



**República de Cuba  
Universidad de Cienfuegos  
“Carlos Rafael Rodríguez”  
Facultad de Ciencias Económicas y  
Empresariales.**

**Tesis presentada en Opción al  
Grado de  
Ingeniero Industrial**

**TÍTULO:**

*“Implementación de un procedimiento para el desarrollo del enfoque de gestión basado en procesos en el Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna”.*

**AUTOR: Anay Cepero Rodríguez**

**TUTOR: Ing. Roxana González Álvarez**

**Cienfuegos, 2013**

**“Año 55de la Revolución”**

*Pensamiento*

*“... Solo se oponen a la calidad  
los que no tienen voluntad ni talento para alcanzarla...”*

*Ernesto Ché Guevara*

The image features a decorative background consisting of a solid orange horizontal bar at the top, which transitions into a white area. Below the white area is a large, solid olive green rectangular block. The word "Dedicataria" is written in a gold, cursive font, centered within the olive green block.

# *Dedicataria*

*A mi Bebe,  
por ser mi más linda y enorme fuente de inspiración,  
el motor impulsor para seguir adelante  
sin cejar ante ningún proyecto.*

*A mis padres,  
por ser mis guías eternos en este camino,  
por su comprensión y apoyo incondicional.*

*Agradecimientos*

*A Dios por hacer realidad este sueño y demostrarme siempre lo virtuoso de sus decisiones.*

*A todos mis colegas del aula, por haber compartido conmigo estos seis años, especialmente a Yaima, Dayneris, Mailín, Ana Beatriz y Yamilé, por su amistad, por toda la ayuda durante estos años de carrera, por las horas compartidas, horas de felicidad y otras de tensión, momentos que nunca olvidaré.*

*A Susana por ser la hermana que no tengo y por estar presente todas esas veces que desahogué con ella los problemas que se fueron presentando en este proyecto.*

*A todos los profes que he tenido a lo largo de esta carrera, en especial a Mailú, Miguel, Damaysi, Yeni, Mario, Yamil, por su sabiduría brindada, por enseñarme a ser mejor como persona y como profesional.*

*A Roxana, tutora de este trabajo, que no creo encuentre las palabras para agradecer todo lo que ha hecho por mí, por su dedicación, por su ayuda incondicional, por su esmero y esfuerzo, sin su apoyo no hubiese podido lograrlo.*

*A todos los trabajadores del Hotel Rancho Luna, escenario de esta investigación por la ayuda brindada y las horas de trabajo dedicadas a mí, en especial a: Carmen Delia, Mirelis, Georgina, Verónica, Marlen, Amaury, Jorge, Maqui, Alex, gracias por haber apoyado este proyecto.*

*A mi familia, abuelas, tíos, primos, a mi hermanito por estar siempre a mi lado y quererme tanto.*

*A Guille por su incondicional apoyo, comprensión y confianza, su amor y dedicación, por guiarme, por toda su paciencia en los tiempos tan difíciles convividos en este período, por compartir conmigo esa alegría contagiosa que lo caracteriza y por sobre todo por hacerme feliz. También a sus padres por hacerme sentir en familia, por su preocupación.*

*A mi mami por ser el elemento esencial en mi vida, pues sin su apoyo no hubiese llegado hasta aquí, por ser mi guía, por ser la mejor, la más dedicada, cariñosa, incondicional, porque la amo.*

*A mi papi, siempre complementando mi educación, poniendo la parte rigurosa, impidiendo que los mimos me hagan incapaz, gracias por su amor.*

*Muchas gracias a los dos, por ser la mayor bendición que me ha dado la vida; por confiar tanto en mí y darme su apoyo cuando más lo he necesitado, por haberme apoyado siempre en mi superación, por darme el cariño que necesito y guiarme en el camino correcto, porque todo lo que soy y lo que he logrado se lo debo a ellos, porque son mi vida.*

*A todos los que quiero y me quieren, a mis amistades del barrio, a todos los que en algún momento se han preocupado por mi tesis.*

*En fin a todas las personas que de una forma u otra ayudaron a la realización de este proyecto tan importante para mi formación como Ingeniera Industrial,*

*Gracias a todos, porque de todos he aprendido algo.*

# *Resumen*

### Resumen

La presente investigación se titula “Implementación de un procedimiento para el desarrollo del enfoque de gestión basado en procesos en el Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna” perteneciente al Grupo Hotelero Gran Caribe. Dentro de sus instalaciones hoteleras, Gran Caribe considera a la organización objeto de estudio una fuente potencial de ingresos. Es por ello que el hotel para el presente año pretende la implantación y certificación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9000.

En este contexto surge la presente investigación en la que se ha declarado como objetivo general implementar un procedimiento para el desarrollo del enfoque de gestión basado en procesos según los requisitos de la norma ISO9001: 2008, lo cual constituye el primer reto a vencer por cualquier organización que persiga la aplicación de un sistema de gestión de la calidad. Para ello se implementa un procedimiento propuesto por la ISO en la publicación ISO/TC 176/SC 2/N 544R2, denominado “Orientación sobre el concepto y uso del enfoque basado en proceso para los sistemas de gestión”.

Se utilizan en la investigación herramientas tales como: lista de chequeo, mapas de procesos, diagramas de flujo, mapas SIPOC, fichas de proceso, FMEA y planes de control, apoyándose en técnicas de recopilación de información como entrevistas, tormenta de ideas, revisión de documentos, trabajo con expertos, trabajo en equipo y observación directa. Para el procesamiento de datos se hace uso de programas informáticos como el paquete estadístico SPSS v19.0, el Microsoft Excel y el Microsoft Office Visio.

En el estudio se identifican todos los procesos de la organización, se documentan y describen los procesos claves del Hotel Rancho Luna estableciéndose indicadores de eficiencia y eficacia así como los métodos para asegurar su operación y mejora continua. La investigación contribuye de manera significativa al cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, en particular a los lineamientos 257, 260, 266.



# *Summary*

## *Summary*

---

### **Summary**

This research is titled "Implementation of a procedure for the development for management approach based on processes in Hola Club Rancho Luna- Faro de Luna Hotel" which belongs to Gran Caribe Group. Within its hotels, Gran Caribe considers the resort in which this study was carried on a potential source of income. That is why the hotel for this year seeks the implementation and certification of a quality management ISO 9000.

In this context the present investigation takes place in which it is declared as general objective implement a procedure for the development for management approach based on processes as required by ISO 9001: 2008, which is the first challenge to overcome by any organization that seeks the implementation of a system of quality management. This proposed method is implemented by the ISO Publication ISO/TC 176/SC 2/N 544R2, called "Guidance on the concept and use of the process approach for management systems."

In the current research some tools are used such as checklists, process maps, flow charts, maps, SIPOC, process sheets, FMEA and control plans, relying on information collection techniques such as interviews, brainstorming, review of documents, work with experts, teamwork and direct observation. For data processing makes use of software such as SPSS v16.0, the Microsoft Excel and Microsoft Office Visio.

The study will identify all processes of the organization, document and describe the key processes of Hotel Rancho Luna establishing indicators of efficiency and effectiveness as well as methods to ensure its operation and continuous improvement. The research contributes significantly to compliance with the Guidelines of the Economic and Social Policy of the Party and the Revolution, in particular the lines 257, 260, 266.

The bottom of the page features a decorative design. On the left, there is a solid orange vertical bar. To its right, a horizontal orange bar extends across the width of the page. Below the orange bar, there is a rectangular area with an olive green background. The word "Índice" is centered within this green area in a dark olive green, serif font.

# *Índice*

## Índice

### Resumen

Introducción .....	9
<b>Capítulo I: Marco Teórico Referencial .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Introducción .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2. La Gestión de la Calidad.....</b>	<b>14</b>
1.2.1 El concepto de calidad-----	15
1.2.2 Evolución de los enfoques de calidad. -----	16
1.2.3. Los modelos de Gestión de la Calidad Total.-----	18
1.2.4 La necesidad de la orientación por procesos para la gestión. -----	22
<b>1.3 La gestión por procesos.....</b>	<b>26</b>
1.3.1 El concepto de proceso. -----	29
1.3.2 Herramientas para el desarrollo de enfoques de gestión basado en procesos -----	31
<b>1.4 Los Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9000 .....</b>	<b>37</b>
1.4.1 La certificación ISO 9000-----	39
1.4.2 La familia de normas ISO 9000 y los enfoques de gestión basado en procesos -----	42
1.4.2.1 El documento ISO/TC 176/SC 2/N 544R2: 2003 “Orientación sobre el concepto y uso del Enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión” -----	44
<b>Capítulo II: Necesidad de un enfoque de gestión basado en procesos en el Hotel Hola Club Rancho Luna - Faro de Luna .....</b>	<b>47</b>
<b>2.1 Introducción .....</b>	<b>47</b>
<b>2.2 Situación actual del Turismo a nivel internacional, nacional y territorial.....</b>	<b>47</b>
<b>2.3 Caracterización del Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna.....</b>	<b>52</b>
2.3.1 Planeación Estratégica del Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna -----	55
2.3.2 Caracterización del entorno-----	56
2.3.3 Caracterización jerárquica de la organización -----	60
2.3.4 Principales mercados emisores -----	66
<b>2.4 Situación actual del Hotel Hola Club Rancho Luna – Faro de Luna en relación a la Gestión Basada en Procesos.....</b>	<b>67</b>
2.4.1 Necesidad de un enfoque de gestión basado en procesos -----	71
<b>Capítulo III: Desarrollo del enfoque de gestión basado en procesos en el Hotel Rancho Luna</b>	

---

.....	74
<b>3.1 Introducción .....</b>	<b>74</b>
<b>3.2 Identificación de los procesos de la organización .....</b>	<b>74</b>
<b>3.2.1 Definición del propósito, políticas y objetivos de la organización.....</b>	<b>75</b>
<b>3.2.2 Determinación de los procesos de la organización.....</b>	<b>75</b>
<b>3.2.3 Determinación de la secuencia e interacción de los procesos. Determinación de la secuencia de los procesos claves: Mapa de procesos.....</b>	<b>82</b>
<b>3.3 Planificación de los procesos.....</b>	<b>97</b>
3.3.1 Definición de los requisitos de seguimiento y medición -----	97
3.3.2 Definición de los recursos necesarios -----	100
3.3.3 Verificación del proceso con respecto a sus objetivos planificados. -----	100
<b>Conclusiones Generales.....</b>	<b>102</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>103</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>104</b>
<b>Anexos</b>	

# *Introducción*

## Introducción

En estos tiempos de incertidumbre económica, el turismo es uno de los pocos sectores económicos que mantiene un crecimiento firme, aportando fuerza vital al progreso económico mundial. En el año 2012 las llegadas de turistas internacionales superaron la cifra de 1 billón por primera vez, alcanzando un total de 1,035 billones, 39 millones más que en 2011, según una actualización de la Organización Mundial de Turismo (OMT).

Cuba se encuentra en una zona geográfica de alta influencia turística, cuenta además con factores que la hacen competitiva como su clima altamente preferido por los turistas, sus paisajes y su patrimonio histórico y cultural. Es predecible que aumentará su importancia en los próximos años con respecto a los restantes destinos turísticos del Caribe. La isla en el año 2012 recibió alrededor de 2 millones 800 mil visitantes extranjeros, lo que representa un crecimiento del 5,2 %, cifra que representa un nuevo récord. A todo lo anterior debe añadirse que dentro de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso se plantea como reto dentro de este sector, incrementar la competitividad 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.

En la conformación del destino Cuba, buena parte de los servicios turísticos se comercializan en forma de “circuitos turísticos”. El Circuito Centro-Sur, está conformado por la ciudad de Cienfuegos, declarada como Patrimonio de la Humanidad y conocida como La Perla del Sur, la ciudad de Trinidad, una de las primeras villas fundadas en el país que atesora altos valores patrimoniales y coloniales, y finalmente, la Ciénaga de Zapata, atractiva para la caza y el turismo ecológico. (Moreira, 2011)

De manera especial, Cienfuegos es un destino clave dentro del Circuito Centro-Sur, que cuenta con atractivos turísticos que van desde monumentos históricos, el Palacio de Valle, el Castillo de Jagua, las opciones gastronómicas, hoteleras, recreativas, las actividades náuticas como el buceo, las playas, hasta paseos y excursiones por los paisajes de la naturaleza. Estos atractivos turísticos en conjunto con la declaración de la ciudad como Patrimonio de la Humanidad en 1996, han posibilitado el desarrollo de la ciudad como polo turístico.

## *Introducción*

Una de las organizaciones que forman parte de la industria turística cienfueguera es el Hotel Hola Club Racho Luna – Faro de Luna perteneciente al Grupo Hotelero Gran Caribe. En esta organización el arribo del turismo internacional durante el año 2012 fue de 95362 turistas/días, lo que representó un incremento del 16% con respecto al año 2011, pero aun en descenso en relación a años anteriores que se elevó en más de un 30%. Es de vital importancia y validez la aplicación de enfoques de gestión y herramientas que posibiliten el mejoramiento de la calidad del servicio y por ende la competitividad en el mercado.

La calidad se ha convertido, en el mundo globalizado de hoy, en una necesidad insoslayable para permanecer en el mercado competitivo actual. La desaparición de los mercados tradicionales ha forzado al país a tratar de introducir sus productos y servicios en el mercado internacional, por lo que se ha convertido en un imperativo para muchas empresas la implementación de sistemas de gestión de la calidad (SGC), con el propósito de que los servicios sean brindados con la calidad requerida para lograr la satisfacción del cliente y su fidelización bajo un modelo de desarrollo turístico sostenible. Al cierre del año 2011 se habían certificado 858 empresas cubanas en sistemas de gestión de la calidad y Cienfuegos alcanzó una representación del 5.9%. Los sistemas de calidad basados en las normas ISO 9000 reflejan el consenso internacional para su utilización en este sector.

El Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna se encuentra en perfeccionamiento empresarial, por lo que uno de los requisitos más relevantes es la certificación del SGC. Es por ello que esta organización ha declarado entre sus objetivos de trabajo la implantación y certificación del sistema de gestión de la calidad según los requisitos de la norma ISO 9001: 2008. Como principal limitante al cumplimiento de este objetivo se tiene que la organización objeto de estudio carece de un enfoque de gestión basado en procesos, puesto que:

- ✓ No se encuentran adecuadamente identificados los procesos de la organización, ni sus interrelaciones.
- ✓ Aquellos procesos identificados no se encuentran documentados (SIPOC, Diagrama de flujo, ficha de proceso), ni se han establecido los medidores de eficiencia y de eficacia de estos.

Todo lo anterior constituye la **situación problemática** de la presente investigación.

Por lo que se define el siguiente **Problema de Investigación**:

¿Cómo garantizar el enfoque de gestión basado en procesos según los requisitos de la norma ISO 9001: 2008 en el Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna?

**Objetivo General:**

Implementar un procedimiento para el desarrollo del enfoque de gestión basado en procesos según los requisitos de la norma ISO9001: 2008 en el Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna perteneciente al Grupo Hotelero Gran Caribe.

De ahí se establecen los **Objetivos Específicos**:

1. Elaborar un Marco Teórico sobre el enfoque basado en procesos y su papel dentro de los sistemas de gestión de la calidad ISO 9000 que proporcione las bases conceptuales fundamentales para el desarrollo de la investigación.
2. Establecer la necesidad de la implantación de la gestión basada en procesos según los requisitos de la norma ISO 9001: 2008 en la organización objeto de estudio.
3. Elaborar la documentación para el desarrollo de un enfoque de gestión basado en procesos en el Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna utilizando el procedimiento contenido en la guía ISO/TC 176/SC 2/N 544R2: 2003.
4. Proponer indicadores que permitan evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos documentados.

**Tipo de investigación:** Descriptiva

**Justificación de la investigación:**

La presente investigación aborda uno de los temas más polémicos y difíciles del proceso de implantación de un sistema de gestión ISO 9000, y que para muchos teóricos del tema constituye precisamente el primer desafío a enfrentar: el desarrollo de un enfoque de gestión basado en procesos. Es por ello que en este estudio se presentan los resultados del desarrollo de un enfoque

## ***Introducción***

de gestión basado en procesos según los requisitos de la norma, constituyendo un aporte valioso a la futura implantación del sistema de gestión de la calidad.

### **Hipótesis de la investigación:**

La implementación de un procedimiento para el desarrollo del enfoque de gestión basado en procesos según los requisitos de la Norma ISO 9001: 2008 en el Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna permitirá documentar todos los procesos claves.

Esta hipótesis quedará validada si:

- ✓ Se identifican los procesos y sus interrelaciones a nivel organizacional, así como su importancia para el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- ✓ Se documentan y describen todos los procesos claves del sistema de gestión.
- ✓ Se establecen los medidores de eficacia y eficiencia de los procesos claves.
- ✓ Se establecen los métodos para asegurar la operación eficaz y eficiente de los procesos claves y su mejora continua.

### **Definición de variables**

#### Variable independiente:

- ✓ Procedimiento para el desarrollo del enfoque de gestión basado en procesos.

#### Variable dependiente:

- ✓ Documentación de los procesos claves.

### **Conceptualización de las variables de la hipótesis:**

- ✓ Procedimiento para el desarrollo del enfoque de gestión basado en procesos: Conjunto de etapas y pasos para desarrollar el enfoque de gestión basado en procesos según los requisitos de la Norma ISO 9001: 2008.
- ✓ Documentación de los procesos claves: Descripción de las actividades y características relevantes de los procesos claves que permiten el control y la gestión de estos mediante el establecimiento de medidores de eficacia y eficiencia.

---

La investigación está estructurada de la siguiente manera:

**Capítulo I:** Se elabora el marco teórico referencial. Comprende aspectos relacionados con el enfoque de gestión basado en procesos, los sistemas de gestión de la calidad ISO 9000 y la interrelación entre estos.

**Capítulo II:** Se realiza un análisis de la situación del turismo a nivel internacional, nacional y territorial. Además se caracteriza la organización objeto de estudio y se establece la necesidad de desarrollar un enfoque de gestión basado en procesos en el Hotel Hola Club Rancho Luna – Faro de Luna. Se describe el procedimiento a utilizar para el desarrollo de este enfoque.

**Capítulo III:** Se presentan los resultados de la implementación del procedimiento para el desarrollo del enfoque de gestión basado en procesos según los requisitos de la norma ISO 9001: 2008, constituyendo un aporte valioso al proceso de implantación del sistema de gestión de la calidad en la organización.

Finalmente se expresan las principales conclusiones y recomendaciones que permiten sintetizar los resultados, así como la bibliografía utilizada y los anexos correspondientes.

Para el desarrollo de la investigación se utilizan herramientas de recopilación de información tales como la observación directa, consulta de documentos, entrevistas y trabajo con expertos. Se utilizan herramientas de la gestión de la calidad que permiten dar respuesta a la problemática planteada, pudiéndose destacar herramientas de mapeo de procesos, tales como los mapas de proceso, los diagramas de flujo y los mapas SIPOC. Finalmente se utilizan el análisis FMEA y los Planes de Control para el control y seguimiento de los procesos.

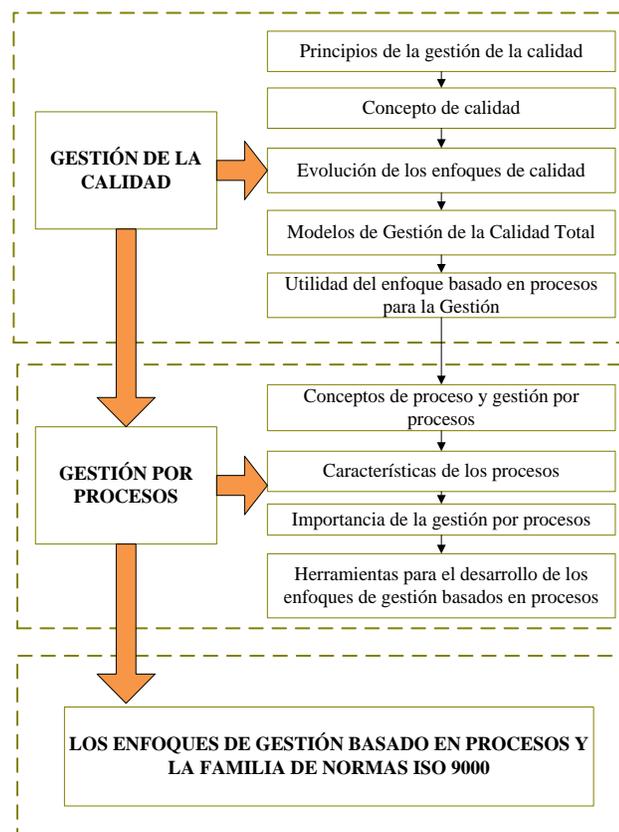
# *Capítulo I*

## Capítulo I: Marco Teórico Referencial

### 1.1 Introducción

En el presente Capítulo cuyo hilo conductor se muestra en la Figura 1.1 se hace referencia a los aspectos teóricos que se utilizan como base para la realización de esta investigación. En un primer momento se abordan aspectos sobre la gestión de la calidad y la utilidad del enfoque basado en procesos para la gestión. A partir de este análisis se establecen los principales elementos relacionados con la gestión por procesos, así como las herramientas necesarias para el desarrollo de este enfoque. Por último se muestra la relación entre los enfoques de gestión basado en procesos y la Familia de Normas ISO 9000.

Para ello se realiza una búsqueda y análisis de la bibliografía referente a dichas temáticas demostrando los puntos de vistas, valoraciones y criterios de diferentes autores y los propios de la presente investigación.



**Figura 1.1:** Hilo conductor de la investigación. Fuente: Elaboración Propia.

# Capítulo I

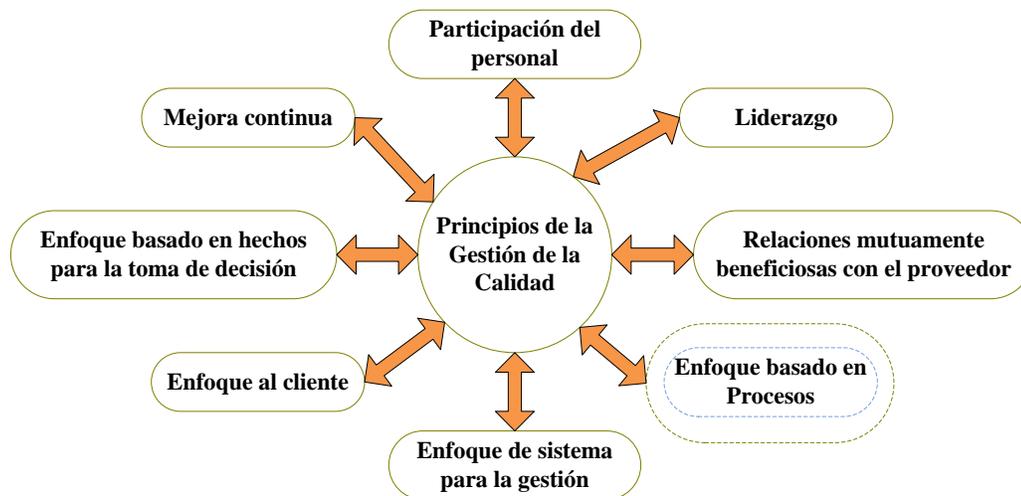
## 1.2. La Gestión de la Calidad

Las empresas que operan en el siglo XXI se enfrentan a muchos retos como son la rentabilidad, competitividad, globalización, velocidad de los cambios, capacidad de adaptación, crecimiento y la tecnología. Equilibrar estos y otros requisitos empresariales puede constituir un proceso difícil. Es aquí donde entran los sistemas de gestión, al permitir aprovechar y desarrollar el potencial existente en la organización.

La Gestión de la Calidad no es más que el "conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. Generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad y los objetivos de la calidad, así como la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad".(ISO 9000: 2005)

Puede decirse entonces que un sistema de calidad es un mecanismo de regulación de la gestión de las organizaciones relacionado con la calidad de los productos o servicios suministrados, la economía de los procesos y rentabilidad de las operaciones, la satisfacción de los clientes y de las demás partes interesadas y la mejora continua de las anteriores particularidades.(Delgado, 2007)

Esto se realiza a partir de ocho principios de gestión de la calidad (Ver Figura 1.2) con el fin de conducir a una organización hacia una mejora en el desempeño. En el Anexo 1 se muestra una descripción detallada de estos principios.



**Figura 1.2:** Principios de gestión de la Calidad.

**Fuente:** Elaborado a partir de la(ISO 9000: 2005).

## *Capítulo I*

La presente investigación se centrará en el enfoque a procesos, donde un resultado deseado se alcanza eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Lo que se busca es conseguir la calidad de productos o servicios mediante la calidad de los procesos. Es decir, si se obtiene un producto de calidad mediante la puesta en práctica de un proceso definido, la repetición invariable de ese proceso debe dar lugar a productos de calidad, entendiendo por productos de calidad aquellos que satisfacen plenamente las expectativas del cliente.

### **1.2.1 El concepto de calidad**

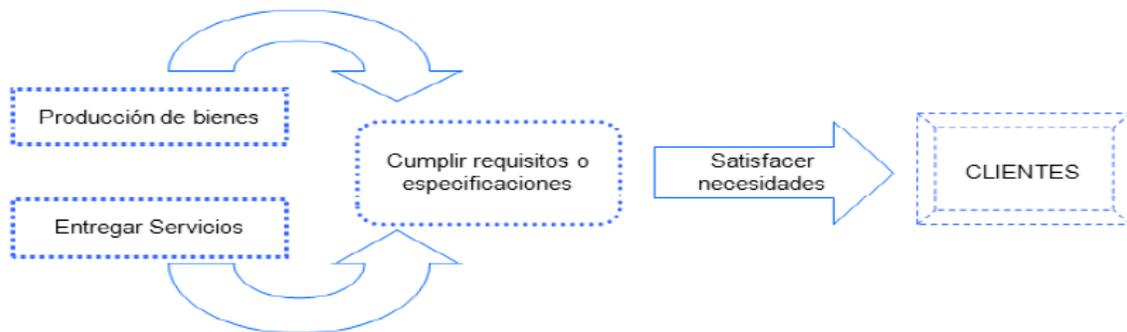
Aproximarse a una definición precisa del término calidad es una tarea altamente complicada. Si se revisa la extensa bibliografía que al respecto existe se concluye que hay una gran variedad de significados para este término. El concepto de calidad ha estado en constante evolución por lo que las definiciones presentadas deben tenerse en cuenta en el contexto de la época en la que se desarrollaron. En el Anexo 2 se muestra de manera resumida la evolución que ha experimentado este término. A continuación se presentan algunas de las definiciones dadas por reconocidos autores en el tema:

- ✓ Para (Feigenbaum, 1971) la calidad es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la gestión de los distintos grupos de la organización con vistas a proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente.
- ✓ (Crosby, 1979) la conceptualiza como el cumplimiento de unas especificaciones.
- ✓ (Taguchi, 1986) plantea que la calidad son las pérdidas mínimas para la sociedad en la vida del producto.
- ✓ Para (Ishikawa, 1988) la calidad es aquella que cumple los requisitos de los consumidores, incluyendo el costo.
- ✓ (Deming, 1989) define calidad, como un sistema libre de defectos, entendiendo estos como aquel desperdicio que hace que el sistema no funcione como debería ser. Este autor añade al concepto de calidad un elemento que aporta grandes beneficios a la idea contemporánea: el proceso. Señala que para optimizar los resultados, es necesario mejorar el proceso. Aunque la calidad es juzgada a partir de los resultados, la mejora de éstos y su

adecuación a las necesidades actuales y potenciales del cliente, solo se logra concentrando la atención en los procesos.

- ✓ Para (Juran, 1995) la calidad representa la adecuación del producto al uso requerido.
- ✓ Según la (ISO 9000: 2005) calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. Donde se especifica:
  - Requisito: necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
  - Característica: rasgo diferenciador.
  - Inherente: significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente.

De manera general y tomando en consideración las definiciones anteriores puede plantearse que la calidad es un instrumento de gestión que abarca un conjunto de características o cualidades distintivas de un producto o servicio que cumplen con los requisitos o especificaciones y logran satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, lo cual se muestra de forma resumida en la Figura 1.3.



**Figura 1.3:** Concepto de calidad. Fuente: (Valdaliso, 2011)

## 1.2.2 Evolución de los enfoques de calidad.

La calidad como toda ciencia ha evolucionado y transitado a lo largo de la historia por diferentes etapas. En su enfoque más tradicional, la calidad se centraba en evitar que se produjesen fallos durante el proceso de producción, evolucionando a través de cuatro eras según Bounds (1994) citado en (Cantú, 2001):

- I. Inspección de la calidad (Siglo XIX): Se caracterizó por la detección y solución de los problemas generados por la falta de uniformidad del producto. En esta etapa fueron esenciales los aportes de Frederick W. Taylor y Henri Fayol, quienes separan la planeación, el control y el mejoramiento de la ejecución del trabajo. De manera general en esta etapa todos los productos terminados se inspeccionaban y todos los defectos presentados se corregían. Se considera inevitable la producción defectuosa. La calidad se obtiene a través de la inspección o control final, con el consiguiente gasto excesivo que ello supone dado por el hecho que la verificación se aplica al producto ya fabricado y no al diseño ni al proceso de fabricación de este, quedando estos fuera de control.
- II. Control estadístico de procesos (CEP) (Siglo XX): Se enfoca al control de los procesos empleando métodos estadísticos. Se caracterizó esta etapa por la utilización de técnicas estadísticas para el control a partir de considerar las características de calidad como variables aleatorias, centrándose básicamente en la calidad de fabricación o de producción. Se evidencia un interés en conocer las causas de variación o causas que originan la falta de calidad para solucionarlas a lo largo del proceso de fabricación. Destacan las investigaciones de Walter Shewhart (1980) y Edward Deming (1986).
- III. Aseguramiento de la calidad: Inicia en la década de los 50, Siglo XX, y se destaca por el surgimiento de la necesidad de involucrar a todos los departamentos de la organización en el diseño, planeación y ejecución de políticas de calidad. El aseguramiento de la calidad se define como la puesta en práctica de un conjunto de especificaciones establecidas y sistemáticas encaminadas a la obtención de un nivel de calidad. Tiene por misión asegurar a la dirección de la empresa que las acciones desarrolladas para conseguir la calidad sean adecuadas y estén en consonancia con los objetivos de la empresa. Tiene como filosofía generar la calidad desde el diseño hasta la entrega.
- IV. Gestión de la Calidad Total (GCT): Esta etapa comienza alrededor de la década de los 90, Siglo XX, y hace hincapié en el mercado y en las necesidades del cliente, reconociendo el efecto estratégico de la calidad en el proceso de competitividad. Es una filosofía de trabajo caracterizada por una actitud permanente encaminada a la mejora continua de la calidad y que supone un cambio cultural que afecta e involucra a todos los niveles y

colectivos de la empresa. La Calidad Total es una sistemática gestión a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de sus empleados, de los accionistas y de toda la sociedad en general, utilizando los recursos de que dispone: personas, materiales, tecnología, sistemas productivos, entre otros.

Estos enfoques pueden situarse a lo largo de un espectro, como son: la Inspección de la Calidad, el CEP, el Aseguramiento de la Calidad y la GCT. En realidad, a medida que se avanza hacia la excelencia (derecha del espectro), los elementos de la parte izquierda del mismo pasan a formar parte del conjunto. Es decir, no es posible el Aseguramiento sin la Inspección de la calidad y el CEP, pero la Inspección y el CEP propiamente dichas no es Aseguramiento. De igual modo, éste debería ser parte de la Gestión de la Calidad Total. En este sentido conviene resaltar el efecto en la mejora y el papel que puede y debe desempeñar el Aseguramiento de la Calidad dentro del marco más amplio de la Gestión de la Calidad Total. De hecho, introducir el Aseguramiento de la calidad proporciona pequeñas mejoras, pero la Gestión de la Calidad Total ofrece una mejora potencial mucho mayor. Si la Gestión de la Calidad se limita exclusivamente al Aseguramiento, el proceso de mejora se estanca gradualmente. (Diallo, 2009)

### **1.2.3. Los modelos de Gestión de la Calidad Total.**

Entre los diferentes modelos o enfoques de implantación de la GCT que la organización puede tomar, se comentarán brevemente solo dos: el enfoque de los expertos y el enfoque de los premios de calidad.

#### **El enfoque de los expertos**

El enfoque de los expertos está basado en las aportaciones realizadas sobre GCT por autores como Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa, Taguchi, Garvin, entre otros. Se basa en aplicar como sistema de calidad una o algunas teorías de los llamados gurús de la calidad. Este enfoque ha sido aplicado en numerosas empresas reconocidas como líderes en calidad en el ámbito internacional. Como aportación principal de este enfoque se destaca el conjunto de métodos y herramientas específicas, tanto directivas como técnicas, que ayudan a desarrollar, implementar y evaluar un sistema de calidad (Padrón, 1996).

## ***Capítulo I***

Existe la creencia generalizada en las empresas de que solamente se pueden seguir y aplicar las enseñanzas de uno de los gurús, porque cada uno de ellos tiene su propio enfoque y parten de supuestos distintos, contemplando la gestión de la calidad desde perspectivas diferentes (Ver Anexo 3). Sin embargo según (Padrón, 1996) la revisión de las teorías, filosofías y métodos de todos ellos, indican que son múltiples los puntos en común, y que las diferencias son más una simple cuestión de énfasis o hincapié en unos aspectos sobre otros.

### ***El enfoque de los premios: Modelos de Excelencia***

Este enfoque, a diferencia del anterior, proporciona una perspectiva más amplia de los conceptos de gestión, tratando áreas como la planificación estratégica, los sistemas de información y los recursos humanos (Padrón, 1996), entre otras. Estos modelos están preparados para servir como instrumento de autoevaluación para las organizaciones. Los organismos encargados de la gestión de estos modelos utilizan como elementos de difusión de los mismos la entrega anual de unos "Premios a la excelencia de la gestión". Los beneficios que pueden derivarse de su utilización para las organizaciones son, entre otros, los siguientes (Sonia, 2001):

- ✓ Como medio de autoevaluación:
  - Establecer una referencia de calidad para la organización.
  - Detectar áreas fuertes y áreas débiles en la organización.
  - Conocer el camino de la mejora continua en los aspectos que conforman el modelo.
  
- ✓ Como candidatos al premio:
  - Someterse a un diagnóstico realizado por expertos externos que aportan múltiples ideas de mejora.
  - Exhortar a la organización a lograr un objetivo.
  - Si se obtiene el premio, la publicidad inherente al mismo.

Existen un gran número y diversidad de premios en diferentes ámbitos geográficos. No obstante se identifican tres premios que sirvieron como base para la creación de prácticamente la totalidad del resto de éstos. Los mismos se comentan a continuación:

## Capítulo I

1- Premio Deming: Se desarrolló en Japón en 1951 por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE) y recoge la aplicación de los principios del Control Total de la Calidad (TQC) o Control de la Calidad en toda la empresa. El principal objetivo de la evaluación es comprobar mediante la implantación del control de calidad en toda la compañía, si se han obtenido buenos resultados. El enfoque básico es la satisfacción del cliente y el bienestar público. Los diez criterios de evaluación de la gestión de calidad de la organización son<sup>1</sup>:

- Políticas y objetivos
- Organización y operatividad
- Educación y su disseminación
- Flujo de información y su utilización
- Calidad de productos y procesos
- Estandarización
- Gestión y control
- Garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos
- Resultados
- Planes para el futuro

2- Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige: Se creó en los Estados Unidos en el año 1987, momento en el que la invasión de productos japoneses en el mercado estadounidense precisaba de una respuesta por parte de las organizaciones de ese país. En la creencia de que la Calidad Total es necesaria para que las organizaciones puedan competir en el mercado internacional, surge el proyecto del Premio Nacional de la Calidad Americano. El Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) como se le conoce en idioma inglés es presentado anualmente por el Presidente de los Estados Unidos a las organizaciones que demuestran excelencia en la calidad y el rendimiento. La misión de este premio es sensibilizar al país y a las industrias, promocionando la utilización de la Calidad Total - Excelencia como método competitivo de gestión empresarial y disponer de un medio de reconocer formal y públicamente los méritos de aquellas firmas que los hubieran implantado

---

<sup>1</sup> JUSE (2000), Deming Prize Criteria.

con éxito. Tres premios pueden ser otorgados anualmente en cada una de las seis categorías que toma en cuenta: manufactura, servicio de compañía, la pequeña empresa, educación, salud, sin fines de lucro. Los siete criterios en los que se basa este premio se recogen en el Anexo 4a.

