

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**DISEÑO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE SISTEMA DE
MEJORAMIENTO CONTINUO DE PROCESOS PARA
ANTARTICWEYS CIA. LTDA. MAYORISTA DE TURISMO**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
EN ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS**

MARIO RAMIRO ITURRALDE AMENDAÑO

ramis_epn@hotmail.com

DIRECTOR: ING. PEDRO BUITRÓN. MSc

pbflores@espe.edu.ec

2009

DECLARACIÓN

Yo, Mario Ramiro Iturralde Amendaño, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Mario Ramiro Iturralde Amendaño

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Mario Ramiro Iturralde Amendaño, bajo mi supervisión.

Ing. Pedro Buitrón. MSc
DIRECTOR DE
PROYECTO

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, a mis Padres, a mi familia y a Velástegui Beatriz por haberme apoyado en esta grandiosa etapa de estudiante politécnico.

Mario Ramiro Iturralde Amendaño

INDICE

	PAG.
RESUMEN	2
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES GENERALES	3
1.1 ANTARTICWEYS CIA. LTDA. (CARACTERIZACIÓN).....	3
1.1.1 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA.....	3
1.2. SERVICIOS INTEGRALES ANTARTICWEYS CIA. LTDA.....	3
1.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	3
1.2.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	4
1.2.2.1 Hardware & Software.....	4
1.2.2.2 Principales Proveedores.....	4
1.2.2.3 Mayoristas y Representantes Locales.....	4
1.2.2.4 Mayoristas Internacionales.....	5
1.2.3 PRINCIPALES CLIENTES.....	5
1.2.3.1 Agencias de Viajes.....	6
1.2.3.2 Empresas del sector Privado.....	6
1.2.3.3 Competencia.....	7
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
1.4 OBJETIVO GENERAL.....	9
1.4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
1.5 HIPÓTESIS.....	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	10
2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	10
2.1.1 MISIÓN.....	10
2.1.1.1 Productos o servicios de la compañía.....	11
2.1.1.2 Mercados.....	11
2.1.1.3 Tecnología.....	11
2.1.1.4 Objetivos de la compañía.....	11
2.1.1.5 Filosofía o valores esenciales de la compañía.....	11
2.1.1.6 Concepto que la compañía tiene de si misma.....	11
2.1.1.7 Imagen pública.....	11
2.1.2 VISIÓN.....	12
2.1.2.1 Dimensión de tiempo.....	12
2.1.2.2 Ser integradora.....	12
2.1.2.3 Amplia y detallada.....	12
2.1.2.4 Positiva y alentadora.....	12
2.1.2.5 Realista.....	12
2.1.2.6 Consistente.....	13
2.1.3 PRINCIPIOS Y VALORES.....	13
2.1.4 OBJETIVOS.....	13
2.1.5 POLÍTICAS.....	14
2.1.6 VINCULACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS A LA ESTRATEGIA.....	14
2.2 GESTIÓN POR PROCESOS.....	15
2.2.1. POR QUÉ LA GESTIÓN DE PROCESOS.....	15
2.2.2. DIFERENCIAS ENTRE LA GESTIÓN TRADICIONAL Y LA GESTIÓN POR	

