

*Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial
Departamento de Ingeniería Industrial*



Trabajo de Diploma

*Título: Diseño de la estructura de procesos en la Empresa
Islazul Villa Clara*

Autora: Anay Rodríguez Limonte

Tutoras: Dr.C. Ing. Tatiana Escoriza Martínez

MSc. Ing. Mildred González González

Santa Clara

2017

Pensamiento 

“En la tierra hace falta personas que trabajen más y critiquen menos, que construyan más y destruyan menos, que prometan menos y resuelvan más, que esperen recibir menos y dar más, que digan mejor ahora que mañana.”

Che

Dedicatoria 

Dedicatoria

A las personas más importantes de mi vida: mis padres por ayudarme a convertirme en la persona que soy, por inculcarme las ansias de superación, por su ejemplo y por todo su amor, dedicación, comprensión, sacrificio, y apoyo incondicional.

Agradecimientos



Quisiera agradecer:

A mis padres por su sacrificio, comprensión y apoyo incondicional.

A mis hermanos por impulsarme a superarme.

A mis tíos Gisela y Vásquez porque aunque lejos siempre estuvieron pendientes y sobre todo por mostrarme la luz al final del túnel.

A mi tío Nelson por tantas noches de sacrificio.

A mi tutora Mildred por guiarme en este camino, por su constante esfuerzo, por dedicarme muchas horas de su escaso tiempo disponible y brindarme todo su conocimiento y optimismo.

A mi tutora Tatiana por todas sus orientaciones y por aportar sus conocimientos y su experiencia a la realización de este proyecto.

A todas las amistades que he adquirido a lo largo de estos 5 años, en especial a mis compañeros de estudios por apoyarme siempre y por todos los momentos compartidos durante la carrera: a Alfredo quien de una manera especial me acompañó la mayor parte de este viaje; al equipito de estudio Claudia, Cynthia y Juanniel; a Mario, Gustavo, Dayron, Didier, Lester y muchos otros que nunca olvidaré...

A mis amigos de siempre por estar pendientes en todo momento, apoyarme y animarme a seguir adelante, en especial a Lili por acompañarme en esta travesía, por sus locuras, su paciencia y sus consejos.

A todo el colectivo de profesores que contribuyeron a mi formación profesional, en especial a Viamonte, Ulivis, Fernando y Aliesky por su apoyo y guía.

A los trabajadores de la Sucursal Islazul Villa Clara por todas sus atenciones y el tiempo dedicado a este proyecto, en especial a Docina, Yoel e Ibón.

A toda mi familia y aquellas personas que de una forma u otra contribuyeron a la realización de este sueño. Para ellos, todo mi agradecimiento.

¡Muchas Gracias!

Resumen

RESUMEN

Como parte de la nueva conceptualización del Modelo Económico y Social cubano, y de la necesidad de llevar las empresas hacia un nivel superior, en Cuba, a través del perfeccionamiento empresarial y amparado en el Sistema de Gestión y Dirección Empresarial (SDGE), el Ministerio del Turismo (MINTUR) comienza un proceso de redimensionado de este sector. Para lo cual se plantean, estructuras más lineales que propician una reducción del personal de apoyo y la mejora en la gestión de procesos a partir de la fusión de organizaciones con características y objeto social similares, surgiendo de esta manera, la Sucursal con carácter de UEB Complejo Hotelero Islazul Villa Clara, que integra los hoteles Santa Clara Libre, Hanabanilla y Elguea. Situada en este contexto, y durante el transcurso de su segundo año de actividad bajo esta concepción, la entidad aún carece de una estructura de procesos que garantice su gestión y se adecúe a las exigencias de dicho cambio, por lo que se plantea como objetivo general de la presente investigación “diseñar la estructura de procesos de la Sucursal con carácter de UEB Complejo Hotelero Islazul Villa Clara, de manera que contribuyan a la gestión de la organización y al incremento de la calidad del servicio”. Para su cumplimiento se aplica el procedimiento de Fernández (2012) y se utilizan técnicas como: revisión de documentos, observación directa, realización de entrevistas no estructuradas, trabajo en equipo, diagrama causa-efecto, diagrama de flujos, entre otras que permitieron el logro del objetivo propuesto.

Abstract 

ABSTRACT

As part of the new conceptualization of the Cuban Social and Economic Model, and of the need to improve the enterprises, the Ministry of Tourism in Cuba (MINTUR) starts a process of re-dimensioning of the sector in the light of the system of enterprise management (SDGE). More linear structures are set for such purpose that facilitate a reduction of the backup personnel and the improvement of processes by merging similar organizations with analogous social objects. Thus, the UEB-type branch Islazul Villa Clara Hotel Complex, emerged integrating Santa Clara Libre, Elguea and Hanabanilla Hotels. In this context, and in its second year of activity, such entity still lacks a structure of the processes that guarantees its management and meets the new demands, for this reason the general objective of the present research project is "to design the structure of processes of the UEB-type branch Islazul Villa Clara Hotel Complex, so that it contributes to the management of the organization and to raise the quality of the services". To accomplish this, the procedures of Fernández (2012) are used, as well as techniques like the analysis of documents, direct observation, non-structured interviews, team work, cause-effect diagram, flow diagrams, among others that facilitated the fulfillment of the objective.

Indice 

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO DE LA INVESTIGACIÓN: ESTRUCTURA DE PROCESO EN ENTIDADES DEL SECTOR TURÍSTICO	6
1.1. Introducción.....	6
1.2. Calidad	7
1.3. Gestión de la calidad.....	8
1.4. Gestión por procesos	11
1.4.1. Sistema de organización general basado en procesos.....	17
1.5. Los servicios y sus particularidades. Servicios turísticos	19
1.5.1. Servicios turísticos	24
1.6. La gestión por procesos en el turismo. Procesos en la hotelería	26
1.7. Metodología para la gestión por procesos en los servicios turísticos: procesos hoteleros.....	30
1.8. Conclusiones parciales	31
CAPÍTULO 2. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE PROCESOS EN LA EMPRESA ISLAZUL.....	33
2.1. Introducción.....	33
2.2. Aplicación del procedimiento para el diseño de la estructura de procesos en la Empresa Islazul.....	33
2.3. Conclusiones parciales	57
CONCLUSIONES GENERALES.....	58
RECOMENDACIONES	59
BIBLIOGRAFÍA	60
ANEXOS	

Introducción



INTRODUCCIÓN

El crecimiento tecnológico que ha acontecido en los últimos años ha propiciado una mayor accesibilidad hacia diversas fuentes informativas, provocando que los consumidores cada día estén más informados y sean más exigentes con respecto a la calidad de los productos y servicios que reciben. Estos cambios en el entorno, han incrementado la competencia entre las empresas, haciendo surgir en ellas la necesidad de diferenciar sus servicios de los que prestan sus competidores, así que, para adecuarse al complejo escenario en que se mueven, las organizaciones han tenido que adoptar nuevos paradigmas de gestión, implicando este hecho, un necesario cambio de mentalidad, pasando desde la consideración de la calidad como un requisito a cumplir en el área de producción, a su tratamiento como un factor estratégico que permite enfrentarse a la competencia. Así mismo, para gestionar la calidad se han enfocado en organizar los procesos, asegurando que se desarrollen de forma coordinada y mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general) con el propósito de lograr una mejor organización alrededor de las actividades que generan valor para el cliente.

Las empresas de servicios no están exentas de esta situación, por lo que cada día la calidad en la prestación de servicios cobra mayor importancia para lograr satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, con el fin de mantener o aumentar la competitividad empresarial. Formando parte de este sector, se encuentra el turismo, que en los últimos años se ha convertido a nivel internacional en uno de los sectores más dinámicos de la economía, acontecimiento que ha provocado la existencia de una fuerte competencia entre las empresas dedicadas a esta actividad, por captar la preferencia, gestionar la satisfacción, y con ella garantizar la fidelización de sus clientes, lo que ha motivado a los directivos a realizar una gestión cada vez más eficiente de la empresa.

Cuba no ha quedado al margen de este suceso, lo que se evidencia en la Resolución Económica del V Congreso del PCC, pues en ella se plantea:

“El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, así como el amplio uso de todas las posibilidades de las tecnologías deben constituir prioridad del país, a los fines de garantizar la mayor eficiencia en la gestión ...” (V Congreso del PCC, 1997).

En este contexto, sigue siendo el sector del turismo uno de los motores fundamentales de la sociedad cubana, al influir de modo sustancial en la metamorfosis social, económica, cultural y tecnológica del país (Rodríguez García, 2003). Es por ello que, las instalaciones hoteleras están llamadas a lograr un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad del producto turístico como elemento dinamizador de la economía, tal y como se establece en los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, específicamente en el lineamiento 208 de la política para el turismo, el que plantea:

“Continuar incrementando la competitividad de Cuba, en los mercados turísticos, diversificando las ofertas, potenciando la capacitación de los recursos humanos y la elevación de la calidad de los servicios con adecuada relación calidad-precio” (VII Congreso del PCC, 2016).

En correspondencia con el Modelo Económico cubano, el Decreto No.281, que ampara el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE) como el exponente más representativo de la revolución de las ciencias empresariales aplicada a las empresas de producción y servicios en Cuba, concibe la aplicación del enfoque por procesos como una vía para alcanzar el enfoque a cliente y la obtención de mejores resultados en la actividad hotelera. La gestión por procesos, en toda la bibliografía consultada, es considerada un proceso de cambio complejo y difícil que implica transformaciones trascendentales para la organización desde su concepción de sistema.

En una organización con enfoque a proceso la estructura organizativa vertical clásica a nivel funcional se orienta hacia una concepción horizontal que se desplaza hacia los procesos, dando como resultado una organización enfocada a los resultados, a los clientes y más flexible, lo que la convierte en una entidad que se adapta al entorno.

Como parte del perfeccionamiento estructural del sector del turismo, han ocurrido una serie de cambios asociados a los procesos empresariales buscando implementar estructuras más lineales que propicien una reducción del personal de apoyo y una mejora en la gestión de los procesos. Tal es el caso de la Sucursal¹ con carácter de UEB Complejo Hotelero Islazul Villa Clara, la cual está conformada por los hoteles Santa Clara Libre, Hanabanilla y Elguea. Esta empresa reordena su estructura para la gestión siguiendo indicaciones del grupo Islazul, actualmente Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) Islazul.

No obstante, esta nueva estructuración a nivel de empresa debe considerar los sistemas que ya coexisten en las entidades hoteleras y que, a su vez, deben garantizar el cumplimiento de estándares y marcas.

De igual manera la UEB está inmersa en el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE), por lo que debe cumplir con la aplicación de un sistema de gestión de calidad y por ende con la estructuración de procesos, lo cual no se cumple en la organización.

Toda esta situación provoca que se evidencien dificultades referidas a: ausencia de una concepción de proceso para la gestión, poca integración de la documentación asociada a procesos operativos, no existencia de una gestión documental concebida desde la empresa hacia las entidades la cual incorpore la diferencia entre las marcas que la integran, afectación en el proceso de toma de decisiones por los directivos a los diferentes niveles, así como debilidades asociadas a los flujos informativos que traen consigo la duplicidad de información. Estas dificultades conllevan a la existencia de varias insatisfacciones, las cuales se encuentran reflejadas en los resultados de las encuestas de satisfacción, así como en los libros de opinión del cliente y se traducen, a una inadecuada relación calidad-precio, incumplimiento en los estándares del servicio y poca oportunidad

¹ En la presente investigación se utiliza indistintamente para referirse a la Empresa Islazul, los términos de UEB y Sucursal, por ser los denominativos que aparecen en su objeto social.

en la solución de no-conformidad relacionada con la operación. Constituyendo todo lo anterior la **situación problemática** de la cual parte la presente investigación.

Considerando estos elementos se puede establecer que el **problema de investigación a resolver** está asociado a determinar el cómo garantizar, desde lo organizacional, la gestión de la Sucursal con carácter de UEB Complejo Hotelero Islazul Villa Clara y con ello contribuir a la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos.

Para dar solución al problema, se plantea como **objetivo general** de la investigación, diseñar la estructura de procesos de la Sucursal con carácter de UEB Complejo Hotelero Islazul Villa Clara, de manera que contribuyan a la gestión de la organización y al incremento de la calidad del servicio.

El objetivo general conlleva a plantear como **objetivos específicos**:

- Seleccionar la metodología a utilizar para determinar los procesos en el objeto de estudio práctico, considerando las características del mismo.
- Diagnosticar la gestión por proceso en la Sucursal Islazul considerando el cumplimiento de los requisitos para cada estándar y marca de los hoteles que la conforman.
- Proponer los procesos a gestionar por la Sucursal Islazul y la documentación que sustenta el macro-proceso de abastecimiento como proceso seleccionado.

La investigación se sustenta en la necesidad de diseñar los procesos de la organización bajo las nuevas condiciones de Sucursal con carácter de UEB Complejo Hotelero Islazul Villa Clara, lo que se traduce en:

- Incidir en la mejora de la gestión por procesos, a partir del diseño de los procesos y a través de su consideración en términos de valor agregado y del logro del desempeño eficaz de los mismos.
- Favorecer el cumplimiento de políticas y objetivos.
- Desarrollar capacidades en la organización, a partir de la detección de desconexiones en los procesos, la eliminación de barreras organizacionales e ineficiencia y de la optimización de recursos.

- Contribuir a una mejor gestión de los recursos (recursos humanos, financieros, materiales, soporte físico, equipos e información).
- Mejorar el sistema de información, de tal modo que posibilite la planificación, control y mejora de los procesos tomando como base los flujos de información.
- Utilizar las fichas de proceso como herramienta para la planificación, organización, control y mejora en la gestión.

La investigación aporta como **valor social** lo relacionado con el conocimiento sobre la gestión por procesos, su influencia en el proceso de toma de decisiones y su incidencia en la satisfacción de los clientes a partir de los resultados de los procesos claves.

El **valor práctico** radica en la factibilidad y pertinencia del diseño de los procesos, para mejorar y evaluar la efectividad en la gestión.

El trabajo presentado cuenta con una estructura que incluye desde el planteamiento general del problema a investigar, hasta los resultados de su solución introducidos en la práctica, cuya secuencia lógica se ajusta al orden siguiente: resumen, introducción, dos capítulos: en el capítulo 1 se abordan los sustentos teóricos de la investigación y en el capítulo 2 se aplica el procedimiento seleccionado, el cual transita desde el diagnóstico de la gestión por proceso hasta las propuestas de acciones para el diseño de todos los procesos que conforman la Sucursal. Finalmente se exponen las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y un grupo de anexos que justifican el contenido de la investigación.

Capítulo 1 

CAPÍTULO 1. ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO DE LA INVESTIGACIÓN: ESTRUCTURA DE PROCESO EN ENTIDADES DEL SECTOR TURÍSTICO

1.1. Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo realizar un análisis bibliográfico basado en la consulta de bibliografía especializada y actualizada tanto nacional como internacional referente a los principales temas tratados, logrando exponer un grupo de aspectos relacionados al estado del arte y la práctica de gran importancia para la comprensión y desarrollo de dicha investigación. En la figura 1 se muestra el hilo conductor que sigue la presente investigación.

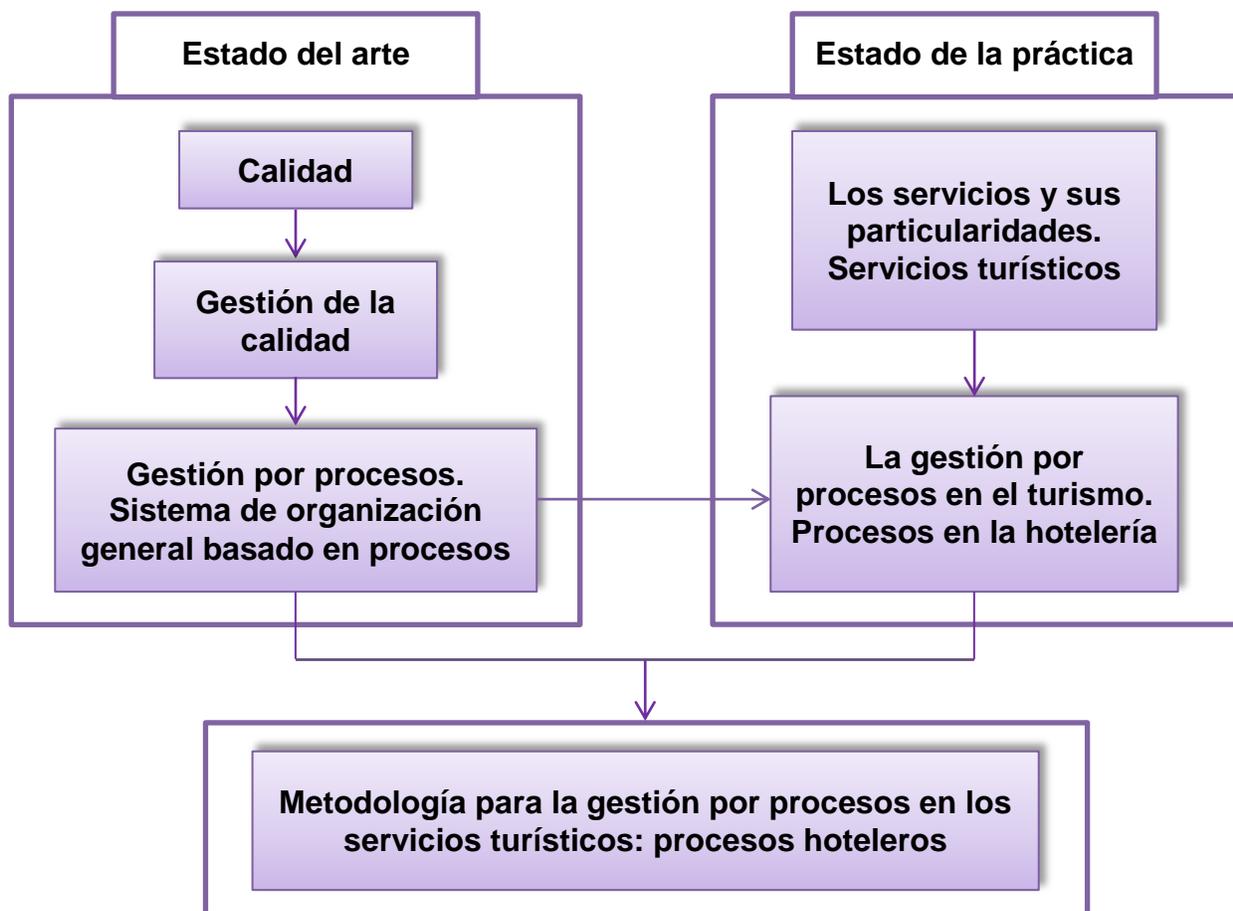


Figura 1. Hilo conductor de la investigación

1.2. Calidad

En el mundo actual la calidad se ha convertido en un elemento muy importante para las empresas, ya que el éxito de cada organización dependerá de su habilidad para ofrecer a sus clientes productos y servicios de la más alta calidad, que cumplan con sus exigencias, así Barker (1997) asegura que: “la calidad es la llave para entrar y competir en los mercados del siglo XXI, pero además para asegurar el éxito del negocio”.

El término “calidad” según el diccionario de la Real Academia Española, se define como “la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su misma especie”. Además, se deriva de la palabra latina “*qualitas*”, que indica cualidad o manera de ser.

Centeno (2005), plantea que la “calidad” ha estado vinculada a todas las actividades del hombre desde el surgimiento de la civilización, es por eso que dicho concepto ha transitado por varias etapas evolutivas según las condiciones económicas y sociales existentes en cada una de ellas, tal como se muestra en el anexo 1.

A lo largo de los años diferentes autores e instituciones han publicado múltiples definiciones del término “calidad” destacándose entre ellos: Feigenbaum (1971), Juran (1974), American Society for Quality Control ASQC (1974), Taguchi y Wu (1979), Taguchi (1986), Deming (1986), Crosby (1987), Peters y Waterman (1987), Conway (1988), Ishikawa (1988), Crosby (1989), Mizuno (1989), Druker (1990), Juran (1993a), NC:ISO 8402 (1994), UNE 66.901 (1995), Feigenbaum (1997), Cuatrecasas (1999), Taguchi (1999), Aragón (2001), NC:ISO 9000 (2005), Vasquez (2007), Organización Mundial del Turismo OMT (1991), Benítez (2010), NC:ISO 9000 (2015). En el anexo 2 se muestran, enunciadas por dichos autores, varias definiciones acerca del tema, las que presentan como denominador común lo referido a las características del producto, la vinculación con la concepción de sistema, el trabajo con los requisitos de calidad, la satisfacción del cliente y la efectividad de los procesos.

A su vez en las conceptualizaciones más modernas, se evidencia una tendencia a dar importancia al análisis de las actitudes y comportamiento de los clientes, interviniendo factores emocionales y juicios subjetivos, dinámicos, difíciles de encasillar en criterios o especificaciones de calidad fijos. Es por esta razón que se evoluciona hacia una perspectiva más externalista, la perspectiva de los clientes y partes interesadas, donde se incorporan variables como las expectativas y las percepciones. Esta segunda visión es la que se asocia a la calidad de los servicios (Morales y Hernández, 2004), (NC:ISO 9000, 2015).

Analizando lo anterior y considerando la definición de Vasquez (2007) donde precisa que “calidad es un concepto utilizado con mucha frecuencia en la actualidad, pero a su vez, su significado es percibido de distintas maneras”, se puede resumir que el término calidad tiene asociado varias definiciones dependiendo de la formación y experiencia de cada quien. Un producto o servicio, desde la perspectiva del proveedor, posee calidad cuando cumple con las normas y parámetros establecidos, y desde la perspectiva del cliente, cuando satisface adecuadamente sus necesidades y/o expectativas. También se puede añadir que la valoración de calidad de un producto o servicio final depende del criterio que posee cada persona hacia el resultado esperado, así como de la circunstancia en que se encuentre. Para la autora, calidad consiste en que un producto o servicio habiendo cumplido con los requisitos y normas establecidas para su consecución sea capaz de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

1.3. Gestión de la calidad

En la práctica empresarial la mejora de la calidad no se genera de manera espontánea, por el contrario, para tal propósito es preciso establecer una serie de actividades en la organización. Precisamente, este conjunto de actividades es a lo que se denomina como “gestión de la calidad” (Bou et al., s.f).

Según Espasa e hijos (1995) y Barcia (1945) “gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de algún negocio” y estas pueden cambiar en el transcurso del tiempo y de acuerdo al escenario donde se realiza dicho negocio.

Por su parte la NC:ISO 9000 (2015) define gestión como “las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”, siendo esta última, “la persona o grupo de personas que tiene sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus objetivos”.

Paralelo a la evolución del concepto de calidad han ido progresando los mecanismos mediante los cuales las organizaciones la han gestionado. Su papel ha tomado una importancia creciente al evolucionar desde un control o inspección, hasta convertirse en uno de los pilares de la estrategia global de la empresa. Se pueden distinguir etapas diferentes y sucesivas en su desarrollo: inspección de la calidad, control de la calidad, aseguramiento de la calidad y gestión total de la calidad (GCT) o también conocida como total quality management (TQM) (Mayo y Avila, 2010). Estas etapas no han estado claramente definidas, sino que han surgido de la incorporación de nuevas ideas a las definiciones ya existentes, pero que han marcado las tendencias seguidas por las organizaciones para gestionar la calidad.

La gestión de la calidad total se concibe como una filosofía de dirección generada por una orientación práctica, que concibe un proceso que visiblemente ilustra su compromiso de crecimiento y de supervivencia organizativa. Significa acción enfocada hacia la mejora de la calidad en el trabajo y a la organización como un todo. Permite a una organización, por medio de una estrategia coordinada de trabajo en equipo y de innovaciones, satisfacer las expectativas y necesidades del cliente (James, 1997).

Por su parte Cuatrecasas (1999) la define como: “una nueva filosofía de gestión empresarial basada en la calidad a nivel de toda la empresa, su organización y el equipo humano que la compone”.

Entre los diferentes autores y organizaciones que han abordado la gestión de la calidad se encuentran las definiciones de: Udaondo (1992), Anderson y Sohal (1999), NC:ISO 9000 (2000), NC:ISO 9000 (2005), Arrascaeta (2005), Heras et al. (2008), NC:ISO 9000 (2008), Oquendo (2012) y NC:ISO 9000 (2015) tal como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Definiciones de gestión de la calidad

Autores	Definiciones
Udaondo 1992	Modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función calidad con vistas a una mejora permanente.
Anderson y Sohal 1999	Proceso consistente en identificar, interiorizar, satisfacer y superar de forma continua las expectativas de los agentes relacionados con la empresa (clientes, proveedores, empleados, directivos, propietarios y la propia sociedad) en relación con los productos y servicios que esta proporciona.
NC:ISO9000:2000, NC:ISO 9000:2005, NC:ISO 9000:2008, NC:ISO9000:2015	Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.
Arrascaeta 2005	La gestión de la calidad es el conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, necesarias para dar la confianza adecuada de que un bien o servicio va a satisfacer los requisitos de calidad.
Heras et al. 2008	El conjunto de decisiones que se toman en la empresa con el objetivo concreto de la mejora de la calidad de los productos, los servicios, los procesos y la gestión empresarial en general.
Oquendo 2012	Aspecto de la función general de la empresa que determina y aplica la política de calidad, e incluye planificación, organización y control del desarrollo del sistema y otras actividades relacionadas con la calidad.

De manera general se puede definir la gestión de la calidad como el conjunto de actividades que realiza una organización basadas en planificar, asegurar, controlar y mejorar la calidad a nivel de toda empresa con el fin de garantizar la mejora continua de los productos y servicios que ofrece. Puede incluir el establecimiento de la política y los objetivos de calidad.

Al decir de las normas ISO 9000, un sistema de gestión de la calidad supone tener evidencia documentada del sistema de gestión como forma de garantía de calidad para dar cumplimiento a los requisitos, lo que incluye manuales, procedimientos y registros necesarios para producir el producto o el servicio según los requerimientos de los clientes (Heras et al., 2008).

Para Mayo y Avila (2010) un sistema de gestión de la calidad es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda. Así, la NC:ISO 9000 (2015), reduce tal concepto a: “la parte de un sistema de gestión relacionada con la calidad”.

La actual revisión de la norma ISO, la NC:ISO 9001 (2015), establece siete principios de la gestión de la calidad que constituyen una guía para mejorar la calidad del producto o servicio mediante mejoras en la organización, siendo estos: enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones. El cumplimiento de estos principios garantiza en las organizaciones una exitosa gestión de la calidad.

En correspondencia con los principios y según lo planteado por Cubillos y Rozo (s.f), cuando señalan que una característica particular de los modelos de gestión de la calidad es su carácter global, de manera que incluye a toda la organización, ya sea, personas, departamentos, facultades, actividades y procesos, además de que todos sus miembros tienen el deber de mejorar los grados de calidad bajo su responsabilidad; es necesario para el logro de una calidad efectiva, que la organización funcione bajo enfoque a procesos rompiendo con el enfoque tradicional por funciones y enfocado en las necesidades y expectativas de los clientes.

1.4. Gestión por procesos

La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión del personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales (Modelo Europeo de Excelencia, s.f-a).

En relación con lo expresado por Zaratiegui (1999): “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”, Valdés (2009b) plantea que las tendencias actuales de gestión, están encaminadas cada vez más a la incorporación del concepto de proceso como elemento fundamental de gestión, ya que este enfoque constituye una de las principales bases de las prácticas de gestión que caracterizan a exitosas organizaciones empresariales.

Existen varias definiciones del término proceso según el criterio de diferentes autores entre ellos: Davenport (1993), Harrington (1993), Barros (1994), Duisberg (1995), Amozarrain (1999), Zaratiegui (1999), NC:ISO 9000 (2000), Juran (2001), Ferradás (2001), Lambert (2001), Modelo Europeo de Excelencia (s.f-b) Benavides (2003), NC:ISO 9001 (2005), Pons y Villa (2006), Hammer (2006), Tovar y Mota (2007), Krajewski y Ritzman (2008), Ávila y Negrín (2008), Hernández (2010), Suárez (2010) y NC:ISO 9000 (2015), como se muestran en el anexo 3, destacando que la mayoría de estos concuerdan en que un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas que aportan valor al transformar un elemento de entrada en un resultado, el cual es valorado por los clientes tanto internos como externos.

