soy nada.*
- *A mi familia por su apoyo incondicional durante toda mi vida, en especial a mis abuelos que son mis segundos padres.*
- *A mi hermanita Niurky por quererme mucho mucho.*
- *A Migue que me ha apoyado y ayudado en todo lo que ha estado a su alcance.*
- *A mi padre porque a pesar de no estar siempre, me dio la vida.*
- *A mis tutoras Ing. Yurisley Toledo Leal e Ing. Reina Maylín Hernández Oro por su colaboración y dedicación.*
- *A todos los profesores, que han incidido en mi formación y me han brindado valiosos conocimientos.*
- *A todos los trabajadores del Kurhotel Escambray por dedicarme parte de su tiempo, en especial a Raúl Ramos Castillos, Director de A+B por estar siempre que lo necesité.*
- *A todos los trabajadores de la Dirección del Complejo "Topes de Collantes" que me acogieron como una más.*
- *A mis amigos que han estado a mi lado en los buenos momentos y me han impulsado en aquellos en que me faltaron fuerzas para seguir, en especial a Zule, Leacne, Yei,, Mary, Adri, Yasel, Isma y Danay.*

A todos, mil gracias.





Resumen

El sector turístico en Cuba ha desplazado a otros sectores tradicionales y se ha convertido en uno de los más dinámicos de la economía del país. Con la finalidad de estar a la altura de las exigencias modernas de los mercados, cada vez más competitivos y enfocados hacia la satisfacción del cliente, las instalaciones hoteleras buscan la mejora continua, con el objetivo de ofrecer un servicio de excelencia que cumpla con las expectativas y necesidades del cliente.

Muchas han sido las investigaciones dirigidas a mejorar los sistemas de gestión de la calidad y a la inserción del enfoque de proceso por medio de una de las filosofías de mayor actualidad en el mundo, la Gestión por Procesos.

El presente Trabajo de Diploma tiene como objetivo principal la aplicación de un procedimiento para la gestión por procesos en el Kurhotel Escambray. Esta entidad brinda, además de todos los servicios hoteleros del turismo convencional, servicios de salud a oficiales en activo de las FAR y al turismo.

Para llevar a cabo el objetivo propuesto, se utilizaron técnicas de trabajo en grupo; entrevistas; revisión de documentos; observación directa; método del coeficiente Kendall; método de Saaty, matriz de relaciones de los procesos y matriz de objetivos estratégicos.



Summary

The tourist sector in Cuba has displaced to other traditional sectors and he/she has become one of the most dynamic of the economy of the country. With the purpose of being to the height of the modern demands of the markets, more and more competitive and focused toward the client's satisfaction, the hotel facilities look for the continuous improvement, with the objective of offering an excellence service that fulfills the expectations and the client's necessities.

Many have been the investigations directed to improve the systems of administration of the quality and to the insert of the process focus by means of one of the philosophies of more present time in the world, the Administration for Processes.

The present Work of Diploma has as main objective the application of a procedure for the administration for processes in the Kurhotel Escambray. This entity toasts, besides all the hotel services of the conventional tourism, services of health to official in active of the FAR and to the tourism.

To carry out the proposed objective, they were used technical of work in group; interviews; revision of documents; direct observation; method of the coefficient Kendall; method of Saaty, womb of relationships of the processes and womb of strategic objectives.



Índice

Introducción.....	1
1. Marco Teórico de Referencia.....	5
1.1 Introducción.....	5
1.2 La calidad y su gestión. Definición y evolución.....	6
1.2.1 Gestión de la Calidad.....	8
1.3 Principios de la Gestión de la Calidad.....	9
1.4 Las etapas de la gestión de la calidad. Trilogía de Juran.....	11
1.5 Mejoramiento continuo de la calidad basado en la mejora de los procesos.....	11
1.6 Los servicios. Definición y características.....	14
1.6.1 Características fundamentales de los servicios.....	15
1.6.2 Calidad del servicio.....	16
1.7 Procesos. Definiciones.....	16
1.7.1 Clasificación de los procesos.....	18
1.8 La Gestión por Procesos.....	19
1.8.1 Objetivos de la gestión por procesos.....	20
1.8.2 Beneficios de la gestión por procesos.....	20
1.8.3 Metodologías y procedimientos para la gestión de procesos.....	21
1.8.4 Herramientas para la gestión por procesos. El mapeo de procesos y la ficha de procesos.....	22
1.9 Sector turístico en Cuba.....	24
1.10 Grupo Gaviota S.A.....	25
1.11 Kurhotel Escambray.....	26
1.12 Conclusiones parciales.....	27
2. Metodología y herramientas para la gestión y mejora de los procesos.....	29
2.1 Introducción.....	29
2.2 Caracterización del Kurhotel Escambray.....	29
2.3 Metodología para la aplicación de la Gestión por Procesos en empresas de servicios hoteleros.....	31
2.4 Herramientas complementarias a utilizar para el desarrollo de la Gestión por Procesos.....	45
2.5 Conclusiones parciales.....	46
3. Aplicación de la metodología para la mejora de procesos.....	47
3.1 Introducción.....	47
3.2 Aplicación de la metodología de gestión por procesos.....	47
3.3 Conclusiones Parciales.....	63



Índice

Conclusiones Generales.....	65
Recomendaciones.....	66
Bibliografía.....	67
Anexos.....	70



Introducción.

El desarrollo precipitado y la fuerte competencia a que está sometido el mundo de hoy, han obligado a las empresas a olvidar aquella tendencia tradicional en la que sólo la innovación de productos garantizaba dividendos de consideración para adoptar un nuevo modelo, en el que además, se valoran la opinión y necesidades del cliente y donde las empresas se enfocan al mercado.

Con la llegada del nuevo milenio se ha hecho cada vez más patente la demanda de instituciones flexibles, capaces de hacer frente con rapidez a cualquier variación que se introduzca en su entorno y que ofrezcan al cliente un producto o servicio con mayor calidad, rentabilidad y productividad. Trayendo consigo exigencias aún mayores, así como una evidente agudización de la competitividad. A raíz de estos cambios y con el fin de no perder clientes, ni hacer gastos indebidos, surge como alternativa de solución, elevar la responsabilidad de los trabajadores y gestionar las empresas a través de su organización en procesos, para poder controlar los mismos e incrementar el nivel de comprometimiento del personal con su buen funcionamiento.

Uno de los sectores que han sido beneficiados por el adelanto tecnológico es el sector empresarial; y dentro de éste, el sector turístico con un desarrollo consistente, y cuya importancia ha dejado de ser relativa y se ha convertido en uno de los sectores más dinámico de la economía mundial, por la rápida recuperación del capital invertido y el efecto multiplicador en el resto de la economía, absorbiendo aproximadamente una parte importante de las inversiones efectuadas en muchos países.

En la Mayor de las Antillas a partir de la década de los '90 y como parte del proceso de reanimación del país, cobra auge la actividad turística desplazando a otros sectores tradicionales de la economía. Debido a la posición geográfica, capacidad de generación de nuevas infraestructuras y la preparación de la población, se espera que Cuba se convierta en el primer destino turístico del Caribe. Así, en los últimos años, en Cuba se han realizado numerosas investigaciones destinadas a mejorar las técnicas de la gestión empresarial moderna aplicada al sector turístico como un pequeño aporte a la búsqueda cada vez más de un turismo satisfecho que le permita al país afianzarse en el mercado del Caribe.

La efectividad de toda organización depende de sus procesos ya que detrás del cumplimiento de un objetivo se encuentra la realización de un conjunto de actividades que influyen y forman parte del proceso. De ahí que el enfoque en procesos sea hoy una herramienta tan utilizada por las empresas y la Gestión por Procesos, se considere como la vía principal para lograr la satisfacción del cliente y los objetivos estratégicos de la organización.



Muchas han sido las investigaciones desarrolladas con la finalidad de contar con un sistema de control que posibilite la toma de decisiones basado, no sólo en el análisis económico - financiero, sino que logre una valoración integral de la gestión y sirva de herramienta en la ubicación de desviaciones en los diferentes procesos de la empresa. Casi la totalidad de dichas investigaciones poseen un fuerte enfoque hacia las empresas de producción, además no existen herramientas de apoyo definidas. Una de metodologías específicas para la mejora de los procesos hoteleros es la de Nogueira Rivera (2002) que tiene como precedentes las metodologías y/o etapas propuestas por Harrington (1991); Heras (1996); Trishler (1998), Zaratiegui (1999); Amozarrain (1999). La misma permite la alineación de las estrategias de la empresa con sus procesos a la par de mejorar la eficiencia.

El más importante y antiguo testigo de la historia del Complejo de Turismo Topes de Collantes es el Kurhotel Escambray, una instalación hotelera que con más de 20 años de experiencia, brinda un Turismo de Salud a oficiales en activo de las FAR y del Ministerio del Interior. La entidad se encuentra ubicada en la cordillera del Escambray en el municipio de Trinidad, provincia Sancti Espíritus. La elevada preparación científico técnica de sus trabajadores, el trabajo en equipo, la tecnología de punta y las potencialidades propias existentes en la región de recursos naturales, culturales e históricos logran fomentar el bienestar y la relajación corporal y mental a través de actividades asociadas a la vida sana, tratamientos de balneoterapias y fisioterapéuticos integrales, fitoterapia, tratamientos psicofísicos, todos sin la interacción de fármacos, así como otros vinculados a diferentes especialidades médicas y posibilitan la incorporación inmediata del personal a la sociedad.

Situación problémica

En el Kurhotel Escambray perteneciente al grupo hotelero Gaviota SA, se han presentado quejas de clientes referidas a diferentes procesos del hotel, a las que en ocasiones no se les ha podido dar respuesta y es muy complejo buscar la causa raíz que los ocasionan así como los responsables de los mismos; lo que evidencian problemas organizativos en el hotel debido a que en la entidad no están correctamente definidos los procesos, y por consiguiente no tiene su gestión enfocada a sus procesos. Por lo que se puede definir como **problema científico**: la ausencia de una gestión por procesos en el Kurhotel Escambray que garantice la mejora continua y la satisfacción de sus clientes.

Hipótesis:

Si se aplica de forma adecuada y una metodología de Gestión por Procesos que permita gestionar y mejorar los procesos empresariales, entonces la organización incrementará



su eficiencia y eficacia de gestión logrando una mayor calidad de los servicios y satisfacción de sus clientes.

Forma de comprobación

La validez de la hipótesis podrá ser demostrada en la posibilidad de aplicar el procedimiento que se propone en el objeto de estudio práctico. Además de obtener las fichas de procesos y los mapas de procesos e indicadores de eficiencia y eficacia.

El **Objetivo general** de la investigación es la implementación de una metodología para lograr una organización por procesos que garantice las mejoras prácticas en los procesos en el Kurhotel Escambray del Complejo de Turismo Topes de Collantes.

Objetivos específicos

- Confeccionar el marco teórico referencial, donde se aborden los aspectos teóricos fundamentales que sustenten la investigación y permitan la solución del problema científico planteado a partir de la consulta de la literatura nacional e internacional más actualizada que exista sobre el tema, y que el mismo pueda ser utilizado como material de apoyo para estudios posteriores.
- Aplicar una metodología de Gestión por Procesos, fundamentada en el análisis del valor añadido que garantice una mejor organización en la instalación hotelera objeto de estudio.
- Validar la metodología con la integración y adecuación de los instrumentos de gestión necesarios, ajustados a las particularidades del entorno empresarial cubano en la organización seleccionada.

La investigación que se proyecta posee además un valor teórico, metodológico y práctico:

Teórico: Se obtiene un marco teórico referencial que define las tendencias actuales de la organización y gestión de los procesos el cual constituye el punto de partida para la presente investigación. Aporta un procedimiento para la Gestión por Proceso de las actividades de servicio del Kurhotel Escambray, que garantice el mejoramiento de los procesos en términos de eficiencia y la eficacia.

Metodológico: Brinda la posibilidad de lograr una integración de conceptos, técnicas y herramientas para perfeccionar los servicios del Kurhotel Escambray.

Práctico: A partir de la aplicación del procedimiento el hotel mejorará sus procesos así como la satisfacción de sus clientes, además de que el mismo es aplicable en otros hoteles.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos y técnicas de análisis y síntesis, dinámica de grupos, métodos estadísticos, análisis comparativo, herramientas matemáticas y entrevistas.

El Trabajo de diploma se estructuró de la siguiente manera:



Capítulo 1: Marco Teórico de Referencia donde se abordan los aspectos básicos fundamentales necesarios para llevar a cabo la investigación así como el estado de la práctica del tema en Cuba.

Capítulo 2: Se realiza una breve caracterización de la entidad objeto de estudio además de la metodología a emplear para el análisis y la mejora de los procesos y en particular de los procesos hoteleros y las herramientas a utilizar en cada una de las etapas, que hacen consistente el procedimiento.

Capítulo 3: Se aplica de forma íntegra el procedimiento para la gestión por procesos en el Kurhotel Escambray y sus resultados, que muestran la posibilidad de puesta en práctica de la propuesta efectuada.

Además de las Conclusiones y Recomendaciones derivadas de la investigación realizada; la Bibliografía consultada y finalmente, un grupo de Anexos que permiten la mejor comprensión y desarrollo de los resultados expuestos.

Como principales resultados se destacan la identificación de los procesos, selección de aquellos relevantes y claves para la mejora, elaboración del mapa de procesos y la ficha y los diagramas As – is del proceso de Elaboración del Menú, dentro del proceso de A+B resultante clave para la entidad objeto de estudio, además del diseño de indicadores para medir el funcionamiento del subproceso.

Capítulo I

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



1. Marco Teórico de Referencia.

1.1 Introducción

Este capítulo está dedicado al análisis y síntesis de los aspectos básicos fundamentales necesarios para llevar a cabo la investigación. El mismo se estructura siguiendo el hilo conductor que se presenta en la figura 1.1

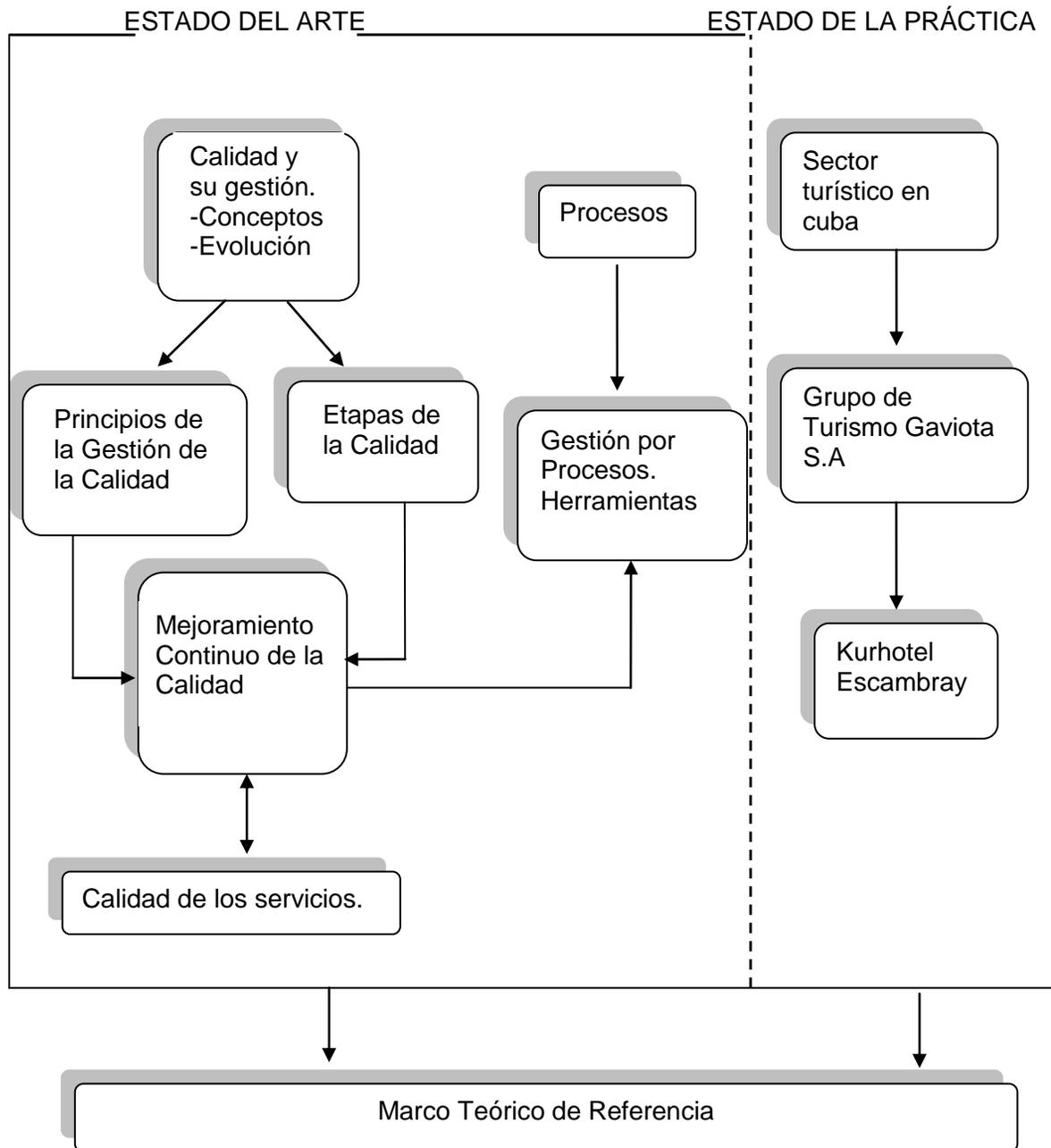


Figura 1.1: Hilo conductor. **Fuente:** Elaboración Propia.



1.2 La calidad y su gestión. Definición y evolución.

Desde sus orígenes el hombre se ha preocupado por la calidad. Al comienzo, la búsqueda de calidad consistía en seleccionar los alimentos y vestidos que le beneficiaran. Pero en la actualidad, en un medio tan agresivo y cambiante se hace necesario para las empresas considerar la calidad como un factor indispensable para competir con éxito y crear un producto o servicio que logre la mayor satisfacción de sus clientes. La calidad se ha mantenido en una constante evolución por lo que es un término difícil de definir. Muchos estudiosos del tema han emitido su criterio en cuanto a la definición de calidad.

Para Crosby (1979), la calidad se define como “conformidad con los requerimientos”, ya que las especificaciones deben reflejar verdaderamente las necesidades del cliente.

Según Conway (1988), la calidad se alcanza al "desarrollar la fabricación, administración y distribución a bajo costo de productos y servicios que el cliente quiera o necesite.

Para Deming (1989) “La calidad deberá estar dirigida a las necesidades presentes y futuras del consumidor”. Planteó además que “Calidad es un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a las necesidades del mercado”. Ya aquí se observa un enfoque de la calidad al mercado, determinado por los clientes, así como la influencia que debe dar la calidad a la disminución de costos.

Juran (1993) planteó: “La calidad consiste en aquellas características del producto que se basan en las necesidades del cliente y que por ello brindan satisfacción del producto, consiste en libertad después de las deficiencias”.

Feigenbaum (1996) define la calidad como un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la gestión de los distintos grupos de la organización para proporcionar productos y servicios a niveles que permita la satisfacción del cliente.

Se define la calidad en la ISO 9000:2000 (2000) como: El grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos, pero si se tienen en cuenta los conceptos que encierran los diferentes términos de esta definición, se puede llegar a la conclusión o a una definición más detallada de que la calidad no es más que el grado en que un conjunto de características o rasgos diferenciadores inherentes al producto o servicio, cumple con los requisitos o necesidades y expectativas, generalmente implícitas u obligatorias.

Luego del análisis de las definiciones anteriores, se muestra que no existe una única definición correcta de calidad, puesto que dichos criterios y conceptos provienen de

diferentes puntos de vista. Pero todos de una manera u otra coinciden que la calidad consiste en el cumplimiento de los requerimientos o expectativas de los clientes, internos o externos.

Históricamente, siempre se ha hablado de calidad y siempre se ha controlado, pero la necesidad de supervivencia en sociedades cada vez más competitivas ha provocado que este concepto haya evolucionado desde una primera consideración como elaboración de productos hasta llegar a la satisfacción del cliente como garantía máxima de calidad. En la figura 1.2 se observan cada una de estas etapas por las que ha pasado hasta llegar a la Calidad Total.

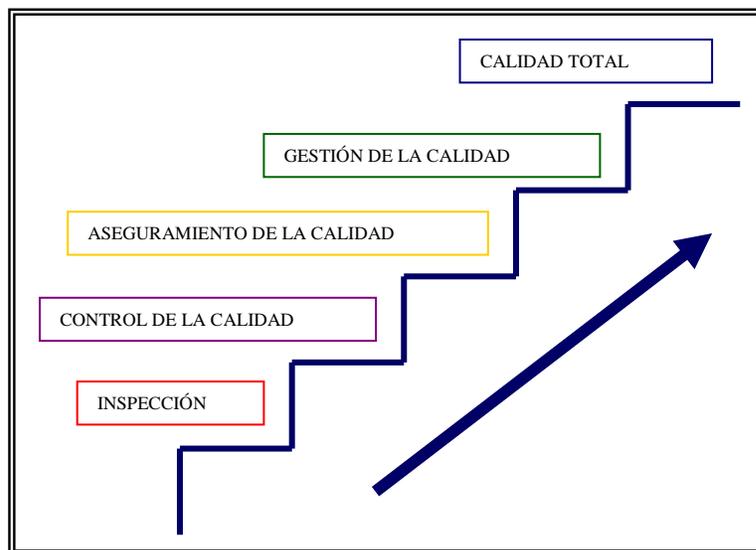


Figura 1.2 Evolución de la Calidad. **Fuente:** Sánchez Daifa (2006).