PROCESOS	16
2.2.3. ¿QUÉ ES UN PROCESO?	16
2.2.4 TIPOS DE PROCESOS.....	18
2.2.4.1 Procesos gobernantes o de dirección.....	18
2.2.4.2 Procesos operativos, de producción o institucionales.....	18
2.2.4.3 Procesos de apoyo (staff), habilitantes o de la empresa.....	19
2.2.4.4 Por la complejidad los procesos se clasifican.....	19
2.2.5 PROCEDIMIENTO.....	20
2.2.6 ELEMENTOS DE UN PROCESO.....	21
2.2.7 PROPIETARIO DEL PROCESO.....	21
2.2.7.1 Las funciones del propietario del proceso.....	22
2.2.8 METODOLOGÍA VALIDADA EN LA PRÁCTICA.....	22
2.2.8.1 FASE I: Modelamiento del negocio en la Visión Sistémica de Procesos.....	23
2.2.8.1.1 <i>Etapas 1. Estructuración de las necesidades</i>	23
2.2.8.1.2 <i>Etapas 2. Identificación e innovación de los procesos</i>	23
2.2.8.1.3 <i>Etapas 3. Análisis críticos del impacto de los procesos sobre las necesidades de las partes interesadas.</i>	24
2.2.8.1.4 <i>Etapas 4. Definición del macroflujo del negocio</i>	24
2.2.8.2 FASE II: ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS EMPRESARIALES.....	24
2.2.8.2.1 <i>Etapas 1. Capacitación del equipo de implementación</i>	25
2.2.8.2.2 <i>Etapas 2. Elaboración del Plan detallado de implementación</i>	25
2.2.8.2.3 <i>Etapas 3. Estandarización de los Procesos Primarios</i>	25
2.2.8.2.4 <i>Etapas 4. Estandarización de los Procesos de Gestión y de los Procesos de Apoyo</i>	26
2.2.9 RESULTADOS ESPECÍFICOS DE LA FASE II	26
2.3 METODOLOGÍA PARA DETERMINAR LOS PROCESOS CRÍTICOS.....	26
2.3.1 METODOLOGÍA PARA LA SIMPLIFICACIÓN DE PROCESOS.....	27
2.3.2 FASES METODOLÓGICAS.....	28
2.3.2.1 Fase 1: Diagnóstico inicial e identificación y selección de procesos críticos.....	28
2.3.2.2 Fase 2: Análisis y rediseño de procesos críticos.....	28
2.3.2.3 Fase 3: Diseño detallado de procesos críticos.....	29
2.3.2.4 Fase 4: Implantación de procesos críticos.....	29
2.3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS PARA SELECCIONAR PROCESOS CRÍTICOS.....	30
2.3.3.1 Análisis Univariado.....	30
2.3.3.2 Análisis Bivariado.....	31
2.3.4 ELEMENTOS ESTADÍSTICOS.....	31
2.3.4.1 Estadística descriptiva.....	31
2.3.4.2 Estadística Inferencia.....	32
2.4 MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS.....	32
2.4.1 REINGENIERÍA V/S MEJORAMIENTO CONTINUO.....	33
2.4.1.1 ¿Qué es la Reingeniería?	33
2.4.1.2 Etapas de la reingeniería.....	33
2.4.2 ¿QUÉ ES EL MEJORAMIENTO CONTINUO?.....	34
2.4.2.1 Importancia del mejoramiento continuo.....	35
2.4.2.2 Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo.....	35
2.4.2.2.1 <i>Ventajas</i>	35
2.4.2.2.2 <i>Desventajas</i>	35
2.4.3 PROCESO DE MEJORAMIENTO.....	36
2.4.4 MODELO PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO. LAS CINCO FASES DEL MEJORAMIENTO DEL PROCESO HACIA LA CALIDAD.....	36
2.4.4.1 Fase I: Organización para el mejoramiento.....	36
2.4.4.2 Fase II: Comprensión del proceso.....	37
2.4.4.3 Fase III: Modernización.....	37
2.4.4.4 Fase IV: Mediciones y controles.....	38

2.4.4.5 Fase V: Mejoramiento continuo.....	38
2.4.5 Benchmarking.....	39
2.4.6 LAS FASES DE QUE CONSTA ESTE PROCESO SON CINCO.....	39
2.4.6.1 Planificación.....	39
2.4.6.2 Análisis.....	39
2.4.6.3 Integración.....	39
2.4.6.4 Acción.....	40
2.4.6.5 Madurez.....	40
2.4.7 CALIDAD TOTAL.....	40
2.4.7.1 El cliente exige calidad.....	40
2.4.7.2 La calidad es rentable.....	41
2.4.7.3 La calidad total mejora la moral del personal.....	41
2.4.8 TEORÍA DE LAS RESTRICCIONES (TOC).....	42
2.4.9 PROGRAMA PERMANENTE DE MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD (P.P.M.P.).....	42
2.4.9.1 El P.P.M.P consta de las siguientes etapas.....	43
2.4.9.1.1 Etapa 1. Involucramiento.....	43
2.4.9.1.2 Etapa 2. Diagnóstico.....	43
2.4.9.1.3 Etapa 3. Estrategia de solución.....	44
2.4.9.1.4 Etapa 4. Instrumentación.....	44
2.4.9.1.5 Etapa 5. Evaluación y ajuste.....	44
2.4.10. CADENA DE VALOR.....	44
2.4.10.1 Actividades primarias.....	45
2.4.10.2 Actividades de apoyo.....	46
2.4.10.3 Recursos y Capacidades Competitivas de la Empresa.....	47
2.4.10.4 Componente Organizativo.....	47
2.4.10.5 Componente Personal.....	47
2.4.10.6 Componente Procesos.....	47
2.4.10.7 Componente Financieros.....	48
2.4.10.8 Componente Comercialización.....	48
2.4.10.9 Componentes Internos.....	48
2.4.10.10 Mejora estructural de procesos.....	49
2.4.11 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO.....	50
2.4.11.1 ¿Qué es Valor?.....	50
2.4.11.2 Valor Agregado.....	50
2.4.11.3 Eficiencia en la creación de valor.....	51
2.4.11.4 Categorías de valor.....	51
2.5 INDICADORES DE GESTIÓN.....	52
2.5.1 CONCEPTOS GENERALES.....	52
2.5.1.1 La medición precede al castigo.....	52
2.5.1.2 No hay tiempo para medir.....	53
2.5.1.3 Medir es difícil.....	53
2.5.1.4 Hay cosas imposibles de medir.....	53
2.5.1.5 Es más costoso medir que hacer.....	53
2.5.2 ¿QUÉ ES UN INDICADOR DE GESTIÓN?.....	53
2.5.3 OBJETIVOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	54
2.5.3.1 ¿Para que se utilizan?.....	55
2.5.3.2 ¿Por qué se utilizan?.....	55
2.5.3.3 ¿Cómo es su composición?.....	56
2.5.4 HERRAMIENTAS PARA DESARROLLAR INDICADORES DE GESTIÓN.....	56
2.5.4.1 El cliente externo.....	57
2.5.4.2 Clima organizacional.....	57
2.5.4.3 Planeación estratégica.....	57
2.2.5 CLASES DE INDICADORES DE GESTION.....	58