3- Premio Europeo de la Calidad: Reconociendo el potencial para la obtención de una ventaja competitiva en Europa a través de la aplicación de la Calidad Total, 14 importantes empresas tomaron la iniciativa de crear la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (European Foundation for Quality Management, EFQM) en 1988. La organización cuenta con más de 1000 miembros, procedentes la mayoría, de países de Europa y de todos los sectores empresariales y organizaciones no lucrativas. Su misión es mejorar la competitividad de las organizaciones europeas mediante la mejora de su gestión. En octubre de 1990, el Comité Rector del EFQM fijó como prioridad el desarrollo de un premio europeo a la calidad. El Premio Europeo de la Calidad (European Quality Award) fue presentado en 1991, en el marco del Foro Europeo de la Calidad celebrado en París. Con este premio se pretende rendir tributo a las organizaciones que destacan por la atención que prestan a la calidad total, así como fomentar la emulación de estas prácticas por parte de otras empresas. El desarrollo del Premio Europeo de la Calidad se debe a la labor del EFQM en colaboración con la Comisión Europea y la Organización Europea de la Calidad (*European Organization for Quality*). Los objetivos del premio son:

- Incrementar el nivel de compromiso de las empresas y de la sociedad en la creciente importancia de la calidad en el nivel de vida y la competitividad en Europa.
- Reconocer aquellas empresas que presentan una atención excepcional a la calidad.
- Ser el instrumento de soporte más importante para el logro del éxito en la implantación de la gestión de la calidad total.

Los candidatos al premio han de demostrar que su procedimiento hacia la gestión de la calidad total ha contribuido de manera significativa a la satisfacción de las expectativas de los clientes, empleados y otras partes interesadas. La evaluación se basa en los resultados de la empresa, el

liderazgo, los recursos, la gestión del personal, las políticas y la estrategia. El Premio Europeo a la Calidad consta de nueve elementos, áreas o criterios entre los que se distribuye una puntuación total de mil puntos, en el Anexo 4bse ilustra la estructura del modelo.

A pesar de las peculiaridades de cada uno de los premios, en todos subyacen los principios básicos de la Calidad Total, es decir, las mejores prácticas en el ámbito de la gestión de las organizaciones. Una característica común a todos ellos es que son dinámicos, y como tal, van evolucionando y adaptándose a los cambios que se producen en el entorno.

Para las organizaciones que persiguen la excelencia, estos premios se han convertido en el marco de referencia, ellos procuran el reconocimiento a aquellas empresas que son ejemplares en la Gestión de la Calidad Total, y facilitan un medio a través del cual éstas compartan sus conocimientos y experiencias y de esta forma elevar el nivel general de la calidad y competitividad de las mismas.

En Cuba también se han instituido diversos premios a la calidad. Uno de ellos es el Premio a la Excelencia Empresarial, del que la Oficina Territorial de Normalización de la Ciudad de la Habana fue precursora, aunque otros territorios como Cienfuegos, Camagüey, Ciego de Ávila y Villa Clara, entre otras provincias, han instaurado sus propios galardones. Estos premios, por supuesto, son la base para el Premio Nacional de Calidad, que otorga la Oficina Nacional de Normalización y que sirve de incentivo para el tema de la calidad en las instituciones que aspiran a ello. (Valdaliso, 2011)

### **1.2.4 La necesidad de la orientación por procesos para la gestión.**

Las organizaciones están estructuradas a menudo como una jerarquía de unidades funcionales y habitualmente se gestionan verticalmente, con la responsabilidad por los resultados obtenidos dividida entre unidades funcionales por lo que el cliente final u otra parte interesada no siempre ve todo lo que está involucrado. (ISO/TC 176/SC 2/N 544R2: 2003; Seltsikas, 2001).

Esta estructura tradicional ha estado orientada al efecto, el beneficio, olvidando su principal causa inmediata, contar con clientes satisfechos y fieles. Cada persona centra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada, tratando de hacerla conforme a las instrucciones y especificaciones recibidas, pero

## *Capítulo I*

---

con poca información con relación al resultado final de su trabajo (Valdaliso, 2011). Aún en los procesos fabriles no es extraño que un productor no sepa, al menos claramente, cómo contribuye su trabajo al producto final. Esto conlleva a la escasa o nula mejora para las partes interesadas, ya que las acciones están frecuentemente enfocadas en las funciones más que en el beneficio global de la organización.

Esta estructura piramidal, muy válida en empresas donde las decisiones siempre las toma el directivo, empieza a tener dificultades cuando se exige Calidad Total en cada operación, en cada transacción, en cada proceso; pues obliga a ese gran jefe a multiplicarse, sobre todo en la supervisión. El origen de las estructuras tradicionales se basa en la fragmentación de procesos naturales, producto de la división del trabajo (Taylor), y posterior agrupación de las tareas especializadas resultantes en áreas funcionales o departamentos.

En estas estructuras tradicionales; ningún director de área es el único responsable del buen fin de un proceso, ya que la responsabilidad está repartida por áreas y en una misma transacción intervienen varias de éstas. Las organizaciones piramidales respondían bien a un entorno de demanda fuertemente creciente y previsible que pertenece ya al pasado. En consecuencia las organizaciones de tipo funcional generaron algunos niveles de eficacia en las operaciones especializadas abordadas por cada función, a menudo a costa de la eficacia global de la empresa y de una comunicación poco fluida entre las distintas funciones. (Zaratiegui, 1999)

Actualmente el cliente se ha convertido en la única guía de todas las actuaciones empresariales. Este hecho, unido a las dificultades de prever la evolución futura del entorno competitivo, requiere de cambios profundos en la empresa, en sus técnicas de gestión y en las personas (Valdaliso, 2011). El escenario en el que se desenvuelven las organizaciones es evidente que exige una mayor capacidad de respuesta e inteligencia por parte de estas, con una dosis elevada de proactividad, agilidad, creatividad, innovación, competitividad y efectividad en su desempeño, pero acentuadas en una visión global de la empresa. Un cambio, centrado en el reconocimiento pleno de la importancia que tiene el cliente externo e interno, con la máxima de agregar valor. (Suarez, 2010 citado en Martínez, 2012).

## Capítulo I

El enfoque basado en procesos es una excelente vía para organizar y gestionar la forma en que las actividades de trabajo crean valor para el cliente y otras partes interesadas. Es ver el proceso como la forma natural de organización del trabajo. La estructura puede o no coincidir con el proceso, ya que en un mismo puesto de trabajo se pueden realizar funciones para distintos procesos. Este enfoque introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización. También mejora la gestión de las interfaces del proceso (ISO/TC 176/SC 2/N 544R2: 2003).

La manera más efectiva de que actúen las organizaciones es comprendiendo y gestionando de manera sistemática todas sus actividades interrelacionadas. La mayoría de las empresas que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representan las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su excesiva inercia ante los cambios, potenciando el concepto de proceso y su gestión, con un foco común que es trabajar con una visión de objetivo en el cliente. (Morales, 2008)

El desempeño de una organización puede mejorarse a través del uso de este enfoque. Los procesos se gestionan como un sistema, mediante la creación y entendimiento de una red de procesos y sus interacciones. El enfoque a proceso centra la atención en el resultado de los procesos no en las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada quien sabe como contribuye el trabajo individual al proceso global; lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal. Aportan una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes (Valdaliso, 2011). De manera resumida la Tabla 1.1 muestra las diferencias entre la gestión funcional y la gestión por procesos.

El enfoque a procesos proporciona los siguientes beneficios (ISO/TC 176/SC 2/N 544R2: 2003):

- ✓ Integra y alinea los procesos para permitir el logro de los resultados planificados.
- ✓ Capacidad para centrar los esfuerzos en la eficacia y eficiencia de los procesos.
- ✓ Proporciona confianza a los clientes y otras partes interesadas, respecto al desempeño coherente de la organización.
- ✓ Transparencia de las operaciones dentro de la organización.
- ✓ Menores costos y tiempos de ciclo más cortos, a través del uso eficaz de los recursos.

- ✓ Mejores resultados, coherentes y predecibles.
- ✓ Proporciona oportunidades para enfocar y priorizar las iniciativas de mejora.
- ✓ Posibilita una rápida y sencilla identificación de los problemas así como resolución de los mismos, se transforma o mejora un proceso o parte de una cadena de procesos sin la necesidad de cambiar el resto que funciona de manera correcta.
- ✓ Estimula la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades.

**Tabla 1.1:** Principales diferencias entre la gestión funcional y la gestión por procesos.

**Fuente:** (Badía, 1999; David & John, 2002).

ENFOQUE FUNCIONAL	ENFOQUE POR PROCESOS
Organización por departamentos o áreas	Organización orientada a los procesos
No tiene un propósito ni unos objetivos claramente definidos y comunicados a la organización.	Todo el mundo comprende el propósito de la organización y los objetivos y se siente motivado y apoyado para conseguirlos.
No existe un proceso de marketing ni una medida de la satisfacción del cliente dentro del SGC.	Proceso de marketing integrado en el SGC y control regular de la satisfacción del cliente.
Las personas son meramente otro recurso para conseguir los resultados.	Las personas son valoradas y desarrolladas y los resultados se logran a través del trabajo en equipo.
Existen una serie de procedimientos basados en tareas aleatorias que son independientes de los objetivos comerciales.	Los procesos se diseñan para lograr unos objetivos definidos y son medidos, revisados y mejorados continuamente.
Los departamentos condicionan la ejecución de las actividades	Los procesos de valor añadido condicionan la ejecución de las actividades
Autoridad basada en jefes departamentales	Autoridad basada en los responsables del proceso
Principio de jerarquía y control	Principio de autonomía y de autocontrol
Orientación interna de las actividades hacia el jefe o departamento	Orientación externa hacia el cliente interno o externo
Principios de burocracia, formalismo, y centralización en la toma de decisiones	Principios de eficiencia, flexibilidad y descentralización en la toma de decisiones
Los datos generados por el SGC crean registros que no se utilizan para tomar decisiones.	Las decisiones se basan en los datos generados por los procesos del sistema de gestión.
Ejercicio del mando por control basado en la vigilancia	Ejercicio del mando por excepción basado en el apoyo o la supervisión
Principio de eficiencia: ser más productivo	Principio de eficacia: ser más competitivos
Las mejoras tienen un ámbito limitado: el departamento	Las mejoras tienen un ámbito transfuncional y generalizado: el proceso

## *Capítulo I*

Trabajar de acuerdo con los procesos y cómo se desenvuelven en la empresa permite (David & John, 2002):

- ✓ Reducir las actividades sin valor añadido: Mejorar el valor al cliente y eliminar las ineficiencias.
- ✓ Incrementar la flexibilidad y la simpatía: Generar satisfacción al cliente.
- ✓ Acrecentar la calidad y la exactitud: Brindar el mejor servicio disponible.
- ✓ Condensar los ciclos de tiempo: Mejorar la administración de los recursos y enfrentar el cambio.
- ✓ Aumentar el impacto de valor añadido: Diferenciarse de la competencia y obtener mayores ganancias.
- ✓ Reducir la fragmentación de las tareas: Eliminar las barreras organizacionales y ver el escenario completo.

### **1.3 La gestión por procesos.**

En la última década, la gestión basada en procesos ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que emplean referenciales de Gestión de Calidad y/o Calidad Total. La gestión basada en procesos se fundamenta en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto, su propósito final es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general). (Valdaliso, 2011)

Gestionar por procesos es un método directo y con posibilidades de éxito demostradas que consiste en sacar a la luz la cadena vital de la organización. Es una forma de organización en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización, donde los procesos así definidos, son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización. El éxito está dado porque este enfoque determina los elementos que conforman la cadena de valor de una organización. Además de gestionar las actividades que ocurren dentro de la misma, identifica qué actores se encuentran entre los clientes y los proveedores, las relaciones que se establecen entre ellos; y sus características. (Morales, 2008; Trischler, 1998)

## Capítulo I

El enfoque basado en procesos, como se mencionó anteriormente, es un principio de gestión de la calidad, básico y fundamental para la obtención de resultados, establecido en la propia norma (ISO 9000: 2005). Específicamente la Norma (ISO 9001: 2008) enfatiza la importancia para una organización de identificar, implementar, gestionar y mejorar continuamente la eficacia de los procesos que son necesarios para el sistema de gestión de la calidad, y para gestionar las interacciones de estos procesos con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. Se evidencia entonces que las organizaciones deben gestionar sus actividades y recursos a través de sus procesos, de manera que puedan ofrecer un producto o servicio que satisfaga las necesidades de sus clientes y superen sus expectativas, pues es aquí donde se genera una verdadera ventaja competitiva.

La (ISO 9000: 2005) enuncia que *“La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones entre estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como enfoque basado en procesos”*. Por tanto la gestión por procesos da un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de la compañía sus necesidades y sus expectativas, siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio.

Según (Benavides, 2003) la gestión por procesos es un esquema que permite organizar los esfuerzos y la utilización de los recursos para lograr la satisfacción balanceada de todos los entes vinculados a cada uno de los procesos que definen al sistema organizacional. Este esquema de gestión requiere que las partes que lo componen se caractericen por crear relaciones coordinadas, para lograr niveles de eficacia y eficiencia en el sistema, que cumplan con los tres elementos básicos de una gestión de calidad: alcanzar los requerimientos de los clientes finales, en los tiempos establecidos y a los costos presupuestados.

La Universidad Champagnat Mendoza Argentina y el Colegio Oficial de Ingenieros Industriales Comunidad Valenciana plantean que el principal objetivo de la gestión por procesos es aumentar los resultados de la empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes, además de incrementar la productividad a través de:

## Capítulo I

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

Según (Badía, 1999) la gestión de los procesos presenta las siguientes características:

- ✓ Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la empresa.
- ✓ Reconocer la existencia de los procesos internos (relevante):
  - Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la empresa o que proporcionan ventaja competitiva.
  - Medir su actuación (Calidad, Costo y plazo) y ponerla en relación con el valor añadido percibido por el cliente.
- ✓ Identificar las necesidades del cliente externo y orientar a la empresa hacia su satisfacción.
- ✓ Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quién se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (cómo se hace):
  - Productividad del conjunto frente al individual (Eficacia global frente a efectividad parcial).
  - El departamento es un eslabón de la cadena, proceso al que añade valor.
  - Organización en torno a resultados no a tareas.
- ✓ Asignar responsabilidades personales a cada proceso.
- ✓ Establecer en cada proceso indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora.
- ✓ Evaluar la capacidad del proceso.
- ✓ Mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias.
- ✓ Mejorar de forma continua su funcionamiento global limitando su variabilidad común.

## *Capítulo I*

---

- ✓ Medir el grado de satisfacción del cliente interno o externo y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal.

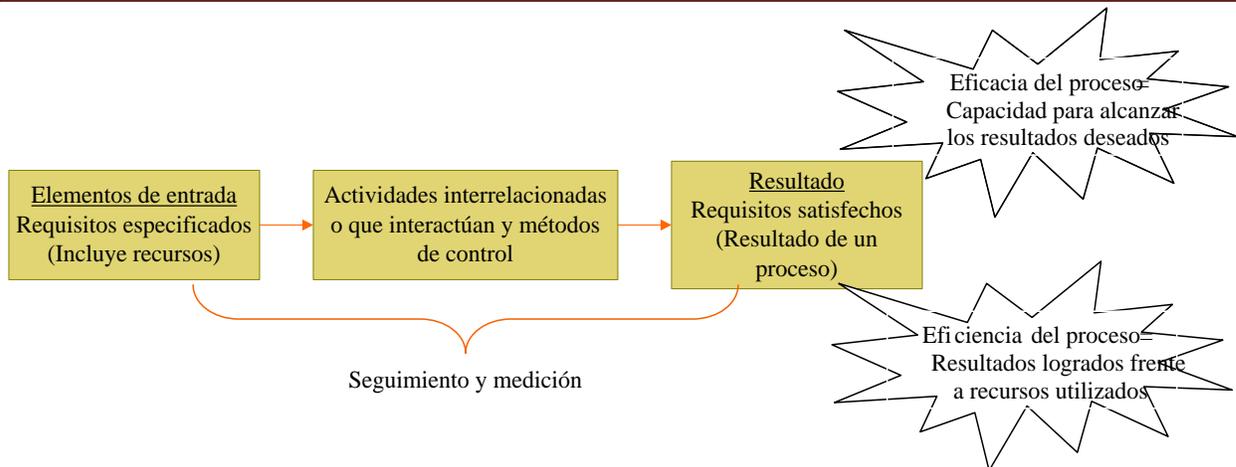
Además este autor plantea que los cambios de comportamiento, especialmente en mandos y directivos, necesarios para gestionar los procesos de la empresa se resumen en:

- ✓ Orientación externa hacia el cliente, frente a orientación interna al producto.
- ✓ Fusionar en las personas pensamiento y acción de mejora frente a la lógica Tayloriana.
- ✓ Compromiso con resultados frente a cumplimiento.
- ✓ Procesos y clientes frente a departamentos y jefes.
- ✓ Participación y apoyo frente a jerarquización y control.
- ✓ Responsabilidad sobre el proceso frente a autoridad jerárquica funcional.

La gestión por procesos determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

### **1.3.1 El concepto de proceso.**

Existen varios criterios que con respecto a la definición de proceso publican diferentes autores (Harrington, 1993; Heras, 1996; ISO 9000: 2005; Juran, 1990; D. Nogueira, Medina, & C. Nogueira, 2003; Vialog Group Communications, 2004; Villa & Pons, 2006). Todos giran en torno a que no es más que un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que transforman uno o más insumos, le agregan valor y como resultado de esto, se le suministra un producto o servicio al cliente interno o externo, respondiendo a las necesidades de los mismos, tal y como se muestra en la Figura 1.4.



**Figura 1.4:** Proceso Genérico. Fuente: (ISO/TC 176/SC 2/N 544R2: 2003)

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

Según (Villa & Pons, 2006) “un proceso es cualquier actividad o conjunto de actividades secuenciales que transforma elementos de entrada (inputs) en resultados (outputs). Los procesos utilizan recursos para llevar a cabo dicha transformación y además tienen un inicio y un final definidos”.

Por su parte (D. Nogueira et al., 2003) define proceso como “la secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas en salidas o resultados programados para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios)”.

No todas las actividades que se realizan son procesos. Para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso o subproceso, debe cumplir los siguientes criterios (Badía, 1999):

## Capítulo I

- ✓ La actividad tiene una misión o propósito claro.
- ✓ La actividad contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y producto final.
- ✓ La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- ✓ La actividad puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costes).
- ✓ Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

### 1.3.2 Herramientas para el desarrollo de enfoques de gestión basado en procesos

Para un adecuado desarrollo de un enfoque de gestión basado en procesos se exige la aplicación de un conjunto de herramientas para la documentación y seguimiento de los procesos por su facilidad de utilización y debido a que reúnen la información necesaria para la adecuada gestión de los mismos. La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo. Esto implica que la descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso. A continuación se describen algunas de estas herramientas:

#### Mapa general de procesos

El primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos en una organización es precisamente reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema de gestión, es decir, qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema. La identificación y selección de los procesos a formar parte de la estructura de procesos no debe ser algo trivial, y debe nacer de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo estas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados.

Los principales factores para la identificación y selección de los procesos son:

- ✓ Influencia en la satisfacción del cliente.
- ✓ Los efectos en la calidad del producto/servicio.

## Capítulo I

---

- ✓ Influencia en los factores clave de éxito.
- ✓ Influencia en la misión y la estrategia.
- ✓ Los riesgos económicos y de insatisfacción.
- ✓ Utilización intensiva de recursos.

Una organización puede recurrir a diferentes herramientas de gestión que permitan llevar a cabo la identificación de los procesos que componen la estructura, pudiendo aplicar técnicas de brainstorming, dinámicas de equipos de trabajo, entre otras. Es importante destacar la importancia de la implicación de los líderes de la organización para dirigir e impulsar la configuración de la estructura de procesos de la organización, así como para garantizar la alineación con la misión definida.

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos. La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

Para la elaboración de un mapa de procesos es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados. La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto. El tipo de agrupación puede y debe ser establecido por la propia organización, no existiendo para ello ninguna regla específica. (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, 2002)

No obstante en la literatura se identifican de manera general dos tipos de clasificaciones. La primera es la establecida por (Villa & Pons, 2006) la cual diferencia tres tipologías de procesos de acuerdo a la influencia de estos en la actividad principal de la organización. Por su parte la segunda clasificación está en línea con los cuatro grandes capítulos de requisitos de la Norma (ISO 9001: 2008). En el Anexo 5 se muestran ambas clasificaciones.

Ha de destacarse además que el nivel de detalle de los mapas de procesos depende del tamaño de la organización y de la complejidad de sus actividades.

## Capítulo I

Para establecer adecuadamente las interrelaciones entre los procesos es fundamental reflexionar acerca de qué salidas produce cada proceso y hacia quién van, qué entradas necesita el proceso y de dónde vienen y qué recursos consume el proceso y de dónde proceden.

El mapa de procesos permite a una organización identificar los procesos y conocer la estructura de los mismos, reflejando las interacciones que se establecen entre ellos, aunque no permite saber cómo son por dentro y cómo permiten la transformación de entradas en salidas.

### Diagrama SIPOC

El diagrama SIPOC es una de las herramientas fundamentales que posibilita el comienzo de una gestión por procesos. Se utiliza para identificar todos los elementos relevantes de un determinado proceso y posibilita el establecimiento de los límites y actividades del mismo. Al construir este diagrama deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Proveedores del proceso (Suppliers): Suministran al proceso las entradas necesarias para el desarrollo y ejecución de las actividades que constituyen el mismo.
- ✓ Entradas (Inputs): Materiales, informaciones, productos, documentos, energía requeridos por el proceso para poder realizar alguna o algunas de sus actividades. Se generan fuera del propio proceso y son requeridos por éste para funcionar.
- ✓ Proceso (Process): Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.(ISO 9000: 2005)
- ✓ Salidas (Outputs): Son los resultados del proceso, los cuales deben ser coherentes con el objetivo del sistema. Son el producto o servicio creado por el proceso que el cliente o los clientes del mismo reciben.
- ✓ Requerimientos de las salidas: No es más que lo que el cliente del proceso desea, quiere y espera obtener de la salida de un proceso en concreto. Es la definición de las necesidades y/o expectativas del cliente del proceso. Estos requerimientos pueden estar establecidos por la propia organización, el cliente y/o la legislación vigente.
- ✓ Clientes (Customer): Se puede considerar como cliente cualquier persona institución u órgano que recibe el producto o servicio que el proceso genera. El cliente valora la calidad del proceso que pretende servirlo, determinando la medida en que éste con sus

salidas ha logrado satisfacer sus necesidades y expectativas. Se identifican dos tipos de clientes:

- Cientes internos: Individuos o servicios dentro de la propia organización que reciben los productos o servicios para utilizarlos en su trabajo.
- Cientes externos: Son los clientes finales, los que disfrutan de los productos o servicios de la organización.

Esta herramienta posibilita:

- ✓ Definir y mostrar visualmente un proceso.
- ✓ La identificación de las variables de salida claves del proceso.
- ✓ La identificación de los pasos claves del proceso.
- ✓ La identificación de las variables de entrada claves del proceso.

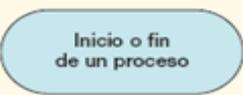
### Diagrama de Flujo

Los diagramas de flujo representan la descripción de las actividades de un proceso y sus interrelaciones, es decir, son la representación gráfica de los pasos de un proceso, que se realiza para entenderlo mejor. Facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, pues permiten una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo. Se les denominan diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan mediante flechas para indicar la secuencia de las operaciones. La Tabla 1.2 muestra algunos de los símbolos más habituales para su utilización.

La representación de las actividades a través de este esquema facilita el entendimiento de la secuencia e interrelación de las mismas y de cómo estas aportan valor y contribuyen a los resultados. Ha de destacarse que el diagrama de flujo es útil para determinar cómo funciona realmente el proceso para producir un resultado. El resultado puede ser un producto, un servicio, información o una combinación de los tres.

**Tabla 1.2:** Símbolos más habituales para la representación de diagramas de flujo.

**Fuente:**(Beltrán et al., 2002)

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Se suele utilizar este símbolo para representar el origen de una entrada o el destino de una salida. Se emplea para expresar el comienzo o el fin de un conjunto de actividades.
	Dentro del diagrama de proceso, se emplea para representar una actividad.
	Representa una decisión. Las salidas suelen tener al menos dos flechas (opciones).
	Representan el flujo de productos, información, etc. y la secuencia en que se ejecutan las actividades.
	Representan un documento. Se suelen utilizar para indicar expresamente la existencia de un documento relevante.
	Representan una base de datos y se suele utilizar para indicar la introducción o registro de datos en una base de datos (habitualmente informática).

A continuación se comentan una serie de características que ayudan a comprender la naturaleza de esta herramienta(Valdaliso, 2011):

- ✓ Capacidad de Comunicación: Permite la puesta en común de conocimientos individuales sobre un proceso y facilita la mejor comprensión global del mismo.
- ✓ Claridad: Proporciona información sobre los procesos de forma clara, ordenada y concisa.

Debido a sus características principales, la utilización del diagrama de flujo es muy útil cuando (Valdaliso, 2011):

- ✓ Se quiere conocer o mostrar de forma global un proceso.
- ✓ Es necesario tener un conocimiento básico, común a un grupo de personas, sobre el mismo.
- ✓ Se deben comparar dos procesos o alternativas.
- ✓ Se necesita una guía que permita un análisis sistemático del proceso.

### **Ficha de proceso**

Una Ficha de Proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el

## ***Capítulo I***

diagrama, así como para la gestión del proceso (Beltrán et al., 2002). La información a incluir en una ficha de proceso puede ser diversa y debe ser decidida por la propia organización. En el Anexo 6 se definen aquellos conceptos que se han considerado relevantes para la gestión de un proceso y que una organización puede optar por incluir en la ficha del proceso correspondiente.

### ***Matriz Causa Efecto***

La Matriz Causa Efecto es muy efectiva en el diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios basándose en el cliente. Este tipo de diagrama facilita la identificación de relaciones que pudieran existir entre dos o más factores, sean estos: problemas, causas, procesos, métodos, objetivos, o cualquier otro conjunto de variables. Una aplicación frecuente de este diagrama es el establecimiento de relaciones entre requerimientos del cliente y características de calidad del producto o servicio, también permite relacionar las diferentes variables de entrada y salida de un proceso, en correspondencia con la importancia que tienen para el cliente. Esta matriz se construye a partir del mapa del proceso (SIPOC). Los resultados esperados de esta herramienta son:

- ✓ Un análisis de Pareto de las entradas claves para evaluar en el Análisis de Modo y Efecto de las Fallas (FMEA) y en los Planes de Control.
- ✓ Estudio de capacidad de las variables clave de salida del proceso.

### ***Análisis de modo y efectos de las fallas (FMEA)***

El FMEA o AMEF como también se le conoce por sus siglas en inglés (*Failure Mode and Effects Analysis*) es una herramienta clave en la labor de mejorar la confiabilidad de procesos y productos. Es un procedimiento para identificar y evaluar las fallas potenciales de un producto o proceso, junto con el efecto que provocan éstas. A partir de lo anterior, se establecen prioridades y se deciden las acciones para intentar eliminar o reducir la posibilidad de que ocurran las fallas potenciales que más vulneran la confiabilidad del producto o proceso. La frecuencia con que ocurren las fallas junto con su severidad son una medida de la confiabilidad de un sistema. Mientras mayor sean éstas, menor será la confiabilidad. El FMEA juega un papel fundamental en la identificación de los fallos antes de que ocurran, es decir, posibilita las acciones preventivas. Los pasos a seguir según (Gutiérrez & De la Vara, 2007) se muestran en el Anexo 7.

## *Capítulo I*

### Planes de control

El plan de control es una herramienta enfocada a mantener de manera planificada, precisa, estipulada y controlada cualquier actividad o proceso ya sea productivo o de servicio, para que el mismo funcione de forma efectiva y no ocurran fallas que puedan afectar los resultados esperados por los clientes interno y externo. El objetivo fundamental del plan de control es preservar el desempeño y los resultados del proceso por cuanto su control queda garantizado a través de las medidas planteadas.

Los planes de control están orientados a:

- ✓ Cumplir las características más importantes para los clientes.
- ✓ Hacer mínima la variabilidad de los procesos.
- ✓ Estandarizar los procesos.
- ✓ Almacenar información escrita.
- ✓ Describir las acciones que se requieren llevar a cabo para mantener el proceso con un desempeño eficiente, además de controlar las salidas del proceso.
- ✓ Reflejar los métodos de control y medición del proceso.

Sus beneficios fundamentales son:

- ✓ Mejora la calidad del proceso mediante la reducción de la variabilidad del mismo.
- ✓ Reduce los defectos, centrandolo y controlando los procesos.
- ✓ Brinda información para corregir los procesos.

#### **1.4 Los Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9000**

Mejorar continuamente los procesos en la actualidad ha sido un elemento vital para todas las empresas que quieren lograr la excelencia en sus resultados debido a la gran competitividad del entorno. A finales de la década del 80 del pasado siglo la Organización Internacional de Normalización (ISO) respondió a la necesidad de estandarizar las mejores prácticas de la mejora de procesos que hasta el momento venían representándose en los premios a la calidad y las diferentes tendencias de la Gestión de la Calidad. (Diallo, 2009)

Los requisitos de los clientes cada vez más cambiantes se presentan generalmente en forma de especificaciones cualitativas o cuantitativas, y en muchas ocasiones ha sido difícil para muchas

## Capítulo I

empresas cumplir esos requisitos. Como consecuencia a todo eso, en el año 1989 se publica la primera familia de normas de la serie ISO 9000. Este hecho trascendental marcó definitivamente la evolución de la calidad y estableció los precedentes para los procesos de reconocimiento internacional, certificación y acreditación.

Las normas de la familia ISO 9000, citadas a continuación, se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de calidad eficaces. Las mismas se complementan entre sí, con estructura y secuencia similares para permitir una fácil transición entre ellas, y a la vez un uso individual de las mismas; cuyo fin es promover la mejora continua y obtener la satisfacción del cliente, por medio de la relación entre la gestión de la calidad con los procesos de la organización.

- ✓ *ISO 9000 — Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y vocabulario:* Describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología utilizada en la familia de normas ISO 9000.
- ✓ *ISO 9001 — Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos:* Especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente. Es la que se utiliza para la certificación del sistema.
- ✓ *ISO 9004 — Sistemas de Gestión de la Calidad – Directrices para la mejora del desempeño:* Proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. La norma ISO 9004 va más allá de los requisitos básicos de la Norma ISO 9001 y persigue la mejora de la organización en sí misma y la búsqueda de la excelencia. Sin embargo, no tiene la intención de que sea utilizada con fines contractuales o de certificación.

- ✓ *ISO 19011— Directrices para la auditoría ambiental y de la calidad:* Proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental. Esta norma puede utilizarse internamente o para auditar a los proveedores.

Según la (ISO 9000: 2005) la documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- a) Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad.
- b) Un manual de la calidad.
- c) Los procedimientos documentados requeridos en esta Norma Internacional.
- d) Los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos, y los registros requeridos por esta Norma Internacional.

### 1.4.1 La certificación ISO 9000

Una certificación ISO 9000 indica a los clientes que esa empresa ha implementado un sistema para garantizar que cualquier producto o servicio que venda cumplirá constantemente con las normas internacionales de calidad. Para la certificación, una empresa deberá cumplir con ciertos requisitos y conforme a lo certificado por un organismo de certificación externo. El sistema de gestión de la calidad, no el producto ni el servicio en sí, logran la certificación.

La certificación ISO 9000 será esencial para el éxito de las empresas si:

- ✓ Clientes importantes, o posibles clientes, piden que sus proveedores tengan la certificación o están comenzando a averiguar si la empresa está certificada.
- ✓ En su sector se considera que la certificación ISO 9000 es una necesidad importante.
- ✓ Sus competidores están trabajando para obtener la certificación.
- ✓ La empresa se puede beneficiar al establecer un sistema de calidad formal para mejorar la calidad, reducir errores, devoluciones y reclamos de clientes.

El certificado que estipula que su empresa cumple con las normas ISO 9000 sólo puede ser emitido por un organismo de certificación acreditado y externo, que pueden ser entidades nacionales o extranjeras, que realizan una evaluación exhaustiva de los procesos de las empresas

## Capítulo I

que pretenden obtener el citado documento. Las entidades que voluntariamente buscan conseguir la certificación deben asegurar que han implantado en sus procesos un sistema de gestión de la calidad. Los beneficios que consiguen las empresas al implantar un sistema de este tipo según las normas ISO 9000 son considerables, pues permiten obtener una mayor satisfacción de los clientes por la confianza en los productos y servicios que brindan. El certificado ISO es una herramienta gerencial que ofrece grandes ventajas competitivas de marketing y posicionamiento en el mercado. (Valdaliso, 2011)

Según (Morales, 2008) las empresas que obtienen la certificación ISO 9000 generalmente se benefician con menos reclamos de clientes, menos costos operativos y una mayor demanda de sus productos o servicios. Por ejemplo, algunas empresas no compran piezas ni productos a fabricantes que no cuenten con la certificación ISO 9000. Además de esos beneficios muchas empresas han descubierto que simplemente al trabajar para lograr cumplimiento con las normas ISO 9000 se han logrado importantes ventajas, incluso antes de lograr la certificación, sencillamente por mejorar sus procesos de calidad.

Miles de organizaciones han elegido la certificación debido a la percepción de que una confirmación independiente de conformidad agrega valor. Entre los grandes beneficios que aporta la certificación se encuentran los siguientes:

- ✓ Clara definición de procesos y responsabilidades.
- ✓ Mejora de la imagen de la empresa en el mercado.
- ✓ Incremento de la conciencia de calidad entre los empleados.
- ✓ Mejora de la formación de los trabajadores.
- ✓ Mejora de la calidad de productos y/o servicios.
- ✓ Incremento del nivel de satisfacción de los clientes.
- ✓ Mejora de la calidad de los productos suministrados por proveedores
- ✓ Mejor conocimiento de las expectativas de los clientes.
- ✓ Incremento de la motivación de los empleados.
- ✓ Incremento de la productividad.
- ✓ Mejora del ambiente de trabajo.
- ✓ Reducción de costes de mala calidad.

## ***Capítulo I***

---

- ✓ Disminución del ausentismo laboral.
- ✓ Incremento de las ventas.

Acerca de las exigencias al sistema de gestión de la calidad el ente certificador considera que están definidas en la norma a emplear. Todos los requisitos y procedimientos deben hallarse documentados e implementados. Cuando ambos aspectos sean fehacientemente confirmados mediante auditorías internas y la revisión de la dirección, el sistema de gestión de la calidad estará en condiciones de ser certificado.

En el Anexo 8a se muestran las empresas certificadas por economías según la última publicación The ISO Survey of Certifications a finales de diciembre de 2011. Se evidencia un decrecimiento de un 1% respecto al año 2010, no obstante para América Central y Sur América la entrega de certificados ISO 9000 experimentó un crecimiento del 5% con un total de 2403 certificados emitidos.

### **Situación en Cuba**

La participación de Cuba en la Organización Mundial del Comercio (OMC) y la consiguiente adopción por el país del Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio exigen el cumplimiento y obligaciones vinculadas con las actividades de normalización y calidad que establecen los Organismos Internacionales. NC (Norma Cubana) ha sido designada como autoridad nacional para la aplicación y administración del Acuerdo de Obstáculos al Comercio de la OMC.

Como miembro pleno de la ISO, Cuba participa activamente en sus distintos comités técnicos y órganos de política, así como en los trabajos técnicos a través de los expertos propuestos por los Comités Técnicos de Normalización. Cuba es miembro pleno de esta organización desde el año 1962 y por el Acuerdo No. 890 del Consejo de Ministros de fecha 14 de marzo de 1981, dicha representación la ostenta la Oficina Nacional de Normalización.

La Oficina Nacional de Normalización (ONN) ha extendido su trabajo hasta 858 empresas cubanas hacia finales del 2011 (Ver Anexo 8b). La certificación se ha visto con más representatividad en Ciudad Habana con 256 empresas certificadas que representan el 29.8% a nivel nacional mientras que en la provincia de Cienfuegos figuran un total de 51 empresas que

representan el 5.9% con una tendencia a un aumento de la cifra al avanzar procesos de Perfeccionamiento Empresarial.

### 1.4.2 La familia de normas ISO 9000 y los enfoques de gestión basado en procesos

Como ya se comentó en epígrafes anteriores la familia de normas ISO 9000 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

La propia Norma ISO 9000: 2005 establece las definiciones de proceso y enfoque basado en procesos, ambas comentadas con anterioridad. En la norma se plantea que para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. 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. Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Además un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de (ISO 9001: 2008):

- ✓ 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.

