UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS
"CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ"
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS

# TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL GRADO DE LICENCIADO EN TURISMO

**TÍTULO:**

# Mejora de Procesos en el Restaurante Escambray del Hotel Gran Caribe Jagua.

**Diplomante:** Mayelin Toledo Soto.
**Tutores:** MSc. Deisy Gavín Morales.
MSc. Jorge Landaburo Niebla

**Curso 2012-2013.**

## Universidad de Cienfuegos
## "Carlos Rafael Rodríguez Rodríguez"

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" como parte de la terminación de los estudios en la Especialidad de Licenciatura en Turismo, autorizando a que el mismo sea utilizado por las organizaciones e instituciones para los fines que estime conveniente. No podrá este trabajo ser presentado a eventos, ni publicado sin la aprobación del centro.

_____

Firma de la AUTORA

Los que abajo firmamos, certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdo de la Dirección de nuestro centro y que el mismo cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

_____ _____

Información Científico Técnica
Nombre, Apellidos y Firma

Computación
Nombre, Apellidos y Firma

_____ _____

Firma de la TUTORA

Firma del TUTOR

# Pensamiento

*Las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos.*

*Amozarrain*

# Dedicatoria

*A mi hija Liz que me sirve de inspiración.*

*A mi esposo Pedro Luis, que sin su apoyo y paciencia, hubiese sido imposible.*

# Agradecimientos

Autora: Maydelín Toledo Soto

*Quiero expresar mis agradecimientos, a quienes brindaron su ayuda para hacer posible la realización de este trabajo. Siento gran satisfacción por todas aquellas personas que me apoyaron de forma incondicional y que contribuyeron con su amor, paciencia y sabiduría al desarrollo de mi formación como profesional.*

- *Un especial agradecimiento a mis Tutores MSC. Deysi Gavín Morales y MSc. Jorge Landaburo Niebla por su constante preocupación por el mismo.*

- *A todos aquellos que de una forma u otra ayudaron al desenvolvimiento de este trabajo.*

*A todos "Muchas gracias"*

# Resumen

**Autora: Maydelín Toledo Soto**

**Mejora de procesos en el Restaurante "Escambray" del Hotel "Gran Caribe Jagua".**


**Resumen.**

Este trabajo es el resultado de la investigación llevada a cabo en el Restaurante "Escambray" del Hotel "Gran Caribe Jagua" de Cienfuegos, el cual tiene como objetivo general determinar cuáles son los procesos priorizados para la mejora, de los que se desarrollan en el restaurante, con vista a satisfacer los requerimientos y necesidades de los clientes y mejorar los resultados de la entidad. Para el desarrollo de esta investigación se ha aplicado el procedimiento propuesto por Nogueira Rivera (2004), enriquecido con las experiencias de otras investigaciones realizadas por Medina León, (2008) y la contribución de Hernández Nariño (2007). Se han utilizado un grupo de métodos, herramientas y técnicas de investigación tales como: el análisis, la síntesis, la inducción-deducción, el método de concordancia de Kendall, las tormentas de ideas, diagramas as-is, relaciones pareadas de comparación, entrevistas, encuestas, observaciones directas, revisiones bibliográficas, matriz para la determinación de los procesos relevantes y para los procesos claves. Se han utilizado programas de Microsoft Office directos y combinados como son: Microsoft Word, Microsoft Excel y Microsoft Visio, lo que le da mayor relevancia al trabajo.

Los resultados obtenidos son los siguientes: La lista de los problemas principales que afectan negativamente el desarrollo del trabajo en el restaurante, la definición de los procesos que en él se desarrollan y las listas de las actividades que los componen, la clasificación de los procesos en estratégicos, operacionales y de soporte, la identificación de los procesos claves, el mapa de procesos, la determinación de las actividades de los procesos claves que aportan valor y su cuantía, y la orientación para el comienzo de la mejora de los procesos en el restaurante.



Palabras claves: servicio, proceso, mejora, cliente.



**Autora: Maydelín Toledo Soto**

## ABSTRACT

This work is the result of a research carried out at the Escambray restaurant at the Jagua Hotel in Cienfuegos which has as general objective to determine which processes of improvement should be of high priority how to do it, aimed to the achieved success of the entity and the needs and requirements of the customers. For the development of this research we have applied the procedure proposed by Nogueira Rivera (2004), which is enriched with the experiences arranged by Leon Medina, (2008) and the contributions made by Hernandez Nariño (2007) . We used a set of methods and investigative techniques such as analysis, synthesis, induction-deduction, the method of matching Kendall, brainstorming, diagrams As-Is, parent relations, informal interviews, surveys, direct observation, consultation documents, matrix for the determination of key processes, proposed by Nogueira Rivera (2004), with the incorporation and evaluation of several criteria which include: The possibility of short-term success, variability, repeatability and value added to the final product. It is notable in this work the implementation of Microsoft Office Excel as the basis for carrying out all calculations, the management of information and the results. It also used the Microsoft Office Visio program for IDEFO model development and for the implementation of other schemes. We obtained the following results: The list of the major problems that negatively affect the development of work in the restaurant, the definition of the processes developed in it and its breakdown activities, their classification into strategic, operational and support, the identification of the key processes, the process map, the analysis of the contribution of the value of activities that make the key processes and preparation for the beginning of the process improvement in the restaurant.


**Autora: Maydelín Toledo Soto**

# Índice

| INDICE | | |
|---|---|---|
| **Epígrafe** | **Nominación** | **Página** |
| | **Introducción** | 1 |
| **Cap. I** | **Marco teórico referencial** | 7 |
| 1.1 | Servicio | 11 |
| 1.1.1 | Características de los servicios | 12 |
| 1.1.2 | Clasificación de los servicios | 12 |
| 1.1.3 | Momentos de la verdad en los servicios | 12 |
| 1.1.4 | Momento crítico de la verdad | 12 |
| 1.1.5 | Ciclo del servicio | 13 |
| 1.2 | Restaurante | 13 |
| 1.2.1 | Restaurante internacional | 13 |
| 1.2.2 | Restaurante cuatro tenedores | 13 |
| 1.3 | Servicio de restauración | 14 |
| 1.4 | Concepto de proceso | 14 |
| 1.4.1 | Análisis del concepto de proceso | 15 |
| 1.4.2 | Características principales de los procesos | 17 |
| 1.5 | Otros conceptos básicos | 18 |
| 1.6 | Mejora de procesos | 19 |
| 1.7 | Gestión por procesos | 21 |
| 1.8 | Conclusiones del capítulo I | 24 |
| **Cap. II** | **Fundamentación del procedimiento para la gestión por procesos** | 26 |
| 2.1 | Procedimiento para la gestión por procesos | 26 |
| 2.2. | Fase I. Análisis del proceso | 26 |
| 2.2.1 | Etapa 1. Formación del equipo de expertos y planificación del proyecto | 26 |
| 2.2.1.1 | Procedimiento para la selección de expertos | 28 |
| 2.2.1.2 | Etapa 2. Lista de los procesos de la empresa | 30 |
| 2.2.1.2.1 | Coeficiente de consenso | 32 |
| 2.2.3 | Etapa 3. Identificación de los procesos relevantes | 34 |
| 2.2.3.1 | Coeficiente de concordancia de Kendall | 34 |
| 2.2.4 | Etapa 4. Selección de los procesos clave | 35 |
| 2.2.5 | Etapa 5. Nombrar responsable del proceso | 40 |
| 2.3 | Fase II. Diseño del proceso | 41 |
| 2.3.1 | Etapa 6. Constitución del equipo de trabajo | 41 |
| 2.3.2 | Etapa 7. Definición del proceso empresarial | 41 |
| 2.3.3 | Etapa 8. Confección de los diagramas As-Is (tal como es) | 42 |
| 2.3.4 | Etapa 9. Análisis del valor añadido | 42 |
| 2.3.5 | Etapa 10. Establecer Indicadores | 46 |
| 2.4 | Fase III. Implantación del proceso | 47 |
| 2.4.1 | Etapa 11. Implantación, seguimiento y control | 47 |
| 2.5 | Conclusiones del capítulo II | 47 |

**Autora: Maydelín Toledo Soto**

# Introducción

Autora: Maydelín Toledo Soto

**Mejora de procesos en el Restaurante "Escambray" del Hotel "Gran Caribe Jagua".**

## Introducción.

El mundo de los negocios es hoy día muy dinámico, cambiante y abarcador, siendo el sector del turismo uno de los que mayor avance ha tenido en los últimos años, por ser además impulsor de otros sectores de la economía, como son la industria ligera, la industria alimenticia, la agricultura y la ganadería, el transporte en general, el sector financiero, entre otros. Nuestro país no ha estado ajeno a esta situación y es así que a partir de los años 90, comienza el proceso inversionista y de desarrollo del sector del turismo en nuestro país, con la participación de capital extranjero.

La misma apuesta que hace Cuba por el turismo, la han hecho otros países de nuestra área geográfica y de otras regiones del mundo; se ha encarnizado la competencia entre las empresas del sector por captar la preferencia y gestionar la satisfacción y la fidelidad de los clientes que reciben los servicios turísticos.

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución trazados por el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba se plantea que:

-La actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que permita dinamizar la economía, sobre la base de un programa de desarrollo eficiente.

- Se debe incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir, principalmente, de la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad/precio.

Las posibilidades económicas de nuestro país y la voluntad política que se manifiesta en nuestro sistema social han permitido un desarrollo científico-técnico que ha favorecido entre otras muchas cosas el conocimiento de las ciencias empresariales.

En nuestro país, el exponente más representativo de esta revolución de las ciencias empresariales aplicada a las empresas de producción y servicios, es el proceso de Perfeccionamiento Empresarial; uno de los aspectos que plantea el mismo, es comenzar el diseño del perfeccionamiento de la organización, por el Subsistema de la Producción de Bienes y Servicios, con un **enfoque de procesos**; por tanto, la importancia del tema de los procesos es palpable en la concepción y desarrollo de nuestras empresas. En este sentido, el sector emergente de la economía nacional, resulta uno de los primeros candidatos, y en el mismo, las instalaciones que prestan servicios hoteleros y extrahoteleros están llamadas a dar el cambio necesario para contribuir de manera importante a fortalecer la economía cubana.

La aplicación del **enfoque por procesos** dentro del marco del Perfeccionamiento Empresarial constituye una vía de acercarse a los clientes y a la obtención de mejores resultados en la prestación de los servicios; sin embargo la aplicación del enfoque por procesos, internacionalmente, es compleja

**Autora: Maydelín Toledo Soto**

y difícil, tanto para estudiar las empresas como para implantar un Sistema de Gestión por Procesos, ya que constituye un cambio en la forma de pensar de la empresa.

Plantea **Medina León (2010)** que la **gestión por procesos**, que está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios, se ha convertido en una excelente herramienta para el logro de la mejora continua y la materialización de los objetivos estratégicos. Su aplicación permite: comprender la configuración de los procesos del negocio, sus fortalezas y debilidades; determinar los procesos que necesitan ser mejorados o rediseñados; establecer prioridades; iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos; reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos, entre otras.

En la ciudad de Cienfuegos, por la importancia de la villa donde se asienta, por su historia y por su categoría de cuatro estrellas, tiene relevancia el Hotel ¨Gran Caribe Jagua¨ construido a finales de la década de los años cincuenta, en los bellos jardines del ¨Palacio de Valle¨, que éste le cedió para que en él naciera, creciera y se desarrollara; en pago, hoy el hotel lo acoge y lo hace formar parte suya, para que armoniosamente puedan darle al turista y a la ciudad su encanto; ambos están ubicados en una pequeña península de la parte norte-centro de la Bahía de Jagua, zona de mayor desarrollo turístico de la ciudad de Cienfuegos, conocida con el nombre de Punta Gorda, que ostenta la condición de Monumento Nacional, como reconocimiento a los valores históricos, artísticos, paisajísticos y ambientales que atesora este inigualable rincón de la Perla del Sur; entre los componentes de mayor importancia de la bella instalación cienfueguera se encuentra el Restaurante ¨Escambray¨, objeto de estudio de la investigación.

Las teorías de la Gestión Empresarial han evolucionado en la medida en que la tecnología y las relaciones de producción se han vuelto cada vez más complejas. Tradicionalmente se ha visto un enfoque funcional o por departamentos en el mundo empresarial que contrasta con un enfoque a procesos de relativa reciente aplicación referida por autores como: Amozarrain (1999); Zaratiegui (1999); etc.

Según Amozarrain (1999), "las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos", es por ello que se decide hacer el estudio basado en una metodología dirigida a la mejora de procesos, adecuada a las condiciones del restaurante que permitirá el diseño del plan propuesto para la investigación. Para ello se parte del siguiente: Problema científico:

**La no existencia de un enfoque de procesos que garantice un desarrollo integral del flujo de trabajo, repercute negativamente en el logro de los objetivos de trabajo del Restaurante "Escambray" y en la satisfacción de sus clientes externos e internos.**

En consecuencia con el problema planteado se define la siguiente hipótesis de investigación: La aplicación de un procedimiento o metodología para la gestión de procesos en el restaurante "Escambray", facilitaría el alcance de los objetivos de la organización y repercutiría positivamente tanto en los clientes externos como internos.

Dentro de las variables de investigación se consideran como variable independiente la determinación e instrumentación de un procedimiento para la gestión de los procesos y como variable dependiente la gestión por procesos del restaurante ¨Escambray¨.

El objeto de estudio es la gestión por procesos en el servicio de restauración del restaurante "Escambray".

El campo de acción está enmarcado en la mejora de procesos en el restaurante "Escambray".

El objetivo general: Determinar los procesos que deben ser objeto de mejora priorizada en el restaurante "Escambray" y exponer la forma de hacerlo.

Los objetivos específicos por capítulos son los siguientes:

1.-Elaborar una fundamentación teórica a partir del estudio de la literatura relacionada sobre la gestión y mejora de procesos.

2.-Efectuar análisis de las herramientas y técnicas que se deben aplicar para el diagnóstico.

3.-Diagnosticar los problemas que existen en el Restaurante "Escambray" y su relevancia.

4.- Determinar los procesos que deben ser objeto de mejora priorizada en el restaurante "Escambray" y exponer la forma de hacerlo.

Herramientas y técnicas utilizadas en el proceso de investigación: Para el desarrollo del trabajo se aplicarán diferentes herramientas investigativas como son: Métodos empíricos: criterio de expertos, encuestas, entrevistas, trabajo en grupo, etapa de observación, métodos estadísticos, tormentas de ideas, método de diagnóstico los estudios de resultados de la actividad y el análisis de la aplicación de listas de chequeo.

Métodos teóricos: Métodos de análisis y síntesis, Métodos de inducción y de deducción

Para llevar a cabo esta investigación se utilizarán programas como: El Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Visio; para el procesamiento de la información se emplearon métodos matemáticos y estadísticos, análisis porcentual, estadística descriptiva, Método Delphi, Coeficiente de Kendall y otras técnicas cualitativas.

Como resultado de esta investigación se espera obtener una fundamentación teórica sobre la aplicación del Procedimiento para la Gestión por Procesos de Nogueira Rivera et al (2004), a un

restaurante; darle un basamento informático a este procedimiento y dotar al restaurante "Escambray" de un equipo de trabajo encaminado a la gestión y mejora de procesos en la instalación.

Las tareas fundamentales que deben desarrollarse son las siguientes: Hacer un análisis bibliográfico y documental; definir el basamento teórico relacionado con las características de los clientes internos sus deseos, necesidades y preferencias; caracterizar el objeto de estudio; confeccionar instrumentos de recogida de información; presentar propuestas validadas que permitan adecuar esos servicios y productos a la demanda de los clientes externos, con la implícita mejora también para los internos.

Los métodos de la investigación utilizados han sido diversos: La observación, la encuesta, y el análisis porcentual, los análisis comparativos, entre otros

Valor Teórico: Con el diseño y aplicación del procedimiento metodológico propuesto para determinar el diagnóstico del Restaurante "Escambray", combinando diferentes herramientas investigativas.

Valor metodológico: Se aplica una metodología para determinar el diagnóstico y una propuesta de mejora de procesos.

Valor práctico: Se elabora una propuesta de mejora de procesos, con una buena base informática.

Estructura del trabajo: La presente investigación ha quedado conformada en tres capítulos: Marco teórico referencial; fundamentación del procedimiento para la gestión por procesos y aplicación del procedimiento para la gestión por procesos del restaurante "Escambray". En el primero se expone, en forma de gráfico, el hilo conductor de la investigación y se hace una exposición de los aspectos teóricos y conceptos relacionados con los servicios y los procesos, y sus características, así como de la gestión por procesos y la mejora de procesos; en el segundo se valoran y explican las herramientas y técnicas que se aplican para obtener un diagnóstico en el desarrollo de la investigación y en el tercero se hace una caracterización de la entidad objeto de estudio, se exponen los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación y se deja una propuesta para desarrollar la mejora de procesos en el restaurante "Escambray".

Además en el cuerpo de este trabajo aparecen las conclusiones y recomendaciones asociadas a los resultados de la investigación; la bibliografía referida y consultada, así como un grupo de anexos que complementan los aspectos considerados en el trabajo.

**Autora: Maydelín Toledo Soto**

# Capítulo I

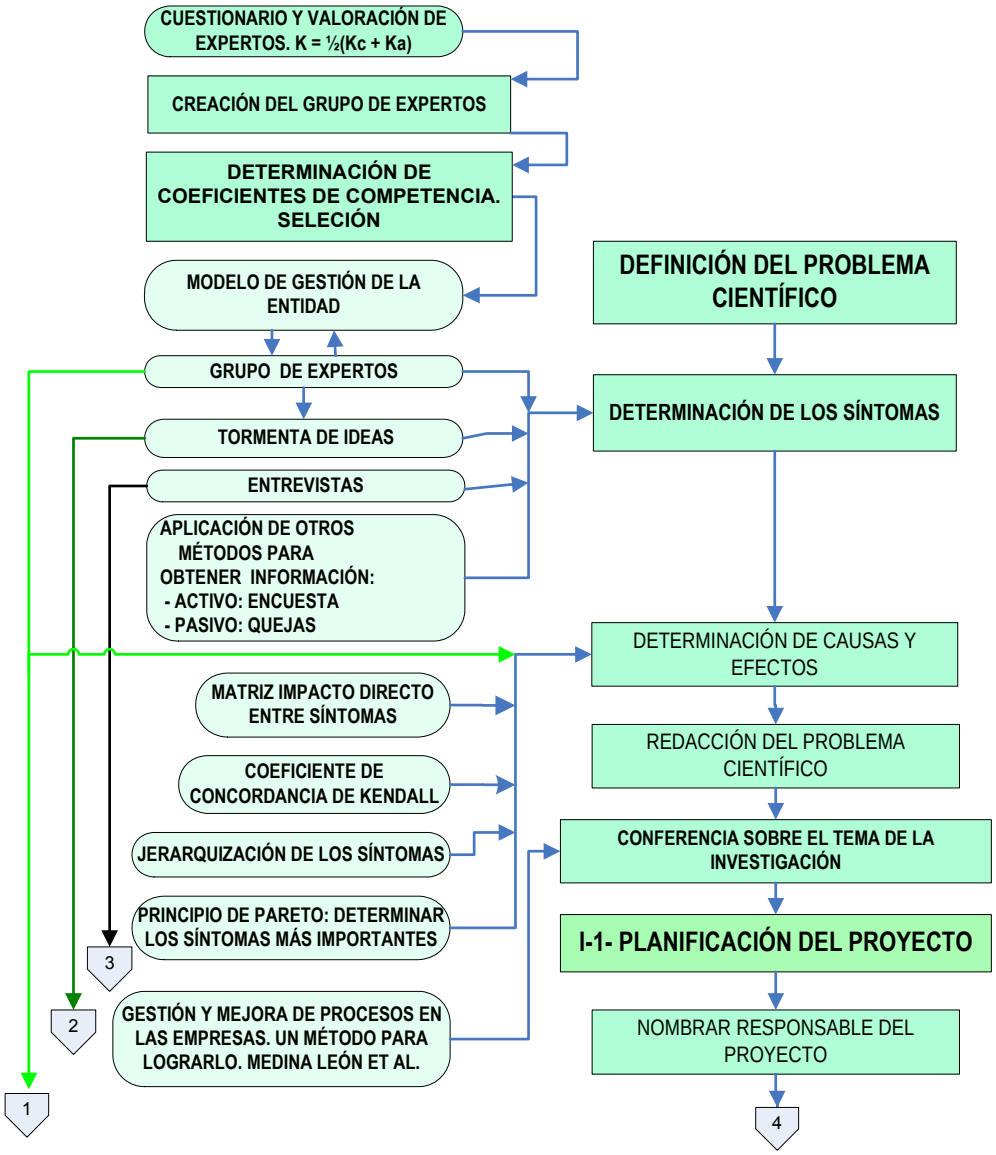
**Autora: Maydelín Toledo Soto**

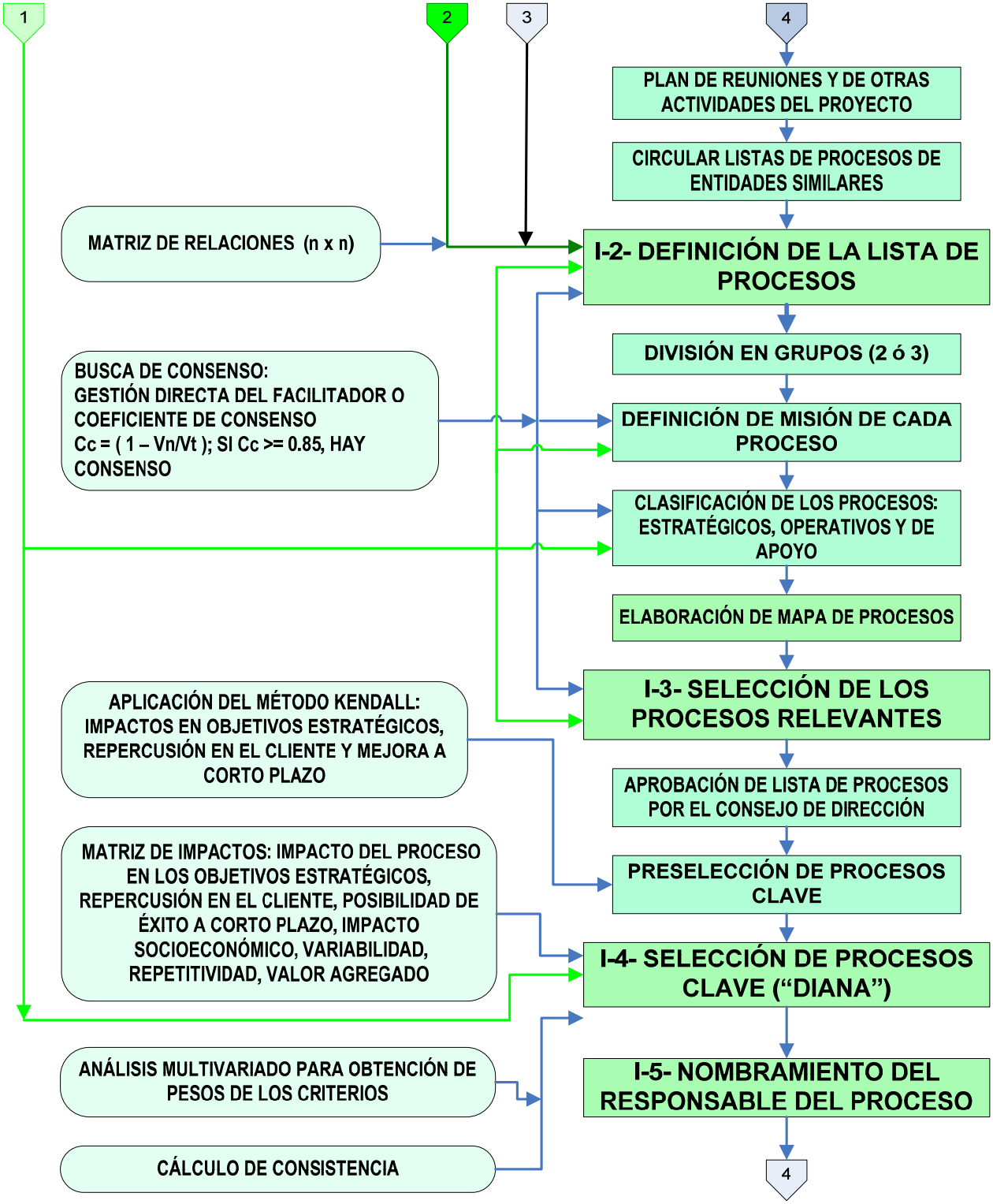
## Capítulo I.- Marco teórico referencial.