Realmente no se puede hablar de momentos específicos en los que se pasa de una etapa o fase a la siguiente de forma brusca y radical, sino que son ideas y conceptos que han ido incorporándose a los ya existentes y conviven con ellos, pero que marcan las tendencias seguidas por la mayoría de las empresas en sucesivos períodos, con las lógicas diferencias en tiempo e intensidad, según países.

Como tope en la pirámide evolutiva, hasta nuestros días, encontramos la Calidad Total, concepto más abarcador que prevé la calidad en todas las etapas e interacciones externas e internas del proceso, con la plena y máxima satisfacción del cliente. Incluyendo los procesos de mejora continua y el estilo participativo en la dirección, como algunos de sus elementos a considerar.



La Calidad Total, hacer las cosas bien desde la primera vez para satisfacer las expectativas del cliente, refiere como valores la habilidad creativa, el deseo de superación y progreso, las metas bien definidas y el trabajo en equipo.

La evolución más avanzada de los conceptos relacionados con la calidad conduce a la denominada Gestión de la Calidad, orientada a obtener la Calidad Total.

1.2.1 Gestión de la Calidad.

Como respuesta a la necesidad de extender el logro de la calidad dentro de la organización surge la Gestión de la Calidad. La misma refiere la gestión de una organización, basada en la participación activa de todos los miembros de la entidad, en busca de la ventaja competitiva y la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes.

Durante la revisión bibliográfica se encontraron infinidad de definiciones dadas por los estudiosos, algunas de ellas son:

Feigenbaum (1989) define la gestión de la calidad como un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que se puedan producir bienes y servicios a los niveles más económicos y sean compatibles con la plena satisfacción del cliente.

Bernillon y Cerrutti (1993)¹, plantean que gestión de la calidad no es más que un sistema que permita librar los productos conforme a las especificaciones mejorando los costes inútiles de no calidad. Además plantean que al incluir en la gestión el término de calidad integral se amplía lo establecido, al integrar en dicha gestión no sólo a la calidad, sino al ambiente laboral y al entorno según establece la ISO para la integración de sistemas de gestión.

Udaondo (1995) plantea que debe entenderse por Gestión de la Calidad el conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad; incorporándolo por lo tanto al proceso de gestión.

Según Arthur Anderson (1999)² es el proceso consistente en identificar, interiorizar, satisfacer y superar de forma continua las expectativas de los agentes relacionados con la empresa.

¹ Referenciados en Calidad, conceptos. Material de estudio de la asignatura Gestión de la Calidad. Disponible en el portal docente de la Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo.

² Referenciado en Nuñez Cardenas (2009), Procedimiento para la Implementación de la gestión por procesos en la División de Desoft .V.C. Trabajo de diploma de la UCLV.



En la ISO 9001:2001(2001), gestión de la calidad es el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad, entendiéndose como organización conjunto de personas e instalaciones con una disposición determinada de responsabilidades, autoridades y relaciones. La dirección y control, en lo relativo a la calidad, generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad. Aragón González (2005) considera necesario añadir a esta nota que es preciso considerar también las responsabilidades que con la tecnología básica instalada se tiene.

La Gestión de la Calidad es el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, necesarias para dar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos de calidad. Es actualmente una alternativa empresarial indispensable para la supervivencia y la competitividad de la propia empresa en los mercados en los que actúa. A través de ella, se busca la optimización de recursos, la reducción de fallos y costes y la satisfacción propia y del cliente.

1.3 Principios de la Gestión de la Calidad

Los principios de gestión de la calidad proporcionan las pautas para una gestión exitosa, constituyendo una guía para la conducción correcta hacia el logro de objetivos, incluyendo la promoción de la mejora continua y el logro de la satisfacción del cliente.

La ISO 9000:2000 (2000), describe dichos principios de gestión de la calidad como un marco hacia la mejora del desempeño de una organización:

1. *Organización enfocada al cliente:* Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
2. *Liderazgo:* Los líderes establecen unidad de propósito y dirección de la organización. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
3. *Participación del personal:* El personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.



4. *Enfoque basado en procesos:* Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.
5. *Gestión basada en sistemas:* Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo dado, mejora la eficacia y eficiencia de una organización.
6. *Mejora continua:* La mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización.
7. *Toma de decisiones basada en hechos:* Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
8. *Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor:* Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa intensifica la capacidad de ambos para crear valor.

Estos principios de gestión de la calidad constituyen una referencia básica necesaria para el entendimiento y la implantación adecuada de los requisitos de la ISO 9001 o las directrices de la ISO 9004 y son pilares básicos a tener en cuenta si se quieren implantar sistemas o modelos de gestión orientados a obtener buenos resultados empresariales de manera eficaz y eficiente. Del análisis de estos principios, se concluye que uno de los que implica mayores cambios respecto a la clásica configuración de los sistemas de aseguramiento de la calidad es el principio de “*enfoque basado en procesos*”, que la ISO 9000: 2000 (2000) lo refiere de la siguiente manera:

“Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como “enfoque basado en procesos”.

La adopción de este tipo de enfoque elimina las barreras entre diferentes áreas funcionales y unifica sus enfoques hacia las metas principales de la organización, elimina la política tradicional de trincheras. También permite la apropiada gestión de las interfaces entre los distintos procesos. La herramienta que usan las organizaciones para aplicar este principio es la llamada “*gestión por procesos*”.



1.4 Las etapas de la gestión de la calidad. Trilogía de Juran.

Juran y Gryna (1993) plantean que la planificación, el control, el mejoramiento de la calidad son procesos con los cuales se gestiona la calidad de los productos y servicios, es decir son los procesos de la gestión. Así Juran propone una trilogía a través de la cual se alcanza la calidad.

Planificación de la calidad: Esta actividad ha de desarrollar los productos y los procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes.

Control de la calidad: Este proceso es utilizado por el personal operativo como ayuda para alcanzar los objetivos del producto y del proceso. Se basa en el bucle de la retroinformación y a través de él también se mejora, rectificando los problemas que surgen.

Mejora de la calidad: El tercer miembro de la trilogía de la calidad tiene como objetivo conseguir unos resultados que estén a un nivel significativamente más alto que los alcanzados en el pasado.

La trilogía de Juran es una representación gráfica con el tiempo en el eje horizontal y el costo de la pobre calidad representada por sus deficiencias en el eje vertical.

La actividad inicial es la planificación de la calidad. Los planificadores determinan quiénes son los clientes y cuáles son sus necesidades; después desarrollan el producto y diseñan el proceso que ha de responder a esas necesidades; luego preparan los planes con los que se trabajará.

La tarea que el personal que realiza la planificación ha de llevar a cabo es poner en marcha el proceso y brindar el servicio. Con mucha frecuencia las deficiencias pueden descubrirse en el proceso de planificación. Éste, por diversas razones puede tener deficiencias y como ya es imposible librarse de estos defectos así planeados se debe poner en marcha el control de la calidad para prevenir que las cosas salgan peor a manera de apaga fuegos. En ella también se muestra que en un determinado momento los defectos descienden a un nivel muy por debajo del originariamente planteado. Esta mejora se consigue mediante el tercer proceso de la trilogía: la mejora de la calidad. Aquí se observa que los defectos son una oportunidad para la mejora y se toman medidas para aprovecharla.

1.5 Mejoramiento continuo de la calidad basado en la mejora de los procesos.

La experiencia japonesa, sobre todo en los años setenta y ochenta, con sus métodos de trabajo en equipo y la participación de todo su personal en las mejoras empresariales,



popularizó las ventajas obtenidas en la revisión y retoque continuo de los procesos empresariales Zaratiegui (1999).

El mejoramiento continuo incluye a los clientes externos y proveedores como parte de la empresa. El objetivo final de esta mejora continua es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

Kabboul (1994), define el *mejoramiento continuo* como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado.

Sullivan (1994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.

Según la óptica de Deming (1996), la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

“Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.” (EFQM, 2003:14).

Este criterio del modelo de excelencia EFQM, muestra la importancia de la gestión por procesos y para su despliegue se divide en cinco subcriterios que analizan cómo la organización diseña y gestiona los procesos; cómo introduce las mejoras necesarias en los procesos tras su evaluación a fin de satisfacer las necesidades de los clientes; cómo diseña y desarrolla los productos y servicios de la organización para que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes; cómo produce y distribuye los productos y servicios de la organización; cómo gestiona y mejora las relaciones con los clientes.

Por lo que el mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer, en materia de calidad si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

La existencia de un proceso de mejora continua en la organización en el que en función de sus capacidades se analicen y mejoren los procesos de la misma, sobre la base de establecer un orden sustentado de “invertir en mejorar” aquellos procesos que más aporten tanto al cumplimiento de los objetivos estratégicos como al enfoque al cliente o a



la eficiencia (capacidad de mejora en el aporte de valor añadido, altamente repetitivos o con altas desviaciones con respecto a lo esperado). Medina León et al (2010)

De acuerdo a los conceptos consultados de Harrington (1993), Kabboul (1994), Abbel (1994), Sullivan (1994) y Deming (1996), se llega a la conclusión de que con la aplicación de la mejora continua de los procesos se puede contribuir a disminuir las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, logrando mediante la mejora gradual de los procesos un aumento de la productividad y la competitividad en el mercado.

Trischler (1998), enuncia diversos métodos para la mejora de los procesos los cuales se muestran en el Cuadro # 1.1, además plantea los objetivos que estos persiguen así como lo que se debe hacer para lograr la mejora de los procesos.

Cuadro # 1.1: Métodos para la mejora de los procesos. **Fuente:** Trischler (1998).

Propuesta	Objetivo	Instrumentos/Método
Sistema de costos ABC	Recortar el costo en la actividad.	Costo determinado a partir del proceso/análisis del valor añadido.
Análisis del valor del proceso	Racionalizar un único proceso/reducir costo y tiempo.	Análisis del valor de cada una de las fases del proceso.
Mejora del proceso empresarial	Mejorar continuamente uno o todos los procesos en términos de costo, tiempo o calidad.	Clasificación de las fases del proceso, instrumentos de calidad.
Reducción del tiempo de ciclo	Reducir el tiempo requerido para completar un proceso.	Análisis de las fases del proceso.
Ingeniería de la información	Desarrollar un sistema en torno a las líneas del proceso.	Descripción de los procesos actuales y futuros.
Innovación del proceso empresarial	Utilizar palancas de cambio para mejorar radicalmente los procesos claves.	Visión innovadora. Uso de palancas de cambio.

Sin embargo, todos tienen en común el objetivo de ayudar a los directivos a conseguir los siguientes resultados:

1. Maximizar el uso de los activos de la organización (capital, maquinaria, tecnología y recursos humanos):
 - Mejorar la respuesta al consumidor.
 - Ajustar las aptitudes de las personas con las tareas que se deban desempeñar.
 - Aumentar la adaptabilidad a los cambios en el entorno empresarial.
 - Adaptar los sistemas de información al proceso que se esté respaldando.



- Reducir costes
 - Proveer de una ventaja competitiva (Harrington), a la organización.
2. Minimizar o eliminar los despilfarros debidos a las siguientes causas:
- Sobreproducción (inventario, cargas en concepto de interés, gastos generales y papeleo).
 - Tiempo de espera (colas, retrasos y decisiones).
 - Transporte (manipulación y comunicación).
 - Procesamiento de los desechos.
 - Inventario (exceso de existencias y obsolescencia).
 - Movimientos (desplazarse para ir a buscar herramientas o información, recoger herramientas y localizar información).
 - Defectos de los productos (repetición del trabajo mal hecho e inspección).

Para lograr la mejora de los procesos se debe:

- Crear procesos que respondan a las estrategias y prioridades de la empresa.
- Conseguir que todos los miembros de la organización se concentren en los procesos adecuados.
- Mejorar la efectividad, eficiencia y flexibilidad del proceso para que el trabajo se realice mejor, de una forma más rápida y más económica.
- Evitar las soluciones instantáneas que solo tienden a polarizar los departamentos funcionales.

En el presente trabajo de diploma se desarrolla una metodología para la mejora de los procesos en Empresas de Servicio Hotelero, la cual se enmarca dentro de la mejora continua.

1.6 Los servicios. Definición y características.

Actualmente, un elemento característico del nivel de desarrollo, va siendo el mayor peso que va ocupando el sector de los servicios dentro de PIB, a partir de una mayor cantidad de prestaciones que reciben las personas en busca de una calidad de vida superior. De ahí la importancia del estudio en detalle de los procesos relativos a los servicios, comenzando con una clara definición y caracterización de los mismos. A continuación se enuncian algunas de las definiciones más comunes al respecto.

Según Schoroeder (1992) el servicio es algo que se produce y se consume en forma simultánea. Un servicio, por lo tanto, nunca existe, solamente se puede observar el resultado después del hecho.



Para Lethinen (1983) el servicio está formado por actos e interacciones, que son contactos sociales. Es algo más que algo intangible, es una interacción social entre el productor y el cliente.

Norman (1984) plantea que el servicio está formado por actos e interacciones, que son contactos sociales. El servicio es mucho más que algo intangible, es una interacción social entre el productor y el cliente.

La ISO 9000:2000 (2000) define servicio como el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor (organización o persona que proporciona un producto) y el cliente (organización o persona que recibe un producto) y generalmente es intangible.

Cuando se habla de servicios, el concepto expresa una particularidad del proceso donde actividad y resultados coinciden en tiempo y espacio. Lo que se produce es al mismo tiempo lo que se consume. El proceso de producción del servicio es a la vez, el proceso de consumo del mismo.

Esta es, sin lugar a dudas, la diferencia más esencial entre el proceso de producción y consumo del servicio y otros procesos. Mientras que en estos últimos, como regla, el tiempo de producción y el de consumo son perfectamente distinguibles, en el servicio el tiempo de consumo y el tiempo de producción se dan de manera simultánea.

1.6.1 Características fundamentales de los servicios.

A continuación se ofrece una breve descripción de cada una de las características más relevantes atendiendo a la bibliografía consultada.

Intangibilidad: Los servicios son intangibles. No se les puede ver, probar, palpar, oír ni oler antes de adquirirlo. En relación con esta característica Juran (1993) expresa que el elemento fundamental no es el producto físico, lo cual resulta una mejor forma de definirla. La mayoría de las empresas de servicio entregan productos no tangibles, otras suministran un elemento tangible, pero que solo incidentalmente forma parte del servicio suministrado al cliente.

Carácter perecedero: Trabajos no almacenables ni transportables. Estos se pueden suministrar a los clientes, sólo en el momento que son creados, no pueden ser medidos en términos físicos ni verificados antes de ser vendidos.

Inseparabilidad: Un servicio es inseparable de su fuente, trátase de una persona o máquina, en él coinciden el tiempo de producción y el tiempo de consumo, el elemento de entrada, que se transforma en objeto de salida es el cliente.



Variabilidad: Los servicios son sumamente variables, pues dependen de quienes lo suministran y del momento y lugar en que se llevan a cabo. Schroeder (1992) y Juran (1993) opinan que el servicio debe ser creado a medida que se va suministrando. En las transacciones de servicio, pensar, hablar, calcular y otras actividades se realizan en el acto y en presencia del cliente. No hay posibilidad, en este caso de que un inspector examine la “unidad de servicio”, ni de poder reparar un servicio imperfecto.

1.6.2 Calidad del servicio.

Hoy día se escucha con frecuencia que algunas empresas desean diferenciarse de sus competidores a través de un servicio adecuado al cliente. Mucha gente lo llama excelencia en el servicio, servicio fabuloso o, simplemente, buen servicio. Lo cierto es que, una sola acción no asegura que una empresa mejore todas las facetas del servicio. Muchas veces la razón por la que las empresas no han logrado ofrecer un servicio con calidad se debe, sobre todo, a que no conocen la definición de la calidad en el servicio.³

Horovitz (1990) plantea que la calidad del servicio es total o inexistente. Cuando un cliente valora la calidad del servicio no disocia sus componentes. La juzga como un todo.

Larrea (1991) denomina Calidad de los servicios a la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos, cualitativos, de un producto o servicio principal.

De acuerdo con la percepción que el cliente tenga sobre la satisfacción de cada una de sus necesidades, existen tres tipos de calidad Pérez (1994):

Calidad requerida: Nivel de cumplimiento de las especificaciones del servicio.

Calidad esperada: Satisfacción de los aspectos no especificados o implícitos.

Calidad subyacente: Relacionada con la satisfacción de las expectativas no explicitadas que todo cliente tiene.

Dadas las distintas concepciones, la autora define Calidad del Servicio como el nivel de satisfacción que se quiere proporcionar a los clientes teniendo en cuenta sus requisitos, necesidades y expectativas.

1.7 Procesos. Definiciones.

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas, han adquirido una importancia tal que, en la actualidad, forman

³Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml>



parte de las denominadas “buenas prácticas gerenciales”. En tal sentido, puede señalarse que: representan una de las perspectivas del CMI, Nogueira Rivera (2002), constituyen uno de los criterios de evaluación del modelo EFQM de calidad total y representan una de las cinco claves del Benchmarking.

Para Harrington (1993) proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno, y agrega que los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.

ISO 9000:2000 (2000) define proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados y se acepta como adecuada aclarando que cada uno de los procesos es un subsistema.

Amozarrain (1999) plantea las siguientes definiciones:

Proceso es el conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

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 intervienen en los procesos relevantes es que estos son interfuncionales, siendo capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.

Proceso clave: Son aquellos procesos extraídos de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

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.

Así mismo plantea también que las condiciones de un proceso son:

- 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 "que", no al "como".
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.

La autora define un proceso como el conjunto de actividades relacionadas entre sí que transforman un elemento de entrada en un elemento de salida agregándole valor al mismo y utilizando recursos, los cuales pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

1.7.1 Clasificación de los procesos.

No todos los procesos que se llevan a cabo en las organizaciones tienen las mismas características, motivo por el que se pueden clasificar, en función del impacto más o menos directo sobre el usuario final. Zaratiegui (1999) los clasifica de la siguiente forma:

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.

Paneque Sosa (2002) coincide con Zaratiegui en las tres clasificaciones.

Procesos estratégicos: adecuan la organización a las necesidades y expectativas de los usuarios. En definitiva, guían a la organización para incrementar la calidad en los servicios que presta a sus clientes. Están orientados a las actividades estratégicas de la empresa: desarrollo profesional, marketing, etc.

Procesos operativos: aquéllos que están en contacto directo con el usuario. Engloban todas las actividades que generan mayor valor añadido y tienen mayor impacto sobre la satisfacción del usuario.

Procesos de soporte: generan los recursos que precisan los demás procesos

De acuerdo al Glosario de Reingeniería de Arenas Herrera (1998)⁴ la clasificación es:

⁴ Referenciado en Cuellar Nodarse (2007) Aplicación de una Metodología de gestión por procesos. Análisis de peligros y Puntos críticos de control. Hotel Club Kawama. Trabajo de diploma UCCM.



Proceso Estratégico: Aquel que es indispensable para cumplir con los objetivos, metas, posicionamiento y estrategia declarada de la organización.

Proceso de Apoyo o de Soporte: Aquel que no siendo fundamental para la satisfacción de las necesidades de los elementos externos, podría ser necesario para viabilizarla.

Proceso Operacional: 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.

1.8 La Gestión por Procesos

La efectividad de toda organización depende de sus procesos empresariales. Estos tienen que estar alineados con la estrategia, misión y objetivos de la institución. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. Por ello, el principal punto de análisis lo constituye la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran. De ahí que el enfoque de procesos sea hoy una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes. Existe consenso en considerar a la Gestión por Procesos como la forma de administrar los procesos empresariales en sustitución de la administración tradicional basada en las funciones, es considerada como la vía principal de lograr la satisfacción del cliente, la base fundamental para lograr los objetivos estratégicos de la organización, permite optimizar la aportación de valor, y, por último, una parte integrante de la gestión de la calidad García Azcanio et al (2006).

Son varios los autores que han dado sus criterios acerca de lo que es para ellos la gestión por procesos.

Según Amozarrain (1999) la Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos.

Para Mora Martínez (1999) la Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico – funcional.

Junginger (2000) la define como la forma de reaccionar con más flexibilidad y rapidez a cambios en las condiciones económicas.



Morcillo Ródenas (2000) plantea que la gestión por procesos se enmarca en la Gestión de la Calidad. Supone reordenar flujos de trabajo.

Para Díaz Gorino (2002) la Gestión por Procesos es la forma de optimizar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta de una organización.