La figura 2 proporciona una representación esquemática de los elementos de un proceso.



Figura 2. Elementos de un proceso

Fuente: NC:ISO 9000 (2015)

Son varios los autores que consideran que los procesos de una empresa se pueden clasificar en claves, de flujo esencial, misioneros u operativos; estratégicos; y de soporte o apoyo, entre los cuales se encuentran: Amozarrain (1999), Nogueira (2002), Negrín (2003), Galiano et al. (2007), Hernández (2010),

Giner y Ripoll (2011), siendo la clasificación más generalizada la definida por Herrera (2004).

- Directivos o Estratégicos (de *Management*): son aquellos a través de los cuales una empresa, planifica, organiza, dirige y controla sus recursos. Son los encargados del direccionamiento de la organización, orientándolos a la consecución de la visión empresarial. Dichos procesos incluyen la definición de la misión, visión y valores, son de carácter global y transversal u horizontal, de tal modo que afectan a todas las áreas de la organización.
- Operativos, Claves (*Core Processes*), Sustantivos, Misionales o de generación de valor: son los que mayor impacto tienen en los objetivos estratégicos definidos por la organización y constituyen la razón de ser de la misma. Impactan directamente en la percepción de satisfacción en el cliente. Constituyen la actividad primaria en la cadena de producción de valor. Se orientan a la prestación de servicios y aportan valor añadido al cliente externo, es decir, a los ciudadanos, organizaciones o sociedad en general. Estos procesos no son comunes a todas las organizaciones, puesto que dependen de la tipología de la organización.
- Apoyo: facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos claves, y generan valor añadido al cliente interno. Están ligados directamente a la misión de la organización, pero dan soporte a los procesos operativos con el fin de cumplir con los objetivos organizacionales. Son actividades que tienden a la parte administrativa de los recursos.

Antes de los años 90 las organizaciones se gestionaban considerando principios tayloristas de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas. La necesidad de realizar mejoras para satisfacer a clientes cada vez más exigentes ha provocado la evolución de modelos de gestión, siendo actualmente la gestión por procesos el enfoque recomendado. De ahí, la importancia que representan los procesos para las organizaciones

fundamentalmente por su orientación a los resultados y su utilidad para lograr mejoras en la gestión empresarial.

Es importante señalar que los procesos siempre existieron en las organizaciones y su gestión se concibió en un primer momento de manera individual, es decir, eran seleccionados para el análisis y mejora solo los procesos considerados más importantes, deduciéndose de este estudio, prácticas aplicables a los restantes procesos. Al introducir mejoras a “pequeños pasos”, tal como se refiere en las normas ISO 9000, se fue promoviendo el uso de técnicas que de manera gradual implican la gestión de los procesos con una concepción a los resultados, de forma tal que abarque la gestión integral de la organización y por tanto permita dar cumplimiento al principio de gestión de la calidad enfoque a procesos. Esta forma de gestión se denomina “gestión por procesos” (Ulacia, 2008).

De esta manera, y siguiendo el criterio de Amozarrain (1999) “las empresas son tan eficientes como los son sus procesos”, la mayoría de las organizaciones han tomado conciencia y han reaccionado ante la ineficiencia que representan las organizaciones departamentales, potenciando el concepto de proceso con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

Para Amozarrain (1999) la gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basada en sus procesos. Así, Lugo (2001) señala que para llegar a una efectiva gestión por procesos es necesario tener primeramente un enfoque a procesos, entonces, el enfoque constituye el medio, y la gestión, el fin a alcanzar.

Según la NC:ISO 9000 (2000) el enfoque basado en procesos consiste en la “identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos”, así mismo, en su actual revisión, la NC:ISO 9001 (2015), promueve la adopción de un enfoque a procesos al declarar que se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente, además, señala que este enfoque implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos, de

acuerdo con la política de calidad y la dirección estratégica de la organización. En la figura 3 se muestra el modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.

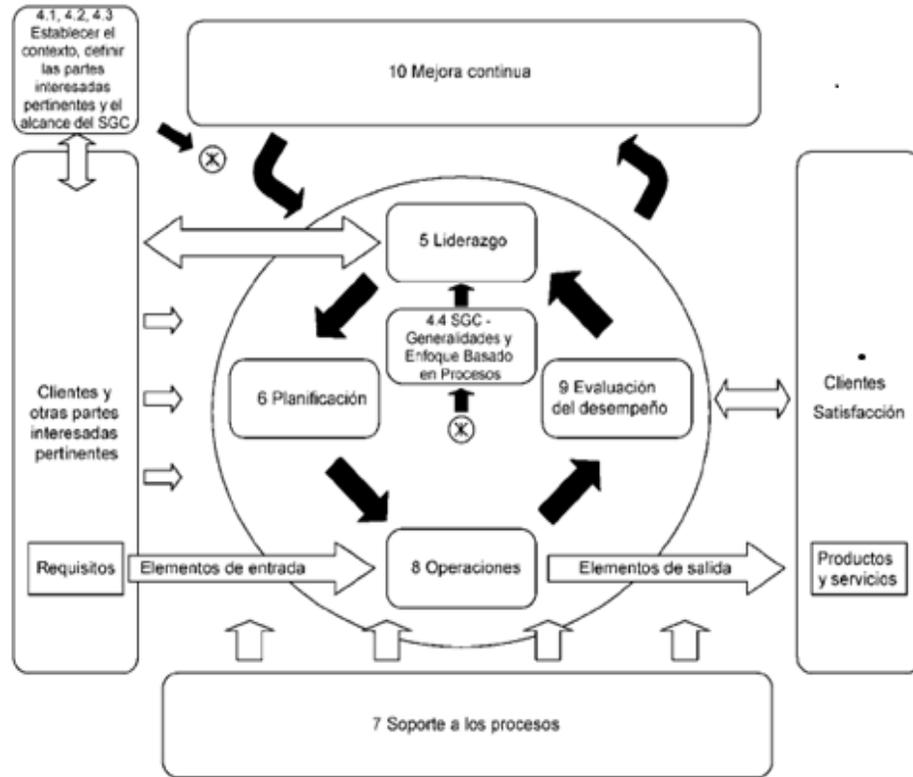


Figura 3. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

Fuente: NC:ISO 9001 (2015)

Por su parte Imai (1995) y Kaizen (2006) señalan que la gestión por procesos se basa en la modelación de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto y cuyo propósito final según Rojas (2006), es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas.

Varios autores y organizaciones como Ishikawa (1988), Singh (2006), Pons y Villa (2006), Amozarrain (2005) y la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas AECA (2006) plantean que la gestión por procesos consiste en entender la organización como un conjunto de procesos que traspasan

horizontalmente las funciones verticales de la misma, además permite asociar objetivos a estos procesos, de tal manera, que se cumplan los de las áreas funcionales para conseguir finalmente los objetivos de la organización.

Adicionalmente Amozarrain (2005) señala que la gestión por procesos asigna “propietarios” a los procesos claves, determina que procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora, hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio así como sus fortalezas y debilidades. Por otra parte la AECA (2006) añade que la gestión por procesos orienta a la organización hacia el cliente final a través del conocimiento, control y mejora de los procesos internos.

De manera general la gestión por procesos es un modelo de gestión enfocado en los procesos de la empresa en concordancia con la misión, la visión y los objetivos estratégicos para garantizar la calidad total y la satisfacción de todos los grupos de interés.

Eso sí, para organizar una efectiva gestión por procesos es necesario tener presente que existen un grupo de limitaciones. Estas son: problemas en la cultura organizacional, estructuras tradicionales muy fuertes, no son adecuadas las competencias de las personas, falta de conocimientos acerca del tema, no existe claridad de las funciones de las personas en los procesos, así como, el temor a una dualidad de mandos (Olivera, 2011).

Bravo (2012), en su libro “Gestión de procesos en Chile” señala que la gestión por procesos cuenta con 9 fases divididas en cuatro ciclos, las cuales conllevan a una gestión integral del cambio, tal y como se representa en la figura 4.

Es de considerar que no se trabaja con todos los procesos a la vez, sino que cada uno tiene diferentes niveles de avances, entendiéndose que, en la implementación y desarrollo de estas fases la organización se involucra en un cambio organizacional. De ello resulta necesario admitir que esta forma de gestión implica un cambio en la forma en que se realizan las actividades en la empresa, logrando que estas sean más eficientes y racionales.

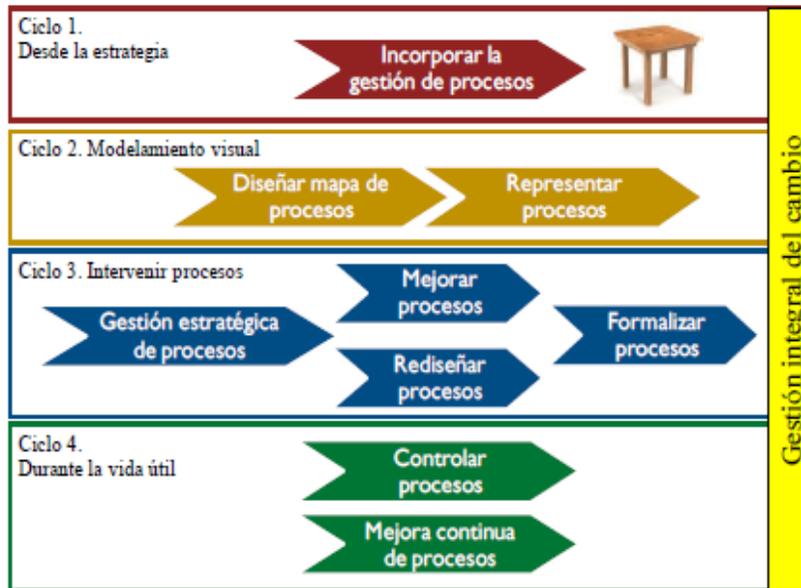


Figura 4. Fases de la gestión por procesos

Fuente: Bravo (2012)

Zaratiegui (1999), señala que los procesos constituyen para muchas empresas la base de su gestión estratégica, debido a la flexibilidad que ofrece este tipo de organización y de gestión por procesos para adaptarse a los frecuentes cambios de entorno y de mercado.

Así, cabe señalar que gestionar la organización basada en sus procesos implica un cambio de mentalidad de todos los involucrados y a su vez, al ser gestionada de esta manera la empresa posee cierta flexibilidad para adaptarse a cambios futuros.

1.4.1. Sistema de organización general basado en procesos

El exponente más representativo de la revolución de las ciencias empresariales en Cuba, aplicado a las empresas de producción y servicios, es el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE) amparado por el Decreto Ley No. 252 (2007) "Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano" y el Decreto No. 281 (2007), cuerpos legislativos que ratifican que cada empresa, de acuerdo con su tecnología, diseña su estructura y sus sistemas organizativos, evalúa permanentemente nuevas formas

de organización y redimensiona aquellos procesos que no alcancen los niveles de rentabilidad previstos, así como los que han perdido su competitividad, siendo la gestión por procesos una vía para alcanzar mejores resultados empresariales, de ahí la importancia del tema, en la concepción y desarrollo de las empresas.

Presentemente las empresas cubanas trabajan en busca de lograr el éxito empresarial, basado en una gestión cada vez más eficiente, que consiga el incremento de la calidad de los productos y servicios que brinda para lograr satisfacer a sus clientes. Además, se basan en el cumplimiento de las normas y leyes del Estado como el Perfeccionamiento Empresarial, el cual tiene como objetivo garantizar la implantación de un SDGE en las empresas estatales cubanas que logre un significativo cambio organizativo al interior de las mismas, así como, gestionar integralmente los sistemas que la componen. Entre estos sistemas, se encuentra el Sistema de Organización General, en él se define el funcionamiento organizativo, estructural y funcional de la organización económica del sistema empresarial en correspondencia con las autoridades y facultades que le son conferidas.

El Sistema de Organización General constituye la base del SDGE e impacta directamente sobre el funcionamiento general de los restantes sistemas. Entre las principales características expuestas en el Decreto 281 (2007), que aborda las normas de actuación y procedimientos técnicos del SDGE específicamente en el capítulo II “Sistema de Organización General”, se encuentran:

- Las empresas son un sistema integral, donde cada uno de los sistemas componentes debe asegurar el cumplimiento de la misión de la empresa con la mayor integralidad. Ninguno de los sistemas componentes de la empresa es más importante que otro, todos por igual deben funcionar con integración, calidad, eficacia y eficiencia para lograr que la empresa tenga el más alto reconocimiento social.
- Los sistemas integrantes del SDGE una vez diseñados se implantan garantizando una estrecha relación e interdependencia, de unos con otros. Cualquier cambio que se produzca en un sistema de la empresa y en un

proceso de manera obligada infiere en la evaluación de posibles cambios en todos los demás sistemas y procesos implantados en la empresa.

De ahí que una empresa, ya sea de producción o servicio, que tenga implantado el SDGE y cuya visión de funcionamiento sea con un enfoque a proceso, además de orientarse a la satisfacción de las necesidades y expectativas tanto de los clientes internos como externos y contribuir a la optimización de los recursos disponibles, evita que se produzcan rupturas entre las unidades administrativas, disminuye los plazos de prestación del servicio y los costes como consecuencia de la eliminación de aquellas actividades que no añaden valor a los procesos, involucra, implica y faculta al personal en su estrategia, y posee: una visión completa de la organización y de las interrelaciones de sus procesos, una herramienta para detectar ineficiencias y debilidades, así como flexibilidad para enfrentar los cambios. Todo esto teniendo en cuenta, el diseño de su estructura y sistema organizativo.

1.5. Los servicios y sus particularidades. Servicios turísticos

El sector servicios es el sector económico que incluye las actividades relacionadas con los servicios materiales no productores de bienes, e incluye subsectores como el comercio, el transporte, las finanzas, las comunicaciones, la cultura, el ocio, el turismo, entre muchos otros, comprendiendo términos como: vender, almacenar, entregar, pasar inventarios, comprar, instruir al personal, las relaciones entre los empleados, los ajustes, la correspondencia, la facturación, la gestión del crédito, la contabilidad, la publicidad, las relaciones públicas y el procesamiento de datos.

El diccionario de la Real Academia Española (1970) define servicio (del latín *servitium*) como acción y efecto de servir; mérito que se hace sirviendo al Estado o a otra entidad o persona; organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada.

Para Tschohl (2001), servicio implica mantener a los clientes existentes, atraer nuevos clientes y dejar en todos ellos una impresión de la empresa que les

induzca a hacer de nuevo negocios con ella. A través de los años el concepto de servicio ha evolucionado según se muestra en la figura 5.

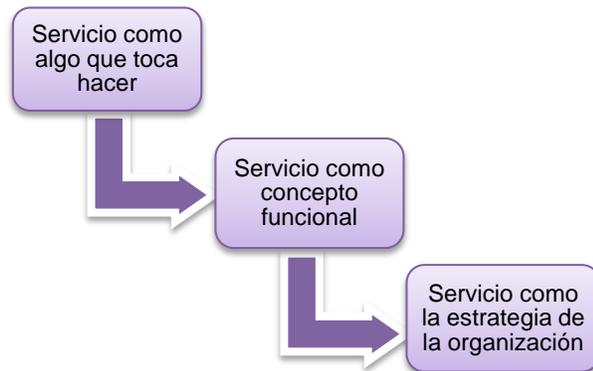


Figura 5. Evolución del concepto de servicio

Fuente: Elaboración propia a partir de Estrada (2007)

Varios autores y organizaciones han publicado su definición de servicio, entre ellos se destacan: la American Marketing Association AMA (1960), Juran y Bingham (1974), AMA (1981), Normann (1984), Albrecht y Zemke (1992), Horovitz (1994), Fisher y Navarro (1994), Harrington (1994), Albrecht (1994), Colunga (1995), Kotler (1997), Cantú (2001), Nava (2005), NC:ISO 9000 (2005) y Garza et al. (2008), tal como se muestra en el anexo 4. A partir de estas definiciones se puede resumir que un “servicio” es entendido como: las actividades que se realizan con el objetivo de servir y satisfacer al cliente.

Para Ulacia (2008) son tres las maneras en que el servicio puede manifestarse: como servicio puro, servicio de bienes tangibles y la combinación de ambos. Por otra parte, la American Marketing Association AMA (1985), considera que los servicios se pueden clasificar en diez grupos: de salud, financieros, profesionales, de hotelería, viajes y turismo, relacionados con el deporte, el arte y la diversión, poderes públicos o semipúblicos y organizaciones sin ánimo de lucro, distribución, alquiler y leasing, educación e investigación, telecomunicaciones, personales y de reparaciones y mantenimiento, siendo necesario aclarar que esta clasificación aunque incompleta, da un acercamiento a la actividad de servicios.

Albrecht (1992), desarrolló un concepto en el cual intervienen los elementos que interactúan en un proceso de servicio, para describirlo ideó el triángulo del servicio (ver figura 6) en el cual se concibe al servicio como un todo, que se encadena y que interactúa alrededor del cliente, manteniendo relaciones simbióticas entre los diversos elementos (estrategia de servicio, los sistemas y el personal).



Figura 6. Triángulo del servicio

Fuente: Ulacia (2008)

En esta visión se entiende como sistema, todos los elementos organizacionales que interactúan con el cliente; como personal, a las personas que prestan el servicio y dependen de los sistemas para realizar su trabajo; y como estrategia, el conjunto de acciones planificadas que se realizan con el fin de lograr una determinada meta, por lo que cada empresa debe desarrollar su estrategia de servicio, según sus características y las necesidades de sus clientes.

En el centro del triángulo se encuentra el cliente, debido a que el servicio siempre debe estar enfocado hacia este, los sistemas deben diseñarse pensando siempre en el consumidor, y el personal es el que ofrece directamente el servicio, por lo cual debe estar capacitado y comprometido con la organización y sus clientes. De esta manera, el sistema debe derivarse de la estrategia definida y el personal debe conocerla para realizar correctamente su labor, al igual que una estrategia debe considerar objetivos y metas concretas para el servicio de cada

organización, así como definir la logística para dar soporte al personal y a los sistemas que dan servicio al cliente.

Los servicios poseen ciertas características que los diferencian de los productos, de acuerdo a la forma en que son producidos, consumidos y evaluados. Estas características provocan que sea más difícil evaluar los servicios, así como saber qué es lo que realmente quieren los clientes (Zeithaml y Bitner, 2004).

Existen criterios de varios autores acerca de las características de los servicios, entre ellos se consideran válidos los de Norman y de Hill citados en Fernández (2003) , los cuales se pueden resumir en:

- Intangibilidad: los servicios no se pueden ver, sentir ni oler antes de comprarlos.
- Inseparabilidad: la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume, exámen de la vista, un viaje, un masaje, un corte de cabello, entre otros.
- Variabilidad: la calidad de los servicios depende de quienes, cuándo, dónde y cómo se proporcionan.
- Carácter perecedero: los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posterior.
- Ausencia de propiedad: los compradores de un servicio adquieren un derecho pero no la propiedad del soporte tangible del servicio, es decir, el consumidor paga por un servicio, más no por la propiedad.

Al proceso de elaboración de un producto se le denomina producción, es así como para designar el proceso de creación del servicio, empleando la teoría de los sistemas, su naturaleza y principal funcionamiento, los franceses Eigler y Langeard (1989), adoptaron el término servucción que definen como “la organización sistémica y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-entidad, necesaria para la realización de una prestación de servicios cuyas características y niveles de calidad han sido determinadas”. Estos autores refieren que los elementos que intervienen en el servicio son: el cliente o beneficiario, el soporte físico, el personal en contacto, el servicio, el sistema de

organización interna y demás beneficiarios, aspectos estos coincidentes con la concepción que adopta la NC:ISO 9000 (2015).

Retomando que el concepto de calidad tiene asociado varias definiciones, dependiendo de la formación y experiencia de cada quien, se plantea que de igual forma ocurre con la calidad del servicio, por lo que son varios los autores que la han abordado, enfocados fundamentalmente en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

De este modo quizás una de las definiciones de “calidad de los servicios” más aceptada y utilizada en la actualidad, sea la realizada por Camisón et al. (2006) quienes plantean que esta viene dada por la proximidad entre el servicio esperado y el servicio percibido. La calidad de servicio mide el grado en que los requisitos deseados por el cliente son percibidos por él tras forjarse una impresión del servicio recibido.

Para Castellucci (2011) la calidad en este sector depende fundamentalmente de la cualificación del servicio y de que el capital humano se involucre en la satisfacción del cliente, por lo que las empresas de servicios no pueden independizar la calidad de los procesos de gestión empresarial de la calidad de la prestación, es decir, no es posible separar el servicio de sus prestadores y receptores.

De esta manera la calidad en el servicio es la verdadera ventaja competitiva de una organización, puesto que el servicio y la atención de calidad son el reflejo del compromiso de quienes integran una institución orientada al cliente, teniendo presente sus diferentes necesidades, gustos y deseos (Estrada, 2007).

Así mismo, constituye un esfuerzo para alinear la gestión al cumplimiento de la visión, con elementos claves como la comunicación, la motivación, la integración, la información, el trabajo en equipo, las ideas, los procesos claves y la pertenencia, filosofía que está llamada a integrar y dar participación a todos los trabajadores en el mejoramiento de los procesos que brinda la organización (Garza et al., 2008).

1.5.1. Servicios turísticos

El sector servicios, también conocido como sector terciario, en el mundo actual es uno de los tres grandes sectores en los que se dividen las actividades económicas. En él se encuentran las empresas del turismo, el cual es considerado una de las actividades con el potencial de crecimiento más fuerte y en el inicio del siglo XXI es probablemente la actividad económica más importante del mundo.

Para Horner y Swarbrooke (2002), O'Connor (2001), Theobald (2001), Sancho (2001) el turismo se presenta como el mayor segmento en la generación de empleo a escala mundial, dada su repercusión directa e indirecta en las economías de los países, además, según la OMT (1991) comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo, inferior a un año y mayor a un día, con fines de ocio, negocios y otros motivos.

Según la valoración de Bermúdez (2002) en su artículo "Generalidades del Turismo" entre los elementos que intervienen en el turismo se encuentran: turista, espacio turístico, patrimonio turístico, atractivos turísticos, planta turística, infraestructura turística, y superestructura turística. En el anexo 5 se muestra una tabla resumen con las definiciones de dichos elementos.

Además, al ser una actividad ligada al ocio es difícil relacionar todos los tipos de turismo existentes, algunos de los más mencionados según el criterio de Martín (2003) son: turismo sol y playa, turismo cultural, turismo de congresos y convenciones, turismo deportivo, turismo náutico, turismo académico y científico, turismo de naturaleza, turismo de salud (no hospitalario), turismo de negocios, viajes de incentivo, cruceros, turismo de intereses sociales, turismo de intercambio profesional, turismo religioso, turismo de hobbies, aficiones, turismo de bodas y lunas de miel, turismo de aventura y turismo de parques temáticos.

Por otra parte Martínez (2009) define a las empresas turísticas como sociedades u organizaciones estructuradas en variedades de comercio, las cuales tienen como objetivo comercializar servicios que satisfagan las necesidades del turista. Además, afirma que el conjunto de empresas que conforman la industria turística

responden a los múltiples servicios que deben prestarse a los turistas y deben estar interrelacionadas entre ellas, ya que su operación debe ser en conjunto para responder a las necesidades del cliente.

Ramírez (2002), define los servicios turísticos como el conjunto de actividades perfectamente diferenciadas entre sí, pero íntimamente relacionadas, que funcionan en forma armónica y coordinada con el objetivo de responder a las exigencias del servicio, planteadas por la composición socioeconómica de una determinada corriente turística.

Mientras que Expósito (2009) señala como servicios turísticos a los bienes y servicios ofrecidos por las empresas de mercado turístico (empresas intermediarias, de transporte, alojamiento, organizadoras de actividades deportivas, etc.) que satisfacen las necesidades de los turistas en la organización del viaje y mediante el disfrute del mismo.

De igual modo Martínez (2009) agrega que el servicio turístico está directamente mandado a satisfacer la corriente turística, la cual comprende personas con fines turísticos que se desplazan de un lugar a otro, constituyendo un caudal continuo con características especiales para la realización de actividades ajenas a la rutina, para así satisfacer la demanda turística en cualquier ámbito, hotelero o no hotelero.

Figuerola (1990), considera como servicios turísticos: alojamiento, alimentación y restauración, transporte, recreación y esparcimiento, información y comunicación, venta de artículos y manufacturas diversas. Concordando en algunos aspectos, Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2013) define que las actividades turísticas tienen que ver con los procesos productivos que realiza la industria turística y se dividen en: alojamiento, comercio, restaurantes y bares, manufacturas, transporte, servicios de esparcimiento y otros (revelado y servicio de fotografía, alquiler de automóviles, servicios de administración y promoción turística, etc.).

De manera que, se puede considerar que los servicios turísticos son todas aquellas actividades que realizan las empresas del mercado turístico, con el objetivo de servir y satisfacer a los clientes en su calidad de turistas.

1.6. La gestión por procesos en el turismo. Procesos en la hotelería

A medida que ha avanzado el desarrollo turístico se ha incrementado la necesidad de integrar todos los procesos que garanticen el correcto funcionamiento de las empresas que conforman este sector, en lo cual adquiere gran importancia como método de gestión para el logro de los resultados: la gestión por procesos.

Hjalager (2001), plantea que el sector turístico debe gestionar los procesos que realiza de manera particular, debido a la complejidad que encierra la relación: sociedad, cultura, economía, finanzas, entre otros factores.

Según Valls (2003), a través de la gestión de procesos las empresas dedicadas a la actividad del turismo pueden realizar la conversión de la satisfacción de los clientes en una operación que pueda ser monitoreada y con esto lograr la identificación de aquellos procesos que son críticos en la organización. Así mismo, indica que los objetivos de la gestión en el sector del turismo deben ir cambiando para lograr dicha satisfacción de los clientes que, en este sector, se distinguen por ser personas que están en una constante búsqueda, de nuevos productos y servicios.

De esta manera el Ministerio del Turismo en Cuba tiene entre sus objetivos priorizar la mejora de la calidad de los servicios turísticos, lo que se demuestra en su política de calidad, la cual declara que todas las entidades e instituciones turísticas así como su personal deben actuar en función de la satisfacción, expectativas y requerimientos de sus clientes, sustentados en la hospitalidad que los distingue a través de los principios de gestión y el mejoramiento continuo de la calidad, sistematicidad, rigor en la eficiencia y eficacia de los procesos, motivación, formación continua de los trabajadores y compromiso de los valores éticos, elementos indispensables para potenciar a Cuba como destino turístico seguro y preferido en el Caribe y contribuir al desarrollo del país.

Actualmente este sector está inmerso en el cumplimiento de la Resolución 26 (2006) del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) por lo cual sus entidades están llamadas a dar el cambio necesario para fortalecer la economía cubana, así como también, en la implementación del SDGE que amparado en el Decreto No. 281 (2007) incluye entre sus subsistemas el diseño e implementación de sistemas de gestión de la calidad, cuyos principios según las normas ISO 9000, se sitúan en gestionar las empresas enfocado en sus procesos, estando así, en correspondencia con las exigencias del perfeccionamiento empresarial, que incluye dentro de sus orientaciones, precisamente la aplicación de la gestión por procesos como vía para alcanzar el enfoque al cliente y obtener mejores resultados.

De manera que, para dar respuesta al enfoque a procesos se han realizado varias investigaciones, que van desde trabajos de diplomas hasta tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas. Estas investigaciones abordan la gestión por procesos directa o indirectamente y se encuentran referenciadas en varios epígrafes de esta investigación. En el anexo 6 se muestra a modo de resumen los títulos de algunas de ellas.

Como parte del sector turístico, se sitúan en este contexto las empresas hoteleras, definiéndose según Gallego (2002) como empresas de servicio que se dedican principalmente a ofrecer estancias para el descanso y reposo en diversas condiciones, según la categoría, situación y precio de los establecimientos.

Por su parte Di Muro (2012) define un hotel como un establecimiento de carácter público, destinado a dar una serie de servicios, alojamiento, alimentos, bebidas y entretenimiento, que persigue tres grandes objetivos: ser fuente de ingresos, de empleos y dar servicio a la comunidad.