En este primer capítulo se exponen **varios conceptos** estudiados en el curso de la carrera y reflejados en la literatura especializada, que son básicos para el desarrollo de este trabajo, representados en el hilo conductor de esta investigación plasmado en forma de mapa conceptual, según se muestra en la figura 1.1; forma parte también del contenido de este capítulo un análisis de varias metodologías referidas a la mejora de procesos y la fundamentación de la elección realizada para el desarrollo de la investigación.

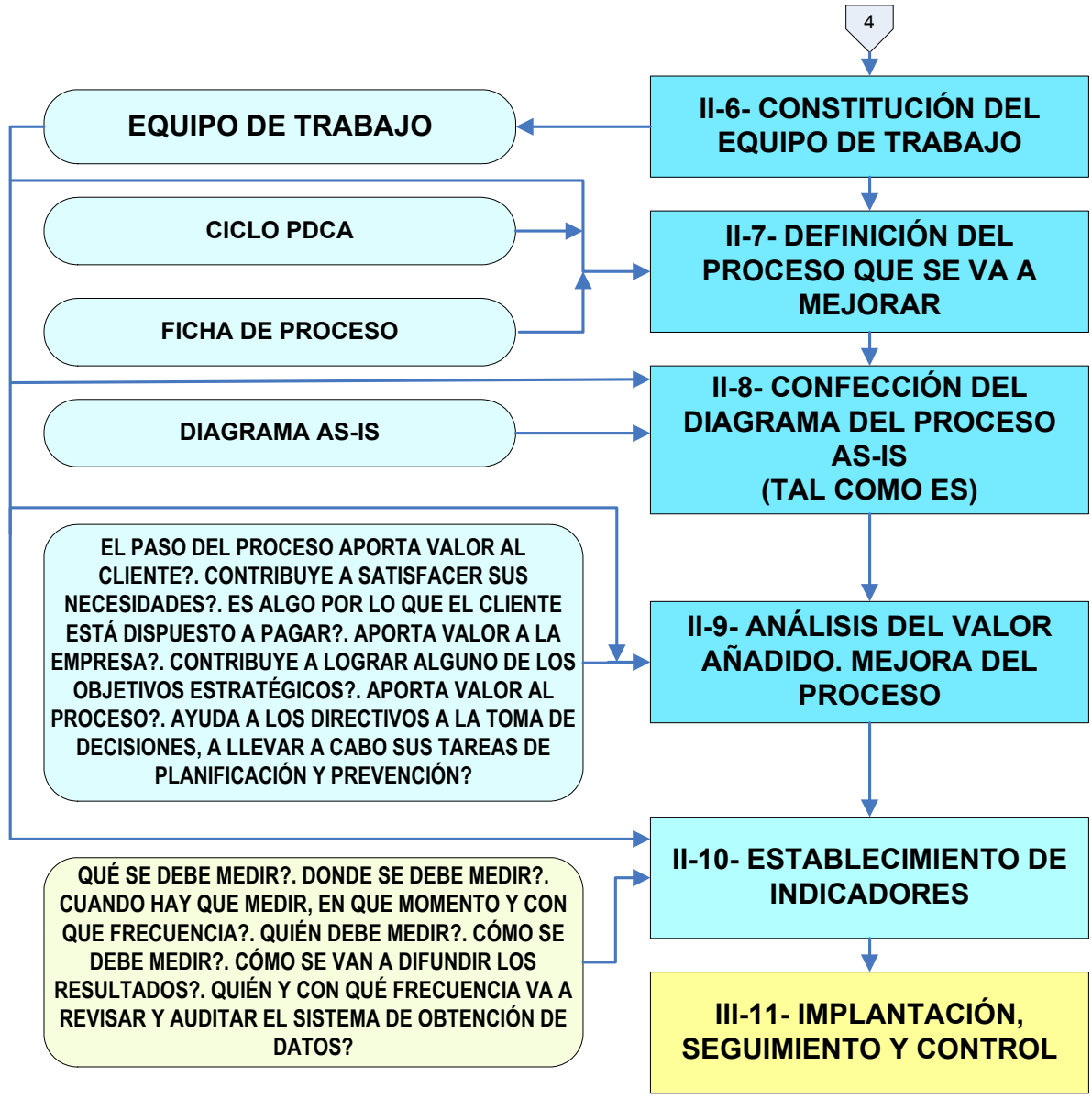
Considerando que esta investigación está dirigida a la mejora de procesos en un restaurante, donde la **prestación de servicios** de restauración es su razón de ser, se debe definir en primer lugar el **concepto de servicio** y a continuación **algunos aspectos relacionados con el mismo** para una mejor comprensión de lo que se tratará posteriormente.

Figura 1.1.- Esquema del hilo conductor.






Autora: Maydelín Toledo Soto




Fuente: Elaboración propia en base de Nogueira Rivera, et al. (2004)

**1.1- Servicio.**

El concepto de servicio ha variado a través del tiempo y de un autor a otro, desde una concepción que lo expone supeditado al producto, hasta las más aceptadas que lo plantean ligado o no al producto, pero en cualquier caso con su personalidad propia.

Así, Fuch (1968) expone que: "El servicio es el acto por el cual se añade valor al producto. Este acto puede ser caracterizado del siguiente modo. El servicio es algo intangible, que tiene una aplicación directa sobre el cliente y relaciona estrechamente al productor con el consumidor". En esto radica la diferencia principal entre producción y servicio.

Lehtinen (1983) plantea que: “Los servicios son actividades de naturaleza intangible en los que participa un proveedor y un cliente, generando satisfacción para este último”.

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

Stanton (1988) expone que: “Para producir un servicio, puede requerirse o no de un producto tangible, sin embargo, cuando se requieren no hay transferencia de derechos de esos bienes tangibles”.

Según Kotler (1988), un servicio: ¨Es toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, son esencialmente intangibles y no culminan en la propiedad de la cosa. Su producción no está necesariamente ligada a un producto físico¨.

Para Nogueira Rivera (1991): "Es un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra, pero se permiten satisfacciones que compensa el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes¨.

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

Gronroos (1994) expone que: "Los servicios son una actividad o unas series de actividades de naturaleza más o menos intangibles, que por regla general, aunque no necesariamente, se genera en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados del servicio, y/o los recursos o bienes físicos, y/o los sistemas del proveedor del servicio, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente".

En las Normas ISO 9000/2000 (NC-ISO 9000:2000, 2001) se plantea que: ¨Un servicio es el resultado generado por actividades en la interfaz entre el proveedor y el cliente, y por actividades internas del proveedor, con el fin de responder a las necesidades del cliente¨.

Como puede apreciarse al hacer un análisis de la evolución del concepto de servicio, hoy día este se considera ya no tan intangible, sino que además como **conjunto de actividades** que desarrolla el prestatario, que le dan **valor agregado al producto** para satisfacer las necesidades del cliente; esas actividades pueden organizarse o definirse en forma de **procesos**, como se verá en detalle más adelante.

**1.1.- Características de los servicios.**

Frias Jiménez et al (2008) expone las características de los servicios como sigue:

Intangibilidad.- Los servicios son intangibles, no pueden verse, probarse, sentirse, oírse u olerse antes de ser adquiridos. En relación con esta característica Juran (1993) expresa que el elemento fundamental no es el producto físico, lo cual resulta una mejor forma de definirla.

Inseparabilidad**.-** Los bienes físicos se producen, después se almacenan, mas tarde se venden y mucho más tarde se consumen; los servicios por su lado se producen y consumen simultáneamente, por eso son inseparables de quien los proporcionan, ya sean personas o maquinas. Si una persona es prestadora de servicios, forma parte del servicio. Como su cliente también está presente cuando el servicio se produce, la interacción proveedor-cliente es una característica especial de los servicios. Tanto el proveedor como el cliente influyen en el resultado.

Variabilidad.- Los servicios son muy variables; su calidad depende del proveedor y de cuando, dónde y cómo lo hace.

Carácter perecedero.- Los servicios son perecederos, no pueden ser transportados ni almacenados para usarlos o venderlos posteriormente, no pueden ser medidos en términos físicos ni verificados antes de ser vendidos.

Los servicios, como rama de la economía, también se caracterizan por:

-Acercamiento al consumidor.

-Rapidez de respuesta.

-Innovación.

-Alta intensidad en la mano de obra.

-Grupos pequeños de empleados.

-Gran número de oportunidades (pequeñas inversiones).

-Propiciadores de la participación y desarrollo de otros sectores.

**1.1.2- Momento de la verdad en los servicios.-** Es aquel episodio en el que el cliente entra en contacto con la organización y percibe claramente su servicio. Albtreth (1994).

**1.1.3- Momento crítico de la verdad.-** Son los momentos de la verdad con impacto significativo sobre el cliente.

**1.1.4- Ciclo del servicio.-** Es la secuencia completa de los momentos de la verdad que el cliente experimenta al satisfacer una necesidad. El cliente no se ve a sí mismo comprando “momentos de la verdad” individuales, sino satisfaciendo necesidades en un **proceso** total.

1.2-En la norma cubana ¨NC 126: 2001- Industria Turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo¨, se dan las definiciones que se exponen en los epígrafes 1.2.1, 1.2.2, 1.2.3, 1.2.4, 1.2.5 y 1.2.6.

**1.2.1- Restaurante.-** Es aquel que está concebido para el servicio y consumo de alimentos equivalente a un desayuno, un almuerzo y/o una comida. Por lo general, la mayor parte de los platos que conforman el menú son elaborados en el propio establecimiento, aunque en algunos casos, se les da terminación a los productos que proceden de otros centros de producción. El tipo de menú, las características del servicio, el mobiliario, las condiciones físico-ambientales, junto a otros factores proporcionan los elementos diferenciantes de estos establecimientos.

**1.2.2- Restaurante buffet.**

Aquel que ofrece al cliente la posibilidad de componer su propia comida, dentro de una variedad de platos que se le presentan, ofreciéndole mayor rapidez en el servicio. Tiene características especiales, se considera informal y por su versatilidad, organización y modalidad pueden ser muy variadas las formas en que se presenta.

**1.2.3- Restaurante Internacional.**

Aquel en cuya carta se ofrecen variedades de platos internacionales y cuyo ambiente es elegante, sobrio, íntimo y agradable, lo cual permitirá pasar al cliente el tiempo necesario que requiere este tipo de servicio y menú. En algunos casos la carta cuenta con una sección de especialidades del Chef, de la casa o de la región, o lo autóctono. El tipo de servicio que se adopta dependerá de la capacidad y la disponibilidad del personal de servicio, ya que este tipo de restaurante no pone limitaciones al utilizar indistintamente cualquier tipo de servicio. Requiere un personal altamente calificado.

**1.2.4- Restaurante de cuatro tenedores.**

Restaurante que se deberá destacar por sus condiciones de lujo y confort. Sus instalaciones generales y particulares para el salón-comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán ser de calidad superior, dado en sus terminaciones, revestimientos, mobiliario, equipamiento, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios. Deberán disponer de las técnicas modernas de la restauración. La carta deberá tener un diseño elegante con gran variedad de platos con especialidades descritas. Los ingredientes deberán ser preferentemente frescos, de primera calidad, y deberán brindarse platos de estación. Se deberá manifestar la creatividad en la

presentación de las ofertas. Deberá contar con un surtido amplio de licores y una extensa carta de vinos de reconocido prestigio. La atmósfera será formal y la ambientación totalmente distintiva.

**1.2.5- Servicio de restauración.-** Es un conjunto de actividades concatenadas que se realizan, unas antes y otras durante la presencia de un cliente que requiere de ser alimentado y recreado, con el objetivo de satisfacer sus expectativas y proporcionarle beneficios económicos a la entidad que brinda el servicio, y a los trabajadores que en ella laboran.

**1.2.6- Mise en place.-** Es la forma de disponer las mesas tomando en cuenta las características del servicio. Puesta a punto para iniciar las operaciones de servicio. Secuencia lógica a seguir para organizar y disponer la instalación, salón o área gastronómica con todos los medios materiales necesarios para brindar el servicio.

**1.3-Concepto de proceso.-**En párrafos anteriores ya se ha utilizado la palabra proceso, en los términos en que generalmente se entiende la misma; vamos ahora a estudiar su concepto técnico a partir de varias definiciones dadas por diferentes autores de reconocido prestigio y autoridad.

Comoquiera que los conceptos evolucionan y se enriquecen con el tiempo, y en este caso interesa no tanto su evolución sino su actualidad y representatividad, se hizo una selección de las tantas definiciones encontradas en la literatura consultada, lo que se muestra en la tabla I.2.

Tabla I.2- Varias definiciones del concepto de proceso.

| AUTOR | AÑO | DEFINICIÓN DE PROCESO |
|---|---|---|
| Zaratiegui | 1999 | Secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio - pedidos, datos, especificaciones -,mas medios materiales– máquinas, equipos, materias primas, combustibles, etc.) – para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso |
| Trischler | 2000 | Conjunto de actividades físicas que transforman las materias primas en productos acabados. |
| Modelo EFQM | 2004 | Secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones |
| Nogueira Rivera | 2004 | Un proceso es una secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (Inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) ejecutado de una manera eficaz y eficiente para obtener un valor agregado. Los procesos, generalmente, |

| | | |
|---|---|---|
| | | cruzan repetidamente la barreras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de la empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios), están centrados en las expectativas de los clientes, las metas de la organización, son dinámicos, variables y el punto de concreción de los indicadores diseñados para el control |
| Sánchez Parodi y Ladrón de Guevara | 2005 | Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre si que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido para un usuario. En otras palabras es la manera en que se hacen las cosas en la Organización. El punto de partida para el éxito organizacional, es tener procesos bien diseñados |
| VIALONG Comunication Group | 2006 | Son un grupo de actividades y tareas que juntas entregan valor al cliente, involucran a muchas personas y departamentos, transforman entradas en salidas, y por último están enfocadas al cliente y a los resultados |
| Villa y Pons | 2007 | Cualquier actividad o conjunto de actividades secuenciales que transforma elementos de entrada (inputs) en resultados (outputs) puede considerarse como un proceso. Los procesos utilizan recursos para llevar a cabo dicha transformación. Los procesos tienen un inicio y un final definidos |
| ISO 9000 | 2008 | Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso |

Fuente: Elaboración propia.

### 1.3.1- Análisis del concepto de proceso.

En la tabla I.3 se muestra una matriz de coincidencia elaborada para facilitar la determinación de la definición más abarcadora.

Tabla I.3.- Matriz de coincidencia para el análisis de conceptos.

| | Zaratiegui | EFQM | ISO | Trischler | Sánchez Parodi | VIALOG | Villa y Pons | Nogueira Rivera |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Zaratiegui** | | 1-2-4 | 1-2-4- | 2-4-5 | 1-2-3-4-6 | 1-2-4-5-6 | 1-2-3- | 1-2-4-5-6 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 5 | | | | 5 | |
| **EFQM** | 1-2-4 | | 1-2-4 | 2-4 | 1-2-4 | 1-2-4 | 1-2 | 1-2-4 |
| **ISO** | 1-2-4-5 | 2-4 | | 2-4-5 | 1-2-4 | 1-2-4-5 | 1-2-5 | 1-2-4-5 |
| **Trischler** | 2-4-5 | 2-4 | 2-4-5 | | 2-4 | 2-4-5 | 2-5 | 2-4-5 |
| **Sánchez Parodi** | 1-2-3-4-6 | 1-2-4 | 1-2-4 | 2-4 | | 1-2-4-6 | 1-2-3 | 1-2-4-6 |
| **VIALOG** | 1-2-4-5-6 | 1-2-4 | 1-2-4-5 | 2-4-5 | 1-2-4-6 | | 1-2-5 | 1-2-4-5-6-10 |
| **Villa y Pons** | 1-2-3-5 | 1-2 | 1-2-5 | 2-5 | 1-2-3 | 1-2-5 | | 1-2-5 |
| **Nogueira Rivera** | 1-2-4-5-6 | 1-2-4 | 1-2-4-5 | 2-4-5 | 1-2-4-6 | 1-2-4-5-6-10 | 1-2-5 | |
| **Totales** | **29** | **18** | **24** | **18** | **24** | **28** | **20** | **28** |

Fuente: Elaboración propia.

Componentes de la definición:

Elementos de entrada (1); secuencia de actividades (2); uso de recursos e información (3); transformación, valor añadido (4); elementos de salida, resultados (5); programados o solicitados por, o dirigidos al cliente (6); repetitividad (7); variabilidad (8); límites definidos (9); contrapuestos al sistema funcional (10).

Independientemente de que la definición de proceso dada por Zaratiegui (1999) tiene un punto más de coincidencia con las dadas por el resto de los autores reflejados en la matriz, se hizo un análisis cualitativo y se llegó a la conclusión de que la expuesta por **Nogueira Rivera et al (2004)** es más esclarecedora, por lo que es la que toma la autora para definir el concepto de proceso.

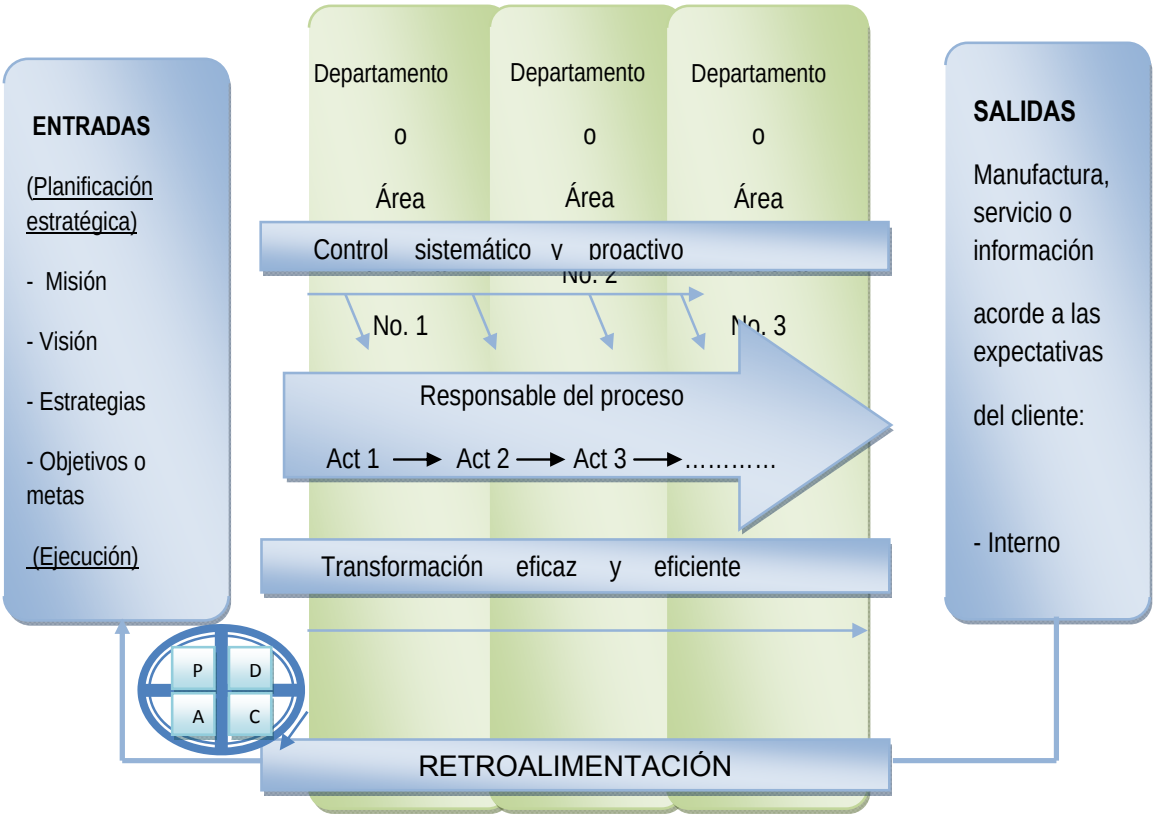
En la figura I.2 se muestra una representación esquemática de la definición de proceso, que facilita su comprensión más integral. En el esquema se muestra cómo los procesos son horizontales, con respecto a los departamentos funcionales, que son verticales.

**1.4.- Características principales de los procesos.**

En los procesos se pueden describir las entradas y las salidas; están constituidos por actividades internas que de forma coordinada logran un valor apreciado por el destinatario; son realizados por personas, grupos o departamentos de la organización; los destinatarios del proceso, internos o externos, son los que en función de sus expectativas juzgarán la validez de lo que el proceso les hace

llegar; consumen o utilizan recursos que pueden ser, entre otros: materiales, tiempo de las personas, energía, máquinas, información, tecnología, recursos financieros; cruzan uno o varios límites organizativos funcionales; en ellos se habla de metas y fines, en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta ¿qué?, no al ¿cómo?. Deben poseer un responsable y ser administrados según el ciclo de Deming (1989); deben ser fácilmente comprendidos por cualquiera; deben poseer indicadores que visualicen de forma gráfica su evolución; son **repetitivos y variables**; son dinámicos; dependen de los recursos, de la habilidad y la motivación del personal involucrado para generar el resultado deseado; además, se pueden estandarizar con facilidad y a la vez son susceptibles de mejoras.

Figura I.2. Representación esquemática del concepto de proceso.




Fuente: Medina León et al, (2010).

### 1.5.- Otros conceptos básicos.

Se ha tomado en cuenta lo planteado por Amozarrain (1999) y otros autores sobre los términos relacionados con la gestión por procesos que son necesarios tener en cuenta para facilitar su identificación, selección y definición, como son: **proceso, proceso estratégico, proceso operativo,**

**proceso de soporte, proceso relevante, proceso clave**, subproceso, sistema, procedimiento, **actividad**, proyecto e indicador.

**1.5.1.-Procesos estratégicos**.- Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos (procesos de gestión responsabilidad de la dirección: marketing, recursos humanos, gestión de la calidad, etc).

**1.5.2.-Procesos operativos**.- Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente, los procesos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad (comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación, etc).

**1.5.3.-Procesos de soporte o de apoyo**.- Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información, mantenimiento, etc).

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

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

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

Sistema.- Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

Procedimiento.- Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe controlarse y registrarse.

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

Proyecto.- Suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y proyectos estriba en la no repetitividad de los proyectos.

**1.5.7.-Indicador**.- Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Además, debemos dejar definidos conceptos que serán utilizados en lo adelante como son:

Eficacia.- Según la norma ISO 9000:2000 se define la eficacia como el grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia.- Según la norma ISO 9000:2000 define la eficiencia como la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

## 1.6.- Mejora de procesos.

La ISO 9001 plantea que es importante documentar y cómo deben documentarse los procesos, pero el hecho de documentar un proceso no excluye que, con el tiempo, puedan incorporarse mejoras o encontrar otras formas más adecuadas para realizar las actividades. Cuando, a pesar de realizar correctamente las actividades definidas para el proceso, aparecen problemas (quejas de los destinatarios, despilfarro de recursos, etcétera), o se constata que el proceso no se adapta a lo que necesita el cliente (necesidad de reestructurar el proceso), es necesario aplicar el ciclo de mejora.

Una acción de mejora es toda acción destinada a cambiar positivamente la forma en que se está desarrollando un proceso.

Según Juran (1993), mejorar consiste en alcanzar un nuevo nivel de prestaciones, que es superior a cualquier nivel previamente alcanzado.

Los tres objetivos principales de la mejora son: Hacer efectivos los procesos, generando los resultados esperados; hacer eficientes los procesos, minimizando los recursos empleados y hacer los procesos adaptables, teniendo la capacidad de ajustarse a las necesidades de los clientes y de la empresa.

Mejora significa la creación organizada de un cambio beneficioso para obtener niveles de desempeño sin precedentes en los procesos. La mejora puede ser de dos tipos: Continua o radical (reingeniería).