Para implantar un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000 la organización primeramente deberá desarrollar un enfoque de gestión basado en procesos siguiendo los requisitos siguientes establecidos en la norma (ISO 9001: 2008):

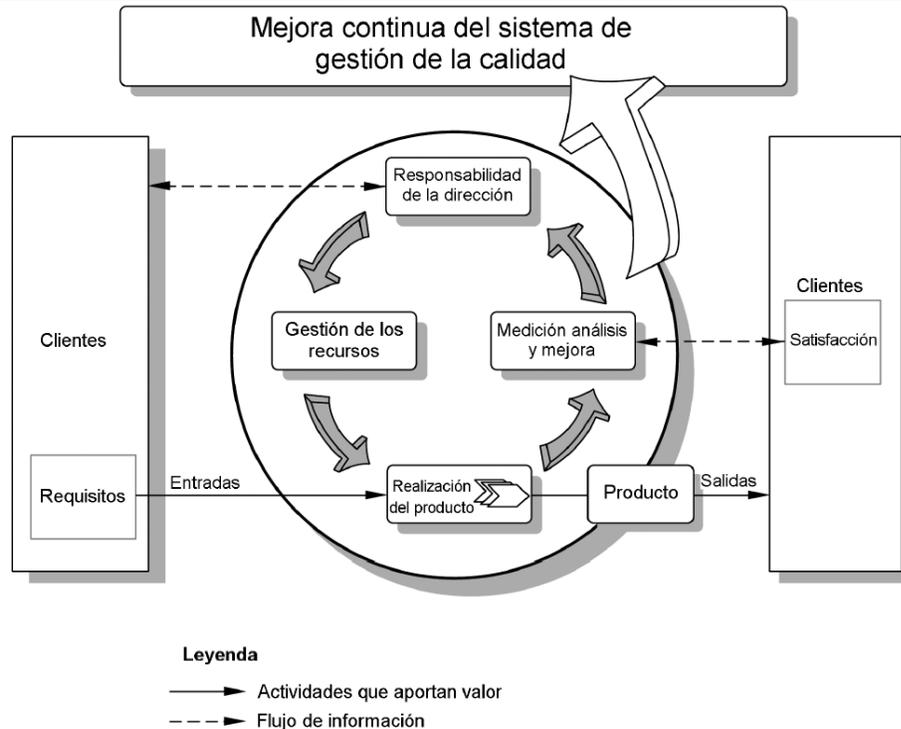
## Capítulo I

- 1- Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- 2- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- 3- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- 4- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- 5- Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos.
- 6- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El tipo y grado de control a aplicar sobre dichos procesos contratados externamente debe estar definido dentro del sistema de gestión de la calidad.(ISO 9001: 2008)

El enfoque basado en procesos, como se dijo anteriormente, es un principio que establece que un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y recursos relacionados se gestionan como un proceso, y se hace realidad en la presentación del modelo de proceso de gestión de la calidad, cuya estructura es desarrollada en los requisitos de la norma internacional.

El modelo de un sistema de gestión basado en procesos mostrado en la Figura 1.5 ilustra los vínculos entre los procesos: Responsabilidad de la dirección, Gestión de los recursos, Medición análisis y mejora y Realización del producto, que a su vez son los acápites que conforman la(ISO 9001: 2008). Esta figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos (ISO 9001: 2008).



**Figura 1.5:** Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos.

**Fuente:**(ISO 9001: 2008)

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. Esto se puede alcanzar con una mejora continua con el objetivo de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas.(ISO 9000: 2005)

#### 1.4.2.1 El documento ISO/TC 176/SC 2/N 544R2: 2003 “Orientación sobre el concepto y uso del Enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión”

La literatura técnica refiere muchos procedimientos para realizar la gestión de los procesos. Entre estos pueden citarse según (Diallo, 2009) los siguientes: Ishikawa (1985), Jeffrey N. Lowenthal (1994), Manganelly y Klein (1994), Albrecht (1994), Shaw (1997), Harrington (1997), Juran (2001). Se identifican en la literatura además de los comentados por(Diallo, 2009)otros procedimientos para la gestión de los procesos tales como:(Beltrán et al., 2002; Heras, 1996; D. Nogueira, 2002; Trischler, 1998; Villa & Pons, 2006; Zaratiegui, 1999).

## Capítulo I

Dado que lo que se pretende es desarrollar el enfoque de gestión basado en procesos según los requerimientos de la norma ISO 9001: 2008, el indicado a utilizar es el documento (ISO/TC 176/SC 2/N 544R2: 2003) “Orientación sobre el concepto y uso del Enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión” el cual es emitido por la ISO y contiene un procedimiento que puede aplicarse a cualquier tipo de proceso.

Este documento proporciona orientación para la comprensión de los conceptos, intención y aplicación del “enfoque de procesos” en la familia de normas del sistema de gestión de la calidad ISO 9000. La orientación también puede ser utilizada para aplicar el enfoque de procesos a cualquier sistema de gestión independientemente del tipo o tamaño de la organización. Esto incluye, pero no está limitado, a sistemas de gestión de:

- ✓ Medioambiente.
- ✓ Seguridad y saludocupacional.
- ✓ Riesgo de los negocios.
- ✓ Responsabilidad social.

Esta guía también pretende promover un enfoque coherente para la descripción de procesos.

La metodológica de implementación del enfoque basado en procesos desglosa su procedimiento en dos grandes ramas:

- 1- Identificación de los procesos de la organización.
- 2- Planificación del proceso.

El primer punto se enfoca en identificar los clientes de la organización y otras partes interesadas, así como sus requisitos, necesidades y expectativas, en función de estos requerimientos establecer las políticas y objetivos de la organización. Conjuntamente declarar los procesos que dan cumplimiento a toda la planeación estratégica, se puede decir que estos procesos existen dentro de la organización y el enfoque inicial está limitado a identificarlos y gestionarlos de la manera más apropiada. La norma declara que deben organizarse en procesos de gestión, de recursos, de realización y de medición, análisis y mejora, con ello determinar todos los elementos de entrada y los resultados de los procesos junto con los proveedores, clientes y otras partes interesadas.

## **Capítulo I**

Propone el establecimiento de un “equipo de gestión del proceso” que tenga una visión general de todos los procesos para gestionar las interacciones de los mismos. Además la dirección debe definir el papel y las responsabilidades individuales para asegurar la implementación, el mantenimiento y la mejora de cada proceso.

El segundo punto se orienta a conocer los procesos internamente, determinar los criterios de seguimiento y medición para el control y el desempeño, determinando la eficacia y la eficiencia del proceso, y establece la necesidad de registrar los resultados. Por último verificar si todo lo propuesto contribuye al logro de la planeación estratégica declarada en el primer punto.

### **Conclusiones del capítulo**

Al término de este Capítulo se arriban a las siguientes conclusiones:

1. La gestión por proceso es una herramienta eficaz que contribuye a la mejora de la calidad y del valor percibido por el cliente, al permitir identificar aquellas actividades que realmente agregan valor para éste.
2. La totalidad de los enfoques disponibles como modelos de gestión, incluyendo los sistemas de gestión de la calidad ISO 9000 y los modelos de excelencia, establecen la necesidad del desarrollo de un enfoque de gestión basado en procesos para la mejora del desempeño organizacional.
3. El desarrollo de un enfoque basado en procesos constituye el primer esfuerzo y el primer reto a vencer por cualquier organización que persiga la aplicación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9000 y se considera como un factor crítico de éxito para el desarrollo satisfactorio del proceso de implantación.
4. Se decide utilizar el procedimiento de implementación del enfoque basado en procesos establecido en la ISO/TC 176/SC 2/N 544R2: 2003, puesto que es un documento para el soporte de la serie de Normas ISO 9000 y puede ser aplicado a cualquier tipo de proceso. Se pretende desarrollar el enfoque de gestión basado en procesos según los requisitos de la norma ISO 9001: 2008.

# *Capítulo II*

### Capítulo II: Necesidad de un enfoque de gestión basado en procesos en el Hotel Hola Club Rancho Luna - Faro de Luna

#### 2.1 Introducción

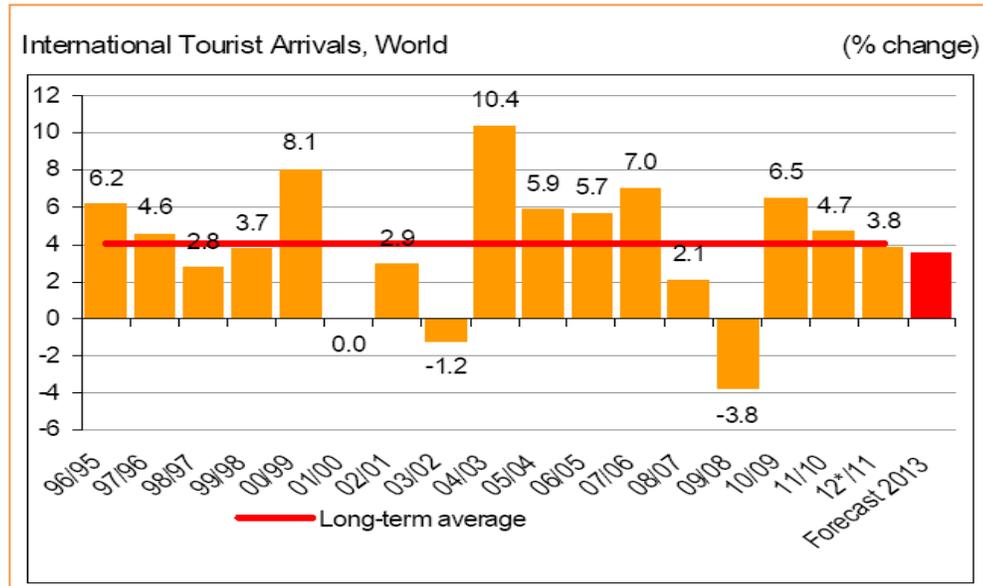
En el presente Capítulo se realiza un análisis de la situación actual del turismo y se caracteriza el Hotel Hola Club Rancho Luna – Faro de Luna, organización objeto de estudio de la presente investigación. Se realiza como elemento esencial un diagnóstico referido a la situación actual del cuarto principio de la Gestión de la Calidad: el Enfoque de Gestión Basado en Procesos y se demuestra la necesidad de implementarlo en dicha organización.

#### 2.2 Situación actual del Turismo a nivel internacional, nacional y territorial

El turismo es uno de los pocos sectores económicos del mundo que mantiene un crecimiento firme, aportando fuerza vital al progreso económico tanto en los países en desarrollo como en los países desarrollados, además de generar empleos muy necesarios, alrededor de 200 millones de personas de forma directa.

Según el Barómetro de la Organización Mundial del Turismo (OMT), las llegadas de turistas internacionales superaron la cifra de 1 billón por primera vez en el 2012, alcanzando un total de 1,035 billones de turistas, 39 millones más que en 2011. Asia y el Pacífico (+7%) registraron el mayor crecimiento relativo, gracias a la recuperación del turismo receptor y emisor japonés. Europa (+4%), el destino más visitado del mundo, consolidó su crecimiento récord de 2011, a pesar de la volatilidad económica constante en la zona euro. Las Américas (+5%) aumentaron en consonancia con el promedio mundial, registrándose los mejores resultados en América Central (+7%) y América del Sur (+6%), esta última con uno de los crecimientos más rápidos en estos últimos años. En África (+7%), el regreso de los flujos de turistas a Túnez se evidencia en los resultados de África del Norte (+11%). Asimismo, la recuperación de Egipto se refleja claramente en los resultados de Oriente Medio (+0,7%). Los destinos de África Subsahariana (+6%) siguen mostrando una tendencia fuerte, acorde con los buenos resultados arrojados por esa subregión en años anteriores.

La Figura 2.1 muestra una comparación de la llegada de turistas desde 1996 hasta el 2013.



**Figura 2.1:** Comparación de la llegada de turistas desde el año 1996 hasta el 2013.

**Fuente:** (World Tourism Organization, 2013)

Por su parte la Organización de Turismo del Caribe (CTO) durante el 2012 informó que el sector turístico evidenció signos de recuperación, cerca de 25 millones de personas visitaron la región, lo que representa un incremento del 5,4% con respecto al 2011, mientras que los gastos de los visitantes crecieron en un 3,6%, totalizando en \$ 27,5 mil millones de dólares americanos, impulsado por el aumento de visitantes procedentes de Estados Unidos y Canadá. El Caribe tiene la posición 13 entre las mayores industrias globales de ese sector en cuanto a tamaño absoluto. Es además la segunda fuente de empleos y la vía de ingresos más importante de la región.

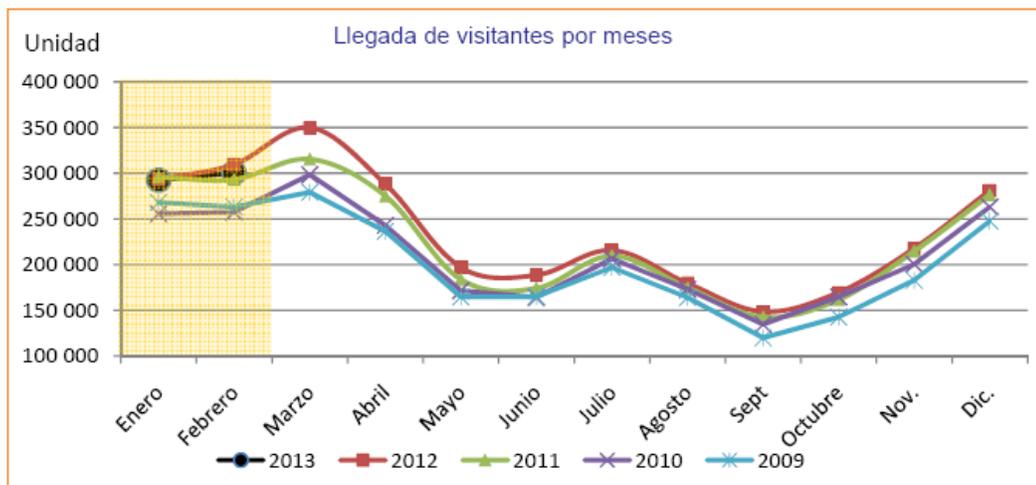
A pesar de los retos económicos actuales, la OMT prevé que las llegadas de turistas internacionales crezcan entre el 3% y el 4% en 2013. Las perspectivas para el 2013 son guiadas por Asia y el Pacífico (+5% a +6%), seguida de África (+4 a +6%) y las Américas (+3% a 4%), Europa (+2% a +3%) y Oriente Medio (0% a 5%).

Según datos publicados por la OMT, Cuba se encuentra entre los primeros 10 destinos de América del Sur y el Caribe. Además según información emitida por la Oficina Nacional de Estadísticas (ONE) el arribo de turistas ha experimentado un incremento favorable. El turismo

internacional al cierre de octubre de 2012, registró un crecimiento del 5.1% al arribar al país 2339758 visitantes, que significan 114 415 más que en igual período del año anterior, así se revela en las siguientes figuras:



**Figura 2.2:** Arribo de turistas extranjeros en el período de Enero-Octubre en los últimos cinco años. **Fuente:**(Oficina Nacional de Estadísticas, 2012)



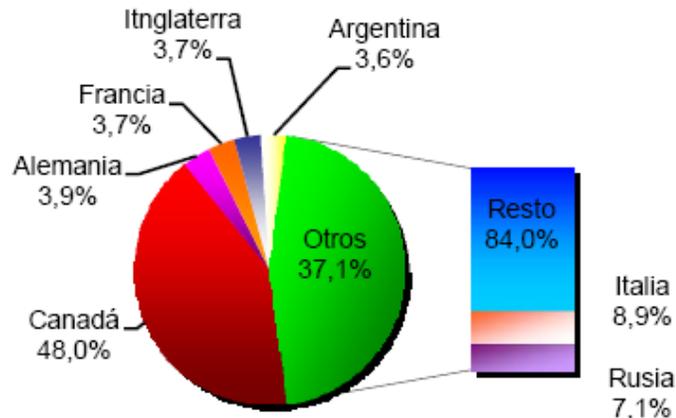
**Figura 2.3:** Arribo de turistas extranjeros por meses en los últimos cinco años.

**Fuente:** (Oficina Nacional de Estadísticas, 2013)

La Figura 2.4 muestra los principales mercados emisores de turistas en el período de Enero-Febrero de 2013, observándose que el principal mercado emisor es el canadiense.

En la conformación del destino Cuba, buena parte de los servicios turísticos se comercializan en forma de “circuitos turísticos”. El Circuito Centro-Sur, está conformado por la ciudad de

Cienfuegos, declarada como Patrimonio de la Humanidad y conocida como La Perla del Sur, la ciudad de Trinidad, una de las primeras villas fundadas en el país que atesora altos valores patrimoniales y coloniales, y finalmente, la Ciénaga de Zapata, atractiva para la caza y el turismo ecológico.(Moreira, 2011)



**Figura 2.4:** Principales países emisores del turismo en el período de Enero-Febrero de 2013.

**Fuente:**(Oficina Nacional de Estadísticas, 2013)

De manera especial, Cienfuegos es un destino clave dentro del Circuito Centro-Sur, que cuenta con atractivos turísticos que van desde Monumentos Históricos, el Palacio de Valle, el Castillo de Jagua, las opciones gastronómicas, hoteleras, recreativas, las actividades náuticas como el buceo, las playas, hasta paseos y excursiones por los paisajes de la naturaleza. Estos atractivos turísticos, en conjunto con la declaración de la ciudad como Patrimonio de la Humanidad en 1996, han posibilitado el desarrollo de la ciudad como polo turístico.

Según la Delegación Territorial del Ministerio del Turismo en Cienfuegos (Ver Anexo 9), los indicadores turísticos revelan una evolución desfavorable:

- ✓ El indicador Turistas Días Extranjeros muestra un decrecimiento sucesivo a partir del año 2008, siendo durante el 2007 de 202353 turistas días y durante el 2008 tan solo de 151021 turistas días. En el año 2006 se registra el mayor valor de este indicador con 222 413, por lo que puede decirse que éste decreció en un 16% tomando como base el año 2006, aunque creció un 12.3% en relación al 2011.

- ✓ La Estancia Media del Turismo Internacional es otro indicador en descenso. Los mayores valores se registran en los años 2006 y 2007 con 2.7 y 2.6 respectivamente. El resto de los años se mantiene relativamente constante oscilando entre 1.9 y 2.2. Esto confirma que los turistas prefieren a Cienfuegos para períodos de estancia cortos.
- ✓ Los indicadores económicos vienen mostrando un decrecimiento hasta el 2007, no obstante en el año 2008 se produjo un leve aumento debido fundamentalmente a la actividad extrahotelera, para nuevamente decaer en el año 2009, con una ligera recuperación hasta el 2012.

En general estos indicadores muestran un decrecimiento del atractivo de Cienfuegos como destino y de las opciones de la red de organizaciones del circuito.

En la Perla del Sur existen diversidad de unidades hoteleras y extrahoteleras. Una de estas es el Hotel Hola Club Racho Luna – Faro de Luna. En la siguiente tabla se muestran algunos de sus indicadores claves.

**Tabla 2.1:** *Indicadores del turismo en los años 2006-2012 en el Hotel Hola Club Rancho Luna – Faro de Luna. Fuente: Elaboración Propia.*

INDICADOR	AÑOS						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ventas totales (Miles CUC)	4885,3	4844,8	3799,3	2102,8	1914,3	2731,1	2684,6
Ventas de paquete (Miles CUC)	1896,7	2090,9	3410,8	1753,9	1658,3	1721,5	1996,7
Clientes totales	118901	115030	97001	78918	76030	82171	95362
Clientes de paquete	72494	74961	63927	57682	75114	81038	94811
Promedio diario de clientes totales	326	315	266	216	208	225	261
Promedio diario de clientes de paquete	199	205	175	158	206	222	260

Como se evidencia en esta instalación, el promedio diario de clientes totales experimenta una disminución del año 2006 al 2010, debido a un deterioro del producto turístico y a la baja calidad del mismo, unido a la fuerte competencia del polo turístico Trinidad, el cual posee un producto de mejor calidad en cuanto a condiciones de la playa y servicio hotelero. El principal competidor fue el Hotel Ancón, que abarcó el mercado neckerman (Mercado de Alemania y Australia) de estancia

y recorrido, y el canadiense, mermando este último su afluencia. Otro competidor de gran escala lo constituye el Cayo Santa María, con hoteles 4 y 5 estrellas, todos incluidos y que se vendían a los mismos precios e incluso inferiores a Rancho Luna en el mercado canadiense. Esta competencia provocó que el hotel se vendiera en ocasiones a precios por debajo de su punto de equilibrio, lo que deterioró aún más su eficiencia y calidad, aún cuando ganaba en afluencia de clientes.

En el 2011 se aprecia una recuperación en el indicador clientes totales, continuando su crecimiento en el 2012 a consecuencia de la afluencia del mercado americano al destino ciudad, que provocó que las operaciones de recorrido regulares de ciudad tuvieran que venir a alojarse en destinos de playa. Aunque el indicador ventas totales se recupera en el 2011, el cual venía deteriorándose desde el 2007, vuelve a caer en el 2012.

Se evidencia además que en ese mismo año los clientes totales aumentan en 13191, representado un crecimiento del 16 % con respecto al año anterior, aunque las ventas totales disminuyen en 46.5 miles de CUC (-1.7 %), debido sobre todo a una disminución del ingreso medio en 5.1 CUC por cliente con respecto al 2011, ya que el hotel se vendió todo el año con precios de oferta especial.

### **2.3 Caracterización del Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna**

El Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna perteneciente al Grupo Hotelero Gran Caribe, está ubicado a 18 kilómetros de la ciudad de Cienfuegos, en la Playa Rancho Luna, entre el mar y las montañas. El mismo abre sus puertas el 10 de julio de 1981. Inicialmente se concibió la idea de construir un motel, que solo brindaba servicio al turismo nacional pero luego se fueron adicionando otras instalaciones propias de los hoteles y finalmente se evaluó en la modalidad turística de hotel, cuya categorización correspondió a 3 estrellas. Se comercializa como hotel de sol y playa.

En las proximidades del lugar donde se encuentra ubicado el hotel, habitaba una población de origen indígena en tiempos remotos por lo que se le otorgó el nombre de Tureira al Restaurante de este en honor al Cacique del mismo nombre que por aquellos tiempos vivía en la zona.

## Capítulo II

---

Desde su creación el hotel ha tenido el honor de recibir a diferentes personalidades relevantes de la vida política, cultural y deportiva, tanto del ámbito nacional como internacional. Integran la lista de visitantes ilustres Raúl Castro Ruz, Ramón Castro Ruz, Vilma Espín, Ramiro Valdés, José Ramón Machado Ventura, Juan Almeida Bosques, Osmany Cienfuegos, Pedro Ros Leal, embajadores de diferentes países del mundo y el actor francés Jean Paul Bel.

En el año 1994 el hotel pasa a formar parte de la Cadena Hotelera Horizontes y en el 2001 debido a los esfuerzos conjuntos entre el Ministerio de Turismo (MINTUR), la Corporación CIMEX y el Ministerio de la Construcción se comienza un proceso de remodelación total que duró 2 años.

En el 2004, al ser desintegrada la Cadena Hotelera Horizontes como parte del proceso de reestructuración del MINTUR, es que pasa a formar parte de Cubanacán con la marca Club Amigo, y se unen las administraciones de Rancho Luna y Faro de Luna, pasando a formar el complejo Club Amigo Rancho Luna-Faro de Luna. En el año 2012 pasa a formar parte de la Cadena Gran Caribe con la marca Hola Club.

De manera general el complejo está diseñado fundamentalmente para prestar servicio al turismo internacional, siendo su mercado fundamental el canadiense de estancia. Opera bajo la modalidad de Todo Incluido en la sección Rancho Luna y en planes convencionales en la sección Faro de Luna.

El complejo hotelero cuenta con un total de 268 habitaciones, de ellas 222 en Rancho Luna distribuidas en tres módulos habitacionales de dos plantas y un módulo central de servicios. De las 222 habitaciones, 179 son estándares, 32 matrimoniales, 6 minisuites, 3 suites y 2 habitaciones para minusválidos. Faro de Luna por su parte tiene 46 habitaciones, de ellas 42 estándares y 4 triples. Todas las habitaciones están climatizadas, tienen televisión por cable, agua fría y caliente, teléfono y caja de seguridad.

La organización tiene como **objeto social**: Prestar, promover y comercializar de forma mayorista y minorista, los servicios de alojamiento y gastronomía en moneda libremente convertible, y con las autorizaciones correspondientes, en moneda nacional, cumpliendo los mecanismos de cobros y pagos establecidos en el país.

Para complementar la actividad fundamental, el hotel desarrolla las actividades siguientes:

- 1- Prestar servicios de alojamiento y gastronómicos, en moneda libremente convertible y en moneda nacional para los clientes autorizados de acuerdo a las reglamentaciones vigentes.
- 2- Prestar servicios complementarios al alojamiento y gastronomía en moneda libremente convertible, consistentes en:
  - ✓ Teléfono.
  - ✓ Caja de seguridad.
  - ✓ Correo electrónico e Internet a través de la infraestructura que disponen los suministradores públicos autorizados.
  - ✓ Canje de monedas.
  - ✓ Lavado y planchado.
  - ✓ Minibares.
  - ✓ Habitaciones.
  - ✓ Parqueo.
  - ✓ Custodia de equipajes.
  - ✓ Gimnasio y sauna.
- 3- Prestar servicios de recreación y animación sociocultural, en moneda libremente convertible, consistentes en:
  - ✓ Karaoke u otra modalidad similar.
  - ✓ Servicios de piscina, alquiler de toallas y cambio de ropas.
  - ✓ Clases de coctelería.
  - ✓ Fotografía y video en áreas del Hotel.
  - ✓ Expo-venta de obras de arte.
  - ✓ Clases de baile.
  - ✓ Servicios de centros nocturnos.
  - ✓ Clases y entrenamiento deportivo.
  - ✓ Alquiler de implementos deportivos.
  - ✓ Entretenimientos (juegos).
  - ✓ Sala de fiestas.
  - ✓ Recorridos por senderos.

- ✓ Exposición y ventas de obras de arte y literatura a través de contratos con la UNEAC en áreas del hotel.
  - ✓ Iniciación de buceo.
  - ✓ Servicios estético-fisioterapéuticos, incluyendo baños mineromedicinales y fango terapia.
- 4- Ofertar servicios de alquiler de salones para el desarrollo de congresos, convenciones, conferencias, celebraciones, eventos y banquetes, en moneda libremente convertible, consistente en:
- ✓ Alquiler de salones con o sin equipamiento.
  - ✓ Alquiler de equipos y medios audiovisuales.
  - ✓ Alquiler de computadoras.
  - ✓ Servicios de gastronomía. (Desayunos, almuerzos, cenas y servicios de buffet)
- 5- Arrendamiento de locales y espacios para tiendas, sus almacenes y para otros servicios complementarios, en moneda libremente convertible.
- 6- Prestar servicios de comedor obrero a empresas y organizaciones económicas que son arrendatarios de habitaciones, espacios y locales del hotel, en moneda libremente convertible.
- 7- Comercializar en forma minorista objetos promocionales y artículos propios del producto ofertado, dentro de las propias instalaciones del hotel, en moneda libremente convertible.

### 2.3.1 Planeación Estratégica del Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna

La organización tiene como **misión** prestar servicios de alojamiento y gastronómicos, en moneda libremente convertible así como actividades de playa brindando a sus clientes una experiencia atractiva, en un entorno natural, sobre la base de un trabajo en equipo, dinámico y hospitalario, en función de la satisfacción del cliente.

Tiene como **visión**: Ser líder en la hotelería en Cienfuegos, donde el entorno natural, el calor humano, la calidad del servicio, el trabajo profesional y en equipo, la hospitalidad y el entretenimiento acompañan su estancia.

## Capítulo II

Su **política de calidad** se define como: El Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna ofrece productos turísticos con estándares propios, acorde a las necesidades de sus clientes, con personal competente y comprometido con la mejora continua de los procesos de gestión de la organización, para lo cual, implanta y mantiene un Sistema de Gestión de la Calidad basado en los requisitos de la NC ISO 9001: 2008 y la legislación vigente.

Los **valores compartidos** de la organización son:

- ✓ Honestidad
- ✓ Amabilidad
- ✓ Sentido de pertenencia
- ✓ Consagración
- ✓ Solidaridad
- ✓ Hospitalidad
- ✓ Disciplina
- ✓ Fidelidad
- ✓ Confiabilidad
- ✓ Profesionalidad
- ✓ Respeto

### 2.3.2 Caracterización del entorno

Resultado del análisis estratégico realizado para el período correspondiente del 2011 al 2016 se identifican las principales fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (Matriz DAFO).

#### ➤ **Análisis Interno**

##### Fortalezas:

- ✓ Amabilidad, cortesía y hospitalidad del capital humano.
- ✓ Ubicación geográfica favorable.
- ✓ Único hotel marca de playa en Cienfuegos, perteneciente al Grupo Gran Caribe.
- ✓ Ubicación del hotel en línea de playa.
- ✓ Estabilidad de los trabajadores.
- ✓ Elevada capacidad de dirección.

##### Debilidades:

- ✓ No existen estrategias propias de comercialización y relaciones públicas (estudios de cliente, mercado, análisis de competencia, planes de relaciones públicas).

## Capítulo II

- ✓ Ausencia de enfoque estratégico en las proyecciones del hotel.
- ✓ Envejecimiento de la planta hotelera.
- ✓ Problemas de calidad en los servicios.
- ✓ Poca o limitada capacidad logística y de áreas de servicios.
- ✓ Deficiencias en el proceso de ejecución de las inversiones, reparaciones y reposición de equipos.
- ✓ Desmotivación del capital humano por la insuficiente estimulación moral y material.
- ✓ No está implantado el Sistema de Gestión de la Calidad según la norma ISO 9001: 2008.
- ✓ Envejecimiento del personal.
- ✓ Bajos ingresos por servicios opcionales.
- ✓ Equipos tecnológicos, gastronómicos y de cocina en condiciones no óptimas.
- ✓ No confiable situación contable-financiera.
- ✓ Insuficiente utilización de las nuevas técnicas de información y comunicación, debido a la falta de equipamiento fundamentalmente.
- ✓ Insuficiente grado de personalización del servicio.

### ➤ **Análisis Externo**

#### Oportunidades:

- ✓ Prioridad del sector turístico en la estrategia económica del país.
- ✓ Reputación internacional de Cuba como destino turístico.
- ✓ Intención del gobierno de seguir desarrollando la actividad turística en el país.
- ✓ Apertura de nuevas operaciones aéreas hacia Cuba, especialmente para los polos Habana, Varadero y Santa Clara, así como la estabilidad anual de los vuelos de Canadá hacia el aeropuerto de Cienfuegos.
- ✓ El comercio electrónico como vía de promoción y ventas debido al incremento del uso de internet.
- ✓ Apertura de la instalación al turismo nacional.
- ✓ Desarrollo de Cienfuegos como polo petroquímico, científico e industrial.
- ✓ Estabilidad política y social del país que le ofrece seguridad y confianza al turista.
- ✓ Ubicación del hotel en un polo turístico en desarrollo.

## Capítulo II

### Amenazas:

- ✓ Clientes y segmentos de mercado cada vez más exigentes en cuanto a: variedad de ofertas, calidad en el servicio y satisfacción.
- ✓ Aumento de la competitividad en el sector.
- ✓ Contraído el proceso de aprobación y ejecución de nuevas inversiones en el país.
- ✓ Limitaciones en el proceso inversionista.
- ✓ Surgimiento de nuevos hoteles con nuevas tecnologías, a precios competitivos y con administración extranjera en la Cayería Norte de Villa Clara que en ocasiones, fundamentalmente en temporada baja, se comercializan a los mismos precios que el nuestro para el mercado canadiense.
- ✓ Desarrollo de eventos meteorológicos severos.
- ✓ El bloqueo económico, político y comercial a Cuba impuesto por el gobierno de los Estados Unidos.

Se observa como una de las debilidades del hotel que no está implantado el Sistema de Gestión de la Calidad según la norma(NC ISO 9001: 2008).

Las **áreas de resultados claves** son:

- ✓ Control interno
- ✓ Atención al cliente
- ✓ Calidad del producto y los servicios
- ✓ Gestión del Capital Humano
- ✓ Costos

Los principales **objetivos de trabajo** a lograr por la organización objeto de estudio para el año 2013 son:

**Objetivo No 1.-** Lograr una mayor organización y accionar de la actividad comercial del Complejo Hotelero para alcanzar ritmos sostenidos de crecimiento que permitan materializar el plan de turistas días y ocupación.

- ✓ Lograr el 44.9% ingreso medio por turistas días extranjeros.

## Capítulo II

- ✓ Alcanzar la cifra de 87544 turistas días, de ellos 64376 extranjeros y 23168 nacionales.
- ✓ Incrementar la ocupación total en un 55.8% y extranjera en 45.0%.

**Objetivo No 2.-**Lograr mejores resultados de eficiencia económica que cumplan los indicadores claves del presupuesto anual, desde una apropiada gestión del Control Interno.

- ✓ Alcanzar la cifra de 2973.9 MMT como ingresos totales y 2888.9 MCUC como ingresos turísticos.
- ✓ Lograr la cifra de 1043.4 MCUC utilidades en divisas.
- ✓ Reducir en 0.6 centavos el índice de costos y gastos en divisa y en 1.0 moneda nacional.
- ✓ Asegurar el uso racional de los portadores energéticos y agua, para cumplir con el presupuesto anual.
- ✓ Obtener calificación de aceptable en las auditorías que se reciban en el año.
- ✓ Cumplir el 85% de las deficiencias del Control Estatal.
- ✓ Disminuir los hechos de corrupción.
- ✓ Alcanzar el 68 % de compra a nacionales por encima de la media del país.
- ✓ Disminuir el 5% de los inventarios, así como el 10 % de los inventarios ociosos.

**Objetivo No 3.-**Elevar el nivel de satisfacción de los clientes, a partir del fortalecimiento de la gestión de la calidad y del proceso de implementación de la Marca Hola Club.

- ✓ Alcanzar la evaluación de Bien en el índice de satisfacción del cliente.
- ✓ Lograr la Categorización del Hotel como 3 estrellas.
- ✓ Lograr la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.
- ✓ Implementar la marca Hola Club con todos sus estándares de servicio.
- ✓ Controlar el cumplimiento del plan de mantenimiento del complejo, cumpliendo con lo establecido.

Entre los objetivos estratégicos planteados para el período se evidencia como una necesidad el fortalecimiento de la gestión de la calidad para incrementar la satisfacción de los clientes a partir de la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad según los requisitos de la ISO 9001: 2008.

## ***Capítulo II***

### **2.3.3 Caracterización jerárquica de la organización**

En el Anexo 10 se muestra la estructura organizativa del hotel con sus niveles de dirección, departamentos y áreas funcionales. En la misma se observa que la organización cuenta con una dirección general a la que se subordina el personal que atiende aseguramiento, servicios técnicos, elaboración de alimentos, servicios gastronómicos, recepción hotelera, regiduría de pisos y recreación. El hotel cuenta además con una dirección de contabilidad y finanzas, recursos humanos y comercial. A continuación se realiza una breve descripción de cada una de estas áreas.

#### **Área de Regiduría de Pisos**

Es la encargada de garantizar la organización, control y limpieza de las habitaciones, áreas nobles del hotel, el cambio de lencería y limpieza de locales interiores y exteriores para garantizar una buena imagen de ambientación e higiene en todas las áreas. Tiene como funciones:

- ✓ Responder por la calidad de los servicios de regiduría, garantizando el nivel de competitividad y presencia en el escenario económico.
- ✓ Definir las formas y métodos de efectuar los servicios de acogida, alojamiento y confort, así como la pulcritud y ordenamiento de todas las áreas de la instalación, el aprovisionamiento de lencería y artículos de aseo personal, reportar averías y responder a las necesidades del cliente en el hotel.

#### **Área de Elaboración de Alimentos**

Se encarga de garantizar el servicio de elaboración de los alimentos, decidir la compra de estos en función de las necesidades y solicitudes de los clientes y de garantizar su seguridad e higiene además de ofrecer un menú variado y dietético. También es responsable de la calidad óptima en la elaboración de alimentos.

Está compuesta por dos Cocinas Centrales (una en el Hotel Rancho Luna y la otra en el Hotel Faro de Luna). La cocina del Hotel Rancho Luna presta servicio al restaurante buffet Tureira, al restaurante Especializado en comida Italiana, al restaurante Ranchón de Luna especializado en comida criolla, al Snack Bar, al restaurante Luna Cristal especializado en comida marinera y al

## ***Capítulo II***

comedor de empleados Rancho Luna, además de encontrarse la panadería-repostería, la cual presta servicio para ambos hoteles. La cocina del Hotel Faro de Luna presta servicio al restaurante buffet Caribe, al servicio de Snack Bar que se presta en el Bar Los Delfines de la piscina y al comedor de empleados de Faro de Luna.

Esta área tiene como funciones:

- ✓ Responder por la calidad de los servicios de cocina y preparar, elaborar y conservar los diferentes platos.
- ✓ Definir las formas y métodos de efectuar los diferentes servicios de cocina en el hotel.

### **Área de Recepción Hotelera**

Se dedica a la gestión de todos los servicios relacionados con la estancia de los clientes, desde el proceso de entrada (check-in) hasta la salida (check-out). Participa de forma directa en la promoción de los servicios que brinda el Complejo Rancho Luna – Faro de Luna, conjuntamente con la Dirección Comercial. Además registra y controla todas las reservas de habitaciones y gestiona directamente la venta de habitaciones para los turistas libres que se presentan en la recepción a partir de las tarifas establecidas. De manera general esta área es la encargada de recibir, acoger y despedir a los clientes, además de atender a través del servicio de recepción, todas las solicitudes de estos. Se encarga también de brindar información de los servicios tanto internos como externos, gestionar la utilización de los servicios externos solicitados, centralizar y gestionar conjuntamente con los Técnicos "A" en Relaciones Públicas para el Turismo la solución de las quejas y reclamaciones, controlar las cuentas de los clientes, gestionar los cobros y emitir información al resto de las áreas. Tiene como funciones:

- ✓ Responder por la calidad de los servicios de acogida, atención, seguimiento durante la estancia y despedida del cliente. Además coordina, controla y gestiona los diferentes servicios vinculados a la permanencia del cliente en el hotel.
- ✓ Definir las formas y métodos de efectuar los diferentes servicios de recepción: check-in, check-out, teléfono, conserjería, información, entre otros.