En todas las definiciones analizadas se observa la tendencia a considerar la gestión por procesos como una herramienta de gestión estratégica que tiene como finalidad alinear los procesos de la empresa con los rumbos estratégicos de la misma, destinado a incrementar la satisfacción del cliente y el aporte de valor.

1.8.1 Objetivos de la gestión por procesos

Como un sistema de gestión de calidad que es, el principal objetivo de la Gestión por procesos es aumentar los resultados de la Empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Además de incrementar la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente (Ej. Información)

Para entender la Gestión por procesos podemos considerarla como un sistema cuyos elementos principales son:

- Los procesos claves
- La coordinación y el control de su funcionamiento.
- La gestión de su mejora.

Sin duda una Empresa con equipos de procesos altamente autónomos es más ágil, eficiente, flexible y emprendedora que las clásicas organizaciones funcionales burocratizadas. Además está más próxima y mejor apuntada hacia el cliente.

Se concluye que la finalidad última de la Gestión por procesos es hacer compatible la mejora de la satisfacción del cliente con mejores resultados empresariales.

1.8.2 Beneficios de la gestión por procesos

De los principios de gestión por procesos descritos en las normas ISO y expuestos anteriormente, se puede observar que el enfoque a proceso vincula a todas o casi todas las funciones empresariales. De ahí los múltiples beneficios que puede aportar el enfoque



a procesos a cualquier organización que lo asuma. Estos beneficios los resume Moreira Delgado (2007):

- Permite medir la actuación de la organización, reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado) y acortar los plazos de entrega (reducir tiempos del ciclo) para mejorar la calidad de los productos/servicios.
- Revela los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito y los que son redundantes e improductivos.
- Define el grado de satisfacción del cliente interno o externo y lo compara con la evaluación del desempeño personal.
- Identifica las necesidades de los usuarios o clientes externos y orienta a la organización para compatibilizar la mejora de la satisfacción del cliente con mejores resultados organizacionales.
- Permite entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quién se hacen las cosas) y aquella dirigida a los departamentos o a las funciones (cómo se hace).
- Revela aquello que es positivo del trabajo en equipo contra el trabajo individual y la eficacia de los procesos con una óptica integradora en lugar de parcial.
- Anula las divisiones de las funciones por departamentos o unidades organizativas.
- Analiza y resuelve las limitaciones de la organización funcional vertical.
- Apunta a la organización en torno a resultados y no a tareas.
- Asigna responsabilidades a cada proceso.
- Establece en cada proceso indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora.
- Mantiene los procesos bajo control, mejora continuamente su funcionamiento global y reduce su inestabilidad a causa de cambios imprevistos

1.8.3 Metodologías y procedimientos para la gestión de procesos.

La totalidad de los autores consultados coinciden en que el trabajo con la gestión por procesos en las organizaciones no se organiza de manera empírica sino que existen métodos para realizar este trabajo Gestipolis (2002).

En la bibliografía consultada, existen varias metodologías y procedimientos para la Organización por procesos (Ver Anexo # 1). En la figura 1.3 se muestra un análisis de los elementos comunes de algunas de las metodologías revisadas.

En el caso del trabajo de diploma a desarrollar se aplicará la metodología de Nogueira Rivera (2002), fundamentándose en que esta es la más abarcadora de las analizadas,

utiliza herramientas como los diagramas As-Is, el análisis del valor añadido y una nueva dimensión en la matriz de Amozarrain (1999) para la selección de procesos. Además es adaptable a las condiciones específicas de cada organización pues se ha aplicado en diferentes empresas cubanas, con buenos resultados.

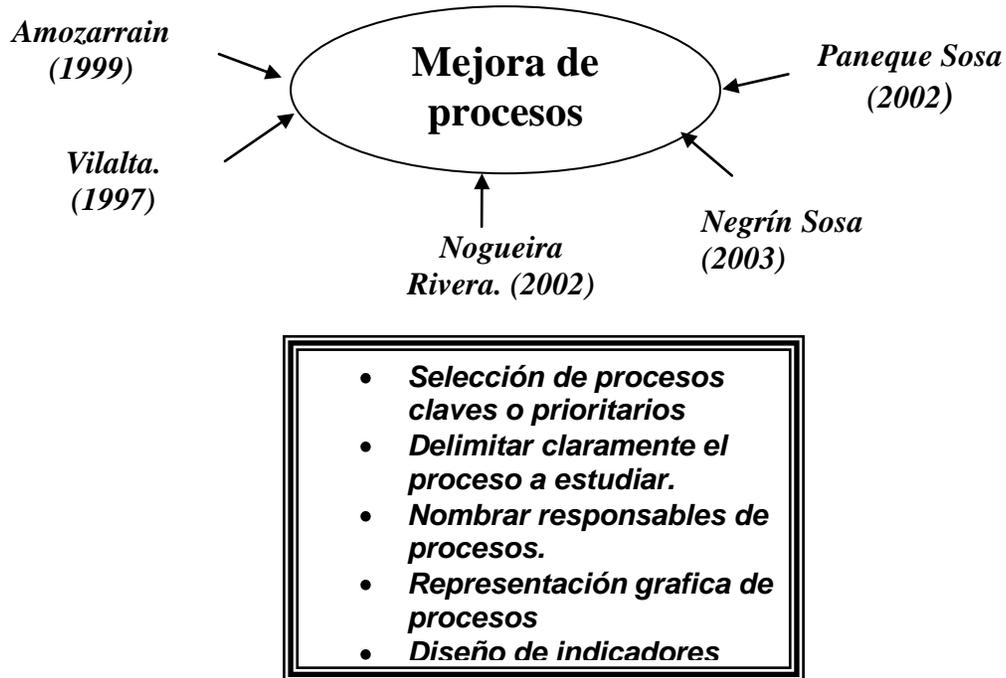


Figura 1.3. Elementos comunes de las metodologías de mejoras de procesos consultadas. **Fuente:** Elaboración propia.

1.8.4 Herramientas para la gestión por procesos. El mapeo de procesos y la ficha de procesos.

La representación gráfica facilita el análisis, uno de sus objetivos es la descomposición de un sistema en procesos, subprocesos y actividades. También hace posible la distinción entre aquellas que aportan valor añadido de las que no lo hacen, es decir que no proveen directamente nada al cliente del proceso o al resultado deseado, dentro de este contexto los mapas de procesos son la base para lograr una mejor gestión de las actividades y las tareas de los procesos, suprimir aquellas que no aportan valor (...) y buscar e incorporar oportunidades de mejora” Mora Martínez et al. (2002).

- **Mapas de procesos**

Los mapas de procesos según Zaratiegui (1999); González Méndez (2002); Marrero Latorre (2003) son, dentro de las técnicas gráficas de uso empresarial, una de las que han alcanzado mayor difusión y popularidad internacional, en buena medida

fundamentado en la revitalización en los últimos años del enfoque en procesos, además de la utilidad práctica y los beneficios que reporta su uso. 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.

Varios autores han aportado secuencias lógicas de pasos para el mapeo de procesos Ahoy, (1999), Biazzo (2000), Bou y Sauquet (2004), donde la mayoría comienza por realizar una definición y establecimiento de los límites del proceso a mapear para identificar las actividades o procesos y su secuencia hasta producir el resultado final. Es común también en las metodologías revisadas involucrar en alguna de sus etapas el recurso humano, es decir, aquellos que intervienen en las diferentes actividades para a partir de estas entrevistas se pueden examinar conexiones, relaciones y el funcionamiento real de los mismos, de tal manera que se llegue a su total comprensión y conocer donde podría fallar las conexiones o actividades.

- **Ficha de procesos**

Otra herramienta utilizada para la descripción y representación de los procesos es la *Ficha de procesos*.

La ficha de proceso surge por la necesidad de documentar los procesos. Resulta de un precepto, que lo que no se puede representar es imposible de ser mejorado, lo que no se formaliza es propenso al olvido y con ello a la pérdida de las *buenas prácticas*. De igual forma, hay concordancia en que la documentación debe reflejar los elementos esenciales que permiten delimitar y describir brevemente el proceso, aunque en el formato utilizado se observa divergencia en los criterios. Es utilizada y referida como un instrumento necesario por metodologías que abordan la mejora de proceso y que no plantean como exigencia elaborar manuales de proceso. El uso de la misma se extiende a muchos países del mundo y no existe un estilo único o estándar de realización.

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

Las ventajas de documentar procesos entre otras, son:

- El disponer de una fuente importante de información sobre los trabajos de las unidad funcional.

- Esta documentación pueden servir como instrumento de consulta y orientación para el personal que desempeña los trabajos.
- Permite ver con mayor claridad las relaciones existentes con otros procesos de la unidad funcional y/o con otras unidades funcionales.
- Facilita el establecimiento de los puntos críticos dentro del proceso y permite establecer los indicadores más adecuados para el seguimiento de los mismos.
- Facilita la mejora continua de los procesos.

La información a incluir puede ser diversa y deberá ser decidida por la propia organización, si bien parece obvio que, al menos, debería ser la necesaria para permitir la gestión del mismo.

Los elementos en los cuales concuerdan la mayor cantidad de autores son: código, nombre del procedimiento, misión/objetivo, responsables, Alcance (inicio/fin), entradas, Proveedor, cliente (proceso), indicadores, Variables de control, algunos autores en menor medida convienen en que debe agregarse los registros y los diagramas de flujos. Además en coincidencia con Dueñas Real (2007), considera que la inclusión del término *riesgo* dentro de la ficha permite prevenir su ocurrencia en aquellos puntos más cercanos a las actividades donde ocurre y permite la planificación proactiva de la organización desde sus propios procesos teniendo en cuenta que según Arroyo Basto y Caballero Torres (1997) el riesgo es una estimación de la probabilidad de causar daño o peligro potencial.

1.9 Sector turístico en Cuba

Algunos autores han concebido el turismo como “*una industria sin humo*”, en la medida que genera empleos, ingresos e impuestos, otros se han inclinado por considerarlo como comercio internacional que sirve para obtener divisas, mejorar el balance comercial y aumentar la importancia mercantil de un país.

Turismo se define como un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas que fundamentalmente, con motivos de recreación, descanso, salud, o cultural se traslada de su lugar de residencia habitual, a otro en el que no ejercen ninguna actividad lucrativa o remunerada, generando múltiples relaciones de importancia social, económica y cultural Gurria (1991).

La Organización Internacional de Turismo (OMT) define turismo como: "las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de



ocio, por negocios y otros motivos". Se trata, por tanto, de un concepto basado en el punto de vista de la demanda, que es el que se ha venido utilizando tradicionalmente.

La actividad turística, por su propia definición, supone que un visitante ocupe un espacio geográfico distinto de aquel en el que tiene su residencia habitual durante un período de tiempo limitado. Para posibilitar y potenciar el uso con fines turísticos de los recursos naturales de un territorio, el hombre debe desarrollar una infraestructura que permita acoger a los visitantes, de modo que se adecue el territorio para su uso como destino turístico; es decir, se construya un espacio turístico.

Hasta los años 80 el turismo en Cuba estuvo dirigido principalmente al turismo local. Pero entre los años 1985 y 1990 se hicieron esfuerzos buscando atraer la inversión extranjera y desarrollar otros sectores económicos lo que implicó a su vez la inversión en materiales, equipos, recursos y servicios, y volviéndose así también en una fuente de empleo.

Fue en la década del 90 durante la cual el desarrollo del turismo internacional alcanzó ritmos casi imposibles de imaginar. El flujo turístico se multiplicó 5 veces, pasando de 34 000 en 1990 hasta sobrepasar el millón 600 000 en 1999. Los ingresos brutos derivados del turismo alcanzaron la cifra de 1900 millones de dólares. La tasa de crecimiento anual, un 19 % en los visitantes y un 26 % en los ingresos brutos, han sido la más alta en toda la región del caribe.

En los últimos 15 años la mayor de las Antillas se ha convertido en uno de los destinos más dinámicos de la región, con un promedio anual de crecimiento de 14 por ciento. En estos momentos se trabaja en consolidar los mercados tradicionales y también los emergentes ya que es muy vasto el abanico de productos ofertados por Cuba, tomando fuerza el turismo convencional, el de salud y el de eventos.

1.10 Grupo Gaviota S.A.

Desde 1988 el Grupo Gaviota promociona y comercializa las bondades del producto turístico Cuba en el mercado internacional, con servicios de hotelería, agencia de viajes, transportación terrestre, marinas, recreación, restaurantes, tiendas y abastecimiento material al Grupo y a entidades turísticas del país. A partir de modalidades de turismo convencional, especializado y de salud, Gaviota ofrece mágicas ciudades, cultura, historia, playas eternamente cálidas, espectaculares sitios de naturaleza, viajes de incentivo, condiciones para desarrollar eventos, y atractivos recorridos y excursiones organizados por nuestra agencia de viajes Gaviota Tours. Por supuesto, una oferta



profesional y completa, diseñada “Para vivir al natural”, en el entorno privilegiado y seguro que significa Cuba, y su alegre y hospitalario pueblo. El Grupo Gaviota crece diariamente con optimismo y fuerza, se asocia a importantes cadenas turísticas del mundo, capacita a sus trabajadores, y se perfecciona en un trato exquisito y personalizado servicio, para propiciar el turismo que precisan sus clientes, en el afán de recibir a cambio la sonrisa y satisfacción que son, sin dudas, la más alta recompensa. El Grupo Gaviota trabaja para ofrecer a sus clientes “... un turismo de paz, de salud y de seguridad...”.

1.11 Kurhotel Escambray

El Kurhotel Escambray, forma parte del Complejo de Turismo Topes de Collantes del Grupo de Turismo Gaviota S.A. Se ubica en la cordillera del Escambray (macizo montañoso de Guamuaya) a 20 Km. de la villa de la Santísima Trinidad.

Esta instalación constituye el más importante y antiguo testigo de la historia del Complejo de Turismo Topes de Collantes, construido por el capitalismo como sanatorio para tuberculosos. Fue utilizado al triunfo de la Revolución como escuela donde se desarrolló el plan Makarenko y, posterior a ello, como Estado Mayor para la lucha contra Bandidos en el Escambray. Más adelante, este centro se entregó al MINTUR, que lo utilizó durante la etapa de creación de instalaciones turísticas en Topes de Collantes. En 1983, con un marcado deterioro se entrega a las FAR, que lo remodeló y transformó en un Centro de Descanso y Rehabilitación para el personal de esta organización, el Ministerio del Interior (MININT) y trabajadores civiles de la defensa.

En 1988 se subordina administrativamente a la Sociedad Mercantil Gaviota S.A. aunque por las características del servicio que brinda el centro se mantiene el asesoramiento metodológico desde el punto de vista médico por la dirección de servicios médicos de las FAR, con posterioridad se propone que el nombre de Centro de Descanso Escambray debía sustituirse por el de Kurhotel Escambray, buscando así un nombre que facilitara su comercialización en el extranjero. Pues el nombre de Kurhotel expresa la conjunción de curación y servicios hoteleros, teniendo como antecedente el empleo del término kurontología, utilizado en Alemania para definir el estudio del tratamiento con los medios terapéuticos que se emplean y la curorterapia, expresión usada en el este europeo para este perfil de atención.

El Kurhotel cuenta con 210 habitaciones, de ellas, 16 suites, todas climatizadas, con servicio de agua caliente, teléfono, televisión y sistema de música centralizada. Posee



además tres restaurantes, un snack bar, cabaret, complejo de cultura física y deportes y otras modernas instalaciones para el diagnóstico del estado de salud, la rehabilitación y revitalización de pacientes con enfermedades crónicas o que sufran sus secuelas invalidantes.

Este hotel tiene como misión fundamental brindar servicios de salud a los oficiales de las FAR y al turismo, asociado a su vez, a todos los servicios hoteleros del turismo convencional para lo que cuenta con las siguientes áreas: Alojamiento, Alimentos y Bebidas, Gestión de Recursos Humanos, Animación y Recreación, Gestión Financiera, Gestión de los Servicios Técnicos, Aseguramiento, Relaciones Públicas, Dirección General que incluye la Dirección Hotelera y la Dirección Asistencial. Los servicios médicos que se prestan están divididos en dos grupos: Programas Revitalizadores (Antiestrés, Adelgazamiento, Geriátrico Regenerativo, SPA Ejecutivo, Chequeo Médico Dinámico, para personal de Alto Costo y Riesgo) y otro grupo que lo conforman los Programas Rehabilitadores (Rehabilitación Osteomioarticular, y Cardiovascular, Neurorehabilitación, Glaucoma, y para atletas de alto rendimiento).

1.12 Conclusiones parciales

Luego de analizadas todas las definiciones y criterios expuestos en el desarrollo del capítulo se puede llegar a las siguientes conclusiones parciales:

1. La Gestión de la Calidad es actualmente una alternativa empresarial indispensable para la supervivencia y la competitividad de la empresa en sus mercados atendidos buscado la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes.
2. La Gestión por procesos es hoy una herramienta poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa tenga sus procesos alineados con la estrategia, misión y objetivos de la institución y los diseñe y estructure pensando en sus clientes.
3. Muchos son las metodologías existentes para la mejora de los procesos, pero una de las más completas es la *Metodología para la Gestión por Procesos* propuesta por Nogueira Rivera (2002) ya que utiliza la matriz de Amozarrain, realiza los diagramas As-Is y el análisis del valor añadido.
4. En la mayor de las Antillas el Turismo constituye la esfera más dinámica de la economía nacional y su impetuosa evolución en la década de los '90 devino,



precisamente, uno de los elementos protagónicos del proceso de reanimación del país.

5. El Kurhotel Escambray brinda un Turismo de Salud organizado en programas revitalizadores y rehabilitadores y cuenta con 20 años de experiencia en la rehabilitación integral de enfermedades crónicas a oficiales en activo de las FAR y del Ministerio del Interior, brindando un servicio eficaz; pero el hotel presenta problemas organizativos debido a que no están correctamente definidos los procesos, y por consiguiente no tiene su gestión enfocada a sus procesos.

Capítulo II

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA





2. Metodología y herramientas para la gestión y mejora de los procesos.

2.1 Introducción.

En el presente capítulo se expone una breve caracterización de la entidad objeto de estudio además de las herramientas y la metodología a emplear para el análisis y la mejora de los procesos y en particular de los procesos hoteleros. Se propone una Metodología para Gestión por Procesos sustentado en Nogueira Rivera (2002).

2.2 Caracterización del Kurhotel Escambray.

El Kurhotel Escambray es una organización hotelera subordinada al Complejo de Turismo Topes de Collantes del Grupo de Turismo Gaviota SA, ubicada en la cordillera del Escambray (macizo montañoso de Guamuaya) a 20 Km. de la villa de la Santísima Trinidad, provincia de Sancti Spíritus, capaz de brindar un Turismo de Salud organizado en programas revitalizadores y rehabilitadores dirigidos a la promoción, protección y control de la salud del personal de las FAR, MININT y personal con derecho portadores de enfermedades crónicas no transmisibles así como brindar Turismo de Salud Internacional de acuerdo a los programas médicos establecidos. En la entidad se logra fomentar el bienestar y la relajación corporal y mental a través de actividades asociadas a la vida sana, tratamientos de balneoterapias y fisioterapéuticos integrales, fitoterapia, tratamientos psicofísicos, todos sin la interacción de fármacos, así como otros vinculados a diferentes especialidades médicas.

La razón social de la entidad es:

- ✓ Desarrollar las tareas de asistencia médica encaminada a la rehabilitación y/o revitalización de los pacientes enviados por los servicios médicos de las FAR.
- ✓ Prestación de servicio de aseguramiento médico al turismo nacional e internacional.
- ✓ Promover y vender servicios gastronómicos en todas sus modalidades en las instalaciones hoteleras.
- ✓ Comercialización minorista de productos alimenticios y no alimenticios en las tiendas habilitadas a tales efectos.
- ✓ Promover y vender productos de recreación y de espectáculos artísticos al turismo nacional e internacional como actividades complementarias o de promoción a los servicios hoteleros.
- ✓ Explotación de negocios o actividades inmobiliarias como el arrendamiento de locales a terceros para usos comerciales.
- ✓ Organizar y desarrollar servicios necesarios para el funcionamiento de la unidad.

La Asistencia médica se brinda a través de 11 Programas divididos en Revitalizadores y Rehabilitadores:

Programas Revitalizadores

- 1- Programa Antiestrés



- 2- Programa Adelgazamiento
- 3- Programa Geriátrico Regenerativo.
- 4- Programa SPA Ejecutivo.
- 5- Programa de Chequeo Médico Dinámico
- 6- Programa para personal de Alto Costo y Riesgo.

Programas Rehabilitadores

- 1- Programa de Rehabilitación Osteomioarticular
- 2- Programa de Rehabilitación Cardiovascular
- 3- Programa de Neurorehabilitación
- 4- Programa de Glaucoma
- 5- Programa para atletas de alto rendimiento

A partir del año 2004 se introduce un nuevo programa para pacientes nacionales provenientes de las gerencias de ETECSA en todo el país, con la denominación de Programa de Rehabilitación de Antiestrés Modificado, conjuntamente se introduce el Programa de Chequeo medico Dinámico para los trabajadores de riesgo de dicha organización.