La mejora continua de procesos optimiza los procesos existentes, eliminando las operaciones que no aportan valor y reduciendo los errores o defectos del proceso. La reingeniería, por el contrario, se aplica en un espacio de tiempo limitado y el objetivo es conseguir un cambio radical del proceso sin tener que respetar nada de lo existente

Algunos de los beneficios que se derivan de una adecuada mejora de procesos son: Se disminuyen recursos (materiales, personas, dinero, mano de obra, etcétera), lo que incrementa la eficiencia; se disminuyen tiempos, con el consecuente aumento de la productividad; se disminuyen errores al poder prevenirlos; se ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización; se normaliza las formas de realizar las actividades.

En la actualidad se ha escrito mucho sobre la mejora continua de procesos; a continuación se hace un análisis de algunos de los modelos de mejora continua según los expertos de calidad y se plantean las fases comunes en todos los modelos analizados y las fases poco frecuentes.

Las fases comunes tienen un contenido técnico que concierne principalmente a las personas encargadas de realizar las mejoras: Definir el problema; formar equipo; medir problemas; diagnosticar; elaborar plan de mejoras; implantar mejoras y comprobar los resultados.

Las poco frecuentes se consideran: Crear el comité directivo de seguimiento; organizar la mejora; constituir el equipo; establecer acciones provisionales de contención; vencer la resistencia al cambio; presentar el plan al comité directivo; dar reconocimiento; plantar nuevas protestas de mejora potencial, Oumar Diallo (2008).

Se puede interpretar que las fases comunes son fases totalmente necesarias y correctas, pero que no son suficientes para garantizar el éxito y la continuidad de los proyectos de mejora.

Se puede también sospechar que un alto índice de fracasos pueda tener relación precisamente con el hecho de prestar poca atención a las que se han llamado “fases poco frecuentes”.

Algunas de las “fases poco frecuentes”, en cambio, parecen referirse a actividades que implican a otras personas, además de aquellas a las que se ha encargado la mejora (establecimiento de comités de seguimiento, presentaciones a la dirección, vencer resistencias al cambio de otros, dar reconocimiento, etc.).

El mejoramiento continuo de los procesos es una misión de nunca acabar, en la que se va consiguiendo llenar pequeñas brechas que se disipan estratégicamente con adiestramientos, evaluaciones y herramientas. El mejoramiento continuo, como lo enfatiza el enfoque japonés, debe verse como una filosofía de vida que tiene por objetivo perfeccionar a las personas y, por consecuencia, el medio en que se desarrollan, el cual cada vez es más exigente.

Independientemente de lo que muchas personas piensan, este enfoque de mejora no es realmente nuevo. Los japoneses han incluido este tipo de mejora desde principios de los 80 en su forma de gestión. Bajo el enfoque japonés este concepto adopta el nombre de innovación, cambio radical o sistema de mantenimiento de estándares, Ishikawa (1989).

1.7.- Gestión por procesos.

En la revolución de las ciencias empresariales, uno de los enfoques más recurrentes en la dirección moderna de empresas y que más fuerza ha cobrado, sobre todo en los últimos tiempos, es la gestión por procesos. Los cambios que han ido generándose a nivel empresarial, en la búsqueda de la necesaria orientación hacia el cliente, aspecto esencial en las estrategias de desarrollo de las empresas, ha llevado a una gran parte de estudiosos de estos temas, a la reformulación de teorías de gestión ya empleadas, asumiendo en consecuencia, variados enfoques en las aplicaciones de éstas.

Un ejemplo de lo planteado anteriormente lo constituye el enfoque por procesos como la manera en que se manifiesta, en la gerencia actual, la teoría de sistemas; de hecho, el enfoque por procesos integra un pensamiento sistémico al visualizar la empresa como un todo, rebasando los estrechos marcos del pensamiento por funciones, tareas o puestos de trabajos.

En la tabla I.4 se muestra algunos de los conceptos utilizados por varios autores para definir la gestión por procesos.

Tabla I.4.- Definiciones de gestión por procesos.

| AUTORES | AÑO | DEFINICIONES DE GESTIÓN POR PROCESOS |
|---|---|---|
| Amozarrain | 1999 | Gestiona toda la organización basándose en los Procesos. Entiende estos como una secuencia de 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. |
| Zaratiegui | 1999 | El éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. Es por ello que el principal punto de análisis lo constituye, precisamente, la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran para diseñar y estructurar en interés de sus clientes. |
| Ponjuán Dante et al. | 2005 | Gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la organización realiza, no sólo pensar en cómo hacer mejor lo que está haciendo (división del trabajo), sino Por qué? y Para quién? lo hace; puesto que la satisfacción del usuario, cliente interno o externo viene determinado más por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto que el de cada función individual o actividad. |
| Mora Vanegas | 2009 | La gestión por procesos (Business Process Management) es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización |

Fuente: Elaboración propia.

Después de ser analizadas varias definiciones sobre gestión por procesos, se puede concluir que la gestión por procesos consiste en gestionar el desarrollo de aquellos que se realizan en la empresa, para lograr los resultados deseados para satisfacer al cliente, sin dejarlos a la espontaneidad.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Los requisitos generales de la norma ISO 9000:2008 establecen que la organización debe: Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización; determinar la secuencia e interacción de estos procesos; determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces; asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos; realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos; implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Deming (1989) señaló que la mejora continua se logra a través de la rotación del ciclo (PDCA) en las rutinas de trabajo.

Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: implementar los procesos.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

“Se consigue un resultado deseado más efectivamente cuando los recursos y las actividades son gestionados como un proceso.”

Una de las principales diferencias entre el planteamiento tradicional por funciones y la gestión por procesos, es la forma en que la responsabilidad sobre los procesos es entendida y asumida.

En la gestión por procesos se considera que los procesos que son críticos para el éxito de la organización han de tener un único y claro responsable que garantice su eficacia y eficiencia, lo que no significa una segunda estructura organizacional.

Esta gestión exige la coexistencia pacífica entre las dos dimensiones, vertical y horizontal de la organización, o sea, los jefes funcionales siguen teniendo la misma autoridad que en cualquier organización tradicional.

Con la misma se enfatiza: la comprensión y el cumplimiento de los requisitos, la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor, la obtención de resultados del desempeño y

eficacia del proceso, la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas y aumenta la capacidad de usar los mismos recursos.

La importancia de los procesos apareció de forma progresiva en los modelos de gestión empresarial; no irrumpieron con fuerza como la solución, sino que se les fue considerando poco a poco como unos medios muy útiles para transformar la empresa y para adecuarse al mercado. Inicialmente, pues, los modelos de gestión y las empresas adoptaron una visión individualizada de los procesos, en la que se elegían los procesos más interesantes o más importantes, se analizaban y mejoraban estos procesos y de ese análisis se deducían consecuencias prácticas que resultaban útiles y aplicables la próxima vez que la empresa se proponía renovar otro proceso.

Todavía no se pensaba en la empresa como un sistema integral de procesos, en el que estos son la base para los cambios estratégicos en la organización. Aún así, el análisis individual de los procesos produjo avances considerables, en especial en los modelos organizativos basados en la calidad total.

La Gestión por Proceso es un método de gestión empresarial que abarca los elementos esenciales para lograr satisfacer las expectativas de los clientes en un mercado altamente cambiante y competitivo.

Existe consenso general entre los diferentes autores en afirmar que la Gestión por Proceso encamina a la empresa a incrementar su nivel de excelencia, sin embargo cada autor incorpora distintos elementos teniendo en cuenta distintos criterios de análisis.

Hoy día se impone la necesidad de la gestión por procesos para el cumplimiento de las exigencias y los requisitos, para tener en cuenta los procesos que aporten valor, para lograr calidad y eficiencia, para lograr la mejora continua que mantenga a la empresa en altos niveles de competencia.

Las empresas cubanas tienen la imperiosa necesidad de cambiar sus métodos actuales de gestión, y enfocar su gestión por procesos, eliminando las barreras que actualmente existen en la gestión empresarial, para lograr la excelencia requerida y contribuir al desarrollo del país.

**1.8.- Conclusiones del capítulo.**

1.8.1.- El concepto de servicio ha variado a través del tiempo y de un autor a otro, desde una concepción que lo expone supeditado al producto, hasta las más aceptadas que lo plantean ligado o no al producto, pero en cualquier caso con su personalidad propia; así, se puede definir como servicio al conjunto de actividades, tangibles o no, que desarrolla el prestatario, que como regla agregan valor a productos, para convertirse en producto él mismo, con el objetivo de satisfacer necesidades de clientes y generar beneficios para ambos; ese conjunto de actividades pueden organizarse o definirse en forma de procesos. Las características más importantes de los servicios son:

-La intangibilidad, ya que no pueden verse, probarse, sentirse, oírse u olerse antes de ser adquiridos.

-La inseparabilidad, consistente en que el servicio se presta y se recibe al mismo tiempo.

-**La variabilidad**, se refiere a que un mismo tipo de servicio no es desarrollado siempre de la misma forma, ya que determinados detalles, aunque pudieran parecer pequeños, pueden crear efectos distintivos.

-**La repetitividad**, los servicio, aunque no con total exactitud, como ya se expuso, se repiten una y otra vez, lo que permite estructurarlos en forma de procesos.

-El carácter perecedero, significa que los servicios no pueden ser transportados ni almacenados para usarlos o venderlos posteriormente, no pueden ser medidos en términos físicos ni verificados antes de ser vendidos.

Específicamente, el servicio de restauración es un conjunto de actividades concatenadas que se realizan, unas antes y otras durante la presencia de un cliente que requiere de ser alimentado y recreado, con el objetivo de satisfacer sus expectativas, lo que proporciona beneficios económicos a la entidad que brinda el servicio, y a los trabajadores que en ella laboran.

1.8.2.- Se define como **proceso** a una secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en una organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas en salidas o resultados programados para un cliente, ejecutado de una manera eficaz y eficiente para agregarle valor a los productos de entrada. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente la barreras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura organizacional distinta, más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios; están centrados en lograr los objetivos estratégicos de la empresa y en satisfacer las expectativas de los clientes.

1.8.3.- La estructuración departamental en las empresas abre paso, sin dejar de existir estos, a la organización del trabajo en forma de procesos, para lograr, ya con mucho éxito, resultados competitivos en la carrera económica actual. En las condiciones de Cuba, muchas empresas se prestan a sí mismas servicios que pudieran ser recibidos de entidades especializadas, lográndose mejores resultados para clientes y proveedores; esto requiere de lograr servicios eficientes, lo que puede alcanzarse introduciendo la gestión por procesos como filosofía de trabajo y la mejora de procesos como actividad continua; para ello existen procedimientos adaptados (Nogueira Rivera et al, 2004), ya con resultados en empresas cubanas; su aplicación a la actividad turística es un buen ejemplo.

Las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos; en ello radica la importancia de la gestión y la mejora de los procesos.

# Capitulo II

## Capítulo II.- Fundamentación del procedimiento para la gestion por procesos.

En el capítulo I se expuso la base conceptual de esta investigación y en consecuencia con ella se explica en éste el Procedimiento para la Gestión de Procesos de Nogueira Rivera et al (2004), que tiene como precedentes las metodologías y/o etapas propuestas por Harrington (1991), Heras (1996), Trishler (1998), Zaratiegui (1999) y Amozarrain (1999), la que se enriquece con las experiencias y nuevos criterios planteados por Medina León et al (2008) y con los aportes realizados por Hernández Nariño (2007), ya con un aval de varias aplicaciones en distintas ramas de la economía de nuestro país y con más y mejores resultados alcanzados, razones por las que se ha decidido aplicarla a la gestión de los procesos que se desarrollan en el Restaurante “Escambray” del Hotel “Gran Caribe Jagua”, teniendo en cuenta en este trabajo la **variabilidad y la repetitividad** de los procesos, características no muy tenidas en cuenta suficientemente con anterioridad.

2.1.- Procedimiento para la gestión de procesos.

El procedimiento propuesto tiene como objetivos: Diseñar procesos que respondan a las estrategias y prioridades de la entidad; conseguir que todos los miembros de la organización se concentren en los procesos adecuados; mejorar la efectividad, eficiencia y flexibilidad del proceso para que el trabajo se realice mejor, de una forma más rápida y más económica; crear una cultura que haga de la gestión de procesos una parte importante de los valores y principios de todos los miembros de la entidad; proporcionar al proceso de mejora y de gestión de un conjunto de buenas prácticas existentes en la literatura científica, y coincidentes en principios, objetivos y manera de actuar con el procedimiento propuesto.

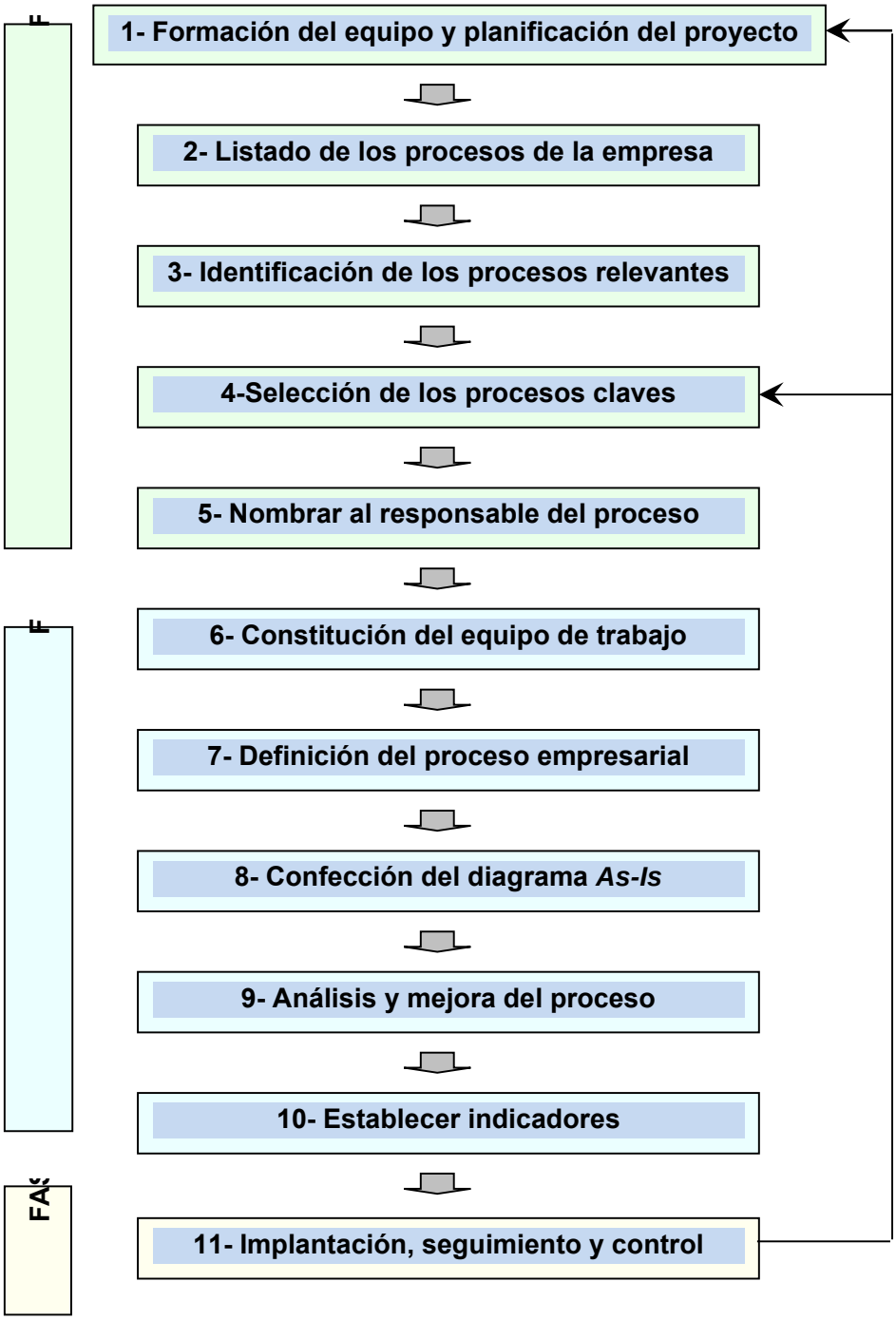
A continuación se exponen las fases y etapas que se muestran en la figura II.1.

### 2.2.- Fase I. Análisis del proceso.

#### 2.2.1.- Etapa 1. Formación del equipo de expertos y planificación del proyecto.

**Paso 1**. Establecer la planificación del trabajo que se debe realizar, sobre todo el plan de reuniones, facilitando con ello la participación de todos los integrantes del equipo y muy especialmente el jefe del grupo.

Figura II.1.- Procedimiento propuesto para la gestión y la mejora de procesos.




Fuente: Nogueira Rivera, et al. (2004).

**Paso 2**. Comprende la formación de un equipo de trabajo interdisciplinario compuesto por no más de siete personas, según Amozarrain (1999) o entre 6 y 8 como expone Trischler (1998), en su mayoría miembros del consejo de dirección de la organización, según plantea Medina León (2008).

Es importante que los miembros del equipo tengan conocimiento del quehacer de la organización o de entidades similares, así como poseer conocimientos básicos en sistemas y herramientas de gestión, contar con la presencia de algún experto externo y nombrar a un miembro del consejo de dirección como coordinador del proyecto.

Para la selección del equipo de trabajo es importante señalar que experto no quiere decir profesional, sino profundo conocedor del tema para que pueda brindar valoraciones y aportar recomendaciones con un máximo de competencias.

La experiencia, calificación y capacidad de los miembros del equipo que participarán en la investigación deben estar acreditadas por su grado de “experticidad”. Para la selección de los expertos se utiliza el procedimiento desarrollado por Landaburo Niebla (2011) mediante tablas Excel, en base del procedimiento propuesto por Cuétara Sánchez (2000), quien realizó modificaciones al creado por Oñate Ramos, que fue aplicado con éxito en las investigaciones realizadas por Artola Pimentel (2002), Nogueira Rivera (2002), Negrín Sosa (2003), Parra Ferrié (2005) y Diegues Matellan (2009), entre otros.

2.2.1.1.- Procedimiento para la selección de los expertos.

Para el trabajo con expertos se han creado un conjunto de herramientas que facilitan su ejecución y tendiente a garantizar un mayor rigor científico en su ejecución. Entre ellas tenemos: Expresión para la determinación del número de expertos necesarios; procedimiento para la corroboración del nivel de experticia que posee la persona previamente seleccionada.

Cuétara Sánchez (1984), plantea tres pasos fundamentales: Determinación de la cantidad de expertos; confección de la lista de expertos y obtención del consentimiento del experto en su participación.

Se propone que la cantidad de expertos que se debe seleccionar sea: **Ce ≤ a x n,** donde: **a** es un número entre 0,7 y 1, prefijado por el investigador y **n** son los elementos que caracterizan un determinado objeto de estudio (número de atributos).

Para la selección de los expertos se debe realizar una evaluación del grado de conocimiento y confiabilidad que poseen las personas a seleccionar, a través de una autoevaluación basada en una encuesta o cuestionario de competencia. La estructura de la encuesta permite la selección de información con la que se determina el coeficiente de competencia del experto, dividida en dos partes. En la primera parte, se extrae la información que posibilita calcular el coeficiente de conocimientos o de información que posee el experto en relación con el problema que se pretende solucionar **(Kc)**, lo que se muestra en la tabla II-1. Las características que se exponen en la primera columna han sido extraídas de dos fuentes: La literatura consultada acerca de las competencias que debe poseer un sujeto para calificarlo como experto en el ámbito de un problema concreto, la opinión

de personas expertas (con trabajo reconocido) acerca de las características que debe poseer un experto en lo que ha conocimiento se refiere u otras. En la segunda columna se asigna la prioridad o peso que posee la característica dada en un experto concreto; los valores asignados a cada uno de los escaques se cuantifican aplicando el método de las funciones García Huerta y Cuétara Sánchez (1996). La tercera columna expresa la autoevaluación que realiza el evaluado, o la percepción que tiene un tercero, acerca de la presencia o no de la característica en el sujeto objeto de evaluación. En la segunda parte del cuestionario, ver García Huerta & Cuétara Sánchez (1996), se obtiene la información que posibilita calcular el coeficiente de argumentación **(Ka)**. Esta información está estrechamente vinculada con el cálculo realizado en la primera parte. Las fuentes de conocimientos se clasifican según los criterios siguientes: Altos si Ka = 1.0, medios si Ka = 0.8 y bajos si Ka = 0.5; vea la tabla 2.2. Con la información recogida en la encuesta se calcula el coeficiente de competencia **(K)** mediante la expresión siguiente: **K= 1/2(Kc+Ka).** El coeficiente de competencia se debe encontrar en el rango de 0.8 ≤ K ≤ 1, con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales dispuestos a participar en la investigación. Cada experto se autoevalúa con puntuaciones del 1 al 9.

Tabla II-1.- Características que debe poseer un experto en lo que ha conocimiento se refiere.

| No. | RELACIÓN DE CARATERÍSTICAS | PRIORIDAD (W) | AUTOEVALUACIÓN DE CADA EXPERTO (A = DÍGITO DEL 1 AL 9) | Kc = W * A/10 |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Conocimiento | 0.181 | | |
| 2 | Competitividad | 0.086 | | |
| 3 | Disposición | 0.054 | | |
| 4 | Creatividad | 0.100 | | |
| 5 | Profesionalidad | 0.113 | | |
| 6 | Capacidad de análisis | 0.122 | | |
| 7 | Experiencia | 0.145 | | |
| 8 | Intuición | 0.054 | | |
| 9 | Actualización | 0.127 | | |
| 10 | Colectividad | 0.018 | | |
| | | 1.00 | | |
| | | | **Coeficiente de Conocimiento (Kc)** | |

Fuente: Frias Jiménez et al (2008).

Tabla II-2.- Fuentes de conocimientos.

| FUENTES | GRADO DE INFLUENCIA DE LOS CRITERIOS | | |
|---|---|---|---|
| | ALTO | MEDIO | BAJO |
| Estudios teóricos realizados | **0.27** | **0.21** | **0.13** |
| Experiencia obtenida | **0.24** | **0.22** | **0.12** |
| Conocimientos de trabajos realizados en Cuba | **0.14** | **0.10** | **0.06** |
| Conocimientos de trabajos realizados en el extranjero | **0.08** | **0.06** | **0.04** |
| Consultas bibliográficas | **0.09** | **0.07** | **0.05** |
| Cursos de actualización | **0.18** | **0.14** | **0.10** |

Fuente: Frías Jiménez et al (2008).

Una vez que los expertos fueron seleccionados y los juicios emitidos, se debe determinar el grado de concordancia entre ellos con respecto a las evaluaciones que hicieron; para eso se sigue el procedimiento de cálculo del Coeficiente de Concordancia de Kendall; este coeficiente se utiliza para comprobar si existe o no concordancia entre los juicios emitidos por un grupo de expertos a partir de la presentación de un problema y la posibilidad de que cada uno de ellos emita un determinado criterio. La autora ha preparado un libro Excel mediante el cual se hacen los cálculos para determinar la lista de los expertos según el procedimiento antes descrito.

**2.2.1.2.- Etapa 2. Lista de los procesos de la empresa.**

En esta fase se recogerá, mediante una sesión de tormenta de ideas, una lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la entidad; para ello se debe tener en consideración las premisas siguientes: El nombre asignado a cada proceso debe ser sencillo y representativo de los conceptos y actividades incluidos en él; asimismo, el proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización; la totalidad de las actividades desarrolladas en la entidad deben estar incluidas en alguno de los procesos listados; se recomienda que el número de procesos oscile entre 10 y 25 en función del tipo de empresa (Amozarrain 1999), pues la identificación de pocos o demasiados procesos incrementa la dificultad de su gestión posterior; es conveniente circular varios listados de procesos obtenidos de trabajos precedentes, en el sector o fuera de él, así como de entidades similares nacionales e internacionales de éxito, con el fin de servir de referencia.

Para confeccionar la lista de procesos, clasificarlos en estratégicos, operativos y de soporte, determinar sus relaciones y elaborar el mapa de procesos, se ofrece una secuencia de pasos que tienen como base los propuestos por Medina León et al (2008), para cuyo desarrollo deben realizarse varias reuniones de trabajo en grupo:

1.- Se debe comenzar la primera reunión con una conferencia introductoria sobre la Gestión por Procesos; para ello se recomienda la preparada por Medina León et al (2010), titulada "Gestión y Mejora de Procesos en las Empresas. Un Método para Lograrlo", en la que se exponen los conceptos de: Proceso, gestión por proceso, se explica la clasificación y tipos de procesos, así como sus características, también se plantea la necesidad y fundamentación de la Gestión por Procesos y se describe la metodología que se debe aplicar.