Existen diversas clasificaciones de hoteles de acuerdo a las comodidades y servicios que brindan al viajero, la más usual está compuesta por estrellas: un hotel de cinco estrellas es el que ofrece el máximo nivel de confort y al otro extremo, los hoteles de una estrella solo brindan un servicio básico (Rodríguez, 2016). Esta clasificación, además de ser la establecida por la OMT, es la más

utilizada internacionalmente, y por ella se rige el sistema hotelero cubano a partir de la NC:127 (2014).

El Ministerio del Turismo en Cuba, cuenta con varias cadenas hoteleras: Gran Caribe, Gaviota, Habaguanex, Cubanacán e Islazul, así como entidades de recreación, restaurantes, transporte, receptivos y agencias de viajes, tiendas turísticas, náuticas, y entidades de apoyo.

Los hoteles, así como el resto de los establecimientos de alojamiento, deben contar con dos áreas operativas fundamentales: la de alojamiento y la de servicio, que son las áreas que se encuentran en contacto directo con los clientes y representan la fuente de ingresos de la entidad. Martínez (2008), señala que un hotel ofrece un conjunto de servicios con una duración claramente inferior a la mayoría de los servicios prestados por una empresa de otro sector, todo ello dentro de un marco en el que la elección del cliente está basada en unos parámetros más cercanos a las expectativas de ocio, relajación, descanso, notoriedad, que a la propia necesidad de contratar dichos servicios.

Así, Beltrán et al. (2002) define los procesos hoteleros como:

"conjunto de actividades, interconectadas, encaminadas a la consecución de un objetivo en forma de servicio que, lejos de ofrecer al cliente un beneficio cuantificable, este se medirá en términos de sensaciones culminadas en un concepto de bienestar total. Y todo esto en un lapso de tiempo relativamente mínimo que abarca desde la elección del hotel, pasando por la prestación del servicio y extendiéndose a un período lo suficientemente lejano a la propia estancia del cliente en el establecimiento".

El contenido de una empresa hotelera se puede resumir en las actividades que aparecen en la figura 7.

Como parte de la gestión hotelera, que comprende fundamentalmente la parte administrativa y organizativa de un hotel, y teniendo en cuenta que cada formato hotelero tiene sus características específicas, es necesario conocer la estructura del hotel para poder gestionarlo en relación a la misma y de acuerdo a sus

posibilidades dentro del entorno. Precisamente un modelo de gestión que lo tiene en cuenta, es la gestión por procesos.

Alojamiento	Gastronomía	Administración
<i>Reserva - Recepción Consejería/Teléfono/Telex/Fax (Comunicación en general) Pisos/Lencería/Lavandería Accesos</i>	<i>Servicios de habitación Cocina Restaurantes Banquetes Bar/Cafetería Mayordomía</i>	<i>Análisis y control Compras Contabilidad Caja Intervención (auditorías) Facturación Proveedores Nóminas Almacenes</i>
Personal	Marketing	Otras actividades
<i>Altas y Bajas Reclutamiento y Selección Control Nóminas Seguridad del Trabajo, Higiene Formación Plantilla Relaciones internas y externas Seguridad (vigilancia) Control de entradas y salidas Salarios Convenios Comunicación interna Servicios médicos</i>	<i>Promoción Ventas Publicidad Relaciones Públicas Atención al Cliente Animación Business Center</i>	<i>Salas de juegos Tiendas Instalaciones deportivas Discoteca</i>
	Asesorías	Mantenimiento

Figura 7. Principales actividades que se realizan en un hotel

Fuente: Lemus y Hernández (2001)

Según Amozarrain (1999) la gestión por proceso en la actividad hotelera, se define como la manera de gestionar toda la organización de la empresa hotelera, de forma tal que estos constituyan una secuencia de las actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

De igual modo cabe destacar que en la industria hotelera, como en las demás empresas, los procesos se pueden clasificar en estratégicos, claves y operativos. Para Amozarrain (2000) los procesos de las diferentes áreas están constituidos a su vez por subprocesos, que resultan útiles para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitan diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso, los cuales serán llevados a cabo por los procedimientos o metodologías, que es la forma específica de realizar una actividad.

1.7. Metodología para la gestión por procesos en los servicios turísticos: procesos hoteleros

En el mundo actual un elemento para elevar la competitividad de las empresas lo constituye el empleo de una gestión enfocada a sus procesos, así mismo, Mieres y Formoso (2011) plantean que la identificación, análisis y mejoramiento de estos debe asegurar la solución de los problemas de eficiencia, eficacia y efectividad de la organización.

Son varios los autores que para la aplicación del enfoque a proceso en las organizaciones han propuesto una serie de metodologías de trabajo, las cuales se conforman según la situación que ha provocado su puesta en marcha, siendo estas: diseñar un proceso (crear, estudiar), rediseñar en la búsqueda de mejoras y organizar un proceso fraccionado.

Entre las diferentes metodologías existentes en la literatura, 7 de ellas, propuestas por autores como: Rummler y Brache (1995), Galloway (1998), Vialog Group Communications (SF) (2001), Colectivo de autores de la Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo (2001), Lemus y Hernández (2001), Herrera (2004), Díaz y Sosa (2005), forman parte del estudio y análisis comparativo (ver anexo 7) que realiza Fernández (2012) en su tesis "Procedimiento para el rediseño de los procesos en la Empresa Hotel "Los Caneyes": proceso de alojamiento".

De dicho análisis se puede concluir que las principales diferencias entre las metodologías se refieren a las etapas que lo conforman, la secuencia de pasos, denominación de las acciones, entre otras; aunque cabe destacar que existen varios elementos comunes entre ellas, ya que varios autores concuerdan al plantear como pasos o etapas el diagnóstico de la gestión por procesos: identificación de los procesos de la organización (fundamentalmente los asociados a su razón de ser), determinación de posibles separaciones o fraccionamiento en los procesos, confección del mapa de procesos mejorado, establecimiento de plan de medidas, así como la recomendación e implementación de cambios. Sustentado en dicho estudio y a partir de sus adecuaciones creativas, al incorporar etapas y pasos que posibilitan identificar e implementar la gestión por

procesos frente a cambios realizados en la estructura de procesos en la organización, (siendo esta la situación de la empresa objeto de estudio), Fernández (2012) presenta una metodología para diseñar y/o rediseñar los procesos de una organización (ver anexo 8), que demuestra su factibilidad, no solo al rediseñar correctamente los procesos en la Empresa Hotel “Los Caneyes”, sino también al gestionar los procesos en el Hotel Cubanacán América según Sánchez (2014), diseñar el proceso de recepción en la Empresa Hotel Los Caneyes según Urra (2014) y diseñar el proceso de I+D+i en la delegación territorial del MINTUR en Villa Clara, según López (2016).

Además, la misma reúne una serie de características de calidad, que le permiten la obtención de los resultados esperados, de las cuales se subrayan: integral, flexibilidad, pertinencia, participativo, retributivo, permanente y universal, y se considera válida puesto que cumple con lo planteado por Herrera (2004), Aragón (2005) y Valdés (2009a), en relación con los requisitos a tener en cuenta para diseñar un procedimiento (ver anexo 9).

De esta manera, por considerarla adecuada y por aplicarse en una empresa de servicio perteneciente al sector turístico con características muy semejantes a la empresa objeto de estudio, la metodología propuesta por Fernández (2012), es la seleccionada por la autora para emplear en dicha investigación.

1.8. Conclusiones parciales

1. La gestión por procesos como parte de los sistemas de gestión de la calidad, posibilita a las empresas adaptarse a los cambios del entorno y a su vez, lograr el enfoque al cliente para satisfacer sus necesidades y/o expectativas.
2. Los servicios turísticos están cada día más encaminados a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, los cuales requieren de niveles cada vez más crecientes de calidad en la atención.
3. La diversidad de expectativas de cada turista, así como la variedad de elementos que pueden repercutir en su satisfacción durante la estancia en las instalaciones hoteleras, precisan de un alto grado de coordinación entre

sus áreas y de la organización e integración de sus procesos, de ahí la importancia de su gestión como herramienta para enfrentar la competencia y lograr los resultados organizacionales.

4. En la literatura consultada se evidencia la necesidad de estructurar por procesos las organizaciones, entre ellas las de servicios turísticos, para lo cual se considera adecuado utilizar el procedimiento de Fernández (2012) por cumplir con los requisitos a tener en cuenta para diseñar un procedimiento, reunir una serie de características de calidad y por haber demostrado su factibilidad en investigaciones realizadas en objetos de estudios con características similares.

Capítulo 2

CAPÍTULO 2. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE PROCESOS EN LA EMPRESA ISLAZUL

2.1. Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo aplicar el procedimiento propuesto por Fernández (2012) con el fin de diseñar la estructura de procesos en la Sucursal con carácter de UEB Complejo Hotelero Islazul Villa Clara, el cual cuenta con 6 etapas y 14 pasos (ver anexo 10).

En la investigación, el alcance definido abarca las etapas 1, 2 y 3 en su totalidad, las etapas 4 y 5 parcialmente. La etapa 6 no se aplica por no contar con el período de tiempo requerido para ello.

El procedimiento parte de la conformación del equipo para la realización del diagnóstico hasta llegar a las propuestas de acciones para el diseño de todos los procesos que conforman la Sucursal.

2.2. Aplicación del procedimiento para el diseño de la estructura de procesos en la Empresa Islazul

Etapa 1: Caracterización de la entidad objeto de estudio

Paso 1. Formación del equipo para la realización del diagnóstico y diseño de los procesos

Para conocer la cantidad necesaria de integrantes del equipo de trabajo y cumplir con lo planteado en el procedimiento, se calcula el número de expertos necesarios (ver anexo 11), lo cual da como resultado un valor de 9. A continuación se conforma el equipo teniendo en cuenta los requisitos que establece Fernández (2012).

Paso 2. Establecer compromiso de la dirección

La Sucursal es consciente de la necesidad de gestionar sus procesos como parte de su sistema de trabajo, como vía para alcanzar mejores resultados, y en especial por el cambio de estructura organizativa producto al redimensionamiento del sector turístico, lo que hace que se requiera un cambio en la estructuración de los procesos que sustente la operación de dicha empresa. Además la misma se encuentra inmersa en el proceso de perfeccionamiento empresarial como parte del SDGE, cuya implementación requiere tener identificados sus procesos así como

implementada su gestión. Este requisito incide en el diseño del Sistema de Control Interno (SCI) y del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) por solo mencionar algunos de los sistemas que conforma el SDGE.

Paso 3. Caracterización de la empresa objeto de estudio

El Ministerio del Turismo en Cuba desde el año 2011 con el objetivo de mejorar la gestión de sus procesos aboga por el redimensionamiento del sector, surgiendo de esta manera la concepción de empresa hotelera como vía de fusionar instalaciones de una misma cadena. Siguiendo esta filosofía, se agrupan para reordenar su gestión bajo la concepción de Sucursal con carácter de UEB Complejo Hotelero Islazul Villa Clara, los tres hoteles de Villa Clara pertenecientes a la Cadena Islazul.

La Sucursal con carácter de UEB Complejo Hotelero Islazul Villa Clara fue creada como estructura organizativa mediante Resolución No. 196 del 15 de octubre del 2015, subordinada a la OSDE Grupo Empresarial Hotelero Islazul S.A. perteneciente al Ministerio del Turismo y que al amparo del acuerdo 5844 de fecha 26 de diciembre del 2006 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM) fue aprobada como Organización Superior de Dirección Empresarial con domicilio legal en Parque Vidal No. 6 entre Tristán y Padre Chao en Santa Clara, Villa Clara, siendo una estructura empresarial para la administración, promoción y comercialización del producto turístico Islazul en la provincia y formada por 3 instalaciones hoteleras.

- Hotel Santa Clara Libre (Ciudad de Santa Clara).
- Hotel Hanabanilla (Macizo montañoso del Escambray).
- Hotel Elguea (Litoral Noreste de Villa Clara).

En el anexo 12 se muestra la estructura organizativa de la Sucursal, la cual está conformada por una oficina central y las tres instalaciones hoteleras contando con un director general, subdirector de economía, subdirector de RRHH, subdirector de abastecimientos, subdirector de servicios técnicos, así como la administración del hotel Santa Clara Libre, la administración del hotel Hanabanilla y la administración del hotel Elguea.

La Sucursal se mantiene inmersa en el proceso de perfeccionamiento empresarial, mediante el acuerdo 5844 del 2006 del CECM, para lo cual debe ajustar su sistema de gestión considerando la reorganización de la UEB.

Su objeto social lo constituye:

1. Comercializar el producto turístico de ciudad, incentivos, naturaleza, playa, especializado, salud, eventos y otros similares.
2. Prestar y comercializar los servicios de alojamiento, gastronómicos, recreativos y otros propios de las actividades hoteleras.
3. Operar instalaciones para prestar servicios de información, reservaciones y ventas de capacidades de alojamiento y para ventas opcionales hoteleras y extra-hoteleras, así como operar las empresas turísticas que se decidan por el Ministerio de Turismo con todas sus actividades hoteleras, extra-hoteleras, de campismo, así como de apoyo.
4. Comercializar de forma minorista productos alimenticios y no alimenticios.

Además, cuentan con otras actividades aprobadas derivadas del objeto social del Grupo Empresarial Hotelero Islazul SA (ver anexo 13).

La misión de la Sucursal consiste en:

“Brindar una diversidad de modalidades turísticas, garantizando la administración eficaz y eficiente de los servicios hoteleros y complementarios en los diferentes escenarios de la provincia, dirigida al turismo nacional e internacional, con hospitalidad y cortesía para satisfacer las necesidades de los clientes, contando para ello con instalaciones y medios adecuados y la profesionalidad de recursos humanos idóneos con alto sentido de pertenencia y elevada moral revolucionaria”.

Así como, la visión en:

“Diferenciarse de la competencia por los altos índices de satisfacción al cliente, economía, eficiencia y eficacia siendo una empresa de turismo reconocida por elevados niveles de calidad en los servicios que permita distinguirse además, por recursos humanos especializados y altamente profesionales, logrando una mayor cuota en el mercado turístico nacional e internacional y contribuir de esa manera con el desarrollo del país”.

La Sucursal cuenta con un total de 240 trabajadores, de ellos 132 son hombres y 108 mujeres cuya composición de trabajo según categoría ocupacional corresponde con 55 obreros, 130 de servicios, 24 técnicos, 20 cuadros ejecutivos y un 1 administrativo (ver anexos 14 y 15).

Los tres hoteles que forman parte de la Sucursal, se comercializan según la categoría de 2 estrellas, a pesar de que actualmente ninguno se encuentra categorizado. Según la Casa Matriz, solo el hotel Hanabanilla cuenta con las características requeridas para la categorización como un hotel 3 estrellas. Además, este hotel opera bajo la marca Masnatura que incluye hoteles de naturaleza, mientras que el hotel Santa Clara Libre y el hotel Elguea no operan por marcas hoteleras por no cumplir con la infraestructura mínima requerida para ello. A continuación, se resumen las principales características de dichos hoteles:

- **Hotel Santa Clara Libre**

El hotel Islazul Santa Clara Libre, se encuentra ubicado en el centro histórico urbano de Santa Clara, situación geográfica que lo ha involucrado en momentos históricos relevantes, así como en la vida cultural de la ciudad. Ofrece a sus clientes una cercanía al parque "Leoncio Vidal", Monumento Nacional, así como la posibilidad de visitar los principales museos, sitios históricos y otros lugares de interés, todos ellos a escasos metros de distancia.

Actualmente cuenta con un total de 165 habitaciones, de ellas 25 son destinadas a otros usos y tres son especiales (habitaciones 414, 820 y 920) climatizadas, con baño privado, agua caliente, servicios de enfermería, telefónico y tv satélite. A pesar de no estar categorizado se comercializa bajo un estándar nominal de dos estrellas, incidiendo en esta categoría las condiciones generales de la infraestructura. Dispone de varias áreas de servicios como: el restaurante "La Cima", "El Sótano", que ofrece servicios de restauración y los clientes pueden hacer uso del servicio wifi, además del bar "Vista a la Ciudad", el bar "Topper" y el bar-cafetería "Park View".

- **Hotel Hanabanilla**

El hotel Hanabanilla se encuentra en un medio eminentemente rural, en el macizo montañoso de Guamuhaya y junto al lago intramontano que le da nombre al hotel

y es el único de su tipo en Cuba. Se accede desde las ciudades de Cumanayagua y Manicaragua, pertenecientes a las provincias de Cienfuegos y Villa Clara respectivamente. Particularmente llamativo es el lago artificial, en este embalse se puede practicar la pesca de la trucha, así como el paseo en yate, por medio de los cuales se pueden visitar varios de los tantos saltos de agua de la zona y el restaurante campestre “Río Negro”.

El inmueble consta de dos bloques habitacionales divididos en dos alas, dispone de un total de 125 habitaciones en cuatro niveles y ofrece como facilidades hoteleras: recepción, lobby-bar, restaurante, tienda turística, bar mirador, piscina con bar, cafetería, discoteca y base náutica, así como varios servicios especiales entre los que se encuentran: senderismo, paseo en yate, actividad de pesca y almuerzo a grupos de excursionistas en el restaurante Río Negro.

- **Hotel Elguea**

Esta instalación se encuentra en la costa norte de la provincia de Villa Clara, a unos 11 kilómetros del municipio de Corralillo al cual pertenece. Dista a 120 kilómetros de Santa Clara, 100 de Varadero y 180 de ciudad de La Habana, lugares desde los que se accede solo por carretera. Se localiza en un área eminentemente campestre por lo que el entorno resulta apacible, sobre todo para los clientes que requieren reposo.

Cuenta con dos áreas fundamentales: el centro termal, con todas sus instalaciones, y la hotelera. Tiene un área total edificada de unos 1 250 m^2 que incluye 99 habitaciones, 36 cabañas para el turismo y una unidad termal. Posee dos restaurantes, uno a la carta y otro de dietas personalizadas, cafetería, dos bares (snack-bar y lobby-bar), parrillada, sala recreativa, salón de reuniones, cancha de tenis, parqueo, piscina recreativa, farmacia, gimnasio, área para voleibol y tienda.

El centro termal para el tratamiento y cuidado de la salud, cuenta con instalaciones para fines terapéuticos. Entre los servicios especiales que presta se destacan: hidroterapia, electroterapia, quinesioterapia, fangoterapia, ejercicios corporales aeróbicos, acupuntura, medicina tradicional, tratamiento facial, psicorrelajación,

masajes, podología, tratamientos con parafina, aerosoles, inhalaciones, irrigaciones y lavados ópticos.

Etapa 2: Diagnóstico para determinar la aplicación de la gestión por procesos

Paso 4. Cumplimiento del enfoque a procesos de la organización

La empresa objeto de estudio surge de un proceso de cambio asociado a la estructuración de los tres hoteles del territorio de Villa Clara pertenecientes a la Cadena Islazul. Antes de la nueva estructura, cada hotel contaba con un órgano de dirección y un proceso de gestión que respondía directamente a la Casa Matriz, luego del cambio pasa a ser una Sucursal con carácter de UEB Complejo Hotelero Islazul Villa Clara, que agrupa los tres hoteles y en la cual la estructura de dirección y apoyo se compacta a nivel de empresa.

Considerando este proceso de cambio, se hace necesario diagnosticar la situación en que se encuentra la gestión por procesos de la Sucursal, valorando los requisitos de la NC:ISO 9001 (2015), a los cuales debe estar enfocada la evidencia de la gestión por procesos en una organización.

A continuación se presenta el análisis de dichos requerimientos con el criterio aportado por el equipo de trabajo seleccionado. Para la obtención de los resultados que se muestran, se utilizan técnicas como la tormenta de ideas, la revisión documental, observación directa a procesos, entrevistas no estructuradas con el personal de la organización, listas de chequeo, entre otras.

- La organización cuenta con los procesos necesarios para su gestión clasificados de manera que garanticen el modo de gestión. Esto incluye correspondencia con las políticas, objetivos generales de la organización y objetivos de los procesos.

La organización no cuenta con la identificación de forma explícita de sus procesos, así como tampoco los objetivos, aspectos señalados de forma recurrente en la guía de autocontrol de la Resolución 60 de la Contraloría General de la República (CGR) (2011) incidiendo en no conformidades relacionadas con el ambiente de control.

En la nueva concepción de la empresa, aún no están identificadas las interrelaciones de los procesos así como no están definidas las funciones y responsabilidades de cada jefe de proceso. Esta situación provoca desconexiones, incidiendo en no conformidades asociadas al cumplimiento de los estándares de los hoteles que conforman la UEB, afectación en el proceso de toma de decisiones por los directivos a los diferentes niveles, y dificultades en la cadena proveedor-cliente de información.

La Sucursal tiene definida la política ambiental según el Grupo Empresarial Hotelero Islazul, S.A. y aplicable a todas sus empresas e instalaciones, pero no tiene establecida su política de calidad, ni los objetivos de esta, por lo que no puede existir correspondencia entre ellos, solo cuenta con seis objetivos de trabajo generales para el año, que tienen incidencia en la satisfacción de los clientes, la comercialización, la gestión económica-financiera, los servicios técnicos, los recursos humanos y las áreas asistentes de la organización. Todo ello con la concepción de áreas de resultados claves.

Cuentan con los manuales de operación de la Cadena Islazul con algunas adecuaciones a las instalaciones del territorio. No obstante, funcionan bajo una concepción de áreas funcionales. De igual manera sucede con los manuales de marca, solo el hotel Hanabanilla implementa la marca Masnatura.

Al aplicar por parte del equipo de trabajo, el autodiagnóstico según la NC:ISO 9004 (2001) para determinar el grado de madurez del SGC asociado al principio enfoque a procesos, da como resultado un valor de 2.6 de madurez media (ver anexo 16), que evidencia el débil trato de este principio en la gestión de la organización.

- Están definidas las responsabilidades y autoridades para estos procesos para garantizar el proceso de toma de decisiones.

Están definidas las funciones según la estructura organizativa considerando las funciones por área. Al no estar definidos los procesos de la organización no se encuentran definidas las funciones y responsabilidades de cada jefe de proceso, lo que conlleva a la existencia de desconexiones que inciden en la operación.

- Los procesos cumplen con el principio de enfoque al cliente (interno y externo) en correspondencia con los resultados de satisfacción.

Para valorar la aplicación de este principio se aplica, por parte del equipo de trabajo, la auto-evaluación según la NC:ISO 9004 (2001). Con ello se determina el nivel de madurez del principio de la gestión de la calidad asociado al enfoque al cliente, dando como resultado un valor de 2.5 de madurez media (ver anexo 17), lo que evidencia que aún no se logra incidir de manera eficiente en la satisfacción de los mismos.

Mediante la revisión documental y el intercambio con los trabajadores de la entidad se evidencia que:

- ✓ Existen en todos los hoteles libros de opinión del cliente sin embargo, no existe evidencia del llenado frecuente de los mismos, ni se revisan diariamente para dar respuesta oportuna a cualquier situación (se analiza al final del mes).
- ✓ Aunque se miden mensualmente los resultados de satisfacción y la Sucursal cuenta con una encuesta diseñada para ser aplicada a los clientes externos, esta contiene requisitos muy generales que no posibilitan establecer cuales son realmente las no conformidades relacionadas con los servicios.
- ✓ De forma mensual se analizan las no-conformidades que se derivan de las insatisfacciones y se proponen acciones correctivas. Las relacionadas al desempeño se le da un seguimiento oportuno. Las que están asociadas a requisitos de infraestructura, aunque se identifican e incluyen en planes de mantenimiento e inversiones, en ocasiones no depende de la gestión propia de la UEB.
- ✓ No cuentan con encuestas de satisfacción para los clientes internos ni mecanismos establecidos de forma explícita para la retroalimentación con la dirección, por lo que se consideran insuficientes los mecanismos de retroalimentación en este sentido.

Al analizar las encuestas a clientes externos realizadas en el primer trimestre del 2017 en los tres hoteles que conforman la Sucursal, se muestran como principales

insatisfacciones: poca existencia de equipos de recreación en la náutica, falta de mantenimiento en el restaurante Río Negro, ascensores rotos, habitaciones muy pequeñas y sucias, pisos manchados y en mal estado, aires acondicionados dañados en las habitaciones, baños muy estrechos, problemas con el agua caliente, no hay opciones en el área piscina e insuficiente recreación y animación.

- Cuentan con la definición de las interrelaciones entre los procesos: entradas requeridas y las salidas esperadas; secuencia e interacción; métodos para el seguimiento, control y mejora.

Al no estar identificados los procesos, no están definidas las entradas requeridas, ni las salidas esperadas. Es decir, no está claramente definido que aporta cada proceso, ni en qué medida dependen los resultados de su interacción. A su vez, tampoco existe una coherencia con el flujo informativo que se deriva de estas relaciones, o sea, qué se necesita entregar o solicitar de un proceso a otro para garantizar el cumplimiento de los requisitos.

No están establecidos los métodos para el seguimiento, control y mejora de los procesos y la calidad de la gestión de los mismos. Solo se da seguimiento a la satisfacción del cliente según los mecanismos establecidos por la organización: libros de opinión del cliente y encuestas de satisfacción.

No se realizan evaluaciones de los proveedores y los encargados de almacén desconocen los requisitos de calidad de las mercancías recibidas.

Se actualiza al menos dos veces al año el cumplimiento de la NC:126 (2001) y NC:127 (2014), realizando inspecciones mensuales a los hoteles y de forma externa como parte de los preparativos de la alta de verano y la alta turística.

- Cuentan con los recursos necesarios para garantizar la gestión de los procesos relacionados con el personal (cantidad, preparación, motivación), infraestructura (cumplimiento de estándares según normativas legales aplicables a las entidades) y ambiente para la operación.

La Sucursal determina y proporciona la cantidad de personas necesarias para garantizar la gestión de la organización en correspondencia con las regulaciones establecidas al efecto por la instancia superior de dirección mediante las Resoluciones 110 del MINTUR y 8 (2006) del MTSS.

Al personal de la organización se le determinan sus necesidades de aprendizaje como vía para lograr la mejora continua en su desempeño profesional. Con esta identificación de necesidades se confeccionan los correspondientes planes de capacitación, cuyo cumplimiento se propicia en cada proceso y se controla por el área correspondiente. Todo lo cual responde a las Resoluciones 28 (2006) y 29 (2006) del MTSS y 71/2007 del MINTUR.

A pesar de esto y aunque cuentan con la cantidad del personal requerido según la plantilla aprobada y tienen la posibilidad de contratar más personal en temporada alta según la plantilla física, no todo el personal cuenta con la preparación y motivación necesaria para el puesto que desempeña.

A nivel de organización se cuenta con la infraestructura requerida en cuanto a espacios de trabajo, que incluye la necesaria para la dirección y el personal de apoyo.

No cuentan con el completamiento de equipos para la prestación de los servicios, no estando planificado de forma correcta su mantenimiento y el proceder para la reparación, además al requerir este elemento de varias aprobaciones se dificulta la oportunidad en la gestión.

Los tres hoteles que conforman la empresa poseen el aval de ACERPROT (Agencia de Seguridad y Protección). Los hoteles Santa Clara Libre y Hanabanilla poseen la licencia sanitaria, siendo este último el único de ellos que ostenta el aval ambiental. Los tres hoteles operan bajo categoría nominal de 2 estrellas, o sea ninguno está categorizado por la NC:127 (2014) por no cumplir con los requisitos para ello (fundamentalmente relacionados con la infraestructura). No obstante, el hotel Hanabanilla después de un proceso de mejora del producto, actualiza el expediente para optar por la categoría de tres estrellas.

La empresa cuenta con las estrategias para disminuir el nivel de ruido y la prevención contra la proliferación de *Aedes Aegypti* donde están definidos los responsables para el cumplimiento de las acciones preventivas y su seguimiento en los consejos de dirección y comités de calidad.

- Tiene identificados los riesgos de los procesos.

Cuentan con un SCI definido por áreas funcionales pero al no tener definidos los procesos que componen dicha Sucursal, los riesgos poseen una visión muy limitada de área, lo que limita la concepción de resultado como característica esencial de la gestión por proceso.

- Cuentan con la información documentada para garantizar la operación de sus procesos o sea manuales de operación, marcas, procedimientos, estándares de los servicios.

En la revisión de documentos realizada en la entidad se evidencia que solo el hotel Santa Clara Libre, antes de la reestructuración, contaba con el diseño del SGC, el cual quedó invalidado al no ajustarse a los requerimientos de la misma.