Misión

El Kurhotel Escambray es un centro que garantiza la rehabilitación y/o revitalización de la salud de oficiales en activos de las FAR y el MININT, único en su tipo en Cuba y la América Latina, donde se combinan armónica y sinérgicamente servicios de salud y hotelería para convertirlo en centro de referencia de la Medicina Bioenergética, pionera y líder en la Rehabilitación Integral de Enfermedades Crónicas, estables, no transmisibles, respaldada con una elevada preparación científico técnica de sus trabajadores, trabajo en equipo, tecnología de punta y las potencialidades propias existentes en nuestra región de recursos naturales, culturales e históricos que posibilitan la incorporación inmediata del personal a la sociedad.

Visión

Somos una Institución altamente categorizada que se especializa en el turismo de salud de excelencia por lo que está considerado el Kurhotel Escambray un centro de referencia de la medicina tradicional y natural y de rehabilitación de salud en el ámbito nacional e internacional por su competencia que ofrece además servicios de hotelería, estética, educación, información y documentación, en correspondencia con necesidades y prioridades de sus clientes. Contamos con un equipo de dirección que promueve una gestión participativa, con un colectivo científico técnico especializado, equipamiento y tecnología de rehabilitación y hotelera avanzada y un grupo de colaboradores integrado por técnicos y profesionales en todo el país. Nos caracterizan la ética, la profesionalidad y el sentido de pertenencia.

Valores Compartidos

- 1- Compromiso con el proyecto político-social trazado por el Ministerio de las FAR.
- 2- Sentido de pertenencia.
- 3- Trabajo en equipo.
- 4- Profesionalidad.
- 5- Transparencia.
- 6- Honestidad

El Kurhotel cuenta con 210 habitaciones, de ellas, 16 suites, todas climatizadas, con servicio de agua caliente, teléfono, televisión y sistema de música centralizada. Posee además tres restaurantes, un snack bar, cabaret, complejo de cultura física y deportes y otras modernas instalaciones para el diagnóstico del estado de salud.

En relación a los recursos humanos cuenta con un total de 269 trabajadores, de los cuales 259 son trabajadores civiles de las FAR y el resto son oficiales en activo de las FAR. A pesar de que estructura organizativa se encuentra bien definida (Ver Anexo # 2) se están presentando problemas organizativos reflejados en quejas por parte de los clientes; lo que se debe a la ausencia de una gestión enfocada a procesos.

2.3 Metodología para la aplicación de la Gestión por Procesos en empresas de servicios hoteleros.

Para la aplicación de la gestión de los procesos en el Kurhotel Escambray se emplea la metodología propuesta por Nogueira Rivera (2002) ilustrada en la figura 2.1, que tiene como precedentes las metodologías y/o etapas propuestas por Harrington (1991); Heras (1996); Trishler (1998), Zaratiegui (1999); Amozarrain (1999), y teniendo en cuenta que, normalmente, un proyecto de mejora de procesos se compone de tres fases: análisis del proceso, diseño del proceso e implementación del proceso Trischler (1998). La misma permite la alineación de las estrategias de la empresa con sus procesos a la par de mejorar la eficiencia, entre otros objetivos tales como:

- Crear procesos que respondan a las estrategias y prioridades de la empresa.
- Concentración por parte de los miembros de la organización en los procesos adecuados.
- Mejorar la efectividad, eficiencia y flexibilidad del proceso para que el trabajo se realice mejor, de forma más rápida y económica.
- Crear una cultura que haga de la gestión de procesos una parte importante de los valores y principios de todos los miembros de la organización.
- Integrar al proceso de mejora y de gestión del proceso un conjunto de buenas prácticas existentes en el estado del arte y coincidentes en principios, objetivos y manera de actuar que la metodología propuesta.

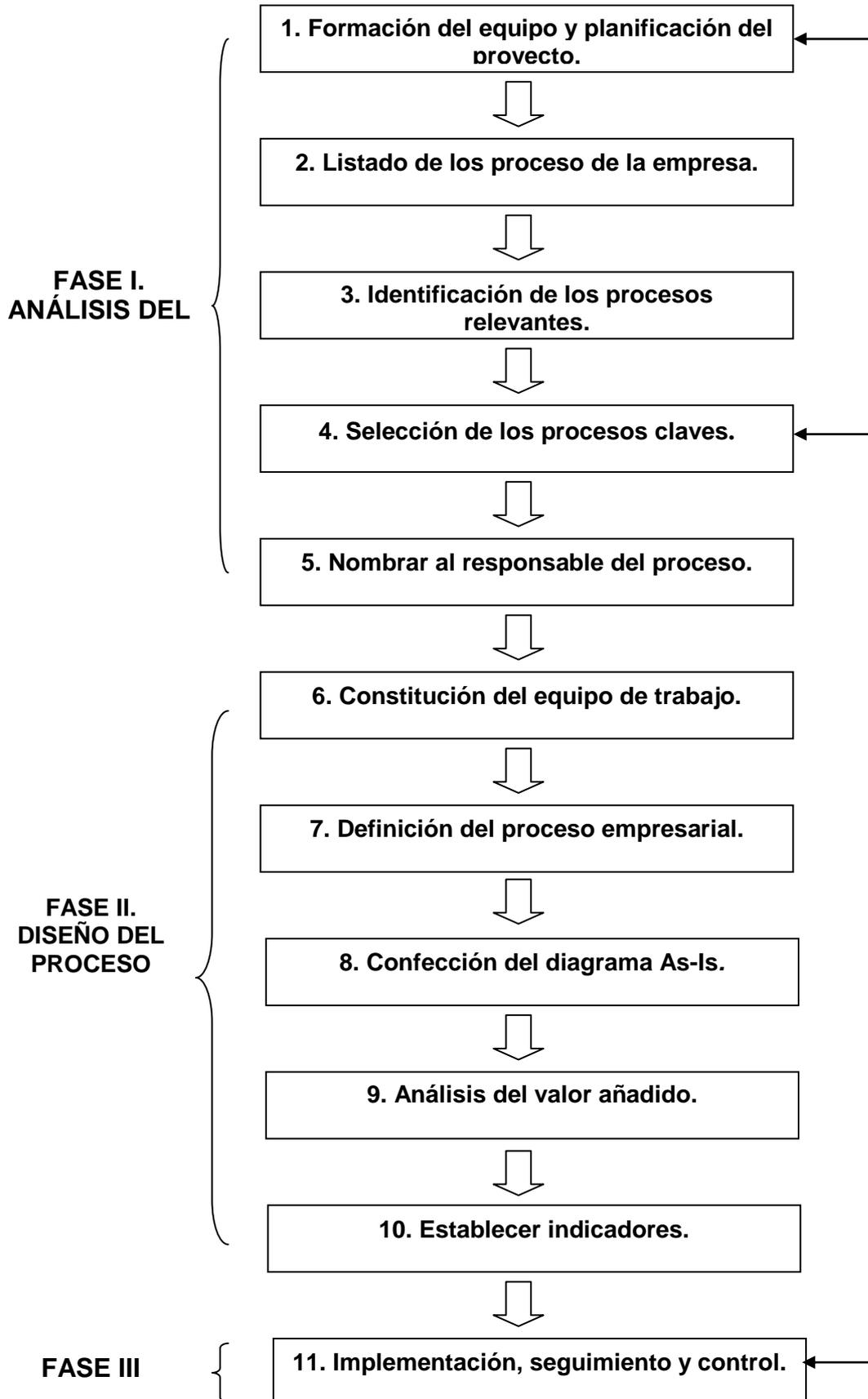


Figura 2.1: Procedimiento específico propuesto para la Gestión por Procesos. Fuente: Nogueira Rivera (2002).

Fase I. Análisis del Proceso

Etapa 1. Formación del equipo y planificación del proyecto.

Comprende la formación de un equipo de trabajo interdisciplinario, que estará integrado por la cantidad de personas que resulten del cálculo matemático a través de la expresión 2.1. Se tomaron consideraciones generales para la formación del equipo tales como que la mayoría de los integrantes sean miembros del consejo de dirección, posean conocimientos afines a la calidad, gestión por procesos y herramientas de gestión. Se nombró un miembro del consejo de dirección como coordinador del proyecto. Se estableció una planificación para las reuniones y el desarrollo del proyecto según las fases y etapas definidas en el procedimiento.

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

Donde:

M: número de expertos.

I: nivel de precisión que expresa la discrepancia o variabilidad que muestra el grupo en general.

P: porcentaje de error que como promedio se tolera en el juicio de los expertos.

K: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza que se asuma los que aparecen tabulados.

(1- α)100	K
99%	6.6564
95%	3.8416
90%	2.6896

Tabla 2.1 Valores tabulados para k según los niveles de confianza más utilizados.

Fuente: Gutiérrez Pulido (2008)

Etapa 2. Listado de los procesos de la empresa

Luego de una esencial familiarización con los procesos empresariales internos propios de la empresa, en esta etapa se recogerá, mediante una sesión de Tormenta de Ideas, un listado con todos los procesos y actividades que se desarrollen en la empresa, considerándose las premisas siguientes:

- El nombre asignado a cada proceso debe ser sencillo y representativo de los conceptos y actividades incluidos en el. El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- La totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en algunos de los procesos listados. En caso contrario deben tender a desaparecer.



- El número de procesos debe oscilar entre 10 y 25 en función del tipo de empresa Amozarrain (1999), pues la identificación de pocos o demasiados procesos incrementa la dificultad de su gestión posterior.

La experiencia práctica en la aplicación de este procedimiento lleva a recomendar la manera de actuar siguiente Medina Enríquez (2007):

1. Comenzar la sesión de trabajo con la rememoración del concepto de proceso, las distintas clasificaciones para los tipos de procesos (estratégicos, operativos y de apoyo); así como las reglas de trabajo en grupo.
2. Coordinar sesión de trabajo en grupo para el listado de los procesos. Previo a ello, se circularon varios listados de procesos obtenidos de trabajos precedentes, en el sector o fuera de él; así como entidades turísticas de éxito, con el fin de servir de referencia. Se aclaró que estos listados son a manera de recomendación.
3. Dividir el equipo en dos o tres grupos de trabajo, según sea su tamaño. Cada uno presenta la relación de los procesos del hotel. Se recomienda una pancarta de manera que el resultado se mantenga a la vista de todos los participantes.
4. Lograr consenso para el listado de los procesos entre los equipos. Se busca lograrlo de lo más simple a lo más complejo, es decir, primero aquellos que aparecen propuestos por todos los equipos y posterior los mas contradictorios.
5. Definir la misión de cada uno de los procesos. Para esto se responsabiliza a un miembro del equipo con dominio del proceso y se aprueban primeramente en los subgrupos de trabajo y más tarde por todo el equipo. Clasificación de los procesos decididos en: Estratégicos, Claves y de Apoyo. Se realiza primero a nivel de cada grupo y, posteriormente, se busca el consenso del equipo (Ver cuadro 2.1).
6. Determinación de las principales relaciones entre los procesos. Para esto se propone la creación una matriz de $n \times n$, donde n es el número de procesos definidos. La diagonal principal es cero, lo que indica que no se considera la relación de un proceso con el mismo. Cada miembro del equipo evalúa la relación en una escala de 1 (relación muy débil) y hasta 10 (relación muy fuerte) y sólo considerará como máximo cinco (5) relaciones para cada uno de los procesos. Los facilitadores del proceso consolidarán la información y obtendrán las 5 relaciones más fuertes para cada proceso (Ver tabla 2.2).
7. Con la información de estos dos últimos pasos se conforma el Mapa de Procesos. Los facilitadores realizan una propuesta al equipo de trabajo.

Cuadro 2.1: Resumen de los procesos seleccionados; así como la misión los límites de cada uno y la clasificación. **Fuente:** Elaboración Propia.

Procesos seleccionados.	Misión del Proceso.	Clasificación.

Tabla 2.2: Instrumento para la determinación de las principales relaciones entre los procesos (Votación en el rango de 1 a 10, donde 10 es muy fuerte; sólo cinco votaciones por proceso).

Procesos	1	2	3	4	5	6	7	n
1	X							
2		X						
3			X					
4				X				
5					X			
6						X		
7							X	
n								X

Etapas 3. Identificación de los procesos relevantes.

Una vez obtenido el listado de los procesos de la empresa por el equipo de proyecto, se presentará al Consejo de Dirección para su revisión y aprobación. Como preselección de los procesos claves se debe aplicar el método del coeficiente de *Kendall* que permite verificar la concordancia entre los implicados y seleccionar los procesos relevantes.

Método del coeficiente de Kendall

1. Cálculo del factor de comparación (T).

$$T = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m a_{ij}$$

Donde:

k: Número de características o eventos.

m: Número de expertos.

a_{ij} : Puntuaciones que los expertos han dado a las características.

2. Determinar la diferencia entre la sumatoria de la puntuación dada por los expertos a cada característica y el factor de comparación (Δ).

$$\Delta = \sum_{i=1}^k a_i - T$$

Donde:

a_i : Puntuación dada por los expertos a cada característica.

3. Cálculo del factor de concordancia (W).

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^k \Delta^2}{m^2 (k^3 - k)} \times 100 \quad (2.2)$$

Si $W \geq 50\%$, entonces la opinión de los expertos es confiable y concuerda, por tanto el estudio es válido.

El procedimiento y obtención de los datos se efectuará en una tabla donde los procesos

seleccionados serán los que cumplan que: $\sum_{i=1}^k a_i < T$

Etapas 4. Selección de procesos claves para la mejora.

Se aplica la matriz objetivos estratégicos / repercusión en clientes y procesos/ posibilidad de éxito a corto plazo a la que se le incorpora otros criterios, la variabilidad y repetitividad, características principales de los procesos Nogueira Rivera y Medina León (2002). Asimismo, Claveranne y Pascal (2004) amplían igualmente en diversos criterios de selección y proponen entre otros, el peso económico.

Luego de la selección de los criterios a utilizar en la selección, se aplica el Método Multicriterio llamado Método Analítico de Jerarquía AHP o Método Saaty. Mediante el mismo se ponderan los criterios y se determina el peso específico relativo de cada uno de las seis variables utilizando una página Excel

Método Analítico de Jerarquía AHP

1. Los criterios a utilizar para la selección de los procesos:

- *Cálculo del impacto del proceso (IP)*: Se valora para cada proceso su importancia según su implicación en los objetivos estratégicos o metas de la organización.
- *Repercusión en el cliente (RE)*: Las decisiones de una empresa inciden, directa o indirectamente en los clientes. Este efecto se considera en la definición de los objetivos estratégicos, pero se recomienda la realización de una reflexión individualizada para cada proceso acerca de las consecuencias que tendría en los clientes de la organización un posible rediseño, y además, permite conocer el impacto de cada uno en la satisfacción de las expectativas del cliente.
- *Posibilidad de éxito a corto plazo (PECP)*: Abordar primero aquellos procesos que más posibilidades tienen de alcanzar el éxito en el menor tiempo posible.

- *Variabilidad (V)*: Cada vez que se repite el proceso se producen ligeras variaciones en la secuencia de actividades realizadas que generan variabilidad en los resultados del mismo expresados a través de mediciones concretas. La variabilidad repercute en el destinatario del proceso, quien puede quedar más o menos satisfecho con lo que recibe del proceso.
- *Repetitividad (R)*: Los procesos se crean para producir un resultado y repetir dicho resultado. Esta característica de repetitividad permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo.
- *Peso económico (PE)*: este elemento se incluye por el hecho de que las organizaciones cubanas se encuentran sometidas a grandes retos en el uso racional de los recursos financieros y el rendimiento de las inversiones realizadas. Los recursos financieros constituyen un factor importante en el contexto de la limitación de recursos. Además, el costo del proceso debe ser estimado teniendo en cuenta no solamente la carga de trabajo, sino también carga de recursos humanos y capital invertido Claveranne y Pascal (2004).

2. Construcción de la matriz nxn variables.

Para la construcción de la matriz, las variables serían los criterios propuestos por los expertos en el paso anterior (ver tabla 2.3).

La interpretación de la escala a utilizar en la matriz de comparación se muestra en la tabla 2.4.

Tabla 2.3: Matriz de comparación de nxn variable. **Fuente:** Dueñas Real (2009).

i / j	IP	RC	PECP	V	R	PE
IP	1	a_{ij}	a_{ij}	a_{ij}	a_{ij}	a_{ij}
RC	$1/a_{ij}$	1	a_{ij}	a_{ij}	a_{ij}	a_{ij}
PECP	$1/a_{ij}$	$1/a_{ij}$	1	a_{ij}	a_{ij}	a_{ij}
V	$1/a_{ij}$	$1/a_{ij}$	$1/a_{ij}$	1	a_{ij}	a_{ij}
R	$1/a_{ij}$	$1/a_{ij}$	$1/a_{ij}$	$1/a_{ij}$	1	a_{ij}
PR	$1/a_{ij}$	$1/a_{ij}$	$1/a_{ij}$	$1/a_{ij}$	$1/a_{ij}$	1

Tabla 2.4. Escala a utilizar en la matriz de comparación. **Fuente:** Dueñas Real (2009).

Valor de a_{ij}	Interpretación
1	El objetivo i y j tienen igual importancia.
3	El objetivo i es débilmente más importante que el objetivo j.
5	El objetivo i es más fuertemente importante que el j.
7	El objetivo i es mucho más fuertemente importante que el objetivo j.
9	El objetivo i es absolutamente más importante que el objetivo j.
2,4,6,8	Valores intermedios.

Nota: Es necesario que $a_{ij} = 1/a_{ji}$

3. Calcular consistencia.

La consistencia permitirá probar que los resultados son válidos y confiables. En caso de no ser consistente implicaría realizar nuevamente el paso 2. Podría ser a causa de que los expertos no tienen homogeneidad en los conocimientos sobre el tema expuesto, o a la hora de la explicación del procedimiento no hubo total claridad y asimilación del mismo. Para ello se compara el CI (índice de consistencia) con el índice aleatorio (IA) que se muestra a continuación:

n	2	3	4	5	6	7	8	9	10
IA	0	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.51

Si $CI/IA < 0.10$, el grado de consistencia es satisfactorio, pero si $CI/IA > 0.10$ existen serios problemas de consistencia y el AHP puede no dar el resultado óptimo.

Matriz de los objetivos estratégicos.

La necesidad de alinear los procesos con la estrategia empresarial y por lo tanto con los Objetivos Estratégicos resulta una necesidad evidente; sin embargo, las características particulares de los distintos sistemas productivos (producción o servicio; producción masiva o individual; alto o bajo contacto con el cliente; etcétera), el carácter lucrativo o no de la empresa e incluso las condiciones particulares del proceso (controlado o no controlado) pueden incidir en la importancia que los miembros del equipo den a un proceso sobre otro.

Para la determinación de la correlación existente entre las variables y los procesos, cada uno de los miembros del equipo realiza la votación correspondiente en la Matriz OE/IP/RC/PECP/V/R/PE. La escala utilizada es 1 como peor evaluación y 7 como máxima evaluación (Ver tabla 2.5). Luego de realizadas todas las votaciones de los expertos se hace una tabla resumen con la moda de las votaciones. Seguidamente se calcula la puntuación total de cada proceso utilizando los pesos específicos relativos a

cada criterio resultantes de la aplicación del método AHP, la puntuación del criterio Impacto del proceso (IP) es la sumatoria de las puntuaciones del proceso con cada uno de los objetivos estratégicos (Ver tabla 2.6).

Tabla 2.5: Escala a utilizar para las votaciones de los expertos. **Fuente:** Dueñas Real (2009).

Valores	Interpretación
1	Pésimo
2	Muy malo
3	Malo
4	Regular
5	Bueno
6	Muy bueno
7	Excelente

Tabla 2.6: Modelos de los pesos. **Fuente:** Elaboración Propia.

Procesos	Objetivos Estratégicos						Criterios x Pesos respectivos						PT	
	1	2	3	4	5	6	IP	RC	PECP	V	R	PE		

Seguidamente se calcula la puntuación total máxima (Tp máxima) y la puntuación total media (Tp media) mediante las fórmulas 2.2 y 2.3.

$$Tp \text{ media} = NO \cdot 4 \cdot (V_{IP}) + 4 \cdot (V_{RC}) + 4 \cdot (V_{PECP}) + 4 \cdot (V_V) + 4 \cdot (V_R) + 4 \cdot (V_{PE}) \quad (2.2)$$

$$Tp \text{ máxima} = No \cdot 7 \cdot (V_{IP}) + 7 \cdot (V_{RC}) + 7 \cdot (V_{PECP}) + 7 \cdot (V_V) + 7 \cdot (V_R) + 7 \cdot (V_{PE}) \quad (2.3)$$

Los procesos incluidos en el intervalo $Tp \text{ media} \leq PT \leq Tp \text{ máxima}$, serán los claves para la mejora.

Etapas 5. Nombrar al responsable del proceso.