También en esta primera reunión se debe explicar las reglas de trabajo en grupo y el estilo de trabajo que se va a seguir; se debe analizar, y corregir si fuera necesario, el Plan de Trabajo de la Investigación, y coordinar las próximas sesiones de trabajo.

2.- Dividir el equipo en dos o tres subgrupos. Cada subgrupo presenta, preferiblemente en una pancarta, la relación de los procesos de la entidad.

3.- En cada subgrupo se puede desarrollar una tormenta de ideas en busca de lograr la mayor cantidad de definiciones de procesos y de actividades y tareas, para que no se quede nada fuera del alcance de los procesos.

4.- Lograr consenso para el listado de los procesos entre los equipos. Se busca lograrlo de lo más simple a lo complejo; es decir, primero aquellos procesos que aparecen propuestos por todos los subgrupos o que sin ser idénticos, tienen varios aspectos en común, a los que se le busca una redacción simple pero a la vez abarcadora; posteriormente se analizan los más contradictorios o que no tienen aspectos en común. En todos los casos se van escribiendo en otra pancarta o en la pizarra, buscando el consenso, y finalmente se da una revisión a la redacción y significado, teniendo en cuenta que todas las actividades y tareas que desarrolla la entidad tienen que estar comprendidas en alguno de los procesos listados.

5.-Definir la misión de cada uno de los procesos y proceder a su aprobación por el grupo. Para ello se selecciona, por consenso de todo el equipo, la persona que más experiencia y conocimientos posee sobre cada proceso y se le pide que describa en un párrafo la misión y los límites del mismo; se aprueba por consenso.

6.-Clasificar los procesos en estratégicos, operativos y de soporte. Cada grupo realiza la evaluación de los procesos, lo publica en una pancarta, se buscan los puntos de contacto y se llega al resultado final por consenso.

7.-Determinar las principales relaciones entre los procesos. Para esto se propone la creación de una matriz "n x n", donde "n" es el número de procesos. En la diagonal principal se colocan cruces, al no considerar la relación de un proceso con él mismo. Si se quiere facilitar el análisis, con aceptable objetividad, se les plantea a los miembros del equipo que voten sólo por 5 relaciones en una escala

decreciente en importancia de 10 a 1. Pueden repetirse los valores. Se realiza una sesión de trabajo para obtener el consenso del equipo.

8.-Construir el mapa de procesos. El mapa se crea con los tres niveles dados por la clasificación (estratégicos, operativos y de soporte) y las relaciones obtenidas del paso anterior. Es importante revisar bien, que no queden actividades que no estén incluidas en alguno de los procesos y que todos los procesos definidos se realicen en la entidad. Se revisa las relaciones interprocesos y se somete a aprobación del grupo de trabajo. Si no se lograra consenso mediante la intervención directa del facilitador o coordinador del grupo de expertos, se puede determinar el coeficiente de consenso; ver Frías Jiménez et al (2008).

2.2.1.2.1.- Coeficiente de consenso

El Coeficiente de Consenso se calcula para saber si los decisores aceptan o no la propuesta que le hace el facilitador, para lo que se utiliza siguiente expresión: Cc = (1 – Vn / Vt )* 100, donde: Cc es el grado de aceptación de cada uno de los atributos por parte de los decisores; Vn es el total de votos negativos y Vt es el total de votos.

Si luego de efectuados los cálculos Cc ≥85%, entonces el atributo evaluado se acepta. De quedar por debajo del rango establecido, se pueden adoptar las decisiones siguientes: Desechar el criterio de los decisores y mantener el atributo; desechar el atributo, tratando de mantener la condición de que su cantidad nunca sea menor que el número de decisores utilizados; retroalimentar a los decisores con los criterios de los demás para tratar de que modifiquen su votación; un ejemplo se muestra en la tabla II-3.

Tabla II-3.- Representación de tabla Excel para el cálculo del coeficiente de consenso.

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | DECISORES | ATRIBUTOS | | | | | | | |
| 2 | | A1 | | A2 | | A3 | | Am | |
| 3 | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO |
| 4 | D1 | X | | | X | | X | X | |
| 5 | D2 | X | | X | | X | | X | |
| 6 | D3 | X | | | X | X | | X | |
| 7 | Dn | X | | X | | X | | | X |
| 8 | SUMATORIA | 4 | 0 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 |

Fuente: Elaboración propia, en aproximación a Frías Jiménez et al (2008).

El coeficiente de consenso para el atributo A1 sería: Cc = (1- 0/4) * 100 = 100 %; para A3 sería Cc = (1- ¼) * 100 = 75 %,

2.2.1.2.2.- Tormenta de ideas.

En lo que se ha expuesto en párrafos anteriores se ve la necesidad de realizar varias tormentas de ideas; a continuación se desarrollan algunos aspectos relacionados con esta herramienta, en base de lo expuesto por Frias Jiménez et al (2008).

La lluvia de ideas, tormenta de ideas o brainstorming es un método de creación de ideas en grupo muy utilizado para identificar problemas, ofrecer soluciones alternativas a problemas o facilitar oportunidades de mejora. Este método lo creó Alex F. Osborne en 1941 cuando, de su búsqueda de ideas creativas, nació un proceso de grupo no estructurado de “lluvia de ideas” a partir del cual surgieron más y mejores ideas que si los sujetos hubieran trabajo por separado”.

El braintorming es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. Es un método que se utiliza cuando la fuente de información son las personas y puede aplicarse de manera presencial, semipresencial o no presencial.

La tormenta de ideas puede aplicarse combinada con otras técnicas tales como el Coeficiente de Concordancia de Kendall, el Método de Expertos, el Principio de Pareto, Diagrama Causa-Efecto, entre otras, en dependencia de lo que se quiera lograr y se desarrolla de la forma siguiente: se define el tema o problema, se emiten ideas libremente (sin extraer conclusiones en esta etapa), se listan las ideas, se analizan, evalúan y organizan las mismas. El objetivo principal de la aplicación de esta técnica es obtener la mayor cantidad de ideas posible y no su calidad.

Esta herramienta debe ser aplicada cuando: se deseen determinar las posibles causas y/o soluciones a los problemas; se planifiquen las etapas de un proyecto o se decida en qué problema (u oportunidad de mejora) trabajar.

Los equipos a menudo emplean la tormenta de ideas como una herramienta para crear consenso, y en situaciones donde necesitan generar un número elevado de ideas.

Es importante seguir determinadas reglas en el desarrollo de una tormenta de ideas: establecer un límite de tiempo para la sesión, generalmente con 30 minutos es suficiente, o hasta que no sigan generándose ideas; designar uno o más registradores, cuya tarea consiste en anotar a la vista de todos, absolutamente todas las ideas que se emitan, sin hacer ninguna crítica, aún por muy descabelladas que parezcan, no modificar lo que se dice, estimular a que se generen tantas ideas como sea posible, es muy importante lograr una buena cantidad, aunque algunas parezcan exageradas, disparatadas, sin sentido o incluso tontas, siempre aportan algo, aunque sea estimulan a otros a que den mejores ideas; desarrollar luego un proceso de reducción y ponderarlas. Para motivar la expresión de la ideas, puede procederse escribiendo en la pizarra o pancarta algunas palabras claves relacionadas con el tema que se vaya a tratar, o escribiendo los aspectos fundamentales relacionados con el tema; también pueden enunciarse algunas frases vinculadas con el asunto, y hay otras técnicas más que pueden facilitar la aplicación.

### 2.2.3.- Etapa 3. Identificación de los procesos relevantes.

2.2.3.1.- Coeficiente de Concordancia de Kendall.

Una vez establecida la lista de los procesos de la entidad por el grupo de expertos, se presenta al Consejo de Dirección para su revisión y aprobación. Posteriormente, y como preselección de los procesos clave, se aplica el Método del Coeficiente de Concordancia de Kendall, (García Dihígo 2005).

Este método permite verificar la concordancia entre los juicios emitidos por el grupo de expertos con respecto a las evaluaciones que ofrecieron para seleccionar los procesos relevantes.

Se les pide a los expertos que les den números de orden a los procesos listados según el grado de importancia que consideren teniendo en cuenta su contribución en el cumplimiento de los objetivos estratégicos o metas de la organización, lo que debe quedar reflejado en la tabla II.4.

Tabla II-4.- Representación de tabla Excel para el cálculo del Coeficiente de Kendall para la selección de los procesos relevantes.

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | No. | PROCESOS | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | Em | Em | ΣAi | Δ | $\Delta^2$ | SELECCIÓN |
| 2 | 1 | P-1 | | | | | | | | | | | |
| 3 | 2 | P-2 | | | | | | | | | | | |
| 4 | 3 | P-3 | | | | | | | | | | | |
| 5 | k | P-n | | | | | | | | | | | |
| 6 | | TOTALES | | | | | | | $\Sigma\Sigma A_{ij}$ | | $\Sigma\Delta^2$ | | |

Fuente: Elaboración propia, en base de Landaburo Niebla (2011).

Se halla el factor de concordancia (T) a través de la fórmula siguiente:

$T = (\Sigma\Sigma A_{ij})/k$, donde: $A_{ij}$ es la ponderación sobre el criterio de la característica o variable i, según el experto j y **k** es la cantidad de características o número de índices a evaluar.

Se hace el cálculo del Coeficiente de Concordancia de Kendall (**W**) mediante la fórmula:

$W = 12\Sigma\Delta^2/m^2(k^3-k)$, donde: $\Delta = \Sigma A_i - T$ y **m** es la cantidad de expertos.

Con el valor calculado de **W** se verifica si hay concordancia entre los expertos:

Si **W< 0.5**, no hay concordancia en el criterio de los expertos.

Si **W >= 0.5**, hay concordancia en el criterio de los expertos.

### 2.2.4.- Etapa 4. Selección de los procesos clave.

Existe plena concordancia con Amozarrain (1999) cuando crea la matriz de objetivos estratégicos-repercusión en el cliente para la determinación del orden de los procesos a ser mejorados. Esta matriz que contiene los dos criterios más difundidos, dada la propia esencia de la gestión por

procesos: Alineación de los procesos con la estrategia (objetivos estratégicos) y orientación al cliente (repercusión en el cliente), es la que se propone aplicar para la selección de los procesos clave, (también conocidos como procesos “Diana” porque son aquellos que la empresa debe priorizar y centrar en ellos sus esfuerzos principales para la mejora), con la incorporación de otros criterios como son: El posible éxito a corto plazo (Nogueira Rivera, 2002), la repetitividad y la variabilidad como dos de las principales características de un proceso de servicio (Medina León et al 2003), así como el valor agregado al producto final (Machado Noa, 2003).

También pudieran tenerse en cuenta, los criterios siguientes: Peso económico (PE), (Claveranne y Pascal, 2004), y perfiles de competencias (PC), (Parra Ferié, 2005).

Independientemente de que en la valoración del impacto de los procesos en los objetivos estratégicos se tienen en cuenta en cierta medida los criterios antes expuestos, es conveniente y sujeto a la valoración de los expertos en cada caso, o mediante ponderación, tenerlos en cuenta para llegar a resultados más precisos, por lo que describimos a continuación su consistencia:

I.- Impacto del proceso (IP).- Incidencia del proceso en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y/o metas de la organización.

II.- Repercusión en el cliente (RC).- Las decisiones de la empresa inciden directamente o indirectamente en los clientes. Naturalmente este efecto ha sido considerado en la definición de los objetivos estratégicos, sin embargo, se recomienda realizar una reflexión individualizada para cada proceso acerca de las consecuencias que un posible rediseño tendría en los clientes de la organización. Para Kaplan y Norton (1999), las medidas de los procesos internos se centran en aquellos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

III.- Posibilidad de éxito acorto plazo (ECP).- Se deben abordar primero aquellos procesos que más posibilidades tienen de alcanzar el éxito en el menor tiempo posible y, por tanto ser más redituables.

Medina León et al (2003) propone la variabilidad (V) y la repetitividad (R), basado en que son estas las dos características esenciales que hacen importante el estudio de los procesos. Otras razones que justifican esta incorporación es que en empresas donde perdure de una forma sistemática la aplicación de estas herramientas de mejora, con seguridad, llegará el momento en que procesos de apoyo como, por ejemplo, el proceso de mantenimiento de un hotel será el causante de más insatisfacciones en los clientes que aquellos procesos claves o misionales ya mejorados reiteradamente en los años de implantación del procedimiento. Evidente resulta que en la medida que un proceso se repita más es más decisivo dedicarse a su mejoría.

IV.- Variabilidad (V): cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en las distintas actividades realizadas que a su vez, generan variabilidad en los resultados del mismo. “Nunca dos output son iguales”

V.- Repetitividad (R): los procesos se crean para producir un resultado e intentar repetir ese resultado una u otra vez. Esta característica permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo. “A más repeticiones más experiencia”

VI.- Valor agregado al producto final (VAPF).- Es el valor adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo, de distribución y de comercialización, (Machado Noa, 2003).

VII.- Peso Económico (PE).- Los recursos financieros constituyen un factor importante en el contexto de la limitación de recursos. Además, el costo del proceso debe ser estimado teniendo en cuenta no solamente la carga de trabajo, sino también carga de recursos humanos y capital invertido, (Claveranne y Pascal, 2004). Es importante prestarle mucha atención a aquellos procesos en cuyo desarrollo intervienen cantidades significativas de recursos, ya que de no lograrse el objetivo esperado estos se desaprovechan, (Landaburo Niebla, 2011).

VIII.- Perfiles de competencias (PC): Expresión que se utiliza para definir el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes e intereses del personal de contacto en las empresas de prestación de servicios técnicos, cuya demostración en el desempeño de las funciones, implica un determinado nivel de complejidad de los procesos mentales, con el consiguiente logro de los resultados esperados, (Parra Ferié, 2005).

Como se aprecia son varios los criterios que pueden incidir en la selección de los procesos que deben ser mejorados. Es lógico pensar que cualquier entidad desearía mejorar todos los procesos que sean susceptibles de mejora, sin embargo, la realidad es que un proceso de mejora requiere fundamentalmente de recursos humanos y de tiempo, los que en general están limitados en la mayor parte o en todas las entidades, lo que impone un orden para abordar la mejora; es por ello que la autora decide aplicar la Matriz de Amozarraín modificada en cuanto al alcance de los criterios a evaluar.

Para determinar el peso relativo de cada criterio se puede utilizar una Matriz de Comparaciones Pareadas en Términos de la Meta Global, a partir del Método de las Jerarquías Analíticas de Thomas L. Saaty o tomar valores de análisis realizados en entidades de similares características.

**2.2.5.- Etapa 5. Nombrar responsable del proceso.**

Una vez seleccionados los procesos clave, el equipo de trabajo nombra a un responsable para cada uno de ellos; estos serán los que se ocupen de organizar, dirigir y controlar las transformaciones necesarias para hacer los procesos más eficientes, introduciendo las mejoras que se deriven del

estudio realizado y la continuación de las posteriores etapas para lograr el éxito del proyecto. Por estas razones, se debe nominar a personas de prestigio y con reconocida experiencia y conocimientos, y de ser posible del propio equipo. Los responsables deberán poseer autonomía de actuación y atribuciones que serán puestas de manifiesto públicamente.

**2.3.- Fase II. Diseño del proceso.**

**2.3.1.- Etapa 6. Constitución del equipo de trabajo.**

El responsable del proceso será el encargado de seleccionar aquellas personas que, a su juicio, puedan aportar más, durante el diseño o rediseño del proceso, teniendo en consideración los criterios siguientes: Que tengan experiencia en las actividades incluidas, que tengan capacidad creativa e innovadora, que exista una persona como mínimo por cada uno de los departamentos que realizan actividades en el proceso, que se incluya alguna persona ajena a la gestión del proceso que actúe como facilitador; esta persona debe estar ampliamente formada en procesos y dominar herramientas de trabajo en grupo; además, el número de componentes no debe ser mayor de ocho personas, lo que depende del tamaño de la entidad y del proceso implicado, y se debe establecer un plan de trabajo basado en la dedicación parcial de los componentes del equipo y consensuarlo con sus jefes superiores.

**2.3.2.- Etapa 7. Definición del proceso empresarial.**

Se define por parte del equipo el alcance del proceso empresarial objeto de estudio y su relación con otros procesos que la organización utiliza para planificar, ejecutar, revisar y adaptar su comportamiento (ciclo PDCA), de manera que todos estén de acuerdo con el trabajo que deben realizar. A ello contribuye la confección de la ficha de proceso, documento donde se reflejan los elementos del proceso que se mencionan a continuación: Identificación del proceso; propietario o responsable; entradas/suministradores y salidas/destinatarios o clientes; documentación utilizada (normas, instrucciones, formatos para la recopilación de información, etcétera); regulaciones, leyes, decretos u otros aspectos legales asociados al proceso; control de la elaboración, revisión y/o modificación del propio instrumento y los indicadores. Incluye también la descripción del proceso (por diagramas o narrativa), así como otros aspectos en función del grado de desarrollo de la organización, tales como aplicaciones informáticas, competencias necesarias, objetivos y metas a alcanzar, misión, capacidad distintiva, etc.

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

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

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

**2.3.3.- Etapa 8. Confección de los diagramas As-Is (tal como es).**

El diagrama del proceso As-Is (tal como es) se utiliza para representar gráficamente el flujo de trabajo o de información, de manera que los miembros del equipo posean mejor visibilidad del proceso y entiendan la secuencia del mismo. Este diagrama muestra las etapas a seguir para producir el output y para documentar las políticas, procedimientos e instrucciones de trabajo en uso y se puede realizar de dos maneras (Trischler, 1998):

Primero, el líder del equipo prepara un diagrama preliminar de acuerdo a su experiencia y conocimiento personal del proceso, que puede ser confirmado por otras personas que conozcan el proceso y no formen parte del equipo. Finalmente, el equipo revisa y actualiza el diagrama en una sesión de grupo.

El segundo método, y más utilizado, es aquel en el que el líder del equipo u otra persona capacitada organiza una sesión de tormenta de ideas para desarrollar el diagrama, partiendo de cero y en base a los conocimientos y experiencias del proceso de los miembros del equipo.

Por último, el líder del equipo realiza un repaso conceptual para asegurarse de que el diagrama es la imagen que mejor representa al proceso, pues este constituye la base para el análisis del valor añadido.

**2.3.4.- Etapa 9. Análisis del valor añadido.**

Un programa de evaluación del valor añadido es una herramienta esencial para mejorar la efectividad y la eficiencia de los procesos empresariales, y consiste en realizar un examen detallado de cada fase de un proceso, para determinar si contribuye a las necesidades o los requerimientos de los clientes (o grupos de interés), validar la estructura definida por la dirección para organizar sus operaciones y determinar si las personas que desempeñan el trabajo entienden, o no, lo que tienen que hacer con el objetivo de optimizar las actividades que aportan valor añadido y minimizar o eliminar las que no aportan ninguno.

Para este análisis, primeramente se listarán todas las actividades del proceso con el apoyo de los diagramas As-Is. Luego el equipo dirigido por el responsable del proceso discutirá sobre la razón de ser de cada actividad en el proceso respondiendo a la pregunta: ¿por qué existe? En caso de que los miembros del equipo manifiesten que algunas de las actividades en un momento fueron necesarias, pero que en las condiciones actuales de la organización no cumple objetivo deberán eliminarse. Con las restantes actividades se realizará el análisis del valor utilizando una matriz, que se le ha dado por nombre Matriz de Análisis del Valor Añadido, considerando la contribución de estas a una de las dos

clases de grupos de interés: clientes y no clientes. Por esta razón será necesario: Listar los objetivos de la empresa que se manifiestan o concretan en el proceso objeto de estudio; listar los grupos de interés de la empresa; determinar las características de calidad del proceso; determinar las expectativas de los clientes; identificar los momentos de la verdad para el proceso; el equipo listará todos los grupos de interés de la empresa (clientes, proveedores, empleados, directivos, acreedores, inversores, gobierno, comunidad) y seleccionará aquellos que considere conveniente incorporar en el análisis.

Las características de calidad se determinarán a través de un estudio exploratorio dirigido a descubrir lo que necesitan y desean los clientes del proceso mediante la aplicación de encuestas y entrevistas. Las necesidades que los clientes declaren y las que los expertos detecten se agruparán, según el grado de concurrencia y el criterio de los expertos, en clusters o conglomerados, a partir de los cuales se definirán las características.

Las expectativas de los clientes del proceso también se determinarán a través de un estudio exploratorio, mediante el uso de una encuesta que se confeccionará tomando como base las características de calidad antes identificadas. Esta encuesta deberá contener una pregunta dirigida a conocer de todas las expectativas cuáles son las más importantes para ellos sentirse satisfechos, y el orden de prioridad que le conceden.

Los momentos de verdad se definirán realizando una tormenta de ideas. Previamente, el equipo deberá reflexionar acerca de los conceptos de momento de verdad, momento crítico de verdad y ciclo del servicio. Cuando se cuente con toda la información necesaria, se confecciona el cuerpo de la matriz, como la que se muestra en la tabla II-8. Se sugiere para su desarrollo, entregar a cada integrante del equipo un documento que contenga además de la matriz, una serie de preguntas, como se muestra en el cuadro II-1, dirigidas a conocer si las actividades aportan valor o no. En caso de que las respuestas sean positivas los implicados escribirán con un 1 (uno) y si es negativa colocarán un 0 (cero) en la casilla de la matriz que corresponda.

Tabla II-8.- Representación de tabla Excel. Matriz de análisis del valor añadido.

| | A | B | | | C | | | D | | | E | | | F | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Actividades del Proceso | Objetivos | | | Grupos de Interés | | | Expectativas | | | Características de Calidad | | | Momentos de la Verdad | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | $A_1$ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | $A_2$ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | $A_m$ | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Nogueira Rivera y Medina León (2005).

Cuadro II-1.- Preguntas auxiliares para el análisis del valor.

| No. | CRITERIOS | PREGUNTAS |
|---|---|---|
| 1 | Objetivos | ¿Influye en el logro de los objetivos X? |
| 2 | Grupos de interés | Clientes: ¿Contribuye a satisfacer las necesidades de los clientes? ¿Es algo por lo que los clientes están dispuestos a pagar?<br>Directivos: ¿Ayuda a los directivos a la toma de decisiones, a llevar a cabo sus tareas de planificación y prevención?<br>Empleados: ¿Contribuye a la satisfacción del trabajador? ¿Es algo que lo motiva? ¿Ayuda a su autorrealización?<br>Proveedores: ¿Contribuye a mantener relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores? |
| 3 | Expectativas | ¿Contribuye a alcanzar las expectativas de los clientes? |
| 4 | Características de calidad | ¿Contribuye al logro de las características de calidad? |
| 5 | Momentos de la verdad | ¿Contribuye a satisfacer al cliente en cada momento de la verdad? |

Fuente: Pérez Oliva (2005)

El procesamiento de la matriz se efectuará primeramente con el apoyo de la tabla II-9, que representa la opinión de cada miembro del equipo, que funciona como experto, sobre la contribución del valor de cada actividad a los elementos considerados; ello tiene como objetivo hallar un consenso entre las opiniones de los expertos para cada elemento. Con tal propósito se dará valor de 1 a aquellas casillas de la matriz que estén marcadas con X y 0 a las que no lo estén. El total de casillas representará el

100%, y a su vez será el total de votaciones. El porcentaje de votaciones positivas se determinará por la expresión:

**C= (VP/VT)*100**, donde: VP son los votos positivos y VT corresponde a los votos totales.

Tabla II-9.- Representación de tabla Excel. Matriz de análisis del valor añadido. (Procesamiento #1)

| ACTIVIDAD # n | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O | P |
| 1 | EXPERTOS | OBJETIVOS | | | GRUPOS DE INTERÉS | | | EXPECTATIVAS | | | CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD | | | MOMENTOS DE VERDAD | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | $E_1$ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | $E_2$ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | $E_m$ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | SUMA VP | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | VT | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | C | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Pérez Oliva (2005)

En dependencia de las votaciones de los expertos, las actividades se clasificarán en: actividades que aportan valor, actividades que aportan valor moderadamente y actividades que no aportan valor

Los criterios para clasificar las actividades son los siguientes:

Aportan valor aquellas actividades cuyo porcentaje de votaciones positivas sea mayor o igual que el 60 porciento; aportan valor moderadamente aquellas actividades cuyo porcentaje de votaciones positivas se encuentre en el intervalo mayor o igual que 30 y menor de 60, y no aportan valor las actividades que tengan un porcentaje de votaciones menor que 30.