## ***Capítulo II***

Los servicios de recepción que oferta el hotel son: servicio de maletero, de registro de entradas de clientes (check-in), de salida de clientes (check-out), de facturación y cobro, de check-out late, servicios telefónicos, de cambio de moneda y de caja de seguridad.

### **Área de Aseguramiento**

Se encarga de comprar los abastecimientos, garantizando el almacenamiento y distribución de las mercancías que permitirán la operación de todas las áreas con eficiencia económica para lograr la satisfacción de los clientes. Es responsable de cumplir con todas las normas de almacenaje. También gestiona y controla los inventarios. Tiene como funciones:

- ✓ Responder por la calidad de los servicios de abastecimientos necesarios en correspondencia con los servicios que brinda el hotel.
- ✓ Definir las formas y métodos de efectuar las diferentes compras para el aseguramiento del resto de las actividades que se desarrollan en la instalación, así como también responder por el control de los inventarios y funcionamiento general de los almacenes cumplimentando lo establecido en materia de control interno.

### **Área de Servicios Técnicos**

Se encarga de garantizar los servicios técnicos necesarios para mantener en óptimo funcionamiento todas las instalaciones y equipos que se encuentran en el hotel. También es responsable de la limpieza y mantenimiento de las áreas verdes y la piscina. Tiene como funciones:

- ✓ Dirigir el proceso de innovación, a partir de la estrategia de ciencia e innovación tecnológica definida.
- ✓ Responder por la calidad de los servicios de mantenimiento y jardinería, así como por la organización, control y conservación de la limpieza y decoración de las áreas exteriores.
- ✓ Definir las formas y métodos de prestar los servicios que esta área brinda a toda la instalación: mantenimiento preventivo y correctivo de inmuebles, equipos y sistemas técnicos para lo cual diseña y ejecuta un plan anual; define y controla las normas de consumo de los portadores energéticos; planifica la reposición anual de los equipos;

## ***Capítulo II***

coordina y contrata con las empresas los servicios que de ellas se demanden, así como atiende todas las averías de equipos y de la instalación (sala técnica, cuarto de piscina, equipos de bombeo, sistemas telefónicos y sistemas de control automático).

### **Área de Recreación Hotelera**

Esta área tiene a su cargo actividades coordinadas y planificadas con la finalidad de lograr la optimización del tiempo de esparcimiento de los clientes así como la ambientación de actividades y eventos realizados de conjunto con otros equipos. Lo anterior influirá en la organización integral del producto turístico, además de ser un facilitador de las actividades culturales genuinamente cubanas del hotel, proyectando la identidad nacional; creando un clima favorable al elevar el estado anímico de los clientes; promocionando los valores patrimoniales locales y nacionales; y contribuyendo a la diversificación de distintos modos de vida. Para el cumplimiento de lo anterior realiza las siguientes funciones:

- ✓ Responder por la calidad de los servicios de animación ocupando el tiempo libre de los clientes, introduciéndolos en una dinámica activa, participativa y grupal con actividades deportivas, socioculturales, festivas, artísticas, musicales e infantiles que los vinculen con los valores, historia y cultura nacional.
- ✓ Definir las formas y métodos de efectuar los diferentes servicios de animación en el hotel.

Las actividades de animación que realiza el hotel incluyen ejercicios aeróbicos, clases de baile, de español y percusión, deportes acuáticos y terrestres, juegos participativos y de mesa, espectáculos nocturnos, música en vivo y karaoke.

### **Área de Servicios Gastronómicos**

Tiene como funciones:

- ✓ Responder por la calidad de los servicios de bares y restaurantes con una adecuada gestión higiénico sanitaria.
- ✓ Definir las formas y métodos de efectuar los diferentes servicios de gastronomía en el hotel.

## ***Capítulo II***

*Bares:* Corresponde a esta actividad la preparación, elaboración y control de la oferta de alimentos y bebidas. Decide la compra de bebidas y productos a ofertar en los bares en función de las necesidades y solicitudes de los clientes, garantizando seguridad e higiene. Como el complejo hotelero está estructurado por el Hotel Rancho Luna y el Hotel Faro de Luna, los clientes de este último pueden ir a disfrutar los servicios de Rancho Luna y viceversa.

*Restaurantes:* Garantiza el servicio de comida con el apoyo del servibar (que servirá a dependientes y clientes); gestiona el aprovisionamiento para poder prestar, con la mayor eficiencia, los servicios en los restaurantes buffet y a la carta. También atiende los servicios, con óptima calidad, de eventos y reuniones que se realicen en el hotel. Para alcanzar un mayor control de los recursos y eficiencia en esta actividad, los servicios de restaurantes incluyen el servicio del bar que se encuentra en el mismo. La organización de los restaurantes señala dos secciones: restaurante buffet y restaurante a la carta.

En el Anexo 11 se muestra una descripción de los bares y restaurantes con que cuenta el complejo hotelero.

### **Áreas de regulación y control**

La empresa cuenta además con las siguientes áreas de regulación y control:

➤ **Dirección Comercial**

Dirige, organiza, ejecuta y controla las estrategias y políticas de marketing que incluyen lo relacionado con Comercial, Venta y Relaciones Públicas, y el área de Riesgo (cuentas por cobrar internacionales). Para ello realiza las siguientes funciones:

- ✓ Organizar, dirigir y controlar la actividad de mercadotecnia y ventas del hotel.
- ✓ Dirigir la aplicación de los sistemas de calidad de los servicios.

➤ **Dirección de Contabilidad y Finanzas**

Se encarga de dirigir, organizar, ejecutar y controlar el sistema de Control Interno con el fin de proteger los recursos contra el fraude o el uso ineficiente, asegurar la exactitud y la confiabilidad

## *Capítulo II*

de los datos de la contabilidad y de las operaciones financieras, asegurar el cumplimiento de las políticas normativas económicas de la entidad, evaluar el desempeño de todas las divisiones administrativas y funcionales y velar por el cumplimiento de los controles administrativos. Para el logro de lo anterior realiza las siguientes funciones:

- ✓ Organizar, dirigir y controlar la actividad contable financiera del hotel.
- ✓ Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del Plan, del Plan de Negocios y de los Presupuestos del hotel, en correspondencia con los lineamientos emitidos por el Grupo Hotelero Gran Caribe.
- ✓ Presentar y defender el Plan y el Presupuesto de ingresos y gastos del hotel.
- ✓ Evaluar y responder por los resultados obtenidos en el cumplimiento del Plan, del Plan de Negocios y de los Presupuestos de ingresos y gastos, y los objetivos de trabajo del hotel.
- ✓ Solicitar créditos bancarios en moneda nacional y en divisa.
- ✓ Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos, que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir las obligaciones económicas.
- ✓ Emitir mensualmente los estados financieros y balances contables establecidos.
- ✓ Desarrollar funciones en el manejo de las finanzas del hotel.

### ➤ *Dirección de Recursos Humanos*

Se encarga de dirigir, organizar, ejecutar y controlar las políticas relacionadas con los recursos humanos y la atención al hombre. Para ello esta dirección tiene como funciones específicas:

- ✓ Organizar y garantizar los procesos de capacitación de los trabajadores y cuadros, a través de la determinación de sus necesidades de aprendizaje.
- ✓ Planificar, organizar y controlar las medidas que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que desarrollan, definiendo además un sistema de estimulación en el hotel.
- ✓ Organizar, de conjunto con el sindicato, todo el sistema de estimulación a los trabajadores, en correspondencia con los resultados productivos o la prestación de servicios.

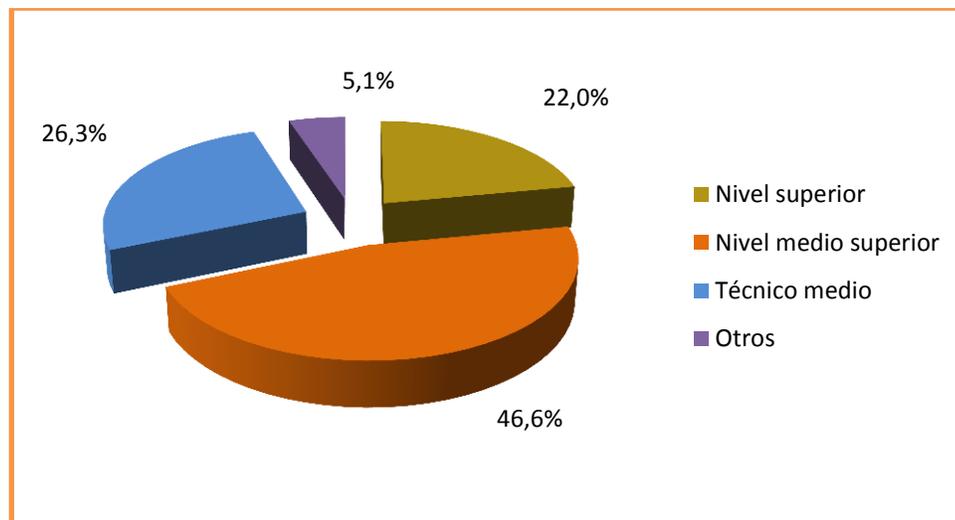
- ✓ Organizar y controlar la actividad de seguridad y salud en el trabajo.

La organización cuenta con una plantilla de 118 trabajadores, la cual está totalmente cubierta. Las categorías ocupacionales con el número de trabajadores por cada una se muestran en la Tabla 2.2.

En la Figura 2.5 se expone el nivel educacional en la empresa. Se observa que la misma cuenta con un gran porcentaje de graduados de nivel medio superior.

**Tabla 2.2:** Número de trabajadores por categoría ocupacional en el Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna. **Fuente:** Elaboración propia.

Categoría ocupacional	Número de Trabajadores en plantilla	Número de trabajadores real
Operario	27	27
Servicio	58	58
Administrativo	1	1
Técnico	20	20
Dirigente	12	12
Total	<b>118</b>	<b>118</b>

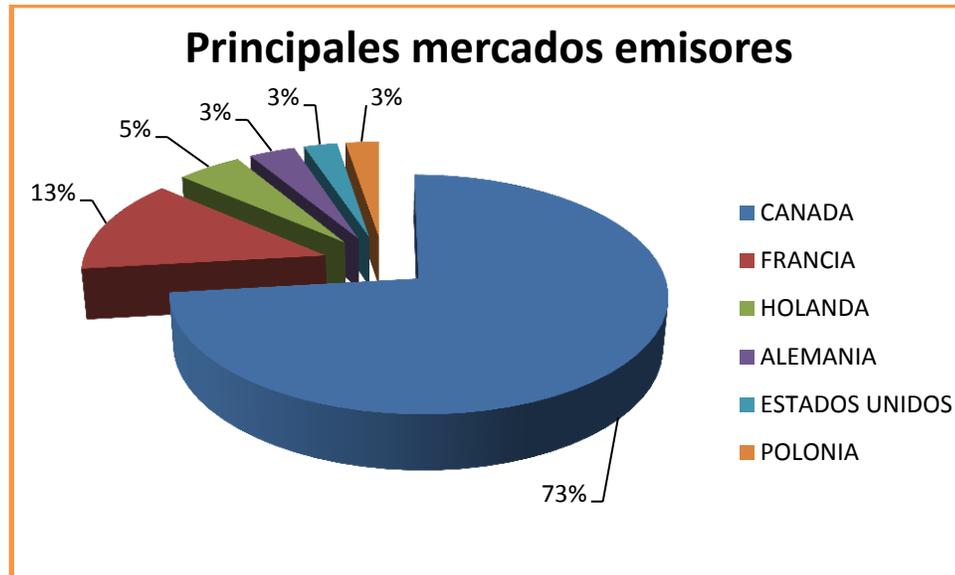


**Figura 2.5:** Nivel Educativo de los trabajadores en el Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna. **Fuente:** Elaboración Propia.

### 2.3.4 Principales mercados emisores

Los mercados se segmentan por nacionalidad. Debido a los atractivos del lugar y la cercanía a la playa es que a lo largo de los años se ha recibido turismo nacional e internacional. El principal

mercado emisor es el canadiense, el cual opera en el hotel desde el año 1984 y se ha mantenido hasta la actualidad. La Figura 2.6 muestra los principales mercados de los que provienen los turistas alojados en el hotel durante el año 2012.



**Figura 2.6:** Principales mercados emisores durante el año 2012. **Fuente:** Elaboración propia.

Los clientes del hotel provienen de:

- ✓ Turoperadores: Clientes que compran una estancia desde su país que incluye boleto de avión, hospedaje, comida, transfer. (Ejemplos: Hola Sun/Caribe Sol)
- ✓ Agencias de Viajes en Cuba o en el exterior: Clientes que compran en agencias receptoras un paquete turístico, que incluye pasaje de avión, alojamiento, comida y transfer. Las principales agencias de viaje son: Cubanacan, Cubatur, Havanatur, Gaviota y Cubamar.
- ✓ Clientes libres: Son aquellos que reservan directamente en la recepción del hotel.

### 2.4 Situación actual del Hotel Hola Club Rancho Luna – Faro de Luna en relación a la Gestión Basada en Procesos

La industria de los servicios turísticos se ha enfocado en desarrollar esfuerzos para aumentar la competitividad de todos los servicios, para ello ha desplegado una política de calidad donde se

## Capítulo II

---

deja claro la necesidad e importancia del diseño e implantación de sistemas de gestión de calidad ISO 9000.

Una de las organizaciones que forman parte de la industria turística cubana es el Hotel Hola Club Rancho Luna – Faro de Luna. El Grupo Hotelero Gran Caribe, al que pertenece la organización objeto de estudio se ha planteado entre sus objetivos estratégicos presentar tres instalaciones para la certificación o Aval del Sistema de Gestión de la Calidad, priorizando aquellas que están en perfeccionamiento empresarial.

Es por ello que el Hotel Hola Club Rancho Luna – Faro de Luna tiene como uno de sus objetivos de trabajo para el presente año la implantación y certificación del sistema de gestión de la calidad ISO 9000. Los directivos del hotel reconocen la importancia que tiene dentro del mercado nacional e internacional contar con una empresa certificada. El logro de la certificación presupone el establecimiento de la mejora continua de los procesos, aplicando un sistema de indicadores de eficiencia y eficacia bien definidos dentro de los procesos claves, por tal motivo la organización debe seguir esa línea estratégica. Para el logro de la competitividad es necesario lograr la estandarización de los servicios con un sistema de gestión de la calidad que garantice la satisfacción del cliente. También debiera destacarse que el hotel es una de las organizaciones del territorio que tiene aprobado un proceso de perfeccionamiento empresarial y continúa trabajando en su implantación.

El primer paso para la implantación de un sistema de gestión de la calidad en una empresa ha de ser realizar una identificación de la situación actual en cuanto al enfoque de gestión basado en procesos. La norma no establece ninguna regla acerca de cómo la empresa debe cumplir cada uno de los requisitos de la misma, o sea no refiere qué herramientas o métodos deben ser utilizados para lograr el propósito de gestionar eficazmente sus procesos. Aún así este organismo internacional de normalización emite un conjunto de documentos para el soporte de la serie de normas ISO 9000 entre los que se encuentra: *“Orientación sobre el concepto y uso del enfoque basado en proceso para los sistemas de gestión”*, el cual contiene un procedimiento que puede aplicarse a cualquier tipo de organización. En el Anexo 12 se encuentra la secuencia de pasos de dicho procedimiento.

## *Capítulo II*

---

Para conocer el estado actual en cuanto al enfoque de gestión basado en procesos se utiliza una lista de chequeo (Ver Anexo 13) elaborada por (Valdaliso, 2011) a partir de la publicación emitida por la ISO TC\_176\_SC2\_N544\_R2 con el objetivo de conocer el estado de cumplimiento de los requisitos que plantea el procedimiento para la aplicación de este principio en el hotel, es decir:

- ✓ Conocer la relación que existe entre los requisitos que plantea el procedimiento y las distintas áreas o procesos del hotel.
- ✓ Conocer el estado de cumplimiento de los requisitos que plantea el procedimiento para el Sistema de Gestión de la Calidad.

La lista de chequeo se aplica a toda la organización para verificar la conformidad o la no aplicabilidad de un requisito, esta fase se realiza mediante la aplicación de entrevistas personales, revisión de documentos, observaciones directas y chequeo de evidencias.

En el momento en que se comienza la investigación y de acuerdo a los resultados de la lista de chequeo se obtiene lo siguiente:

### Aspectos positivos

- ✓ Se encuentra elaborada la planificación estratégica a partir de las necesidades del cliente y los requerimientos de las partes interesadas.
- ✓ Está declarada la misión, visión, la política de calidad y las estrategias claves de la organización.
- ✓ Están declarados los objetivos estratégicos, las áreas de resultados claves y las metas para cada objetivo estratégico.

### Aspectos negativos

- ✓ Aunque la organización cuenta con un Mapa General de Procesos este no fue elaborado a partir de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo estas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados. Además no se

recurrió a la aplicación de diversas herramientas de gestión tales como la tormenta de ideas, el trabajo en equipo, método de expertos, entre otras que permitieran una adecuada identificación y selección de los procesos a formar parte de la estructura de procesos de la organización objeto de estudio.

- ✓ A todo ello se une que los procesos declarados actualmente en dicho mapa no se encuentran documentados, es decir no se han elaborado:
  - Diagrama de flujo
  - SIPOC
  - Ficha del proceso
  - Ficha de los indicadores
  - FMEA
  - Plan de control
  
- ✓ De manera general no se ha procedido a diseñar un método que permita describir las actividades, ni que determine la secuencia de cómo se llevarán a cabo cada una, igualmente no hay signos de la existencia de indicadores de eficiencia y eficacia para medir y controlar el desempeño del proceso teniendo en cuenta factores tales como conformidad con los requisitos, satisfacción del cliente, desempeño del proveedor, entrega a tiempo, costos del proceso, frecuencia de incidentes, entre otros.

Como se aprecia, si no existen tales indicadores, pues no se puede medir y controlar hasta qué punto los indicadores de eficiencia y eficacia permiten el cumplimiento de los objetivos trazados.

Con los resultados de este diagnóstico se puede concluir que la organización no tiene implementado un enfoque de gestión basado en procesos, limitando que se conozcan y gestionen adecuadamente las actividades; requisito indispensable para la aplicación de la norma ISO 9001: 2008 Sistema de Gestión de la Calidad, por lo que esta investigación se convierte en prioridad para desarrollar un modelo de gestión de calidad.

### 2.4.1 Necesidad de un enfoque de gestión basado en procesos

La necesidad de la implantación del enfoque de gestión basada en procesos en el Hotel Hola Club Rancho Luna – Faro de Luna queda demostrada por los siguientes puntos:

1. Existe una intención bien definida en los objetivos de trabajo del presente año del complejo, de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, orientado expresamente por el Grupo Hotelero Gran Caribe.
2. Se han podido identificar a través del diagnóstico un grupo de ítems no cumplidos que limitan el adecuado desarrollo del enfoque de gestión basado en procesos que para muchos teóricos del tema constituye precisamente el primer desafío a enfrentar para el proceso de implantación de un sistema de gestión ISO 9000.

En la Tabla 2.3 se puede verificar el estado de cumplimiento de los ítems expuestos en la lista de chequeo para la aplicación del principio del enfoque basado en procesos en el hotel.

**Tabla 2.3:** Resumen de los resultados de la aplicación de la lista de chequeo.

**Fuente:** Elaboración Propia

Cláusula o referencia	Ítems	SI (%)	NO (%)
5.1	Identificación de los procesos de la organización		
5.1.1 y 5.1.2	Propósito de la organización. Políticas y objetivos empresariales	71.4	28.6
5.1.3	Procesos de la organización	33.3	66.7
5.1.4	Secuencia de los procesos	50	50
5.1.5	Dueños del proceso	-	100
5.1.6	Documentación del proceso	-	100
5.2	Planificación de un proceso		
5.2.1	Actividades dentro del proceso	-	100
5.2.2	Requisitos de seguimiento y medición	-	100
5.2.3	Recursos necesarios	66.7	33.3
5.2.4	Verifique el proceso y sus actividades con respecto a sus objetivos trazados	-	100
<b>Total</b>		<b>37.5</b>	<b>62.5</b>

Esta tabla muestra que el 37.5% de los ítems se cumplen actualmente, que más del 50%, específicamente el 62.5% no se cumplen. Estos % indican que no están identificados los procesos

reales en la organización, lo que conlleva a que se desconozcan los procesos claves así como todos los elementos de entrada y los resultados de los procesos, su grado de dependencia con los proveedores, clientes y otras partes interesadas. Esto implica que no exista un adecuado análisis de las actividades de la organización y que por tanto es ineficiente la información que se posee para gestionar de manera adecuada cada uno de los procesos.

3. De los dos hoteles del Complejo Hola Club Rancho Luna – Faro de Luna se decide comenzar este proceso de implantación en el Hotel Rancho Luna, al ser de los dos, el que más ingresos reporta al Grupo Hotelero Gran Caribe. Lo anterior se evidencia en la Figura 2.7. Además este hotel tiene la particularidad de ser el único en Cienfuegos que posee la modalidad “Todo Incluido”.

4. Esta investigación contribuye a favorecer la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en una empresa que está en Perfeccionamiento Empresarial, perteneciente al sector turístico, contribuyendo al cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VI Congreso del PCC, de elevar la competitividad en este sector estratégico. Además contribuirá específicamente a que el Grupo Hotelero Gran Caribe mejore su situación competitiva, refuerce su posición en el mercado y fortalezca el atractivo turístico de Cienfuegos.



**Figura 2.7:** Ingresos por hotel del Complejo Hotelero Rancho Luna – Faro de Luna.

**Fuente:** Elaboración Propia.

5. Se decide iniciar la investigación que proporcionará el diseño para el desarrollo de un enfoque de gestión basado en procesos como punto de partida para la implantación y futura certificación

del sistema, con los resultados expuestos en el diagnóstico, que corroboran la necesidad del desarrollo de este estudio.

### Conclusiones del Capítulo

Al término de este Capítulo se arriban a las siguientes conclusiones:

1. La recuperación del turismo nacional e internacional y la situación económica del país demandan la mayor eficiencia del sector, impulsando al complejo hotelero a centrar todos sus esfuerzos en elevar la competitividad y la calidad de los servicios turísticos.
2. La implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad según los requisitos de la norma ISO: 9001:2008 constituye uno de los objetivos de trabajo del presente año del Complejo Hotelero Rancho Luna-Faro de Luna.
3. El diagnóstico de la situación actual respecto a la gestión basada en procesos arrojó que el 62,5% de los ítems no se cumplen, lo que demuestra que no está implementado un enfoque de gestión basado en procesos según los requisitos de la norma ISO 9001:2008 en la organización objeto de estudio.
4. El desarrollo de un enfoque de gestión basado en procesos constituye el punto de partida para la implantación y futura certificación del sistema de gestión de la calidad, lo cual contribuirá a mejorar la situación competitiva y a reforzar la posición en el mercado del complejo hotelero. Se comienza la investigación en el Hotel Rancho Luna, al ser de los dos hoteles del complejo el que más ingresos reporta al Grupo Hotelero Gran Caribe.

# *Capítulo III*

### Capítulo III: Desarrollo del enfoque de gestión basado en procesos en el Hotel Rancho Luna

#### 3.1 Introducción

En el presente Capítulo se exponen los resultados del desarrollo del enfoque de gestión basado en procesos en el Hotel Rancho Luna perteneciente al Grupo Hotelero Gran Caribe.

Como se comentó anteriormente, para el desarrollo del enfoque de gestión basado en procesos en el Hotel Rancho Luna se utiliza un procedimiento incluido en la publicación (ISO/TC 176/SC 2/N 544R2: 2003), el cual se muestra en el Anexo 12. Se identifican en la literatura especializada diversos procedimientos con este fin, pero como se pretende desarrollar este enfoque según los requisitos de la ISO 9001:2008, se cree oportuno utilizar el anteriormente mencionado. El desarrollo de este enfoque constituye un aporte fundamental para la posterior implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en la organización objeto de estudio.

Es necesario aclarar que este procedimiento no es prescriptivo, pues algunos pasos pueden llevarse a cabo simultáneamente. Se ha decidido tomar un orden diferente en algunos casos que se explicarán en cada momento.

#### 3.2 Identificación de los procesos de la organización

Los procesos existen dentro de la organización y el enfoque inicial es identificarlos, paso que es indispensable para gestionarlos de la manera más apropiada. No existe un catálogo o lista de procesos que deban estar presentes en una organización, sino que se deben identificar los que pertenecen a esta.

La presente etapa es muy importante pues los trabajadores transitarán de una cultura por funciones a asumir una cultura de procesos en la organización, lo que provoca un gran cambio. Lo anterior evidencia la necesidad de trabajar en equipo.

### 3.2.1 Definición del propósito, políticas y objetivos de la organización

Antes de definir los procesos se debe tener en cuenta el propósito, las políticas y objetivos de la organización, ya que la planificación estratégica es la base para la proyección de la organización hacia el cumplimiento de sus metas y aportes a la economía nacional, para su ubicación en el mercado, en este caso internacional, indisolublemente ligado a identificar las necesidades del cliente y los requerimientos de todas las partes interesadas.

La primera etapa del procedimiento comienza con la planeación estratégica de la organización. La presente investigación está enfocada a desarrollar la propuesta para la implantación de la gestión basada en procesos en función de la planeación estratégica que rige el negocio de la organización objeto de estudio. En la actualidad el Hotel Rancho Luna se rige por su misión, visión y política de calidad que han sido establecidos teniendo en cuenta las del Grupo Hotelero Gran Caribe.

Los objetivos de trabajo expresan no solamente el presente, sino el futuro deseado para la organización y las acciones necesarias para alcanzar la visión proyectada. En el caso de los objetivos de trabajo, el hotel declara sus propios objetivos, pero en función de los emitidos por el grupo hotelero, de acuerdo a sus características específicas. La dirección de la organización ha definido los objetivos de trabajo para el año 2013, los cuales fueron mostrados en el Capítulo II de la presente investigación.

### 3.2.2 Determinación de los procesos de la organización

Identificar los procesos suele ser el primer obstáculo con el que se encuentra una organización que desee adoptar este enfoque. Ante esta disyuntiva, es necesario recordar que los procesos existen dentro de una organización, de manera que el esfuerzo se debería centrar en identificarlos y gestionarlos de manera apropiada. En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser insertada en algún proceso.

Al inicio de esta investigación, no existen evidencias de trabajos anteriores de mejoramiento de procesos, ni documentación alguna disponible en la empresa. De manera que el primer reto es

## Capítulo III

identificar los procesos en la organización para llevar a cabo la documentación pertinente de cada uno.

Ha de destacarse que no todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal. Es conveniente clasificarlos teniendo en consideración su impacto en estos ámbitos.

Para un mejor entendimiento de cómo se realizó el trabajo se dividirá este paso en actividades.

### **Formación del equipo de trabajo**

Esta actividad comprende la formación de un equipo de trabajo interdisciplinario, compuesto por no más de siete u ocho personas, en función del tamaño de la empresa, y en su mayoría miembros del consejo de dirección. Asimismo, deben poseer conocimientos en sistema y herramientas de gestión, contar con la presencia de algún experto (interno y/o externo) con amplios conocimientos sobre la gestión por procesos.

Para la selección de los expertos se debe determinar la cantidad y luego la relación de los candidatos de acuerdo a los criterios de competencia, creatividad, disposición a participar, experiencia científica y profesional en el tema, capacidad de análisis, pensamiento lógico y espíritu de trabajo en equipo.

Con el objetivo de formar el equipo de trabajo, se calcula el número de expertos necesarios, resultando ser 8.

$$n = \frac{p \cdot 1 - p \cdot k}{i^2} = \frac{0.03 \cdot 1 - 0.03 \cdot 3.8416}{0.12^2} = 7.76319 \approx 8 \text{ expertos}$$

Donde:

**k:** Constante que depende del nivel de significación estadística. La determinación de la constante es acorde al nivel de confianza escogido para el trabajo ( $\alpha=0.05$ ).

**p:** Proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con n expertos. (0.03)

**i:** Precisión del experimento. (0.12)

A continuación se muestra la lista de candidatos que cumplen con los requisitos de experiencia, años de servicio y conocimientos sobre el tema:

- 1- Carmen Delia García Sánchez (Directora General)
- 2- Amaury Lois Hernández (Subdirector de Recursos Humanos)
- 3- Iliá Dania Curbelo Periaña (Subdirectora Económica)
- 4- Georgina García Romagosa (Subdirectora Comercial)
- 5- María Cristina Alvares del Río (Jefa de Ama de Llaves)
- 6- Abel Valladares Díaz (Jefe de Servicios Gastronómicos)
- 7- Jorge Pérez Sabina (Jefe de Recepción)
- 8- Ing. Roxana González Álvarez (Profesora de la UCF)

Ha de destacarse que los candidatos seleccionados poseen como promedio 6 años de experiencia en la actividad que desarrollan y son miembros del consejo de dirección de la organización.

No obstante para asegurar que los expertos que se consultan verdaderamente pueden aportar criterios significativos respecto al tema objeto de estudio se procede al cálculo del coeficiente de competencia de cada uno de ellos. Dicho método se muestra en el Anexo 14. Los resultados de la aplicación del cuestionario y el cálculo del coeficiente de competencia se muestran en la tabla a continuación:

**Tabla 3.1:** Cálculo del coeficiente de competencia de cada experto.

**Fuente:** Elaboración propia.

Expertos	Coeficiente de conocimiento (Kc)	Coeficiente de argumentación (Ka)	Coeficiente de competencia ( $K_{comp} = \frac{Kc+Ka}{2}$ )	Calificación de la competencia (Alta, Media y Baja)
1	0.9	$0.3+0.5+2(0.04)+0.05+0.04=0.97$	0.935	Alta
2	0.9	$0.2+0.5+0.04+3(0.05)=0.89$	0.895	Alta
3	0.7	$0.3+0.5+0.03+0.04+0.05+0.04=0.96$	0.83	Alta
4	0.8	$0.2+0.4+4(0.04)=0.76$	0.78	Media
5	0.7	$0.2+0.5+3(0.05)+0.04=0.89$	0.795	Media
6	0.6	$0.2+0.5+0.03+3(0.04)=0.85$	0.725	Media
7	0.7	$0.2+0.5+0.04+0.03+0.04+0.05=0.86$	0.78	Media
8	0.8	$0.3+0.5+0.03+0.04+0.05+0.04=0.96$	0.88	Alta

En este caso se observa que los 8 expertos seleccionados se encuentran en el rango de clasificación entre alta y media, lo cual se considera adecuado.

### **Identificación de los procesos de la organización**

Con el objetivo de proceder a la identificación de los procesos se realiza una sesión de trabajo en equipo, donde se explica la investigación que se realiza en el primer semestre del año 2013.

Se llevan a cabo entrevistas con cada uno de los expertos y demás empleados con experiencia para identificar las funciones interrelacionadas y personas o departamentos involucrados. Se procede además a la revisión de la documentación existente.

Para obtener el listado de todos los procesos y actividades que se desarrollan en el Hotel se realiza una sesión de lluvia de ideas con el equipo de trabajo, para posteriormente llegar a un consenso. Para ello se tiene en cuenta lo siguiente:

- ✓ El nombre asignado a cada proceso debe ser sencillo y representativo de los conceptos y actividades incluidos en el mismo. Asimismo, el proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- ✓ La totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en 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.
- ✓ Se pueden tomar como referencia otras listas afines al sector en el que se encuentra la empresa. Para este caso se tuvo en cuenta la lista de procesos del Hotel Jagua, el cual pertenece también al Grupo Hotelero Gran Caribe.

A continuación se muestran los procesos identificados así como las áreas involucradas, los representantes y nivel de participación:

**Tabla 3.2:** *Procesos identificados y nivel de participación. Fuente: Elaboración Propia.*

Áreas	Procesos	Áreas relacionadas	Representante por proceso
Administración	Gestión de la Dirección	Servicio Comercial Capital Humano Economía	Directora
	Proceso de Seguridad y Protección	Servicio Comercial	Jefe de Grupo de Seguridad y Protección
	Proceso de Abastecimiento	Administración Servicio	Jefe de Abastecimiento
	Proceso de Servicios Técnicos	Administración Servicio	Jefe de Servicios Técnicos
Servicio	Proceso de Servicios Gastronómicos	Comercial Economía Servicio	Jefe de Servicios Gastronómicos
	Proceso de Ama de Llaves	Comercial Servicio	Jefa de Ama de Llaves
	Proceso de Recreación	Administración Comercial	Jefe de Recreación
Capital Humano	Proceso de Gestión del Capital Humano	Administración Servicio Comercial Economía	Jefe de Capital Humano
Economía	Proceso de Gestión Económica	Servicio Capital Humano Comercial	Jefa de Economía
	Proceso de Gestión de los Sistemas informáticos	Administración Servicio Capital Humano Comercial Economía	Especialista Informática
Comercial	Proceso de Recepción	Administración Servicio Economía	Jefe de Recepción
	Proceso de Comercialización de los servicios	Servicio Administración Economía	Jefe de Comercial

### **Clasificación de los procesos de la organización**

Con la identificación de todos los procesos en la organización, el siguiente paso es clasificarlos. La norma establece su clasificación en procesos de planificación, procesos de gestión de recursos, procesos de realización del producto y procesos de medición, análisis y mejora; pero en una sesión de grupo con los expertos se propuso seguir con la clasificación dictada por el Grupo Hotelero Gran Caribe, el cual los clasifica en: procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo. Esta clasificación responde además a las mejores prácticas identificadas en el Capítulo I de la presente investigación. Su interpretación se indica a continuación:

- ✓ Procesos estratégicos: Son aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.
- ✓ Procesos operativos o claves: Son aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio.
- ✓ Procesos de apoyo: Son aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

En esta sesión de trabajo a todos los expertos se les hizo entrega de un formulario (Ver Anexo15) donde debían expresar la clasificación que a su entender correspondía en cada proceso. Para establecer un consenso entre el criterio de los expertos, se procede a la utilización de la técnica Selección Ponderada, que es una herramienta utilizada para la toma de decisión en base a factores cualitativos o a múltiples factores no homogéneos que intervienen en un suceso.

### **Identificación de los procesos necesarios para producir los resultados previstos**

Se convoca a una sesión de trabajo en grupo con la misma cantidad de expertos que en las sesiones anteriores, con el objetivo de identificar los procesos necesarios para producir los resultados previstos. En el Anexo 16 se diseña un modelo de respuesta que consiste en el listado de los procesos de la organización y las categorías en las que se deben evaluar los procesos. En

## Capítulo III

cada categoría hay una escala donde 1 significa que el proceso tiene poco impacto y una calificación de 5 que significa todo lo contrario. Las categorías son:

- ✓ Impacto en el cliente: ¿Qué impacto tiene este proceso en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes?
- ✓ Impacto en la empresa: ¿Qué importancia tiene este proceso para el cumplimiento de las estrategias y objetivos claves de la organización?
- ✓ Impacto sobre los recursos: ¿Qué impacto tiene este proceso sobre los recursos de la organización?, ¿existen muchos recursos y/o capital invertidos en el proceso?
- ✓ Impacto en las personas: ¿Qué impacto tiene este proceso sobre las personas de la organización?

Luego de tener los resultados de cada uno de los miembros del equipo de trabajo se aplica el método Delphi para el procesamiento de los datos, a través del software SPSS v19.0. Los resultados se muestran en el Anexo 16. A partir de los valores calculados que ofrece el software se evidencia que la significación asintótica es de 0.000, valor inferior a 0.05 (nivel de significación estadística), por lo que existe comunidad de preferencia entre los expertos con un coeficiente W de Kendall de 0.844, lo cual se considera adecuado.

Se puede decir entonces que los procesos necesarios para producir los resultados previstos son:

1. Proceso de Servicios Gastronómicos
2. Proceso de Recreación
3. Proceso de Ama de Llaves
4. Proceso de Recepción
5. Proceso de Comercialización de los servicios
6. Proceso de Gestión del Capital Humano
7. Gestión de la Dirección
8. Proceso de Servicios Técnicos
9. Proceso de Gestión Económica
10. Proceso de Abastecimiento
11. Proceso de Seguridad y Protección

### Capítulo III

#### 3.2.3 Determinación de la secuencia e interacción de los procesos. Determinación de la secuencia de los procesos claves: Mapa de procesos

Después de conocer cuáles son los procesos que deben configurar el sistema de gestión, se hace necesario determinar la secuencia e interacción de estos para colocarlos ordenadamente en el mapa de procesos, herramienta utilizada en estos casos. Se realizaron entrevistas a los trabajadores de más experiencia con el objetivo de establecer los procesos que eran clientes de otros y cuáles proveedores.