Actualmente, la Sucursal no tiene implementado el SGC por lo que no cuentan con manuales de calidad.

Cada hotel posee copia del manual de operación adecuado a los requisitos a cumplir por área, aunque algunas de ellas aún no cuentan con la adecuación a las condiciones de operación del hotel.

El hotel Hanabanilla implementa su manual de marca Masnatura y los hoteles Santa Clara Libre y Elguea no operan por marcas hoteleras por no cumplir con la infraestructura mínima requerida para ello.

Cuentan con manuales de procedimientos y con los estándares generales para establecimientos de alojamiento turístico, aunque estos no establecen el cómo gestionar los procesos para garantizar la operación.

A partir de una tormenta de ideas realizada con el equipo de trabajo seleccionado se identifican como principales problemas que afectan la gestión por procesos los siguientes:

- Falta de concepción de enfoque a proceso desde la OSDE Grupo Empresarial Hotelero Islazul S.A. como órgano al que se subordina la Sucursal, afectando su correcto desempeño.
- La Sucursal no tiene implementado un SGC, por lo cual, no cumple con las referencias normativas que establece para las empresas en su actual versión la NC:ISO 9001 (2015).

- El manual de operación solo establece las funciones por área y solo establece el qué y no el cómo gestionar los procesos.
- Existen problemas en la cultura organizacional, puesto que las competencias del personal no son adecuadas debido a la falta de conocimientos acerca del tema.

Presentación de los resultados del diagnóstico

Un diagrama causa-efecto, es una herramienta gráfica que ayuda a ordenar y mostrar las posibles causas de un problema. Es por ello, que a modo de resumen y producto de la tormenta de ideas realizada en el equipo de trabajo, se presentan a través de este diagrama, los principales resultados del diagnóstico. Esta herramienta permite analizar causas y sub-causas que inciden en el incumplimiento de la gestión por procesos en la Sucursal con carácter de UEB Complejo Hotelero Islazul Villa Clara.

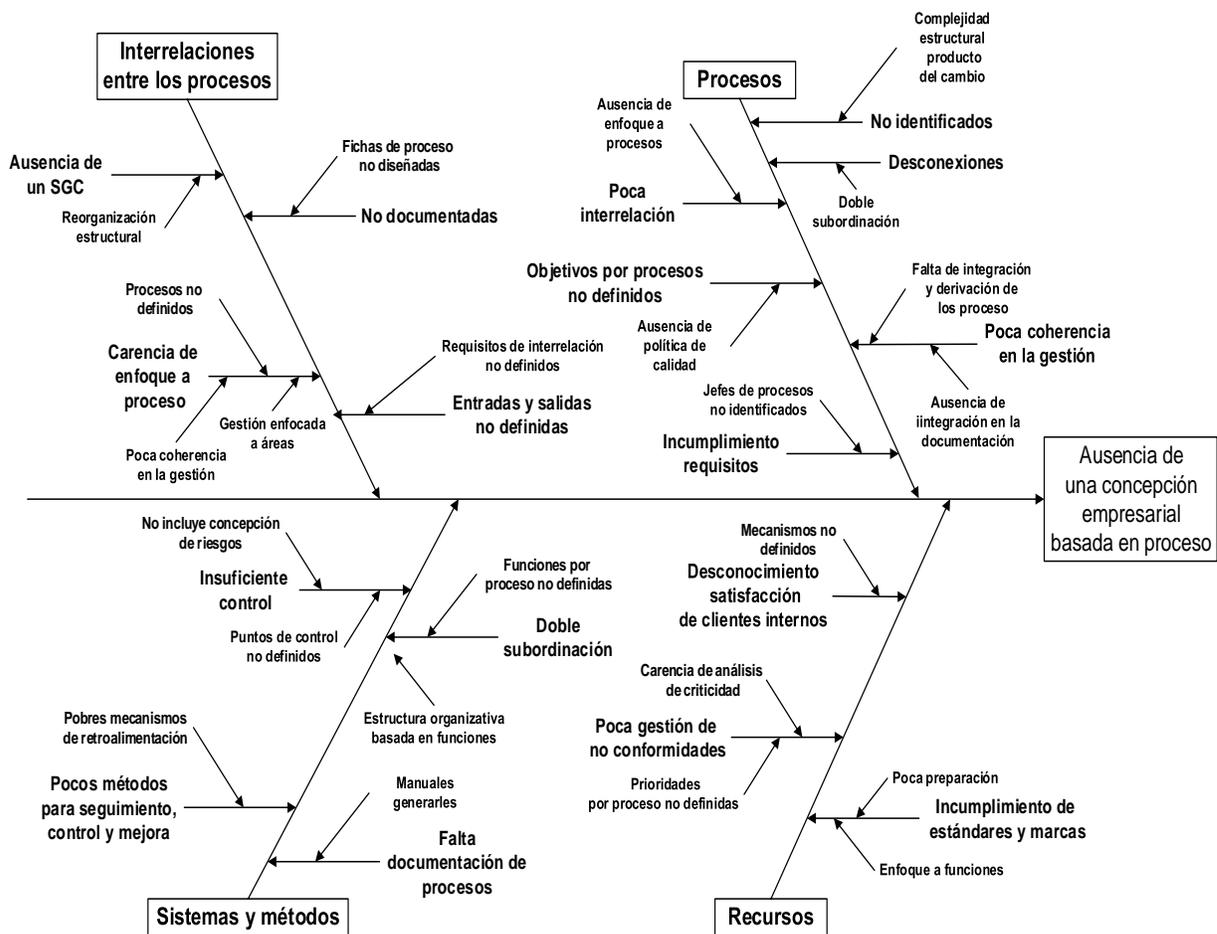


Figura 8. Diagrama causa-efecto de los principales resultados del diagnóstico

Etapa 3: Reorganización de los procesos en función de las características de la empresa

Considerando los resultados del diagnóstico resulta evidente que la empresa objeto de estudio carece de una estructura de procesos que garantice su gestión. Es por ello que se hace necesario diseñar los procesos en función de sus características y bajo la actual concepción de Sucursal con carácter de UEB Complejo Hotelero Islazul Villa Clara.

Paso 5. Establecer correspondencia entre la política, los objetivos de calidad y los procesos de los hoteles que conforman la empresa

En la NC:ISO 9001 (2015) se establece que la política de calidad debe reflejar la esencia de la organización en correspondencia con la visión estratégica de la misma y debe proporcionar un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de calidad. A su vez debe ser conocida y entendida por todos los miembros de la organización.

Considerando que la Sucursal no tiene establecida una política de calidad, se propone, a partir de la realización de una tormenta de ideas con el equipo de trabajo y teniendo en cuenta los requisitos abordados anteriormente, la política de calidad que se muestra en el cuadro 1.

Cuadro 1. Política de calidad de la Sucursal con carácter de UEB Complejo Hotelero Islazul Villa Clara

Política de calidad:

La Sucursal con carácter de UEB Complejo Hotelero Islazul Villa Clara actúa en función de lograr la satisfacción de sus clientes. Para ello cuenta con tres hoteles encargados de brindar servicios de alojamiento, gastronomía y recreación en correspondencia con los estándares y marcas dando cumplimiento a los requisitos aplicables para la operación. Posee trabajadores de los servicios, que se caracterizan por su profesionalidad, hospitalidad y sus valores éticos-morales, que garantizan un sano esparcimiento a los clientes, así como un Sistema de Gestión de la Calidad basado en los requisitos establecidos en la NC ISO 9001:2015, el cual garantiza la mejora continua de la organización, sustentado en la gestión por procesos y la gestión de las relaciones.

Cada organización debe establecer objetivos de calidad para las funciones y niveles pertinentes, así como los procesos necesarios para el diseño del SGC, los cuales deben ser: medibles, coherentes con la política de la calidad, deben tener en cuenta los requisitos aplicables y ser pertinentes para la conformidad de los productos, servicios y el aumento de la satisfacción del cliente (NC:ISO 9001, 2015).

De esta manera a partir de la política de calidad propuesta, se establecen los objetivos de calidad. Para desarrollar esta propuesta se realiza un análisis correlacionar entre estos y los objetivos estratégicos de la organización, tal como se muestra en el cuadro 2.

La política de calidad se traduce en metas calculables a través de los objetivos de calidad. Estos son desplegados a todos los niveles de gestión para asegurar su contribución al logro de la política, para lo cual se trazan metas retadoras en correspondencia con los estándares y marcas que la integran.

Todo esto debe estar en correspondencia con los objetivos estratégicos de trabajo generales para el año, de manera que funcionen de forma armónica dentro de la organización, teniendo como objetivo rector elevar la competitividad del destino a través del incremento de la calidad y de nuevas formas de gestión como factor esencial para la satisfacción de los clientes. Este objetivo estratégico se corresponde con la política de calidad propuesta.

Cuadro 2. Correspondencia entre la política de calidad, los objetivos de calidad y los objetivos estratégicos

Política de calidad	Objetivos de calidad	Objetivos estratégicos²
La Sucursal con carácter de UEB Complejo Hotelero Islazul Villa Clara actúa en función de lograr la satisfacción de sus clientes...	Alcanzar un nivel de satisfacción de los clientes externos superior a un 93% con calificación de bien.	
	Tramitar el 100% de los criterios emitidos por los clientes en encuestas, quejas y libros de opinión.	
...Para ello cuenta con tres hoteles encargados de brindar servicios de alojamiento, gastronomía y recreación en correspondencia con sus estándares y marcas dando cumplimiento a los requisitos aplicables...	Cumplir con más del 80% de los requisitos aplicables según el estándar de alojamiento, que establece la NC:127 (2014).	Alcanzar un ritmo de crecimientos de turistas mediante una comercialización más efectiva logrando cumplir los 110.621 de turistas días totales. Lograr un desarrollo de la planta hotelera cumpliendo el 100 % de los planes de inversiones y mantenimiento que permitan disminuir el consumo de agua y los portadores energéticos en un 5 % con respecto al año anterior e incrementar el reciclaje de desechos así como cumplir con el recape de neumáticos.
	Cumplir con más del 85% de los requisitos aplicables según el estándar de los servicios de restauración, que establece la NC:126 (2001).	
	Incluir el 100% de las no-conformidades detectadas en el plan de acciones correctivas.	
	Cumplir el plan de mantenimiento en 1% por debajo del cumplimiento de los ingresos en CUC.	
	Lograr que el 100% de las instalaciones posean los avales y certificaciones de obligatorio cumplimiento según la NC:127 (2014).	
... Posee trabajadores de los servicios, que se caracterizan por su profesionalidad, hospitalidad y sus valores éticos-morales, que garantizan un sano esparcimiento a los clientes....	Alcanzar un nivel de satisfacción de los clientes internos en más de un 90% con calificación de bien.	Lograr un desarrollo y gestión de los recursos humanos que permitan alcanzar una adecuada relación entre el crecimiento de la productividad del trabajo y del ingreso medio de los trabajadores, fortaleciendo la actividad de cuadros. Alcanzar un alto estado político-moral, fortaleciendo la exigencia, disciplina y control interno.
	Lograr que el 100% de los trabajadores en contacto directo con los clientes dominen fluidamente un idioma extranjero.	
	Lograr que el 100% de los trabajadores tengan una evaluación de desempeño en correspondencia con los resultados de satisfacción del área o instalación.	
	Cumplir con el 100% de los planes de capacitación confeccionados para cada trabajador.	
...así como, un Sistema de Gestión de la Calidad basado en los requisitos establecidos en la NC ISO 9001:2015, el cual garantiza la mejora continua de la organización...	Cumplir con el 100% de las acciones contenidas en el cronograma para el diseño e implementación del SGC según los requisitos establecidos por la (NC:ISO 9001, 2015)	
...sustentado en la gestión por procesos y la gestión de las relaciones.	Evaluar mensualmente en el consejo de dirección al menos un proceso en función de la implementación de la gestión por proceso.	Lograr alcanzar la cifra de 3 390.5 MCUC con una eficiencia de 0.638 centavos que permitan reducir la pérdida a - 846.1 MMT y cumplir el plan de aporte.
	Evaluar trimestralmente el desempeño de los proveedores a fin de evaluar su incidencia con la organización.	

² Los objetivos estratégicos contenidos en el cuadro 2, son los emitidos por la propia OSDE Islazul en su proyección para el presente año, solo se incorporan para un análisis con los objetivos de calidad propuestos.

Pasos 6, 7 y 8. Listado de los procesos de la entidad, descomposición en subprocesos, actividades, tareas y clasificación de los procesos

Luego de la definición de los objetivos de calidad y mediante la tormenta de ideas el equipo de trabajo seleccionado procede a identificar los procesos y subprocesos de la organización, para lo cual se tiene en cuenta el objeto social, la misión, la estructura organizativa, así como la política y objetivos de calidad diseñados anteriormente. En el cuadro 3 se muestran los macro-procesos, procesos y subprocesos que conforman la Sucursal, así como su clasificación ya que de esta depende su modo de gestión.

Teniendo en cuenta todo lo analizado, el equipo de trabajo realiza una correlación de los procesos definidos con los puestos establecidos en el organigrama de la Sucursal con el objetivo de que ninguna de las funciones establecidas dentro de la organización pierda el impacto en los procesos que están definidos. En él se evidencia que los puestos de director general del complejo, especialista b. en gestión de la calidad, secretaria ejecutiva, auditor adjunto, sub-dirección de economía y de RRHH, abastecimiento, administrador de hotel están sumamente relacionados con la totalidad de los procesos, así como los procesos de gestión de alojamiento, gestión de la restauración, abastecimiento, comercialización del producto turístico y recreación se relacionan con gran parte de los puestos, tal como se muestra en el anexo 18.

Cuadro 3. Listado y clasificación de los macro-procesos, procesos y subprocesos que conforman la Sucursal Islazul Villa Clara

Clasificación	Macro-procesos	Procesos	Subprocesos
Estratégicos	Gestión de la dirección	<ul style="list-style-type: none"> Planeación y organización 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de Planificación Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios Sistema de Organización General
		<ul style="list-style-type: none"> Evaluación del desempeño de la organización 	
		<ul style="list-style-type: none"> Gestión de sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de Métodos y Estilos de Dirección Sistema de Gestión de la Calidad Sistema de Control Interno Sistema de Gestión Ambiental Sistema de Gestión de la Innovación Sistema Informativo
Claves	Gestión de alojamiento	<ul style="list-style-type: none"> Recepción hotelera 	<ul style="list-style-type: none"> Reserva Chek-in Chek-out
		<ul style="list-style-type: none"> Ama de llaves 	<ul style="list-style-type: none"> Limpieza de habitaciones Limpieza de áreas nobles Ropería
	Gestión de la restauración	<ul style="list-style-type: none"> Cocina 	<ul style="list-style-type: none"> Legumier Casilla Área fría Área caliente
		<ul style="list-style-type: none"> Servicios gastronómicos 	<ul style="list-style-type: none"> Servicio a la carta Servicio buffet Bares Cafeterías Cliente interno
	Comercialización del producto turístico	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de opcionales 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de Mercadotecnia
		<ul style="list-style-type: none"> Relaciones públicas 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de Comunicación Empresarial
		<ul style="list-style-type: none"> Gestión de eventos 	
Recreación	<ul style="list-style-type: none"> Pasiva Activa 		
Apoyo	Gestión económica	<ul style="list-style-type: none"> Procesos relacionados con el Sistema Nacional de Contabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de Contratación Económica Sistema de Relaciones Financieras Sistema de Costos Sistema de Precios
	Gestión del capital humano	<ul style="list-style-type: none"> Procesos asociados a los Sistemas de Gestión del Capital Humano 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de Atención al Hombre
	Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> Compra Almacenamiento y conservación de la mercancía 	
	Servicios técnicos	<ul style="list-style-type: none"> Inversión Mantenimiento y reparación 	
	Seguridad, protección y defensa		<ul style="list-style-type: none"> Seguridad Enfrentamiento a la subversión política

Paso 9. Mapa de procesos

A partir de la identificación y clasificación de los macro-procesos, los procesos y subprocesos que conforman la Sucursal, se procede a la confección del mapa de procesos. El mismo constituye una ayuda visual a través de una representación gráfica que facilita la comprensión de los procesos existentes en la organización y establece las interrelaciones de los mismos, eliminando así las desconexiones que afectan su gestión e influyendo en el logro de la satisfacción de todas las partes interesadas, tal como se muestra en la figura 9.

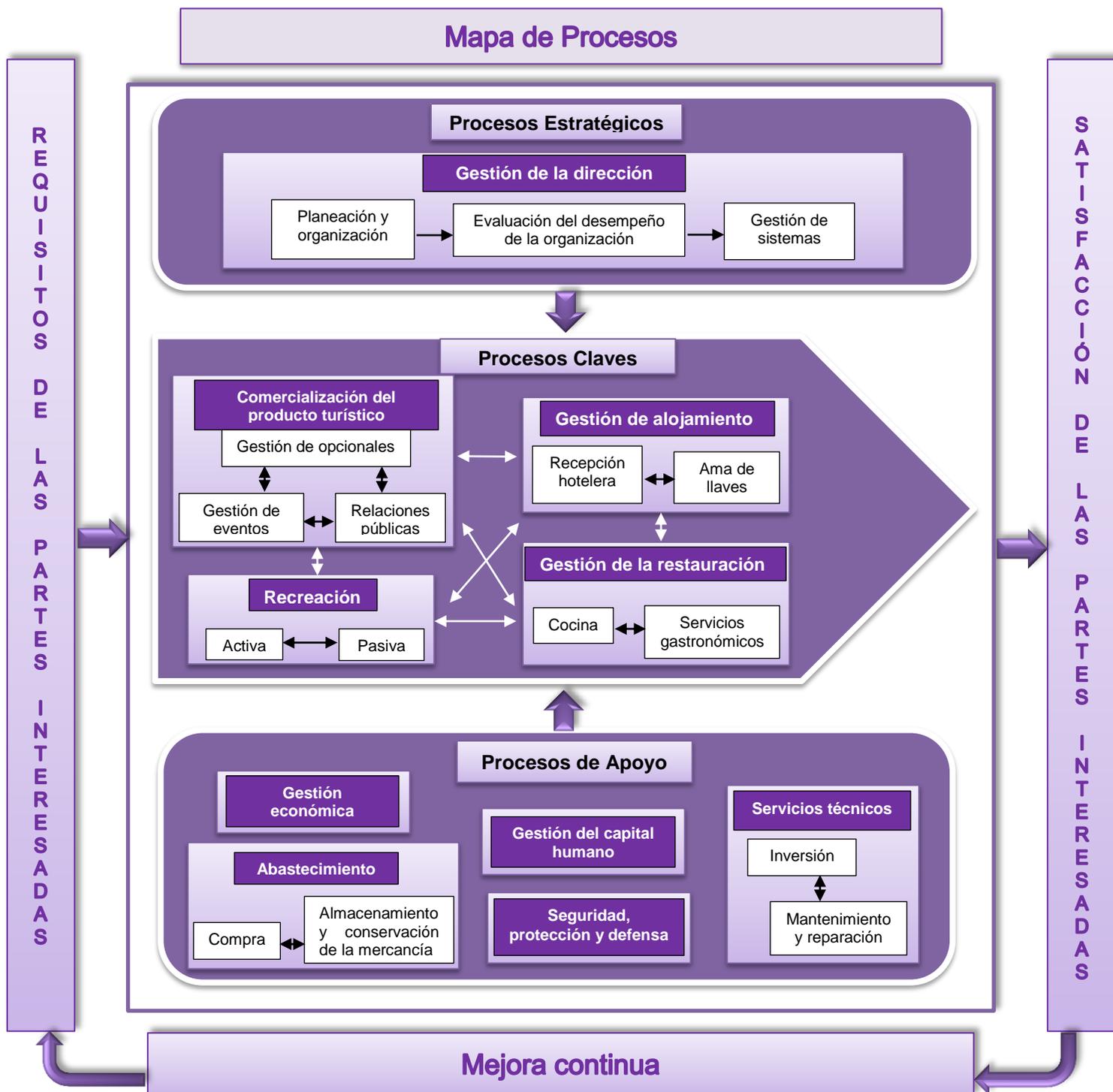


Figura 9. Mapa de procesos de la Sucursal con carácter de UEB Complejo Hotelero Islazul Villa Clara

Nota: En el caso de los procesos de apoyo, todos están interrelacionados entre sí y a su vez con los procesos claves y estratégicos.

Etapa 4: Identificación y selección de los procesos a estudiar

Corresponde a esta etapa seleccionar el proceso a estudiar, para ello el equipo de trabajo opta por el macro-proceso de abastecimiento que incluye el proceso de compra, y el proceso de almacenamiento y conservación de la mercancía.

Para lograr una mayor representatividad y facilitar la interpretación, en la figura 10 se establece la interacción del proceso de apoyo (abastecimiento) con el resto de los procesos que conforman la Sucursal.

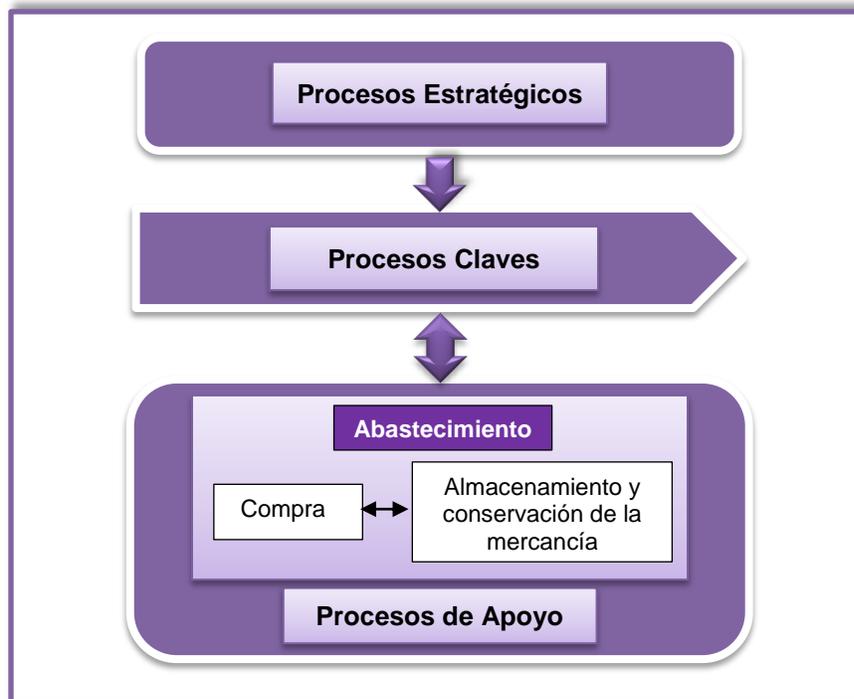


Figura 10. Relación del proceso de apoyo (macro-proceso de abastecimiento) con el resto de los procesos de la Sucursal

Se selecciona este macro-proceso ya que reviste gran importancia al asegurar, almacenar y conservar los productos, materias primas, materiales, insumos y otros recursos requeridos para el cumplimiento de la misión y visión de la organización. Este proceso garantiza el cumplimiento de los estándares de los procesos claves, los cuales inciden directamente en la satisfacción de los clientes. Es importante señalar que, en su diseño se deben considerar los estándares y marcas de cada instalación. Posteriormente se diseñan los restantes procesos, concluyendo con el diseño de la totalidad de los procesos de la Sucursal.

Diseño del macro-proceso de abastecimiento

Para el diseño de los procesos es recomendable la utilización de diagramas de flujo o flujogramas, los que a través de una representación gráfica describen con claridad, orden y precisión el proceso completo, de manera que, proporcionan una idea global sobre su funcionamiento, lo cual lo convierte en una herramienta eficaz especialmente en las fases de diseño o rediseño, implementación y revisión de un proceso.

Al no contar la Sucursal con la descripción del macro-proceso seleccionado, el equipo de trabajo confecciona el diagrama de flujo a partir de observaciones directas al proceso, revisión de documentos y entrevistas no estructuradas al personal involucrado. En la figura 11 se muestra el diagrama de flujo del macro-proceso de abastecimiento.