2.5.6 TIPOS DE INDICADORES	58
2.5.6.1 De eficacia o de logro.....	58
2.5.6.2 De eficiencia o de gestión.....	59
2.5.7 OBJETIVOS DE GESTIÓN.....	59
2.5.8 SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	59
2.5.9 REQUISITOS DE LOS INDICADORES.....	60
2.5.10 METODOLOGÍA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LOS INDICADORES.....	60
2.6 ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS.....	61

CAPÍTULO III. APLICACIÓN EN LA EMPRESA.....	63
3.1 EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	63
3.1.1 MISIÓN DE ANTARTICWEYS CIA. LTDA.....	63
3.1.2 VISIÓN DE ANTARTICWEYS CIA. LTDA.....	64
3.1.3 INTEGRACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR CON LA MISIÓN Y VISIÓN.....	65
3.1.3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	66
3.1.3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	66
3.1.4 ENFOQUES PARA LA CREACIÓN DE UNA VENTAJA COMPETITIVA.....	66
3.1.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	68
3.1.6 PLAN DE ACCIÓN.....	68
3.1.7 VINCULACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS A LA ESTRATÉGIA.....	72
3.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	73
3.2.1 ANÁLISIS EXTERNO.....	73
3.2.1.1 ANÁLISIS POLÍTICO-ECONÓMICO-SOCIAL-TECNOLÓGICO-INTERNACIONAL: PESTI.....	73
3.2.1.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.....	75
3.2.1.3 Rivalidad existente entre los competidores actuales.....	75
3.2.1.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	76
3.2.1.5 Amenaza de productos sustitutivos.....	76
3.2.1.6 Poder de negociación de los proveedores.....	77
3.2.1.7 Poder negociador de los clientes.....	77
3.2.2 ANÁLISIS INTERNO.....	78
3.2.2.1 CADENA DE VALOR.....	78
3.2.2.1.1 Actividades de Apoyo.....	78
3.2.2.1.1.1 <i>Gestión de Dirección</i>	78
3.2.2.1.1.2 <i>Gestión de Recursos Humanos</i>	79
3.2.2.1.1.3 <i>Gestión Tecnológica</i>	79
3.2.2.1.2 Actividades Primarias.....	80
3.2.2.1.2.1 <i>Gestión Logística</i>	80
3.2.2.1.2.2 <i>Gestión Comercial</i>	81
3.2.2.1.2.3 <i>Gestión Técnica</i>	81
3.3 ESTABLECIMIENTO DE LOS PROCESOS ACTUALES DE LA ORGANIZACIÓN.....	82
3.3.1. REALIZAR LAS ENTREVISTAS PRELIMINARES.....	83
3.3.2. ELABORAR EL MAPA DE PROCESOS.....	83
3.3.3. INDUCCIÓN AL PERSONAL.....	84
3.3.4. REALIZAR EL LEVANTAMIENTO Y VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	84
3.3.5. DETERMINAR LOS PROCESOS DE LA EMPRESA.....	85
3.3.6. TERMINOLOGÍA UTILIZADA.....	86
3.3.7. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	88
3.3.8. PROVEEDORES TURÍSTICOS.....	88
3.3.9. PROCESAMIENTO.....	88
3.3.10. CLIENTES.....	90
3.4. MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA.....	90
3.5 DETERMINACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS.....	93