De ahí que el mapa de procesos del Hotel Rancho Luna quede estructurado de la siguiente manera:

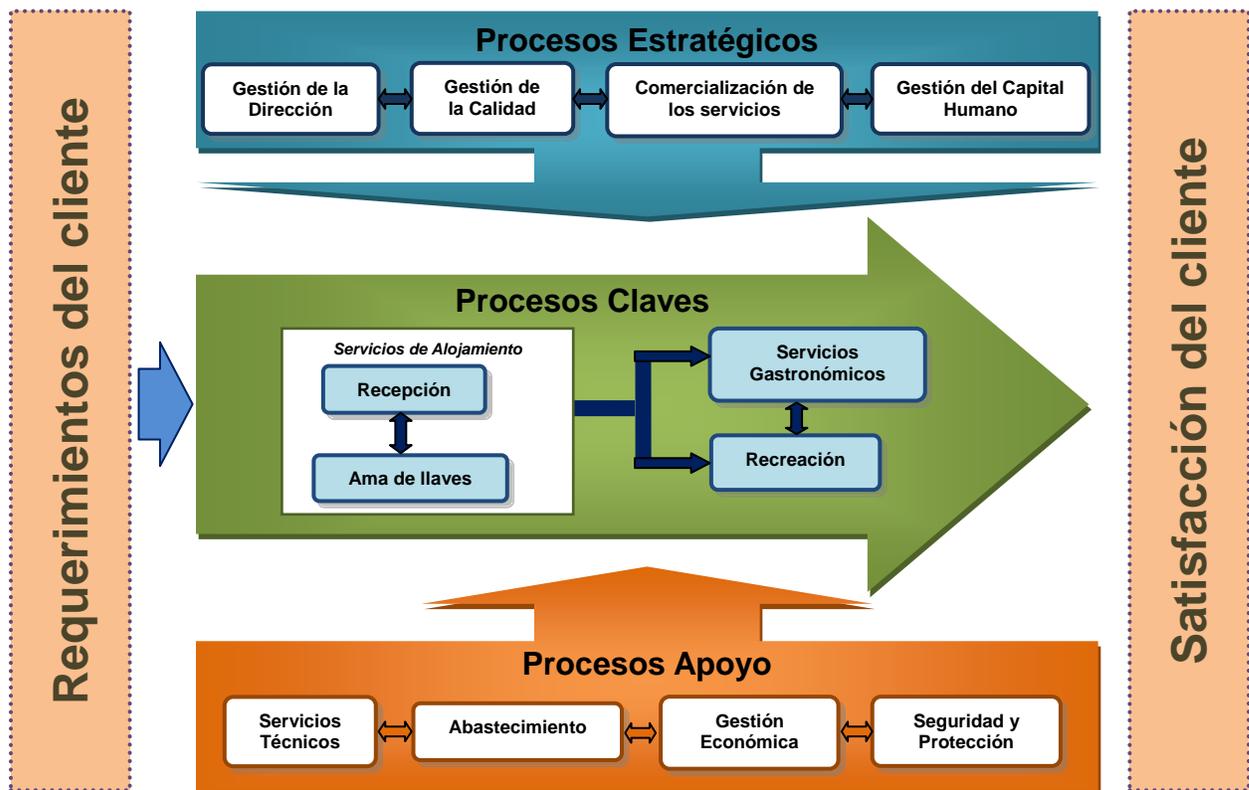


Figura 3.1: Mapa general de procesos del Hotel Rancho Luna. Fuente: Elaboración Propia.

### Determinación de las actividades dentro del proceso: Diagrama de flujo

Para determinar la secuencia de actividades dentro de los procesos se decide utilizar el diagrama de flujo, ya que permite una información visual clara de cómo funciona el proceso y facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto.

Para obtener la información de los diagramas de flujo se utilizan técnicas como entrevistas a trabajadores de las áreas, especialmente a los de mayor experiencia, además de sesiones en grupo con trabajadores y la observación directa, todo esto con el fin de ir enlazando cada una de las actividades de los procesos que fueron identificados al inicio.

El equipo de trabajo decide iniciar el mapeo por los procesos claves, dado que son estos los que generan los servicios que se entregan al cliente final incidiendo directamente en la satisfacción de estos. Son los que contribuyen de manera significativa al cumplimiento de la misión de la organización.

A continuación se muestra una breve descripción de estos:

**Proceso de Recepción:** Es el encargado de la acogida, atención, seguimiento durante la estancia y despedida del cliente, es por tanto el lugar donde se establece por vez primera la relación: cliente - servicio. Dentro de las tareas principales se encuentran la venta de habitaciones y su posterior control; la atención, información y orientación al cliente; el cambio de moneda extranjera; y el control de manillas.

**Proceso de Ama de Llaves:** Es el encargado de todas las labores de higiene, limpieza, acondicionamiento, mantenimiento y ambientación de las habitaciones y de los diferentes locales de la instalación. Garantiza el bienestar y el confort de los clientes, así como la imagen de los servicios que se brindan.

**Proceso de Servicios Gastronómicos:** Es el encargado de ofrecer comidas y bebidas a los clientes, teniendo en cuenta los requisitos de cantidad y calidad, a fin de brindar el servicio deseado.

## Capítulo III

A criterio del equipo de trabajo el Proceso de Servicios Gastronómicos abarca los siguientes subprocesos:

1. Preparación y elaboración de alimentos
2. Servicio de Restaurante Buffet
3. Servicio de Restaurante a la Carta
4. Servicio de Snack bar
5. Servicio de Bares
6. Servicio a eventos contratados

**Proceso de Recreación:** Se encarga de ocupar el tiempo libre de los clientes, dándole la posibilidad de introducirse en una dinámica activa, participativa y grupal que le ayude a desarrollar su personalidad y satisfacer sus necesidades físicas, psicológicas, espirituales y cognitivas a través de las técnicas de animación deportiva, socio-cultural, festiva, artística musical e infantil en horarios de mañana, tarde y noche. Al desarrollar las actividades de animación turística se tienen presente la promoción, la puntualidad y la calidad.

Ha de destacarse que por cuestiones de tiempo, por el tamaño de la organización y la complejidad de las actividades que se desarrollan en esta solo serán analizados y documentados los procesos claves, lo cual no incluye los subprocesos de servicios gastronómicos.

Al equipo de trabajo se le presenta una propuesta donde se debaten las inquietudes o aprobaciones de los diagramas. Resultado de ello se obtiene la versión final de estos. Las Figuras 3.2, 3.3, 3.4 y 3.5 muestran los diagramas de flujo de los procesos de Recepción, Ama de Llaves, Servicios Gastronómicos y Recreación respectivamente.

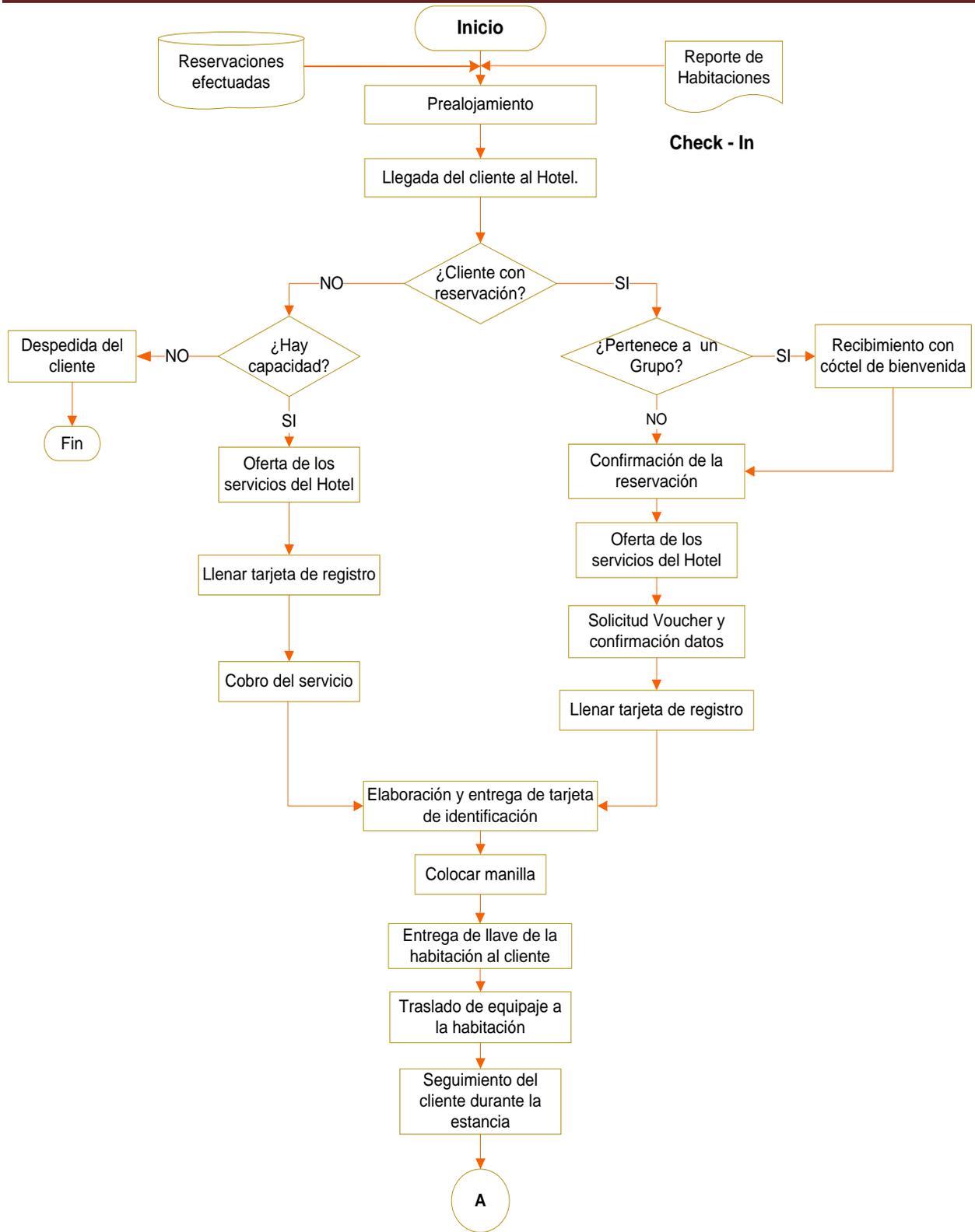


Figura 3.2: Diagrama de flujo: Proceso de Recepción. Fuente: Elaboración propia.

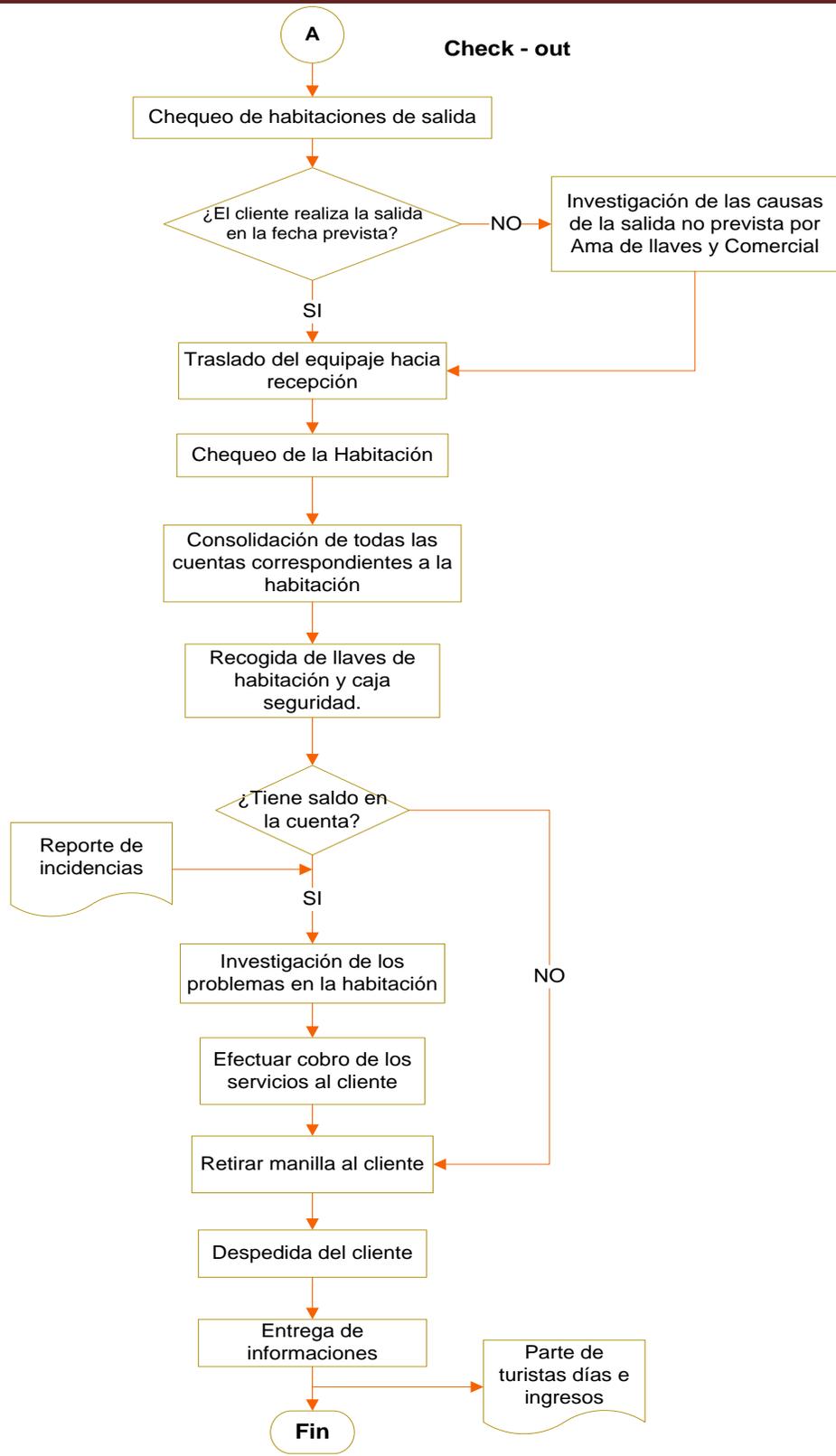


Figura 3.2: Continuación. Fuente: Elaboración propia.

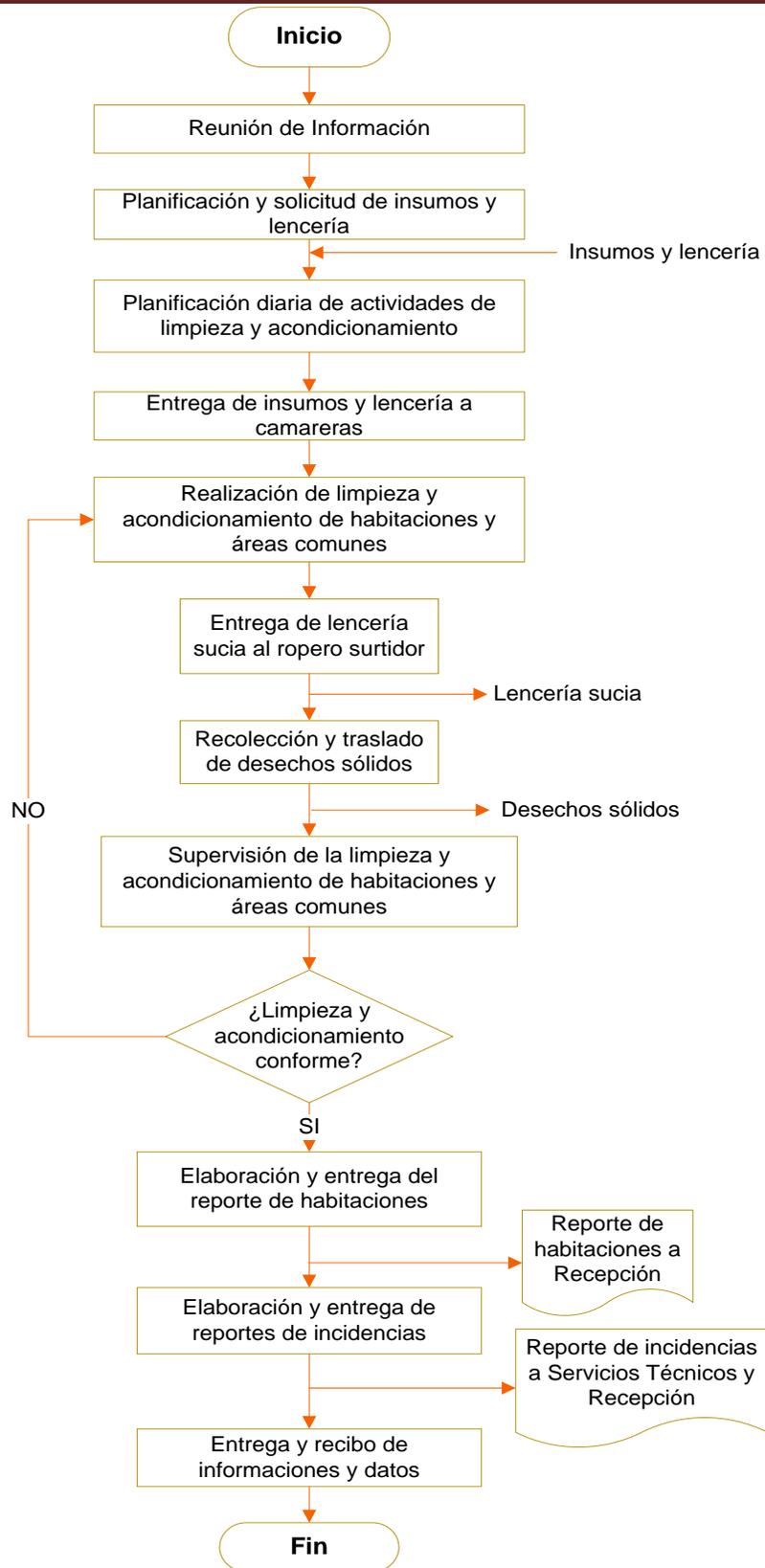


Figura 3.3: Diagrama de flujo: Proceso de Ama de Llaves. Fuente: Elaboración propia.

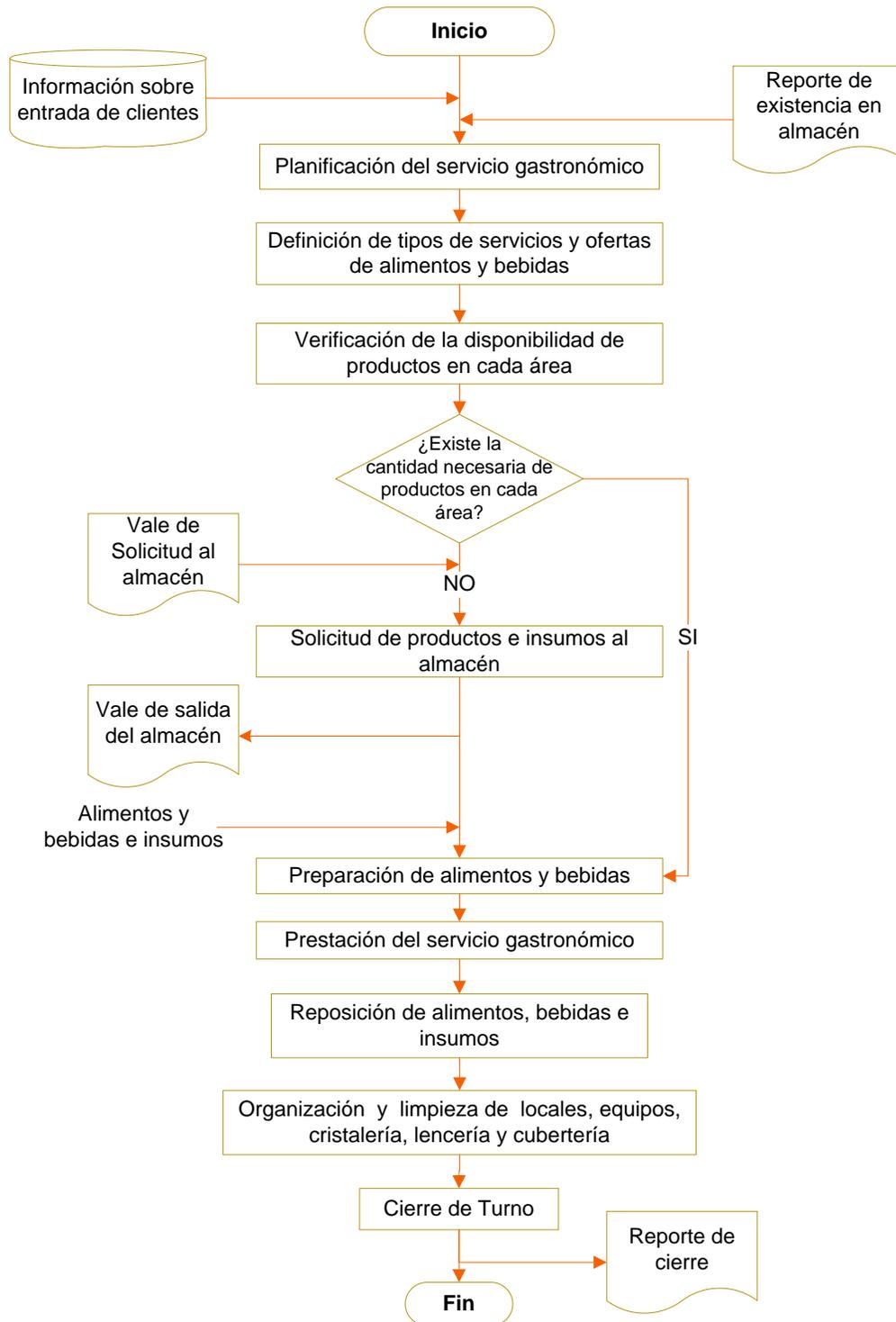


Figura 3.4: Diagrama de flujo: Proceso de Servicios Gastronómicos.

Fuente: Elaboración propia.

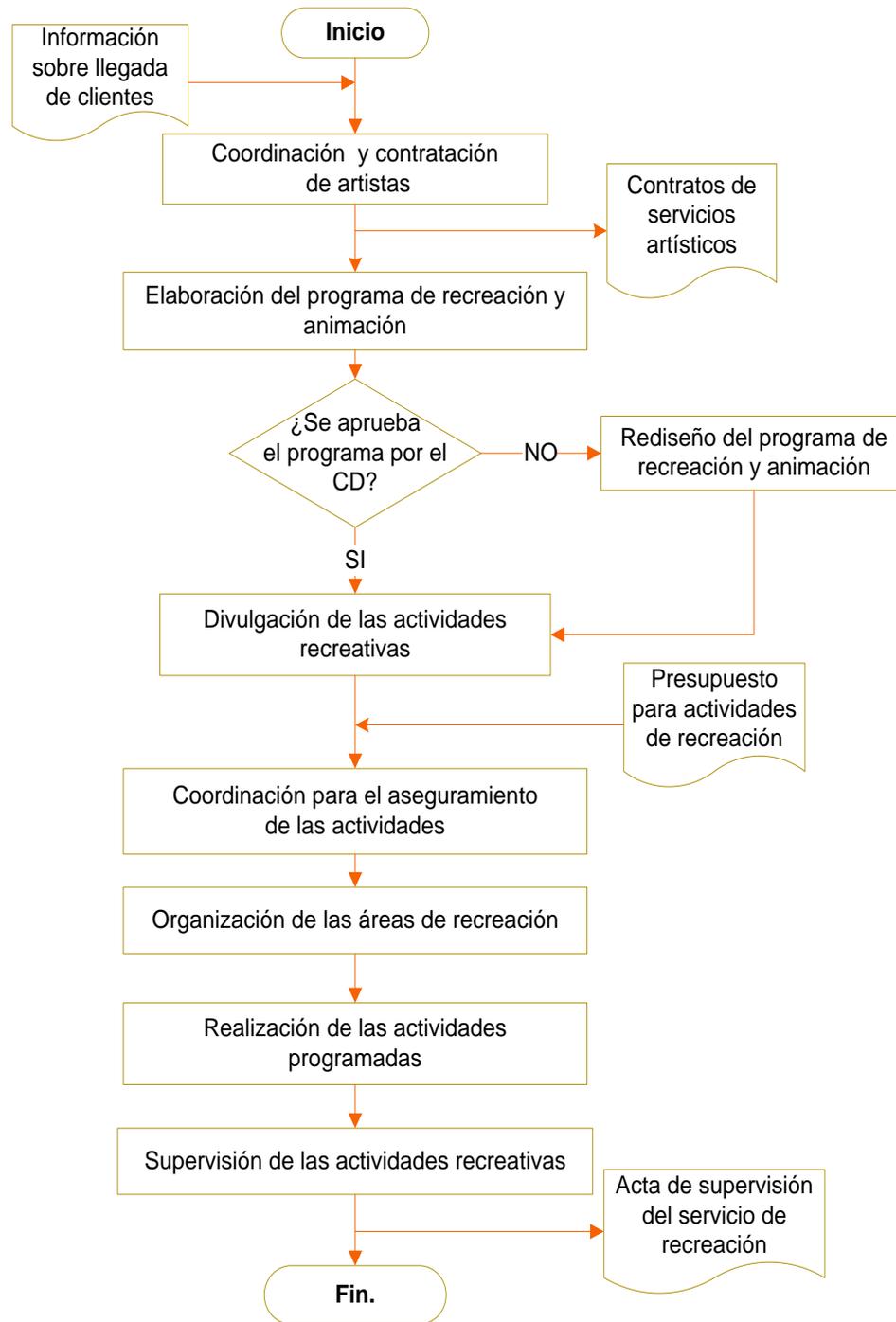


Figura 3.5: Diagrama de flujo: Proceso de Recreación. Fuente: Elaboración propia.

---

### Determinación de las relaciones cliente – proveedor: Mapa SIPOC

Para completar la idea de la secuencia a nivel de procesos se recurre al mapa SIPOC, herramienta muy conocida como una de las mejores prácticas, que identifica las relaciones cliente-proveedor de las actividades que conforman los procesos. Consecuentemente permite la identificación de proveedores, entradas, actividades, salidas y requerimientos de estas últimas y clientes.

Para la construcción de estos mapas es de gran apoyo el trabajo en grupo para la realización de tormentas de ideas, entrevistas, además de la revisión de documentos como procedimientos e indicaciones de cada uno de los procesos.

Los mapas SIPOC de cada uno de los procesos claves se muestran en las Figuras 3.6, 3.7, 3.8 y 3.9.

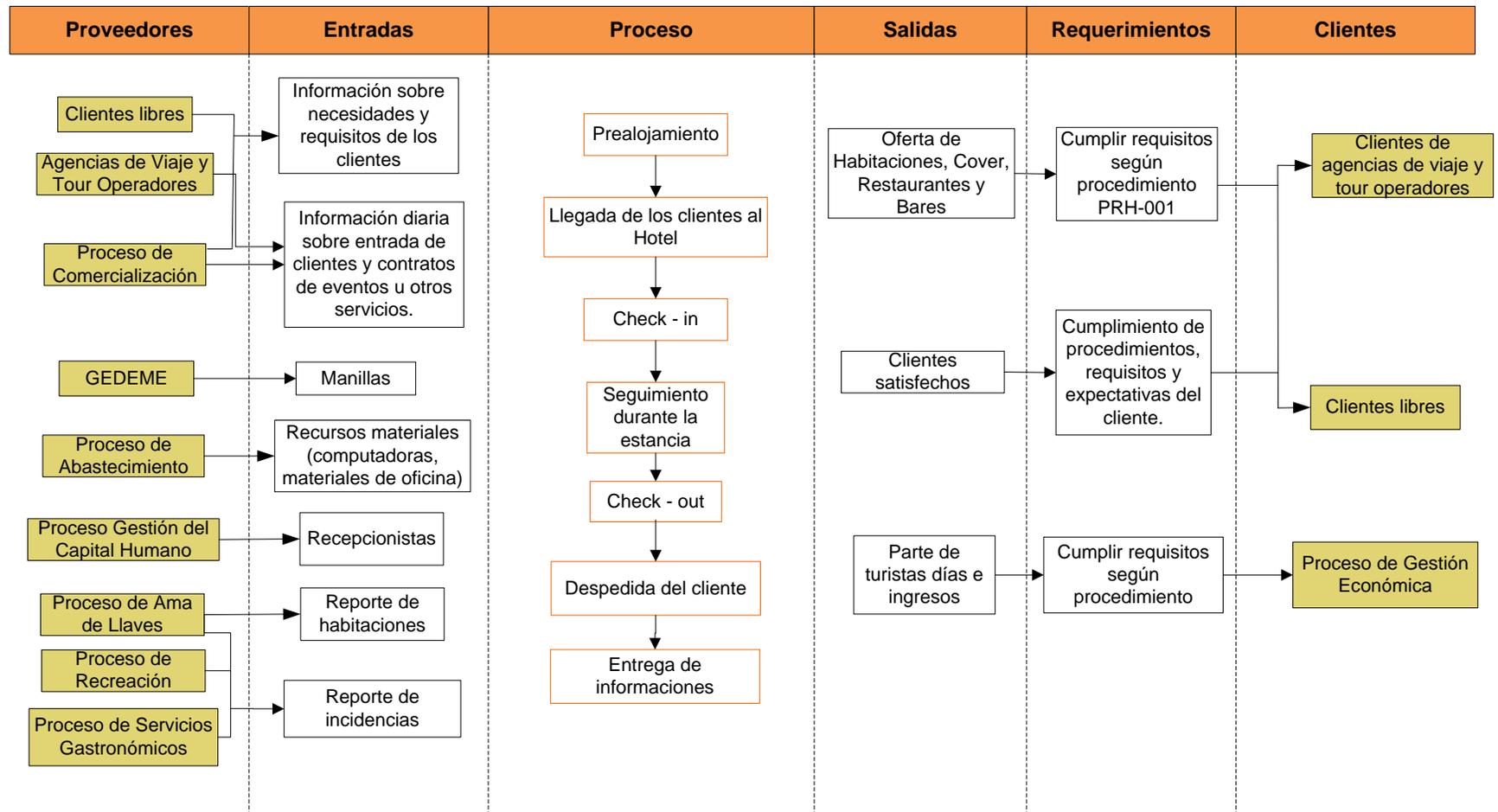


Figura 3.6: Diagrama SIPOC: Proceso de Recepción.

Fuente: Elaboración propia.

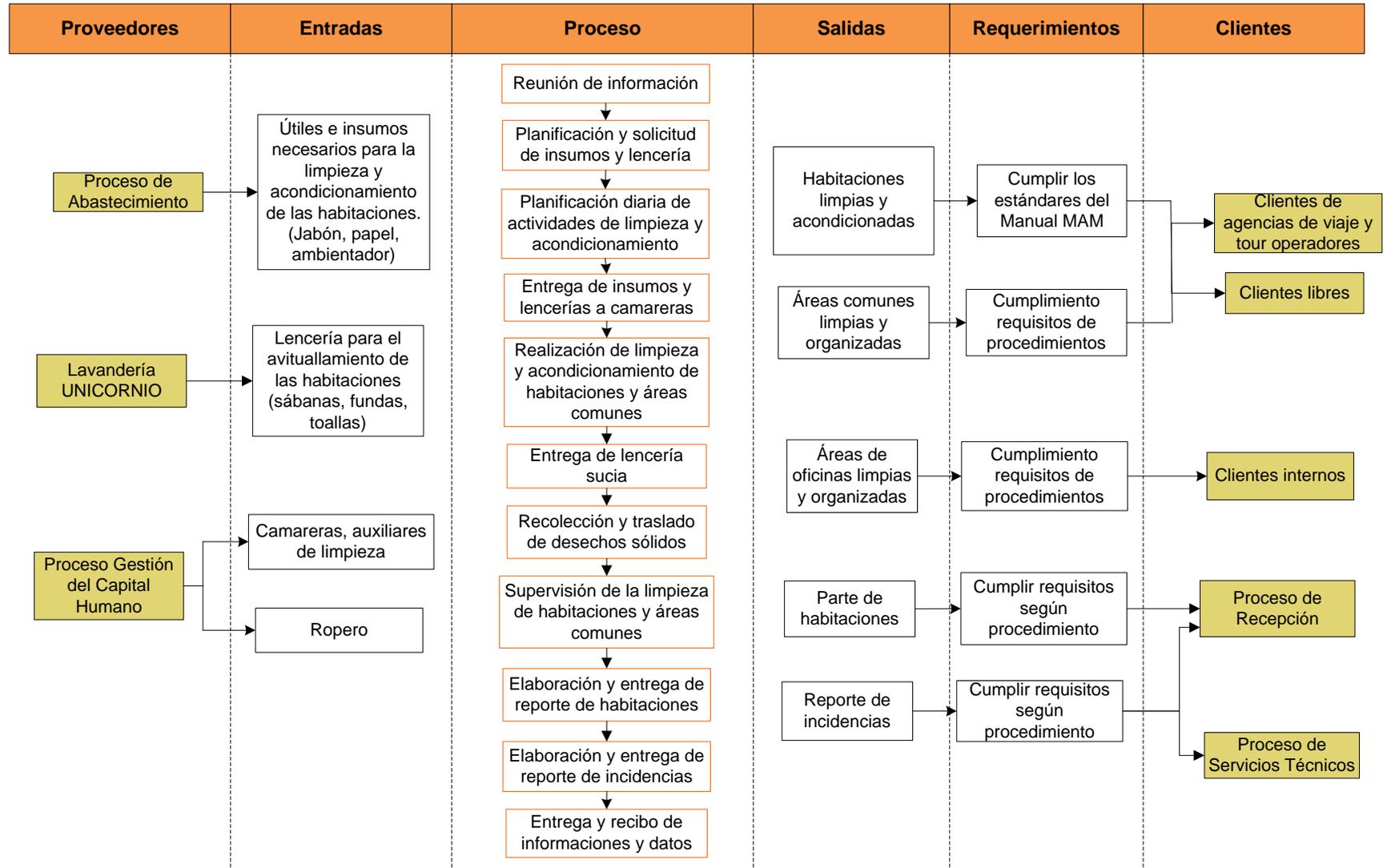


Figura 3.7: Diagrama SIPOC: Proceso de Ama de Llaves. Fuente: Elaboración propia.

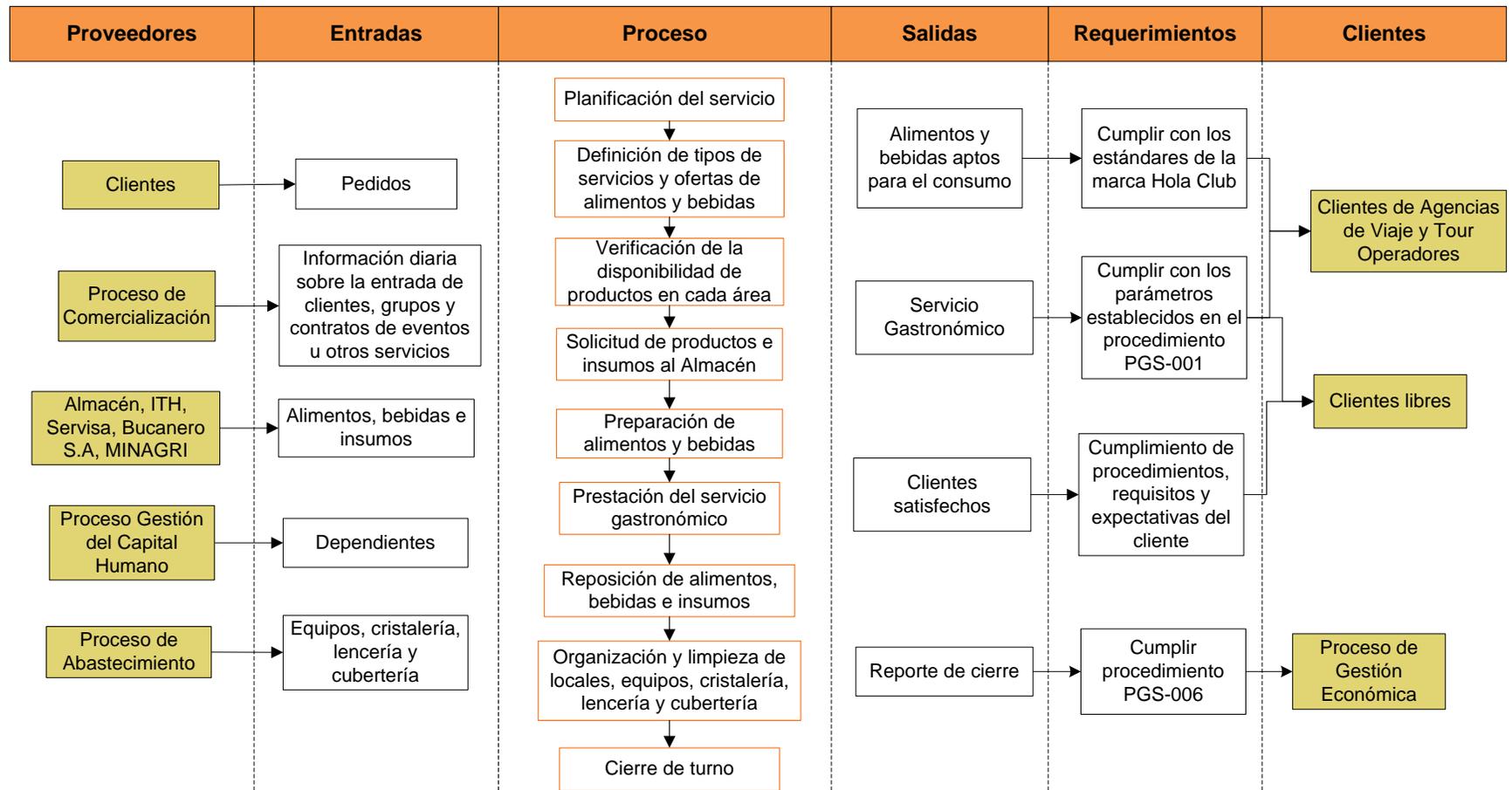


Figura 3.8: Diagrama SIPOC: Proceso de Servicios Gastronómicos.