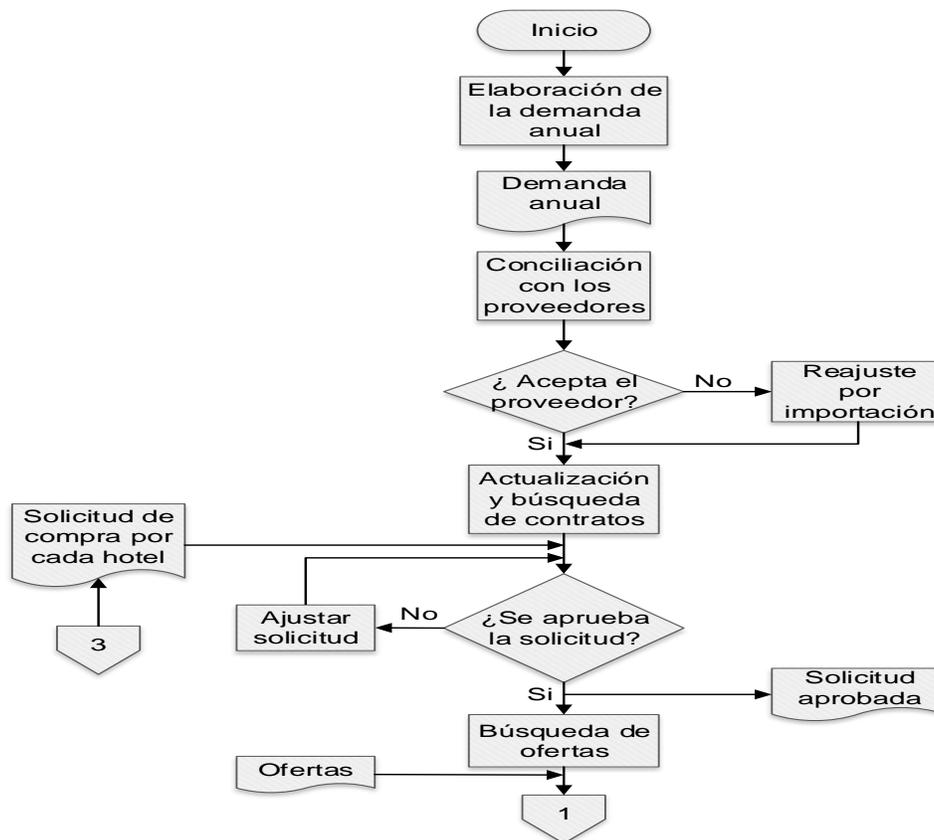


Figura 11. Diagrama de flujo del macro-proceso de abastecimiento de la Sucursal con carácter de UEB Complejo Hotelero Islazul Villa Clara

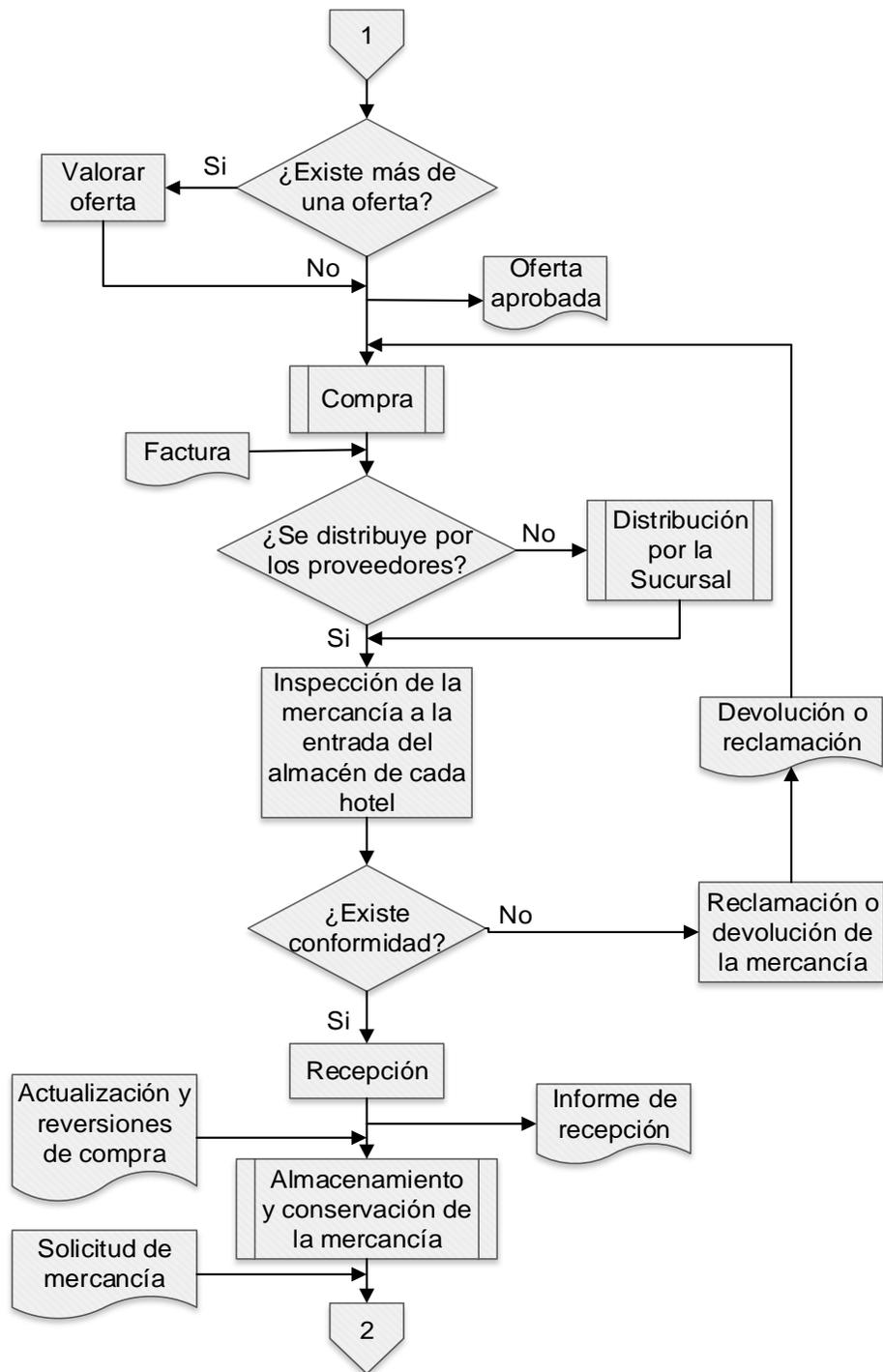


Figura 11. (cont) Diagrama de flujo del macro-proceso de abastecimiento de la Sucursal con carácter de UEB Complejo Hotelero Islazul Villa Clara

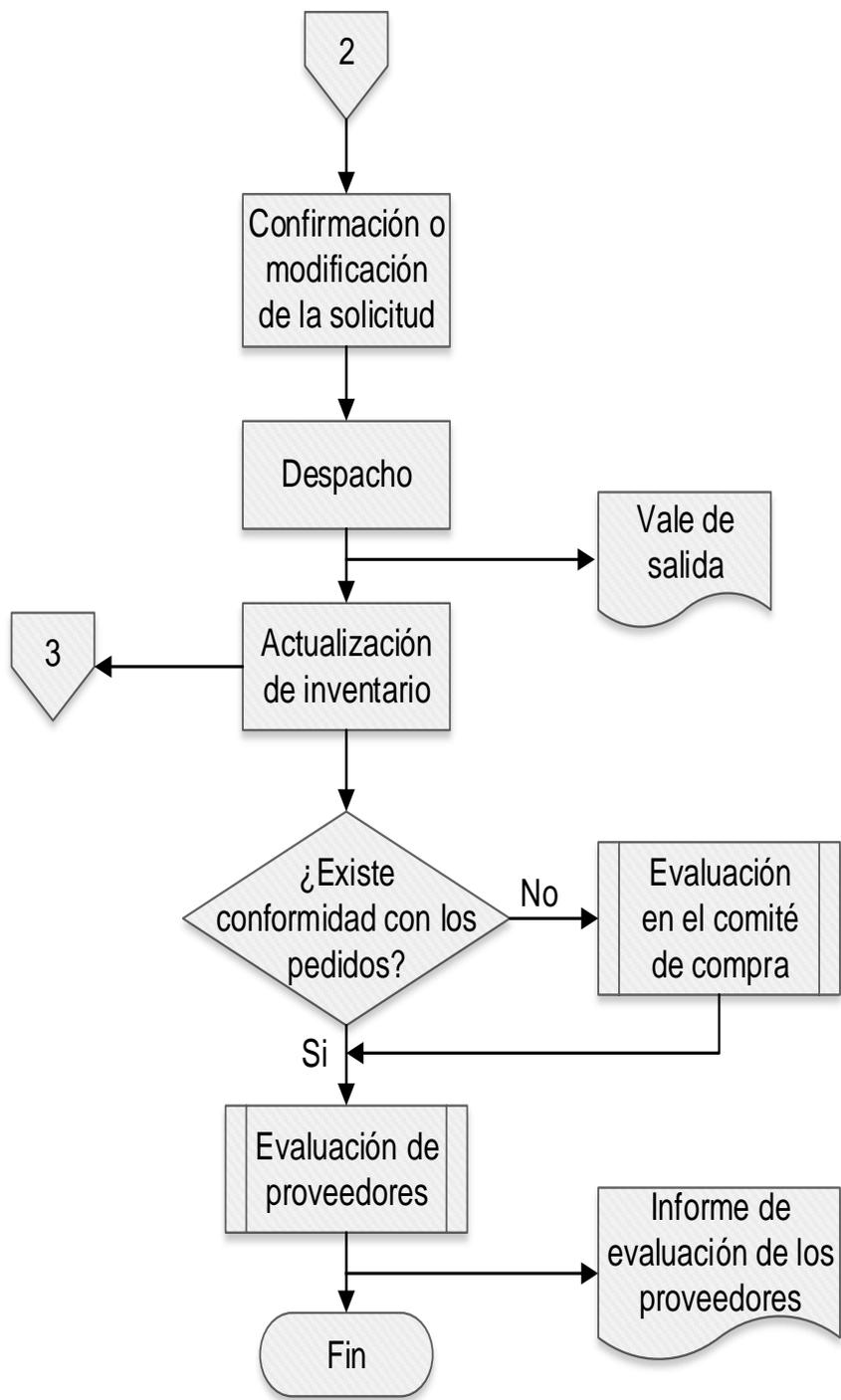


Figura 11. (cont) Diagrama de flujo del macro-proceso de abastecimiento de la Sucursal con carácter de UEB Complejo Hotelero Islazul Villa Clara

Paso 10. Determinar la criticidad del proceso seleccionado

En este paso se determinan cuáles son las actividades del macro-proceso de abastecimiento que deben recibir atención prioritaria a partir del criterio del equipo de trabajo y teniendo presente los aspectos que según Fernández (2012) deben cumplir las actividades para ser consideradas como críticas.

El equipo de trabajo considera como las actividades más críticas para el proceso, aquellas en las que de existir algún tipo de fallo, se ve afectada la satisfacción de los clientes y/o la economía de la empresa. Para ello se realiza un diagrama secuencial de las principales actividades que componen dicho proceso y se establecen en él los puntos críticos de control con los requisitos a controlar, tal como se muestra en la figura 12.

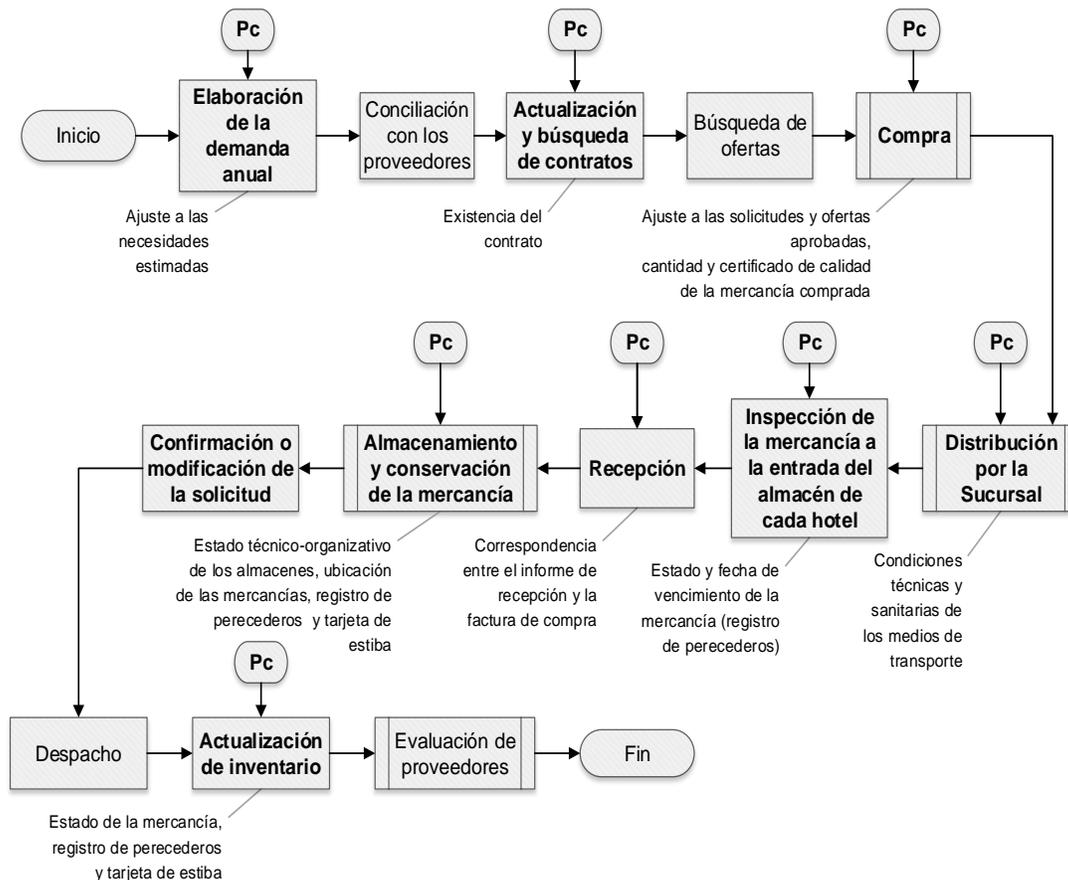


Figura 12. Diagrama secuencial de las actividades del macro-proceso de abastecimiento de la Sucursal con carácter de UEB Complejo Hotelero Islazul Villa Clara

Teniendo definidas las actividades críticas del macro-proceso, se analiza la criticidad de estas a través de la matriz de procesos descrita en Herrera (2004), con el objetivo de establecer cuál de ellas es la de mayor criticidad y así poder actuar en consecuencia.

La criticidad de las actividades se valora en función de la relación que se establece entre las actividades críticas y los factores críticos descritos por Garvín citado en Fernández (2003) (ver anexo 19), otorgando los valores de tres, dos y un punto para la relación fuerte, media y débil respectivamente. En caso de que no exista relación se deja la casilla en blanco. Finalmente se suman todas las puntuaciones obtenidas, se calculan los porcentos de criticidad para cada una de las actividades y se clasifican según el resultado final.

De esta forma la valoración se realiza según el criterio y experiencia del equipo de trabajo seleccionado, tal como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Matriz del macro-proceso de abastecimiento, que establece la relación entre las actividades críticas y los factores críticos

Actividades críticas	Factores críticos								Total	%
	Actuación	Fiabilidad (ocurrencia reiterada de problemas)	Calidad percibida	Estética	Características (Estándares y marcas)	Conformidad	Utilidad			
Elaboración de la demanda anual	3	3	2		2	3	2	15	71,4	
Actualización y búsqueda de contratos	3	3			3	3		12	57,1	
Compra	3	3	3	3	3	3	3	21	100	
Distribución por la Sucursal	3	3	3	3	3	3	3	21	100	
Inspección de la mercancía	3	3	2	3	3	3	2	19	90,4	
Recepción	3	3	2	3	2	2	2	17	80,9	
Almacenamiento y conservación de la mercancía	3	2	2	3	3	3	3	19	90,4	
Actualización de inventario	2	3	2	3	3	3	3	19	90,4	
Total	23	23	16	18	22	23	18			
%	100	100	69,5	78,2	95,6	100	78,2			

En los resultados obtenidos en la tabla 2 se evidencia que las actividades de compra y distribución son las actividades más críticas por ser las de mayor incidencia en todos los aspectos analizados, así como los factores actuación, fiabilidad y conformidad son los de mayor influencia en todas las actividades críticas.

Definición de riesgos del macro-proceso seleccionado

Considerando el análisis de la criticidad realizado y contando con la experiencia del equipo de trabajo, en la tabla 3 se definen los riesgos del macro-proceso en base a lo establecido en la Resolución 60 de la CGR, y se clasifican a partir de la valoración de los coeficientes de gravedad (G), probabilidad de ocurrencia (F) y detección de los fallos (D), según las escalas planteadas por Figueras (2005), (ver anexo 20). Con el resultado de estas valoraciones y a través de la ecuación 1 se determina el Índice de Prioridad de Riesgo (IPR), con el cual el equipo de trabajo puede identificar la actividad con mayor riesgo potencial de fallo, así como evaluar la prioridad para su tratamiento mediante acciones correctivas, ya sea para prevenir la causa o establecer controles para su detección.

$$IPR = G * F * D \quad [1]$$

De este análisis se deduce que las actividades con mayor riesgo potencial de fallo son las actividades de compra y distribución, ya que presentan los mayores índices de probabilidad de riesgo. Según estos resultados y los obtenidos en el análisis de criticidad se concluye que las actividades más críticas coinciden con las de mayor (IPR), existiendo una marcada relación entre ambos valores, de manera que actuando en función de la prevención o detección oportuna de los riesgos identificados en estas actividades se incide de forma directa en los resultados que alcanza el macro-proceso de abastecimiento.

Tabla 3. Riesgos del macro-proceso de abastecimiento

Puntos de control	Objeto de control	Riesgos	G	F	D	IPR	Σ
Elaboración de la demanda anual	Demanda elaborada y conciliada	No ajustarse a las necesidades estimadas de cada instalación para el próximo año.	10	1	1	10	10
Actualización y búsqueda de contratos	Existencia del contrato	No tener relaciones contractuales ante cualquier proceso de reclamación de no- conformidad detectada.	10	4	1	40	40
Compra	Solicitud y oferta aprobada y la factura de compra	No ajustarse a las solicitudes y ofertas de mercancías aprobadas por el comité de compras.	10	6	3	180	260
	Mercancía comprada y los certificados de calidad (según se requiera)	No verificar la cantidad y certificado de calidad de la mercancía comprada.	10	4	2	80	
Distribución por la Sucursal	Condiciones técnicas y sanitarias de los medios de transporte de abastecimiento	No garantizar las condiciones mínimas para el traslado de mercancías.	8	5	7	280	280
Inspección de la mercancía	Estado de la mercancía comprada y registro de perecederos	No verificar las fechas de vencimientos y la calidad de las mercancías compradas.	9	3	5	135	135
Recepción	Informe de recepción y la factura de compra	Dar entrada a mercancías con faltantes en la facturación.	4	2	1	8	8
Almacenamiento y conservación de la mercancía	-Estado técnico-organizativo de los almacenes -Ubicación de las mercancías compradas -Registro de perecederos -Tarjeta de estiba	No cumplir con las normas, procedimientos y resoluciones establecidas para el adecuado almacenamiento y conservación de las mercancías según lo documentado en los expedientes logísticos de cada instalación.	9	3	4	108	108
Actualización de inventario	-Estado óptimo de la mercancía -Registro de perecederos -Tarjeta de estiba	Desactualización de los inventarios.	9	3	2	54	54

Diseño de los controles al macro-proceso seleccionado

Se define al control de proceso como la actividad que mantiene el proceso en un estado que siga siendo capaz de cumplir con los objetivos, el cual se basa en los aspectos específicos que hay que controlar, es decir, los objetos de control.

En la tabla 4 se muestran los controles para el macro-proceso de abastecimiento, en ella se establecen los puntos de control según el análisis de criticidad realizado a las actividades que conforman el macro-proceso, los riesgos identificados anteriormente, así como sus posibles manifestaciones en dichas actividades. Además se establecen los objetivos de control, el objeto de control y los controles. Queda por aprobar en consejo de dirección los ejecutantes y las fechas de cumplimiento por ser competencia de la organización.

Tabla 4. Controles al macro-proceso de abastecimiento

Riesgos del proceso	Posibles manifestaciones	Puntos de control	Objetivos de control	Objeto de control	Control
1. No ajustarse a las necesidades estimadas de cada instalación para el próximo año.	<ul style="list-style-type: none"> – Demanda de mercancías por defecto. – Afectaciones a los clientes asociadas al cumplimiento de estándares. 	Elaboración de la demanda anual	Garantizar las cantidades de productos que requiere cada instalación según estándar.	Demanda elaborada y conciliada	<ul style="list-style-type: none"> – Chequear si lo conciliado en la demanda se corresponde con las necesidades estimadas.
2. No tener relaciones contractuales ante cualquier proceso de reclamación de no-conformidad detectada.	<ul style="list-style-type: none"> – Reclamaciones sin respaldo – Pérdidas económicas 	Actualización y búsqueda de contratos	Garantizar desde los procesos jurídicos las relaciones proveedor-cliente.	Existencia del contrato	<ul style="list-style-type: none"> – Chequear la existencia de contratos y de las cláusulas correspondientes.
3. No ajustarse a las solicitudes y ofertas de mercancías aprobadas por el comité de compras.	<ul style="list-style-type: none"> – Incremento del costo/peso de la operación y sobregiro del presupuesto – Incumplimiento de estándares 	Compra	Garantizar que las compras que se realicen estén en correspondencia con los pedidos y ofertas aprobadas por el comité de compras.	Solicitud y oferta aprobada y la factura de compra	<ul style="list-style-type: none"> – Verificar que cada una de las compras se corresponden con la solicitud y oferta aprobada. – Realizar comprobaciones sistemáticas por el director general de la Sucursal.
4. No verificar la cantidad y certificado de calidad de la mercancía comprada.	<ul style="list-style-type: none"> – Pérdidas económicas – Quejas de clientes – Incumplimiento de las responsabilidades y obligaciones del comprador 		Verificar que la mercancía que lo requiera cuente con los certificados de calidad.	Mercancía comprada y los certificados de calidad (según se requiera)	<ul style="list-style-type: none"> – Comprobar que la cantidad de mercancía comprada se corresponde con la cantidad aprobada y cuenta con la calidad requerida. – Realizar comprobaciones sistemáticas por el jefe de abastecimiento.
5. No garantizar las condiciones mínimas para el traslado de mercancías.	<ul style="list-style-type: none"> – Contaminación de mercancías – Pérdidas económicas – Incumplimiento de los estándares 	Distribución por la Sucursal	Garantizar que la transportación de mercancías no afecte la conformidad de producto.	Condiciones técnicas y sanitarias de los medios de transporte de abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> – Comprobar en todas las distribuciones que los medios de transporte de abastecimiento reúnen las condiciones mínimas para el traslado de mercancías. – Realizar comprobaciones sistemáticas por el director general de la Sucursal.
6. No verificar las fechas de vencimientos y la calidad de las mercancías compradas.	<ul style="list-style-type: none"> – Pérdidas económicas 	Inspección de la mercancía	Garantizar la existencia de mercancía en buen estado, así como su rotación.	Estado de la mercancía comprada y registro de perecederos	<ul style="list-style-type: none"> – Verificar las fechas de vencimiento de las mercancías, a través de un muestreo en almacén. – Verificar si fueron reconocidas estas mercancías en el registro de perecedero.
7. Dar entrada a mercancías con faltantes en la facturación.	<ul style="list-style-type: none"> – Pérdidas económicas – Incumplimiento de estándares – Existencia de faltantes 	Recepción	Garantizar ausencia de faltantes y/o sobrantes al almacén.	Informe de recepción y la factura de compra	<ul style="list-style-type: none"> – Verificar en almacén correspondencia entre mercancía física, tarjeta de estiba y control de entrada.
8. No cumplir con las normas, procedimientos y resoluciones establecidas para el adecuado almacenamiento y conservación de las mercancías según lo documentado en los expedientes logísticos de cada instalación.	<ul style="list-style-type: none"> – Inadecuado almacenamiento de los productos en el almacén – Existencia de mercancías vencidas o próximas a caducar no declaradas en el registro de productos perecederos – Violación del ciclo de rotación de los productos (FIFO) – Pérdidas económicas 	Almacenamiento y conservación de la mercancía	Garantizar el cumplimiento de las normas, procedimientos y resoluciones establecidas para el adecuado almacenamiento y conservación de las mercancías según lo documentado en los expedientes logísticos de cada instalación.	<ul style="list-style-type: none"> – Estado técnico-organizativo de los almacenes – Ubicación de las mercancías compradas – Registro de perecederos – Tarjeta de estiba 	<ul style="list-style-type: none"> – Realizar los controles establecidos por el Sistema Nacional de Contabilidad con relación a almacenes.
9. Desactualización de los inventarios.	<ul style="list-style-type: none"> – Existencia de faltantes o sobrantes – Introducción de mercancía – Mercancías con pérdida de atributos – Incremento del lento movimiento – Incumplimiento de estándares 	Actualización de inventarios	Garantizar una adecuada gestión de inventario.	<ul style="list-style-type: none"> – Estado óptimo de la mercancía – Registro de perecederos – Tarjeta de estiba 	<ul style="list-style-type: none"> – Realizar mediante los muestreos establecidos los controles de inventarios.

Paso 11. Documentación del proceso

Para asegurar que el sistema de gestión de la calidad se entienda de forma adecuada y su realización sea de forma efectiva, las organizaciones deben establecer y mantener una documentación suficiente y actualizada para respaldar el resultado y la demostración de conformidad del producto, del proceso y del SGC, lo que se realiza a través de la confección de una ficha u hoja de definición del proceso que presente todos los elementos que se necesitan para su posterior análisis.

De esta forma para dar cumplimiento a lo planteado, se propone la ficha del proceso seleccionado, en este caso el macro-proceso de abastecimiento, la cual se muestra en el anexo 21.

Etapas 5: Implementar acciones de mejora

En esta etapa se seleccionan las propuestas de mejora y dependiendo de la aprobación de estas, según el criterio de niveles superiores, se realiza el plan de acciones que contribuya a la mejora continua de los procesos.

Paso 12 y 13. Selección y aprobación de propuestas de mejora y plan de implementación para la mejora continua de los procesos

En las etapas anteriores, fundamentalmente en la etapa de diagnóstico se detectaron varias deficiencias en el desempeño de la organización, para las cuales se pueden proyectar mejoras potenciales a través de soluciones de carácter estratégico u operativo. Las principales propuestas con respecto a todo lo analizado se muestran en la tabla 5, que se enfocan a la implementación de la gestión por proceso de la organización.

De esta manera para implementar totalmente la etapa, quedaría realizar el análisis de factibilidad para la aprobación o no de las propuestas, según el criterio del responsable en cada caso y posteriormente de los niveles superiores. De ser factibles se realiza el plan de implementación para la mejora continua de los procesos.

Tabla 5. Acciones para la implementación de la gestión por proceso de la organización. Macro-proceso de abastecimiento

No.	Acciones	Responsables
1	Aprobar la política de calidad.	Consejo de dirección
2	Aprobar los objetivos de calidad.	Consejo de dirección
3	Identificar los procesos de la organización (mapa de procesos). • Aprobar la estructura de procesos.	Consejo de dirección
4	Implementar la documentación aprobada: capacitación general.	Consejo de dirección
5	Diseñar los procesos de la organización. • Diseño de los procesos estratégicos, claves y de apoyo (elaborar el cronograma de implementación).	Jefes de procesos
	• Aprobar el macro-proceso de abastecimiento.	Consejo de dirección
6	Capacitación específica como parte de la implementación de los procesos.	Jefes de procesos
	• Capacitación específica como parte de la implementación del macro-proceso de abastecimiento.	Jefe de abastecimiento
7	Reajuste e implementación. • Medir, probar y ajustar las propuestas, así como, el sistema de indicadores en función de garantizar eficiencia, eficacia y efectividad.	Consejo de dirección
8	Seguimiento y control.	Consejo de dirección
9	Mejora continua. • Revisión de los procesos.	Consejo de dirección

Etapa 6: Implementación de propuestas de mejoras

Paso 14. Medir, probar y ajustar las propuestas, así como, el sistema de indicadores en función de garantizar eficiencia, eficacia y efectividad

Esta etapa está asociada al cumplimiento del plan de implementación para la mejora continua de los procesos y tiene como objetivo medir, probar y ajustar las propuestas, así como el sistema de indicadores en función de garantizar eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos.

A los efectos de esta investigación, no es posible valorar esta etapa pues se necesita de elementos comparativos acerca del antes y después de implementado el procedimiento, además de la total aplicación de la etapa 4 que implica la identificación y selección del resto de los procesos para su estudio, pues solo se realiza para el macro-proceso de abastecimiento y de la etapa 5 que requiere del análisis de factibilidad de las propuestas para su aprobación a niveles superiores, así como realizar el plan de implementación para la mejora continua de los procesos.

2.3. Conclusiones parciales

1. La aplicación del procedimiento seleccionado parte de la selección del equipo de trabajo, la contextualización de objeto de estudio y un diagnóstico de la gestión por proceso, el cual posibilita identificar las insuficiencias relacionadas con la ausencia de la concepción de procesos en la organización que inciden en la mejora de la gestión.
2. La política y los objetivos de calidad propuestos para la Sucursal, constituyen la base fundamental para identificar los procesos y están en correspondencia con los objetivos estratégicos aprobados para el año por la Cadena Islazul.
3. El mapa de proceso diseñado posibilita estructurar los procesos de la Sucursal, así como lograr una mayor comprensión de la estructura y de las interrelaciones de dichos procesos, incidiendo en la eliminación o minimización de las “desconexiones” que puedan afectar la gestión.
4. El macro-proceso de abastecimiento es clasificado como “de apoyo” y es dentro de estos, el que garantiza el cumplimiento de los estándares de los procesos claves, de ahí la importancia del diseño de su ficha como una herramienta para lograr su gestión adecuada y la de los procesos con los que interactúa.
5. La ficha de proceso contiene la descripción del proceso, las interrelaciones a partir de elementos de entrada y salida, los riesgos, el diseño del control considerando el análisis de criticidad realizado, así como, los indicadores que garantizan la medición de su desempeño.
6. El plan de acciones se corresponde con las etapas de diseño, implementación y mejora, necesarias para garantizar la gestión por proceso de la organización.

Conclusiones 

CONCLUSIONES GENERALES

1. La bibliografía consultada permite establecer la base conceptual que sustenta la investigación, donde se evidencia la necesidad de estructurar por procesos las organizaciones, para ello se selecciona el procedimiento propuesto por Fernández (2012), por considerarlo adecuado al objeto de estudio práctico.
2. En la etapa de diagnóstico se evidencia la carencia de una estructura de procesos que garantice la gestión de la empresa bajo la actual concepción de Sucursal con carácter de UEB Complejo Hotelero Islazul Villa Clara, lo que provoca desconexiones en la gestión, incumplimiento de estándares, entre otras, incidiendo en la satisfacción de los clientes.
3. La aplicación parcial del procedimiento seleccionado posibilitó establecer la política y los objetivos de calidad, los procesos y sus interrelaciones a nivel macro, el diseño de la ficha del macro-proceso de abastecimiento y las acciones necesarias para la implementación de la gestión por proceso en la Sucursal con carácter de UEB Complejo Hotelero Islazul Villa Clara.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

A partir de la investigación realizada, se formulan las siguientes recomendaciones:

1. Implementar a los efectos de esta investigación, la 5ta y 6ta etapa del procedimiento de manera total, ya que estas requieren de un período de tiempo para aprobar, ajustar y comparar los resultados durante la implementación del mismo.
2. Extender el estudio al resto de los procesos que conforman la Sucursal, de manera que se logre el diseño de la totalidad de los procesos y se garantice la efectividad de su gestión empresarial.
3. Transmitir los resultados de la presente investigación a la OSDE Islazul para contribuir a la mejora de la gestión empresarial a través de un enfoque basado en procesos.

Bibliografia

A decorative flourish consisting of a vertical line that curves to the right, ending in a small loop, with several smaller loops and leaf-like shapes branching off it.