3.5.1 OBJETIVOS DE LARGO Y CORTO PLAZO.....	93
3.5.1.1. Los procesos que son necesarios para el logro de los objetivos.....	94
3.6. PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS CRÍTICOS.....	94
3.6.1 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL PROCESO CRITICO DEL PROCESAMIENTO DE RESERVAS (C.1).....	95
3.6.1.1. Etapa 1: Plantación.....	95
3.6.1.1.1. Selección del proyecto (A).....	95
3.6.1.1.1.1. <i>La decisión de realizar el proyecto PDCA</i>	95
3.6.1.1.2. Enfoque del proyecto.....	95
3.6.1.1.3. problemas (oportunidades de mejora).....	95
3.6.1.1.4. Objetivo de un proyecto.....	96
3.6.1.1.5. ¿Por qué es seleccionado?.....	96
3.6.1.1.6. Comprensión de la situación inicial (B).....	97
3.6.1.1.7. Análisis (C).....	97
3.6.1.1.7.1. <i>Las principales causas</i>	99
3.6.1.2. Etapa 2: Hacer.....	99
3.6.1.2.1. Acciones correctivas (D).....	99
3.6.1.3. Etapa 3: Verificar.....	101
3.6.1.3.1. Resultados (E).....	101
3.6.1.4. Etapa 4: Actuar.....	102
3.6.1.4.1. Estandarización (F).....	102
3.6.1.4.2. Oportunidades de mejora y planes futuros (G).....	103
3.6.2. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL PROCESO CRITICO DE DESPACHO DE RESERVAS (D.2).....	103
3.6.2.1. Etapa 1: Planeación.....	103
3.6.2.1.1. Selección del proyecto (A).....	103
3.6.2.1.1.1. <i>La decisión de realizar un proyecto PDCA</i>	103
3.6.2.1.2. Enfoque del proyecto.....	103
3.6.2.1.3. Problemas (oportunidades de mejora).....	103
3.6.2.1.4. Objetivo del proyecto.....	104
3.6.2.1.5. ¿Por qué es seleccionado?.....	104
3.6.2.1.6. Comprensión de la situación inicial (B).....	105
3.6.2.1.7. Análisis (C).....	105
3.6.2.2. Etapa 2: Hacer.....	107
3.6.2.2.1. Acciones correctivas (D).....	107
3.6.2.3. Etapa 3: Verificar.....	111
3.6.2.3.1. Resultados (E).....	111
3.6.2.4. Etapa 4: Actuar.....	111
3.6.2.4.1. Estandarización (F).....	111
3.6.2.4.2. Oportunidades de mejora y planes futuros (G).....	112
3.6.3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL PROCESO CRITICO DE GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS TURÍSTICOS (B.1).....	112
3.6.3.1. Etapa 1: Planeación.....	112
3.6.3.1.1. Selección del proyecto (A).....	112
3.6.3.1.1.1. <i>La decisión de realizar el proyecto PDCA</i>	112
3.6.3.1.2. Enfoque del proyecto.....	112
3.6.3.1.3. Problemas (oportunidades de mejora).....	112
3.6.3.1.4. Objetivo de un proyecto.....	113
3.6.3.1.5. ¿Por qué es seleccionado?.....	113
3.6.3.1.6. Comprensión de la situación inicial (B).....	114
3.6.3.1.7. Análisis (C).....	114
3.6.3.2. Etapa 2: Hace.....	115
3.6.3.2.1. Acciones a ejecutar.....	115

3.7. INDICADORES DE LOS PROCESOS CRÍTICOS.....	116
3.7.1. INDICADORES PARA EL PROCESO CRÍTICO DE PROCESAMIENTO DE RESERVAS (C.1).....	117
3.7.2. INDICADORES PARA EL PROCESO CRÍTICO DE DESPACHO DE RESERVAS DE HOTELES Y TICKET AÉREOS (D.2).....	118
3.8. MANUAL DE PROCESOS.....	118
3.9. PLAN DEL IMPLEMENTACION.....	119
3.9.1 PROPUESTA DE IMPLEMENTACION PARA EL PROCESO DE PROCESAMIENTO DE RESERVAS.....	119
3.9.2 PROPUESTA DE IMPLEMENTACION PARA EL PROCESO DE DESPACHO DE RESERVAS.....	121
3.9.3 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN PARA EL PROCESO DE GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS TURÍSTICOS.....	124
3.10 CONCLUSIONES.....	126
3.11 RECOMENDACIONES.....	128
BIBLIOGRAFÍA.....	130

INDICE DE FIGURA.