Fuente: Elaboración propia.

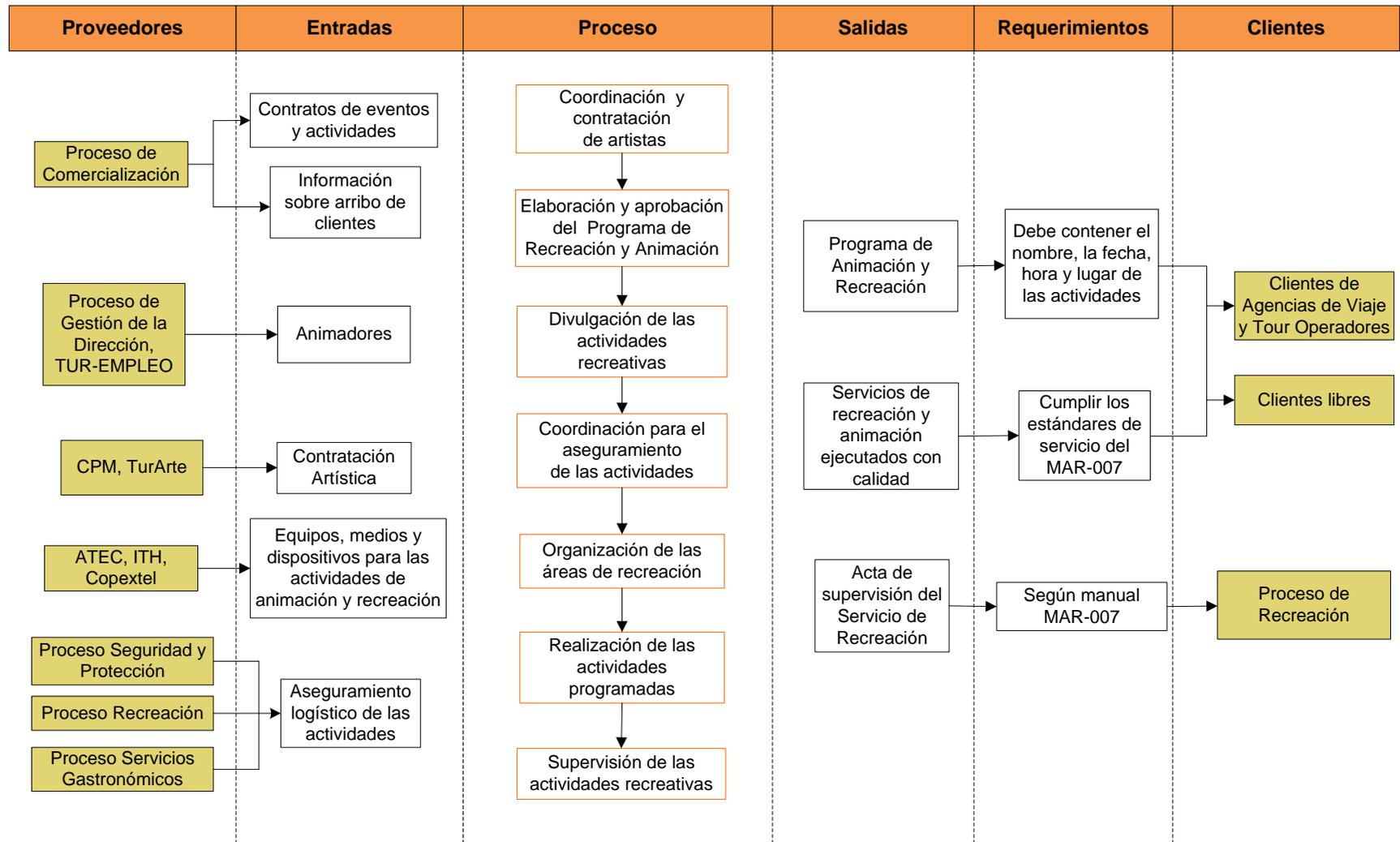


Figura 3.9: Diagrama SIPOC: Proceso de Recreación. Fuente: Elaboración propia.

### Definición de la documentación de los procesos

Dado que los procesos cuando se realizó el diagnóstico no estaban identificados, no existe en la organización ningún tipo de documentación referente a estos. El objetivo inicial de documentar los procesos está dado por la necesidad de facilitar una operación coherente y estable de los mismos, además de establecer una información concreta de sus características fundamentales.

El equipo de trabajo decide utilizar como herramienta la ficha de procesos, que además de ser una de las prácticas más usadas, contiene la información resumida de cada uno de los procesos caracterizándolos de manera concreta.

Como se explica en el Capítulo I, la información a incluir en la ficha de procesos es decisión de cada organización, en este caso el equipo de trabajo decide la información que se incluye en la ficha a través del trabajo en grupo. Influyen en esta decisión las características de los procesos de manera general y la información que la empresa necesita de cada uno de ellos. La información a incluir en la ficha de procesos es la siguiente:

- ✓ **Nombre del proceso:** Indica una idea general de las funciones u objetivos de cada proceso.
- ✓ **Propietario** (Responsable del proceso): Es aquella persona que está designada por la organización para garantizar el correcto funcionamiento del proceso.
- ✓ **Misión:** Expresa la razón de ser del proceso.
- ✓ **Documentación:** La documentación necesaria para la ejecución de los procesos, en forma de manuales, procedimientos e instrucciones.
- ✓ **Alcance:** Indica el comienzo y el final de cada proceso.
- ✓ Las **entradas** con sus proveedores: Indican los insumos que utiliza el proceso y los proveedores que los entregan.
- ✓ Las **salidas** de los procesos con sus clientes: Indican los resultados que genera el proceso y hacia qué clientes van dirigidos.
- ✓ **Inspecciones:** Refleja las inspecciones que deberán realizarse al proceso para el monitoreo de su desempeño.

- ✓ **Registros:** Refleja de manera específica cuales registros se utilizarán en el proceso para mostrar evidencias.
- ✓ **Indicadores:** Se identifican los medidores que se utilizarán para evaluar los procesos.

El contenido de cada uno de los elementos definidos para las fichas se determinó mediante el trabajo con el equipo de expertos, la entrevista a los trabajadores y la revisión de documentos normativos. Ha de destacarse que se decide incluir como parte de la documentación los Diagramas de Flujo, los SIPOC, los Análisis de Modos de Fallos y Efectos (FMEA) y los Planes de Control (PC) aunque se muestran en diferentes momentos.

Los resultados de las fichas de proceso aparecen en los siguientes anexos:

1. Proceso de Recepción(**Anexo 17**)
2. Proceso de Ama de Llaves(**Anexo 18**)
3. Proceso de Servicios Gastronómicos(**Anexo 19**)
4. Proceso de Recreación(**Anexo 20**)

En el caso de los indicadores, y teniendo en cuenta que no se conoce la existencia de ninguno en la organización se decidió diseñar algunos indicadores basados en los objetivos de trabajo de la Cadena Gran Caribe y del Hotel Rancho Luna, que permitan medir la eficacia y eficiencia de los procesos claves. Para ello el equipo de trabajo utiliza la metodología de indicadores propuesta por Beltrán (2000) donde los expertos reflexionan y proponen indicadores. Apoyaron en estos resultados además, los responsables de cada proceso y el mapa SIPOC anteriormente elaborado donde se incluyen las salidas y los requerimientos para asociar medidores de eficiencia y eficacia para cada salida.

De ello resultan por consenso los indicadores que se proponen para medir la eficacia y eficiencia de los diferentes procesos claves. A continuación se mencionan los anexos de las fichas técnicas de los diversos indicadores propuestos:

- ✓ Índice de satisfacción del cliente (ISC) (**Anexo 21**)
- ✓ % de Quejas y reclamaciones de clientes (**Anexo 22**)
- ✓ % de Cumplimiento de los Estándares de Calidad (**Anexo 23**)

## Capítulo III

- ✓ % de cumplimiento del Plan de ventas acumulado (**Anexo 24**)
- ✓ % de habitaciones rechazadas (**Anexo 25**)
- ✓ % de unidades rechazadas (**Anexo 26**)
- ✓ % de cumplimiento del Programa de Actividades Recreativas (**Anexo 27**)
- ✓ Tiempo de espera por unidad de salida (**Anexo 28**)
- ✓ Tiempo de ciclo por unidad de salida (**Anexo 29**)
- ✓ Costo por unidad de salida (**Anexo 30**)

Ha de aclararse que los indicadores deben ser sustituidos o modificados a lo largo del tiempo según la experiencia obtenida en el uso de dicho indicador.

En la mayoría de los casos para el establecimiento de los patrones de referencia no se cuenta con sistemas de información que muestren los valores históricos de estos indicadores, además no se puede realizar benchmarking, ni tampoco se identifica en la documentación referencia alguna por lo que se usa un rango del tipo “el menor mejor” o “el mayor mejor” y se debe mejorar con el tiempo.

El responsable de cada indicador debe llenar la ficha técnica en cada período como se indica en la frecuencia, y así tomar medidas al respecto.

### 3.3 Planificación de los procesos

#### 3.3.1 Definición de los requisitos de seguimiento y medición

El objetivo fundamental de esta etapa es asegurar la identificación de los criterios de seguimiento y medición para el control y el desempeño de los procesos. Ya en el paso anterior quedaron identificados los indicadores de eficiencia y eficacia de cada uno de los procesos, junto a su ficha, por lo que se hace necesaria la utilización de herramientas que permitan su gestión y control.

El FMEA y los planes de control posibilitan un enfoque consistente y flexible para el monitoreo y control de un proceso. Su utilización posibilita el control y el seguimiento de las variables de entrada claves de los procesos que determinan los resultados de este (variables de salida claves de los procesos).

### Análisis de Modos de Fallos y Efectos (FMEA)

Esta herramienta consiste en la identificación de las acciones que pueden eliminar o reducir la posibilidad de ocurrencia de un fallo potencial antes de que ocurran, es decir, posibilita las acciones preventivas, ante los modos de fallos más probables que puedan causar desviaciones o incumplimiento de los requerimientos. Esta técnica se realizó en trabajo en grupo y se tomó en cuenta a los trabajadores que están directamente relacionados en el proceso.

Para la aplicación de esta técnica se siguieron los pasos descritos a continuación:

1. Se listaron las entradas de los procesos.
2. Se listaron los posibles modos de fallo.
3. Se listaron los efectos de cada posible modo de fallo.
4. Se evaluó la severidad del efecto en el cliente utilizando tasas de severidad estándares. (Tangue's, 2004)
5. Se listaron las causas de cada modo de fallo
6. Se evaluó que tan frecuente ocurre una particular causa para cada modo de fallo utilizando las tasas de ocurrencias para capacidad desconocida. (Tangue's, 2004)
7. Se evaluó que tan bien la causa o modo de fallo puede ser detectada por los controles actuales antes de que llegue al cliente utilizándose como base de apoyo las tasas de detección para capacidad de proceso desconocida. (Tangue's, 2004)
8. Se calculó el Número de Prioridad de Riesgo:  
(RPN, de sus siglas en inglés) = Severidad x Ocurrencia x Detección.
9. Se documentaron las acciones recomendadas para reducir los modos de fallos de mayor RPN

Los FMEA se puede observar en:

1. Proceso de Recepción (**Anexo 31**)
2. Proceso de Ama de Llaves (**Anexo 32**)
3. Proceso de Servicios Gastronómicos (**Anexo 33**)
4. Proceso de Recreación (**Anexo 34**)

### Planes de control (PC)

Los PC establecen acciones correctivas ante cualquier desviación de los requisitos, así como de las formas que se utilizan para evaluar la conformidad con los requerimientos. Es un resumen de los sistemas utilizados para minimizar la variación de los procesos, ya que tiene las características de formato estandarizado por la ISO para el seguimiento de los procesos. Posibilita a los responsables del proceso contar con una herramienta sencilla para el control de los mismos.

Para la elaboración de estos planes, el equipo de trabajo se dedica a buscar información para las siguientes categorías del plan:

- ✓ Característica: Generalmente las entradas y salidas claves del proceso.
- ✓ Requerimiento: El valor meta o requisito que se utilizará para verificar la conformidad del parámetro en cuestión.
- ✓ Método de Medición: La forma que se utilizará para evaluar el cumplimiento del requisito.
- ✓ Número de muestra (n): El tamaño de la muestra que se utilizará para desarrollar el método de medición.
- ✓ Frecuencia de medición: La frecuencia de las mediciones.
- ✓ Quién mide: El responsable de realizar la medición.
- ✓ Dónde se registra: Establece el documento donde se registrarán los resultados de las mediciones.
- ✓ Acción Correctiva: La acción correctiva que deberá desarrollarse en el caso de un incumplimiento del requisito.
- ✓ No. de código: El código o numeración utilizada para los registros.

En el trabajo no se decide incluir esta última categoría pues no están determinados los códigos de los registros que se utilizan en un proceso de revisión y que forman parte del sistema de gestión de la calidad.

En el desarrollo de estos planes se requiere la participación de todos los trabajadores implicados en cada una de las actividades. Posteriormente la aprobación por el equipo de trabajo.

Finalmente, los planes de control quedaron conformados como se muestra en los siguientes anexos:

1. Proceso de Recepción (**Anexo 35**)
2. Proceso de Ama de Llaves(**Anexo 36**)
3. Proceso de Servicios Gastronómicos(**Anexo 37**)
4. Proceso de Recreación (**Anexo 38**)

### 3.3.2 Definición de los recursos necesarios

Para la determinación de los recursos necesarios para la operación eficaz de los procesos, la empresa tiene el deber de programar qué se necesita para el correcto desarrollo de cada proceso. Esta identificación se debe realizar con la colaboración de los expertos que participan activamente en cada uno de los procesos, ellos tienen los conocimientos a utilizar para el empleo óptimo de los recursos teniendo en cuenta las características de cada producto/servicio, flujos tecnológicos y desarrollo de los procesos.

Estos recursos están asociados al capital humano, material, financiero, infraestructura, ambiente de trabajo e información. Es responsabilidad de la organización asignar y asegurar los recursos necesarios para garantizar la eficacia y eficiencia de los procesos. El diseño de este punto no se incluye en esta investigación si se considera que primero deberá aprobarse el diseño.

### 3.3.3 Verificación del proceso con respecto a sus objetivos planificados.

Este paso del procedimiento queda perfeccionado una vez que la organización pueda medir el desempeño del proceso, evaluando cómo los indicadores de eficacia y eficiencia contribuyen al cumplimiento de los objetivos de trabajo que se traza la organización objeto de estudio.

La meta de esta investigación es el desarrollo del enfoque de gestión basado en procesos según los requisitos de la norma ISO 9001:2008 donde se toma como caso de estudio los procesos claves. Las actividades referentes a la medición y análisis de los procesos así como las acciones correctivas y mejora de estos, no se incluyen en este estudio, para su desarrollo.

### Conclusiones del capítulo

Al término de este Capítulo se arriban a las siguientes conclusiones:

1. Se demuestra la necesidad de la utilización de un procedimiento estructurado para el diseño del enfoque basado en procesos, quedando probada la viabilidad de utilización del procedimiento publicado por la ISO/TC 176/SC 2/N 544R2.
  
2. El desarrollo del enfoque de gestión basado en procesos según los requisitos de la Norma ISO 9001: 2008 a partir de la implementación del procedimiento contenido en la publicación ISO/TC 176/SC 2/N 544R2 constituye un aporte invaluable a la futura implantación del sistema de gestión de la calidad ISO 9000 al permitir:
  - ✓ La construcción del mapa general de procesos de la organización.
  - ✓ Los diagramas de flujo de cada uno de los procesos claves.
  - ✓ Los mapas SIPOC de cada uno de los procesos claves.
  - ✓ Las fichas para cada uno de los procesos claves, incluyendo los indicadores para la evaluación de la eficiencia y eficacia.
  - ✓ Los FMEA y los Planes de Control para el monitoreo y seguimiento de los procesos claves.

*Conclusiones*

## Conclusiones Generales

Al término de la presente investigación se arriban a las siguientes conclusiones:

3. El marco teórico referencial elaborado recoge las principales tendencias y el estado actual del arte y la ciencia en relación a los enfoques de gestión basados en procesos y los modelos disponibles para desarrollarlo.
4. El enfoque de gestión basada en procesos constituye una necesidad para el desarrollo de sistemas de gestión de la calidad, fundamentalmente los relacionados con la serie ISO 9000.
5. Para mejorar la situación competitiva y reforzar la posición en el mercado del Complejo Hotelero Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna, la organización ha declarado como uno de sus objetivos de trabajo la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad según los requisitos de la norma ISO: 9001:2008.
6. Para el diseño del enfoque de gestión basado en procesos se toma como referencia un procedimiento propuesto por la ISO en la publicación ISO/TC 176/SC 2/N 544R2, puesto que es un documento para el soporte de la serie de Normas ISO 9000 y aplicable a todo tipo de procesos.
7. El desarrollo del enfoque de gestión basado en procesos según los requisitos de la Norma ISO 9001: 2008 a partir de la implementación del procedimiento contenido en la publicación ISO/TC 176/SC 2/N 544R2 constituye un aporte invaluable a la futura implantación del sistema de gestión de la calidad ISO 9000 al permitir:
  - ✓ La construcción del mapa general de procesos de la organización.
  - ✓ Los diagramas de flujo de cada uno de los procesos claves.
  - ✓ Los mapas SIPOC de cada uno de los procesos claves.
  - ✓ Las fichas para cada uno de los procesos claves, incluyendo los indicadores para la evaluación de la eficiencia y eficacia de estos.
  - ✓ Los FMEA y los Planes de Control para el monitoreo y seguimiento de los procesos claves.

*Recomendaciones*

### Recomendaciones

1. Realizar las mediciones del desempeño de los procesos claves, el seguimiento y los controles como se planificó, para confirmar la eficacia y eficiencia de los procesos y la necesidad de cualquier acción correctiva a través del Ciclo PHVA como lo establece la norma ISO 9001:2008.
2. Verificar cómo los indicadores de eficacia y eficiencia contribuye al cumplimiento de los objetivos de trabajo que se traza la organización objeto de estudio.
3. Identificar los recursos necesarios para garantizar la eficacia y eficiencia de los procesos.
4. Extender el estudio al resto de los proceso del sistema de gestión.



# *Bibliografía*

## Bibliografía

- Abdullah, E. (2009). *Procedimiento para el Mejoramiento de la Calidad de los Procesos. Aplicación en la Empresa Química de Cienfuegos. UEB Polialba*. Tesis de Maestría, Universidad de Cienfuegos.
- Amozarrain, M. (1999). "La gestión por procesos". Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, España.
- Badía, A. (1999). "Técnicas para la Gestión de la Calidad".
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2002). "Guía para una gestión basada en procesos". Instituto Andaluz de Tecnología.
- Beltrán, J. (n.d.). "Indicadores de gestión: herramientas para lograr la competitividad" (Segunda Edición.). Bogotá, Colombia: 3R Editores. Retrieved from <http://grupos.emagister.com>
- Benavides, L. (2003). "Gestión por procesos". Retrieved from <http://www.calidadlatina.com/pub/036-JUL-03.pdf>
- Cantú, H. (2001). *"Desarrollo de una cultura de calidad"*. (Segunda Edición.). México DF: Ed. Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Cortés, M., & Iglesias, M. (2005). "Generalidades sobre la Metodología de la Investigación." México, D.F.: UNACAR.
- Crosby, P. B. (1979). "La calidad no cuesta". Mc Graw- Hill. México.
- Curbelo, D. (2010). *Diseño de un instrumento de medición para evaluar el contexto de aprendizaje en organizaciones del territorio de Cienfuegos*. Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- David, H., & John, T. (2002). *Del Aseguramiento a la Gestión de la Calidad: El Enfoque Basado en Procesos*. (Edición: AENOR.). Madrid, España.
- Delgado, J. (2007). "Sistemas Integrados de Gestión ISO 9000 – ISO 14000 – OHSAS 18000." Monografía. Universidad Nacional de San Agustín, Perú. Retrieved from [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- Deming, E. (1989). "Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis". Madrid. Retrieved from <http://www.gestionpolis.com>
- Diallo, O. (2009). *"Procedimiento para la mejora de procesos en servicios turísticos. Aplicación en el Hotel Gran Caribe Jagua de Cienfuegos"*. Tesis de Maestría, Universidad de

- Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Feigenbaum, A. V. (1971). "Control total de la calidad". Ingeniería y Administración. Editorial Revolucionaria. La Habana, Cuba.
- Gutiérrez, H., & De la Vara, R. (2007). *Control estadístico de la calidad y Seis Sigma*. La Habana: Ed. Félix Varela.
- Harrington, H. (1993). "Mejoramiento de los procesos de la empresa". Editorial Mc Graw Hill Interamerican S.A. México DF.
- Heras, M. (1996). "Gestión de la producción". Ed. ESADE, Barcelona, España.
- Ishikawa, K. (1988). "¿Qué es el Control Total de la Calidad? La modalidad japonesa". Ediciones Revolucionarias. Cuba.
- ISO 14001: 2004. (2004). "Sistemas de gestión ambiental - Requisitos con orientación para su uso".
- ISO 9000: 2005. (2005). "Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario" (traducción certificada).
- ISO 9001: 2008. (2008). "Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos".
- ISO/TC 176/SC 2/N 544R2: 2003. (2003). "Orientación sobre el concepto y uso del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión". Retrieved from <http://www.icontec.org/BancoMedios/Documentos%20PDF/procesos.pdf>.
- Juran, J. (1990). "Juran y el liderazgo para la calidad: Un manual para directivos". España.
- Juran, J. (1995). *Análisis y planeación de la calidad*.
- Martínez, M. (2012). "Mejora en el diseño de los procesos logísticos en la mensajería DHL Express". Trabajo de Diploma, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Morales, L. (2008). "Diseño de un enfoque de gestión basado en procesos según los requisitos de la norma ISO 9001: 2000 en la Dirección Territorial de la Sucursal Caracol Cienfuegos". Trabajo de Diploma, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Moreira, L. T. (2011). *Procedimiento para la mejora de procesos en servicios turísticos. Aplicaciones en el proceso de Restauración del Hotel Gran Caribe Jagua de la Provincia de Cienfuegos*. Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos.
- NC ISO 9001: 2008. (2008). "Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos". Oficina Nacional de Normalización. (Traducción certificada).
- Nogueira, D. (2002). *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de*

## Bibliografía

- Gestión en las empresas cubanas*. Tesis de Doctorado, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Cuba.
- Nogueira, D., Medina, A., & Nogueira, C. (2003). "Fundamentos para el control de la gestión empresarial". Ciudad de La Habana.
- Oficina Nacional de Estadísticas. (2013). Turismo: Llegada de visitantes internacionales. Enero-Febrero, 2013.
- Oficina Nacional de Estadísticas. (2012). Turismo: Llegada de visitantes internacionales. Enero-Octubre, 2012.
- Padrón, V. (1996). "Análisis comparativo de los distintos enfoques en la gestión de la calidad". *Esic market*. 548 (Julio - Septiembre):147 - 58.
- Seltsikas. (2001). "Organizing the Information Management Process in Process-Based Organizations". Department of Information Systems and Computing, Brunel University, UK.
- Sonia, C. (2001). *Relación entre el enfoque de gestión de la calidad y el desempeño organizativo. Una aproximación desde la perspectiva basada en los recursos*. Tesis de Doctorado, Universidad de Valencia.
- Taguchi, G. (1986). "Introduction to Quality Engineering: Designing Quality into Products and Processes: Asian Productivity Organization".
- Tangue's, N. R. (2004). "The Quality Toolbox". Second Edition, ASQ Quality Press.
- Trischler, W. (1998). *Mejora del valor añadido. Ahorrando tiempo y dinero, eliminando despilfarro*. Gestión 2000. Retrieved from [www.gestion2000.com](http://www.gestion2000.com).
- Valdaliso, L. (2011). *“Propuesta para la implantación de la gestión basada en procesos según los requisitos de la norma ISO 9001: 2008 en el Delfinario Cienfuegos perteneciente a la Empresa Extrahotelera Palmares”*. Tesis de Grado.
- Vialog Group Communications.(2004). "Introduction to Process Redesign".Ed. VIALOG, Segunda edición. USA.
- Villa, E., & Pons, R. (2006). “Gestión por Procesos”. Monografía. ISBN 978-959-257-122-8.Retrieved from [www.gestiopolis.com/.../procedimiento-y-procesos-para-el-mejoramiento-de-la-calidad.htm](http://www.gestiopolis.com/.../procedimiento-y-procesos-para-el-mejoramiento-de-la-calidad.htm).
- World Tourism Organization.(2013). "World Tourism Barometer", *Vol. II*.
- Zaratiegui, J. R. (1999). "La gestión por procesos. Su papel e importancia en la empresa". *Revista: Economía Industrial., Volumen VI(No. 330)*.

*Anexos*

## Anexos

### Anexo 1: Principios de gestión de la Calidad.

**Fuente:**(ISO 9000: 2005)

PRINCIPIOS	DESCRIPCIÓN
Enfoque al cliente	Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de estos, satisfacer sus requisitos y esforzarse por exceder las expectativas sus expectativas.
Liderazgo	Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
Enfoque basado en procesos	Un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
Enfoque de sistema para la gestión	Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
Mejora continua	La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
Enfoque basado en hechos para la toma de decisión	Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.
Participación del personal	El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

## Anexo 2: Evolución del concepto de calidad.

Fuente: Orrego (2004) citado en Abdullah, 2009)

Etapa	Concepto	Finalidad
Artisanal	Hacer las cosas bien independiente del coste o esfuerzo necesario para ello	Satisfacer al cliente y al artesano, por el trabajo realizado. Crear un product único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (se identifica producción con calidad)	Satisfacer una gran demanda de bienes y obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar eficacia de armamento sin importar costo, con la mayor y más rápida producción (eficacia + plazo = calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Post-guerra (Japón)	Hacer cosas bien a la primera	Minimizar costos mediante la calidad, satisfacer al cliente, ser competitivo.
Post-guerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causado por la guerra.
Control de Calidad	Técnicas de inspección en producción para evitar la entrega de bienes defectuosos	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la calidad	Sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	Satisfacer al cliente, prevenir errores, reducir costos, ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer las necesidades tanto del cliente externo como interno.

## Anexo 3: Los expertos de calidad y sus enfoques.

Fuente: (Padrón, 1996).

Autor	Deming	Juran	Crosby	Feigenbaum	Taguchi	Ishikawa	Garvin
<b>Propósito</b>	Optimización del sistema	La planificación, control y mejora del sistema	El logro de cero defectos	Alcanzar una ventaja competitiva	El diseño de productos robustos	Revisión y mejora continua de las normas de calidad	Alcanzar una ventaja competitiva
<b>Definición de calidad</b>	Adecuación al objetivo	Adecuación al uso	Conformidad con las necesidades	Satisfacción del cliente a los más bajos costes	Ninguna específica	Ninguna específica	Ninguna específica
<b>Contenido</b>	Tª de la variación del conocimiento y de la psicología	Planificación y mejora de la calidad de forma conjunta y estructurada	Cuadros y redes de evaluación antes de comenzar un proceso continuo de mejora (prevención)	Tecnología de la ingeniería de calidad y de control del proceso	La función de pérdida de calidad	Análisis de los procesos y equipos interfuncionales	Análisis de las dimensiones de la calidad
<b>Énfasis</b>	Mejorar procesos y reducir la variación en la producción	Trabajo en equipo y la participación. Círculos de calidad	El papel de la alta dirección y la calidad como mejora continua	Integrar los esfuerzos de las distintas funciones	Reducir la variabilidad alrededor de un valor objetivo	Formación de los trabajadores	Incidir en aquellas dimensiones de la calidad que hacen al producto competitivo
<b>Contribución</b>	Estilo de gestión de cooperación positiva	Trilogía de los procesos en la gestión de la calidad	El cambio en la cultura empresarial	Estructura operativa integrada (sistema de calidad)	Eficacia de la calidad de diseño	Círculos de calidad	Concepción estratégica de la calidad



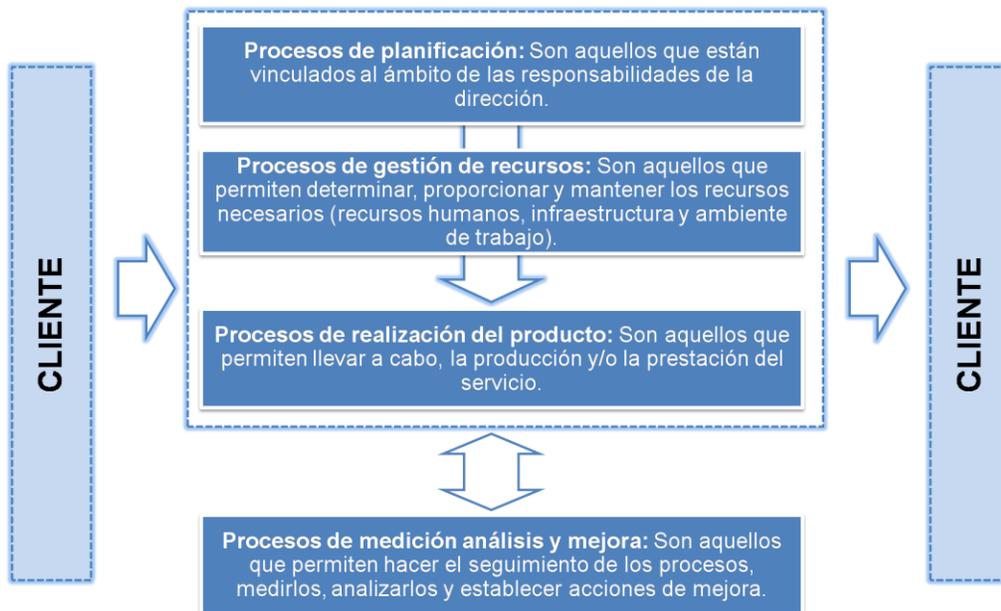
Anexo 5: Clasificación de los procesos

a) Tipos de procesos según Clasificación 1.



Fuente: (Villa & Pons, 2006).

b) Tipos de procesos según Clasificación 2.



Fuente: (Beltrán et al., 2002)

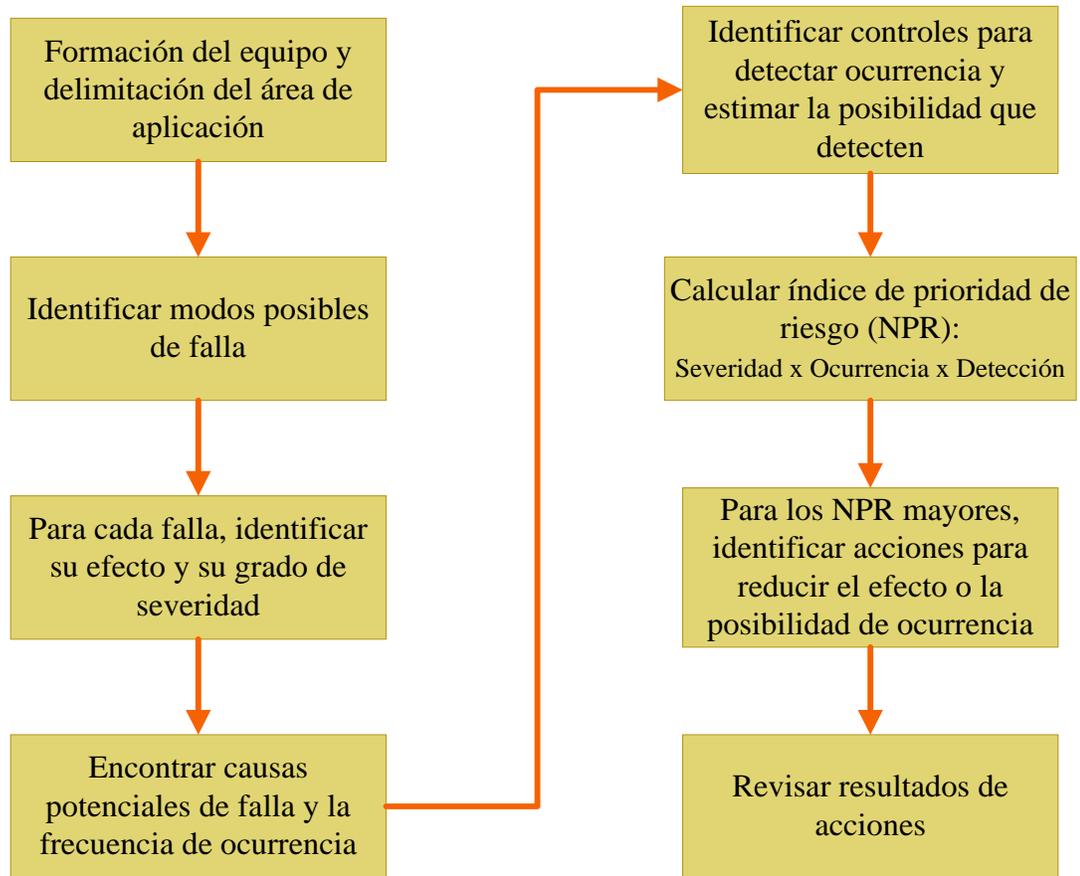
**Anexo6: Aspectos que conforman la ficha de proceso.**

**Fuente:**(Beltrán et al., 2002)

Elemento	Descripción
<i>Misión u objeto</i>	Es el propósito del proceso, su razón de ser. La misión debe inspirar la topología de resultados que interesa conocer. Hay que preguntarse: ¿Cuál es la razón de ser del proceso? ¿Para que existe el proceso?
<i>Propietario del proceso</i>	Es la función a la que se le asigna la responsabilidad del proceso y, en concreto, de que esta obtenga los resultados esperados (objetivos). Es necesario que tenga capacidad de actuación y debe liderar el proceso para implicar y movilizar a los actores que intervienen.
<i>Límites del proceso</i>	Están marcados por las entradas y las salidas, así como por los proveedores y los clientes. Esto permite reforzar las interrelaciones con el resto de los procesos, y es necesario asegurarse de la coherencia con lo definido en el diagrama de proceso y en el propio SIPOC.
<i>Alcance del proceso</i>	Pretende establecer la primera actividad y la última actividad del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades en la propia ficha.
<i>Indicadores del proceso</i>	Son los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto. Estos indicadores van a permitir conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos.
<i>Variables de control</i>	Se refieren a aquellos parámetros sobre los que se tiene capacidad de actuación dentro del ámbito del proceso (es decir, que el propietario o los actores del proceso pueden modificar) y que pueden alterar el funcionamiento o comportamiento del proceso, y por tanto de los indicadores establecidos.
<i>Inspecciones</i>	Se refieren a las inspecciones sistemáticas que se hacen en el ámbito del proceso con fines de control del mismo. Pueden ser inspecciones finales o inspecciones en el propio proceso.
<i>Documentos y/o registros</i>	Se pueden referenciar en la ficha de proceso aquellos documentos o registros vinculados al proceso. En concreto, los registros permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos con los requisitos.
<i>Recursos</i>	Son los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso.

Anexo 7: Esquema general de actividades para realizar el FMEA.