BIBLIOGRAFÍA

- AECA, A. E. D. C. Y. A. D. E. (2006) *La contabilidad de gestión en el Sistema Portuario Español*. Madrid, España.
- ALBRECHT, K. (1992) *La Revolución del Servicio, la otra calidad*. IN INTUR, D. N. (Ed.) Ediciones revolucionarias ed. La Habana, Cuba.
- ALBRECHT, K. (1994) *Todo el poder al cliente*. Barcelona, Ediciones Piadas Ibéricas S.A.
- ALBRECHT, K. & ZEMKE, R. (1992) *Gerencia del Servicio*. Séptima reimpresión ed. Bogotá, Fondo Editorial Legis.
- AMA, A. M. A. (1960) *Marketing Definitions. A Glossary of Marketing Terms*. Chicago, Committee on Definitions of the A.M.A.
- AMA, A. M. A. (1981) *Marketing Definitions. A Glossary of Marketing Terms*. Chicago, Committee on Definitions of the A.M.A.
- AMA, A. M. A. (1985) "AMA board approves new marketing definition". **Marketing News**, 1(1).
- AMZARRAIN, M. (1999) "Gestión por procesos" [internet]. Disponible en <http://web.jet.es/amzarrain/procedimientos.htm> [Consultado:20 de enero de 2017].
- AMZARRAIN, M. (2000) "Plan de gestión del medioambiente según la ISO 14001: implementarlo no es nada sencillo". **Automática e instrumentación**, 30(7) pp. 63-72.
- AMZARRAIN, M. (2005) "¿Por qué la gestión de procesos?" [internet]. Disponible en http://personales.jet.es/amzarrain/Gestion_procesos.htm [Consultado:20 de enero de 2017].
- ANDERSON, M. & SOHAL, A. S. (1999) "A Study of the Relationship between Quality Management Practices and Performance in Small Business". **International Journal of Quality and Reliability Management**, 16(9) pp. 859-877.
- ARAGÓN, N. (2001) *Gestión de la calidad II. Memorias de la Maestría de Ingeniería Industrial*.
- ARAGÓN, N. (2005) *Organización en procesos*.

- ARRASCAETA, R. (2005) *Los sistemas de gestión y el enfoque a proceso*. Villa Hermosa, Tabasco.
- ASQC, A. S. F. Q. C. (1974) *Quality Costs What and How*. Comite for Quality cost Milwaukee
- ÁVILA, T. & NEGRÍN, E. (2008) *Aspectos de interés sobre los sistemas de gestión y control de la información para las organizaciones*.
- BARCIA, R. (1945) *Gestionar. Diccionario general etimológico de la lengua española*. Ediciones Anaconda.
- BARKER, J. (1997) *Global Television*.
- BARROS, O. (1994) *Reingeniería de procesos de negocio*. Chile, Editorial Dolmen.
- BELTRÁN, J., M.A, C., CARRASCO, R., RIVAS, M. A. & TEJEDOR, F. (2002) *Guía para una gestión basada en procesos*. España, Editorial Instituto Andaluz de Tecnología.
- BENAVIDES, L. J. (2003) *Gestión por procesos*. CA, Soluciones organizacionales
- BENÍTEZ, S. N. (2010) *Evaluación de la calidad del servicio de la sucursal 6432 del BPA Las Tunas*. Camagüey, Universidad de Camagüey.
- BERMÚDEZ, F. (2002) *Generalidades del turismo*. San José, Costa Rica, Instituto Nacional de Aprendizaje, Núcleo de Turismo.
- BOU, J. C., ESCRIG, A. B., PUIG, V. R. & BELTRÁN, I. (s.f) *La situación de la gestión de la calidad en la empresa Cerámica*. Unversitat Jaume I de Castellón, Grupo de Investigación en Gestión de Calidad y Estrategia. Departamento de Administración de Empresas y Marketing.
- BRAVO, J. (2012) *Gestión de procesos en Chile 2012: Diagnóstico & Propuestas*. Santiago de Chile, Editorial Evolución S.A.
- CAMISÓN, C., CRUZ, S. & GONZÁLEZ, T. (2006) *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. IN CAÑIZAL, A. (Ed.) España, Pearson Educación S. A.
- CANTÚ, H. (2001) *Desarrollo de una cultura de calidad*. 2da ed. México, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V.

- CASTELLUCCI, D. (2011) *Sistemas de calidad en turismo: posibilidades y restricciones de su implementación en Mar del Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata.*
- CENTENO, E. A. (2005) Capítulo 2 "Definición operacional de la calidad en los servicios". *Metodologías estadísticas en el contexto del ciclo DMAMC de Seis Sigma para la mejora de la calidad en los procesos de servicio.* Puebla, México, Universidad de Las Américas.
- COLECTIVO DE AUTORES DE LA ESCUELA DE ALTOS ESTUDIOS DE HOTELERÍA Y TURISMO (2001) "La gestión por procesos" [internet]. Disponible en <<http://www.monografias.com/Lagestiondeprocesos.shtml>> [Consultado:20 de enero de 2017].
- COLUNGA, C. (1995) *La calidad en el servicio.* México, Panorama Editores.
- CONWAY, W. F. (1988) *The correct way of managing.* Conway Quality. Inc.
- CROSBY, P. B. (1987) "¿What are requirements?". **Quality Progress**, 20 (8) pp. 47.
- CROSBY, P. B. (1989) *La calidad no cuesta: El arte de asegurar la calidad.* Editorial Continental.
- CUATRECASAS, L. (1999) *Gestión integral de la calidad. Implantación, control y certificación.* Barcelona, España, Gestión 2000.
- CUBILLOS, M. C. & ROZO, D. (s.f) "El concepto de calidad: historia, evolución e importancia para la competitividad". **Revista Universidad de Sale**, pp. 80-99.
- DAVENPORT, T. H. (1993) *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology.* Harvard Business.
- DEMING, W. E. (1986) *Out of the crisis.* Center for Advanced Engineering Study. Cambridge, Mass: Massachusetts Institute of Technology.
- DI MURO, L. (2012) *Manual práctico de recepción hotelera.* 2da ed. México, Trillas.
- DÍAZ, O. & SOSA, L. M. (2005) *Metodología para el estudio de procesos.* Cuba.
- DRUKER, P. (1990) *El ejecutivo eficaz.* Buenos Aires, Editorial Sudamericana.

- DUISBERG, C. (1995) *Registro de datos de una empresa. Programa de Administración de la Producción Industrial, Sistemas de Información Empresarial*. Alemania.
- EIGLER, P. & LANGEARD, E. (1989) *Servucción, el marketing de los servicios*. Madrid, Mc Graw Hill interamericana de España.
- ESPASA E HIJOS (1995) *Gestionar. Enciclopedia Universal Ilustrada Europeo-Americana*. Madrid.
- ESTRADA, W. (2007) *Servicio y atención al cliente*. Proyecto de mejoramiento de los servicios de justicia.
- EXPÓSITO, M. E. (2009) "Conceptos básicos de los servicios y productos turísticos". ***Revista digital, Buenos Aires***, 14(139).
- FEIGENBAUM, A. V. (1971) *Control total de la calidad*. La Habana, Cuba, Edición Revolucionaria.
- FEIGENBAUM, A. V. (1997) "Changing concepts and management of quality worldwide". ***Quality progress***.
- FERNÁNDEZ, A. (2012) *Procedimiento para el rediseño de los procesos en la Empresa Hotel "Los Caneyes": Proceso de alojamiento*. Departamento de Ingeniería Industrial. Villa Clara, Cuba, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- FERNÁNDEZ, M. (2003) *Memorias de Gestión de la calidad en organizaciones de servicios. Memorias de la Maestría de Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Empresariales*. Villa Clara, Cuba, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- FERRADÁS, S. (2001) "La relevancia del turismo náutico en la oferta turística". ***Cuadernos de turismo***, 7 pp. 67-80.
- FIGUERAS, I. (2005) *Procedimiento para la aplicación del AMFE en el proceso de servicio de mantenimiento especializado del Centro de Desarrollo Electrónico*. Villa Clara, Cuba, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- FIGUEROLA, M. (1990) *El turismo y su evolución en la última década. Perspectivas para el año 2000*. Estudios turísticos.

- FISHER, L. & NAVARRO, V. (1994) *Introducción a la investigación de mercado* 3ed.
- GALIANO, J. A., YÁNEZ, G. & FERNÁNDEZ, E. (2007) *Análisis y mejora de procesos en organizaciones públicas*. Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas.
- GALLEGO, J. F. (2002) *Gestión de hoteles. Una nueva visión*. Madrid, Thomson Paraninfo, S.A.
- GALLOWAY, D. (1998) *Mejora continua de procesos*. España, Editorial Ediciones 2000, S.A.
- GARZA, E., BADI, M. H. & ABREU, J. L. (2008) "Improvement of service quality through the discrepancy model between the expectations of the customers and the perceptions of the company". ***Daena: International Journal of Good Conscience***, 3(1) pp. 1-64.
- GINER, A. & RIPOLL, V. M. (2011) "Análisis de la gestión por procesos y por competencias a través de la perspectiva de procesos y de aprendizaje y crecimiento: La experiencia de la autoridad portuaria de Valencia". ***Revista Universo Contábil***, 7(2) pp. 114-129.
- GONZÁLEZ, M. (2003) *Procedimiento para la adecuación y mejoramiento del sistema de indicadores de gestión en Divep VC. Departamento de Ingeniería Industrial*. Villa Clara, Cuba, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- HAMMER, M. (2006) *La agenda*. Barcelona, Deusto.
- HARRINGTON, H. J. (1993) *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santa fe de Bogotá, Colombia, McGraw Hill Book Co.
- HARRINGTON, H. L. (1994) "Perspectives on cases". ***Qualitative Studies in Education***, 7(2) pp. 117-133.
- HERAS, I., ARANA, G., CAMISÓN, C., CASADESÚS, M. & MARTIARENA, A. (2008) *Gestión de la calidad y competitividad de las empresas de la CAPV Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad*. Fundación Deusto.
- HERNÁNDEZ, A. (2010) *Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero*. Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".

- HERRERA, J. V. (2004) *Trabajando con los Procesos:Guía para la Gestión por Procesos 2*. Junta de Castilla y León.
- HJALAGER, A. M. (2001) "Repairing innovation defectiveness in tourism" [internet]. Dponible en <<http://www.scribd.com/doc/7311963/Repairing-innovation-defectiveness-in-tourism>> [Consultado:22 de marzo de 2017].
- HORNER, S. & SWARBROOKE, J. (2002) *O comportamento do consumidor no turismo*. São Paulo.
- HOROVITZ, J. (1994) *La calidad del servicio*. Colombia, Mc Graw Hill.
- IMAI, J. (1995) *Kaisen: La clave de la ventaja competitiva japonesa*. Mexico D.F, Limusa.
- INEGI, I. N. D. E. Y. G. (2013) *Cuenta satélite del turismo. Glosario de estadísticas económicas*. IN GEOGRAFÍA (Ed.) *Glosario*.
- ISHIKAWA, K. (1988) *¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa*, La Habana, Cuba, Edición Revolucionaria.
- JAMES, P. (1997) *La gestión de la calidad total: un texto introductorio*. Prentice Hall.
- JURAN, J. M. (1974) *Quality control handbook*. New York, McGraw-Hill.
- JURAN, J. M. (1993a) "Why quality initiatives fail". *Journal of Business Strategy*, 14(4) pp. 35-38.
- JURAN, J. M. (2001) *Manual de calidad de Juran*. Madrid, Mc Graw Hill.
- JURAN, J. M. & BINGHAM, R. S. (1974) *Service industries. Quality Control Handbook*. New York, McGraw-Hill.
- KAIZEN, G. S. A. (2006) "**Cómo desarrollar el enfoque de procesos**". *gestiopolis.com* [internet]. Disponible en <<http://www.kaisen@grupokaisen.com>> [Consultado:20 de marzo de 2017].
- KOTLER, P. (1997) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. 9 ed. New york, Prentice Hall
- KRAJEWSKI, M. D. P. & RITZMAN, P. (2008) *Administración de operaciones*. Pearson Educación.
- LAMBERT, T. (2001) *Manual de Consultoría*. Madrid, Gestión 2000.

- LEMUS, H. & HERNÁNDEZ, A. (2001) *Enfoque por proceso. Confección y aplicación de un procedimiento en la Industria del Ocio: Hotel Horizontes Caribbean, Habana Vieja*. La Habana, Cuba, Universidad de La Habana.
- LÓPEZ, D. M. (2016) *Diseño del proceso de I+D+i en la delegación territorial del MINTUR en Villa Clara. Departamento de Ingeniería Industrial*. Villa Clara, Cuba, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- LUGO, L. V. Y. H. (2001) *Enfoque por proceso. Confección y aplicación de un procedimiento en la Industria del Ocio: hotel Horizontes Caribbean*. Habana, Cuba.
- MARTÍN, R. (2003) *Teoría y Práctica del Turismo*. La Habana, Cuba, Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana.
- MARTÍNEZ, R. (2008) Procesos hoteleros desde la Red (II). El concepto. *Imagen social y Hoteles*.
- MARTÍNEZ, R. (2009) Servicios Turísticos. *Rincón del Universitario* República Dominicana.
- MAYO, J. C. & AVILA, Y. (2010) "La calidad y sus sistemas de gestión". *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, No. 141.
- MIERES, M. & FORMOSO, A. A. (2011) "**Metodologías y enfoques para la gestión por procesos**". *Ilustrados.com* [internet]. Disponible en <http://www.ilustrados.com/tema/13437/Metodologias-Enfoques-para-Gestion-Procesos.html> [Consultado:22 de octubre de 2016].
- MIZUNO, S. (1989) *La calidad total en la empresa: en el diseño, en la producción, en la comercialización, en los servicios generales*. Tecnologías de Gerencia y Producción.
- MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA, E. (s.f-a) **Apuntes de calidad**. [internet]. Disponible en <http://www.educaguia.com/Apuntesde/calidad/modelo-europeo-calidad.pdf> [Consultado:20 de febrero de 2017].
- MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA, E. (s.f-b) **Beneficios de la gestión de la calidad**. [internet]. Disponible en http://www.guiadelacalidad.com/files/pdf/Beneficios-Gestion_EFQM.pdf [Consultado:20 de febrero de 2017].

- MORALES, V. & HERNÁNDEZ, A. (2004) "La calidad y su gestión". *Revista Digital*, 76(1).
- NAVA, M. (2005) *La calidad del servicio*.
- NC:126 (2001) Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo. La Habana, Cuba, Oficina Nacional de Normalización.
- NC:127 (2014) Industria Turística. Requeisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico. 1ra Edición ed. La Habana, Cuba, Oficina Nacional de Normalización.
- NC:ISO 8402 (1994) Gestión de la calidad y aseguramiento de la calidad. Vocabulario. 2da ed. La Habana,Cuba, Oficina Nacional de Normalización.
- NC:ISO 9000 (2000) Sistemas de gestión de la calidad—Fundamentos y vocabulario. *Fundamentos y vocabulario*. La Habana,Cuba, Oficina Nacional de Normalización.
- NC:ISO 9000 (2005) Sistemas de Gestión de la Calidad—Fundamentos y vocabulario. 2da ed. La Habana,Cuba, Oficina Nacional de Normalización.
- NC:ISO 9000 (2008) Sistemas de gestión de la calidad—Fundamentos y vocabulario. La Habana,Cuba, Oficina Nacional de Normalización.
- NC:ISO 9000 (2015) Sistemas de gestión de la calidad—Fundamentos y vocabulario. La Habana,Cuba, Oficina Nacional de Normalización.
- NC:ISO 9001 (2005) Sistemas de gestión de la calidad—Requisitos. La Habana, Cuba, Oficina Nacional de Normalización.
- NC:ISO 9001 (2015) Sistemas de gestión de la calidad—Requisitos. La Habana,Cuba, Oficina Nacional de Normalización.
- NC:ISO 9004 (2001) Sistemas de gestión de la calidad—Directrices para la mejora del desempeño. La Habana, Cuba, Oficina Nacional de Normalización.
- NEGRÍN, E. (2003) El mejoramiento de la administración de operaciones en empresas de servicios hoteleros. La Habana,Cuba, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría". ISPJAE.
- NOGUEIRA, D. (2002) *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas*. Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".

- NORMANN, R. (1984) *Service management*. Chichester: Wiley.
- O'CONNOR, P. (2001) *Distribuição da informação eletrônica em turismo e hotelaria*. Porto Alegre.
- OLIVERA, O. (2011) *Gestión por procesos*. Chile.
- OMT, O. M. D. T. (1991) "Conferencia Internacional de Estadísticas de Turismo y Viajes". Ottawa.
- OQUENDO, J. (2012) *Manual de gestión de la calidad* Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad Central Marta Abreu de las Villas.
- PETERS, T. & WATERMAN, R. (1987) *En busca de la excelencia: lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos*. Barcelona.
- PONS, C. R. & VILLA, E. M. (2006) *Gestión por proceso. Monografía*. Cienfuegos, Universidad de Cienfuegos.
- RAMÍREZ, C. (2002) *Hoteles, gerencia, seguridad y mantenimiento*. México, Trillas serie Turismo.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (1970) Servicio. *Diccionario de la Real Academia Española*. 19 ed. Madrid, Espasa Calpe.
- RODRIGUEZ, A. G. (2016) "Definición de hotel mapa de procesos" [internet]. Disponible en <<https://es.scribd.com/doc/149636561/Definicion-de-hotel-mapa-de-procesos>> [Consultado:22 de octubre de 2016].
- ROJAS, Y. (2006) "De la gestión de información a la gestión del conocimiento". **Acimed**, 14(1).
- RUMMLER, G. & BRACHE, A. (1995) *Improving performance. How to manage the white space on the organization chart*. Second Edition ed. United States, Jossey-Bass Publishers.
- SÁNCHEZ, W. (2014) *Propuesta para la gestión de procesos en el Hotel Cubanacán América*. Departamento de Ingeniería Industrial. Villa Clara, Cuba, Univesidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- SANCHO, A. (2001) *Introdução ao turismo: organização mundial do turismo*. São Paulo, Editora Roca.
- SINGH, K. (2006) "Predicting organizational commitment through organization culture. A study of automobile industry in india". **Journal of Business Economics and Management**, 8(1) pp. 29-37.

- SUÁREZ, M. F. (2010) *La innovación de procesos en las organizaciones. El tercer principio rector del Chiisai Kaizen*. México.
- TAGUCHI, G. (1986) *Introduction to quality wngineering*. Japon, Asian Productivity Organization.
- TAGUCHI, G. (1999) *Robust Engineering: Learn How to Boost Quality while reducing cost and time to market*. USA, Mc Graw–Hill Interamericana.
- TAGUCHI, G. & WU, Y. (1979) *Introduction to off-line quality control*. Central Japan Quality Control Assoc.
- THEOBALD , W. F. (2001) *Turismo global*. São Paulo.
- TOVAR, A. & MOTA, A. (2007) *CPIMC: Un modelo de administración por procesos*.
- TSCHOHL, J. (2001) *Exceptional Service:The Secret Weapon*. Service Quality Institute.
- UDAONDO, D. M. (1992) *Gestión de la calidad*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos S.A.
- ULACIA, Z. (2008) ***La gestión de procesos en la hospitalidad***, La Habana, Cuba, Editorial Centro de EstudiosTurísticos.
- UNE 66.901 (1995) *Requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad*. España, AENOR.
- URRA, L. (2014) *Diseño del proceso de recepción en la Empresa Hotel Los Caneyes en correspondencia con las Marcas del grupo Cubanacán. Departamento de Ingeniería Industrial*. Villa Clara, Cuba, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- V CONGRESO DEL PCC (1997) *Resolución Económica del V Congreso del PCC*. Cuba, Partido Comunista de Cuba.
- VALDÉS, R. A. (2009a) *Procedimiento para la gestión del proceso de restauración en pequeños hoteles de tránsito, categoría tres estrellas*. Villa Clara, Cuba, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- VALDÉS, T. (2009b) *Características de la gestión por proceso y la necesidad de su implementación en la empresa cubana*.
- VALLS, J. F. (2003) *Gestión de Empresas de Turismo y Ocio: el arte de provocar la satisfacción*. España, Gestión 2000.

- VASQUEZ, M. (2007) *La calidad, el concepto actual que debe ser manejado en las organizaciones*. Bolivia.
- VIALOG GROUP COMMUNICATIONS (SF), C. D. A. D. L. E. D. A. E. D. H. Y. (2001).
- VII CONGRESO DEL PCC (2016) Actualización del modelo socialista cubano. VII Congreso del PCC IN POLÍTICA (Ed.) Cuba, Partido Comunista de Cuba.
- ZARATIEGUI, J. R. (1999) "La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa". *Revista de Economía Industrial*, 330) pp. 81-88.
- ZEITHAML, V. & BITNER, M. J. (2004) *Marketing de servicios*, México, Mc Graw Hill.

Anexos 

ANEXOS

Anexo 1. Evolución cronológica del concepto de calidad

Fuente: Cubillos y Rozo (s.f)

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none">• Satisfacer al cliente.• Satisfacción del artesano, por el trabajo bien hecho.• Crear un producto único.
Revolución Industrial	Producir en grandes cantidades sin importar la calidad de los productos.	<ul style="list-style-type: none">• Satisfacer una gran demanda de bienes.• Obtener beneficios.
Administración científica	Técnicas de control de calidad por inspección y métodos estadísticos, que permiten identificar los productos defectuosos.	<ul style="list-style-type: none">• Satisfacción de los estándares y condiciones técnicas del producto.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la calidad de los productos (armamento), sin importar el costo, garantizando altos volúmenes de producción en el menor tiempo posible	<ul style="list-style-type: none">• Garantizar la disponibilidad de un producto eficaz en las cantidades y tiempos requeridos.
Posguerra Occidente	Producir en altos volúmenes, para satisfacer las necesidades del mercado.	<ul style="list-style-type: none">• Satisfacer la demanda de bienes causada por la guerra.
Posguerra Japón	Fabricar los productos bien al primer intento.	<ul style="list-style-type: none">• Minimizar los costos de pérdidas de productos gracias a la calidad.• Satisfacer las necesidades del cliente.• Generar competitividad.
Década de los setenta	Sistemas y procedimientos en el interior de la organización para evitar productos defectuosos.	<ul style="list-style-type: none">• Satisfacción del cliente.• Prevenir errores.• Reducción de costos.• Generar competitividad.
Década de los noventa	La calidad en el interior de todas las áreas funcionales de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Satisfacción del cliente.• Prevenir errores.• Reducción de costos.• Participación de todos los empleados de la empresa.• Generar competitividad.
Actualidad	Capacitación de líderes de calidad que potencialicen el proceso.	<ul style="list-style-type: none">• Satisfacción del cliente.• Prevenir errores. Reducción sistemática de costos.• Equipos de mejora continua.• Generar competitividad.• Aumento de las utilidades.

Anexo 2. Conceptos de calidad

Autor	Año	Concepto
Feigenbaum	1971	Calidad es 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 permitan la satisfacción del cliente, a un costo que sea económico para la empresa.
Feigenbaum	1997	Calidad es la resultante de una combinación de características de ingeniería y de fabricación, determinantes del grado de satisfacción que el producto proporcione al consumidor durante su uso.
Juran	1974	La calidad es la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente.
La American Society for Quality Control (ASQC)	1974	El conjunto de funciones y características de un producto, proceso o servicio que le confieren la capacidad necesaria para satisfacer las necesidades de un determinado usuario.
Taguchi	1986-1979	Los productos deben ser atractivos al cliente ofreciendo mejores productos que la competencia. La calidad se debe definir en forma monetaria por medio de la función de pérdida, donde a mayor variación de una especificación con respecto al valor nominal, mayor es la pérdida monetaria transferida al consumidor.
Deming	1986	Predecible grado de uniformidad, a bajo costo y útil para el mercado. La calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua.
Crosby	1987	Conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad. Su lema es "Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos".
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.
Ishikawa	1988	Calidad es aquella que cumple los requisitos de los consumidores e incluye el costo entre estos requisitos y define: trabajar en calidad consiste en diseñar, producir y servir un bien o servicio que sea útil, lo más económico posible y siempre satisfactorio para el usuario.
Crosby	1989	Entregar a los clientes y a los compañeros de trabajos, productos y servicios sin defectos y hacerlo a tiempo.
Mizuno	1989	La calidad es establecer y delegar las políticas de calidad, requiere un sistema administrativo matricial interfuncional, necesita estar planeada mediante una definición clara de las responsabilidades de la media y alta administración y la formación de un comité de control de calidad total.
Druker	1990	La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar.
Juran	1993	Conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y en consecuencia hacen satisfactorio el producto", "la calidad consiste en no tener deficiencias.
NC:ISO 8402: 1994	1994	El conjunto de características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas.
UNE 66.901	1995	El conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer unas necesidades manifiestas o implícitas.
Cuatrecasas	1999	El conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como su capacidad de satisfacción de los requisitos del usuario.
Taguchi	1999	Calidad es ofrecer mejores productos que la competencia, en precio y diseño, mínimo de variación entre sí, resistentes al deterioro y factores externos a su operación.
Aragón	2001	Cada país y empresa, debe definir calidad de acuerdo a sus características específicas de competencia y rentabilidad, defendiendo su definición propia con vistas a alcanzarla, lo cual mejoraría las condiciones reales del mismo, al obtener un resultado superior.

NC:ISO 9000:2005 - NC:ISO 9000:2015	2005-2015	Calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
Vasquez	2007	El logro de la satisfacción de los clientes a través del establecimiento adecuado de todos sus requisitos y el cumplimiento de los mismos con procesos eficientes, que permita así a la organización ser competitiva en la industria y beneficie al cliente con precios razonables.
Organización Mundial del Turismo (OMT)	2008	El resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad con las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad, tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural.
Benítez	2010	Conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario. La calidad supone que el producto o servicio debe cumplir con las funciones y especificaciones para los que ha sido diseñado y que deberán ajustarse a las expresadas por los consumidores o clientes del mismo. La competitividad exigirá que todo ello se logre con rapidez y al mínimo costo.

Anexo 3. Definiciones de proceso

Autor	Año	Definición
Davenport	1993	Es un conjunto estructurado, medible de actividades diseñadas para producir un producto especificado, para un cliente o mercado específico. Implica un fuerte énfasis en cómo se ejecuta el trabajo dentro de la organización, en contraste con el énfasis en el qué, característico de la focalización en el producto.
Harrington	1993	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. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.
Barros	1994	Un proceso es un conjunto de tareas lógicamente relacionadas que existen para conseguir un resultado bien definido dentro de un negocio; por lo tanto, toman una entrada y le agregan valor para producir una salida. Los procesos tienen entonces clientes que pueden ser internos o externos, los cuales reciben a la salida, lo que puede ser un producto físico o un servicio. Éstos establecen las condiciones de satisfacción o declaran que el producto o servicio es aceptable o no.
Duisberg	1995	Combinación de personas, información, máquinas y materiales a través de una serie de actividades conjuntas para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades del cliente.
Amozarrain	1999	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.
Zaratiegui	1999	Secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio; pedidos, datos, especificaciones; más medios, materiales, máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etcétera), para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso.
NC:ISO 9000:2000, NC:ISO 9000:2005	2000, 2005	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
Juran	2001	La organización lógica de las personas, materiales, equipamiento, finanzas, energía, información, que interactúan con el ecosistema y están diseñadas en actividades de trabajo encaminadas al logro de un resultado final deseado (satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes).
Carrasco	2001	Una unidad en sí que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o un usuario interno.
Lamber	2001	La consecución de determinados actos, acciones, sucesos o hechos que deben necesariamente sucederse para completar un fin específico.
Modelo EFQM	s.f	Secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones.
Benavides	2003	Conjunto de actividades lógicamente relacionadas con el objetivo de transformar insumos en productos con un valor de funcionamiento mayor, respondiendo a las necesidades de los clientes, en los intervalos de tiempo establecidos y haciendo un uso adecuado de los recursos que se disponen para tal fin.
Pons Murguía	2006	Cualquier actividad o conjunto de actividades secuenciales que transforma elementos de entrada (inputs) en resultados (outputs). Los procesos utilizan recursos para llevar a cabo dicha transformación. Los procesos tienen un inicio y un final definidos.
Hammer	2006	Un proceso es una serie organizada de actividades relacionadas, que conjuntamente crean un resultado de valor para los clientes.
Tovar y Mota	2007	Cualquier secuencia de pasos, tareas o actividades que agregan valor a una entrada (insumo), para transformarla en una salida (resultado).
Krajewski y Ritzman	2008	Cualquier actividad o grupo de actividades en las que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos para los clientes.
Avila y Sosa	2008	Los procesos no son actividades aisladas, sino que están interrelacionados e interactúan; comúnmente, las salidas o resultados de un proceso constituyen las entradas para uno o varios procesos que se desarrollan en la organización.
Hernández	2010	Conjunto de actuaciones, actividades interrelacionadas, decisiones y tareas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (<u>inputs</u> : productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a

		obtener ciertos resultados que satisfagan plenamente los requerimientos del cliente.
Suárez	2010	Una secuencia lógica conectada de actividades de trabajo, que utiliza recursos de la organización, que fluye de forma horizontal a lo largo de los departamentos o áreas funcionales de la misma, que transforma elementos (físicos e intangibles), con el propósito de asegurar y entregar resultados/salidas (<i>outputs</i>) medibles específicos para un cliente interno o externo, que pueden componerse por cinco elementos denominados Sistema Input, Proveedor, Transformador, <i>Output</i> , Cliente (SIPTOC).
NC:ISO 9000:2015	2015	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto.