Estos valores de comparación han sido tomados a partir de los criterios de Cuesta Santos (1999), quien plantea que empíricamente se considera adecuada una concordancia entre los expertos de un 60 porciento. Luego se utilizarán las ponderaciones 5, 3 y 1, para diferenciar las actividades, otorgándole valor de 5 a las que aportan valor, 3 a las que aportan valor moderadamente, y 1 a las que no aportan valor; con dichas ponderaciones se llenará la tabla II-10. Para concluir con el procesamiento de la matriz, se escogerá para cada actividad el valor que más se repita, o sea, la moda (M), y con este resultado se le dará la clasificación final, lo cual se corroborará colateralmente con un análisis de frecuencia y un análisis casuístico por parte de cada experto involucrado.

Tabla II-10.- Representación de tabla Excel. Matriz de análisis del valor añadido.

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O | P | Q |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ACTIVIDADES DEL PROCESO | OBJETIVOS | | | GRUPOS DE INTERÉS | | | EXPECTATIVAS | | | CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD | | | MOMENTOS DE VERDAD | | | MODA |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | $A_1$ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | $A_2$ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | $A_m$ | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Pérez Oliva (2005)

A partir de los resultados el equipo decidirá qué hacer con cada actividad. En el caso de las actividades que no aporten valor, debe analizar detalladamente la razón de ser de estas, la cantidad de recursos que involucran y las consecuencias que provocarían si fueran eliminadas, pues teniendo en cuenta que no contribuyen a aportar valor se recomienda su eliminación, y en caso de no poderse, el equipo debe analizar entonces si lo más factible es incrementar su valor, automatizarla o minimizar su costo. Un análisis similar debe hacer con las actividades que aportan valor moderadamente. A las restantes actividades se les deberá incrementar su valor en la medida que sea posible.

**2.3.5.- Etapa 10. Establecer Indicadores.**

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar; por lo tanto, los indicadores son fundamentales para: Poder interpretar lo que esta ocurriendo; tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos; definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias; planificar actividades para dar respuestas a nuevas necesidades.

El equipo define los indicadores que dan respuesta a las preguntas siguientes: ¿Qué se debe medir?; ¿Dónde se debe medir?; ¿Cuándo hay que medir? ¿En que momento y con qué frecuencia?; ¿Quién debe medir?; ¿Cómo se debe medir?; ¿Cómo se van a difundir los resultados?; ¿Quién y con que frecuencia va a  y auditar el sistema de obtención de datos?

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

**2.4.- Fase III. Implantación del proceso.**

**2.4.1.- Etapa 11. Implantación, seguimiento y control.**

Razón tuvo Amozarrain (1999) al decir que: "La fase de implantación puede prolongarse en el tiempo, por lo que es necesario desarrollar un plan concreto con la definición de responsables y plazos para cada uno de los hitos".

Antes de implantar el nuevo proceso es necesario reflexionar acerca de las posibles resistencias al cambio y las posibles contramedidas a adoptar de entre las que se pueden citar las siguientes: comunicar y hacer partícipes a las personas que se verán implicadas en la puesta en práctica del nuevo proceso; dar la formación y adiestramiento necesarios; escoger el momento adecuado; desarrollar una implantación progresiva, procurando iniciar ésta con las personas más receptivas y con las que más puedan arrastrar a los demás.

Una vez recogida la información de los indicadores se procede a la monitorización de los mismos para su posterior análisis. La monitorización se realiza mediante cuadros de mando que según Heras (1996): “…son herramientas que muestran toda la información relevante de un indicador en un espacio reducido”. Luego, a partir del estudio de los cuadros de mando se analiza cada uno de los procesos clave y se plantean acciones de mejora para su perfeccionamiento.

## 2.5.- Conclusiones del capítulo.

2.5.1.- Existe plena concordancia con Amozarrain (1999) cuando crea la Matriz de Objetivos Estratégicos-Repercusión en el Cliente para la determinación del orden de los procesos a ser mejorados. Esta matriz contiene los dos criterios más difundidos, dada la propia esencia de la gestión por procesos: Alineación de los procesos con la estrategia (objetivos estratégicos) y orientación al cliente (repercusión en el cliente). Impacto de los procesos en los objetivos estratégicos (IPOE): Para cada proceso se hará una valoración de la incidencia del mismo en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y/o metas de la organización. Repercusión en el cliente (RC): Las decisiones de la empresa inciden directamente o indirectamente en los clientes. Naturalmente este efecto ha sido considerado en la definición de los objetivos estratégicos, sin embargo, se recomienda realizar una reflexión individualizada para cada proceso acerca de las consecuencias que un posible rediseño tendría en los clientes de la organización. Otros criterios manejados por la literatura, preferentemente cubana, e incorporados a la selección de los procesos para la mejora son: Para Kaplan & Norton (1999) las medidas de los procesos internos se centran en aquellos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización, entonces Nogueira Rivera (2002) propone la incorporación de la posibilidad de éxito a corto plazo (ECP) basado en que se deben abordar primero aquellos procesos que más posibilidades tienen de alcanzar el éxito en el menor tiempo posible y, por tanto, ser más redituables. Medina León et al. (2003) propone la variabilidad (V) y la repetitividad (R), basado en que son estas las dos características esenciales que hacen más importante el estudio de los procesos. Otras razones que justifican esta incorporación es que en empresas donde perdure de una forma sistemática la aplicación de estas herramientas de mejora, con seguridad, llegará el momento en que procesos de apoyo como, por ejemplo, el proceso de mantenimiento de un hotel será el causante de más

insatisfacciones en los clientes que aquellos procesos claves o misionales ya mejorados reiteradamente en los años de implantación del procedimiento. Evidente resulta que en la medida que un proceso se repita más es más decisivo dedicarse a su mejoría. Por su importancia, se describe: Variabilidad (V): **C**ada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en las distintas actividades realizadas que a su vez, generan variabilidad en los resultados del mismo. “Nunca dos output son iguales”. Repetitividad (R): Los procesos se crean para producir un resultado e intentar repetir ese resultado una u otra vez. Esta característica permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo. “A más repeticiones más experiencia”. Lo bueno repetido incrementa los beneficios, pero la repetición de malas prácticas y de errores resulta catastrófico; por eso es tan importante el ejercicio de la mejora continua. Por otro lado, Machado Noa (2003) incorpora el valor agregado al producto final (VAPF); expresión que se utiliza para definir la cantidad que se incorpora al valor total de un bien o servicio en distintas etapas del proceso productivo, de distribución y de comercialización. Claveranne y Pascal (2004) fijan como un criterio de selección el peso económico (PE)**:** Los recursos financieros constituyen un factor importante en el contexto de la limitación de recursos. Además, el costo del proceso debe ser estimado teniendo en cuenta no solamente la carga de trabajo, sino también carga de recursos humanos y el capital invertido. Parra Ferié (2005) plantea los perfiles de competencias (PC); expresión que se utiliza para definir el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes e intereses del personal de contacto en las empresas de prestación de servicios técnicos, cuya demostración en el desempeño de las funciones, implica un determinado nivel de complejidad de los procesos mentales, con el consiguiente logro de los resultados esperados. Como se aprecia son varios los criterios que pueden considerar en la selección de los procesos que deben ser mejorados (Diana). Resulta factible la incorporación de algún otro criterio que el equipo considere diferente a los mencionados.

2.5.2.- Las herramientas expuestas en el capítulo, unas que conforman el Procedimiento para la Gestión de Procesos propuesto por Nogueira Rivera et al (2004), y otras que lo complementan, son consistentes y suficientes para determinar los procesos que deben ser mejorados en la organización, para lograr un mejor alcance de sus objetivos estratégicos y satisfacer mejor las necesidades y requerimientos del cliente.

# Capítulo III

## Capítulo III.- Aplicación del procedimiento para la mejora de procesos del Restaurante “Escambray” del Hotel “Gran Caribe Jagua”.

### 3.1. Caracterización del Hotel “Gran Caribe Jagua”.

El Hotel “Gran Caribe Jagua”, con un estilo constructivo que responde a los códigos del racionalismo de los años 50, caracterizado por líneas rectas, planta libre, sobriedad y la utilización de colores pasteles, está ubicado en una pequeña península de la parte norte y central de la Bahía de Jagua, zona de mayor desarrollo turístico de la ciudad, conocida con el nombre de Punta Gorda. Desde este lugar se domina visualmente las tranquilas aguas del Mar Caribe y el majestuoso macizo del Escambray. Zona que ostenta la condición de Monumento Nacional como reconocimiento a los valores históricos, artísticos, paisajísticos y ambientales que atesora este inigualable rincón de la perla cienfueguera.

Su construcción está estrechamente vinculada a la historia de Cuba. Fue en el año 1956 cuando se comienzan a realizar los primeros trabajos dentro de los jardines del Palacio de Valle, auspiciado por un magnate del hampa neoyorquina Meyer Lansky que representaba la Gult and Caribbean Tuorist Circuit, apoyado por el dictador Fulgencio Batista. El objetivo de esta compañía era de convertir el Palacio de Valle en un casino de juego y crear un confortable hotel que sirviera de alojamiento a turistas y mafiosos norteamericanos. Con la llegada del Primero de Enero de 1959 se frustran los intentos de convertir a la ciudad en un antro de vicios y corrupción y la instalación pasa a la Asociación Nacional de Playas Públicas y Atracciones Turísticas.

La inauguración del hotel tuvo lugar el 28 de diciembre de 1959, con motivo a celebrarse la Convención Nacional del Club de Leones de Cuba pero oficialmente comenzó a brindar sus servicios a partir del 31 de diciembre.

Personalidades relevantes de la vida política, cultural y deportiva, tanto del ámbito nacional como internacional integran la lista de visitantes ilustres entre ellos el Comandante en Jefe Fidel Castro, Celia Sánchez Manduley, Támara Bunke, Ernesto Che Guevara, Forbes Burhan, Erick Honecker, Ignacio Villa “Bola de Nieve”, Alicia Alonso, Frank Fernández, Elena Bourke, Luis Carbonell, Joan Manuel Serrat, Víctor Jara, Wilfredo Lam, Teófilo Stevenson, Débora Andoyo, Zenaida Romeu y el Comandante Presidente Hugo Chávez Frías.

Esta instalación turística pertenece al Grupo Hotelero ¨Gran Caribe¨ y es una de la distinción novedosa, funcional y elegante de la Perla del Sur, reconocido como hotel insigne de la ciudad de Cienfuegos, tiene su ddomicilio legal en calle 37 #1 e/ 0 Y 2, en Punta Gorda. Tiene una capacidad ocupacional de 149 habitaciones.

Cuenta con una variada oferta gastronómica, dentro de lo que se encuentra:

-Restaurante “Escambray” con capacidad para 180 comensales bien acomodados y un buffet con comida tradicional e internacional.
-Restaurante ¨Palacio de Valle¨ con capacidad para 120 comensales especializado en pescados y mariscos.
-Bar Lobby que funciona las 24 horas del día con una variada oferta de coctelería nacional e internacional.
-Snack Bar que funciona como cafetería.
-Bodega del Valle con capacidad para 80 personas.

3.2- Caracterización del Restaurante “Escambray”.

La actividad fundamental del Restaurante “Escambray” es brindar servicios gastronómicos de alimentos y bebidas con una alta calidad y una adecuada relación calidad/precio, en correspondencia con su categoría de restaurante internacional cuatro tenedores y la de cuatro estrellas del Hotel “Gran Caribe Jagua” al que pertenece.

Sus clientes principales son los huéspedes del hotel, así como también grupos de turistas que traen los turoperadores en excursiones, generalmente de paso por la ciudad y turistas independientes que, en menor cuantía, visitan el lugar.

Tiene una gran fortaleza este restaurante, en su ubicación, amplitud y ambiente acogedor, con buenas visuales, tanto hacia el exterior como hacia el interior de la cocina.

Misión:

Brindamos servicios gastronómicos de excelencia, en correspondencia con la categoría de cuatro estrellas que ostenta el Hotel ¨Gran Caribe Jagua¨, del que formamos parte, para satisfacer plenamente a nuestros clientes con mayores expectativas y exigencias; contamos para ello con un personal de gran competencia laboral, con muy buen sentido de pertenencia, gran motivación y trabajando en equipo.

Visión:

Somos un producto de restauración de alta calidad, reconocido y preferido por nuestros clientes, apreciado por la excelencia del servicio que brindamos.

Principios que rigen:

Respeto.- Valoramos las necesidades, ideales e individualidad de nuestros semejantes. Tratamos a nuestros trabajadores, tanto como a los clientes, con justicia y dignidad.

Responsabilidad.- Actuamos con honestidad y profesionalismo, guiados por los más altos estándares de conducta ética. Nos responsabilizamos de todas nuestras decisiones y acciones.

Trabajo de equipo.- Trabajamos en equipo para el logro de metas comunes, reconocemos el impacto que causa cada contribución individual y la importancia de mantener un ambiente de trabajo que fomente la cooperación y el apoyo.

Delegación.- Tenemos las herramientas, entrenamiento y autoridad necesarias para sobrepasar las expectativas. Confiamos y apoyamos a los demás en la toma de decisiones conscientes y cursos de acción apropiados.

Valores compartidos.- Patriotismo y moral revolucionaria, integridad, honestidad, responsabilidad, sentido de pertenencia, alcance de objetivos y metas, calidad en el desempeño en las labores, estabilidad, hospitalidad y cortesía, superación continua e innovación.

**3.2.- Aplicación del procedimiento para la gestión por procesos, Nogueira Rivera et al, (2004).**

**3.2.1.- Fase I: Análisis del proceso.**

**3.2.1.1.- Etapa 1. Formación del equipo y planificación del proyecto.**

A partir de que el director del Hotel “Gran Caribe Jagua¨ entendió la conveniencia de hacer un estudio sobre la mejora de procesos en el restaurante ¨Escambray¨, lo autorizó, se le explicó al consejo de dirección y se ha dado todo el apoyo necesario para su desarrollo; a partir de aquí se preseleccionó a un grupo de ocho compañeros con conocimientos, experiencia y disposición a participar en la realización del presente trabajo, tres de ellos miembros del consejo de dirección.

Se hizo la selección definitiva de 7 expertos, siguiendo los criterios expuestos en el epígrafe 2.2.1 y se utilizó el procedimiento propuesto por Cuétara Sánchez (2000), descrito en el epígrafe 2.2.1.1, con excepción del cálculo de la cantidad de expertos, que se decidió por criterio, teniéndose en cuenta la relativa sencillez del objeto de estudio.

La autora preparó un libro Excel, en aproximación a Landaburo Niebla (2011), según se muestra en el anexo III.1, en el que se calcula para cada experto propuesto, según los datos aportados por sus propias evaluaciones, los coeficientes Ka, Kc, K y el coeficiente general Km; en este caso 0.7935; también se calculó el coeficiente de concordancia de Kendall, que dio 0.92; como resultado final se obtuvo la lista de los expertos y su ranking.

Se realizó la primera reunión de trabajo del grupo de expertos, en la que se impartió una síntesis de la conferencia ¨Gestión y mejora de procesos en las empresas. Un método para lograrlo¨, preparada por Medina León, et al (2008); también se dio una explicación del procedimiento para la definición del problema científico, que tiene como fundamentación el enfoque de marco lógico; seguidamente se explicó y se ajustó el plan de trabajo de la investigación; también se eligió al coordinador del grupo de expertos.

Se les entregó a los expertos una lista de 41 problemas que se detectaron en el restaurante “Escambray”, para su análisis y síntesis. Los problemas fueron detectados mediante entrevistas a

clientes externos e internos, a guías turísticos, a directivos, a especialistas en restauración, análisis de las encuestas realizadas por la especialista de calidad del hotel, análisis del libro de quejas y sugerencias de los clientes, así como análisis de los resultados de la aplicación de listas de chequeo.

En la segunda sesión de trabajo con el grupo de expertos, se realizó una tormenta de ideas como resultado de la cual se redujo la lista de problemas a 27, lo que se muestra en la tabla III-1; se aplicó la técnica de traer agrupados por colores los problemas que, aunque redactados de diferentes formas, tenían un significado equivalente, lo que facilitó la síntesis.

Tabla III-1.- Muestra de los problemas detectados en el Restaurante “Escambray”.

| PROBLEMAS FUNDAMENTALES DEL RESTAURANTE “ESCAMBRAY”. | |
|---|---|
| No. | **DESCRIPCIÓN DE LOS PROBLEMAS** |
| 1 | Insuficiente variedad en los componentes del menú. |
| 2 | Poca variedad de algunos productos tales como cárnicos, lácteos, vegetales frescos, frutas y postres. |
| 3 | Falta de control y exigencia en casos puntuales. |
| 4 | No existencia de un enfoque de procesos que garantice un desarrollo integral del flujo de trabajo. |
| 5 | Falta de coordinación frecuente entre los departamentos implicados en el servicio. |
| 6 | Existen problemas ocasionales con la lencería. |
| 7 | Poca afluencia de clientes al hotel fuera de los grupos que traen los turoperadores. |
| 8 | Recreación limitada en el hotel no contribuye a la permanencia en él de los huéspedes y al consecuente uso del restaurante. |
| 9 | El porcionamiento de los productos cárnicos fuera del hotel limita el uso de los subproductos en algunas preparaciones que mejorarían su relación calidad/ costo. |
| 10 | No existe comercialización específica para el restaurante. |
| 11 | Equipamiento viejo con algunas dificultades tecnológicas. |
| 12 | No hay cultura de calidad entre los directivos y trabajadores. |
| 14 | Insuficiente calidad de algunas preparaciones. |
| 15 | Insuficiente calidad de algunos de los productos que se compran a los proveedores. |
| 16 | Alto costo de muchos de los productos que se compran a los proveedores. |
| 17 | Barreras entre cocina y servicio. |
| 19 | No se ofrece servicio de tabaco. |
| 21 | Limitación en la variedad y cantidades de algunos insumos necesarios para el trabajo. |
| 22 | Poca cultura de mejoramiento de la calidad. |
| 23 | Deficiencias puntuales en el mantenimiento de la instalación. |
| 24 | Falta de motivación de los trabajadores. |
| 25 | Falta de calidad en algunos de los servicios recibidos de terceros. |
| 26 | Dificultades para obtener productos frescos directamente de los productores. |
| 27 | No disponer de lo necesario para hacer el menú, sino hacer éste con lo disponible. |

Fuente: Elaboración propia.

A partir de los 27 problemas se determinaron 10 síntomas, que son aquellos problemas que según el criterio de los expertos tienen mayor incidencia en el logro de los objetivos estratégicos del hotel, lo que se muestra en la tabla III-2; con los síntomas se elaboró la matriz de impactos entre ellos, lo que se expone en la tabla III-3; en ella se muestra el análisis que se realizó mediante tormenta de ideas, buscando el consenso de los expertos sobre el grado de influencia de cada síntoma con relación a cada uno de los otros, mediante puntuaciones en escala creciente del 1 al 3; si la influencia es inversa o nula, no se pone nada.

Tabla III-2.- Síntomas.

| No. | SÍNTOMAS |
|---|---|
| 1 | Insuficiente variedad en los componentes del menú. |
| 2 | Falta de control y exigencia en casos puntuales. |
| 3 | Falta de coordinación frecuente entre los departamentos implicados en el servicio. |
| 4 | Poca afluencia de clientes al hotel fuera de los grupos que traen los turoperadores. |
| 5 | No existencia de un enfoque de procesos que garantice un desarrollo integral del flujo de trabajo. |
| 6 | Deficiencias puntuales en el mantenimiento de la instalación. |
| 7 | Poca cultura de mejoramiento de la calidad. |
| 8 | Falta de motivación de los trabajadores. |
| 9 | Falta de calidad en algunos de los servicios recibidos de terceros. |
| 10 | Dificultades para obtener productos frescos directamente de los productores. |

Tabla III-3. Representación de tabla Excel de la matriz de impactos entre síntomas.

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | **PROBLEMAS** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **CANTIDAD IMPACTOS** | **VTIH** |
| 2 | **1** | | | | | | | 10 | | | 21 | 2 | 31 |
| 3 | **2** | 10 | | 8 | 7 | 6 | 10 | 5 | 6 | 10 | 6 | 9 | 68 |
| 4 | **3** | 14 | 12 | | 7 | | 12 | 7 | 12 | 6 | 7 | 8 | 77 |
| 5 | **4** | | | | | | | | 21 | | | 1 | 21 |
| 6 | **5** | 6 | 12 | 19 | | | 14 | 6 | 18 | 12 | 7 | 8 | 94 |
| 7 | **6** | | | | | | | | 6 | | | 1 | 6 |
| 8 | **7** | 7 | 12 | 11 | | 6 | 5 | | 4 | 10 | | 7 | 55 |
| 9 | **8** | 7 | 19 | 12 | 7 | | 6 | | | 7 | 12 | 7 | 70 |
| 10 | **9** | 18 | 5 | | | | | | 6 | | 7 | 4 | 36 |
| 11 | **10** | 20 | | | 6 | | | | 7 | | | 3 | 33 |
| 12 | **CANTIDAD DE IMPACTOS** | 7 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 8 | 5 | 6 | | |
| 13 | **VTIV** | 13 | 9 | 9 | 4 | 2 | 8 | 5 | 13 | 8 | 9 | | |

Fuente: Elaboración propia, en aproximación a Landaburo Niebla (2011).

Escala del 1 al 3: Baja = 1, media = 2 y alta = 3.

VTIH.- Valor total de los impactos horizontales (causas).

VTIV.- Valor total de los impactos verticales (efectos).

En la tabla III-4 se muestra en orden decreciente la cantidad de puntos que se le dio a cada problema mediante la comparación entre ellos, el porcentaje que cada uno representa del total y el porcentaje acumulado del de mayor puntuación hacia el de menor; se consideran como más importantes aquellos síntomas que estén dentro del 20 porciento acumulado; en este caso el problema número 5: No existencia de un enfoque de procesos que garantice un desarrollo integral del flujo de trabajo.

Tabla III.4.- Representación de tabla Excel para determinar la Importancia de los impactos.

| | A | B | C | D | E |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | IMPORTANCIA DE LOS IMPACTOS | | | | |
| 2 | No. Orden | Prob. No. | Suma | % | % Acumulado |
| 3 | 1 | **5** | **94** | **19.14** | **19.14** |
| 4 | 2 | 3 | 77 | 15.68 | 34.82 |
| 5 | 3 | 8 | 70 | 14.25 | 49.07 |
| 6 | 4 | 2 | 68 | 13.85 | 62.92 |
| 7 | 5 | 7 | 55 | 11.20 | 74.12 |
| 8 | 6 | 9 | 36 | 7.33 | 81.45 |
| 9 | 7 | 10 | 33 | 6.72 | 88.17 |
| 10 | 8 | 1 | 31 | 6.31 | 94.48 |
| 11 | 9 | 4 | 21 | 4.27 | 98,75 |
| 12 | 10 | 6 | 6 | 1.25 | 100.00 |
| 13 | | Total | 491 | | |

Fuente: Elaboración propia, en aproximación a Landaburo Niebla (2011).

De la valoración hecha se llega a la conclusión de que:

**La no existencia de un enfoque de procesos que garantice un desarrollo integral del flujo de trabajo, repercute negativamente en el logro de los objetivos de trabajo del Restaurante “Escambray” y en la satisfacción de sus clientes externos e internos.**

### 3.2.1.2.- Etapa 2. Lista de los procesos del restaurante “Escambray”.

Mediante el trabajo con los expertos se obtuvo una lista de 13 procesos, los que se clasificaron en estratégicos (E), operativos (O) y de apoyo (A), lo que se muestra en la tabla III.5.