Luego de haber seleccionados los procesos claves y relevantes, el equipo de proyecto nombra un responsable para cada uno de ellos, al cual delega el desarrollo de las etapas posteriores y, por consiguiente, el éxito del proyecto.

Se debe nominar a personas reconocidas dentro de la organización y de ser posible del propio equipo. Los responsables deberán poseer autonomía de actuación y atribuciones que serán puestas de manifiesto públicamente Nogueira Rivera et al (2004).

Fase II. Diseño del proceso

Etapas 6. Constitución del equipo de trabajo.



Se seleccionan para integrar el equipo de mejora los responsables de los procesos y todas las personas que puedan aportar elementos para el diseño; para esto se tienen en cuenta su experiencia y capacidad creativa, se sugiere incluir además un facilitador que tenga habilidades en la dinámica de trabajo en grupo.

El responsable nombrado del proceso será el encargado de seleccionar al personal que a su juicio pueda aportar más durante el diseño del proceso teniéndose en cuenta los criterios siguientes:

- Que tengan experiencia en las actividades incluidas.
- Que se incluya alguna persona ajena a la gestión del proceso que actúe como facilitador. Esta persona debe estar ampliamente formada en procesos y dominar herramientas de trabajo en grupo.
- Capacidad creativa e innovadora.
- Que el número de componentes no supere las ocho personas, en dependencia del tamaño de la empresa y del proceso implicado.

Etapas 7. Definición del proceso empresarial.

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas y como consecuencia se incrementa su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes Zaratiegui (1999)

De ahí la importancia de que el equipo de mejora defina el alcance de cada proceso empresarial objeto de estudio, así como su relación con otros procesos que la organización utiliza para planificar, ejecutar, revisar y adaptar su comportamiento de manera que todos estén de acuerdo con el trabajo que deben realizar. A ello contribuye la confección de una ficha, nombrada ficha del proceso, donde se incluyen los elementos del proceso que se mencionan a continuación: nombre, responsable, finalidad, objetivos, clientes, proveedores, otros grupos de interés, procesos relacionados y contenido (Ver tabla 2.7).

Para establecer los objetivos básicos del proceso se debe acudir a la información contenida en la matriz objetivos estratégicos / impacto en procesos / repercusión en clientes / éxito a corto plazo/variabilidad/repetitividad/peso económico, para el análisis siguiente:

- Contraste con los objetivos estratégicos. El equipo debe lograr el despliegue de los objetivos estratégicos a través del proceso según los impactos registrados por el proceso clave seleccionado.



- Contraste con las necesidades de los clientes. Se analiza la repercusión del cumplimiento de las necesidades de los clientes del proceso, a través de entrevistas, encuestas u observaciones directas sobre sus expectativas.

Tabla 2.7. Ficha del proceso empresarial. **Fuente:** Medina Enríquez (2007).

Ficha del Proceso Empresarial		
Nombre del Proceso:	Responsable del Proceso:	Fecha:
Misión del proceso:		
Objetivos del Proceso:		
Proveedores:	Entradas:	
Clientes:	Salidas:	
Otros grupos de interés implicados:		
Contenido del proceso.		
Inicio del proceso:	Fin del proceso:	
Subprocesos:		
Revisión de la información.		
Preparada por:	Fecha de terminación:	
Revisada por:	Fecha de revisión:	

Etapa 8. Confección del diagrama del proceso As – Is (tal como es).

Este diagrama sirve para representar gráficamente el flujo de trabajo o de información, de manera que los miembros del equipo posean mejor visibilidad del proceso y entiendan la secuencia del mismo.

En el cuadro 2.3 se muestra la simbología recomendada por Trischler (1998) para la confección de los diagramas As-Is. Estos se llevarán a cabo a través de una sesión de tormenta de ideas, convocada por el responsable del proceso, para desarrollar el diagrama, partiendo de cero y en base a los conocimientos y experiencias que poseen los miembros del equipo acerca del proceso. Para la confección de los diagramas se utilizó el *Microsoft Office Visio 2003*.

Cuadro 2.3 Simbología para la confección de un Diagrama “As-Is”. **Fuente:** En aproximación a Trischler (1998).

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

Etapa 9. Análisis del valor añadido.

Los métodos de mejora de procesos tienen el objetivo común de ayudar a los directivos a maximizar el uso de los activos de la organización y minimizar o eliminar los desperdicios (Trischler (1998)). Las técnicas del análisis del valor añadido representan un componente fundamental de los métodos siguientes: Sistema de costos basado en actividades (ABC), análisis del valor de un proceso, proceso de mejora continua y reducción del tiempo de ciclo.

Un programa de evaluación del valor añadido es una herramienta esencial para mejorar la efectividad y la eficiencia de los procesos empresariales. El mismo consiste en realizar un examen detallado de cada actividad de un proceso, para determinar si contribuye a las necesidades o los requerimientos de los clientes, validar la estructura definida por la dirección para organizar sus operaciones y determinar si las personas que desempeñan



el trabajo entienden, o no, lo que tienen que hacer: con el objetivo de optimizar los procedimientos que aportan valor añadido y minimizar o eliminar los que no aportan ninguno.

Debido a que la tarea de identificar actividades que no aportan valor añadido nunca es tan simple ni clara como parece y con el objetivo de ayudar al Equipo de Trabajo al análisis del aporte de valor de las actividades que resulten de la confección del Diagrama As-Is, se propone realizar una tabla donde se analice las relaciones de cada una de las actividades con los criterios de evaluación (Ver tabla 2.8), estos son:

- Retomar el listado de los objetivos estratégicos y en especial, aquellos que se manifiestan o concretan en el proceso objeto de estudio.
- Retomar el listado de los grupos de interés del proceso, teniendo en cuenta los intereses de cada uno de los grupos presentes para así poder determinar qué actividades contribuyen a la objetivación de dichos intereses.
- Determinar las características de calidad que debe cumplir el proceso para que satisfaga las expectativas de los clientes. Para la determinación de las características de calidad existen un grupo de métodos activos y pasivos para determinar en un primer momento las expectativas o características reales que posteriormente se traduzcan en características sustitutivas y que a partir de técnicas como Kendall se podrían seleccionar las más importantes.
- Determinar los momentos de verdad presentes en el proceso. Los momentos de la verdad son de vital importancia, pues en ellos el cliente se forma una imagen de la institución y la suma de estos determinará si al final este quedará satisfecho o no del servicio brindado, y por tanto en aquellas actividades que constituyan momentos de verdad se deberá tener un cuidado especial, pues aportan valor al cliente.

Tabla 2.8: Análisis de las relaciones de las actividades con los criterios de evaluación.

Fuente: Dueñas Real (2009).

Listado de actividades	Objetivos estratégicos	Grupos de interés	Características de calidad	Momentos de la verdad	Total

Se evaluará cada actividad mediante una escala de 0 a 5, donde 0 significa la menor relación, en tanto 5 representa la mayor. El resultado podrá arrojar alguna(s) actividad(es) que no posean razón de ser, determinado por la ausencia de valor, o sea valor igual a cero.



No obstante al resultado anterior, resulta frecuente encontrar actividades que se han realizado siempre o desde tiempos distantes y las condiciones que provocaron su surgimiento ya no existen, es decir, se realizan por tradición y resulta difícil que las personas la identifiquen como innecesarias. Por ello, se deberán realizar entonces, las siguientes preguntas:

- ¿El paso del proceso aporta valor al cliente?, ¿contribuye a satisfacer sus necesidades?, ¿es algo por lo que el cliente está dispuesto a pagar?
- ¿El paso del proceso aporta valor a la empresa?, ¿contribuye a conseguir alguno de los objetivos estratégicos?
- ¿El paso del proceso aporta valor al proceso?, ¿ayuda a los directivos a la toma de decisiones, a llevar a cabo sus tareas de planificación y prevención?
- ¿Qué le ocurrirá al cliente si la actividad fuese eliminada?
- ¿Con qué otros miembros de la organización o procesos posee relación esta tarea? ¿Qué le sucedería a ellos si esta actividad fuese eliminada?

Las actividades de planificación y prevención no aportan directamente valor al cliente, pero definen el entorno para la generación de valor proporcionando los recursos, estructura y comunicaciones necesarios para asegurar que se satisfagan las necesidades de los clientes. Si estas actividades se realizan adecuadamente, se dará un proceso eficiente y flexible que conseguirá el fin deseado.

La función de control generalmente no aporta valor añadido porque actúan sobre el output de un paso anterior del proceso e identifican los defectos después de que hayan ocurrido. Si bien estos pasos captan los problemas del producto o servicio, no realzan ni el producto ni el servicio, ni contribuyen a la mejora del proceso.

Las funciones administrativas que apoyan las actividades de control no aportan valor al proceso ni a la empresa.

Resulta imprescindible analizar si la actividad le aporta valor al grupo de interés para el que está diseñada o a los clientes del proceso analizado.

Finalmente si se concluye que la actividad no le aporta valor ni al cliente, ni a la empresa, ni al proceso; se considera como muna actividad que no aporta valor añadido.

Etapas 10. Establecer indicadores.

Los indicadores son los puntos de referencia para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. Por tanto, los indicadores son fundamentales para:

- Poder interpretar lo que pudiese ocurrir.
- Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.



- Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias.
- Planificar las actividades para dar respuesta a nuevas necesidades.

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

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

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

Fase III. Implantación del proceso

Etapa 11. Implantación, seguimiento y control.

La fase de implantación puede prolongarse en el tiempo, por lo que se debe desarrollar un plan concreto de responsables y plazos para cada uno de los hitos.

Se realiza una reflexión acerca de la posibilidad de resistencias al cambio y las contramedidas a adoptar antes de implantar el nuevo proceso, se tomarán en cuenta lo siguiente:

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

Se procede al monitoreo de la información recogida de los indicadores para su posterior análisis. El monitoreo se realiza mediante cuadros de mando o de información, donde a partir del estudio de estos, se analiza cada uno de los procesos claves y se plantean acciones de mejoras para su perfeccionamiento.

2.4 Herramientas complementarias a utilizar para el desarrollo de la Gestión por Procesos.

Encuesta

Es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la



naturaleza de la investigación y, sobre todo, considerando el nivel de educación de las personas que se van a responder el cuestionario. <http://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta>

Entrevista

Constituye una técnica para la recopilación de información de una forma amplia y abierta, en dependencia de la relación entre entrevistador y entrevistado. Esto hace necesario que: en primer lugar, el entrevistador tenga con anterioridad y bien claro, cuales son los objetivos de la entrevista y cuáles son los problemas o aspectos importantes sobre lo que les interesa obtener información del sujeto entrevistado; y en segundo lugar, que ejecute con precisión y dinámicamente la conducción de la entrevista. Tiene la particularidad de realizarse mediante un proceso verbal que se da, generalmente, a través de una relación “cara a cara” entre al menos dos individuos Enciclopedia Encarta (2003).

Tormenta de Ideas

Es un método creativo de trabajo en grupo que se basa en la interacción de un conjunto de expertos. Tiene como objetivo generar la mayor cantidad de ideas en el menor tiempo posible. En ella, la interacción o comunicación entre los expertos se logra a través de un facilitador, quien es el encargado de conducir la reunión de forma tal que se garantice la espontaneidad y se eviten ataques; no infiere, no sugiere.

2.5 Conclusiones parciales.

1. Se expone la metodología para la mejora de procesos que se aplicará en el marco de este trabajo. A la misma se le incorporan un conjunto de experiencias prácticas, resultados parciales y herramientas desarrollados en el marco de este tema que complementan y facilitan la aplicación de la misma.
2. Se menciona la importancia de la evaluación del valor añadido como herramienta esencial para mejorar la efectividad y la eficiencia de los procesos empresariales y se propone una secuencia de pasos de decisión para la identificación de las actividades que no aporten valor al proceso con la finalidad de eliminarlas.
3. Se muestran las herramientas de gestión por procesos que complementarán cada una de las etapas de la metodología a aplicar.

Capítulo III

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



3. Aplicación de la metodología para la mejora de procesos.

3.1 Introducción

En el presente capítulo se aplicará la Metodología para la Gestión de Procesos propuesta por Nogueira Rivera (2002) en el Kurhotel Escambray incluyendo diferentes herramientas que sustentarán cada una de las etapas del procedimiento y se darán a conocer los principales resultados obtenidos con la aplicación del mismo.

3.2 Aplicación de la metodología de gestión por procesos.

Fase I. Análisis del proceso.

Etapla 1. Formación del equipo y planificación del proyecto.

Para la aplicación de la metodología se procede al cálculo del número de expertos que formará parte del equipo de trabajo encargado de identificar los procesos relevantes de la entidad hotelera, mediante la fórmula 2.1.

Para el cálculo de M se estableció un nivel de confianza del 99%, una proporción estimada de error del 1%, un nivel de precisión de $\pm 10\%$ y una constante estimada K de 6.6564 (tabla 2.1).

$$M = \frac{0.01 * (1 - 0.01) * 6.6564}{0.1^2}$$

$$M = 6.589836 \approx 7 \text{ Expertos}$$

Los expertos seleccionados fueron:

1. Director General
2. Directora Asistencial
3. Director de A+B
4. Jefe de Servicios Técnicos
5. Jefa de Alojamiento
6. Jefe de Medicina Física y Rehabilitación
7. Jefe de Servicios Clínicos Habitacional

Se elaboró una ficha de expertos para conocer las características de cada uno de ellos (Ver Anexo # 3) y se nombró como coordinador del proyecto al Director General.

Etapla 2. Listado de los procesos de la empresa.

Para obtener el listado de los procesos del hotel se siguieron los pasos propuestos en el capítulo anterior y tomándose en consideración las premisas expuestas en el mismo.

1. Se realizó una conferencia introductoria acerca de los conceptos de proceso, gestión por proceso, proceso estratégico, clave y de apoyo, entre otros aspectos; así como de las reglas de trabajo en grupo.
2. Se circularon listados de procesos obtenidos de trabajos precedentes, en el sector (Hotel RIU Turquesa y del Hotel *Mercure* Cuatro Palmas Coralia); con el fin de servir



de referencia (Ver Anexos # 4). Se aclaró que estos listados son a manera de recomendación. Se realizó una sesión de trabajo en grupo para el listado de los procesos.

3. El equipo de trabajo se dividió en tres grupos y cada uno elaboró un listado de los procesos de la empresa, los cuales se presentaron en pancartas.
4. Para llegar a un consenso se fue de lo simple a lo complejo, primeramente se tomaron los procesos propuestos por los tres grupos y luego se debatió sobre los contradictorios hasta tomar una decisión acorde con todos los miembros del grupo.
5. Se definió la misión de cada uno de los procesos con la ayuda de los miembros del equipo que dominaban cada proceso y se clasificó cada uno en estratégico, clave y de apoyo (Ver cuadro 3.1).
6. Para la determinación de las principales relaciones entre los procesos se creó una matriz de nxn, donde n es el número de procesos definidos. La diagonal principal se llena con una cruz debido a que no se considera la relación de un proceso con él mismo. Se les plantea a los integrantes del equipo que voten sólo por 5 relaciones en una escala de 1 a 10, donde 10 representa la relación más fuerte y 1 la más débil. Cada experto llena su matriz y el consolidado se muestra en una pancarta durante una sesión de trabajo (Ver tabla 3.1).
7. Se construyó el mapa de procesos con los tres niveles dados por la clasificación (Estratégicos, Claves y de Apoyo) y con las relaciones resultantes del paso anterior (Ver Anexo # 5).

Cuadro 3.1: Procesos del Kurhotel Escambray, su misión y clasificación. **Fuente:** Elaboración Propia.

Procesos	Misión
Procesos Estratégicos	
Gestión Estratégica	Proceso que realiza la planificación, definición de indicadores y mecanismo de control del hotel; que cumpla con la misión, visión y objetivos para una mayor satisfacción del cliente.
Planificación de la gestión y su mejoramiento	Proceso dedicado a la medición y seguimiento de los procesos, control de las no conformidades, análisis de datos, realización de auditorías, planificación para la mejora continua, acciones correctivas y preventivas, planificación de la calidad y eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.
Procesos Claves	
Alimentos y bebidas	Proceso que su responsabilidad de todo lo que se relaciona con las bebidas, la preparación de los restaurantes y los alimentos, los



Capítulo III

	servicios brindados en los bares los restaurantes, así como el abastecimiento a los mismos.
Alojamiento	Proceso que se encarga de realizar los procesos de registro y entrada y salida del cliente, recepción. Dentro de las funciones de este departamento está la de recoger el equipaje y subirlo a las habitaciones, además de darle al cliente una introducción de todos los servicios que se pueden realizar en el hotel explicando las características de los equipos que hay en ellas. Los servicios telefónicos forman parte también de este departamento, recibe todas las llamadas del hotel, hace todas las entregas de mensajes y correspondencia. Realiza la revisión de la habitación y la despedida del cliente.
Animación	Proceso encargado de la proporción de goce y entretenimiento a los clientes. Montaje de espectáculos y shows. Oferta de actividades variadas. Brindar información. Ofrecer aseguramiento material en áreas deportivas, salas de juego, piscina, etc.
Medicina Física y Rehabilitación	Proceso que se encarga de realizar consultas especializadas a todos los pacientes de todos los programas médicos, elabora el esquema del tratamiento rehabilitador (electroterapia, hidroterapia y/o cultura física) de acuerdo a la historia clínica elaborada por el médico de asistencia.
Medicina Natural y Tradicional	Proceso encargado de brindar servicios médicos mediante tratamientos naturales sin la intervención de fármacos y tratamientos estéticos.
Servicios Clínicos Habitacional	Proceso que se encarga de recibir a cada uno de los pacientes que llegan a la entidad, recepcionar la Historia Clínica General con la que llega el paciente y darle seguimiento mediante una consulta Evolutiva Intermedia y emitir un Informe Resumen a su Hospital con cada uno de los tratamientos realizados durante su estancia en la instalación.
Servicios Médicos de Aeronáutica	Proceso encargado de brindar servicios médicos a personal de alto costo y riesgo como pilotos y personal de Etecsa.
Servicios Médicos de Psicofisiología	Proceso encargado de brindar servicios Psicológicos e investigaciones medicas a pacientes que lo necesiten.
Servicios de Oftalmología	Proceso encargado de brindar servicios Oftalmológicos



Capítulo III

Servicios de Estomatología	Proceso encargado de brindar servicios Estomatológicos a pacientes que lo requieran.
Procesos de Apoyo	
Comunicación Interna /Externa	Proceso dedicado a las comunicaciones al personal del Kurhotel y a los clientes, recepción de comunicación de las partes interesadas, análisis reclamación y relaciones públicas.
Gestión de los Recursos	Proceso que se encarga desde la selección del personal, la verificación de las normas de comportamiento, trabajo y presencia del personal, incluyendo el pago de los trabajadores y la cantidad de los mismos; hasta mantener las reservas de materias primas y de productos, realizar la gestión de compras; para lograr una mejor organización del servicio y distribución.
Ambiente de trabajo	Proceso relacionado con la gestión de los servicios técnicos, mantenimiento, inversiones.
Seguridad y Protección	Proceso que realiza el control y supervisión de los accesos del personal en circulación al hotel y vela por la seguridad del personal y de los clientes.
Servicios Médicos de Diagnóstico	Proceso encargado de brindar servicios como rayos X, ultrasonidos, procesamiento de distintas pruebas en el laboratorio, gastroenterología, cardiología y respiratorio.
Aseguramiento Médico	Proceso encargado de mantener asegurado todos lo necesario en cada uno de los procesos relacionados con la asistencia medica.



Tabla 3.1: Consolidado de las votaciones de los expertos. **Fuente:** Elaboración Propia.

No	Procesos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	Gestión Estratégica	X	58	61	48	16	40		19					7		6			37
2	Planificación de la gestión y su mejoramiento	49	X	44	33	17	36		36			10		8	18	8		8	44
3	Alimentos y bebidas	26	46	X	20	31	33	10		10	9			8	47	9	7	38	15
4	Alojamiento	49	49	20	X		18		27					56	39	35	10		10
5	Animación	5	52	49	16	X	28	9	9		35			40		6	5		
6	Medicina Física y Rehabilitación	57	47	36	9	8	X	20	45	18	8		6		14			16	57
7	Medicina Natural y Tradicional	18	30	8	6		30	X	54	9	15				27	10		10	43
8	Servicios Clínicos Habitacional	38	33		25	9	50	10	X	59		8		14	7	7			39
9	Servicios Médicos de Diagnóstico	15	32		10		41	8	36	X	13	14	26	9	20			19	41
10	Servicios Médicos de Psicofisiología	10	26	18	44	8	9	24	19	30	X			31		8	10	17	35
11	Servicios de Oftalmología	10	26		10		32	5	44	22		X	10	29	23	8		7	
12	Servicios de Estomatología	16	40	23	10	10	19	13	53	21			X	7	8			13	44
13	Comunicación Interna /Externa	45	43	29	49	47			25		17		6	X	24			10	
14	Gestión de los Recursos	21	46	59	24	8	36	6	27	10				10	X	17	10		47
15	Ambiente de trabajo	8	49	23	27	9	9		10					9	49	X	33	10	16
16	Seguridad y protección	32	37	38	37	21			10					41	58	22	X		10
17	Servicios médicos de aeronáutica	48	39	37	33	7	45			26				8	10	9		X	45
18	Aseguramiento médico	56	57	20			8	17	47	53				8	29		9	10	X

Etapa 3. Identificación de los procesos relevantes.