Fuente: (Gutiérrez & De la Vara, 2007)



**Anexo 8: Empresas certificadas**
**a) Empresas Certificadas por Economías.**

<b>Annual growth—absoluten numbers</b>										
Year	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
TOTAL	51417	-63847	162213	113711	123062	54581	28836	83429	54759	-6812
Africa	626	-760	1096	1898	678	5	1088	-99	-768	108
Central and South America	-730	-4376	7713	5482	6884	9972	-1896	-1909	13711	2403
North America	2912	-13621	9777	9701	1773	-13836	296	-5949	-5315	898
Europe	23230	-50423	78293	56424	37036	17271	23824	44983	29753	-37791
East Asia and Pacific	22170	8079	55092	25162	54220	33736	12435	42007	29979	33359
Central and South Asia	3035	-221	4694	14110	16957	5456	-6208	261	-6836	-4019
Middle East	174	-2525	5548	934	5514	1977	-703	4135	-5765	-1770

<b>Annual growth - in %</b>										
Year	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
TOTAL	10%	-11%	33%	17%	16%	6%	3%	9%	5%	-1%
Africa	16%	-17%	29%	39%	10%	0%	15%	-1%	-9%	1%
Central and South America	-5%	-32%	83%	32%	31%	34%	-5%	-5%	39%	5%
North America	6%	-25%	24%	19%	3%	-23%	1%	-12%	-13%	2%
Europe	9%	-17%	32%	18%	10%	4%	6%	10%	6%	-7%
East Asia and Pacific	14%	5%	30%	10%	20%	11%	4%	11%	7%	8%
Central and South Asia	48%	-2%	51%	102%	61%	12%	-12%	1%	-15%	-11%
Middle East	2%	-26%	77%	7%	40%	10%	-3%	20%	-23%	-9%

Fuente: Survey 2011, [http://www.iso.org/iso/the\\_iso\\_survey](http://www.iso.org/iso/the_iso_survey)

**b) Número de empresas certificadas en Cuba al cierre del año 2011.**

Provincias	Número de Empresas Certificadas	% de empresas Certificadas a nivel provincial
Pinar del Río	36	4.2
Ciudad Habana	256	29.8
Artemisa	15	1.7
Mayabeque	24	2.8
Matanzas	68	7.9
Cienfuegos	51	5.9
Villa Clara	64	7.5
Sancti Spiritus	37	4.3
Ciego de Ávila	45	5.3
Camagüey	46	5.4
Las Tunas	29	3.4
Holguín	68	7.9
Granma	28	3.3
Santiago de Cuba	66	7.7
Guantánamo	19	2.2
Isla de la Juventud	6	0.7
Total	858	100

Fuente: [www.cubaindustria.nc.cu](http://www.cubaindustria.nc.cu)

Anexo 9: Indicadores turísticos en Cienfuegos.

Fuente: Delegación Territorial Ministerio del Turismo, Cienfuegos.

HISTÓRICO		AÑOS										
Indicadores Turísticos	UM	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Turistas Físicos Extranjeros	uno	41117	59816	80312	76082	81476	77526	76038	72189	76693	88390	100043
Turistas Días Extranjeros	uno	88794	113557	163342	148249	222413	202353	151021	145671	148494	166925	187523
Turistas-Días Totales	uno	241199	294370	334090	299462	384875	350847	330643	273494	283639	311994	343953
Turistas-Días Nacionales	uno	152405	18081	170748	151213	162462	148494	179622	127823	135145	145069	156430
Estancia Media Turismo Internacional	Días	2,2	1,9	2,0	1,9	2,7	2,6	2,0	2,0	1,9	1,9	1,9
Ingresos Turísticos	MCUC	12572,5	14940,4	17309,5	16454,1	18957,9	20160,4	21858	18079,1	19100,9	20676,0	22893,7
Actividad Hotelera	MCUC	3812,6	5304,4	6862,4	6823,7	9219,8	9078,7	8959,5	5662,4	5955,9	5935,5	7023,5
Actividad Extrahotelera	MCUC	8759,9	9636,0	10447,1	9630,4	9738,1	11081,7	12898,5	12416,7	13145	14740,5	15870,2
Ingreso Medio Turístico/ Turist. Días Ext.	CUC	141,59	131,6	106,0	110,99	85,24	99,63	144,73	124,1	128,6	123,86	122,08
Habitaciones Días Existentes T.Intern.	uno	88578	154231,0	193919,0	136030	201180	263165	249612	293831	296015	310250	312225
Habitaciones Días Ocupadas Ext.	uno	45330	63451,0	90146,0	83187	87727	89478	83514	89819	89482	102089	114904
Índice de Ocupación Internacional	%	51,2	41,1	46,5	61,2	43,6	34,0	33,5	30,6	30,2	32,9	36,8
Habitaciones Días Existentes	uno	231062	297583,0	329232,0	263357	299228	284882	274134	305511	307695	337625	339643
Habitaciones Días Ocupadas	uno	118148	136397,0	171575,0	140111	176055	172696	173168	146275	149332	165716	181465
Ocupación Total	%	51,1	45,8	52,1	53,2	58,8	60,6	63,2	47,9	48,5	49,1	53,4
Indicadores de Resultado												
Ingresos Totales en Divisa	MCUC	20738,3	23194,0	24627,3	23265,3	26796,9	29008,0	32799,8	30350	30805	34458,0	37576,9
Costos y Gastos en Divisa	MCUC	16968,3	19103,8	19517,4	16369,8	19111,4	19256,4	21818,7	20562,5	20222,6	23148,0	25375,0
De ello: Luz, Fuerza y Agua	MCUC	1476,1	1855,7	1657,7	1359,7	1499,2	1488,9	1700,6	1742,6	1815,9	2780,2	3281,0
Utilidad en Divisa	MCUC	3770,0	4090,2	5109,9	6895,5	7685,5	9751,6	10981,1	9787,5	10582,4	11310,0	12201,9

Anexo 10: Estructura organizativa del Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna.

Fuente: Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna.



**Anexo 11: Bares y Restaurantes del Hotel Hola Club Rancho Luna - Faro de Luna.**
**Fuente: Elaboración propia**

Bares	Descripción
<b>Bares del Hotel Rancho Luna</b>	
Lobby Bar Rancho Luna	Es el principal bar del Hotel Rancho Luna. El mismo funciona de 10:00 A.M. – 2:00 A.M. Productos como el whisky, tequila y el brandy se ofertan exclusivamente en Rancho Luna en este bar, además se ofertan una amplia gama de roncs y licores cubanos, cerveza, vodka, ginebra, jugos, refrescos y coctelería cubana e internacional. Este local es el responsable de realizar todos los cócteles de bienvenidas a todos los clientes que se hospedan en dicho hotel.
Snack Bar	Se encuentra ubicado a continuación del lobby bar sin ninguna división entre ellos por lo que el dependiente del snack puede atender los clientes del lobby bar y viceversa. Este snack presta servicio de 10: 00 A.M. – 2: 00 A.M. y oferta leche (fría y caliente), chocolate, té, café capuchino, café con leche, café expreso y alimentación ligera (bocaditos de jamón y queso, perro caliente, hamburguesa, etc.)
Bar- Especializado	Es el bar del restaurante especializado en comida italiana. Se encuentra ubicado en el área de la piscina y oferta una amplia gama de roncs y licores cubanos, cerveza, vodka, ginebra, jugos, refrescos y coctelería cubana e internacional. Este bar funciona de 10:00 A.M. – 9:00 P.M.
Bar Deportivo	Se encuentra ubicado en el ala derecha de la piscina. Oferta una amplia gama de roncs y licores cubanos, cerveza, vodka, ginebra, jugos, refrescos y coctelería cubana e internacional. Está decorado con fotos de las principales figuras deportivas del deporte cubano y sus dependientes están vestidos con ropas deportivas. El mismo funciona de 10: 00 A.M. – 5:00 P.M.
Bar Ana-alcohólico	Está ubicado en el camino hacia la playa y oferta solamente bebidas sin alcohol. Funciona de 10: 00 A.M. – 5:00 P.M.
Bar Ranchón de Luna	Se encuentra ubicado en el ranchón de la playa, el cual tiene un ambiente completamente criollo y natural con una excelente vista al mar. Este bar oferta una amplia gama de roncs y licores cubanos, cerveza, vodka, ginebra, jugos, refrescos y coctelería cubana e internacional. Este bar funciona de 10:00 A.M. – 9:00 P.M.
Servi –Bar Restaurante Tureira	Funciona en los servicios de almuerzo y cena del Restaurante Buffet Tureira. Este bar oferta vinos cubanos, refrescos y cerveza.
<b>Bares del Hotel Faro de Luna</b>	
Bar Piscina“Los Delfines”	Se encuentra ubicado en el área de la piscina de Faro Luna y oferta productos como: el whisky, tequila, brandy, una amplia gama de roncs y licores cubanos, cerveza, vodka, ginebra, jugos, refrescos y coctelería cubana e internacional. Este local es el responsable de realizar todos los cócteles de bienvenidas a todos los clientes que se hospedan en el Hotel Faro Luna.

	Además brinda servicio de snack bar con ofertas de: leche (fría y caliente), chocolate, té, café capuchino, café con leche, café expreso y alimentación ligera (bocaditos de jamón y queso, perro caliente, hamburguesa, etc.)
Servi – Bar Restaurante Caribe	Funciona en los servicios de almuerzo y cena del Restaurante Buffet Caribe. Oferta vinos cubanos, refrescos y cerveza.
<b>Restaurantes</b>	<b>Descripción</b>
Restaurante Buffet Tureira  Restaurante Buffet Caribe	Brindan servicios de desayuno, almuerzo y comida. El primero radica en el Hotel Rancho Luna y el otro en el Hotel Faro de Luna y disponen de 220 y 100 plazas respectivamente. La oferta de alimentos varía por días, según menús cíclicos que se corresponden con noches temáticas como: <i>Noche Internacional, Noche Habanera, Noche Caribeña, Noche Cubana y Noche Romántica</i> . Mientras la oferta del desayuno y almuerzo varía de un día a otro, en lo cual se trabaja en el diseño de días temáticos donde el menú del desayuno y almuerzo estén relacionados con el tema del día.
Restaurante Especializado en Comida Italiana	Cuenta con 70 plazas y oferta sólo servicio de pizzas en horario de almuerzo. En este horario los clientes pueden disfrutar de esta oferta sin necesidad de realizar reservación. Para la cena hay que realizar reservación con un día de antelación en la carpeta del hotel. Esta es a la carta donde prevalecen platos de la cocina italiana.
Restaurante de Especialidades “El Ranchón de Luna”	Cuenta con 76 plazas y brinda servicio de almuerzo y cena, todo a la carta, especializado en comida criolla. En el horario de almuerzo no es necesario realizar reservación, en cuanto a la cena el cliente tiene que reservar con un día de antelación en la carpeta del hotel. Este restaurante tiene un concepto diferente al incorporar como elemento distintivo la animación por parte de artistas y la vista frente al mar. La mayoría de los platos en la cena están confeccionados sobre la base del ambiente del local.
Restaurante de Especialidades “Luna Cristal”	Cuenta con 52 plazas y brinda servicio de cena, todo a la carta especializado en comida marinera. Para disfrutar del servicio de este local el cliente tiene que reservar con un día de antelación en la carpeta del hotel. Este restaurante tiene un ambiente romántico totalmente climatizado y decorado sobre la base de características marineras. La mayoría de los platos que se ofertan están confeccionados sobre la base de mariscos.

**Anexo 12:** Procedimiento para la implantación de un enfoque basado en procesos. **Fuente:** (ISO/TC 176/SC 2/N 544R2: 2003)

Pasos del enfoque basado en procesos.	¿Qué hacer?	Orientación
<p><b>3.1- Identificación de los procesos de la organización</b></p> <p><b>3.1.1- Defina el propósito de la organización</b></p>	<p>La organización debería identificar sus clientes y otras partes interesadas, así como sus requisitos, necesidades y expectativas para definir los resultados previstos por la organización.</p>	<p>Recopile, analice y determine los requisitos de los clientes y otras partes interesadas, y otras necesidades y expectativas. Comuníquese frecuentemente con los clientes y otras partes interesadas para asegurar el continuo entendimiento de sus requisitos, necesidades y expectativas.</p> <p>Determine los requisitos para la gestión de la calidad, la gestión ambiental, gestión de la seguridad y salud ocupacional, riesgo de los negocios, o responsabilidad social y otras disciplinas del sistema de gestión que serán aplicadas dentro de la organización.</p>
<p><b>3.1.2- Defina las políticas y objetivos de la organización</b></p>	<p>Basándose en el análisis de los requisitos, necesidades y expectativas, establezca las políticas y objetivos de la organización.</p>	<p>La alta dirección debería decidir a qué mercado debería dirigirse la organización y desarrollar políticas al respecto. Basándose en esas políticas debería entonces establecer objetivos para los resultados deseados (por ejemplo, productos, desempeño ambiental, desempeño en seguridad y salud ocupacional)</p>
<p><b>3.1.3- Determine los procesos en la organización</b></p>	<p>Identifique todos los procesos que son necesarios para producir los resultados previstos.</p>	<p>Determine los procesos necesarios para alcanzar los resultados previstos. Estos procesos incluyen gestión, recursos, realización y medición y mejora.</p> <p>Identifique todos los elementos de entrada y los resultados de</p>

		<p>los procesos junto con los proveedores, clientes y otras partes interesadas (que pueden ser internos o externos).</p>
<p><b>3.1.4- Determine la secuencia de los procesos</b></p>	<p>Determine cómo es el flujo de los procesos en su secuencia e interacción.</p>	<p>Defina y desarrolle una descripción de la red de procesos y sus interacciones.</p> <p>Considere lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ el cliente de cada proceso,</li> <li>✓ los elementos de entrada y los resultados de cada proceso,</li> <li>✓ qué procesos están interactuando,</li> <li>✓ interfaces y cuáles son sus características,</li> <li>✓ tiempo y secuencia de los procesos que interactúan,</li> <li>✓ eficacia y eficiencia de la secuencia.</li> </ul> <p>Nota: Como un ejemplo, un proceso de realización que termina en un resultado (tal como un producto entregado a un cliente) interactuará con otros procesos (tales como gestión, medición y seguimiento, y procesos de provisión de recursos). Pueden utilizarse métodos y herramientas tales como diagramas de bloque, matrices y diagramas de flujo para ayudar al desarrollo de la secuencia de procesos y sus interacciones</p>
<p><b>3.1.5- Defina los dueños</b></p>	<p>Asigne la responsabilidad y autoridad para cada proceso.</p>	<p>La dirección debería definir el papel y las responsabilidades individuales para asegurar la implementación, el mantenimiento</p>

<p><b>del proceso</b></p>		<p>y la mejora de cada proceso y sus interacciones. A tal individuo normalmente se le denomina “dueño del proceso”.</p> <p>Para gestionar las interacciones del proceso puede ser útil establecer un “equipo de gestión del proceso” que tenga una visión general de todos los procesos, y que incluya a representantes de cada uno de los procesos que interactúan.</p>
<p><b>3.1.6- Defina la documentación del proceso</b></p>	<p>Determine los procesos que se van a documentar y la forma de llevarlo a cabo.</p>	<p>Los procesos existen dentro de la organización y el enfoque inicial debería estar limitado a identificarlos y gestionarlos de la manera más apropiada. No existe un “catálogo” o lista de procesos que tengan que ser documentados.</p> <p>El propósito principal de la documentación es permitir la operación coherente y estable de los procesos.</p> <p>La organización debería determinar los procesos que deben ser documentados, basándose en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ el tamaño de la organización y el tipo de actividades,</li> <li>✓ la complejidad de sus procesos y sus interacciones,</li> <li>✓ la criticidad de los procesos y</li> <li>✓ la disponibilidad de personal competente</li> </ul> <p>Cuando sea necesario documentar los procesos, se pueden utilizar diferentes métodos, tales como representaciones gráficas, instrucciones escritas, listas, diagramas de flujo,</p>

		<p>medios visuales o métodos electrónicos.</p> <p>Nota: Para más orientación véase el Conjunto de documentos para la introducción y el soporte de la serie de Normas ISO 9000, módulo “Orientación acerca de los requisitos de documentación de la Norma ISO 9001: 2000” (documento ISO/TC176/SC2/N525R – disponible en <a href="http://www.bsi.org.uk/iso-tc176-sc2">www.bsi.org.uk/iso-tc176-sc2</a>)</p>
<p><b>3.2- Planificación de un proceso</b></p> <p><b>3.2.1- Defina las actividades dentro del proceso</b></p>	<p>Determine las actividades necesarias para lograr los resultados previstos del proceso.</p>	<p>Defina los elementos de entrada y los resultados requeridos del proceso.</p> <p>Determine las actividades requeridas para transformar los elementos de entrada en los resultados requeridos.</p> <p>Determine y defina la secuencia e interacción de las actividades dentro del proceso.</p> <p>Determine cómo se llevará a cabo cada actividad.</p> <p>NOTA: En algunos casos, el cliente puede especificar la manera en que debe llevarse a cabo el proceso.</p>
<p><b>3.2.2- Defina los requisitos de seguimiento y medición</b></p>	<p>Determine dónde y cómo deberían aplicarse el seguimiento y la medición. Esto debería ser tanto para el control y la mejora de los procesos, como para los resultados previstos del proceso.</p>	<p>Identifique los criterios de seguimiento y medición para el control y el desempeño del proceso, para determinar la eficacia y la eficiencia del proceso, teniendo en cuenta factores tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conformidad con los requisitos,</li> </ul>

	<p>Determine la necesidad de registrar los resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Satisfacción del cliente,</li> <li>✓ Desempeño del proveedor,</li> <li>✓ Entrega a tiempo,</li> <li>✓ Plazos,</li> <li>✓ Tasas de falla,</li> <li>✓ Desechos,</li> <li>✓ Costos del proceso,</li> <li>✓ Frecuencia de incidentes.</li> </ul>
<p><b>3.2.3- Defina los recursos necesarios</b></p>	<p>Determine los recursos necesarios para la operación eficaz de cada proceso.</p>	<p>Ejemplos de recursos incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ recursos humanos</li> <li>✓ infraestructura</li> <li>✓ ambiente de trabajo</li> <li>✓ información</li> <li>✓ recursos naturales</li> <li>✓ materiales</li> <li>✓ recursos financieros.</li> </ul>
<p><b>3.2.4- Verifique el proceso y sus actividades con respecto a sus objetivos planificados</b></p>	<p>Confirme que las características del proceso y sus actividades son coherentes con el propósito de la organización (véase 5.1.1 y 5.2.1)</p>	<p>Verifique que se hayan satisfecho todos los requisitos identificados en 5.1.1. Si no, considere qué actividades del proceso adicionales se requieren y vuelva al 5.2.1 para mejorar el proceso.</p>

Anexo13: Lista de chequeo. Fuente: (Valdaliso, 2011)

Lista de chequeo según la ISO TC 176 SC2 N544 R2 para la implementación del enfoque basado en procesos					
Cláusula Ref.	REQUISITOS	Si	No	NP	Observaciones
<b>5.1</b>	<b><u>Identificación de los procesos de la organización.</u></b>				
<b>5.1.1 y 5.1.2</b>	<b>Propósito de la organización. Políticas y objetivos empresariales.</b>				
	¿Se ha desarrollado la planificación estratégica a partir de las necesidades del cliente y los requerimientos de las partes interesadas?				
	¿Está declarada la misión, visión y las estrategias claves de la organización?				
	¿Están declarados los objetivos estratégicos, las áreas de resultados claves y las metas para cada objetivo estratégico?				
	¿Están identificados cuáles son los procesos claves que determinan el cumplimiento de las estrategias y los objetivos estratégicos?				
	¿Se ha desarrollado el despliegue de las estrategias y objetivos hacia los procesos claves que determinan su cumplimiento?				
	¿Está definido un plan para verificar el alineamiento entre el propósito estratégico y la gestión del día a día?				
	¿Se han establecido metas de desempeño para los medidores de eficacia y eficiencia de los procesos considerados claves para el logro del alineamiento organizacional?				
<b>5.1.3</b>	<b>Procesos en la organización.</b>				
	¿Están definidos previamente los procesos?				
	¿El personal conoce su proceso?				
	¿Existe un Diagrama SIPOC para cada proceso?				
<b>5.1.4</b>	<b>Secuencia de los procesos.</b>				
	¿Existe un Mapa general de la empresa donde se observe la relación entre los procesos?				
	¿Están definidos los equipos de Gestión del				

	Proceso?				
<b>5.1.5</b>	<b>Dueños del proceso.</b>				
	¿Están claramente definidas las personas responsables de cada área o sección?				
	¿Los responsables conocen las actividades pertinentes a su proceso?				
<b>5.1.6</b>	<b>Documentación del proceso.</b>				
	¿Existe la ficha técnica de cada proceso que permita la operación coherente y estable de los mismos?				
	<p>La ficha de proceso contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nombre del proceso</li> <li>✓ Misión del proceso</li> <li>✓ Propietario del proceso</li> <li>✓ Alcance</li> <li>✓ Proveedores</li> <li>✓ Insumos</li> <li>✓ Clientes</li> <li>✓ Indicadores</li> <li>✓ Registros y documentos</li> <li>✓ SIPOC</li> <li>✓ Diagrama de flujo del proceso</li> <li>✓ Matriz Causa – Efecto</li> <li>✓ Plan de Control</li> <li>✓ FMEA</li> </ul>				
	¿La ficha técnica se actualiza cada determinado período?				
<b><u>5.2</u></b>	<b><u>Planificación de un proceso.</u></b>				
<b>5.2.1</b>	<b>Actividades dentro del proceso.</b>				
	¿Existe un diagrama de flujo en cada uno de los procesos?				
<b>5.2.2</b>	<b>Requisitos de seguimiento y medición.</b>				
	¿Existen indicadores de eficiencia y eficacia para medir y controlar dichos procesos?				
	<p>Cada indicador presenta una ficha que contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Resultado planificado</li> <li>✓ Nombre del indicador</li> <li>✓ Forma de cálculo</li> <li>✓ Fuente de información</li> </ul>				

	✓ Método de seguimiento				
<b>5.2.3</b>	<b>Recursos necesarios.</b>				
	¿La organización cuenta con el personal necesario y capacitado para realizar las actividades?				
	Se cuentan con los medios necesarios tales como: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Espacio de trabajo y medios asociados</li> <li>✓ equipamiento, hardware y software</li> </ul>				
	¿Los factores humanos y físicos necesarios del ambiente de trabajo para lograr la conformidad del servicio son identificados y gestionados por la organización?				
<b>5.2.4</b>	<b>Verifique el proceso y sus actividades con respecto a sus objetivos planificados.</b>				
	Hasta qué punto los indicadores de Eficiencia y Eficacia permiten el cumplimiento de los objetivos trazados.				

**Anexo 14: Método para el cálculo del coeficiente de competencia de los expertos.**

**Fuente:** (Cortés & Iglesias, 2005)

Para seleccionar los expertos, de acuerdo al criterio de (Cortés & Iglesias, 2005), se debe:

1. Elaborar una lista de candidatos que cumplen con los requisitos predeterminados de experiencia, años de servicio, conocimientos sobre el tema.
2. Determinar el coeficiente de competencia de cada experto.

Este último paso permite asegurar que los expertos que se consultan verdaderamente pueden aportar criterios significativos respecto al tema objeto de estudio.

El coeficiente de competencia de los expertos, según exponen (Cortés & Iglesias, 2005), se calcula a partir de la aplicación del cuestionario general que se muestra a continuación:

**Cuestionario para la determinación del coeficiente de competencia de cada experto.**

**Fuente:** (Cortés & Iglesias, 2005)

**Nombre y Apellidos:**

- 1- Autoevalúe en una escala de 0 a 10 sus conocimientos sobre el tema que se estudia.
- 2- Marque la influencia de cada una de las fuentes de argumentación siguientes:

<b>Fuentes de Argumentación</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Análisis teóricos realizados por usted			
Experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales que conoce			
Trabajos de autores extranjeros que conoce			
Conocimientos propios sobre el estado del tema			
Su intuición			

Se utiliza la fórmula siguiente:  $K_{comp.} = \frac{1}{2} (K_c + K_a)$

Donde:

**Kc:** Coeficiente de Conocimiento: Se obtiene multiplicando la autovaloración del propio experto sobre sus conocimientos del tema en una escala del 0 al 10, por 0,1.

**Ka:** Coeficiente de Argumentación: Es la suma de los valores del grado de influencia de cada una

de las fuentes de argumentación con respecto a una tabla patrón, se emplea en esta investigación la siguiente tabla:

<b>Fuentes de Argumentación</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales que conoce	0.05	0.04	0.03
Trabajos de autores extranjeros que conoce	0.05	0.04	0.03
Conocimientos propios sobre el estado del tema	0.05	0.04	0.03
Su intuición	0.05	0.04	0.03

Dados los coeficientes  $K_c$  y  $K_a$  se calcula para cada experto el valor del coeficiente de competencia  $K_{comp}$  siguiendo los criterios siguientes:

- ✓ La competencia del experto es ALTA si  $K_{comp} > 0.8$
- ✓ La competencia del experto es MEDIA si  $0.5 < K_{comp} \leq 0.8$
- ✓ La competencia del experto es BAJA si  $K_{comp} \leq 0.5$

**Anexo 15: Formulario para clasificar los procesos. Fuente: Elaboración Propia**

El siguiente formulario tiene como objetivo la clasificación de los procesos de la empresa en procesos estratégicos, procesos operativos y de apoyo.

A continuación se presentan las definiciones correspondientes:

- ✓ Procesos estratégicos: aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.
- ✓ Procesos operativos: aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio.
- ✓ Procesos de apoyo: aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

Usted deberá marcar con una X la clasificación que cree tendrá cada uno de los procesos de acuerdo con la explicación dada siendo:

**PE:** Procesos Estratégicos

**PO:** Procesos Operativos

**PA:** Proceso de Apoyo

Áreas	Procesos	Identificación de los procesos		
		PE	PO	PA
Administración	Gestión de la dirección			
	Seguridad y protección			
	Abastecimiento			
	Servicios técnicos			
Servicio	Servicios gastronómicos			
	Ama de llaves			
	Recreación			
Recursos Humanos	Gestión del Capital Humano			
Economía	Gestión Económica			
	Gestión de los Sistemas Informáticos			
Comercial	Recepción			
	Comercialización de los servicios			

**Anexo 15:** *Formulario para identificar los procesos necesarios para producir los resultados previstos. Fuente: Elaboración Propia*

El siguiente formulario ayudará a identificar los procesos necesarios para producir los resultados previstos. Usted deberá marcar con una X según la escala que se propone para cada uno de las categorías presentadas, donde 1 es menos importante y 5 más importante. Una calificación de 1 significaría que el proceso tiene poco impacto o poca importancia para la categoría en cuestión, una calificación de 5 significaría todo lo contrario. A continuación se presentan las categorías que se utilizarán para la votación:

- ✓ Impacto en el cliente: ¿qué impacto tiene este proceso en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes?
- ✓ Impacto en la empresa: ¿qué importancia tiene este proceso para el cumplimiento de las estrategias y objetivos claves de la organización?
- ✓ Impacto sobre los recursos: ¿qué impacto tiene este proceso sobre los recursos de la organización?, ¿existen muchos recursos y/o capital invertidos en el proceso?
- ✓ Impacto en las personas: ¿qué impacto tiene este proceso sobre las personas de la organización?

Áreas	Procesos	Impacto en el cliente					Impacto en la empresa					Impacto sobre el trabajo					Impacto sobre las personas				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Administración	Gestión de la dirección																				
	Seguridad y protección																				
	Abastecimiento																				
	Servicios técnicos																				
Servicio	Servicios gastronómicos																				
	Ama de llaves																				
	Recreación																				
Recursos Humanos	Gestión del Capital Humano																				
Economía	Gestión Económica																				
	Gestión de los Sistemas Informáticos																				
Comercial	Recepción																				
	Comercialización de los servicios																				

**Anexo 16:** Aplicación del método Delphi. **Fuente:** Elaboración propia.

### Kendall's W Test

#### Ranks

	Mean Rank
Gestión de la dirección	7,88
Seguridad y protección	2,06
Abastecimiento	3,00
Servicios técnicos	5,00
Servicios gastronómicos	10,12
Ama de llaves	9,81
Recreación	9,94
Gestión del Capital Humano	8,00
Gestión Económica	4,12
Gestión de los Sistemas Informáticos	1,25
Recepción	8,69
Comercialización de los servicios	8,12

#### Test Statistics

N	8
Kendall's W <sup>a</sup>	,844
Chi-Square	74,239
df	11
Asymp. Sig.	,000

a. Kendall's Coefficient of  
Concordance

**Anexo17: Ficha 1: Proceso de Recepción. Fuente: Elaboración propia.**

<b><u>PROCESO</u></b> Proceso de Recepción	<b><u>PROPIETARIO</u></b> Jefe de Recepción
<b><u>MISIÓN</u></b> Brindar a los clientes una acogida, atención y seguimiento adecuados durante la estancia y despedida, de modo que este se sienta atendido y seguro.	<b><u>DOCUMENTACIÓN</u></b>  PRH-012
<b><u>ALCANCE</u></b>	
<p><b>EMPIEZA:</b> Prealojamiento y el check-in</p> <p><b>INCLUYE:</b> El seguimiento del cliente durante la estancia</p> <p><b>TERMINA:</b> check-out</p>	
<p><b>ENTRADAS:</b> Informaciones sobre necesidades y requisitos de los clientes; información sobre arribo de clientes; información diaria sobre entrada de clientes y contratos de eventos u otros servicios; manillas; recursos materiales; recepcionistas, reporte de habitaciones, reporte de incidencias.</p> <p><b>PROVEEDORES:</b> Clientes libres, Proceso de Comercialización; Agencias de Viaje y Tour Operadores, GEDEME; Proceso de Abastecimiento, Proceso de Gestión del Capital Humano, Proceso de Ama de Llaves, Proceso de Recreación y Proceso de Servicios Gastronómicos.</p>	
<p><b>SALIDAS:</b> Oferta de habitaciones, covers, restaurantes y bares, clientes satisfechos, parte de turistas días e ingresos.</p> <p><b>CLIENTES:</b> Clientes libres, Clientes de agencias de viaje y Tour Operadores y Proceso de Gestión Económica</p>	
<b><u>INSPECCIONES</u></b>  Diario, semanal y mensual	<b><u>REGISTROS</u></b>  Tarjeta de registro de huésped Control de tarjetas magnéticas Control de las llaves de los departamentos Registro de cambio de habitación Cierre de habitación (Auditoría) Libro de incidencias

	<p>Libro de quejas y sugerencias del cliente</p> <p>Parte de turistas días e ingresos</p>
<b><u>INDICADORES</u></b>	
<b>Eficacia</b>	<b>Eficiencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Índice de satisfacción del cliente. (ISC)</li> <li>✓ % de Quejas y reclamaciones de clientes.</li> <li>✓ % de Cumplimiento de los Estándares de Calidad.</li> <li>✓ % de cumplimiento del plan de ventas acumulado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tiempo de ciclo por unidad de salida</li> </ul>
<b>Diagrama de Flujo (Figura 3.2)</b>	
<b>SIPOC (Figura 3.6)</b>	
<b>Ficha del indicador (Anexo 21), (Anexo 22), (Anexo 23), (Anexo 24) y (Anexo 29)</b>	
<b>FMEA (Anexo 31)</b>	
<b>Plan de Control (Anexo 35)</b>	

**Anexo 18: Ficha 2: Proceso de Ama de Llaves. Fuente: Elaboración propia.**

<b><u>PROCESO</u></b>		<b><u>PROPIETARIO</u></b>
Proceso de Ama de llaves		Jefa de Ama de Llaves
<b>MISIÓN</b>	<b><u>DOCUMENTACIÓN</u></b>	
Realizar todas las labores de higiene, limpieza, acondicionamiento y ambientación de las habitaciones y áreas comunes para garantizar el bienestar y el confort de los clientes así como la imagen de profesionalidad de los servicios que se brindan.	MAM NC-127	
<b><u>ALCANCE</u></b>		
<b>EMPIEZA:</b> Con la reunión de información diaria		
<b>INCLUYE:</b> Realización de la limpieza y acondicionamiento de habitaciones, áreas comunes y oficinas de la instalación.		
<b>TERMINA:</b> Con la elaboración y entrega del parte de habitaciones y reporte de incidencias.		
<b>ENTRADAS:</b> Útiles e insumos necesarios para la limpieza y acondicionamiento de las habitaciones; lencería para el avituallamiento de las habitaciones; camareras y auxiliares de limpieza; ropero.		
<b>PROVEEDORES:</b> Proceso de Abastecimiento; Lavandería Unicornio; Proceso de Gestión del Capital Humano.		
<b>SALIDAS:</b> Habitaciones, áreas comunes y oficinas limpias y acondicionadas; parte de habitaciones; reporte de incidencias.		
<b>CLIENTE:</b> Clientes libres, Clientes de agencias de viaje y Tour Operadores; Clientes internos, Proceso de Recepción; Proceso de Servicios Técnicos.		
<b><u>INSPECCIONES</u></b>	<b><u>REGISTROS</u></b>	
Diario y mensual	Entrega y devolución de llaves. Entrega de insumos a camareras. Entrega y devolución a la camarera de lencería. Parte de habitaciones (11:00am y 4:00pm). Aviso de pérdida y rotura. Cuadre diario de lencería.	

	<p>Reporte de incidencias.</p> <p>Registro de objetos olvidados y recibidos.</p> <p>Inventarios mensuales de útiles y activos fijos.</p> <p>Consumo per cápita de insumos.</p>
<b><u>INDICADORES</u></b>	
<b>Eficacia</b>	<b>Eficiencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Índice de satisfacción del cliente. (ISC)</li> <li>✓ % de Quejas y reclamaciones de clientes.</li> <li>✓ % de Cumplimiento de los Estándares de Calidad.</li> <li>✓ % de habitaciones rechazadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tiempo de ciclo por unidad de salida</li> </ul>
<b>Diagrama de Flujo (Figura 3.3)</b>	
<b>SIPOC (Figura 3.7)</b>	
<b>Ficha del indicador (Anexo 21), (Anexo 22), (Anexo 23), (Anexo 25) y (Anexo 29)</b>	
<b>FMEA (Anexo 32)</b>	
<b>Plan de Control (Anexo 36)</b>	

**Anexo 19: Ficha 3: Proceso de Servicios Gastronómicos. Fuente: Elaboración propia.**

<b><u>PROCESO</u></b>		<b><u>PROPIETARIO</u></b>	
Proceso de Servicios Gastronómicos		Jefe de Servicios Gastronómicos	
<b><u>MISIÓN</u></b>		<b><u>DOCUMENTACIÓN</u></b>	
Brindar un servicio gastronómico con la calidad óptima requerida mediante la confección de platos de la cocina nacional e internacional logrando así la satisfacción plena del cliente.		MGS NC-126 NC 455 y 456:2006	
<b><u>ALCANCE</u></b>			
<b>EMPIEZA:</b> Con la planificación del servicio gastronómico			
<b>INCLUYE:</b> Preparación de alimentos y bebidas y la prestación del servicio gastronómico			
<b>TERMINA:</b> Con la organización y limpieza de locales, equipos, cristalería, lencería y cubertería y el cierre de turno			
<b>ENTRADAS:</b> Pedidos, Información diaria sobre la entrada de clientes, grupos y contratos de eventos u otros servicios; alimentos, bebidas e insumos; dependientes, equipos, cristalería, lencería y cubertería.			
<b>PROVEEDORES:</b> Almacén, ITH, Servisa, Bucanero S.A, Proceso de Gestión del Capital Humano, Proceso de Comercialización; clientes y Proceso de Abastecimiento.			
<b>SALIDAS:</b> Alimentos y bebidas aptos para el consumo, Servicio Gastronómico; Clientes satisfechos y reporte de cierre.			
<b>CLIENTE:</b> Clientes libres, Clientes de agencias de viaje y Tour Operadores; Proceso de Gestión Económica.			
<b><u>INSPECCIONES</u></b>		<b><u>REGISTROS</u></b>	
Diario, semanal y mensual		Fechas de vencimiento Reportes de cierre del turno Inventario de Piso de Ventas (IPV) Registro de control de temperatura de equipos y de alimentos Registro de limpieza	

	Reporte de incidencias Inspección de productos en la entrada
<b><u>INDICADORES</u></b>	
<b>Eficacia</b>	<b>Eficiencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Índice de satisfacción del cliente. (ISC)</li> <li>✓ % de Quejas y reclamaciones de clientes.</li> <li>✓ % de Cumplimiento de los Estándares de Calidad.</li> <li>✓ % de cumplimiento del plan de ventas.</li> <li>✓ % de unidades rechazadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tiempo de ciclo por unidad de salida.</li> <li>✓ Tiempo de espera por unidad de salida.</li> <li>✓ Costo por unidad de salida.</li> </ul>
<b>Diagrama de Flujo (Figura 3.4)</b>	
<b>SIPOC (Figura 3.8)</b>	
<b>Ficha del indicador (Anexo 21), (Anexo 22), (Anexo 23), (Anexo 24), (Anexo 26), (Anexo 28), (Anexo 29) y (Anexo 30)</b>	
<b>FMEA (Anexo 33)</b>	
<b>Plan de Control (Anexo 37)</b>	

**Anexo 20: Ficha 3: Proceso de Recreación. Fuente: Elaboración propia.**

<b><u>PROCESO</u></b> Proceso de Recreación		<b><u>PROPIETARIO</u></b> Jefe de Recreación	
<b><u>MISIÓN</u></b> Asegurar el esparcimiento, la animación y recreación de los clientes aprovechando las potencialidades internas y del entorno, garantizando con ello la satisfacción de los clientes.		<b><u>DOCUMENTACIÓN</u></b>  MAR-007	
<b><u>ALCANCE</u></b>			
<p><b>EMPIEZA:</b> Con la coordinación y contratación de artistas y la elaboración del programa de recreación y animación.</p> <p><b>INCLUYE:</b> La divulgación de las actividades recreativas así como la realización de las actividades programadas.</p> <p><b>TERMINA:</b> Con la supervisión de las actividades recreativas.</p>			
<p><b>ENTRADAS:</b> Información sobre arribo de clientes; Contratos de eventos y actividades; animadores y artistas contratados; equipos, medios y dispositivos para las actividades de animación y aseguramiento logístico de las actividades.</p> <p><b>PROVEEDORES:</b> Proceso de Comercialización; TUR-EMPLEO, Proceso de Gestión de la Dirección, CPM, Tur Arte, ATEC, ITH, Copextel, Proceso de Recreación; Proceso de Servicios Gastronómicos, Proceso de Seguridad y Protección.</p>			
<p><b>SALIDAS:</b> Programa de animación y recreación; Servicios de animación y recreación ejecutados con calidad; Acta de supervisión del Servicio de Recreación.</p> <p><b>CLIENTE:</b> Clientes libres, Clientes de agencias de viaje y Tour Operadores; Proceso de Gestión de la Dirección.</p>			
<b><u>INSPECCIONES</u></b>  Diario, semanal y mensual		<b><u>REGISTROS</u></b> Programa de actividades Acta de supervisión del Servicio de Recreación Contratación Artística	
<b><u>INDICADORES</u></b>			
<b>Eficacia</b>		<b>Eficiencia</b>	

## Anexos

<ul style="list-style-type: none"><li>✓ % de cumplimiento del Programa de Actividades Recreativas.</li><li>✓ Índice de satisfacción del cliente. (ISC)</li><li>✓ % de quejas y reclamaciones de clientes.</li><li>✓ % de Cumplimiento de los Estándares de Calidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Costo por unidad de salida</li></ul>
<b>Diagrama de Flujo del proceso (Figura 3.5)</b>	
<b>SIPOC (Figura 3.9)</b>	
<b>Ficha del indicador (Anexo 21); (Anexo 22), (Anexo 23), (Anexo 27) y (Anexo 30)</b>	
<b>FMEA (Anexo 34)</b>	
<b>Plan de Control (Anexo 38)</b>	

**Anexo 21:** Ficha de indicador: Índice de satisfacción del cliente. **Fuente:** Elaboración propia.

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Nombre:</b> Índice de satisfacción del cliente. (ISC)	
<b>Procesos:</b> Proceso de Recepción Proceso de Ama de llaves Proceso de Recreación y Animación Proceso de Servicios Gastronómicos	<b>Tipo de Indicador</b>  Eficacia
<b>Patrón de referencia:</b>	≥90%
<b>Forma de Cálculo:</b>  Se determinará a partir del procesamiento de las encuestas de satisfacción del cliente según los puntajes promedios de los atributos.	
<b>Fuentes de Información:</b>  Encuesta diseñada por el Grupo Hotelero Gran Caribe	
<b>Frecuencia de evaluación:</b> Mensual  <b>Responsable de la medición:</b> Jefe de Recepción, Jefa de Ama de Llaves, Jefe de Recreación y Jefe de Servicios Gastronómicos.	
<b>Observaciones:</b>  El patrón de referencia se establece según los objetivos de trabajo emitidos para el presente año	

**Anexo 22:** Ficha de indicador: % de Quejas y reclamaciones de clientes.

**Fuente:** Elaboración propia.

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Nombre:</b> % de Quejas y reclamaciones de clientes.	
<b>Procesos:</b> Proceso de Recepción Proceso de Ama de llaves Proceso de Recreación y Animación Proceso de Servicios Gastronómicos	<b>Tipo de Indicador</b>  Eficacia
<b>Patrón de referencia:</b>	Mientras menos mejor
<b>Forma de Cálculo:</b> Cuantificando la cantidad de quejas y reclamaciones asociadas a cada proceso.	
<b>Fuentes de Información:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Libros del cliente</li> <li>- Encuestas, entrevistas e informaciones recibidas de clientes, Tour operadores y Agencias de viaje.</li> <li>- Registro de quejas y reclamaciones del Hotel.</li> </ul>	
<b>Frecuencia de evaluación:</b> Mensual  <b>Responsable de la medición:</b> Jefe de Recepción, Jefa de Ama de Llaves, Jefe de Recreación y Jefe de Servicios Gastronómicos.	
<b>Observaciones:</b>  El nivel de referencia se declara así debido a que no hay referencias en la documentación y tampoco se puede hacer benchmarking. Cuando comience su cálculo se tomaran varias muestras y se escogerá el menor como referencia.	