Anexo 4. Conceptos de servicio

Autor	Año	Concepto
American Marketing Association (AMA)	1960	Actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a título oneroso o que se proporcionan junto con los bienes.
Juran y Bingham	1974	Servicio es un trabajo realizado para otros.
American Marketing Association (AMA)	1981	Los servicios son actividades que pueden identificarse, aisladamente, son actividades esencialmente intangibles que proporcionan satisfacción junto con los bienes.
Richard Normann	1984	Actos e interacciones que son contactos sociales. El servicio es algo más que la producción de algo intangible, es una interacción social entre el productor y el cliente.
Karl Albrecht / Ron Zemke.	1992	Industrias cuyo producto es intangible.
Fisher y Navarro	1994	Es el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas.
Horovitz	1994	El conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.
Harrington	1994	Una contribución al bienestar de los demás y mano de obra útil que nos proporciona un bien tangible.
Albrecht	1994	Es prestar atención a la persona que está detrás de la necesidad y responderle a ella más que responder sólo a la necesidad. Es estar presente no sólo físicamente, sino también psicológica y emocionalmente.
Colunga	1995	Es el trabajo realizado para otras personas.
Kotler	1997	Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico.
Cantú	2001	Es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realizan mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacer un deseo o necesidad.
Nava	2005	Son todas aquellas actividades identificables, intangibles que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores.
NC:ISO 9000:2005	2005	Resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.
Garza,.et al	2008	Conjunto de actividades que satisfacen las necesidades del cliente; aquellas actividades intangibles derivadas de las actitudes y de la capacidad interpersonal del prestador del servicio que deben satisfacer no solo las necesidades, sino también los deseos y expectativas, la distinción que se hace entre una empresa de servicios y de productos es cuestionable, ya que la única diferencia radica en la falta de un producto físico.
NC:ISO 9000:2015	2015	Salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente.

Anexo 5. Elementos que intervienen en el turismo

Elementos	Definición
Turista	Toda persona sin distinción de raza, sexo, idioma o religión, que entra en el territorio de un estado distinto de aquel en que dicha persona tiene su residencia habitual y permanezca en él veinticuatro horas al menos y no más de seis meses, con fines de turismo, recreo, deportes, salud, asuntos familiares, estudio, peregrinaciones religiosas o negocios, sin propósito de inmigración (OMT).
Espacio turístico	Corresponde a la presencia y distribución territorial de los atractivos turísticos y la planta turística en determinada zona.
Patrimonio turístico	Conjunto de bienes y servicios (atractivos, planta turística, infraestructura y superestructura) necesarios para el desarrollo de las actividades de consumo turístico. Conjunto potencial (conocido o desconocido) de los bienes materiales e inmateriales a disposición del hombre y que puede utilizarse mediante un proceso de transformación para satisfacer las necesidades turísticas.
Atractivos turísticos	Son todos los elementos naturales, técnicos o culturales que por sus características se convierten en puntos o instrumentos de visitación o atracción turística. Comprenden los sitios tanto naturales como los factores de vida y actividad humana existentes en determinado lugar o región, los cuales constituyen el principal motivo para que el turista los visite (CICATUR, 1979).
Planta turística	Son las facilidades y los servicios turísticos y recreativos, que permiten al turista disfrutar de los atractivos turísticos.
Infraestructura turística	Es todo aquel servicio gubernamental y privado que coadyuva al desarrollo de la actividad turística de un país.
Superestructura turística	Es toda la organización pública y privada que se desenvuelve alrededor de la actividad turística. Comprende todos los organismos especializados, tanto de la actividad privada como pública, con el propósito de regular el funcionamiento de ambos sectores.

Anexo 6. Investigaciones realizadas para dar respuesta al enfoque de procesos en el sector turístico

- Trabajo de Diploma: Enfoque por Proceso. Confección y aplicación de un procedimiento en la Industria del Ocio: Hotel Horizontes Caribbean, Habana Vieja. (Lemus Viera; H & Hernández Lugo; A; 2001)
- Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas: El Mejoramiento de la Administración de Operaciones en Empresas de Servicios Hoteleros (Negrín Sosa, E; 2003)
- Tesis en opción al Título Académico de Master: Diseño de una metodología para introducir el enfoque de proceso en la Actividad Comercial del Hotel Vedado (Tejera Cortés; Haymeé; 2004)
- Dossier “Curso de directivos de instalaciones hoteleras del sector de turismo”. Gestión por Procesos. (Díaz González, Omayda & Sosa Martínez, Liuva M. ; 2005)
- Trabajo de Diploma: Establecimiento de indicadores de gestión en la Metodología Gestión por Procesos. Experiencias en el sector turístico. (Sosa Martínez, Liuva M; 2005)
- Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas: Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad en el Destino Turístico Holguínero (Pérez Campdesuñer, R; 2006)
- Metodología para el estudio de los procesos (Díaz González, O., & Sosa Martínez, L. M.; 2006)
- Trabajo de Diploma: Diagnóstico para la Identificación de Procesos en las Áreas Gastronomía del Hotel Horizontes La Ermita. (SF)
- Tesis en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística: Procedimiento para la gestión del proceso de restauración en pequeños hoteles de tránsito, categoría tres estrellas. (Muñoz Valdés, R. A; 2009)
- Tesis en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística: Procedimiento para la proyección de la calidad como parte del sistema de dirección y gestión empresarial en medianos hoteles de recorrido, categoría tres estrellas. (Álvarez Cepero, Kenia; 2009)
- Tesis en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística: Procedimiento para la mejora del sistema de información de la calidad en Complejos Hoteleros: Complejo Caneyes (Rodríguez Alemán, Nancy M; 2011)
- Otras investigaciones que incluyen el análisis de la gestión por procesos
- Colectivo autores, (SF). Guía para una Gestión basada en procesos. Instituto Andaluz de tecnología. Incluye el caso de estudio de la gestión de procesos del Hotel Alcora

Anexo 7. Comparación de las metodologías para la gestión de procesos. Fuente: Fernández (2012)

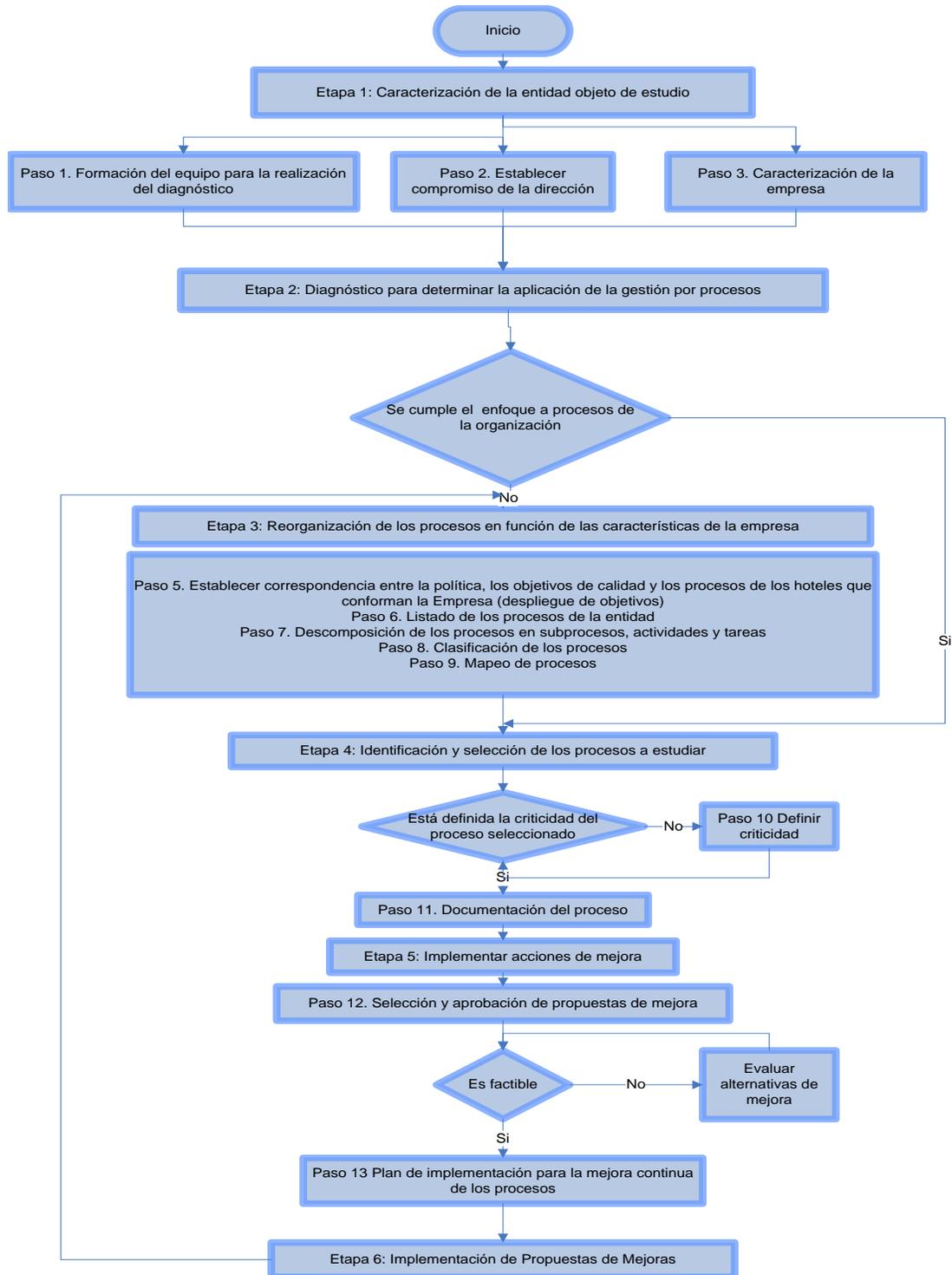
Rummler & Brache (1995)	VIALOG Group Communications. (SF)	EHTT (2001)	Galloway, Diane (1998)	Lemus Viera; H & Hernández Lugo; A (2001)	Herrera Campo; J V (2004)	Díaz,O & Sosa, Liuva M. (2005)
	Caso para / por acción			Diagnóstico para Determinar el grado de aplicación del Enfoque por Procesos	Concienciación de la dirección	Seleccionar los miembros del equipo que realizará el estudio y el responsable.
	Confeccionar mapa del proceso actual relacionadas				Constitución de grupos de trabajo	Entrenar al equipo.
	Determinar amenazas y oportunidades con el proceso				Obtención de toda la información preliminar posible	
					Análisis de los datos disponibles	
				Preparación para ejecutar la investigación		
Identificar un asunto crítico del negocio		Determinar la estrategia de la empresa				
Seleccionar los procesos críticos		Determinar procesos críticos entorno a la estrategia	Selección de un proceso	Identificación y selección de los procesos a estudiar	Identificación de los procesos de la organización	Listado de los procesos de la entidad.
			Definir el proceso		Establecimiento de la finalidad específica de cada proceso	Confección del Mapa de Procesos de la Empresa, clasificando los procesos en estratégicos, claves o de soporte y/o apoyo.
		Seleccionar 2 o 3 procesos			Descomposición de los procesos en subprocesos, actividades y tareas	Identificación de los procesos relevantes
						Selección de los Procesos Claves estableciendo el orden de prioridad para la mejora de los mismo

						Confección de la hoja de documentación del proceso clave seleccionado
Seleccionar un líder y los miembros de un equipo para perfeccionar el proceso			Seleccionar equipo de trabajo	Coincide con la etapa 2 de esta metodología pero varía en el orden		
Entrenar al equipo						
		Identificar los patrocinadores de los procesos				
Desarrollar mapas de lo que "es"		Crear el mapa actual	Confeccionar diagrama del proceso principal	Caracterización de los procesos a estudiar		Desarrollar mapa de "Tal como es"
Encontrar los disconnects ³						Encontrar las desconexiones dentro de los procesos.
Analizar los disconnects						Analizar las desconexiones
	Realizar mejoras	Identificar los recursos necesarios (Humanos, Financieros, Materiales)				
	Determinar las implicaciones de la mejora para el negocio					
Desarrollar un mapa de lo que se "debe hacer"	Confeccionar mapa del proceso mejorado	Desarrollar el nuevo mapa del proceso (propuesta)				Desarrollar el mapa ("tal como será")
	Evaluación de beneficios y costos de las mejoras recomendadas	Reunirse con patrocinadores y todo el personal que	Elaborar esquema de las rutas alternativas	Determinación de la reserva de mejoras y establecimiento de propuestas	Definición de los factores claves para cada proceso	

		relacionado con el proceso				
	Determinar las barreras y facilitadores	Desarrollar el proceso futuro o final	Representar en un diagrama los puntos de inspección			
Establecer medidas	Plan de implementación		Utilizar el esquema para la mejora del proceso	Selección y aprobación de las alternativas implementación de propuestas de mejora	Establecimiento de los objetivos de seguimiento y control	Establecer medidas
Recomendar cambios					Medición y evaluación: indicadores	Recomendar cambios
Implementar cambios.					Mejora continua de los procesos	Implantación, seguimiento y control

Anexo 8. Procedimiento para el rediseño de los procesos en la Empresa Hotel “Los Caneyes”

Fuente: Fernández (2012)



Anexo 9. Requisitos a tener en cuenta para diseñar un procedimiento

Fuente: Herrera (2004), Aragón (2005) y Valdés (2009a)

- Rigurosidad en el diseño: debe estar bien desarrollado, contando con información adecuada, comparaciones objetivas y ajustes precisos en las etapas y pasos para su aplicación, lo que implica saber adaptarlo a la realidad.
- Sistema de información pertinente y actualizada: debe posibilitar que la información sea precisa, fiable y que permita el análisis adecuado de las condiciones específicas de la entidad.
- Satisfacción del cliente: todo proceso ha de estar orientado a la satisfacción de las necesidades de sus clientes, tanto internos como externos, mediante el establecimiento de un flujo de información bi-direccional que permita establecer los requisitos o criterios válidos, tanto deseables como posibles.
- Formación y superación: La existencia del procedimiento requiere que los directivos y trabajadores, asimilen los conocimientos necesarios para su implementación.
- Análisis y desarrollo de mercado: el procedimiento debe tener en cuenta los segmentos de mercado en función de satisfacer las necesidades de los clientes reales y potenciales, o sea, definir la calidad real (características de los clientes, expectativas, gustos y preferencias, otros relacionados con los perfiles del cliente).
- Calidad en la gestión: implica la mejora de procesos, logrando el accionar coordinado en función de la eficiencia, la eficacia y la efectividad.
- Seguimiento y control (mejora continua): es fundamental llevar a cabo una revisión, un control y un seguimiento periódico del objeto de investigación a fin de llevar a cabo acciones destinadas a mejorar el rendimiento de la organización.

Anexo 10. Descripción del procedimiento para el rediseño de los procesos en la Empresa Hotel “Los Caneyes”

Fuente: Fernández (2012)

Etapas 1: Caracterización de la entidad objeto de estudio

Paso 1. Formación del equipo para la realización del diagnóstico e implementar mejoras

En este paso se propone crear un grupo temporal o de mejora que contribuya a la realización del diagnóstico de la situación actual y la implementación de mejoras. El equipo de trabajo para el diseño y/o rediseño debe estar formado por personal interno de la organización, externo o mixto, en dependencia de las particularidades de la entidad en que se aplique dicho procedimiento, así como también se debe seleccionar un responsable del equipo que conduzca el proceso y la preparación que requieren los integrantes para realizar el diseño y/o rediseño, además se debe tener en cuenta que: la mayor parte de sus integrantes deben ser del consejo de dirección, deben poseer conocimientos necesarios con relación a los procesos de la organización y deben tener capacidad creativa e innovadora, así como tener conocimiento sobre las actividades que se van a estudiar, además, al menos uno de ellos debe tener experiencia para graficar diagramas de procesos y se recomienda contar con una persona ajena a la organización que este ampliamente formada en procesos y que domine herramientas de trabajo en grupo para que actúe como facilitador.

Paso 2. Establecer compromiso de la dirección

La alta dirección de la organización juega un papel fundamental como agente del cambio en la implementación de la gestión por procesos, puesto que es ella quien determina el éxito o el fracaso de la adaptabilidad de las personas a un cambio organizacional, además, es la dirección de la empresa la que prioriza la asignación de los recursos específicos o redistribución de los existentes que demandará la gestión de procesos, por lo que debe contar con una visión global de la situación actual en la que se encuentra y con un plan a corto y medio plazo, así como perseguir su evolución con el fin de detectar las dificultades y actuar en consecuencia.

Paso 3. Caracterización de la empresa objeto de estudio

Luego de la conformación del equipo de trabajo y establecido el compromiso de la dirección se necesita caracterizar la organización, de manera que permita el conocimiento integral de la entidad, así como, sus proyecciones de trabajo a todos los miembros del equipo, para distribuir las tareas y diseñar y/o rediseñar los procesos de la empresa objeto de estudio.

Etapas 2: Diagnóstico para determinar la aplicación de la gestión por procesos

Paso 4. Cumplimiento del enfoque a procesos de la organización

En este paso se analiza el cumplimiento del enfoque a procesos de la organización, por lo que se consideran los requisitos de la NC:ISO 9001 (2015) y lo que debe ser evidencia de la gestión por procesos. Para ello se debe demostrar que la organización establece, implementa, mantiene y

mejora continuamente (...) “los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional”.

Es por ello que, para la realización del diagnóstico⁴, se debe considerar si:

- La organización cuenta con los procesos necesarios para su gestión clasificados de manera que garanticen el modo de gestión. Esto incluye correspondencia con las políticas, objetivos generales de la organización y objetivos de los procesos.
- Están definidas las responsabilidades y autoridades para estos procesos para garantizar el proceso de toma de decisiones.
- Los procesos cumplen con el principio de enfoque al cliente (interno y externo) en correspondencia con los resultados de satisfacción.
- Cuentan con la definición de las interrelaciones entre los procesos: entradas requeridas y las salidas esperadas; secuencia e interacción; métodos para el seguimiento, control y mejora.
- Cuentan con los recursos necesarios para garantizar la gestión de los procesos relacionados con el personal (cantidad, preparación, motivación), infraestructura (cumplimiento de estándares según normativas legales aplicables a las entidades) y ambiente para la operación.
- Tiene identificados los riesgos de los procesos.
- Cuentan con la información documentada para garantizar la operación de sus procesos o sea manuales de operación, marcas, procedimientos, estándares de los servicios.

Etapas 3: Reorganización de los procesos en función de las características de la empresa

Paso 5. Establecer correspondencia entre la política, los objetivos de calidad y los procesos de los hoteles que conforman la empresa

Posteriormente se analizan los aspectos que conforman la política de calidad con los objetivos, y a su vez, se despliegan estos hasta definir los objetivos de los procesos que pueden conformar la empresa.

Paso 6. Listado de los procesos de la entidad

Se procede a identificar los procesos de la entidad, determinando aquellos que constituyen la razón de ser de la organización.

Paso 7. Descomposición en subprocesos, actividades, tareas

³ Se considera el cumplimiento de los requisitos del apartado de dicha normativa, contextualizándolos en el objeto de estudio práctico.

Este paso consiste en identificar los subprocesos, actividades y tareas, analizando las funciones desarrolladas en la empresa que deben estar o no incluidas en los procesos listados, cuya descomposición debe seguir la jerarquía de los procesos.

Paso 8. Clasificación de los procesos en estratégicos, claves o de soporte y/o apoyo

De la clasificación de los procesos depende su forma de gestión, es por ello los procesos deben ser organizados en función de su clasificación y las interrelaciones que se derivan del mapa de procesos.

Paso 9. Mapa de procesos

Para elaborar un mapa de procesos previamente se debe seleccionar las posibles agrupaciones en las que se pueden ubicar los procesos identificados lo que permite establecer analogías entre procesos, así como también facilita la interrelación e interpretación del mapa. No existe ninguna regla para seleccionar el tipo de agrupación porque puede y debe ser establecido por la propia organización.

Etapa 4: Identificación y selección de los procesos a estudiar

Entre los procesos se recomienda la selección de aquel que tenga mayor posibilidad de alcanzar el éxito a corto plazo y posteriormente se incorpora el análisis al resto de los procesos, hasta culminar en el diseño o rediseño del total de ellos.

Paso 10. Determinar la criticidad del proceso seleccionado

Cuando se analiza la secuencia de los procesos es importante determinar cuáles son las características que deben recibir atención prioritaria. Una característica es crítica cuando:

- Es fundamental para la seguridad personal.
- Existen disposiciones legales de obligatorio cumplimiento.
- Es fundamental para la vendibilidad.
- Exige inversiones.
- Exige continuidad.
- El tiempo de espera es elevado.
- Es inestable.

Paso 11. Documentación del proceso

Para documentar los procesos de la empresa se confecciona una ficha u hoja de definición del proceso que presente todos los elementos que se necesitan para su posterior análisis.

Según González (2003) citada en Fernández (2012) una ficha de proceso debe contener:

1. Nombre del proceso
2. Responsable del proceso: definir responsable del proceso con autoridad formal.
3. Objetivo del proceso: debe estar en correspondencia con los objetivos estratégicos de la empresa y los de calidad.
4. Alcance: definición de los límites del proceso (comienza, incluye, termina)

5. Diagrama de actividades del proceso: se pueden utilizar diagramas de flujo, flujogramas u OTIDA y pueden describirse los subprocesos que lo componen.
6. Recursos necesarios: pueden ser materiales, métodos, humanos, logísticos, financieros.
7. Procesos del sistema con que se relaciona: según mapa.
8. Cadena proveedor-cliente: entradas y salidas.
9. Relación de documentos del proceso: documentos existentes que rigen el proceso.
10. Distribución de los documentos: cómo se rige el control o quién tiene los documentos relacionados con el proceso. Este punto sustenta el flujo informativo.
11. Riesgos del proceso: debe estar en correspondencia con la implementación del Sistema de Control Interno según la Resolución 60 de la Contraloría General de la República.
12. Método para medir la eficacia del proceso: criterios para la medición y evaluación del proceso, definición de indicadores de gestión a partir de la identificación de los puntos y variables de control.

Etapas 5: Implementar acciones de mejora

Paso 12. Selección y aprobación de propuestas de mejora

En las etapas y pasos anteriores, principalmente en el diagnóstico se identifican varias situaciones problemáticas, cuyas soluciones pueden ser estratégicas u operativas y para las cuales se deben buscar mejoras potenciales.

Para identificar las oportunidades de mejoras es de gran ayuda, para el equipo de trabajo o los grupos de base, la utilización de herramientas como: simplificación, evaluación del valor agregado, reducción del ciclo de tiempo, gestión de abastos, mover o desplazar los puntos de control e inspección, establecer estándares, automatizar, informatizar y mecanizar, para lo cual es recomendable utilizar técnicas como la tormenta de ideas y la observación directa.

De manera general, se analizan las posibles soluciones y el perfeccionamiento de aquellos procesos que funcionan dentro de lo admisible, su aprobación depende del criterio de niveles superiores, basado en el análisis de factibilidad de las mismas. De aprobarse las propuestas, se implementan las acciones de mejora.

Paso 13. Plan de implementación para la mejora continua de los procesos

En este paso se realiza la propuesta de un plan de acciones que contribuya a la mejora continua de los procesos. Se propone utilizar la herramienta 5W 2H.

Etapas 6: Implementación de propuestas de mejoras

Paso 14. Medir, probar y ajustar las propuestas, así como, el sistema de indicadores en función de garantizar eficiencia, eficacia y efectividad

A medida que se desarrolla el proceso pueden variar los objetivos e indicadores para mejorar la calidad. La construcción de los indicadores contribuye a desarrollar una cultura orientada a los resultados además de que proporciona una visión sintética de la evolución de la gestión organizacional y orienta las decisiones al respecto, para lo cual se debe tener en cuenta:

- Nombre: se refiere a la característica de la variable, al atributo del resultado o al impacto de la gestión que se quiere medir.
- Objetivo: se refiere al uso que se le espera dar a la información obtenida.
- Proceso: proceso al que pertenece.
- Dueño del proceso: necesidad de especificar y clarificar a quiénes les corresponde actuar en cada nivel de la organización, frente a la información que está suministrando el indicador y su posible desviación respecto a las referencias seleccionadas.
- Niveles de referencia: estándares de comparación de los indicadores y son históricos, teóricos, de competencia, de política, de consenso, de planificación, etc.
- Puntos de lectura: puntos o actividades del proceso en los cuales debe realizarse la medición. Deben estar claramente definidos para evitar distorsiones en sus medidas. Deben quedar claros, igualmente, los procedimientos y los métodos.
- Responsabilidad: responsable de la medición (cálculo).
- Frecuencia: periodicidad con que deben realizarse las mediciones, de tal manera que permita una oportuna toma de decisiones.

Es necesario aclarar que luego de haber aplicado el procedimiento, la etapa 5 (Implementar acciones de mejora) y la etapa 6 (Implementar propuestas de mejora) se convierten en un ciclo de mejora continua en el que se pueden realizar ajustes en las soluciones aportadas, ampliar las propuestas de mejoras, así como realizar cambios en aquellos procesos que lo necesiten.