Fig. 1.1 Estructura Organizacional de Antarticweys.....	3
Fig. 2.1 Diferencias entre la gestión tradicional y la gestión por procesos.....	15
Fig. 2.2 El modelo ISO 9001:2000.....	17
Fig. 2.3 Procesos por su complejidad.....	20
Fig. 2.4 Elementos de un proceso.....	21
Fig. 2.5 Propietario del proceso.....	22
Fig. 2.6 Esquema para simplificación de procesos	28
Fig. 2.7 Cadena de Valor	45
Fig. 2.8 Valor Agregado.....	51
Fig. 3.1 Integración de la propuesta de valor con la misión y visión	65
Fig. 3.2 Organigrama de Antarticweys Cia. Ltda.....	66
Fig. 3.3 Las 5 Fuerzas competitivas de la empresa Mayorista de Viajes Antarticweys Cia. Ltda.	75
Fig. 3.4 Cadena de Valor de la empresa Mayorista de Viajes Antarticweys Cia. Ltda.....	78
Fig. 3.5 Gestión de Dirección de la empresa Mayorista de Viajes Antarticweys Cia. Ltda.....	79
Fig. 3.6 Gestión de Recursos Humanos de la empresa Mayorista de Viajes Antarticweys Cia. Ltda.	79
Fig. 3.7 Gestión Tecnológica de la empresa Mayorista de Viajes Antarticweys Cia. Ltda.....	80
Fig. 3.8 Gestión Logística de la empresa Mayorista de Viajes Antarticweys Cia. Ltda.....	80
Fig. 3.9 Gestión Comercial de la empresa Mayorista de Viajes Antarticweys Cia. Ltda.....	81
Fig. 3.10 Gestión Técnica de la empresa Mayorista de Viajes Antarticweys Cia. Ltda.....	82
Fig. 3.11 Mapa de Procesos de la Agencia de Viajes Mayorista Antarticweys Cia. Ltda.....	91
Fig. 3.12. Diagrama de Pareto de Probables Causas.....	98
Fig. 3.13. Retraso en la entrega de las reservas turísticas.....	105
Fig. 3.14 Diagrama de relaciones.....	107

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Componentes y subcomponentes Internos	49
Tabla 3.1 Enfoque para la Creación de una Ventaja Competitiva: Perspectiva Crecimiento, Perspectiva Procesos, Perspectiva Clientes, Perspectiva Financiera de la empresa Servicios turísticos Antarticweys Cia Ltda.....	67
Tabla 3.2 Cronograma de Actividades para llevar a la ejecución el Plan Estratégico.....	68
Tabla 3.3 Plan de acción: Fortalecer el compromiso con empleados.....	69
Tabla 3.4 Plan de acción: Mejorar el ambiente físico de trabajo.....	69
Tabla 3.5 Plan de acción: Mejorar la eficiencia operativa.....	70
Tabla 3.6 Plan de acción: Desarrollar e innovar productos.....	70
Tabla 3.7 Plan de acción: Mejorar las relaciones con clientes.....	71
Tabla 3.8 Plan de acción: Fortalecer las alianzas estratégicas.....	71
Tabla 3.9 Plan de acción: Incrementar el retorno sobre la inversión de los accionistas.....	72
Tabla 3.10 Presupuesto para llevar a la ejecución del Plan Estratégico.....	72
Tabla 3.11 Matriz de priorización de componentes del ambiente externo de la empresa Mayorista de Viajes Antarticweys Cia. Ltda.....	74
Tabla 3.12 Descripción de los macro procesos operativos	92
Tabla 3.13 Matriz para la determinación del proceso crítico.....	94
Tabla 3.14. Matriz de Priorización.....	96
Tabla 3.15 Acciones correctivas.....	101
Tabla 3.16 Evaluación de resultados.....	102
Tabla 3.17 Matriz de priorización.....	104
Tabla 3.18 Acciones correctivas.....	110
Tabla 3.19 Evaluación de resultados.....	111
Tabla 3.20. Matriz de priorización.....	113
Tabla 3.21 Matriz de decisión.....	115
Tabla 3.22 Acciones a ejecutar.....	115
Tabla 3.23 Seguimiento de indicadores.....	116
Tabla 3.24 Propuesta de implementación para el proceso de procesamiento de reservas.....	121
Tabla 3.25 Propuesta de implementación para el proceso de despacho de reservas.....	124
Tabla 3.26 Propuesta de implementación para el proceso de gestión de aprovisionamiento de servicios turísticos.....	125
ANEXOS.....	131