**Anexo 23: Ficha de indicador: % de Cumplimiento de los Estándares de Calidad.**

**Fuente:** *Elaboración propia.*

**FICHA DE INDICADOR**

**Nombre:** *% de Cumplimiento de los Estándares de Calidad.*

<b>Procesos:</b> Proceso de Recepción Proceso de Ama de llaves Proceso de Recreación y Animación Proceso de Servicios Gastronómicos	<b>Tipo de Indicador</b>  Eficacia
--	--

<b>Patrón de referencia:</b>	100%
------------------------------	------

**Forma de Cálculo:**

$$\frac{\text{Totalde requisitos incumplidos}}{\text{Totalde requisitos establecidos en las normas}} \times 100$$

**Fuentes de Información:**

- ✓ NC-126
- ✓ NC-127

**Frecuencia de evaluación:** Mensual

**Responsable de la medición:** Jefe de Recepción, Jefa de Ama de Llaves, Jefe de Recreación y Jefe de Servicios Gastronómicos.

**Observaciones:**

Se evaluará el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos en la Norma 127 para los procesos de Recepción, Ama de Llaves y Recreación.

Para el proceso de Servicios Gastronómicos la NC 126.

Como no se cuenta con sistemas de información que muestren los valores históricos de este indicador, para obtener el patrón de referencia se acude a las experiencias del equipo de trabajo. Los resultados planificados se determinan por consenso

**Anexo 24:** Ficha de indicador: % de Cumplimiento del Plan de Ventas acumulado.

**Fuente:** Elaboración propia.

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Nombre:</b> % de Cumplimiento del Plan de Ventas acumulado.	
<b>Procesos:</b> Proceso de Recepción Proceso de Servicios Gastronómicos	<b>Tipo de Indicador</b> Eficacia
<b>Patrón de referencia:</b>	≥95%
<b>Forma de Cálculo:</b>	
$\frac{\text{Realdeventas acumulado}}{\text{Plandeventas acumulado}} \times 100$	
<b>Fuentes de Información:</b>	
- Estado de resultados	
<b>Frecuencia de evaluación:</b> Mensual	
<b>Responsable de la medición:</b> Jefe de Recepción y Jefe de Servicios Gastronómicos.	
<b>Observaciones:</b>	
El patrón de referencia se determina tomando en cuenta los valores históricos de este indicador	

**Anexo 25: Ficha de indicador: % de habitaciones rechazadas.**
**Fuente:** Elaboración propia.

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Nombre:</b> % de habitaciones rechazadas.	
<b>Procesos:</b> Proceso de Ama de llaves	<b>Tipo de Indicador</b> Eficacia
<b>Patrón de referencia:</b>	Mientras menos mejor
<b>Forma de Cálculo:</b>  $\frac{\text{Total de habitaciones rechazadas por mala calidad en la limpieza y acondicionamiento}}{\text{Total de habitaciones acondicionadas}} \times 100$	
<b>Fuentes de Información:</b>	
✓ Reporte de supervisión de habitaciones	
<b>Frecuencia de evaluación:</b> Mensual	
<b>Responsable de la medición:</b> Jefa de Ama de Llaves	
<b>Observaciones:</b>	
El nivel de referencia se declara así debido a que no hay referencias en la documentación y tampoco se puede hacer benchmarking. Cuando comience su cálculo se tomaran varias muestras y se escogerá el menor como referencia.	

**Anexo 26:** Ficha de indicador: % de unidades rechazadas.

**Fuente:** Elaboración propia.

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Nombre:</b> % de unidades rechazadas.	
<b>Procesos:</b> Proceso de Servicios Gastronómicos	<b>Tipo de Indicador</b> Eficacia
<b>Patrón de referencia:</b>	Mientras menos mejor
<b>Forma de Cálculo:</b>	
$\frac{\text{Total de unidades rechazadas}}{\text{Total de unidades}} \times 100$	
<b>Fuentes de Información:</b>	
- Registro de incidencias	
<b>Frecuencia de evaluación:</b> Diaria, semanal y mensual	
<b>Responsable de la medición:</b> Jefa de Servicios Gastronómicos	
<b>Observaciones:</b>	
El nivel de referencia se declara así debido a que no hay referencias en la documentación y tampoco se puede hacer benchmarking. Cuando comience su cálculo se tomaran varias muestras y se escogerá el menor como referencia.	

**Anexo 27:** Ficha de indicador: % de cumplimiento del Programa de actividades recreativas.

**Fuente:** Elaboración propia.

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Nombre:</b> % de cumplimiento del Programa de actividades recreativas.	
<b>Procesos:</b> Proceso de Recreación	<b>Tipo de Indicador</b> Eficacia
<b>Patrón de referencia:</b>	Mientras mayor mejor
<p><b>Forma de Cálculo:</b></p> $\frac{\text{Total de actividades ejecutadas}}{\text{Total de actividades planificadas}} \times 100$	
<b>Fuentes de Información:</b>	
- Programa de actividades recreativas	
<b>Frecuencia de evaluación:</b> Mensual	
<b>Responsable de la medición:</b> Jefe de Recreación	
<p><b>Observaciones:</b></p> <p>El nivel de referencia se declara así debido a que no hay referencias en la documentación y tampoco se puede hacer benchmarking. Cuando comience su cálculo se tomaran varias muestras y se escogerá el menor como referencia.</p>	

**Anexo 28:** Ficha de indicador: Tiempo de espera por unidad de salida.

**Fuente:** Elaboración propia.

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Nombre:</b> <i>Tiempo de espera por unidad de salida.</i>	
<b>Procesos:</b> Proceso de Servicios Gastronómicos	<b>Tipo de Indicador</b> Eficiencia
<b>Patrón de referencia:</b>	Mientras menos mejor
<b>Forma de Cálculo:</b> Tiempo de espera entre las unidades de salida	
<b>Frecuencia de evaluación:</b> Mensual	
<b>Responsable de la medición:</b> Jefe de Servicios Gastronómicos	
<b>Observaciones:</b> <p>Este indicador mide la relación entre el tiempo que se está perdiendo para generar una salida</p> <p>Tiempo de espera: Tiempo que demora la prestación del servicio</p> <p>La unidad de salida se refiere al tiempo de espera por servicio gastronómico</p> <p>El nivel de referencia se declara así debido a que no hay referencias en la documentación y tampoco se puede hacer benchmarking. Cuando comience su cálculo se tomaran varias muestras y se escogerá el menor como referencia.</p>	

**Anexo 29:** Ficha de indicador: Tiempo de ciclo por unidad de salida.

**Fuente:** Elaboración propia.

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Nombre:</b> <i>Tiempo de ciclo por unidad de salida.</i>	
<b>Procesos:</b> Proceso de Recepción Proceso de Ama de Llaves Proceso de Servicios Gastronómicos	<b>Tipo de Indicador</b>  Eficiencia
<b>Patrón de referencia:</b>	Mientras menos mejor
<b>Forma de Cálculo:</b>  Tiempo de ciclo entre las unidades de salida	
<b>Frecuencia de evaluación:</b> Mensual	
<b>Responsable de la medición:</b> Jefe de Recepción, Jefa de Ama de Llaves y Jefe de Servicios Gastronómicos	
<b>Observaciones:</b>  Este indicador mide el tiempo empleado para generar una unidad de salida, por lo que se hace necesario crear  La unidad de salida se refiere en cada proceso a: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proceso de Recepción: Tiempo de ciclo por cliente atendido</li> <li>✓ Proceso de Ama de Llaves: Tiempo de ciclo por habitación limpia y acondicionada.</li> <li>✓ Proceso de Servicios Gastronómicos:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempo de ciclo por servicio gastronómico</li> <li>- Tiempo de ciclo por alimentos elaborados</li> </ul> </li> </ul> El nivel de referencia se declara así debido a que no hay referencias en la documentación y tampoco se puede hacer benchmarking. Cuando comience su cálculo se tomaran varias muestras y se escogerá el menor como referencia.	

**Anexo 30:** Ficha de indicador: Costo por unidad de salida.

**Fuente:** Elaboración propia.

**FICHA DE INDICADOR**
**Nombre:** Costo por unidad de salida.

<b>Procesos:</b>	<b>Tipo de Indicador</b>
Proceso de Servicios Gastronómicos	Eficiencia
Proceso de Recreación	

<b>Patrón de referencia:</b>	Mientras menos mejor
------------------------------	----------------------

**Forma de Cálculo:**

Costo de las actividades del proceso entre las unidades de salidas

**Frecuencia de evaluación:** Mensual

**Responsable de la medición:** Jefe de Servicios Gastronómicos y Jefe de Recreación

**Observaciones:**

Este indicador mide la relación entre el costo del proceso y la unidad de salida.

La unidad de salida se refiere en cada proceso a:

- ✓ Proceso de Servicios Gastronómicos: Costo por alimentos elaborados
- ✓ Proceso de Recreación: Costo por actividad recreativa realizada

El nivel de referencia se declara así debido a que no hay referencias en la documentación y tampoco se puede hacer benchmarking. Cuando comience su cálculo se tomaran varias muestras y se escogerá el menor como referencia.

**Anexo 31: FMEA 1: Proceso de Recepción. Fuente: Elaboración propia.**

Entradas del proceso	Modos de Fallos Potenciales	Efectos de los Modos de Fallos	Severidad	Causas Potenciales	Frecuencia ocurrencia	Detención del fallo	RPN
Información sobre necesidades y requisitos de los clientes	No se recibe la información en tiempo. Necesidad del cliente agotada o no existe.	Pérdidas de clientes. No se complace al cliente.	4	El requerimiento del cliente está agotado o no existe. Mala comunicación entre Comercial y Recepción.	4	3	48
Información diaria sobre entrada de clientes, contratos de eventos u otros servicios	Reservas informadas no se ajustan a lo real. No se entrega en tiempo. Fallo en el sistema informático. Incumplimiento de las condiciones del contrato y cláusulas pactadas.	Insatisfacción del cliente. Mala organización del trabajo. Mala calidad en el servicio.	4	Se realizan superficialmente. Descuido del responsable al realizar la información. No renovación del contrato. Falta de responsabilidad. Desconocimiento del evento o servicio por parte del personal.	3	2	24
Manillas	No se entregan en tiempo. Insuficientes manillas.	Mala identificación de los huéspedes del Hotel. Quejas de los clientes al ser requeridos.	4	Problemas técnicos del proveedor. Inestabilidad del proveedor.	2	3	24
Recursos Materiales (computadoras, materiales de oficina)	Materiales en mal estado. No se entrega en tiempo la solicitud de compra.	Afectación en el servicio.	3	No existe presupuesto para sustituirlos cada determinado tiempo.	2	2	12
Recepcionistas	No tienen buen desempeño resaltando que:	Clientes con mala impresión del Hotel.	5	Pocos deseos de superación.	4	2	40

## Anexos

	No están capacitados No tienen buena imagen No presentan modales No tienen conocimientos idiomáticos	Falta de atención a los clientes.		Falta de conocimientos idiomáticos. Falta de profesionalidad.			
Reporte de habitaciones	No se entrega en tiempo. No se recibe la información.	Mala organización del trabajo. Mala calidad en el servicio.	4	Se realizan superficialmente. Descuido del responsable al realizar la información.	4	3	48
Reporte de incidencias	No se recibe la información.	Mala organización del trabajo. Mala calidad en el servicio.	4	Mala comunicación entre las áreas y Recepción.	4	3	48

RPN	Acciones a tomar	Responsable
48	Chequear todas las entradas del día con sus especificaciones de necesidades y requisitos. Exigir a los turoperadores más información sobre los clientes. Comunicar la información de las preferencias de los clientes que obtiene Comercial en las encuestas y en las entrevistas. Exigir a Ama de Llaves el Reporte de habitaciones. Exigir a las áreas los Reportes de incidencias.	Jefe de Recepción
40	Señalar en la evaluación del desempeño. Buscar alternativas de capacitación externa a la organización. Realizar acciones prácticas enfocadas a mejorar a los recepcionistas.	Jefe de Recepción
24	Exigir a Comercial la información diaria sobre la entrada de clientes. Hacer un señalamiento al responsable y si reincide afectarle la evaluación del desempeño. Exigir a Comercial toda la información diaria sobre eventos, servicios contratados.	Jefe de Recepción
24	Buscar alternativas de compra a otros proveedores. Solicitar con antelación a Abastecimiento.	Administración Jefe de Recepción

## Anexos

	Tener un stock adicional.	
12	Elaborar una planificación del mantenimiento de los equipos (computadoras). Planificar adecuadamente el presupuesto.	Especialista informático

**Anexo 32: FMEA 2: Proceso de Ama de Llaves. Fuente: Elaboración propia.**

Entradas del proceso	Modos de Fallos Potenciales	Efectos de los Modos de Fallos	Severidad	Causas Potenciales	Frecuencia ocurrencia	Detención del fallo	RPN
Útiles e insumos necesarios para la limpieza y acondicionamiento de las habitaciones	Fallo en la entrega de insumos. Deterioro o rotura de útiles de las habitaciones. Faltante de insumos en Almacén.	Mala calidad en la limpieza de las habitaciones. Inconformidad del cliente. Mal servicio.	4	No participar en un Comité de Contratación. Inestabilidad del proveedor. Insumos agotados en el Almacén. Descontrol del inventario.	3	3	36
Lencería para el avituallamiento de las habitaciones	Fallo en el cambio diario de lencería. El avituallamiento no cumple los estándares de la Marca Hola Club.	Mala calidad en el servicio. Existen quejas de los clientes. Pérdidas de clientes.	5	Problemas con el proveedor. Falta de responsabilidad del Roperero.	3	3	35
Camareras, auxiliares de limpieza	No tienen buen desempeño resaltando que: No están calificadas. No presentan modales. No tienen conocimientos idiomáticos.	Insatisfacción del cliente. Quejas y reclamaciones de los clientes. Personal no calificado.	4	Pocos deseos de superación. Falta de conocimientos idiomáticos. Falta de profesionalidad.	2	3	24
Roperero	Problemas con la entrega y recepción de la lencería a camareras.	Mal acondicionamiento de las habitaciones. Mala calidad en el servicio de Ama de llaves.	1	Mala comunicación entre Roperero – Camarera. Falta de responsabilidad.	3	2	6

RPN	Acciones a tomar	Responsable
36	Participaren un Comité de Contratación. Efectuar supervisión a los insumos entregados a las camareras. Buscar nuevos proveedores.	Administración
35	Señalar en la evaluación del desempeño al Roperero. Buscar alternativas de compra a otros proveedores	Jefa de Ama de Llaves
24	Señalar en la evaluación del desempeño. Buscar alternativas de capacitación. Realizar acciones prácticas enfocadas a mejorar a las camareras/auxiliares de limpieza.	Jefa de Ama de Llaves
6	Señalar en la evaluación del desempeño. Exigir al Roperero responsabilidad en el proceso de Ama de Llaves.	Jefa de Ama de Llaves

**Anexo 33: FMEA 3: Proceso de Servicios Gastronómicos. Fuente: Elaboración propia.**

Entradas del proceso	Modos de Fallos Potenciales	Efectos de los Modos de Fallos	Severidad	Causas Potenciales	Frecuencia ocurrencia	Detención del fallo	RPN
Pedidos	No existe el pedido solicitado. No lleguen a tiempo. Estén mal elaborados.	Insatisfacción en las necesidades y requisitos del cliente. Bajos ingresos. Pérdidas de clientes.	5	El producto está agotado. Inestabilidad en los proveedores. El pedido no lo realiza el personal autorizado.	4	4	80
Información diaria sobre la entrada de clientes, grupos y contratos de eventos u otros servicios	No se entrega en tiempo. No incluye la fecha, la cantidad y requisitos.	Perdidas por la mala planificación. Insatisfacción del cliente.	4	Falta de responsabilidad y profesionalidad.	3	3	36
Alimentos, bebidas e insumos	No existe el pedido solicitado. No lleguen a tiempo. Los productos se encuentren mal elaborados, no tiene la imagen deseada por el cliente.	Mala calidad en el servicio. Existen quejas de los clientes.	4	Mala gestión de compra. Inestabilidad en los proveedores. Los productos están en mal estado o vencidos. Falta de preparación del personal encargado.	4	1	16
Dependientes	No tienen buen desempeño resaltando que: No están capacitados. No tiene buena imagen. No presentan modales. No tienen conocimientos	Pérdida de clientes. Mala calidad en el servicio.	4	Pocos deseos de superación. Falta de profesionalidad.	2	3	24

## Anexos

	idiomáticos.						
Equipos, cristalería, lencería y cubertería	Equipos y materiales en mal estado. No se entrega en tiempo la solicitud de compra. Problemas con la lencería. Escasos cubiertos y copas.	Mala calidad. Demoras en el servicio.	4	No existe presupuesto para sustituirlos cada determinado tiempo. Falta de responsabilidad.	4	3	48

RPN	Acciones a tomar	Responsable
80	Solicitar la mercancía con una semana de anterioridad. Evaluar el desempeño de los proveedores y acudir a otros en caso de ser necesario. Señalar la evaluación del desempeño del responsable de la actividad.	Jefes de Áreas. Administración
48	Cumplir lo establecido en el PGS 010 para la reposición de vajilla, cristalería y cubertería. Elaborar una planificación del mantenimiento de los equipos, donde incluya fecha y hora.	Maître
36	Exigir al Proceso de Comercialización toda la información diaria sobre eventos, servicios contratados.	Chef de Cocina
24	Realizar un reclutamiento y selección del personal calificado para la actividad gastronómica. Capacitar al personal sobre la actividad. Realizar acciones prácticas enfocadas a mejorar a los dependientes.	Especialista en Capital Humano
16	Evaluar el desempeño de los proveedores. Reclamar al responsable del Proceso de Abastecimiento. Llevar un registro con las fechas de vencimiento. Capacitar al personal encargado en la elaboración y decoración de alimentos Señalar en la evaluación del desempeño.	Jefe de Servicios Gastronómicos

**Anexo 34: FMEA 4: Proceso de Recreación. Fuente: Elaboración propia.**

Entradas del proceso	Modos de Fallos Potenciales	Efectos de los Modos de Fallos	Severidad	Causas Potenciales	Frecuencia ocurrencia	Detención del fallo	RPN
Contratos de eventos y actividades	Mala comunicación del Proceso de Comercialización.	Mala organización del trabajo.	2	Falta de responsabilidad.	2	2	8
Información sobre arribo de clientes	No se recoge la información en tiempo. No incluya la fecha y cantidad de clientes por género.	Mala planificación para la realización de actividades.	4	Falta de responsabilidad. Mala valoración de las actividades.	3	2	24
Animadores	No tienen buen desempeño resaltando que: No están capacitados. No tiene buena imagen. No presentan modales. No tienen conocimientos idiomáticos.	Las actividades no cumplen las expectativas de los clientes. Mal servicio.	4	No se envía a Formatur las verdaderas necesidades de aprendizaje. No cuentan con buenos capacitadores para entrenar. Pocos deseos de superación. Indisciplina laboral.	4	3	48
Contratación artística	Existencia de contratos sin firmar. Documento ilegible. No lo aprueba la dirección del MINTUR.	Personal no calificado para prestar servicios. No se cumple lo que está establecido.	2	Violaciones en el pago. No renovación del contrato. Falta de control sistemático en certificados profesionales.	2	3	12
Equipos, medios y dispositivos para las actividades de animación y recreación	Equipos en malas condiciones. No hay suficientes micrófonos. No se solicita lo necesario.	Pérdidas de clientes. Mala calidad de la actividad. Audio e iluminación inadecuados.	3	Descuido al realizar el pedido. No se hace la solicitud en tiempo.	2	3	18

## Anexos

Aseguramiento logístico de las actividades	Insuficiente presupuesto. Mala coordinación entre las áreas de apoyo logístico.	Mala calidad de las actividades. No se cumplen los objetivos. Insatisfacción del cliente.	4	Falta de coordinación con las áreas.	4	4	64
--	--	---	---	--------------------------------------	---	---	----

RPN	Acciones a tomar	Responsable
64	Crear Comisión para aseguramiento de actividades y eventos. Solicitar con antelación las necesidades. Planificar adecuadamente el presupuesto.	Jefe de Recreación
48	Enviar a Formatur las verdaderas necesidades de aprendizaje. Capacitar al personal sobre la actividad. Realizar acciones prácticas enfocadas a mejorar los conocimientos idiomáticos de los animadores.	Especialista de Capital Humano
24	Buscar la información sobre la entrada de clientes diariamente al Proceso de Recepción. Hacer un señalamiento al responsable y si reincide afectarle la evaluación del desempeño.	Jefe de Recreación
18	Elaborar una planificación del mantenimiento de los equipos, donde incluya fecha y hora.	Jefe de Recreación
12	Mantener al día la contratación. Exigir a la jurídica responsabilidad en la contratación. Firmar todos los contratos.	Jefe de Recreación
8	Exigir al Proceso de Comercialización toda la información sobre eventos y actividades.	Jefe de Recreación

**Anexo 35: Plan de Control 1: Proceso de Recepción. Fuente: Elaboración propia.**

Parámetro (Entrada / salida)	Requerimiento	Método de Medición	n (muestra)	Frecuencia de muestreo	Quien mide	Donde se registra	Acción Correctiva
Información sobre necesidades y requisitos de los clientes	La información debe incluir todas las necesidades y requisitos de los clientes.	Revisión del Reporte de Llegadas y Salidas de clientes.	Todos	Diario	J' Recepción	Registro de llegadas y salidas de clientes	Investigación por parte de RRPP.
Información diaria sobre entrada de clientes y contratos de eventos u otros servicios	La información debe incluir todas las entradas de clientes, contratos de eventos u otros servicios.	Revisión del Reporte de Llegadas y Salidas de clientes. Registro de contratos.	Todos	Diario	J' Recepción	Registro de entradas de clientes y contratos de eventos.	Señalamiento crítico. Amonestación.
Manillas	Las manillas deben tener números consecutivos, de material PVC, con colores diferentes según el tipo de cliente y logotipo del Hotel.	Inspección de las manillas	Todas	Diario	Jefe de Abastecimiento	Registro de inspección y recepción de mercancía	Buscar alternativas de proveedores. Reposición de manillas cada 3 meses.
Recursos Materiales (computadoras, materiales de oficina)	Deben tener recursos y materiales necesarios para ejecutar el proceso con calidad.	Revisión de los recursos materiales	Todos	Semanal	Esp. Informático Jefe de Recepción Jefe de Abastecimiento	Registro de inspección y recepción de mercancía	Buscar alternativas de proveedores. Planificar adecuadamente el presupuesto

## Anexos

Recepcionistas	Desempeño laboral eficiente según perfil de cargo. PRH 003.	Según procedimiento PRH 006	Todos	Mensual	Especialista de Capital Humano	Evaluación de desempeño	Señalamiento crítico. Capacitación Amonestación.
Reporte de habitaciones	Debe contener el reporte de habitaciones desocupadas y limpias.	Revisión del Reporte de habitaciones	Todos	Mensual	Jefe de Recepción	Registro de Reporte de habitaciones	Señalamiento crítico. Capacitación Amonestación.
Reporte de incidencias	Debe contener el reporte de incidencias de las áreas.	Revisión del Reporte de incidencias	Todos	Mensual	Jefe de Recepción	Registro de Reporte de incidencias	Señalamiento crítico. Capacitación Amonestación.
Oferta de habitaciones, cover, restaurantes y bares.	Según procedimiento PRH-001	Según procedimiento PRH-001	Todos	Mensual	Jefe de Recepción	Registro de servicios prestados	Señalamiento crítico. Capacitación Amonestación.
Clientes satisfechos	Índice de satisfacción del cliente 90% según PGD 005	Encuestas a clientes	10% del grupo según	Mensual	Especialista de calidad	Informe de Calidad	Analizar si el tamaño de la muestra es representativo.
Parte de turistas días e ingresos.	Debe contener habitaciones ocupadas, turistas días por nacionalidad y estilo e ingresos	Revisión de Parte de turistas días e ingresos.	Todos	Mensual	Jefe de Recepción	Registro de Parte de Turistas días e ingresos.	Señalamiento crítico. Capacitación Amonestación.

**Anexo 36:** Plan de Control 2: Proceso de Ama de Llaves. **Fuente:** Elaboración propia.

Parámetro (Entrada / salida)	Requerimiento	Método de Medición	n (muestra)	Frecuencia de muestreo	Quien mide	Donde se registra	Acción Correctiva
Útiles e insumos necesarios para la limpieza y acondicionamiento de las habitaciones	Cumplir estándares del Manual MAM	Según procedimiento y estándares de la Marca Hola Club	Todos	Mensual	Jefa de Ama de Llaves	Reporte de entrega de insumos y Reporte de Inventario.	Señalar en la evaluación de desempeño de la camarera. Señalamiento crítico. Buscar alternativas de proveedores.
Lencería para el avituallamiento de las habitaciones	Cumplir estándares del Manual MAM	Según procedimiento y estándares de la Marca Hola Club	Todos	Mensual	Jefa de Ama de Llaves	Reporte de entrega de lencería y Reporte de Inventario.	Señalar en la evaluación de desempeño de la camarera. Señalamiento crítico. Buscar alternativas de proveedores.
Camareras, auxiliares de limpieza.	Desempeño laboral eficiente según perfil de cargo.	Según procedimiento	Todas	Mensual	Especialista de Capital Humano	Evaluación de desempeño	Señalamiento crítico. Capacitación Amonestación.
Ropero	Desempeño laboral eficiente según perfil de cargo.	Según procedimiento PRH 003	La muestra es uno.	Mensual	Especialista de Capital Humano	Evaluación de desempeño	Señalamiento crítico. Capacitación Amonestación.
Habitaciones limpias y		Según procedimiento	10 % del total de	Diario	Jefa de Ama de Llaves	Evaluación de	Señalamiento crítico.

# Anexos

acondicionadas		y estándares de la Marca Hola Club	habitaciones		Esp de Calidad	desempeño. Informe de Calidad	Capacitación Amonestación.
Áreas comunes limpias y organizadas	Cumplir los estándares del Manual MAM	Según procedimiento y estándares de la Marca Hola Club	Todos	Semanal	Jefa de Ama de Llaves Esp. de Calidad	Evaluación de desempeño. Informe de Calidad	Señalamiento crítico. Capacitación Amonestación.
Áreas de oficinas limpias y organizadas		Según procedimiento y estándares de la Marca Hola Club	Todas	Semanal	Jefa de Ama de Llaves Esp. de Calidad	Evaluación de desempeño. Informe de Calidad	Señalamiento crítico. Capacitación Amonestación.
Partes de habitaciones	Información oportuna y actualizada	Según procedimiento	Todos	Mensual	Jefa de Ama de Llaves	Registro de Partes de habitaciones	Señalamiento crítico. Capacitación Amonestación.
Reporte de incidencias		Según procedimiento	Todos	Mensual	Jefa de Ama de Llaves	Registro de Reportes de incidencias	Señalamiento crítico. Capacitación Amonestación.

**Anexo 37: Plan de Control 3: Proceso de Servicios Gastronómicos. Fuente: Elaboración propia.**

Parámetro (Entrada / salida)	Requerimiento	Método de Medición	n (muestra)	Frecuencia de muestreo	Quien mide	Donde se registra	Acción Correctiva
Pedidos	Incluir fecha, cantidad, descripción del servicio que solicita el cliente	Revisión de los pedidos	Todos	Cada vez que se realice el pedido	Dependiente Gastronómico	Registro de solicitud de pedidos	Volver a realizar el pedido. Señalar en la evaluación del dependiente gastronómico.
Información diaria sobre la entrada de clientes, grupos y contratos de eventos u otros servicios.	La información debe incluir todas las entradas de clientes, contratos de eventos u otros servicios.	Revisión del Reporte de Llegadas y Salidas de clientes. Registro de contratos.	Todos	Diario	J' Recepción Maitre	Registro de entradas de clientes y contratos de eventos.	Señalamiento crítico. Amonestación.
Alimentos, bebidas e insumos	Productos con marca avalada, sellados y buena calidad.	Inspección de los alimentos, bebidas e insumos	Todos	Cada vez que se entregue un pedido	Dependiente Gastronómico	Vale de solicitud y entrega de mercancías al Almacén.	Buscar alternativas de proveedores.
Dependientes	Desempeño laboral eficiente según perfil de cargo.	Según procedimiento	Todos	Mensual	Especialista de Capital Humano	Evaluación de desempeño	Señalamiento crítico. Capacitación Amonestación.
Equipos, cristalería, lencería y cubertería	Según requisitos del MINTUR, normas de calidad y PGS 010	Según procedimiento	Todos	Mensual	Esp. de Calidad Maitre	Registro de inventarios	Señalamiento crítico. Amonestación.

## Anexos

Alimentos y bebidas aptos para el consumo	Cumplir con los parámetros establecidos en la ficha técnica, según procedimiento PSG-001	Inspección de los platos	Todos	Cada vez que se entregue un pedido	Dependiente gastronómico	Informe de Calidad	Señalar en la evaluación del cocinero. Establecer un plan de capacitación para el cocinero.
Servicio gastronómico	Cumplir con los parámetros establecidos en el Manual de Servicio Gastronómico.	Inspección del servicio gastronómico	Todo el servicio gastronómico	2 veces por semana según Manual MGS.	Directora	Informe de Calidad	Señalar en la evaluación del dependiente gastronómico. Establecer un plan de capacitación para el dependiente.
Clientes satisfechos	Índice de satisfacción del cliente 90% según PGD 005	Encuestas a clientes	10% del grupo según	Semanal	Especialista de calidad	Informe de Calidad	Buscar asesoramiento externa a la organización con personal de experiencia Analizar si el tamaño de la muestra es representativo.
Reporte de cierre	Cumplir procedimiento PGS-006	Revisión de los reportes de cierre.	Todos	Diarios	Especialista económica. Dependiente gastronómica	Registro de cierre de turno	Ajustar un plan de capacitación al dependiente. Señalar en la evaluación del desempeño

**Anexo 38:** Plan de Control 4: Proceso de Recreación .**Fuente:** Elaboración propia.

Parámetro (Entrada / salida)	Requerimiento	Método de Medición	n (muestra)	Frecuencia de muestreo	Quien mide	Donde se registra	Acción Correctiva
Contratos de eventos y actividades	El contrato debe cumplir los requisitos legales y de contenido para la actividad.	Revisión del contrato	Todos	Mensual	Jurídica	Registro de Contratos	Exigir responsabilidad de la contratación a la jurídica de la empresa. Señalamiento crítico al responsable del proceso.
Información sobre arribo de clientes	La información debe incluir todas las entradas de clientes.	Revisión del Reporte de Llegadas y Salidas de clientes.	Todos	Diario	J' Recreación	Registro de entradas de clientes.	Señalamiento crítico. Amonestación.
Animadores	Tener habilidades idiomáticas. Ser buen comunicador. Habilidades en el servicio según perfil de cargo.	Según procedimiento PG-RH-03	Todos	Mensual	Especialista de Capital Humano	Evaluación de desempeño	Señalamiento crítico. Capacitación Amonestación.
Contratación artística.	El contrato debe cumplir los requisitos legales y de contenido para la actividad.	Revisión del contrato	Todos	Mensual	Jurídica		Exigir responsabilidad en el proceso de contratación a la jurídica de la empresa.

## Anexos

Equipos, medios y dispositivos para las actividades de animación y recreación.	Según normas de calidad y requisitos de la actividad.	Según procedimiento	Todos	Mensual	Esp. de Calidad Jefe de Recreación	Registro de inventarios	Buscar alternativas de proveedores.
Aseguramiento logístico de las actividades.	Según características de las mismas	Según programa	Todas	Diario	Jefe de Recreación Administración	Acta de supervisión del servicio de recreación	Buscar alternativas de proveedores.
Programa de animación y recreación.	Debe contener el nombre, la fecha, hora y lugar de las actividades.	Revisión del programa	Todos	Anual	Jefe de Recreación	Acta de supervisión del servicio de recreación	Capacitación del personal responsable. Asesoramiento de personal con experiencia.
Servicios de animación y recreación ejecutados con calidad.	Cumplir los estándares de servicio del MAR-007	Inspección a las actividades	Todos	Diario	Jefe de Recreación Esp de Calidad	Acta de supervisión del servicio de recreación	Capacitar a los animadores en función del perfil del cargo.
Acta de supervisión del servicio de recreación.	Según manual MAR-007	Revisión del acta de supervisión	Todas	Mensual	Directora Esp de Calidad	Evaluación de desempeño	Señalamiento crítico. Capacitación Amonestación.

## Glosario de Términos

MC-001- Manual de calidad.

MGS- Manual de Servicio Gastronómico.

MAR 007- Manual de Recreación.

MAM- Manual de Ama de Llaves.

PGS 010- Procedimiento de Restaurantes Dotación de vajilla, cristalería y cubertería.

PGS 006- Procedimiento de tareas de Apertura y Cierre.

PRH 003- Procedimiento Recursos Humanos. Perfiles de Cargo, Idoneidad.

PRH-006 Evaluación del desempeño

PGD 005- Procedimiento de medición de la satisfacción de los clientes.

PRH 001- Procedimiento de Recepción Hotelera, entrada de Clientes o check-in. Clientes VIP.  
Grupos FAM.

PGS 001- Procedimiento para la Recepción, Almacenamiento y distribución de materias primas en la cocina.