Anexo 11. Conformación del equipo de trabajo

Para conocer la cantidad de integrantes que conforman el equipo de trabajo se calcula el número de expertos necesarios, a través de la siguiente expresión:

$$NE = \frac{p(1-p)k}{I^2}$$

Dónde:

Ne: número de expertos

p: porcentaje de error que como promedio se tolera en el juicio de los expertos (0.01-0.5)

k: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza (1- α)

Los valores de k asociados al nivel de confianza se muestran en la siguiente tabla:

(1- α)	k
0.90	2.6896
0.95	3.8216
0.99	6.6564

I: nivel de precisión que expresa la discrepancia o variabilidad que muestra el grupo en general (0.005-0.10)

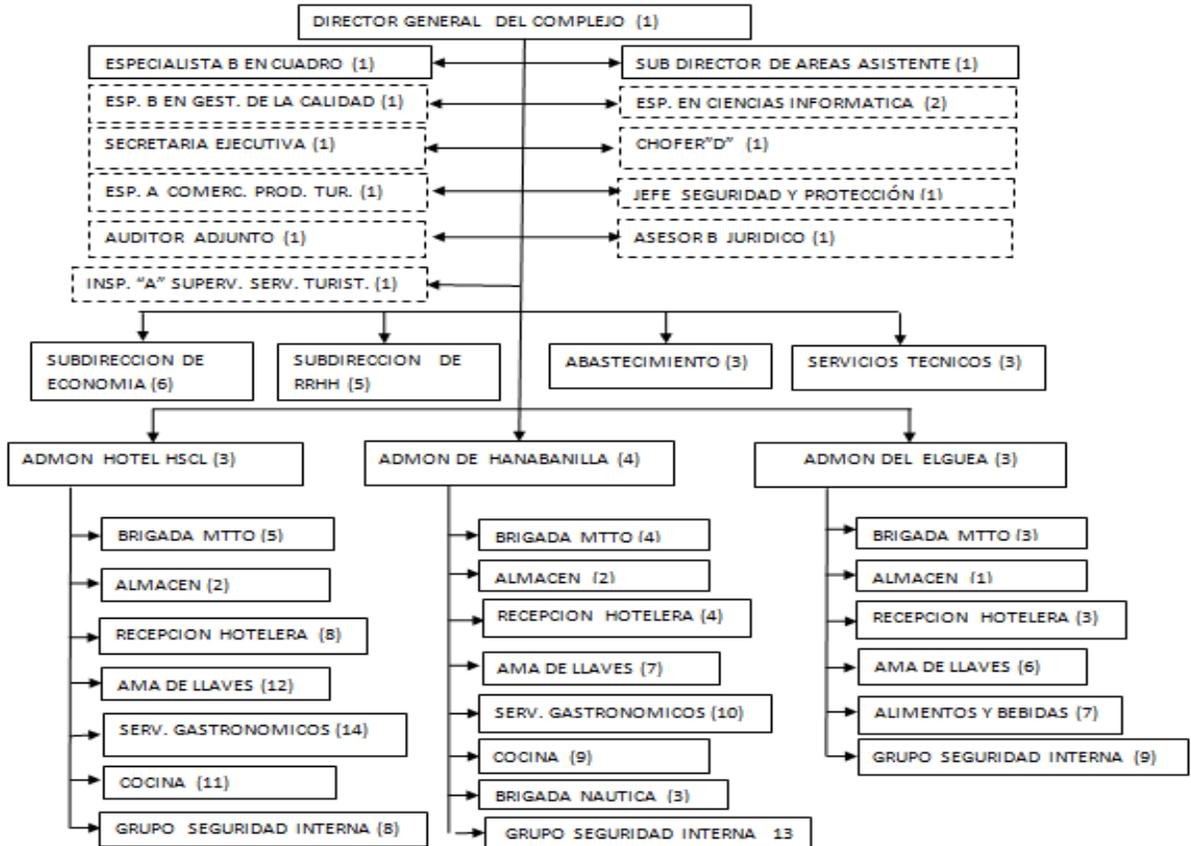
Tomándose como valores p= 0.01, I=± 0.055 y k=2.6896 siendo 1- α =0.90 según la tabla anterior, el valor de Ne da como resultado 8.8023, por lo que se consideran 9 expertos para el equipo de trabajo.

La mayoría de los miembros seleccionados forman parte de consejo de dirección, poseen conocimientos con relación a los procesos de la organización y cuentan con capacidad creativa e innovadora. Además, uno de los integrantes tiene experiencia para graficar diagramas de procesos. El responsable del equipo designado es el propio director general de la Sucursal, el cual es graduado de licenciatura en turismo, posee años de experiencia en la cadena y domina aspectos relacionados con la gestión por procesos, así como herramientas de trabajo en grupo. La investigadora actúa como facilitadora. En la siguiente tabla se muestran los nombres, responsabilidades y el proceso al que se asocia cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

No.	Nombre	Responsabilidad que desempeña	Proceso
1	Vicente Lucas Fariñas González	Director general	Dirección
2	Delfina Bernal Montelíer	Sub-directora de recursos humanos	Recursos humanos
3	Vidal Yoel Castro Brito	Especialista B en gestión de la calidad	Gestión de la calidad
4	Yurien Jiménez Rodríguez	Director Hotel Santa Clara Libre	Dirección
5	Serbio Eliecer Santana García	Director Hotel Elguea	Dirección
6	Yordan Alfonso Rodríguez	Maitre	Servicios gastronómicos
7	Javier Cruz Solís	Jefe de recepción	Alojamiento
8	Pedro Docina	Jefe de abastecimiento	Abastecimiento
9	Sonmy Cuellar Castillo	Especialista en comercialización del producto turístico y secretaria de la sección sindical	Gestión comercial

Anexo 12. Organigrama de la Sucursal con carácter de UEB Complejo Hotelero Islazul Villa Clara

Fuente: Manual del Sistema de Control Interno de la Sucursal con carácter de UEB Complejo Hotelero Islazul Villa Clara



Anexo 13. Actividades secundarias derivadas del objeto social del Grupo Empresarial Hotelero Islazul SA.

Las actividades secundarias, eventuales y de apoyo derivadas del objeto social del Grupo Empresarial Hotelero Islazul SA, son:

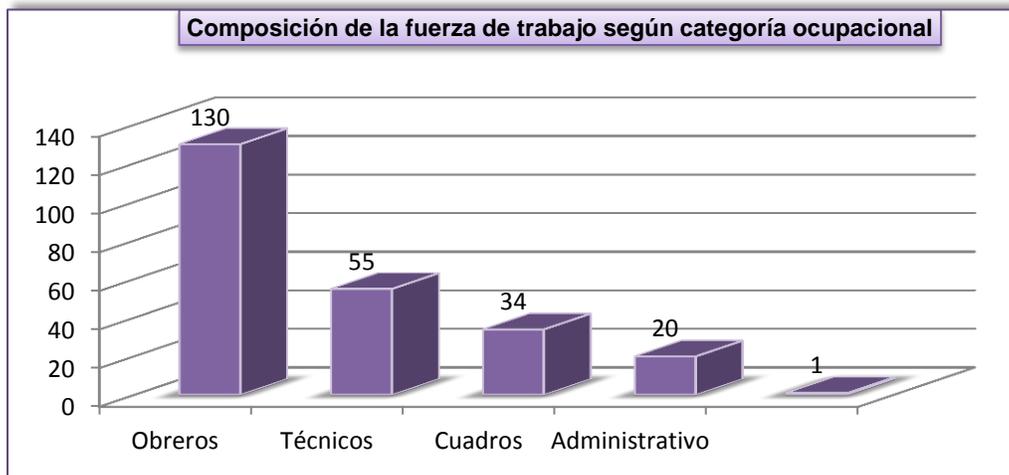
10. Prestar los servicios complementarios al alojamiento turístico siguiente:
 - Lavandería (para huéspedes)
 - Peluquería y barbería
 - Masaje y sauna
 - Alquiler de caja de seguridad
 - Alquiler de toallas, hamacas y tumbonas
 - Alquiler de tiendas de campaña
 - Servicios de minibares
 - Servicios recreativos
11. Brindar servicios gastronómicos en las modalidades de: restaurant, bar, cafeterías con comida o de alimentos ligeros, snack-bar, eventos y actividades convenidas en locales, áreas propias o de terceros, tales como banquetes, bodas, cumpleaños, matiné y servicios de catering en las instalaciones hoteleras, extra-hoteleras y del producto casa y apartamentos.
12. Brindar servicios gastronómicos a domicilios para los clientes del producto casas, apartamentos y terceros.
13. Comercializar los servicios de alojamiento vinculados a los diferentes prestatarios de transporte.
14. Efectuar el cobro de entrada a diferentes actividades aprobadas en las instalaciones turísticas hoteleras y extra-hoteleras.
15. Organizar y desarrollar giras turísticas, excursiones, paseos y opcionales, vinculando a los diferentes prestatarios en este producto.
16. Efectuar venta de pasajes en las instalaciones hoteleras, extra-hoteleras y las Agencias de Ventas.
17. Brindar servicios telefónicos, de fax, correo electrónico, internet, prensa y venta de tarjetas pre-pagadas utilizando la infraestructura de que disponen los suministradores públicos autorizados y teniendo en cuenta lo establecido en el marco jurídico del Ministerio de la Informática y las Comunicaciones.
18. Prestar servicio de canje de moneda en instalaciones hoteleras y en el producto casas y apartamentos.
19. Brindar servicios de parqueos en sus instalaciones.
20. Prestar y promover servicios destinados a mejorar la calidad de vida, bajo distintas modalidades y categorías.

21. Promover y comercializar de forma minorista en sus instalaciones hoteleras, extra-hoteleras y en el producto de casas y apartamentos, mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado y de sus marcas, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
22. Arrendar total o parcialmente, previa autorización, de inmuebles para el uso de viviendas, oficinas y locales con fines comerciales.
23. Prestar servicios de arrendamiento de locales y espacios en sus instalaciones hoteleras y extra-hoteleras para tiendas y otros servicios vinculados a la misma. Así como para eventos, reuniones y actividades festivas.
24. Prestar servicios de comedor obrero y cafetería para sus trabajadores, así como para los de otras entidades que prestan servicios en sus instalaciones del sistema del MINTUR y a terceros.
25. Prestar servicios de alojamiento y gastronómicos a trabajadores del sector estatal y no estatal en funciones de trabajo.
26. Brindar servicios náuticos en todas sus modalidades.
27. Venta mayorista de productos ociosos, de lento movimiento o en exceso a entidades del sistema o terceros, previa aprobación del Presidente y cumpliendo lo legislado a estos efectos.
28. Venta de chatarra ferrosa y no ferrosa generada en los procesos productivos o de prestación de servicios.
29. Comercializar de forma mayorista y minorista las producciones de panes, dulces y otras producciones.
30. Comercializar de forma minorista productos alimenticios y no alimenticios, a los turistas en las instalaciones y en el producto casa y apartamento, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.

Anexo 14. Composición de la fuerza de trabajo según el sexo en la Sucursal con carácter de UEB Complejo Hotelero Islazul Villa Clara



Anexo 15. Composición de la fuerza de trabajo según categoría ocupacional en la Sucursal con carácter de UEB Complejo Hotelero Islazul Villa Clara



Anexo 16. Directrices para la auto-evaluación. Principio enfoque basado en procesos

Fuente: NC:ISO 9004 (2001)

Principio de gestión de la calidad	Nivel de madurez
Enfoque basado en procesos	
Se emplean los procesos de manera eficaz mediante:	
a) La definición de actividades necesarias para lograr los beneficios deseados dentro de cualquier proceso.	2
b) El reconocimiento y la gestión total de las actividades interdependientes e interrelacionadas, los recursos, las entradas y los resultados del proceso.	3
c) La definición clara de la responsabilidad y obligación de los empleados para gestionar las actividades claves.	4
d) La comprensión de las capacidades de las actividades o procesos claves por medio de la medición y análisis.	2
e) La identificación de las actividades claves e interfaces dentro de la organización.	3
f) El enfoque hacia factores pertinentes (por ejemplo: empleados, tecnología, métodos, materiales, medio ambiente) que mejorarán las actividades y procesos claves.	2
g) La evaluación/priorización de riesgos, consecuencias e impactos, de las actividades/procesos en los clientes, proveedores y otras partes interesadas.	2
Madurez media	2.6

Anexo 17. Directrices para la auto-evaluación. Principio enfoque al cliente

Fuente: NC:ISO 9004 (2001)

Principio de gestión de la calidad	Nivel de madurez
Enfoque al cliente	
La organización puede demostrar que:	
a) Ha identificado los mercados o grupos de clientes apropiados para obtener los mejores beneficios para la organización.	4
b) Las necesidades, expectativas y requisitos de los clientes se entienden completamente.	3
c) Las necesidades relacionadas de la cadena de suministro, expectativas y requisitos se entienden plenamente.	2
d) Los apartados a), b) y c) anteriores se gestionan estableciendo objetivos claros.	2
e) Los objetivos se comunican eficazmente a todos los empleados afectados.	1
f) Se adopta un enfoque justo para todos los clientes.	2
g) Las inquietudes y quejas de los clientes se resuelven de forma justa y oportuna.	2
h) Información sobre la satisfacción de los clientes se solicita, se mide y se evalúa.	4
i) La satisfacción del cliente se comunica dentro de la organización.	1
j) Tiene una cadena de suministro estable para la satisfacción duradera de los clientes.	2
k) La organización proporciona los recursos necesarios y cumple los requisitos de los clientes.	3
l) La organización reconoce la necesidad de un desarrollo conjunto, si se requiere.	4
Madurez media	2.5

Anexo 18. Relación entre los procesos definidos y los puestos de trabajo

Procesos Puestos	Gestión de la dirección	Gestión de alojamiento	Gestión de la restauración	Comercialización del producto turístico	Recreación	Gestión económica	Gestión del capital humano	Abastecimiento	Servicios técnicos	Seguridad, protección y defensa	Total de procesos
Director General del Complejo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
Especialista B. en Cuadro	x						x				2
Especialista B. en Gestión de la Calidad	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
Secretaría Ejecutiva	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
Especialista A. en Comercialización del Producto Turístico		x	x	x	x	x	x	x			7
Auditor Adjunto	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
Inspector A. Supervisor de Servicios Turísticos		x	x	x	x			x	x		6
Sub-director de Áreas Asistentes	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
Especialista en Ciencias Informáticas		x	x	x	x	x	x	x		x	8
Jefe de Seguridad y Protección										x	1
Asesor B. Jurídico	x										1
Sub-dirección de Economía	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
Sub-dirección de RRHH	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
Abastecimiento	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
Servicios Técnicos	x	x	x	x	x	x		x	x		8
Administrador de Hotel	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
Almacén		x	x			x		x	x		5
Recepción Hotelera		x	x	x	x						4
Ama de Llaves		x						x	x		3
Servicios Gastronómicos			x					x			2
Cocina			x					x			2
Grupo de Seguridad Interna		x									1
Brigada Náutica		x	x	x	x						4
Total de puestos	12	18	18	15	15	13	12	17	13	11	

Anexo 19. Factores que afectan la calidad percibida por los clientes (factores críticos)

Fuente: Garvín 2002 citado en Fernández (2003)

Se asumen como factores críticos, los descritos por Garvín 2002 citado en Fernández (2003), que a los efectos de la presente investigación se adecúan al contexto de estudio, estos son:

- Actuación: está asociada a la evaluación de las características de calidad que definen el producto o servicio.
- Fiabilidad: garantía en el servicio, credibilidad.
- Calidad percibida: se asocia al cumplimiento de los requisitos de entrega (cantidad deseada, calidad requerida y entrega oportuna). Al tener un comportamiento relativo, esta depende del criterio del cliente interno y externo asociado a cada actividad.
- Estética: está relacionada con los requisitos de conformidad. Se relaciona con las características de la calidad de presentación del producto o servicio (presentación, envase, embalaje).
- Características: requisitos o estándares establecidos según manuales, normas y procedimientos asociados a cada actividad.
- Conformidad: se asocia al cumplimiento de los requisitos.
- Utilidad: se refiere a la utilidad que le confiere el cliente y por ende a la satisfacción.

Anexo 20. Escalas de gravedad, frecuencia y detección de los fallos

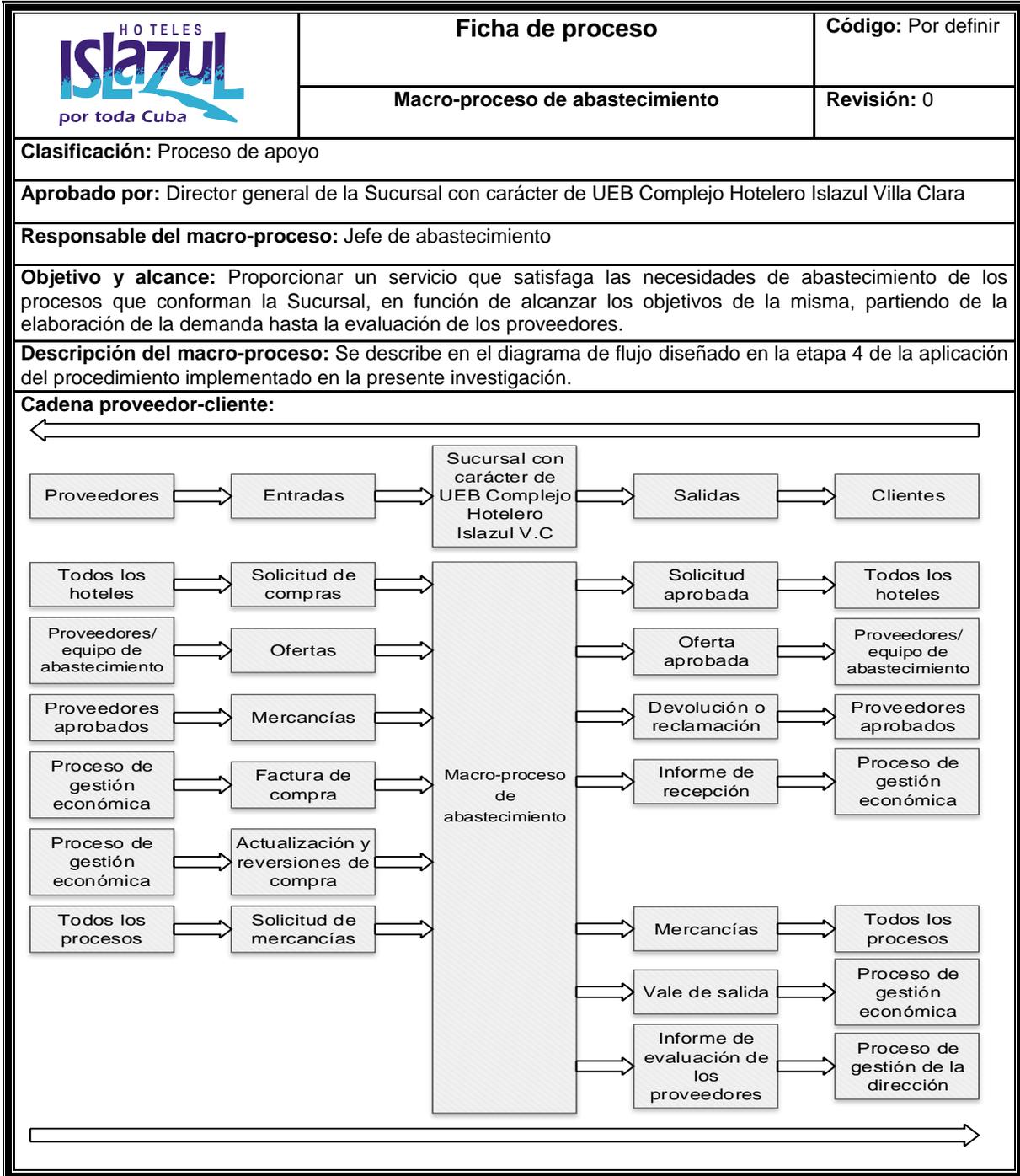
Fuente: Figueras (2005)

Criterios de valoración de frecuencia	
Probabilidad de fallo	Escala
Remota: Fallo improbable. Casi no hay fallo	1
Muy baja	2
Baja	3
Moderada	4 5 6
Alta	7 8
Muy alta	9 10

Criterios de valoración de gravedad	
Gravedad del fallo	Escala
Menor	1
Baja	2 3
Moderada	4 5 6
Alta	7 8
Muy alta	9 10

Criterios de valoración de detección	
Probabilidad de detección	Escala
Muy alta	1 2
Alta	3 4
Moderada	5 6
Baja	7 8
Muy baja	9
Certeza absoluta de no detección	10

Anexo 21. Ficha del macro-proceso de abastecimiento



Recursos necesarios:

- **Recursos humanos:** jefe de abastecimiento, especialista en abastecimiento, balancista-distribuidor, encargados y ayudantes de almacén con los conocimientos necesarios e instruidos sobre las normas y procedimientos elementales para desarrollar el proceso de compra, almacenamiento y conservación de la mercancía (requiere de actitudes y aptitudes según categoría de empleo).
- **Recursos materiales:** soporte informático y de comunicación, materiales de oficina, medios de transporte necesarios, equipos de manipulación y medios de almacenamiento, medición y protección.
- **Recursos financieros:** presupuesto anual aprobado para dar respuesta a los requerimientos de los procesos que lo componen y desglose mensual.

Procesos del sistema con que se relaciona: Se relaciona con todos los macro-procesos, procesos y subprocesos definidos en el paso 6,7 y 8 de la aplicación del procedimiento implementado en la presente investigación (ver mapa de procesos).

Relación de documentos del macro-proceso:

- Manual de normas y procedimientos para el área de compras de la cadena Islazul
- Manual de calidad de la cadena Islazul
- NC 126: 2001 Industria turística—Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo.
- NC127:2014 Industria turística—Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico
- NC 452:2014 Envases, embalajes y medios auxiliares destinados al contacto con alimentos—Requisitos sanitarios generales
- NC 453:2014 Alimentación colectiva—Requisitos sanitarios generales
- NC 454:2014 Transportación de alimentos—Requisitos sanitarios generales
- NC 456:2014 Equipos y utensilios en contacto con los alimentos—Requisitos sanitarios generales
- NC 492:2014 Almacenamiento de alimentos—Requisitos sanitarios generales
- Resolución No.59/04. Reglamento para la Logística de Almacenes del Ministerio del Comercio Interior
- Resolución No.153/07. Procedimiento para la implementación del Expediente Logístico de Almacenes y el de la Categorización de los Almacenes
- Instrucción 315/13 CECM
- Resolución No.11/07 Ministerio de Finanzas y Precios. Datos de uso obligatorio para el diseño de los modelos que se incluyen dentro del Subsistema de Inventarios.
- Resolución 165/06. Encargado de Almacén. Procedimiento para determinar la clasificación de los almacenes
- Resolución 301/13 MINCIN
- Resolución 60 de la Contraloría General de la República

Distribución de los documentos:

Título	Tiempo de conservación del registro (años)	Lugar de conservación	Nivel de acceso	Responsable de su llenado	Responsable de su conservación y recuperación
Control de documentos externos	3	Archivo pasivo del macro-proceso de abastecimiento	Jefe de abastecimiento	Jefe de abastecimiento	Jefe de abastecimiento
Registros a utilizar en el macro-proceso	3	Archivo pasivo del macro-proceso de abastecimiento	Jefe de abastecimiento	Jefe de abastecimiento	Jefe de abastecimiento
Certificados sanitarios	3	Archivo pasivo del macro-proceso de abastecimiento	Jefe de abastecimiento, encargado y ayudante de almacén	Jefe de abastecimiento	Jefe de abastecimiento
Control de temperaturas en neveras	3	Archivo pasivo del macro-proceso de abastecimiento	Jefe de abastecimiento, encargado y ayudante de almacén	Jefe de abastecimiento	Jefe de abastecimiento
Control de temperaturas de cárnicos	3	Archivo pasivo del macro-proceso de abastecimiento	Jefe de abastecimiento, encargado y ayudante de almacén	Ayudante de almacén	Jefe de abastecimiento
Registro de perecederos	3	Archivo pasivo del macro-proceso de abastecimiento	Jefe de abastecimiento, encargado y ayudante de almacén	Encargado de almacén	Jefe de abastecimiento
Certificación de calidad de los productos	3	Archivo pasivo del macro-proceso de abastecimiento	Jefe de abastecimiento, encargado y ayudante de almacén	Encargado de almacén	Jefe de abastecimiento
Control diario de combustible	3	Archivo pasivo del macro-proceso de abastecimiento	Jefe de abastecimiento, encargado y ayudante de almacén	Encargado de almacén	Jefe de abastecimiento
Control de mermas y deterioros	3	Archivo pasivo del macro-proceso de abastecimiento	Jefe de abastecimiento, encargado y ayudante de almacén	Jefe de abastecimiento y encargado de almacén	Jefe de abastecimiento
Registro de desinfección	3	Archivo pasivo del macro-proceso de abastecimiento	Jefe de abastecimiento, encargado y ayudante de almacén	Jefe de abastecimiento y encargado de almacén	Jefe de abastecimiento
Consolidado deficiencias y medidas control integral estala Islazul	3	Archivo pasivo del macro-proceso de abastecimiento	Jefe de abastecimiento y especialista en abastecimiento	Jefe de abastecimiento	Jefe de abastecimiento
Registro de contratación	5	Archivo pasivo del macro-proceso de abastecimiento	Asesor jurídico, director general y personal de la sub-dirección de economía	Asesor jurídico	Asesor jurídico
Tabla resumen del estado de la contratación	3	Archivo pasivo del macro-proceso de abastecimiento	Jefe de abastecimiento, y especialista en abastecimiento	Jefe de abastecimiento	Jefe de abastecimiento

Levantamiento de la red de almacenes	3	Archivo pasivo del macro-proceso de abastecimiento	Jefe de abastecimiento, y especialista en abastecimiento	Jefe de abastecimiento	Jefe de abastecimiento
Recursos para el meteoro	3	Archivo pasivo del macro-proceso de abastecimiento	Jefe de abastecimiento, especialista en abastecimiento y encargado de almacén	Jefe de abastecimiento	Jefe de abastecimiento
Modelo detalle de la producción nacional	3	Archivo pasivo del macro-proceso de abastecimiento	Jefe de abastecimiento y especialista en abastecimiento	Jefe de abastecimiento	Jefe de abastecimiento
Modelo estadístico	3	Archivo pasivo del macro-proceso de abastecimiento	Jefe de abastecimiento y especialista en abastecimiento	Jefe de abastecimiento	Jefe de abastecimiento
Informe de evaluación de los proveedores	3	Archivo pasivo del macro-proceso de abastecimiento	Jefe de abastecimiento	Jefe de abastecimiento	Jefe de abastecimiento
Expediente logístico (Expelog)	3	Archivo pasivo del macro-proceso de abastecimiento	Jefe de abastecimiento, encargado y ayudante de almacén	Encargado de almacén	Jefe de abastecimiento
Solicitud de compras	3	Archivo pasivo del macro-proceso de abastecimiento	Personal que integra el comité de compras y personal de la sub-dirección de económica	Jefes de procesos	Jefe de abastecimiento
Factura de compra	3	Archivo pasivo del macro-proceso de abastecimiento	Equipo de abastecimiento y personal de la sub-dirección de económica	Proveedor	Jefe de gestión económica
Informe de devolución	3	Archivo pasivo del macro-proceso de abastecimiento	Encargado de almacén, equipo de abastecimiento y personal de la sub-dirección de económica	Encargado de almacén	Jefe de gestión económica
Informe de recepción	3	Archivo pasivo del macro-proceso de abastecimiento	Encargado de almacén, equipo de abastecimiento y personal de la sub-dirección de económica	Encargado de almacén	Jefe de gestión económica
Vale de salida	3	Archivo pasivo del macro-proceso de abastecimiento	Encargado de almacén, equipo de abastecimiento y personal de la sub-dirección de económica	Encargado de almacén	Jefe de gestión económica
Tarjeta de estiba	3	Archivo pasivo del macro-proceso de abastecimiento	Encargado y ayudante de almacén	Encargado de almacén	Jefe de abastecimiento

Riesgos del macro-proceso: Se definen en el paso 10 de la aplicación del procedimiento implementado en la presente investigación.

Controles al macro-proceso: Se establecen dada la criticidad y la definición de riesgos del macro-proceso, en el paso 10 de la aplicación del procedimiento implementado en la presente investigación.

Método para medir la eficacia del macro-proceso: Para medir la eficacia del macro-proceso se proponen los siguientes indicadores:

No.	Indicadores	Evaluación		
		Mal	Regular	Bien
1.	Incorporar el 100 % de las necesidades estimadas de cada instalación en la demanda anual.	$X < 97\%$	$97\% \leq X < 100\%$	$X = 100\%$
2.	Lograr al menos el 66% de la participación de la producción nacional en el total de las compras.	$X < 60\%$	$60\% \leq X < 66\%$	$X \geq 66\%$
3.	Cumplir en más de un 90% los pedidos según estándares y marcas de los procesos de las instalaciones que conforman la Sucursal.	$X < 85\%$	$85\% \leq X \leq 90\%$	$X > 90\%$
4.	Cumplir al menos con el 95% de las entregas internas a tiempo.	$X < 90\%$	$90\% \leq X < 95\%$	$X \geq 95\%$
5.	Reclamar a los proveedores el 100% de los productos que no cumplan con los parámetros físicos y de calidad pactados en el contrato.	$X < 97\%$	$97\% \leq X < 100\%$	$X = 100\%$
6.	Obtener el III nivel tecnológico en el 100% de los almacenes de la Sucursal.	$X \leq 33,3\%$	$33.3\% < X < 100\%$	$X = 100\%$
7.	Evaluar el 100% de los proveedores.	$X \leq 97\%$	$97\% < X < 100\%$	$X = 100\%$
8.	Alcanzar un nivel de satisfacción superior a un 90% en los jefes de procesos.	$X < 85\%$	$85\% \leq X \leq 90\%$	$X > 90\%$

Criterio: Para que el macro-proceso sea eficaz se debe alcanzar al menos en 7 indicadores la evaluación de bien y ningún indicador puede obtener la mínima evaluación.