INTRODUCCIÓN

Actualmente en las empresas turísticas del país, la gran mayoría no poseen sistemas de gestión por procesos. Esto se debe principalmente al alto costo que representa su diseño y su implementación, así como la falta de conocimiento acerca de los procesos de mejora continua que puede beneficiar en el mercado turístico.

Con los procesos de mejora continua existentes se consiguen una metodología que permite llegar al uso de un sistema de mejoramiento continuo por procesos para Antarticweys Cia. Ltda. Mayorista de Turismo.

La elección de un sistema de mejoramiento continuo por procesos para una empresa, deberá hacerse con base a criterios administrativos existentes y probados para organizaciones. También ha de estar de acuerdo con la formación del personal que lo maneja y las posibilidades de un buen entrenamiento.

Lo expuesto anteriormente implica la necesidad de un sistema de control por procesos, que además de ser eficiente no sea excesivamente costoso.

El proyecto está encaminado a dar una solución eficiente a la necesidad anteriormente descrita, A una Gestión por procesos, como instrumento que permite a la empresa su orientación al cliente tanto interno como externo, mejorando los procesos de la empresa con objeto de reducir costos innecesarios, acortar los plazos de ejecución, mejorar la Calidad en los servicios de la empresa, y en definitiva, hacer compatible la mejora de la satisfacción del cliente (agencias de viajes) con la mejora de los resultados empresariales. Además debe ser capaz, de describir un proceso empresarial, es decir, realizar la definición global del proceso, identificar sus destinatarios y objetivos, los componentes del proceso, su representación gráfica y definir los indicadores relevantes. Finalmente plantear las medidas para su mejora continua.

RESUMEN

El presente proyecto de titulación, se relaciona con el diseño y propuesta de un modelo de sistema de mejoramiento continuo de procesos para ANTARTICWEYS CIA. LTDA. Mayorista de Turismo. Se desarrolla el proyecto aplicado el mejoramiento continuo como una estrategia, y donde se establece una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos.

En el capítulo 1 se describe el ambiente en el cual se desenvuelve la empresa, su funcionamiento, y se genera un diagnóstico real, a través de la estructuración de información recolectada mediante un análisis metodológico, apoyado en los conceptos, prácticas del marco teórico utilizado.

El capítulo 2 está centrado en la organización y la gestión por procesos; se incluyen direccionamiento estratégico, Gestión por Procesos, Metodología para determinar los procesos críticos, Mejoramiento de Procesos, Indicadores de Gestión y Estandarización de Procesos, que en la medida en que este se apoye en la práctica se obtendrán mejores resultados.

En el capítulo 3 se propone un modelo de sistema de mejoramiento continuo de procesos para Antarticweys que incluye aspectos de programas de mejora existentes tales como: El direccionamiento estratégico, Análisis de la situación actual, Establecimiento de los procesos actuales de la organización, Mapa de procesos de la empresa, Determinación de los procesos críticos, Determinación de los procedimientos críticos a mejorarse y Propuesta de mejora de los procesos críticos. Se concluye una propuesta de un sistema de mejoramiento continuo y sistemática que servirá como herramienta administrativa para la empresa servicios turísticos Antarticweys Cia. Ltda, si esta en consideración su implementación en un tiempo futuro.

Finalmente en el capítulo 4 se incluyen conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES GENERALES.

1.2 ANTARTICWEYS CIA. LTDA. (CARACTERIZACIÓN)

ANTARTICWEYS CIA LTDA. Mayorista de Turismo en Ecuador se encuentra operando desde agosto del 2001, pero inicia sus operaciones en Ecuador a partir de Enero de 2000.

Actualmente ANTARTICWEYS cuenta con su oficina central en Quito ofreciendo viajes innovadores y un nuevo concepto en Mayorista de viajes, alta comodidad y servicio de primera es nuestra carta de presentación.