Luego de revisado y aprobado por el Consejo de Dirección el listado de los procesos de la empresa, se aplicó el método del coeficiente de Kendall para la selección de los procesos relevantes. Para ello los expertos ordenaron los procesos listados en la etapa anterior según el grado de importancia que estimaron conveniente en función de: impacto del proceso en los objetivos estratégicos, repercusión en el cliente, posibilidad de éxito a corto plazo, variabilidad, repetitividad y peso económico. El consenso de los expertos fue procesado auxiliándose de una Hoja de Cálculo de Microsoft Excel, los resultados de dicha aplicación se muestran en la tabla 3.2

Tabla 3.2: Aplicación del Coeficiente de *Kendall* para la selección de los procesos relevantes. **Fuente:** Elaboración Propia.

	INDICADORES.	EXPERTOS.							ΣAi	Δ	Δ²	Mejores.	
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7					
1	Gestión Estratégica	1	8	2	4	1	3	2	21	-45.17	2040.03	relevante	
2	Planificación de la gestión y su mejoramiento	2	9	1	5	2	4	3	26	-40.17	1613.36	relevante	
3	Alimentos y Bebidas	9	10	4	3	5	5	7	43	-23.17	536.69	relevante	
4	Alojamiento	10	11	3	10	7	12	11	64	-2.17	4.69	relevante	
5	Animación	18	12	5	18	11	13	10	87	20.83	434.03	-	
6	Medicina Física y Rehabilitación	3	1	6	1	3	1	1	16	-50.17	2516.69	relevante	
7	Medicina Natural y Tradicional	7	13	13	15	12	6	14	80	13.83	191.36	-	
8	Servicios Clínicos Habitacional	4	2	7	2	6	7	9	37	-29.17	850.69	relevante	
9	Servicios Médicos de Diagnóstico	14	14	8	11	10	8	8	73	6.83	46.69	-	
10	Servicios Médicos de Psicofisiología	8	15	16	12	13	14	15	93	26.83	720.03	-	
11	Servicios de Oftalmología	16	16	18	13	14	15	16	108	41.83	1750.03	-	
12	Servicios de Estomatología	15	17	17	14	15	16	17	111	44.83	2010.03	-	
13	Comunicación Interna / Externa	17	4	9	16	12	11	12	81	14.83	220.03	-	
14	Gestión de los Recursos	5	5	10	6	8	10	5	49	-17.17	294.69	relevante	
15	Ambiente de Trabajo	13	6	11	9	16	17	13	85	18.83	354.69	-	
16	Seguridad y Protección	12	7	12	17	17	18	18	101	34.83	1213.36	-	
17	Servicios Médicos de Aeronáutica	11	3	14	7	4	2	4	45	-21.17	448.03	relevante	
18	Aseguramiento Médico	6	18	15	8	9	9	6	71	4.83	23.36	-	
									ΣAi	1191	ΣΔ²=0	15268.50	-

Los procesos seleccionados como relevantes son los que cumplen con la condición

$$\sum_{i=1}^k a_i < T \quad \Sigma Ai < T.$$

Los mismos se listan a continuación:

- Gestión Estratégica
- Planificación de la Gestión y su mejoramiento
- Alimentos y Bebidas
- Alojamiento
- Medicina Física y Rehabilitación
- Servicios Clínicos Habitacional
- Gestión de los Recursos
- Servicios Médicos de Aeronáutica

Para probar que la opinión de los expertos es confiable se realizó el cálculo del factor de concordancia (W) mediante la hoja de calculo de Excel. Los resultados arrojados se muestran en la figura 3.1.

Figura 3.1: Concordancia entre los expertos. **Fuente:** Salida del Microsof Excel.

Si $w < 0.5$ No hay concordancia en el criterio de los expertos.	
Si $w \geq 0.5$ Hay concordancia en el criterio de los expertos.	
NÚMERO DE EXPERTOS	7
NÚMERO DE CRITERIOS	18
Coefficiente de Kendall	W 0.64
Hay concordancia en el criterio de los expertos.	

Como $W \geq 0.5$ se puede afirmar que la opinión de los expertos es confiable, por lo que el estudio es válido.

Etapa 4. Selección de procesos clave para la mejora.

Los expertos seleccionaron los siguientes criterios: impacto del proceso en los objetivos estratégicos (IP), repercusión en el cliente (RC), posibilidad de éxito a corto plazo (PECP), variabilidad (V), repetitividad (R) y el peso económico (PE). Luego se aplicó el método multicriterio y se calcularon los pesos de cada uno de los criterios utilizando una Hoja de Cálculo de Microsoft Excel. Para dicho cálculo cada uno de los expertos llenó un modelo donde ponderaron en una escala del 1 al 9 los pesos que los mismos asignan a cada uno de los aspectos anteriormente mencionados. Para llegar a un consenso entre los expertos se determinó como la medida de tendencia central más representativa a causa de las características de la muestra, la moda, que es la representación del valor que más se repite, lo que en este caso indica la opinión de la mayoría. El resultado obtenido se procesó mediante la hoja de cálculo la cual arrojó los pesos de cada uno de los criterios (Ver tabla # 3.3).

Tabla 3.3: Resultados de los pesos de cada criterio. **Fuente:** Elaboración propia.

	I. Proceso	R.Cliente	P.E.C.P	Variabilidad	Repetitividad	Peso Económico
I. Proceso	1	2	3	5	5	4
R.Cliente	0.5	1	4	5	5	3
P.E.C.P	0.3333333	0.25	1	4	3	2
Variabilidad	0.2	0.2	0.25	1	1	3
Repetitividad	0.2	0.2	0.3333333	1	1	2
Peso Económico	0.25	0.3333333	0.5	0.33333333	0.5	1
Sumatoria	2.48333	3.98333	9.08333	16.333333	15.5	15
6						
Paso 1						
	0.4026846	0.5020921	0.3302752	0.306122449	0.322580645	0.266666667
	0.2013423	0.251046	0.440367	0.306122449	0.322580645	0.2
	0.1342282	0.0627615	0.1100917	0.244897959	0.193548387	0.133333333
	0.0805369	0.0502092	0.0275229	0.06122449	0.064516129	0.2
	0.0805369	0.0502092	0.0366372	0.06122449	0.064516129	0.133333333
	0.1006711	0.083682	0.0550459	0.020408163	0.032258065	0.066666667
Paso 2	Pesos					
I. Proceso	0.3550703					
R.Cliente	0.2869037					
P.E.C.P	0.1464769					
Variabilidad	0.0806683					
Repetitividad	0.0710862					
Peso Económico	0.0537887					



Para verificar que los resultados son válidos se chequeo la consistencia. Para ello se comparó con 0.10, la razón entre el CI (índice de consistencia) obtenido de la hoja de cálculo de la tabla de Excel, 0.10234359; con el índice aleatorio (IA) que para 6 criterios es 1.24 (Ver tabla # 3.4).

Tabla 3.4: Chequeo de Consistencia. **Fuente:** Elaboración propia.

Chequeando Consistencia									
Paso 1									
	1	2	3	5	5	4		0.3550703	2.3662474
	0.5	1	4	5	5	3	Multiplicar	0.2869037	Igual 1.3884307
	0.3333333	0.25	1	4	3	2		0.1464769	0.9320701
	0.2	0.2	0.25	1	1	3		0.0806683	0.4361357
	0.2	0.2	0.3333333	1	1	2		0.0710862	0.4485534
	0.25	0.3333333	0.5	0.3333333	0.5	1		0.0597887	0.3798638
Paso 2									
	6.6641665								
	6.330719								
	6.7728798								
	6.1503193								
	6.3093912								
	6.3534424								
	33.1815								
	6.530253								
	0.530253								
	0.1060506								
IC/IA	0.0855247	Es consistente							

El grado de consistencia es satisfactorio ya que la razón entre el índice de consistencia (IC) y el índice aleatorio (IA) es de 0.082535155, cumpliendo con la condición que lo hace válido: $IC / IA < 0.10$.

Para la selección de los procesos claves para la mejora cada experto emitió su opinión acerca de la correlación existente entre los procesos que resultaron relevantes de la aplicación del coeficiente de Kendall, los criterios seleccionados y los objetivos estratégicos. Con la moda de las votaciones se hizo un resumen (Ver Anexo # 6). Para el cálculo de la puntuación total se utilizaron los valores obtenidos en el resumen de las votaciones multiplicados por los pesos específicos relativos a cada uno de los criterios (Ver Tabla 3.5).

Los objetivos estratégicos del Kurhotel Escambray son:

1. Perfeccionar el trabajo por programas médicos específicos con vistas a mejorar la calidad de la asistencia médica.
2. Cumplir los planes de mantenimiento sostenido de la disponibilidad técnica y la eficiencia en la explotación de los sistemas tecnológicos con que cuenta la instalación.
3. Cumplir el plan de capacitación Técnico-Profesional, con el fin de elevar la preparación y superación del personal.



4. Lograr un personal estable, motivado y con un gran sentido de pertenencia que brinde a nuestros clientes un servicio amable y eficiente.
5. Lograr un índice de satisfacción de los clientes superior al 94 %.

Tabla 3.5: Cálculo de la puntuación total. **Fuente:** Elaboración Propia.

Procesos	Objetivos Estratégicos					Criterios x Pesos respectivos						PT
	1	2	3	4	5	IP	RC	PECP	V	R	PE	
Gestión Estratégica	6	5	5	3	5	8.4	1.7	0.7	0.32	0.28	0.25	11.69
Planificación de la Gestión y su mejoramiento	6	6	6	5	7	10.5	1.74	0.7	0.32	0.35	0.2	13.81
Alimentos y bebidas	6	4	5	6	7	9.8	2.03	0.98	0.48	0.42	0.35	14.06
Alojamiento	3	4	3	5	4	6.65	1.74	0.42	0.24	0.28	0.15	9.47
Medicina Física y rehabilitación	7	5	3	6	7	9.8	2.03	0.98	0.24	0.35	0.3	13.7
Servicios Clínicos Habitacional	5	2	3	3	5	6.3	1.74	0.42	0.16	0.21	0.15	8.98
Gestión de los Recursos	3	4	4	3	3	5.95	0.87	0.84	0.16	0.14	0.25	8.21
Servicios Médicos de Aeronáutica	7	4	3	5	7	9.1	2.03	0.98	0.32	0.28	0.25	12.96

Se calculó la puntuación total máxima (Tp máxima) y la puntuación total media (Tp media) mediante las expresiones 2.2 y 2.3.

$$Tp \text{ media} = (5 \cdot 4 \cdot 0.35) + (4 \cdot 0.29) + (4 \cdot 0.14) + (4 \cdot 0.08) + (4 \cdot 0.07) + (4 \cdot 0.05)$$

$$Tp \text{ media} = 9.48$$

$$Tp \text{ máxima} = (5 \cdot 7 \cdot 0.35) + (7 \cdot 0.29) + (7 \cdot 0.14) + (7 \cdot 0.08) + (7 \cdot 0.07) + (7 \cdot 0.05)$$

$$Tp \text{ máxima} = 16.94$$

Los procesos incluidos en el intervalo $Tp \text{ media} \leq PT \leq Tp \text{ máxima}$, serán los claves para la mejora. Estos son:

- Gestión Estratégica
- Planificación de la gestión y su mejoramiento

- Alimentos y bebidas
- Medicina Física y Rehabilitación
- Servicios Médicos Aeronáuticos

Una vez seleccionados los procesos claves para la mejora se centró la atención en el análisis del proceso de Alimentos y Bebidas (A+B) debido a que es el de mayor puntuación complementado con que la mayor parte de las utilidades del Kurhotel proceden de dicho proceso.

Etapa 5. Nombrar al responsable del proceso.

Como responsable del proceso se nombró al Lic. Raúl Ramos Castillo, que funge como Director de A+B por sus años de experiencia ocupando el cargo que le han proporcionado vastos conocimientos del proceso.

Fase II. Diseño o rediseño del proceso.

Etapa 6. Constitución del equipo de mejora del proceso.

El responsable del proceso seleccionó a 2 personas que a su juicio podían aportar más durante el diseño del proceso debido a la experiencia que los mismos poseen. El equipo de trabajo quedó constituido por los siguientes individuos:

- Yoany Conesa Marcos. 2^{do} Jefe de A + B
- Yolanda Rucindo García. J^{de} de Cocina

Etapa 7. Definición del proceso empresarial.

Para la realización de un análisis detallado del proceso a mejorar, en este caso Proceso de A+B, se utilizó como herramienta la ficha de procesos, para su diseño fue necesario contar con datos tales como, la misión del proceso, plantilla de cargos (Ver Anexo # 7), el Organigrama General del proceso se que presenta en la figura 3.2, responsable del mismo, finalidad, objetivos, clientes, proveedores, procesos relacionados y otros como se muestra en el cuadro 3.2.

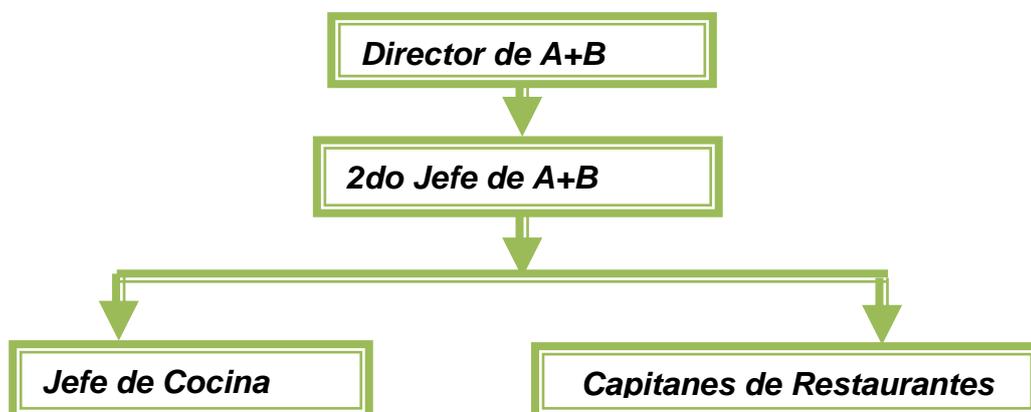


Figura 3.2: Organigrama del proceso de Alimentos y Bebidas. **Fuente:** Elaboración Propia.



Cuadro 3.2: Ficha del proceso empresarial. **Fuente:** Elaboración Propia.

Ficha del Proceso Empresarial		
Nombre del Proceso: Alimentos y Bebidas	Responsable del Proceso: Director de Alimentos y Bebidas	Fecha:
Misión del proceso: Satisfacer los gustos y necesidades de nuestros clientes e incentivar una demanda potencial de continuidad de servicios, por medio de de una oferta amplia y diversificada, tanto en alimentos como en bebidas y un servicio de excelencia.		
Objetivos del Proceso: Elaborar, vender y presentar toda la oferta que en servicios de restauración y bares soliciten nuestros Clientes.		
Proveedores: Almacén, Nutrióloga, proveedores (terceros)	Entradas: Personal, Información, Medios y equipos de trabajo, Insumos y Cliente.	
Clientes: Clientes-Pacientes alojados en el Hotel	Salidas: Cliente Satisfecho o Insatisfecho, Información	
Otros grupos de interés implicados: clientes externos (turistas/pacientes) ⁵ , clientes internos (trabajadores del hotel), proveedores, Dirección complejo Topes de Collantes, Delegación gaviota, MINFAR		
Contenido del proceso		
Inicio del proceso: Recepción de las remisiones de los Médicos Generales.	Fin del proceso: Entrega del menú a la Jefa de Cocina.	
Subprocesos: <ul style="list-style-type: none"> • Subproceso de Elaboración del Menú • Subproceso de Restauración • Subproceso de Servicios de Bares • Subproceso de Cocina 		
Procesos relacionados: Alojamiento, Gestión de los recursos, Servicios Clínicos Habitacional, Comunicación Interna/Externa.		
Revisión de la información:		
Preparada por:	Fecha de terminación:	
Revisada por:	Fecha de revisión:	

El Kurhotel Escambray para la elaboración de la oferta de servicios gastronómicos cuenta con una cocina central y 8 puntos que brindan variedad de alimentos y bebidas, ellos son:

- Restaurante “Los Vitrales”: oferta servicios a personal de alto costo y riesgo, clientes VIP y turismo internacional.
- Restaurante “Las Azaleas”: oferta servicios a pacientes y demás clientes.
- Restaurante de Empleados: oferta servicios a trabajadores.
- Snack Bar “Caburni”
- Bar Sala de juegos

⁵ En este caso se consideró aplicar el término de turistas al acompañante del paciente y/o turista internacional.

- Bar- Cabaret “Cimas de Oro”
- Cafetería
- Infusionario

Etapas 8. Confección del diagrama del proceso As – Is (tal como es).

El diagrama del proceso “tal como es” es la imagen que mejor representa al proceso a través de sus etapas por lo que es la base para la documentación y análisis del mismo. Como se muestra anteriormente el procesos de A + B está compuesto por distintos subprocesos por lo que se hace necesario realizar el diagrama para cada uno de ellos. Por limitaciones de tiempo en el presente trabajo de diploma solo se elaborará el diagrama As-Is del subproceso de Elaboración del Menú por la importancia que el mismo posee para la entidad, ya que la misma brinda un Turismo de Salud y es de vital importancia para sus pacientes el estricto cumplimiento de la dieta asignada por su médico. El equipo de trabajo, apoyándose en los conocimientos y experiencias que poseen del subproceso, confeccionó el diagrama As-Is del Subproceso de Elaboración del Menú (Ver Anexo # 8).

Etapas 9. Análisis del valor añadido.

Para efectuar el análisis del valor es necesario definir primeramente las actividades del subproceso a mejorar, que son las resultantes del Diagrama As- Is, luego se definen los criterios para el análisis que son:

- ✓ **Objetivos Estratégicos:** son los objetivos estratégicos del Kurhotel Escambray expuestos en la Etapa 4.
- ✓ **Grupos de interés:**
 1. Clientes externos (turistas/pacientes)
 2. Clientes internos (trabajadores del hotel)
 3. Proveedores
 4. Dirección complejo Topes de Collantes
 5. Delegación gaviota
 6. MINFAR
- ✓ **Características de calidad:** para definir dichas características se tomaron en cuenta los aspectos evaluados por el Kurhotel en las encuestas realizadas a sus clientes, estas son:
 1. Calidad de las comidas y las bebidas (temperatura, presentación y cocción de los alimentos).
 2. Variedad de las comidas y bebidas.
 3. Rapidez del servicio.
 4. No cometer errores con la dieta del paciente.

5. Profesionalidad del servicio.

- ✓ Momentos de la verdad: para el caso en específico del subproceso analizado no existen momentos de la verdad ya que el cliente no participa de forma directa en el subproceso de planificación del menú.

A partir de estos criterios se analizó el aporte de valor para cada una de las actividades del subproceso. Para un total de 16 posibles relaciones, si todas fueran 1 (puntuación baja) el total por actividad sería 16; si todas las puntuaciones por actividad fueran 3 la puntuación total media sería de 48 y si todas fueran fuertes la puntuación total máxima sería de 80. Quedando resultante la siguiente escala:

- 0: no aporta valor
- 1 – 17: Valor añadido débil (VAD)
- 18 – 51: Valor añadido medio (VAM)
- 52 – 85: Valor añadido fuerte débil (VAF)

Las relaciones entre las actividades y los criterios se muestran en la tabla 3.6



Tabla 3.6: Análisis del valor añadido del subproceso Elaboración del Menú. **Fuente:** Elaboración Propia.