Tabla III.5- Definición y clasificación de procesos del Restaurante "Escambray".

| DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PROCESOS DEL RESTAURANTE ¨ESCAMBRAY¨. | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| PANCARTA "A" | | PANCARTA "B" | | No | PROCESOS DEFINIDOS POR EL GRUPO DE EXPERTOS | CLASIFICACIÓN |
| No. | PROCESOS DEFINIDOS POR EL SUBGRUPO DE EXPERTOS "I" | No. | PROCESOS DEFINIDOS POR EL SUBGRUPO DE EXPERTOS "II" | | | |
| I.1 | Aseguramiento material. | II.1 | Logística del servicio. | 1 | Aseguramiento material. | **A** |
| I.2 | Montaje del salón | | | | | |
| I.3 | Elaboración de alimentos. | II.2 | Elaboración de los alimentos. | 2 | Elaboración de los alimentos. | **O** |
| I.4 | Prestación del servicio. | II.3 | Prestación del servicio de restauración. | 3 | Prestación del servicio de restauración. | **O** |
| I.5 | Limpieza e higienización. | | | 4 | Limpieza e higienización. | **O** |
| | | II.4 | Cierre del turno | 5 | Cierre del turno | **O** |
| I.6 | Mercadotecnia. | II.5 | Gestión comercial. | | | |
| I.7 | Gestión de los recursos humanos. | II.6 | Gestión de los recursos humanos. | 6 | Gestión de los recursos humanos. | **E** |
| I.8 | Gestión de la dirección. | | | 7 | Gestión de la dirección. | **E** |
| I.9 | Gestión económico-financiera. | II.7 | Gestión económico-financiera. | 8 | Gestión económico-financiera. | **E** |
| I.10 | Mantenimiento técnico-constructivo. | II.8 | Mantenimiento del inmueble. | 9 | Mantenimiento técnico-constructivo. | **A** |
| | | II.9 | Mantenimto. del equipamiento. | | | |
| I.11 | Gestión Prot. e higiene del trabajo. | II.10 | Gestión de la protección e higiene del trabajo. | | | |
| I.12 | Gestión medioambiental. | II.11 | Gestión medioambiental. | 10 | Gestión medioambiental. | **E** |
| I.13 | Gestión Seg. Higiene alimentos. | II.12 | Gestión higiene de los alimentos. | 11 | Gestión de seguridad e higiene de los alimentos. | **O** |
| I.14 | Gestión de la protección institucional | | | 12 | Gestión de la protección institucional | **A** |
| I.15 | Gestión de la calidad. | II.13 | Gestión de la calidad. | 13 | Gestión de la calidad. | **E** |
| | | II.14 | Información y comunicación. | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Mediante el trabajo con los expertos se identificaron las actividades comprendidas en cada proceso. Se elaboraron las listas de los procesos con las actividades que los conforman. En la tabla III.6 se muestra, a modo de ejemplo y de forma parcial, la lista de actividades que corresponden al proceso: ¨**Prestación del servicio de restauración**¨.

Tabla III.6- Lista parcial de las actividades que corresponden al proceso: ¨Prestación del servicio de restauración¨.

| **PROCESO: Prestación del servicio de restauración.** | |
|---|---|
| **No.** | **ACTIVIDADES** |
| 1 | Chequear el completamiento y estado del personal de servicio: uso del uniforme, buena apariencia, otros requisitos. |
| 2 | Transmitir al personal la información sobre los grupos de turistas que recibirán servicios en el restaurante: Cantidad de personas, procedencia, hora de llegada, características del servicio que deben recibir, etc. Informarle sobre otras ofertas paralelas al buffet. |
| 3 | Evaluar el completamiento, estado y limpieza de los medios y útiles por cada estación, rango y puestos de trabajo. |

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente sesión de trabajo con el grupo de expertos se determinaron las principales relaciones entre los procesos, a través de la creación de una matriz “nxn”, donde ¨n¨ es el número de procesos y la escala es decreciente en importancia del 10 al 1; vea la tabla III.7.

Tabla III.7.- Representación de hoja de libro Excel, resumen de las sumas de las puntuaciones dadas por los expertos de las relaciones entre los procesos.

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O | P | Q | R |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | MATRIZ RESUMEN n x n DE RELACIONES ENTRE LOS PROCESOS DEL RESTAURANTE "ESCAMBRAY". | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | No | PROCESOS / NÚMEROS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | C I | VTIH | % |
| 3 | 1 | Aseguramiento material. | | 65 | 61 | 56 | 18 | 16 | 21 | 33 | 48 | 15 | 29 | 17 | 11 | 12 | 390 | 8.44 |
| 4 | 2 | Elaboración de los alimentos. | 21 | | 66 | 43 | 37 | 15 | 19 | 39 | 12 | 32 | 66 | 39 | 17 | 12 | 406 | 8.79 |
| 5 | 3 | Prestación del servicio de restauración. | 28 | 32 | | 37 | 36 | 27 | 29 | 51 | 14 | 34 | 52 | 46 | 43 | 12 | 429 | 9.29 |
| 6 | 4 | Limpieza e higienización. | 12 | 59 | 59 | | 16 | 11 | 13 | 14 | 9 | 48 | 64 | 12 | 38 | 12 | 355 | 7.69 |
| 7 | 5 | Cierre del turno | 19 | 24 | 27 | 54 | | 15 | 17 | 58 | 9 | 18 | 49 | 51 | 18 | 12 | 359 | 7.77 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 8 | 6 | Gestión de recursos humanos | 21 | 53 | 58 | 28 | 17 | | 27 | 34 | 22 | 21 | 34 | 27 | 23 | 12 | 365 | 7.90 |
| 9 | 7 | Gestión de la dirección | 26 | 43 | 52 | 24 | 18 | 31 | | 49 | 15 | 22 | 18 | 23 | 21 | 12 | 342 | 7.40 |
| 10 | 8 | Gestión económico-financiera. | 54 | 36 | 20 | 17 | 15 | 18 | 46 | | 21 | 16 | 18 | 37 | 21 | 12 | 319 | 6.91 |
| 11 | 9 | Mantenimiento técnico-constructivo. | 16 | 42 | 51 | 23 | 7 | 12 | 14 | 22 | | 14 | 17 | 29 | 26 | 12 | 273 | 5.91 |
| 12 | 10 | Gestión medioambiental. | 13 | 21 | 25 | 49 | 7 | 11 | 23 | 15 | 12 | | 59 | 24 | 23 | 12 | 282 | 6.11 |
| 13 | 11 | Gestión de seguridad e higiene de los alimentos. | 19 | 65 | 60 | 58 | 12 | 11 | 21 | 22 | 9 | 39 | | 31 | 39 | 12 | 386 | 8.36 |
| 14 | 12 | Gestión de la protección institucional | 54 | 49 | 45 | 16 | 25 | 35 | 28 | 26 | 12 | 15 | 18 | | 16 | 12 | 339 | 7.34 |
| 15 | 13 | Gestión de la calidad. | 53 | 57 | 51 | 19 | 12 | 27 | 23 | 29 | 17 | 22 | 43 | 21 | | 12 | 374 | 8.10 |
| 16 | 14 | **CANTIDAD DE IMPACTOS** | **12** | **12** | **12** | **12** | **12** | **12** | **12** | **12** | **12** | **12** | **12** | **12** | **12** | **156** | **4619** | **100** |
| 17 | | **VALOR TOTAL DE LOS IMPACTOS VERTICALES** | **336** | **546** | **575** | **424** | **220** | **229** | **281** | **392** | **200** | **296** | **467** | **357** | **296** | | | |

Fuente: Elaboración propia, en aproximación a Landaburo Niebla (2011).

En la última columna aparece reflejado en forma de porciento el peso de los impactos que tiene cada proceso con respecto a los demás, lo que le da valoración a cada uno de ellos. La última fila de la tabla da una idea de la medida en que cada proceso es influenciado por los demás.

**3.2.1.3.- Etapa 3. Identificación de los procesos relevantes que se desarrollan en el Restaurante "Escambray".**

En la tercera etapa se procede a la aplicación del método Kendall para la selección de los procesos relevantes mediante una hoja de cálculo Excel utilizada por la autora, representada en la tabla III.8 y en el anexo III-2, cuyos resultados sirvieron de base para la selección de los procesos clave. En este caso cada experto dio un número de orden creciente del 1 al 13 en la medida en que los procesos contribuyen al logro de los objetivos de la entidad. Se obtuvo como resultado que de los 13 procesos definidos, son relevantes los siguientes: aseguramiento material; elaboración de alimentos; prestación del servicio de restauración; limpieza e higienización; gestión de la seguridad e higiene de los alimentos; gestión de la calidad.

Tabla No. III.8- Representación de hoja de cálculo Excel para determinar los procesos relevantes en el Restaurante ¨Escambray¨.

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | **DETERMINACIÓN DE LOS PROCESOS RELEVANTES EN EL RESTAURANTE ¨ESCAMBRAY¨** | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Objetivos Estratégicos: | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 1- Alcanzar un mayor nivel de gestión en la lucha contra el delito, las indisciplinas y las manifestaciones de corrupción. | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 2- Lograr mejores resultados en la promoción y la comercialización. | | | | | | | | | | | | |
| 5 | 3- Alcanzar un mayor desempeño en la gestión económico-financiera. | | | | | | | | | | | | |
| 6 | 4- Mayor desarrollo y gestión de los recursos humanos. | | | | | | | | | | | | |
| 7 | 5- Introducir sistemas modernos de gestión para mejorar la calidad, la eficiencia, la eficacia y la efectividad. | | | | | | | | | | | | |
| 8 | **No.** | **PROCESOS** | **EXPERTOS** | | | | | | | **ΣAi** | **Δ** | **Δ^2** | **SELECCIÓN** |
| 9 | | | **E1** | **E2** | **E3** | **E4** | **E5** | **E6** | **E7** | | | | |
| 10 | **1** | Aseguramiento material. | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | **20** | **-29** | **841** | **Relevante** |
| 11 | **2** | Elaboración de los alimentos. | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | **14** | **-35** | **1225** | **Relevante** |
| 12 | **3** | Prestación del servicio de restauración. | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | **8** | **-41** | **1681** | **Relevante** |
| 13 | **4** | Limpieza e higienización. | 6 | 5 | 5 | 4 | 4 | 6 | 5 | **35** | **-14** | **196** | **Relevante** |
| 14 | **5** | Cierre del turno. | 8 | 9 | 11 | 8 | 7 | 8 | 11 | **62** | **13** | **169** | **No relevante** |
| 15 | **6** | Gestión de recursos humanos. | 7 | 8 | 10 | 5 | 11 | 7 | 7 | **55** | **6** | **36** | **No relevante** |
| 16 | **7** | Gestión de la dirección. | 9 | 7 | 7 | 9 | 6 | 5 | 8 | **51** | **2** | **4** | **No relevante** |
| 17 | **8** | Gestión económico-financiera. | 11 | 10 | 8 | 11 | 13 | 13 | 10 | **76** | **27** | **729** | **No relevante** |
| 18 | **9** | Mantenimiento técnico-constructivo. | 13 | 12 | 13 | 13 | 12 | 11 | 12 | **86** | **37** | **1369** | **No relevante** |
| 19 | **10** | Gestión medioambiental. | 12 | 13 | 12 | 12 | 8 | 12 | 13 | **82** | **33** | **1089** | **No relevante** |
| 20 | **11** | Gestión de seguridad e higiene de los alimentos. | 4 | 4 | 4 | 6 | 9 | 4 | 6 | **37** | **-12** | **144** | **Relevante** |
| 21 | **12** | Gestión de la protección institucional. | 10 | 11 | 9 | 10 | 10 | 10 | 9 | **69** | **20** | **400** | **No relevante** |
| 22 | **13** | Gestión de la calidad. | 5 | 6 | 6 | 7 | 5 | 9 | 4 | **42** | **-7** | **49** | **Relevante** |
| 23 | | | | | | | | **ΣΣ Ai** | | **637** | **Σ∆^2** | **7932** | |
| 24 | | **FÓRMULAS** | **VALORES CALCULADOS** | | | | | **Nota: Los expertos dan número de orden a los procesos según la importancia que valoren en función de su contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos, su impacto en las necesidades del cliente y la posibilidad de mejora a corto plazo.** | | | | | |
| 25 | | **Σ Ai= Σ En** | | | | | | | | | | | |
| 26 | | **∆=Σ Ai -T** | | | | | | | | | | | |
| 27 | | **T=ΣΣ Ai / k** | **49** | | | | | | | | | | |
| 28 | | **w= 12 Σ ∆^2 / (m^2(k^3-k))** | **0,889437094** | | | | | | | | | | |
| 29 | | **Términos** | **DATOS** | | | | | **Si w >= 0.5, entonces: Hay concordancia en el criterio de los expertos; si no: No hay concordancia.** | | | | | |
| 30 | | **k- Número de características** | 13 | | | | | | | | | | |
| 31 | | **m- Número de expertos** | 7 | | | | | **Resultado** | | | | | |
| 32 | | **w- Coeficiente de concordancia** | **Hay concordancia en el criterio de los expertos** | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia, en aproximación a Landaburo Niebla (2011).

### 3.2.1.4.- Etapa 4. Selección de los procesos claves.

Para identificar los procesos clave lo primero que se hizo fue determinar los criterios a tener en cuenta para cuantificar los impactos de los procesos en ellos; después de debatir entre los expertos la importancia y validez de los criterios, se llegó a la conclusión de considerar los siguientes: impactos de los procesos en los objetivos estratégicos; repercusión en el cliente; posibilidades de éxito a corto plazo; variabilidad; repetitividad y valor agregado al producto final.

El peso relativo de cada criterio fue tomado de la experiencia de su aplicación en entidades afines, a partir de lo cual se aplicó la matriz, elaborada por la autora en hoja de cálculo Excel, según se muestra en la tabla III.9 y en el anexo III.2, con la que los expertos valoraron los impactos de los procesos en los criterios antes apuntados, lo que dio como resultado la selección de los procesos claves.

Tabla III.9.- Representación de hoja de cálculo Excel para la determinación de los procesos claves.

| | A | B | C | D | E | F | G | H |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | **MATRIZ DE SELECCIÓN DE PROCESOS CLAVE** | | | | | | | |
| 2 | **Objetivos Estratégicos** | | | | | | | |
| 3 | 1- Alcanzar un mayor nivel de gestión en la lucha contra el delito, las indisciplinas y las manifestaciones de corrupción. | | | | | | | |
| 4 | 2- Lograr mejores resultados en la promoción y la comercialización. | | | | | | | |
| 5 | 3- Alcanzar un mayor desempeño en la gestión económico-financiera. | | | | | | | |
| 6 | 4- Mayor desarrollo y gestión de los recursos humanos. | | | | | | | |
| 7 | 5- Introducir sistemas modernos de gestión para mejorar la calidad, la eficiencia, la eficacia y la efectividad. | | | | | | | |
| 8 | **Valoración: Escala del 1 al 5, donde 5 es la máxima puntuación.** | | **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS** | | | | | **IMPACTOS EN LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS** |
| 9 | | | | | | | | |
| 10 | No. | **PROCESOS** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | |
| 11 | **1** | Aseguramiento material. | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | **4** |
| 12 | **2** | Elaboración de los alimentos. | 2 | 5 | 5 | 3 | 3 | **3,6** |
| 13 | **3** | Prestación del servicio de restauración. | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | **4,2** |
| 14 | **4** | Limpieza e higienización. | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | **3,8** |
| 15 | **5** | Gestión de seguridad e higiene de los alimentos. | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | **3,6** |
| 16 | **6** | Gestión de la calidad. | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | **2,8** |
| 17 | | **No: Cantidad de objetivos estratégicos** | | | | | | **5** |
| 18 | | **T.P: Puntuación total del proceso** | | | | | | |
| 19 | | **Peso relativo de impactos en los objetivos estratégicos** | | | | | | **0,435** |
| 20 | | **Peso relativo de la repercusión en el cliente** | | | | | | **0,267** |
| 21 | | **Peso relativo del éxito a corto plazo** | | | | | | **0,088** |
| 22 | | **Peso relativo de la variabilidad** | | | | | | **0,053** |
| 23 | | **Peso relativo de la repetitividad** | | | | | | **0,076** |
| 24 | | **Peso relativo del valor agregado al producto final** | | | | | | **0,08** |
| 25 | | **Tp media** | | | | | | **8,217** |

Tabla III.9- Continuación.

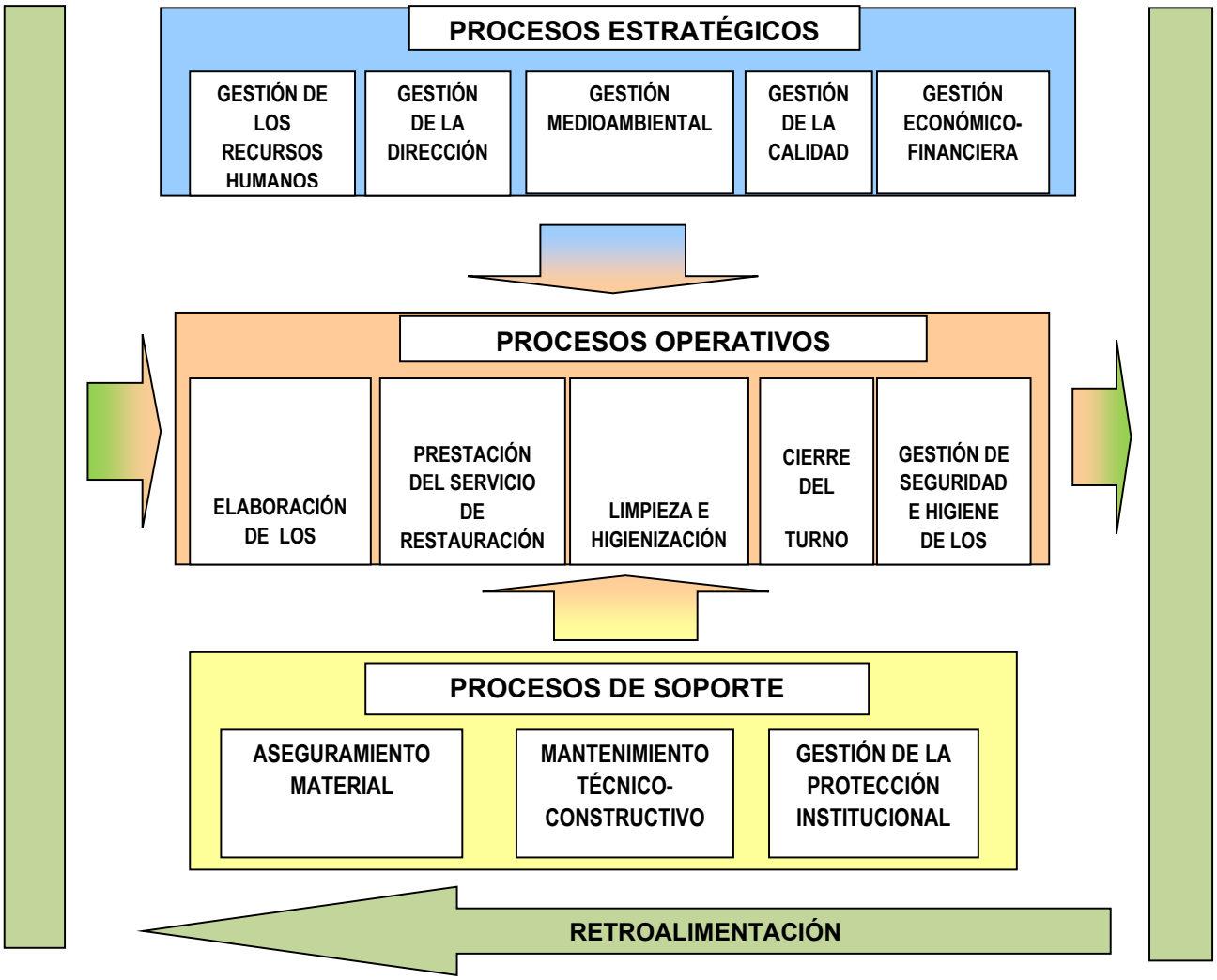
| I | J | K | L | M | N | O | P | Q | R | S |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **MATRIZ DE SELECCIÓN DE PROCESOS CLAVE** | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

| REPERCUSIÓN EN EL CLIENTE | POSIBILIDAD DE MEJORA A CORTO PLAZO | IMPACTO SOCIO-ECONÓMICO | REPETITIVIDAD | VALOR AGREGADO AL PRODUCTO FINAL | MEDIANA | TOTAL MEDIANA | EVALUACIÓN | MEDIA ARITMÉTICA | TOTAL MEDIA ARITMÉTICA | EVALUACIÓN |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | **5** | **12,895** | **Clave** | **4** | **10,72** | **Clave** |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | **3** | **9,345** | **Clave** | **3,6** | **10,65** | **Clave** |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | **5** | **13,695** | **Clave** | **4,2** | **11,96** | **Clave** |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | **4** | **10,316** | **Clave** | **3,8** | **9,881** | **Clave** |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | **4** | **10,804** | **Clave** | **3,6** | **9,934** | **Clave** |
| 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | **3** | **8,408** | **Clave** | **2,8** | **7,973** | |

**Se hace una valoración individual de cada experto sobre la incidencia de los procesos en cada uno los aspectos siguientes: Los impactos en los objetivos estratégicos, la repercusión en el cliente, la posibilidad de éxito a corto plazo, el impacto socioeconómico, la repetitividad y el valor agregado al producto final.**

Fuente: Elaboración propia, en aproximación a Landaburo Niebla (2011).

Figura III-1.- Mapa de procesos del Restaurante “Escambray”.




Fuente: Elaboración propia, en aproximación a Palmero Berberena (2011).

En la tercera sesión de trabajo del grupo se recibieron dos propuestas de listas de procesos, las que se reflejaron en sendas pancartas, a partir de las cuales se desarrolló una tormenta de ideas mediante la que se obtuvo una lista por consenso de 13 procesos; mediante consulta con los miembros del grupo más preparados profesionalmente se clasificaron los procesos en estratégicos (E), operativos (O) y de apoyo (A), lo que se muestra en la tabla III.5.

Se llevó al consejo de dirección la lista y el mapa de los procesos, esquema mediante el cual se dio una explicación de los procesos que se desarrollan en el Restaurante “Escambray”, su clasificación, sus misiones y sus relaciones principales; el trabajo presentado fue aprobado.

Mediante consulta con los miembros del grupo con mayor experiencia en actividades de restauración y consultando la tesis de Diallo Oumar (2009), se identificaron las actividades comprendidas en cada proceso. Se elaboraron las listas de los procesos con las actividades que los conforman. En la tabla III-6 se muestra, a modo de ejemplo la lista de actividades que corresponden al proceso: ¨Prestación del servicio de restauración¨.

Tabla III.6- Lista de actividades que corresponden al proceso: ¨Prestación del servicio de restauración¨.

| **PROCESO: Prestación del servicio de restauración.** | |
|---|---|
| **No.** | **ACTIVIDADES** |
| 1 | Chequear el completamiento y estado del personal de servicio: uso del uniforme, buena apariencia, otros requisitos. |
| 2 | Transmitir al personal la información sobre los grupos de turistas que recibirán servicios en el restaurante: Cantidad de personas, procedencia, hora de llegada, características del servicio que deben recibir, etc. Informarle sobre otras ofertas paralelas al buffet. |
| 3 | Evaluar el completamiento, estado y limpieza de los medios y útiles por cada estación, rango y puestos de trabajo. |
| 4 | Solicitar el completamiento de los medios y recursos para el desarrollo del servicio. |
| 5 | Revisar el estado del mobiliario del salón comedor, su posicionamiento, su alineación, su orden y su limpieza. |
| 6 | Revisar los sistemas eléctricos, precisando la iluminación y el clima. |
| 7 | Revisar la limpieza de pisos, cristales, cortinas y paredes. |
| 8 | Revisar las cantidades, estado físico y limpiezas de manteles, cubre manteles, servilletas, etc., según las necesidades. |
| 9 | Chequear las existencias de los aditivos, como sal, pimienta, salsas y aderezos, disponibles a la solicitud de los clientes. |
| 10 | Rellenar saleros y pimenteros. |
| 11 | Disponer la vajilla, cristalería, cubertería en correspondencia a la oferta menú y tipo de servicio. |
| 12 | Montar el menaje de servicio, convoy o angarillas, salsas o aderezos según exigencias. |
| 13 | Doblar las servilletas, evitando su manipulación en exceso. |
| 14 | Montar cada mesa con las plazas necesarias, según posible ocupación distribuidos para dos, tres cuatros o más cubiertos según la afluencia de clientes. |
| 15 | Verificar que todas las mesas estén adecuadamente montadas. |
| 16 | Verificar el montaje del salón en general y por las distintas estaciones: mesa caliente, mesa fría, área de dulces y de panes, área de frutas, etc. |
| 17 | Ubicar a cada dependiente en su estación y precisarle las tareas correspondientes. |
| 18 | Recepcionar a los clientes y conducirlos u orientarlos si fuera necesario. |
| 19 | Atender cualquier solicitud de los clientes y hacerles ofertas independientes del buffet, sobre todo bebidas. |
| 20 | Retirar los servicios de las mesas: Platos, vasos, copas, cubiertos, servilletas usadas, etc. |

| | |
|---|---|
| 21 | Reponer los insumos en las mesas. |
| 22 | Reponer los insumos en las estaciones. |
| 23 | Reponer los alimentos en las estaciones. |
| 24 | Atender las solicitudes de los clientes. |
| 25 | Hacer los cobros. |
| 26 | Despedida de los clientes. |
| 27 | Toma de opiniones del servicio prestado. |
| 28 | Cierre de caja y chequería. |
| 29 | Cierre del turno. |
| 30 | Ejecutar las disposiciones de limpieza y saneamiento de los puestos de trabajo |
| 31 | Aplicación de la lista de chequeo una vez a la semana para cada turno. |

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.1.5.- Etapa 5. Nombrar al responsable del proceso que se determina priorizar.