1.1.1 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

Se localiza en la Av. Amazonas N26 – 179 y Orellana edificio Torre Alba segundo piso oficina 205, sector la Mariscal se encuentra ubicada la oficina de ANTARTICWEYS CIA LTDA. Mayorista de Turismo, la cual está conformada por su departamento administrativo, operaciones y reservas.

1. 2. SERVICIOS TURISTICOS DE ANTARTICWEYS CIA. LTDA.

1.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En la estructura organizacional de **ANTARTICWEYS CIA LTDA.** Mayorista de Turismo, se identifican tres niveles: Gerencia General, Jefes de División y Operativos como se indica en la Figura Nº 1.1

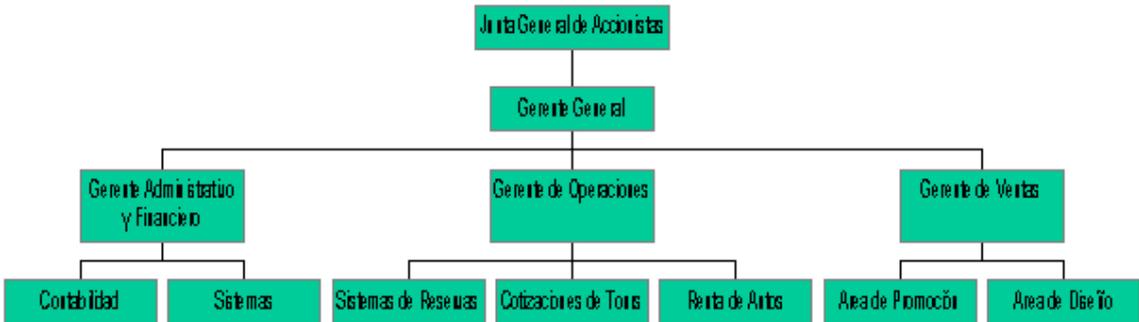


Fig. 1.1 Estructura Organizacional de Antarticweys

1.2.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS

La empresa Antarticweys considerando los continuos avances que se presentan en el área de Turística y hotelera, la gran variedad de servicios en los diferentes destinos turísticos; la empresa ha considerado factores como: calidad, garantía local, soporte logístico de todos los servicios turísticos; las líneas de negocio que integran productos y servicios actualmente son: Comercialización de hoteles y paquetes turísticos, Asistencia Técnica en reservas aéreas y Charters.

1.2.2.1 Hardware & Software

En cuanto a tecnología, Antarticweys posee equipos informáticos muy desarrollados y acordes con la actividad que esta compañía desarrolla. Cuenta con una red interna de transmisión de datos a nivel local y nacional.

Antarticweys está en red con la compañía Amadeus y su sistema de reservación de boletos, además están en línea con muchas aerolíneas y hoteles tanto a nivel nacional como internacional.

Además cuenta con el software T-max para el manejo de todas sus actividades contables y financieras.

1.2.2.2 Principales Proveedores

El poder negociador de los proveedores no es alto ya que la agencia pide presupuestos a hoteles y si ven que no es un precio accesible entonces deciden ir a otro hotel por ejemplo en la comunidad europea. Si una aerolínea u hotel tiene precios altos se puede elegir entre una amplia variedad de precios y calidad, es decir entre proveedores existe una alta competitividad.

Los proveedores con los que establece negocios ANTARTICWEYS son considerados aliados estratégicos, pues son empresas seleccionadas de acuerdo a las exigencias de calidad requeridas por los clientes. Los proveedores mantienen una buena relación con la empresa.

1.2.2.3 Mayoristas y Representantes Locales

Son empresas que mantienen un servicio local suficiente en turismo emisor o receptor a nivel nacional o internacional.

Entre los mayoristas que la empresa turística Antarcticweys ha establecido relaciones comerciales se encuentran:

- Alondra Tour - Especialista en Cuba
- Barceló Viajes / Vacaciones Barceló Ecuador
- Dimensiones Servicios y Representaciones
- Havanatur
- Hemistour
- Kemtours
- KT- Nova
- M & M Ecuamayorista
- Salmor
- Viamérica Viajes

1.2.2.4 Mayoristas Internacionales

Son empresas internacionales proveedoras de servicios turísticos a diferentes países, en las que se ha calificado Antarcticweys Cia. Ltda. como distribuidor de paquetes turísticos que importa servicios que no se encuentran en el país.