Actividades	Objetivos estratégicos					Grupos de interés						Características de calidad						Total	Clasificación
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Recepción de las remisiones	4	0	3	0	5	5	5	0	5	5	5	2	4	0	5	2	2	52	VAF
Agrupación de pacientes por padecimiento	5	0	4	0	5	5	4	3	4	4	5	0	0	3	5	2	3	52	VAF
Determinación de la cantidad de calorías	5	0	5	0	5	5	5	2	5	4	5	5	4	0	5	3	2	55	VAF
Documento de valores nutricionales/alimento	5	0	1	1	2	5	1	0	3	1	5	3	1	0	5	1	1	35	VAM
Elaboración del Pre-Menú	3	0	3	2	4	5	4	1	2	0	4	2	4	0	4	0	0	38	VAM
Presentación del Pre-Menú en la reunión	2	0	2	1	0	4	3	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	14	VAD
Revisión de las existencias del almacén	0	0	0	0	0	2	5	2	0	0	0	0	2	1	0	0	0	12	VAD
J' ATM informa si se dispone de los alimentos	0	0	1	0	1	3	4	1	0	0	2	0	1	0	0	0	2	15	VAD
Inclusión de nuevos alimentos de igual monto	4	0	2	2	5	4	2	3	3	2	3	2	4	2	4	2	0	44	VAM
Busca variantes en la forma de elaboración	2	2	3	3	5	3	5	2	3	0	1	3	3	3	2	3	0	43	VAM
J' ATM solicita a la Base de Almacenes	0	0	1	2	0	1	3	5	4	5	0	0	3	0	0	0	0	24	VAM
Base Almacenes revisa si existe el pedido	0	0	2	0	0	1	2	5	2	0	0	0	2	0	0	0	0	14	VAD
J' ATM gestiona compra a terceros	0	1	3	2	2	1	2	5	5	5	2	3	4	0	0	0	0	35	VAM
J' ATM se reúne con el proveedor	0	0	0	3	0	1	3	5	3	3	1	0	1	0	0	0	0	20	VAM
Solicitud de cantidades necesarias	0	0	2	0	1	2	4	4	4	2	0	0	2	3	1	1	0	26	VAM
Elaboración de la Factura	0	0	2	0	0	1	4	5	5	4	2	0	0	0	0	0	3	26	VAM
Transportación del pedido hasta el almacén	0	3	0	1	0	0	3	5	2	0	0	0	0	0	0	0	1	16	VAD
Almacenamiento	0	0	0	0	2	0	2	1	1	1	2	3	0	0	1	0	3	16	VAD
Información del completado de los alimentos	0	0	1	1	0	1	3	4	0	0	0	0	3	0	1	0	0	14	VAD
Elaboración del menú	5	0	4	1	5	5	4	4	4	3	5	2	5	0	5	1	1	54	VAF
Entrega del menú al J' de A+B	2	0	1	0	1	3	4	0	2	2	0	0	2	0	0	0	0	17	VAD
Aprobación y firma	3	0	3	3	1	5	2	0	3	3	1	0	1	0	1	2	0	28	VAM
Entrega del menú a la J' de Cocina	4	0	0	2	2	3	4	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	18	VAM



Capítulo III

Luego de analizada la tabla 3.6 se puede decir que no existen actividades que no aporten valor al subproceso por lo que las mejoras están encaminadas a potenciar las actividades para que logren un mayor aporte y a reducir el tiempo de ciclo de la Elaboración del Menú, estas mejoras se plantean a continuación:

- Se propone que la nutrióloga antes de elaborar el Pre-Menú consulte al J' de ATM para que el mismo le informe de las existencias del almacén y en caso de no existir algunos de los alimentos que no puedan ser sustituidos se proceda con antelación a gestionar su compra o buscar variantes de elaboración con los existentes para que cumplan con la cantidad de calorías necesarias. Esta propuesta incurriría en un ahorro de tiempo y de trámites innecesarios si se realiza de la forma propuesta.
- Debido que los alimentos que se compran ya sea a la Base de Almacenes o a terceros proveedores, son los necesarios para el consumo del día siguiente y la mayoría de las veces se trata de alimentos que no necesitan de condiciones especiales de almacenamiento, se considera que la actividad de Almacenamiento es innecesaria y se propone su eliminación. En caso de eliminar la actividad mencionada anteriormente se propone que una vez transportado el pedido se haga directamente a la Cocina donde la Jefa de Cocina los reciba conjuntamente con el almacenero el cual archivará la factura en el almacén.
- En el caso de la actividad de Informar del completado de los alimentos se propone que se realice paralelamente a la de solicitud de las cantidades necesarias ya que en esta etapa ya está asegurado el completado del menú. Al unir estas dos actividades se añadiría mayor valor y un ahorro de tiempo.

Etapas 10. Establecer indicadores.

El subproceso de Elaboración del Menú es el punto de partida del proceso de A + B y de vital importancia para la entidad por la particularidad de ser una instalación dedicada al Turismo de Salud, que permite la rehabilitación y revitalización de distintos tipos de pacientes; para los cuales es fundamental y de estricto cumplimiento la dieta asignada por el Médico de Asistencia. Debido a esto resulta importante establecer indicadores para medir el funcionamiento de tan importante subproceso y posibilitar la toma de medidas cuando los mismos señalen problemas, es decir, que salgan por fuera de los valores de referencia. Para el desarrollo de esta etapa el equipo de mejora procedió al diseño dichos indicadores, los mismos se detallan en la tabla 3.7



Tabla 3.7: Indicadores del subproceso de Elaboración del Menú. **Fuente:** Elaboración Propia.

Indicador	Objetivo	U/M	Periodicidad	Forma de cálculo	Responsable	Valores de referencia
% de cumplimiento de la información de las Remisiones de los Médicos Generales.	Verificar que todos los pacientes hayan sido remitidos por los Médicos	%	Diario	$CI = \frac{Totalderemisiones}{Totaldepacientes} \times 100$	Nutrióloga	Solo se acepta si esta al 100%
Cumplimiento de las calorías en el Menú.	Cumplir en el menú con las calorías requeridas por los pacientes.	u	Semanal	$CC = \frac{\#menúquecumplenlascalorías}{Totaldemenú}$	Nutrióloga	Puntuación óptima = 1
% de cumplimiento de los pedidos al Almacén.	Valorar la capacidad que tiene el almacén para cumplir con los pedidos que se realizan.	%	Semanal	$CP = \frac{Pedidosdisponibles}{Totaldepedidosrealizados} \times 100$	J' de ATM	se acepta si está entre 90 y 100%



Capítulo III

El equipo de mejora elaboró los indicadores a partir de la experiencia acumulada y definió los valores de referencia según las regulaciones establecidas por las FAR debido a que es de obligatorio cumplimiento para la entidad y de vital importancia para sus pacientes que dichos indicadores se midan por los valores expuestos.

Fase III. Implantación del proceso.

Etapas 11. Implantación, seguimiento y control.

En el Kurhotel Escambray se han ido implementando algunas de las etapas anteriores de forma paulatina. Se dieron a conocer dentro de la entidad los procesos definidos, se puso en práctica el mapa de procesos y se aprobó por el Consejo de Dirección la ficha del proceso de A+B. Quedan pendiente a discutir las propuestas de mejora para potenciar el valor añadido de las actividades y los indicadores.

Como todo cambio produce resistencias se debe trabajar para hacer partícipes al personal implicado en la puesta en práctica del proceso así como dar la información y el adiestramiento necesario. Debido al carácter dinámico del procedimiento aplicado se propone al Kurhotel dar seguimiento al mismo con el objetivo de mejorar todos los procesos de la entidad.

3.3 Conclusiones Parciales

1. Con la aplicación del procedimiento propuesto se logró definir los procesos del Kurhotel Escambray, la misión de cada uno de ellos, su clasificación en estratégicos, claves y de apoyo; así como las relaciones entre los mismos mediante el mapa de procesos.
2. Se logró definir mediante la matriz de impacto en los objetivos estratégicos/repercusión en cliente/éxito a corto plazo/ variabilidad, repetitividad y peso económico y con la utilización de los pesos de dichos criterios que resultaron del método multicriterio; los procesos que para la entidad resultan claves para la mejora siendo estos: Gestión Estratégica, Planificación de la gestión y su mejoramiento, Alimentos y bebidas, Medicina Física y Rehabilitación y Servicios Médicos Aeronáuticos.
3. Para la mejora fue seleccionado el Proceso de A+B, el mismo se analizó y se describió mediante el fujograma del proceso, la ficha del mismo. Debido a que dicho proceso está compuesto por distintos subprocesos y por limitaciones de tiempo es imposible un análisis detallado de cada uno de ellos se centro la atención en el subproceso de Elaboración del Menú el cual se describió mediante el diagrama As-Is.



Capítulo III

4. Mediante el análisis del valor añadido de las actividades del subproceso de Elaboración del Menú se concluye que todas las actividades aportan valor y para potenciar dicho valor se propusieron algunas mejoras que contribuyen a la disminución del tiempo de ciclo del subproceso.
5. Se diseñaron indicadores para medir el funcionamiento de tan importante subproceso, siendo estos: % de cumplimiento de la información de las Remisiones de los Médicos Generales, Cumplimiento de las calorías en el Menú, % de cumplimiento de los pedidos al Almacén.

Conclusiones

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA





Conclusiones Generales

Luego de realizada la investigación se pudo concluir que:

1. La Gestión por Procesos es hoy una poderosa herramienta por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados de la organización, siempre que la misma diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes y alineados con su estrategia, misión y objetivos. Por ello resulta importante la gestión de la empresa basada en sus procesos.
2. La necesidad de las instalaciones hoteleras de ser cada día más competitivas y orientadas a sus clientes, hace imprescindible el empleo de metodologías efectivas para el mejoramiento de los procesos hoteleros. La metodología propuesta por Nogueira Rivera (2002) contribuye además de la mejora de los procesos a alinear los mismos con la estrategia de la organización.
3. Con la aplicación del procedimiento propuesto se logró definir los procesos del Kurhotel Escambray, su misión y clasificación, así como las relaciones entre ellos mediante el mapa de procesos. A través de la utilización de técnicas como método de Kendall y multicriterio resultaron los procesos claves para la mejora, siendo seleccionado dentro del proceso de A+B, el subproceso de Elaboración del Menú por la importancia que tiene para los pacientes del hotel el estricto cumplimiento de la dieta asignada.
4. Se describió detalladamente el subproceso de elaboración del menú mediante el diagrama As-Is y se realizó un análisis del aporte de valor de cada una de las actividades que permitieron la propuesta de mejoras que contribuirán la disminución del tiempo de ciclo del subproceso y a una mayor satisfacción de los pacientes del Kurhotel.
5. Se diseñaron indicadores para permitirán medir el funcionamiento de tan importante subproceso, siendo estos: % de cumplimiento de la información de las Remisiones de los Médicos Generales, Cumplimiento de las calorías en el Menú, % de cumplimiento de los pedidos al Almacén.

Recomendaciones

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA





Recomendaciones

1. Continuar la aplicación de la metodología propuesta a los demás subprocesos del Proceso de A+B, así como la generalización a todos los procesos del Kurhotel Escambray.
2. Implementar las medidas obtenidas como resultado del proceso de análisis de mejora y poner en práctica los indicadores propuestos.
3. Formalizar y divulgar los resultados obtenidos en la presente investigación en la entidad y demás hoteles del Complejo “Topes de Collantes” de manera que facilite la continuidad de la investigación y la generalización de los resultados alcanzados.
4. Lograr el análisis y mejora de los procesos con un enfoque de gestión integral y en especial para el proceso de A+B debido a que la mayor parte de las utilidades del Kurhotel proceden de dicho proceso y es esencial para la rehabilitación de sus pacientes el cumplimiento de su dieta.

Bibliografía

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA





Bibliografía

1. Amozarrain, M. (1999) "La gestión por procesos"; Editorial Mondragón Corporación Cooperativa; España.
2. Crosby P.B. (1979) La calidad no cuesta / P.B Crosby.-- México: Mc.Graw Hill, 1979.-- 328p.
3. Conway, W.F (1988) The correct way of managing. Conway Quality
4. Deming W. E (1989) "Calidad y Productividad, La salida de la Crisis"; Editorial Díaz de Santos; México
5. Díaz Gorino, A. (2002) "La Gestión por Procesos"; Web: www.icedes.com
6. Díaz Pontones, Vicente et al (1998): "La dirección estratégica, un enfoque para su aplicación".
7. Feigenbaum, AV (1996) Calidad Total. Edición Revolucionaria Habana.
8. García Azcanio, A. et al. (2006): "Tendencias de la gestión empresarial relacionadas con procesos", Web: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/gestion-empresarial-con-procesos.htm>; Publicado el 13 de Octubre del 2006.
9. Gestiopolis. (2002). Gestión por Procesos [Electronic Version]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprocesos.htm>
10. Gurria Di Bella, M (1991) "Introducción al Turismo"; Editorial Trillas; México.
11. Harrington, H. J (1993) "Mejoramiento de los procesos de la empresa"; McGraw-Hill de Management; Santa Fe de Bogotá.
12. Horvitz, J (1990) "La calidad del servicio: a la conquista del cliente". Madrid. Editorial: McWall Hill.
13. ISO 9000:2000 (2000) Sistema de Gestión de la Calidad. Principios. Secretaría Central de ISO. Ginebra, Suiza. fundamentales y Vocabulario. Secretaria General ISO, Traducción Certificada. Ginebra, Suiza.
14. ISO 9001:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. Secretaría Central de ISO. Ginebra, Suiza. ICS 03.120.10.
15. Junginger, C. (2000): "La Gestión por Procesos en organizaciones sanitarias"; Web: www.ujasalud.com
16. Juran J.M. y Gryna F.M. Manual de Control de la Calidad./ J.M. Juran y F.M Gryna.--México: Ed. Mc Graw-Hill. 3era Edición en Español, 1993.--290p.



17. Kothler, Phillip (1997): "Mercadotecnia para hotelería y Turismo"; Primera Edición; *Prentice Hall*; México.
18. Larrea, P. (1991): "Calidad de servicio: del marketing a la estrategia": España, Editorial: Díaz de Santos.
19. Marrero Latorre, Y. (2003): "Propuesta Metodológica para la mejora de los procesos hoteleros. Aplicaciones en el Hotel RIU Turquesa"; Trabajo de diploma de la UMCC.
20. Medina Enríquez, A. (2007). Implementación de una Metodología para la mejora de los procesos: Particularidades en animación. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
21. Mora Martínez, J. R (1999): "Gestión Clínica por Procesos". www.dinarte.es/ras/ras21
22. Mora Martínez, J. R. (2002): "Gestión Clínica por Procesos: mapa de procesos de enfermería en centros de salud"; Revista de Administración Sanitaria Volumen VI; Numero 21; (Enero / Marzo).
23. Morcillo Ródenas, C. (2000): "Gestión por Procesos en Andalucía: ¿Qué aportan?" Web: www.samfyc.es/nueva/revista/PDF/v3n3/01.pdf
24. Moreira Delgado, M. C. (2007). La gestión por procesos en las instituciones de información. Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_1_07/aci12107.htm. Udaondo, D. M. Gestión de la Calidad/ D.M Udaondo.--España: Ed. Díaz de Santos, 1995.-- 270p.
25. Negrín Sosa, E. et. al. (2003): "Metodología para el mejoramiento de los procesos hoteleros"; Web: <http://www.monografias.com>.
26. Nogueira Rivera, D (2002): "Modelo Conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en Empresas Cubanas"; Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas; Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
27. Nogueira Rivera, D. & Medina León, A. (2002): "Los procesos internos y la dimensión financiera del control de gestión"; Memorias del V Encuentro Internacional de Ciencias Empresariales "CIEMPRES V"; Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"; Cuba; ISBN 959-16-0132-8.
28. Nogueira Rivera, D. et al. (2004): "Aplicación parcial de una metodología de Gestión por Procesos en el Hotel Villa Cuba Resort S,A"; VI Simposio Internacional de Ciencias Empresariales (CIEMPRES); Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos; ISBN: 959-16-0283-7.
29. Norman, R. Service Management Strategy and Leadership in Service Businesses, New York: Wiley. 1984.



30. Pérez Fernández, J (1994) "Gestión de la calidad empresarial: calidad en los servicios y atención al cliente. Calidad total / José Antonio Pérez Fernández de Velasco" Madrid: Esic.
31. Pérez Oliva, Z. (2005): "Gestión y mejora de los procesos. Aplicación parcial de una metodología en la empresa de servicios informáticos especializados GET"; Trabajo de diploma de la UMCC.
32. Sánchez Haifa, D Trabajo de Diploma, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
33. Schroeder, Roger G (1992): "Administración de Operaciones"; 3^{ra} Edición; M^c Graw-Hill / Interamericana de México; S. A; De C. V.
34. Teixeira, Manuel (2003): "El análisis DAFO". (S/P).
35. Trischler, William E (1998): "Mejora del Valor Añadido en los Procesos, ahorrando tiempo y dinero eliminando el despilfarro"; Ediciones Gestión 2000.
36. Zaratiegui, J. R. (1999): "La Gestión por Procesos: Su papel e importancia en la Empresa"; Revista Economía Industrial; Vol. VI; No 330; España.

Anexos

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA





Anexo # 1: Metodologías para la gestión por procesos. **Fuente:** Hernández Nariño (2005).

Metodología	Etapas	Aspectos fundamentales
<p><i>Metodología ARP (Análisis y Racionalización de Procesos) Vilalta (1997)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formar una unidad operativa de procesos. 2. Identificar un primer censo de procesos principales de la organización. 3. Establecer una cartera de prioridades para planificar la realización del análisis de cada proceso. 4. Delimitar claramente el proceso a estudiar. 5. Definir el punto de partida. 6. Motivar la participación de las áreas implicadas. 7. Descripción del proceso seleccionado. 8. Identificación de documentos. 9. Separación del proceso en diferentes bloques y circuitos parciales. 10. Asociar los documentos matriculados a los circuitos. 11. Evaluación. 12. Diagramación del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> -Se plantea la necesidad de determinar y priorizar los procesos. -No solo se recomienda la representación del proceso, sino que también se hace énfasis en la necesidad de analizar los documentos y en la motivación de las áreas implicadas. -No se hace una referencia explícita a la elaboración del mapa de procesos, aunque se recomienda la representación de los procesos separándolos en diferentes bloques y circuitos parciales. -No se proponen acciones concretas para mejorar los procesos.



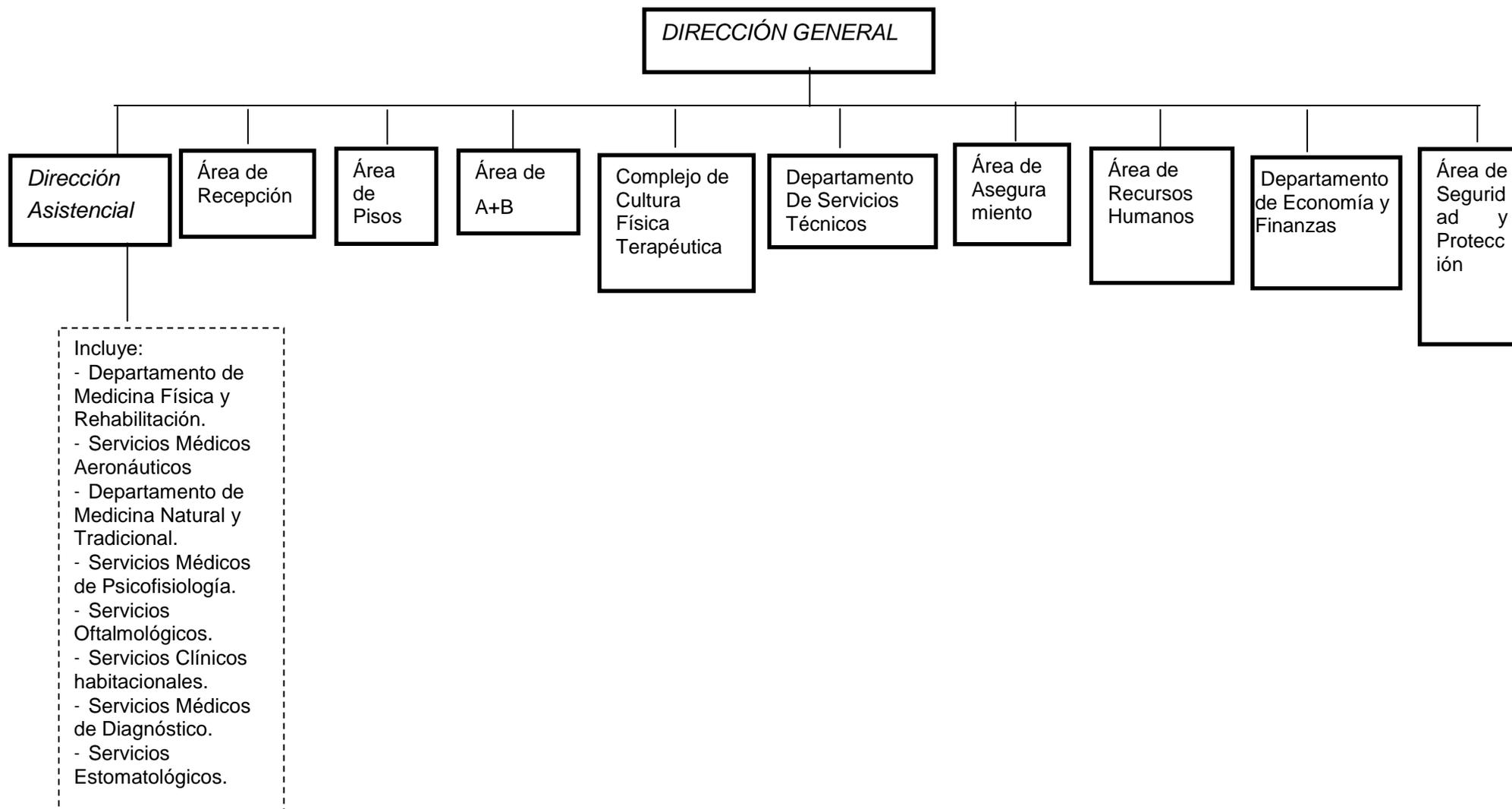
<p><i>Metodología para la identificación e implantación de los procesos</i> Amozarrain (1999).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formación del equipo y planificación del proyecto. 2. Identificación de los procesos. 3. Priorización de los procesos. 4. Seleccionar los procesos claves. 5. Nombrar el responsable del proceso. 6. Constitución del equipo de trabajo. 7. Delimitar el proceso y subprocesos. 8. Establecer los objetivos básicos del proceso. 9. Identificar y resolver los problemas 10. Establecer indicadores 11. Implantar el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> -Propone una metodología bien estructurada paso a paso, enmarcada dentro de la mejora continua. -En esta metodología se propone un método para priorizar los procesos (determinando los procesos claves) a través de la Matriz de Objetivos Estratégicos - Repercusión en el cliente. -Se hace una referencia al empleo de la técnica del valor añadido para resolver los problemas aunque no se explica cómo. -No se menciona la necesidad de implantar el mapa de procesos y su clasificación
<p><i>Metodología para la Gestión por Procesos</i> Nogueira Rivera (2002).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formación del equipo y planificación del proyecto. 2. Listado de los procesos de la empresa. 3. Identificación de los procesos relevantes. 4. Selección de los procesos claves. 5. Nombrar al responsable del proceso. 6. Constitución del equipo de trabajo. 7. Definición del proceso empresarial. 8. Confección del diagrama As-Is. 9. Análisis del valor añadido. 10. Establecer indicadores. 11. Implantación, seguimiento y control. 	<ul style="list-style-type: none"> -Para la selección de los procesos relevantes utiliza la matriz de Amozarrain aunque le incorpora una nueva dimensión. -Presenta como aspectos novedosos la realización de los diagramas As-Is y el análisis del valor añadido. - Se hace referencia a la necesidad de garantizar el seguimiento y control una vez implantado el proceso. -Las etapas se encuentran desarrolladas en una forma incipiente, pudiendo ser ampliadas, especialmente aquellas referentes a la elaboración de los diagramas As-Is y al análisis del valor añadido. -No se hace una referencia amplia a la confección de los mapas de procesos.