Para comenzar la mejora se seleccionó el proceso: **Prestación del servicio de restauración**, por ser el que mayor puntuación obtuvo, y como responsable del mismo se designó al Lic. Manuel Berges González, Licenciado en Turismo y Capitán de Salón, con 17 años de experiencia en restauración y reconocimiento por sus buenas prácticas, tanto por su colectivo laboral como por la dirección del Hotel Gran Caribe ¨Jagua¨.

## 3.2.2.- FASE II. Diseño del Proceso: Prestación del servicio de restauración.

### 3.2.2.1.- Etapa 6. Constitución del equipo de trabajo para la mejora del proceso.

El responsable del proceso seleccionó a su equipo de trabajo, el que quedó constituido por un capitán de salón, un cocinero y dos dependientes gastronómicos, todos con más de 5 y hasta 17 años de experiencia, buena formación académica y alto reconocimiento laboral.

### 3.2.2.2.- Etapa 7. Definición del proceso empresarial.

En esta etapa se confeccionó la ficha del proceso seleccionado: ¨Prestación del servicio de restauración¨, documento en el que se refleja una gran cantidad de información importante en referencia al proceso seleccionado; para ello se escogió el formato propuesto por Gómez Cintra (2010) y se hizo participar a los especialistas con el objetivo de lograr la información necesaria y suficiente, así como la aprobación de la misma.

**3.2.2.3.- Etapa 8: Confección del diagrama As-Is (tal como es), para el proceso seleccionado.**

El diagrama del proceso As-Is (tal como es) que se muestra en el anexo III.3, se realizó según la primera variante descrita en el acápite 2.3.3, etapa 8; la simbología empleada fue la planteada por Trischler, (1998) y se utilizó para su elaboración el programa Visio de Microsoft.

**3.2.2.4.- Etapa 9. Mejora del proceso seleccionado: “Prestación del servicio de restauración”.**

Teniendo como guía el diagrama del proceso se hizo el análisis del valor añadido, para lo cual se elaboró mediante hoja de cálculo Excel, una matriz que se ha denominado ¨Matriz de Análisis del Valor Añadido¨; ver tabla III-7. Esta matriz, como bien se explica en el capítulo II, requiere de información básica para poder ser aplicada. Para escoger entre todos los elementos componentes de cada aspecto a considerar, se realizó un análisis por el equipo de trabajo y se hicieron consultas a algunos de los expertos mediante lo cual se seleccionaron, como se expone a continuación, los aspectos que se tuvieron en cuenta para desarrollar la matriz.

I) Los objetivos de la empresa que se manifiestan o concretan en el proceso objeto de estudio son:

   1-Alcanzar un mayor nivel de gestión en la lucha contra el delito, las indisciplinas y las manifestaciones de corrupción

   2-Lograr mejores resultados en la promoción y la comercialización

   3-Alcanzar un mayor desempeño en la gestión económico-financiera

   4-Lograr mayor desarrollo y gestión de los recursos humanos

   5-Introducir sistemas modernos de gestión para mejorar la calidad, la eficiencia, la eficacia y la efectividad.

   De estos objetivos se seleccionaron el número 2, el 3 y el 4.

II) Los Grupos de Interés para el Restaurante “Escambray” son:

   1-Clientes individuales o en grupos.

   2-Turoperadores.

   3-Empleados.

   4-Directivos.

   5-MINTUR.

   6-Proveedores.

   Como de mayor importancia se consideraron los grupos 1, 3 y 5.

III) Las expectativas de los clientes del restaurante son:

   1-Obtener una buena relación calidad/precio.

2-Comidas sencillas, simples y naturales, pero bien elaboradas, con buena presentación y decoración, adecuadas condiciones de temperatura (lo frío, frío y lo caliente, caliente), y en correspondencia con sus hábitos y costumbres culinarias.

3-Poder disponer de opciones: Cocina internacional adecuadamente combinada con cocina regional y dietética.

4-Agradable decoración y ambientación de los locales.

5-Extensión del producto restauración; vivir nuevas experiencias.

6-Alta profesionalidad del personal que los atiende: Recibir una buena atención, correcta información y buen dominio del tiempo.

En este caso se tuvieron en cuenta como más relevantes la 1, la 2 y la 6.

IV) Las características de calidad, que en forma de clusters, se enumeran a continuación, se determinaron mediante estudios exploratorios realizados utilizando encuestas y entrevistas, para conocer las necesidades y deseos de los clientes; también se tuvo en cuenta consultas con los miembros del Grupo de Trabajo y revisiones de bibliografía actualizada:

1-El restaurante se deberá destacar por sus condiciones de confort; sus instalaciones, en particular el salón-comedor, cocina y demás áreas y servicios deberán ser de calidad superior, dado en sus terminaciones, revestimientos, mobiliario, equipamiento, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios.

2-Deberán disponer de las técnicas modernas de la restauración. El menú deberá estar conformado por una gran variedad de platos. Los ingredientes deberán ser preferentemente frescos, de primera calidad, y deberán brindarse platos de estación. Se deberá manifestar la creatividad en la presentación de las ofertas. Deberá ofertarse un surtido amplio de licores y una extensa carta de vinos de reconocido prestigio.

3-La atmósfera será formal y la ambientación totalmente distintiva, con música agradable y en correspondencia con el tipo de servicio.

4-El trato del personal de servicio debe ser formal, respetuoso y a la vez comunicativo, brindándole información al cliente, confianza y seguridad. La disponibilidad de tiempo para que el cliente se sienta servido será medida, no muy lenta ni demasiado rápida.

Para el análisis se consideraron las referencias 1, 2 y 4.

V) Los momentos de la verdad que se definieron en el proceso se describen a continuación:

1-Recibimiento del cliente.

2-Atención al cliente durante el autoservicio.

3-Oferta de opcionales sobre todo de bebidas.

4-Entrega del cheque de consumo.

5-Despedida del cliente.

De ellos se tuvieron en cuenta para el análisis el número 1, el 2 y el 5.

Para buscar consenso y facilitar el procesamiento, se le entregó a cada integrante del equipo de trabajo un documento con el contenido de la matriz que se muestra en la tabla III-11 y el cuadro II-1, con un grupo de preguntas, que se hacen para determinar si las actividades aportan valor o no; los participantes marcaron con el número 1 en los casos en que las actividades aportan valor y con cero en los que no aportan valor; en la tabla III-12 se muestra la aplicación de lo antes expuesto a la actividad: ¨Chequear el completamiento y estado del personal de servicio: uso del uniforme, buena apariencia, otros requisitos¨.

Tabla III-11.- Representación de hoja de cálculo Excel. Matriz de resultados del análisis del valor añadido para una actividad por el grupo de trabajo.

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O | P | Q |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | **MATRIZ DE RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO PARA UNA ACTIVIDAD POR EL GRUPO DE TRABAJO** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | **Actividad:** Chequear el completamiento y estado del personal de servicio: uso del uniforme, buena apariencia, otros requisitos. | | | | **APORTE DE VALOR** | | | | | | **Aporta valor medianamente** | | | **PUNTUACIÓN** | | | **5** |
| 3 | **GRUPO DE TRABAJO (Especialistas)** | **OBJETIVOS** | | | **GRUPOS DE INTERÉS** | | | **EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES** | | | **CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD** | | | **MOMENTOS DE LA VERDAD** | | | **TOTALES** |
| 4 | | **2** | **3** | **4** | **1** | **3** | **5** | **1** | **5** | **6** | **1** | **2** | **4** | **1** | **3** | **6** | |
| 5 | **Esp. 1** | **1** | **1** | **1** | **1** | **0** | **1** | **1** | **0** | **1** | **1** | **0** | **1** | **1** | **1** | **1** | **12** |
| 6 | **Esp. 2** | **1** | **1** | **1** | **1** | **1** | **0** | **1** | **0** | **0** | **1** | **0** | **1** | **1** | **1** | **1** | **11** |
| 7 | **Esp. 3** | **1** | **1** | **1** | **1** | **1** | **0** | **1** | **0** | **0** | **1** | **0** | **0** | **1** | **1** | **1** | **10** |
| 8 | **Esp. 4** | **1** | **0** | **0** | **1** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** | **1** | **0** | **1** | **1** | **0** | **1** | **6** |
| 9 | **Esp. 5** | **1** | **1** | **0** | **1** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** | **1** | **0** | **0** | **1** | **1** | **1** | **7** |
| 10 | **SUMA VT** | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** | **75** |
| 11 | **SUMA VP** | **5** | **4** | **3** | **5** | **2** | **1** | **3** | **0** | **1** | **5** | **0** | **3** | **5** | **4** | **5** | **46** |
| 12 | **C % = (SUMA VP/SUMA VT) x 100** | **100** | **80** | **60** | **100** | **40** | **20** | **60** | **0** | **20** | **100** | **0** | **60** | **100** | **80** | **100** | **61.33** |

Fuente: Elaboración propia en aproximación a Medina León (2006)

En correspondencia con el valor de "C" calculado, se determinó si la actividad aporta valor (se le asigna 5 puntos), si lo aporta moderadamente (se le da 3 puntos) o si no aporta (se le otorga 1 punto).En la tabla III-12, representación de hoja de cálculo Excel, elaborada por la autora, en aproximación a Medina León (2006), se obtienen en las filas correspondientes a cada actividad, como se muestra de ejemplo, la sumatoria de las puntuaciones dadas por los miembros del equipo en cada uno de los aspectos y al final la puntuación de 5, 3 ó 2 que le corresponde según *su aporte de valor.*

Tabla III-12.- Representación parcial de hoja de cálculo Excel. Matriz de resultados del análisis por el grupo de trabajo del valor añadido, para el conjunto de actividades.

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O | P | Q |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | **MATRIZ DE RESULTADOS DEL ANÁLISIS POR EL GRUPO DE TRABAJO DEL VALOR AÑADIDO PARA EL CONJUNTO DE ACTIVIDADES** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | **ACTIVIDADES DEL PROCESO: Prestación del servicio de restauración.** | **OBJETIVOS** | | | **GRUPOS DE INTERÉS** | | | **EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES** | | | **CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD** | | | **MOMENTOS DE LA VERDAD** | | | **PUN-TUACIÓN** | |
| 3 | | **2** | **3** | **4** | **1** | **3** | **5** | **1** | **2** | **6** | **1** | **2** | **4** | **1** | **2** | **5** | | |
| 4 | Chequear el completamiento y estado del personal de servicio. | 5 | 4 | 3 | 5 | 2 | 1 | 3 | 0 | 1 | 5 | 0 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | |
| 5 | Transmitir al personal la información sobre los grupos de turistas que recibirán servicios en el restaurante. | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | |

3.2.2.3.2.2.5.- Etapa 10: Establecer indicadores.

Uno de los aspectos que comprende el ciclo de Deming es el control y para ello es necesario establecer indicadores que permitan hacer una evaluación objetiva, no a conveniencia. Para establecer los indicadores fue necesario, no sólo la participación del equipo de trabajo, sino también consultar a expertos y tener en cuenta que a pesar de que muchas actividades, como parte del servicio, son intangibles y cualitativas, todo se puede medir, basta con utilizar el procedimiento adecuado, que sea práctico y que brinde un adecuado grado de veracidad.

3.2.3.- Fase III. Implantación del proceso

3.2.3.1.- Etapa 11. Implantación, seguimiento y control.

Se recomienda al grupo de trabajo elaborar un plan de mejora partiendo del conocimiento que se tiene ya de cuáles son los procesos claves, qué actividades los conforman, cuáles son sus interrelaciones, cómo determinar las actividades que aportan o no valor, cuales se deben eliminar, minimizar o fortalecer, implicar y motivar a todas las partes interesadas, procurando

3.2.2.3.2.2.5.- Etapa 10: Establecer indicadores.

Uno de los aspectos que comprende el ciclo de Deming es el control y para ello es necesario establecer indicadores que permitan hacer una evaluación objetiva, no a conveniencia. Para establecer los indicadores fue necesario, no sólo la participación del equipo de trabajo, sino también consultar a expertos y tener en cuenta que a pesar de que muchas actividades, como parte del servicio, son intangibles y cualitativas, todo se puede medir, basta con utilizar el procedimiento adecuado, que sea práctico y que brinde un adecuado grado de veracidad.

3.2.3.- Fase III. Implantación del proceso

3.2.3.1.- Etapa 11. Implantación, seguimiento y control.

Se recomienda al grupo de trabajo elaborar un plan de mejora partiendo del conocimiento que se tiene ya de cuáles son los procesos claves, qué actividades los conforman, cuáles son sus interrelaciones, cómo determinar las actividades que aportan o no valor, cuales se deben eliminar, minimizar o fortalecer, implicar y motivar a todas las partes interesadas, procurando

iniciar los cambios con las personas más receptivas y líderes positivos de grupos, darles la preparación necesaria, comprometerlos y también a la dirección con los cambios en la forma de pensar y de actuar; reelaborar los procesos e instrumentar su implantación de forma progresiva y en

el momento propicio en que no hayan otras afectaciones que puedan incidir negativamente, establecer sus límites y sus interfaces, y establecer los mecanismos de retroalimentación y de control. Razón tuvo Amozarrain (1999) al decir que: “La fase de implantación puede prolongarse en el tiempo, por lo que es necesario desarrollar un plan concreto con la definición de responsables y plazos para cada uno de los hitos”.

**3.3.- Conclusiones del capítulo III.**

3.3.1.- Se ha demostrado en la práctica, una vez más, la consistencia del procedimiento para la gestión de procesos propuesto por Nogueira Rivera et al (2004), con basamento en experimentados autores internacionalmente reconocidos, enriquecido con los criterios planteados por Medina León et al (2008) y con otros aportes dados por la experiencia de su aplicación en varias ramas de la economía nacional, en este caso en el Restaurante “Escambray”, que cuenta ahora con la definición de los procesos que en él se desarrollan y las claves para comenzar su mejora.

3.3.2.- La utilización de nuevas herramientas como es el caso de la aplicación de la matriz de impactos entre síntomas, dentro de la teoría del marco lógico, para la determinación del problema científico le da más valor a este trabajo, a la vez que enriquece el procedimiento propuesto por Nogueira Rivera et al (2004) .

3.3.3.- El uso del programa Excel de Microsoft Office en todas las herramientas que requirieron de cálculos en este trabajo le da relevancia al mismo, ya que permitió alcanzar resultados más precisos al facilitar la consulta y retroalimentación en el trabajo con los expertos, debido a la obtención rápida de resultados; la interrelación entre las hojas conforman un paquete que facilita en gran medida el trabajo a realizar; por lo abierto que resulta el procedimiento planteado, aunque a la vez concreto, permite la incorporación de nuevos criterios y herramientas que pueden incorporarse al soporte en Excel utilizado, a la vez que le da cultura y constituye una base importante para nuevas aplicaciones.

# Conclusiones

## Conclusiones

1.- El concepto de servicio ha variado a través del tiempo y de un autor a otro, desde una concepción que lo expone supeditado al producto, hasta las más aceptadas que lo plantean ligado o no al producto, pero en cualquier caso con su personalidad propia; así, se puede definir como servicio al conjunto de actividades, tangibles o no, que desarrolla el prestatario, que como regla agregan valor a productos, para convertirse en producto él mismo, con el objetivo de satisfacer necesidades de clientes y generar beneficios para ambos; ese conjunto de actividades pueden organizarse o definirse en forma de procesos. Las características más importantes de los servicios son: La intangibilidad, ya que no pueden verse, probarse, sentirse, oírse u olerse antes de ser adquiridos; la inseparabilidad, consistente en que el servicio se presta y se recibe al mismo tiempo; la variabilidad, se refiere a que un mismo tipo de servicio no es desarrollado siempre de la misma forma, ya que determinados

detalles, aunque pudieran parecer pequeños, pueden crear efectos distintivos; repetitividad, los servicios, aunque no con total exactitud, como ya se expuso, se repiten una y otra vez, lo que permite estructurarlos en forma de procesos; carácter perecedero, significa que los servicios no pueden ser transportados ni almacenados para usarlos o venderlos posteriormente, no pueden ser medidos en términos físicos ni verificados antes de ser vendidos. Específicamente, el servicio de restauración es un conjunto de actividades concatenadas que se realizan, unas antes y otras durante la presencia de un cliente que requiere de ser alimentado y recreado, con el objetivo de satisfacer sus expectativas, lo que proporciona beneficios económicos a la entidad que brinda el servicio, y a los trabajadores que en ella laboran.

2.- Se define que un proceso es una secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en una organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas en salidas o resultados programados para un cliente, ejecutado de una manera eficaz y eficiente para agregarle valor a los productos de entrada. La estructuración departamental en las empresas abre paso, sin dejar de existir estos, a la organización del trabajo en forma de procesos, para lograr, ya con mucho éxito, resultados competitivos en la carrera económica actual. En las condiciones de Cuba, muchas empresas se prestan a sí mismas servicios que pudieran ser recibidos de entidades especializadas, y lograr así mejores resultados para clientes y proveedores; esto requiere de brindar servicios eficientes, lo que puede alcanzarse introduciendo la gestión por procesos como filosofía de trabajo y la mejora de procesos como actividad continua; para ello existen metodologías adaptadas a las condiciones del país (Nogueira Rivera et al, 2004), ya con resultados en empresas cubanas; su aplicación a la actividad turística es un buen ejemplo.

3.- Existe plena concordancia con Amozarrain (1999) cuando crea la Matriz de Objetivos Estratégicos-Repercusión en el Cliente para la determinación del orden de los procesos a ser mejorados. Esta matriz contiene los dos criterios más difundidos, dada la propia esencia de la gestión por procesos: Alineación de los procesos con la estrategia (objetivos estratégicos) y orientación al cliente (repercusión en el cliente); es decir: Impacto de los procesos en los objetivos estratégicos (IPOE): Para cada proceso se hará una valoración de la incidencia del mismo en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y/o metas de la organización, y repercusión en el cliente (RC): Las decisiones de la empresa inciden directamente o indirectamente en los clientes. Naturalmente este efecto ha sido considerado en la definición de los objetivos estratégicos, sin embargo, se recomienda realizar una reflexión individualizada para cada proceso acerca de las consecuencias que un posible rediseño tendría en los clientes de la organización. Se han valorado otros criterios, fundamentalmente

por autores cubanos que tienen en cuenta las posibilidades de éxito a corto plazo, la variabilidad de los procesos, su repetitividad y el valor agregado al producto final.

4.- Se ha demostrado en la práctica, una vez más, la consistencia del procedimiento para la gestión de procesos propuesto por Nogueira Rivera et al (2004), que tiene como precedentes las metodologías y/o etapas propuestas por Harrington (1991), Heras (1996), Trishler (1998), Zaratiegui (1999) y Amozarrain (1999), enriquecido con los criterios planteados por Medina León et al (2008) y con otros aportes dados por la experiencia de su aplicación en varias ramas de la economía nacional, en este caso en el Restaurante “Escambray”, que cuenta ahora con la definición de los procesos que en él se desarrollan y las claves para comenzar su mejora.

5.- El uso del programa Excel de Microsoft Office en todas las herramientas y técnicas que requirieron de cálculos en este trabajo le da relevancia al mismo, ya que permitió alcanzar resultados más precisos al facilitar la consulta y retroalimentación en el trabajo con los expertos, debido a la obtención rápida de resultados; la interrelación entre las hojas conforman un paquete que facilita en gran medida el trabajo a realizar; por lo abierto que resulta el procedimiento planteado, aunque a la vez concreto, permite la incorporación de nuevos criterios, herramientas y técnicas de apoyo, que pueden incorporarse al soporte en Excel que el autor ha creado; esto le da cultura y sirve de una base importante para nuevas aplicaciones.

# Recomendaciones

## Recomendaciones:

1.- Continuar el trabajo de la mejora de procesos uno a uno en el restaurante ¨Escambray¨, y trabajar para lograr una cultura de mejora continua que abarque a todo el ámbito del Hotel ¨Jagua´ y que se integre con el desarrollo de la calidad y de los recursos humanos, entre otros sistemas, para lograr mayor integralidad en el mejoramiento de la entidad.

2.- Divulgar este trabajo en el Hotel ¨Jagua¨ y aplicarlo al resto de las actividades que en él se desarrollan: alojamiento, servicio de alimentos y bebidas, recreación, etcétera, pudiendo hacerse extensivo también a otras entidades del sector del turismo y otros en Cienfuegos.

3.- Presentar el trabajo en eventos científicos y hacer publicaciones parciales del mismo para contribuir a generalizar en el país la práctica de la gestión por procesos.

4.- Utilizar la base informática creada en Excel en nuevas aplicaciones del procedimiento y perfeccionarla, para llegar finalmente a un programa que integre las herramientas principales y las opcionales, para facilitar el trabajo y darle mejor cultura al mismo.

# Bibliografía

## Bibliografía


Amozarrain, M. (1999). *La gestión por procesos.* España: Editorial Mondragón, Corporación Cooperativa.

Artola, M. L y Macías, J. A., (2002). Las empresas de clase y la calidad percibida. Industrial. *Revista Ingeniería, Vol XXIII*(No. 2).

Auliso R., (2010). Metodología para mejorar y documentar procesos.

Blanco Illescas, F. (1993). *El control integrado de gestión. Iniciación a la dirección por sistemas.* (1993º ed.). Grupo Noriega Editores, México.

Claveranne, J. P. y Pascal C., (2004). *Repenser les processus a I´hopital. Une methode au service de la perfomance.* (2004º ed.). Médica Editions. Paris France.

Consejo de Estado de la República de Cuba., (2010). .

Crosby, P.B., (n.d.). *Hablemos de calidad* (1993º ed.). McGraw Hill,1993,-(s.p.).

Cuesta Santos, A. (n.d.). *Tecnología de gestión de los Recursos Humanos.* (1999º ed.). : Editorial Academia.

Deming, E. W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis* (1989º ed.). Madrid:Ed Díaz de Santos, 1989.

Desagüez Sáez, J.M., (2010). Procedimiento de intervención para el control de gestión hospitalario. Aplicación en el hospital José Ramón López Tabranes.

Díaz Gorino, A. (2010). *La Gestión por Procesos*.

Díaz Navarro, Y. (2010). *Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniería Industrial de la Universidad de Matanzas*. Trabajo de diploma., Universidad de Matanzas ¨Camilo Cienfuegos¨, Matanzas, Cuba.

Frías Jiménez, R. (n.d.). *Gestión de Calidad* (2008º ed.). Editorial universitaria.

Frías Jiménez, R. A. (2008). *Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas Turísticas.* Editorial Universitaria, MES.

Frías Jiménez, R. A. (2003). *Apuntando a la Perfección: el enfoque al cliente en las organizaciones de servicio*.

Funch, V. (1968). *Estrategias de Servicio.* (1968º ed.). México. Editorial Trillas, S. A.

Galloway Diane. (n.d.). *"Mejora Continua de Procesos"* (1998º ed.). Ediciones 2000, S.A., Barcelona, 1998.

Gener Navarro, E, (2000). *Elementos de Informática Básica*. Editorial Pueblo y Educación. Cuba.

Harrintong, H. J. (1991a). *Mejoramiento de los procesos de la empresa.* (1993º ed.). McGraw-Hill de Management.

Harrintong, H. J. (1991b). *Administración total del mejoramiento continuo.* (1997º ed.). Santa Fe de Bogota.: McGraw-Hill.

Heras, M., (n.d.). *Gestión de la producción.* (1996º ed.). Barcelona. España: ESADE.

Hernández, Nariño. (2005). Contribución al perfeccionamiento a la gestión hospitalaría. Caso Hospital Militar "Mario Muloz Monroy".Cuba: Universidad de Matanzas.

Hurtado de Mendoza Fernández Sandra, & Méndez Romero Tomás. (2010). *Sistema automatizado del método de consultas de expertos*.

Ishikawa, K. (n.d.). *Qué es el control total de la calidad ?La modalidad japonesa* (1988º ed.). Cuba: Editorial de Ciencias Sociales, Ciudad de la Habana.

Juran J. M, & Gryna F. M., (n.d.). *Manual de control de la Calidad* (1993º ed., Vol. 2). Ed. Mc Graw Hill.

Kotler P, (n.d.). *Dirección de marketing, análisis, planificación, gestión y control.* (1992º ed.). Ed.: Prentice Hall.

Landeta Rodriguez, J, Ariel. (n.d.). *El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre.* (1999º ed.).

Lehtinen, J. (n.d.). *Compañía de servicios orientados al cliente.* 1983º ed., Finlandia.

López, M. (1995). "Las siete virtudes letales de la gestión. *Hartad Deusto*, ((septiembre-octubre), Bilbao (No.68).).

Marrero La torre, Y. (2003). *Propuesta Metodológica para la Mejora de los Procesos Hoteleros. Aplicaciones en el Hotel Riu Turquesa. Matanzas, Cuba*. Trabajo de diploma., Universidad de Matanzas ¨Camilo Cienfuegos¨, Matanzas, Cuba.

Medina León, A. (2008). "Selección de los procesos claves de una instalación hotelera como parte de la gestión y mejora de procesos". *Revista Retos Turísticos.*, *Volumen VII*(No.3).

Medina León, A. (2010). "Relevancia de la Gestión por procesas en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua". *Revista Eídos*, (Número 2, Febrero.).

Medina León, A, & Nogueira Rivera, D. (2002). *Técnicas de análisis empresariales en la certeza e incertidumbre.* (2002º ed.). Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Cuba.

Microsoft. Corporation. (n.d.). *Real Academia Española de la Lengua*.

Miguel Enseñat. (2010). Entrevista al Meitre del hotel ¨Jagua¨ sobre la importancia que tiene para el hotel organizar el servicio por procesos.

Negrin Sosa, (2003). "Metodología para el mejoramiento de los procesos hoteleros", Retrieved from http://www.monografías.com.

Nogueira Rivera, D. (2001). “La logística de producción como herramienta del control de Gestión. *revista Asociación para el Desarrollo de la Logística (ADL),* (2001º ed).

Nogueira Rivera, D. (n.d.). *Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial.* (2004º ed.). Pueblo y Educación, Cuba.

Nogueira Rivera,D. (n.d.). “Propuesta de un modelo de control de gestión (MCG)", *Revista Gestión Empresarial, Vol.1(enero-junio),*

Normann, R. (n.d.). *Service Management Strategy and Leadership in Service Businesses* (1984º ed.). New York: Wiley.

Oscar Moya García. (2010, November). Problemas que inciden en la calidad del servicio del restaurante.

Palmero Berberena, R. (2010). *Tesis en opción al título de Master en Gestión Turística. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. 2010.* Trabajo de diploma., Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.

Parra Ferié, C. (2005). *Modelo y procedimientos para la gestión con óptica de servucción de los servicios técnicos automotrices como elemento del sistema turístico cubano.* Tesis en Opción a Doctor en Ciencias Técnicas., ISJAE. Cuba.

Ponjuán Dante. (2005). *Principios y métodos para el mejoramiento organizacional*. Ciudad de La Habana. Cuba: Félix Varela.

Rodríguez Fariñas, R. (2000). *Introducción al Turismo*. CETUR, Univ. De La Habana.

Saaty, T. (1997). *Toma de decisiones para líderes. El proceso analítico jerárquico. La toma de decisiones en un mundo complejo.* (1997º ed.). RWS Publications, USA.

Sanchéz E. (n.d.). Aplicación del método de experto en los algoritmos examinador para un SAE. *Revista Investigación de Operaciones, Vol.2*.

Schcroeder, R, (n.d.). *Administración de Operaciones.* (1992º ed.). McGraw-Hill Interamericana de México.

Trischler, W. E. (1998). *Mejora del valor añadido en los procesos* (2000º ed.). Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona.

Wilmer, K. (n.d.). *K. Biblia de Excel 2007. 2010.*

Yanet Naranjo. (n.d.). *Sobre los resultados de las encuestas a los clientes externos con respecto a la calidad del servicio del restaurante " Palacio de Valle".*

Zaratiegui, J. R. (n.d.). "La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa ", *Economía Industrial, 1999º ed., España: Vol. VI,*(No. 330).

# Anexos

**Anexo.2.1 COMPLEJO HOTELERO GRAN CARIBE JAGUA**

o exquisitos

carpeta, enfrente y a nuestra derecha entramos

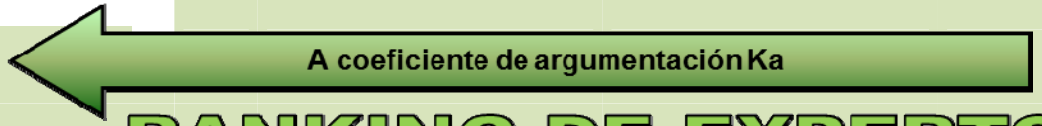
donde se oferta una variada mesa-buffet

menúes

a la carta.

al restaurante

Anexo III-1.- Selección de expertos.




# RANKING DE EXPERTOS

| No. | Nombres | Grado | Ranking |
|---|---|---|---|
| 1 | Belkys Cruz González | Licenciada en Turismo | 2 |
| 2 | Erich Guada Barral | Master en Gestión Turística | 3 |
| 3 | Delfín Alpízar Santana | Ingeniero Eléctrico | 6 |
| 4 | Raúl Palmero Berberena | Master en Gestión Turística | 1 |
| 5 | Francisco Gutiérrez Gómez | Master en Gestión Turística | 5 |
| 6 | Manuel Berges González | Licenciado en Turismo | 4 |
| 7 | Elcy Echavarría Cruz | Master en Gestión Turística | 8 |
| 8 | Deborah Glez. Valladares | Master en Gestión Turística | 7 |
| | | **Cantidad de expertos a seleccionar** | 7 |

A coeficiente de argumentación

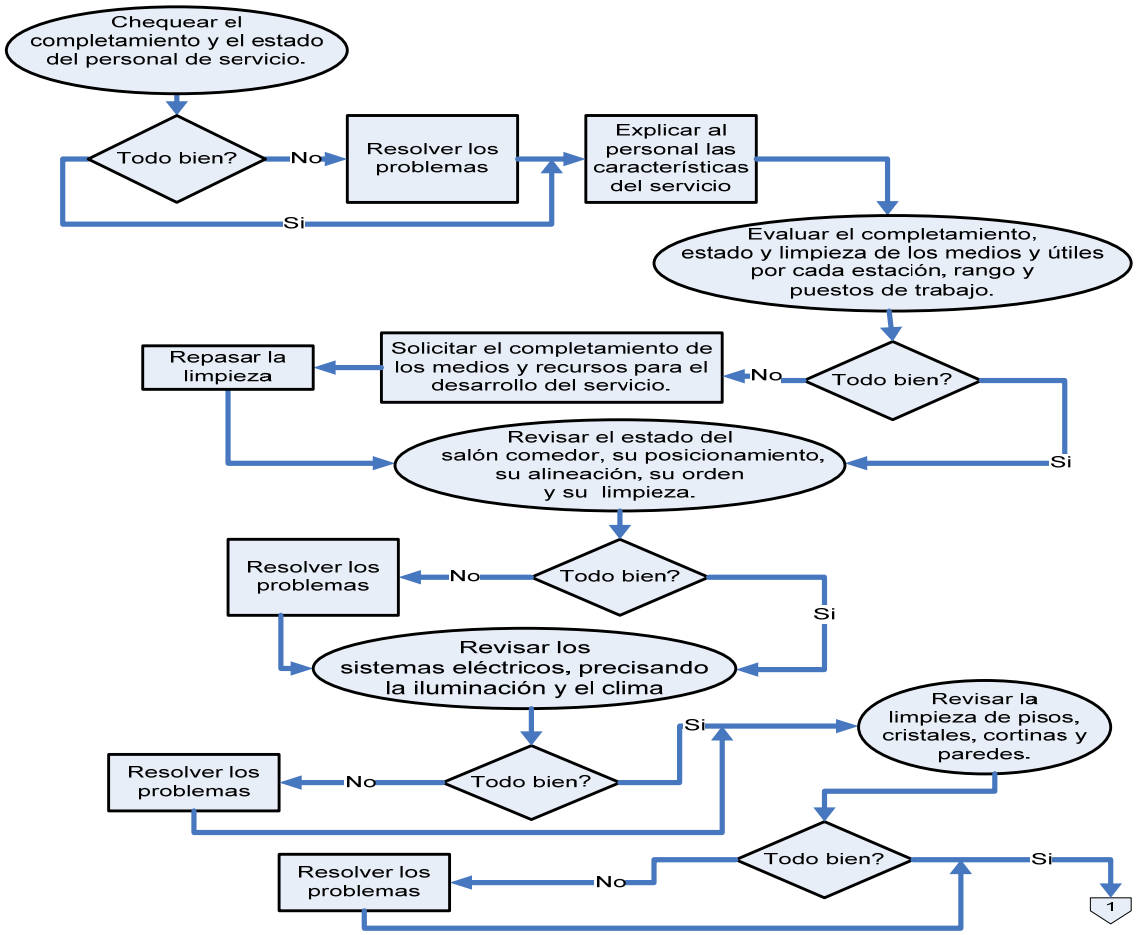
Lista de expertos

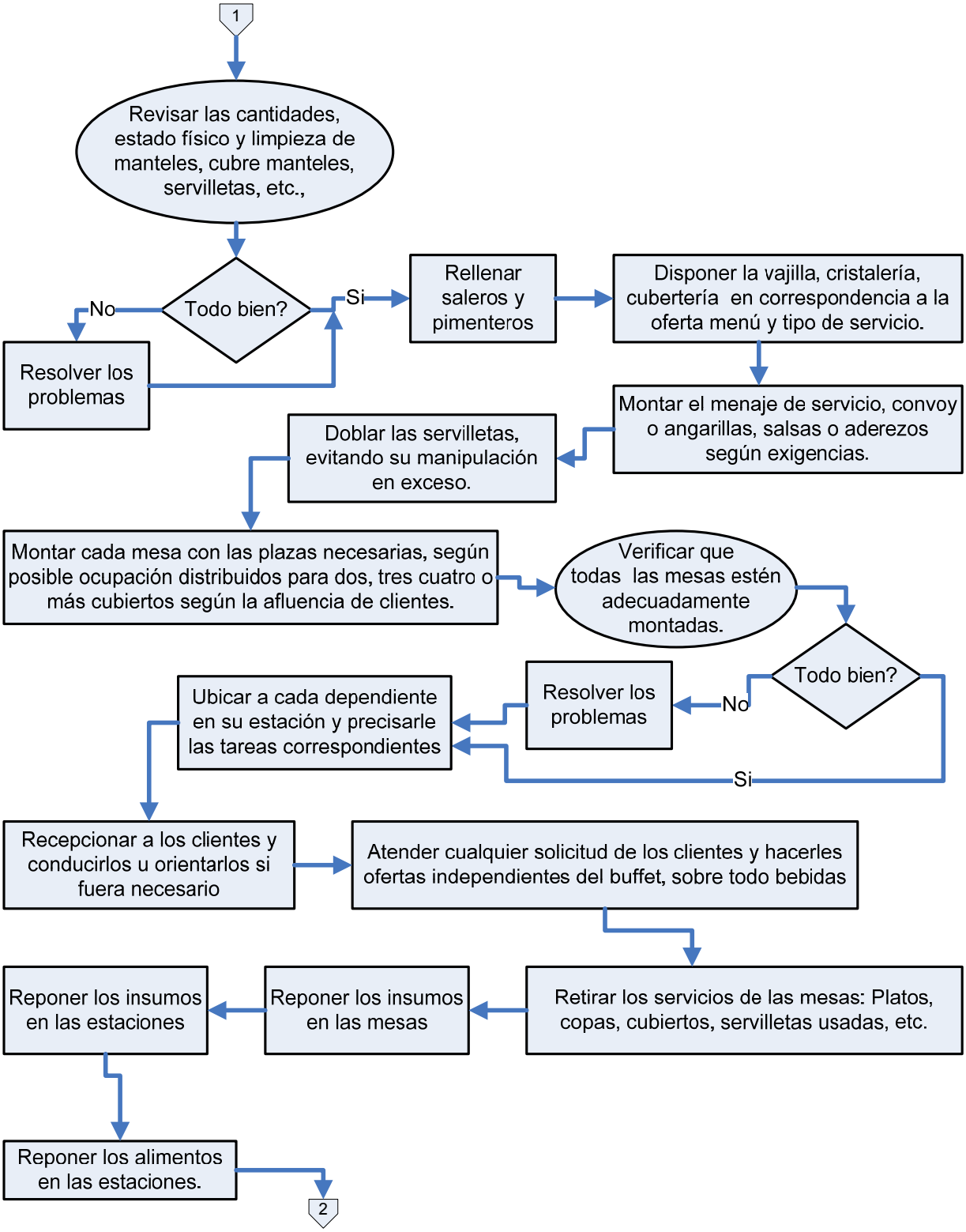
| | | COEFICIENTE DE COMPETENCIA DE EXPERTOS | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | COEFICIENTE DE CONOCIMIENTOS (Kc) | | | | | | | |
| | | EXPERTOS | | | | | | | |
| | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | |
| PREGUNTAS | PRIORIDAD (W) | DADO | CALCULADO | DADO | CALCULADO | DADO | CALCULADO | DADO | CALCULADO |
| Conocimiento | 0,1810 | 7 | 0,1267 | 8 | 0,1448 | 7 | 0,1267 | 8 | 0,1448 |
| Competitividad | 0,0860 | 7 | 0,0602 | 8 | 0,0688 | 6 | 0,0516 | 8 | 0,0688 |
| Disposición | 0,0540 | 9 | 0,0486 | 8 | 0,0432 | 8 | 0,0432 | 8 | 0,0432 |
| Creatividad | 0,1000 | 8 | 0,0800 | 8 | 0,0800 | 8 | 0,0800 | 7 | 0,0700 |
| Profesionalidad | 0,1130 | 8 | 0,0904 | 8 | 0,0904 | 7 | 0,0791 | 8 | 0,0904 |
| Capacidad de análisis | 0,1220 | 9 | 0,1098 | 8 | 0,0976 | 8 | 0,0976 | 8 | 0,0976 |
| Experiencia | 0,1450 | 8 | 0,1160 | 7 | 0,1015 | 5 | 0,0725 | 8 | 0,1160 |
| Intuición | 0,0540 | 8 | 0,0432 | 8 | 0,0432 | 7 | 0,0378 | 7 | 0,0378 |
| Actualización | 0,1270 | 8 | 0,1016 | 7 | 0,0889 | 8 | 0,1016 | 7 | 0,0889 |
| Colectividad | 0,0180 | 8 | 0,0144 | 8 | 0,0144 | 8 | 0,0144 | 8 | 0,1440 |
| **Total** | **1,0000** | **80** | | **78** | | **72** | | **77** | |
| **Coeficiente Kc** | | | **0,7909** | | **0,7728** | | **0,7045** | | **0,9015** |
| **Coeficiente Ka** | | | **0,9400** | | **0,8800** | | **0,8800** | | **0,8400** |
| **NOMBRES DE LOS EXPERTOS** | | | **Belkys Cruz González** | | **Erich Guada Barral** | | **Delfín Alpízar Santana** | | **Raúl Palmero Berberena** |
| **Coeficiente K = 1/2 (Kc + Ka)** | | | **0,8655** | | **0,8264** | | **0,7923** | | **0,8708** |
| **LUGAR (RANKING)** | | | **2** | | **3** | | **6** | | **1** |
| **NIVEL DE COMPETENCIA** | | | **Alta** | | **Alta** | | **Media** | | **Alta** |
| **EXPERTO?** | | | **Experto** | | **Experto** | | **Revisar Km y ver nota** | | **Experto** |
| **Km** | **0,7935** | **Nota: Se consideran expertos los que tienen K mayor o igual que 0,8, pero si no da la cantidad, entonces se calcula Km = Suma Ki/n y si da mayor o igual que 0,8, entonces se incluyen los que queden por debajo, por lo menos hasta 0,5** | | | | | | | |
| **MAS EXPERTOS A INCLUIR** | **0** | | | | | | | | |
| Si 0,8 menor K menor 1 = alta | | | | | | | | | |
| Si 0,5 menor K menor 0,8 = media | | | | | | | | | |
| Si 0 menor K menor 0,5 = baja | | | | | | | | | |

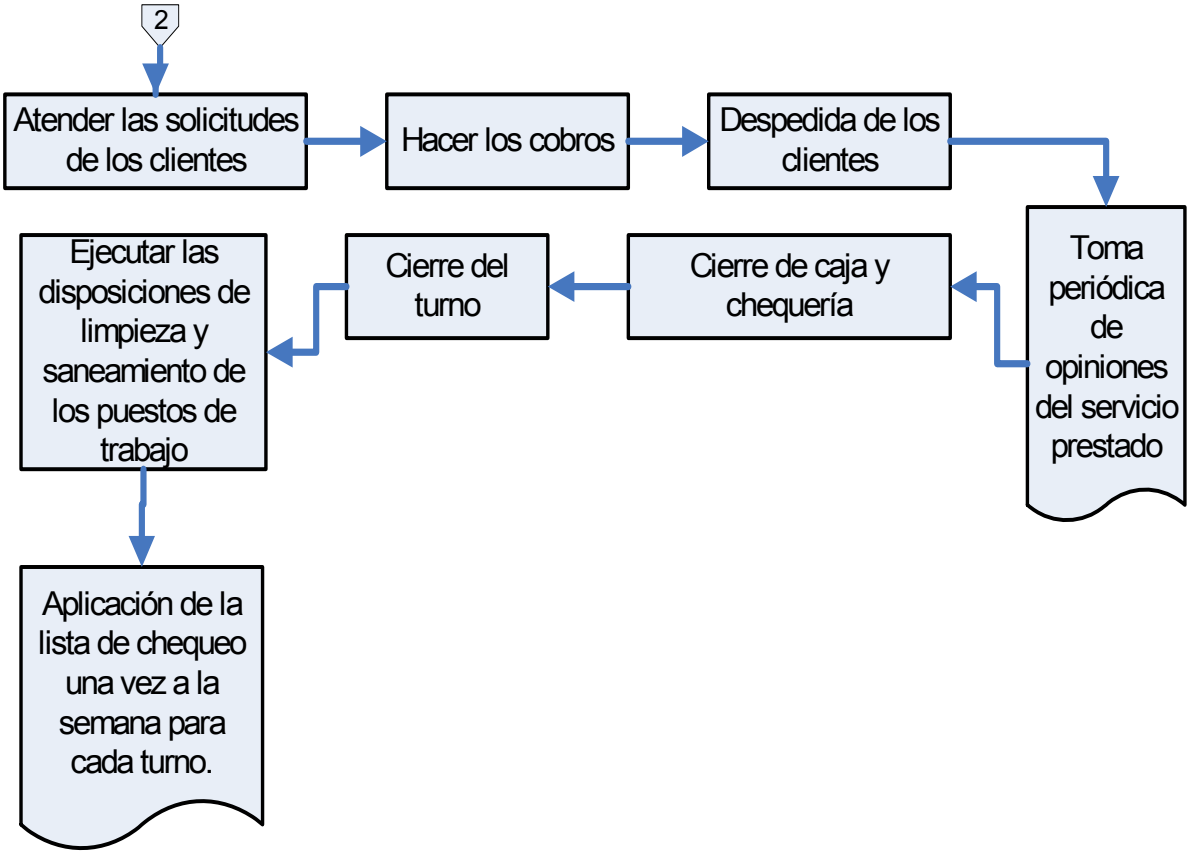
| No. | EXPERTOS | CARACTERÍSTICAS | | | | | | | | | | ΣAi | Δ | Δ^2 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | |
| 1 | Belkys Cruz González | 7 | 7 | 9 | 8 | 8 | 9 | 8 | 8 | 8 | 8 | 80 | 26,7 | 712,89 |
| 2 | Erich Guada Barral | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 7 | 8 | 7 | 8 | 78 | 24,7 | 610,09 |
| 3 | Delfín Alpízar Santana | 7 | 6 | 8 | 8 | 7 | 8 | 5 | 7 | 8 | 8 | 72 | 18,7 | 349,69 |
| 4 | Raúl Palmero Berberena | 8 | 8 | 8 | 7 | 8 | 8 | 8 | 7 | 7 | 8 | 77 | 23,7 | 561,69 |
| 5 | Francisco Gutiérrez Gómez | 7 | 8 | 8 | 8 | 9 | 7 | 9 | 8 | 6 | 8 | 78 | 24,7 | 610,09 |
| 6 | Manuel Berges González | 8 | 8 | 7 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 6 | 7 | 76 | 22,7 | 515,29 |
| 7 | No se aprobó | 6 | 5 | 7 | 8 | 8 | 8 | 6 | 8 | 6 | 8 | | | |
| 8 | Deborah Glez. Valladares | 7 | 8 | 8 | 7 | 8 | 8 | 5 | 8 | 5 | 8 | 72 | 18,7 | 349,69 |
| | | | | | | | | | | | ΣΣ Ai | 533 | Σ△^2 | 3709,43 |

| FÓRMULAS | | No. | CARACTERÍSTICAS |
|---|---|---|---|
| | | 1 | Conocimiento |
| Σ Ai= Σ En | VALORES CALCULADOS | 2 | Competitividad |
| △=Σ Ai -T | | 3 | Disposición |
| T=ΣΣ Ai / k | 53,30 | 4 | Creatividad |
| w= 12 Σ△^2 / (m^2(k^3-k)) | 0,92 | 5 | Profesionalidad |
| Términos | DATOS | 6 | Capacidad de análisis |
| k- No. de características | 10 | 7 | Experiencia |
| m- Número de expertos | 7 | 8 | Intuición |
| w- Coeficiente de concordancia | | 9 | Actualización |
| | | 10 | Colectividad |
| Si w ≥ 0,5: Hay concordancia; si no: No hay concordancia. | | | |
| Resultado | Hay concordancia en el criterio de los expertos | | |

**Anexo III.2.- Diagrama As-Is del proceso "Prestación del servicio de restauración", en el Restaurante "Escambray".**




1
Revisar las cantidades, estado físico y limpieza de manteles, cubre manteles, servilletas, etc.,
Todo bien?
No
Si
Resolver los problemas
Rellenar saleros y pimenteros
Disponer la vajilla, cristalería, cubertería en correspondencia a la oferta menú y tipo de servicio.
Montar el menaje de servicio, convoy o angarillas, salsas o aderezos según exigencias.
Doblar las servilletas, evitando su manipulación en exceso.
Montar cada mesa con las plazas necesarias, según posible ocupación distribuidos para dos, tres cuatro o más cubiertos según la afluencia de clientes.
Verificar que todas las mesas estén adecuadamente montadas.
Todo bien?
No
Resolver los problemas
Ubicar a cada dependiente en su estación y precisarle las tareas correspondientes
Si
Recepcionar a los clientes y conducirlos u orientarlos si fuera necesario
Atender cualquier solicitud de los clientes y hacerles ofertas independientes del buffet, sobre todo bebidas
Retirar los servicios de las mesas: Platos, copas, cubiertos, servilletas usadas, etc.
Reponer los insumos en las mesas
Reponer los insumos en las estaciones
Reponer los alimentos en las estaciones.
2


2
Atender las solicitudes de los clientes
Hacer los cobros
Despedida de los clientes
Toma periódica de opiniones del servicio prestado
Cierre de caja y chequería
Cierre del turno
Ejecutar las disposiciones de limpieza y saneamiento de los puestos de trabajo
Aplicación de la lista de chequeo una vez a la semana para cada turno.