<p>Metodología para gestionar procesos Paneque Sosa (2002).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de los procesos claves. 2. Desarrollo de los procesos. 3. Definición global del proceso. 4. Definición funcional. 5. Límites del proceso. 6. Responsable del proceso. 7. Destinatarios y objetivos del proceso. 8. Objetivos y flujos de salida. Características de calidad. 9. Componentes del proceso. 10. Personas que intervienen y recursos del proceso. 11. Actividades del proceso. <p>Representación gráfica del proceso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Se reconoce la necesidad de establecer los destinatarios y objetivos del proceso. -Como aspecto novedoso plantea la definición de las características de calidad y los flujos de salida. -No se hace referencia a acciones para la mejora del proceso. -No se plantea la necesidad del seguimiento y control del proceso.
<p><i>Mejora de los procesos del flujo esencial en empresas hoteleras</i> Negrín Sosa e al (2003).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis interno y externo. 2. Diagnóstico general de los procesos. 3. Identificar objetivos. 4. Seleccionar el equipo de trabajo. 5. Definir factores claves a medir (indicadores). 6. Definir el patrón de comparación. 7. Medir el desempeño del proceso. 8. Evaluar y seleccionar alternativas de mejora. 9. Establecer el plan de mejoras. 10. Ejecutar el plan de mejoras. 11. Supervisar y evaluar los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> -Se reconoce la necesidad de definir para cada proceso los factores claves a medir. -Se puede destacar como aspecto novedoso la evaluación de los procesos que se realiza a través del EPH. -Utiliza el Benchmarking para la evaluación de los procesos. -No se plantea un método concreto para mejorar el proceso analizado, sino que la proposición de las alternativas de mejora se deja a criterio de los expertos. -No se establece la necesidad de representar los procesos a través de diagramas de flujo o de mapas.



Anexo # 2: Estructura Organizativa de la UEB Kurhotel Escambray. Fuente: Kurhotel Escambray





Anexo # 3: Ficha de expertos. **Fuente:** Elaboración propia.

Nombre y Apellidos	Formación	Cargo que ocupa	Años de experiencia
Alberto Alcántara Paisan	Urólogo	Director General	20
Raúl Ramos Castillo	Lic. en Turismo	Director de A+B	
Yuniel Rodríguez Pérez	Ing. Industrial	Jefe de Servicios Técnicos	10
Tania Pérez Cárdenas	Medicina General	Directora Asistencial	15
Aday Aguirre González	Lic. Comercio	Jefa de Alojamiento	25
Alfredo Pérez García	Especialista en Medicina Física y Rehabilitación	Jefe de Medicina Física y Rehabilitación	16
Glenia Fernández Pedraza	Cardióloga	Jefe de Servicios Clínicos Habitacional	9



Anexo # 4: Listados de procesos obtenidos de trabajos precedentes **Fuente:** Marrero Latorre (2003) y Medina Enríquez (2007).

Procesos del Hotel RIU Turquesa.

Departamentos Relacionados Directamente	Procesos a los que Tributan	Actividades implicadas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciones Públicas. ▪ Ventas o Comercialización. ▪ Recepción. ▪ Ama de llaves. ▪ Mantenimiento. 	Alojamiento	Control de reserva. Promoción. Recibimiento del cliente. Check in. Check out. Asignación de habitaciones. Brindar información. Manejo de mensajes, correspondencia, telegramas y llamadas telefónicas para los huéspedes. Aprobación de factura. Gestión de cobros y reclamaciones. Servicio de habitación. Atención a quejas y sugerencias. Atención personalizada al cliente. Aseguramiento del confort y calidad del hospedaje. Procesamiento de clientes individuales. Atención a clientes VIP, repitentes y otros. Despedida de clientes.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicios Gastronómicos. ▪ Cocina. ▪ Economato. ▪ Relaciones Públicas. ▪ Mantenimiento. 	A+B	Elaboración y oferta de alimentos. Preparación de tragos. Oferta de bebidas y licores varios. Atención personalizada al cliente. Confección de los menús del día. Prestación de servicios. Fregado y brillo de cubertería, cristales y loza. Programa de noches temáticas. Atención a clientes VIP, repitentes y otros.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ RR.HH. ▪ Dirección. 	Gestión de RR.HH	Planificación de necesidades; selección, acogida y remuneración; promoción y reconocimiento; evaluación del desempeño; satisfacción de las personas; motivación. Inventario del conocimiento existente; identificación de necesidades de superación; desarrollo del plan de superación y capacitación; gestión de superación y de información.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirección 	Gestión Estratégica	Análisis del entorno, planificación y cultura empresarial (misión, visión, valores, políticas, objetivos estratégicos); despliegue de objetivos; definición de indicadores; mecanismos de control.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Animación. ▪ Relaciones Públicas. ▪ Mantenimiento. 	Animación y recreación	Proporción de goce y entretenimiento. Montaje de espectáculos y shows. Confección de programas de baile. Clases de gimnasia, idioma, cocina, baile y otros. Oferta de actividades deportivas variadas. Participación en noches temáticas. Brindar información. Ofrecer aseguramiento material en áreas de playa, deportivas, piscinas, etc.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirección. ▪ Departamento de Calidad (si lo hay). ▪ Todos los departamentos de una forma u otra. 	Gestión de la Calidad	Planificación de la Calidad, Gestión y definición de objetivos, Política, Sistema de Gestión utilizado, Gestión de acciones preventivas, correctoras, de mejora y no conformidades, auditorias, revisión del Sistema de calidad. Aplicación y procesamiento de encuestas a clientes.



Anexo # 4

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirección. ▪ Economía. 	Gestión Financiera	Planificación financiera; tesorería, pagos, cobros; auditorías; inventarios; estados financieros; presupuestos; inversiones; divisas.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ventas o Comercialización. ▪ Dirección. ▪ Relaciones Públicas. 	Gestión Comercial y Marketing	Publicidad, visitas, reclamaciones de clientes, Gestión de Clientes Claves, Gestión de compromisos, evaluación de satisfacción de touroperadores. Gestión de las ventas conjuntamente con touroperadores y agencias de viaje.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirección. ▪ Economato. 	Gestión de Compras, Inventario y Logística.	Identificación, evaluación y selección de proveedores; negociación y alianzas estratégicas; recepción de solicitudes de compra de los departamentos; confección del pedido; análisis de ofertas; realización de compras; trazabilidad de los productos. Gestión de stocks; gestión de ofertas; aceptación de pedidos; programación de pedidos; aprovisionamientos; logística (distribución y localización de productos).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirección. 	Gestión de Procesos	Identificación de los procesos en la empresa; planificación de nuevos procesos; identificación de procesos estratégicos, operativos y de apoyo.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantenimiento. ▪ Economato. ▪ Dirección. ▪ RR.HH ▪ Seguridad. 	Aseguramiento	Evaluación de necesidades; organización del mantenimiento; logística y aseguramiento; evaluación de stocks de inventarios; evaluación de la gestión, organización de la limpieza de áreas y labores de jardinería.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciones Públicas. ▪ Recepción. ▪ Departamento de Calidad (si lo hay) 	Atención a clientes	Atención personalizada al cliente. Trámite de quejas y sugerencias. Brindar información. Aplicación de encuestas a clientes. Promoción de opciones.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirección. 	Gestión Medio Ambiental	Aspectos Medioambientales: identificación y evaluación, Legislación aplicable, Control Operacional, Gestión y definición de objetivos, Política, Sistema de Gestión utilizado, Gestión acciones; preventivas, correctoras, de mejora y no conformidades, auditorías, revisión del Sistema de Medio Ambiente.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recepción. ▪ Ama de Llaves. ▪ Relaciones Públicas. 	Gestión de otros Servicios	Recepción y registro de la solicitud del servicio. Procesamiento de la solicitud. Promoción de los servicios. Logística y aseguramiento del servicio. Facturación y cobro.

Listado de los procesos en el Hotel *Mercure* Cuatro Palmas Coralia.

Gestión de la Calidad:

Proceso que se encarga de supervisar la labor del resto de los departamentos, da respuesta a las reclamaciones, procesa las encuestas realizadas a los clientes de las cuales obtiene datos con los que elabora informes mensuales, dirigidos a todos los departamentos, con los principales problemas y las posibles soluciones de los mismos.



Gestión de recepción y alojamiento:

Proceso que se encarga de realizar los procesos de registro y entrada del cliente, facturación, cargo de los servicios y de cobro de las cuentas pendientes y de créditos. Dentro de las funciones de este departamento esta la de recoger el equipaje y subirlo a las habitaciones, además de darle al cliente una introducción de todos los servicios que se pueden realizar en el hotel explicando las características de los equipos que hay en ellas. Los servicios telefónicos forman parte también de este departamento, recibe todas las llamadas del hotel, realiza matutinos y se encarga de las llamadas internacionales.

Animación:

Proceso que es el eslabón fundamental, se encarga de ocupar el tiempo libre del cliente, dándole la posibilidad de introducirse en una dinámica activa, participativa y grupal que le ayude a desarrollar su personalidad y satisfacer sus necesidades.

Gestión Estratégica:

Proceso que realiza la planificación, definición de indicadores y mecanismo de control del hotel; que cumpla con la misión, visión y objetivos para una mayor satisfacción del cliente.

Seguridad (SEPSA):

Proceso que se encarga fundamental del control y supervisión de los accesos del personal en circulación con el objetivo de velar por el hotel.

Gestión de Marketing:

Proceso que se encarga de vender habitaciones, incentivo y cualquier tipo de acto a agencias mayoristas, minoristas, tour operadores, empresas u organizadores de convenciones.

Gestión de financiación:

Proceso que se encarga de llevar los trabajos de contabilidad y de economía del hotel además de ser el soporte informativo para la mejora de la gestión.

Gestión de almacenes:

Proceso que se encarga de mantener las reservas de materias primas y de los productos terminados; para lograr una mejor organización del servicio y distribución.

Gestión de Recursos Humanos:

Proceso que bajo su responsabilidad están desde la selección del personal, la verificación de las normas de comportamiento, trabajo y presencia del personal, incluyendo el pago de los trabajadores y la cantidad de los mismos.

Bares:

Proceso que su responsabilidad es todo lo que se relaciona con las bebidas, los servicios brindados en los bares y abastecimiento del mismo.



Gestión de informatización:

Proceso que se dedica al desarrollo, adquisición, instalación y mantenimiento del software y el *hardware* dentro de la instalación

Investigación y desarrollo:

Proceso que se encarga de la introducción de los avances de la ciencia y la técnica en la instalación.

Restauración y cocina:

Proceso que su responsabilidad es todo lo que se relaciona con la preparación de los restaurantes y alimentos, los servicios brindados en los restaurantes y comedor obrero.

Gestión de compras:

Proceso que se encarga del abastecimiento de todo tipo de productos necesarios para el hotel y Economato gestiona el almacenamiento y distribución de los mismos, para suministrarlo a los departamentos que lo necesiten.

Servicios técnicos:

Proceso que brinda mantenimiento a todos los equipos que se encuentran en el hotel con el objetivo de prevenir cualquier interrupción que ocurra.

Gestión de riesgos:

Proceso que se dedica al estudio, análisis y eliminación de los riesgos que afectan la excelencia del trabajo en la instalación, entre ellos, sanitario, accidente de trabajo, contaminación del medio ambiente, etc.

Relaciones públicas:

Proceso encargado de las relaciones con el cliente del hotel, canalizando desde informaciones hasta necesidades de los mismos, representan la vocación del servicio y son el nexo de unión de toda la organización con los clientes directamente, pulsando la opinión y sentir de quien los visita, lo utilizan y lo vende.

Servicios de comunicación:

Proceso encargado de todos los servicios de comunicación e Internet.

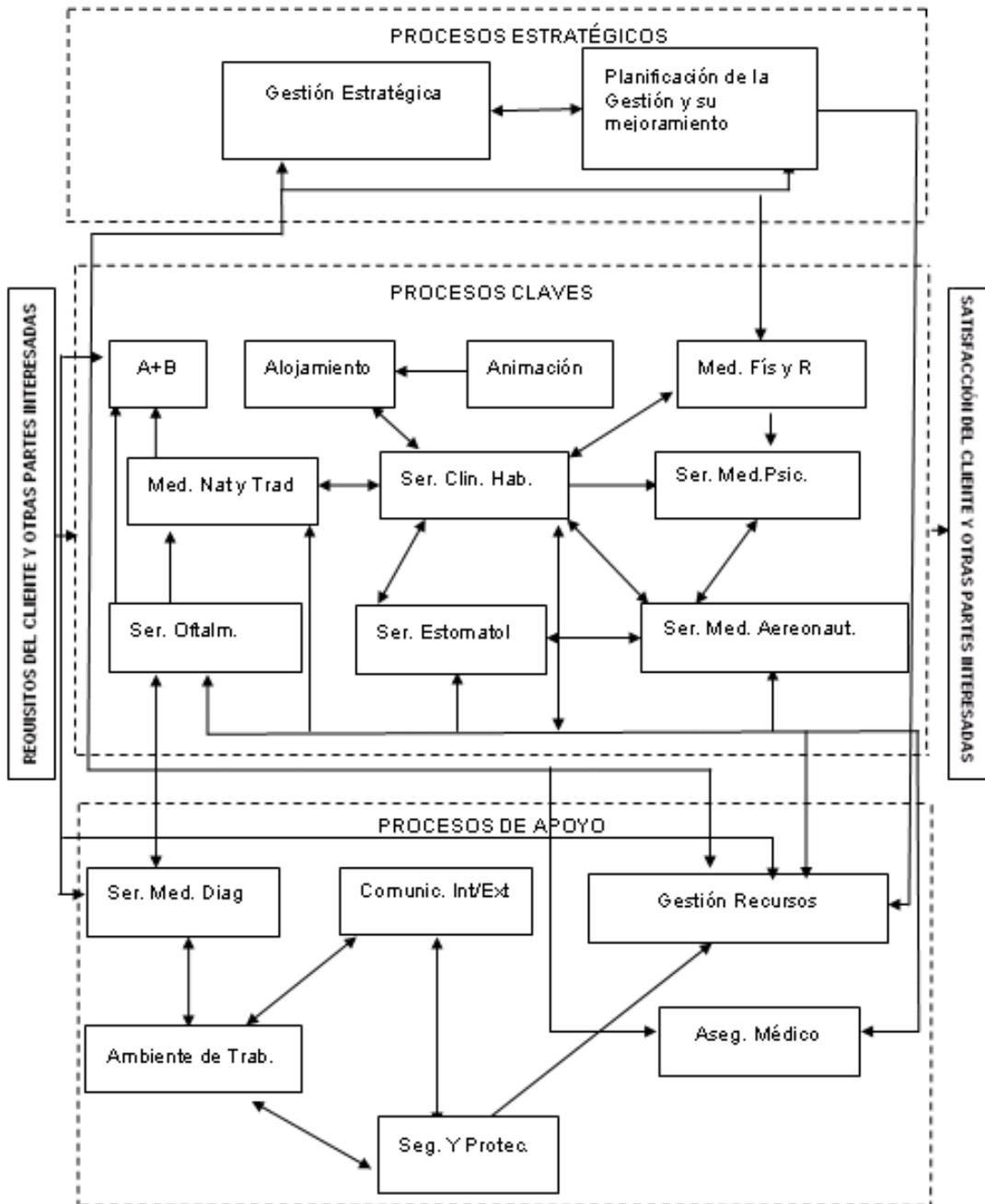
Lavandería:

Proceso que brindar mantener el servicio de ropa limpia a los clientes que se encuentran en el hotel.

Asesoría jurídica:

Proceso que brinda la asesoría legal para el desarrollo del trabajo de la instalación acorde con las leyes y principios de nuestra sociedad. Realiza los contratos tanto como personas y entidades.

Anexo # 5: Mapa de Procesos del Kurhotel Escambray. Fuente: Elaboración Propia.





Anexo # 6: Resumen de las votaciones de los expertos. Fuente: Elaboración Propia.

Procesos	Objetivos Estratégicos					Criterios					
	1	2	3	4	5	IP	RC	PECP	V	R	PE
Gestión Estratégica	6	5	5	3	5	24	6	5	4	4	5
Planificación de la Gestión y su mejoramiento	6	6	6	5	7	30	6	5	4	5	4
Alimentos y bebidas	6	4	5	6	7	28	7	7	6	6	7
Alojamiento	3	4	3	5	4	19	6	3	3	4	3
Medicina Física y rehabilitación	7	5	3	6	7	28	7	7	3	5	6
Servicios Clínicos Habitacional	5	2	3	3	5	18	16	3	2	3	3
Gestión de los Recursos	3	4	4	3	3	17	3	6	2	2	5
Servicios Médicos de Aeronáutica	7	4	3	5	7	26	7	7	4	4	5

Se evalúa la fortaleza de la relación según la escala:

Valores	Interpretación
1	Pésimo
2	Muy malo
3	Malo
4	Regular
5	Bueno
6	Muy bueno
7	Excelente



Anexo # 7: Plantilla del proceso de Alimentos y Bebidas. **Fuente:** Kurhotel Escambray.

Nomenclatura del Cargo	C.L	Cant.	Estructura del Salario			
			Grupo	Escala	P.Adic. Tur.	Total
DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS						
Jefe Departamento de Alimentos y Bebidas	D	1	XII	385.00	60.00	445.00
Gastronomia						
2do. Jefe de Alimentos y Bebidas	D	1	X	325.00	60.00	385.00
Restaurante "Los Vitrales"						
Capitán de Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas	S	2	VI	260.00	60.00	320.00
Dependiente del Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas	S	11	V	255.00	60.00	315.00
Restaurante "Las Azaleas"						
Capitán del Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas	S	2	VI	260.00	60.00	320.00
Dependiente del Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas	S	9	V	255.00	60.00	315.00
Bar - Cabaret Cimas de Oro						
Dependiente del Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas	S	2	V	255.00	60.00	315.00
Snack Bar Caburní						
Dependiente del Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas	S	2	V	255.00	60.00	315.00
Bar Sala de Juego						
Dependiente del Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas	S	2	V	255.00	60.00	315.00
Cafeteria						
Dependiente del Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas	S	3	V	255.00	60.00	315.00
Cocinero B	O	1	V	255.00	60.00	315.00
Subtotal		36				
Cocina						
Jefe de Cocina	D	1	XI	365.00	60.00	425.00
Maestro Cocinero	O	2	VIII	285.00	60.00	345.00
Cocinero A	O	6	VI	260.00	60.00	320.00
Cocinero B	O	10	V	255.00	60.00	315.00
Elaborador de Alimentos	O	4	III	240.00	60.00	300.00
Carnicería						
Cocinero B	O	2	V	255.00	60.00	315.00
Higiene						
Auxiliar General de Cocina	O	10	II	235.00	60.00	295.00
Subtotal		35				
Restaurante de Empleados						
Jefe de Restaurante de Empleados	D	1	V	255.00	45.00	300.00
Auxiliar General de Cocina	S	3	II	235.00	45.00	280.00
Subtotal		4				



Anexo # 8: Diagrama As-Is del subproceso elaboración del Menú. Fuente: Elaboración Propia.