Entre los mayoristas internacionales se encuentran:

- Hotusa (España)
- Tesoro Tour (Colombia)
- Scenery travel Services (Argentina)
- Grupo Hispano (Uruguay)
- Tour Service (Brasil)
- Careli Tour (U.S.A)
- Plaza Tour (México)
- Pesantes Tour (Panamá)
- Quebec (Canada)

1.2.3 PRINCIPALES CLIENTES.

Los Empresa Mayorista de Viajes Antarcticweys Cia. Ltda. Está orientada a satisfacer las necesidades del sector corporativo mediano y grande, incluye agencias de viajes y empresas del sector privado que están concientes que uno de los pilares fundamentales es el desarrollo turístico.

1.2.3.1 Agencias de Viajes

Son aquellas que se caracterizan por depender directamente de la mayorista de turismo su forma de realizar reservas o servicios es a través resolicitudes de paquetes turísticos con precios, entre las empresas que pertenecen a este sector están:

- Agensitur
- Cegaro
- Climbing Tour
- Condor Tour
- Cruceros Lobo de Mar
- Energy Travel
- Flamingo Tour
- Frasilan Viajes y Servicios
- Galapagos Inti
- Game Travel
- Genesis tour
- Rocatravel
- Pro – Active Tour
- Turisa
- Viajes del Cano

1.2.3.2 Empresas del sector Privado

En el sector privado existe una mejor apertura para la petición de paquetes o reservas de boletos aéreos, por lo general las empresas realizan las reserva o

servicios basados en la experiencia y necesidad del cliente. Entre las empresas que están dentro de la cartera de clientes están los siguientes sectores:

- AT & T
- Agrupación Marista
- Eteco
- Escaneq (Empresa de camiones y Buses de Ecuador)
- ILUMINACIONES Royal Alfa
- Lux del Ecuador

1.2.3.3 Competencia

Entre las empresas que se ha identificado como competencia que ofrecen servicios turísticos y reserva de boletos aéreos están:

- Combratur
- Dimensiones Servicios y Representaciones
- Eurolatina
- Grupo Mundo
- GSA Internacional
- H.D.P Representaciones
- Jet World
- PGV Representaciones
- Sol & Luna
- Statustravel
- Viajes Hoy
- Viameridian

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Antarticweys es una empresa de servicios consolidada entre las agencias de viajes Mayoristas del Ecuador, se encuentra en Quito. Ofrece viajes innovadores con un nuevo concepto en agencia de viajes, alta comodidad y servicio de primera, de

manera de satisfacer una necesidad de la comunidad, obteniendo a cambio un rendimiento financiero adecuado al riesgo asumido.

Antarticweys proyecta, elaboran, y organizan diferentes servicios y viajes combinados (programas turísticos) con la finalidad de ofrecerlos exclusivamente a otras agencias de viajes; quedando la venta al público de estos servicios prohibida, no cuenta con una planeación estratégica a largo plazo ni tampoco con un sistema de mejoramiento continuo de procesos, sino que más bien se encuentra sometida a la consecución de objetivos a corto plazo en los que prima la obtención de resultados financieros y no una generación de lealtad de clientes.

El presente proyecto tiene como finalidad establecer un sistema que permita incrementar los estándares de productividad, optimizar los tiempos de proceso, definir los mecanismos adecuados apoyados en un modelo de administración por procesos que contribuya al mejoramiento y optimización de recursos.

Antarticweys necesita de un sistema de reservaciones turísticas que permita la publicación de sus productos, servicios, facilidades y contenidos en su página Web de forma dinámica.

Los clientes podrán visualizar toda la oferta de habitaciones, tours, renta de autos, traslados y además obtener información adicional sobre productos, destinos y mucho más. Internet es un canal de distribución que cada vez tiene más importancia en el sector turístico con un bajo costo para su uso. Según las últimas previsiones de la Organización Mundial del Turismo un 25% de las reservas de viajes se realizan por Internet lo cual indica una respuesta alta sin un proceso de errores para su aplicación.

Si Antarticweys implementa el sistema de reservas on - line tendrá una respuesta alta como en algunos mercados como los EEUU o Europa, Internet es el medio más utilizado para planificar las vacaciones, por delante de las agencias de viajes o las guías turísticas.

Los beneficios para la empresa:

- Baja drásticamente el tiempo empleado en gestionar cada reserva, evitando cuantiosos gastos administrativos en contestar llamadas telefónicas, responder e-mails ó faxes etc.
- Mejora el servicio al cliente, que puede realizar sus consultas las 24 horas del día y en el propio idioma.
- Aumenta las reservas y las ventas, ya que es un servicio cada vez mas demandado por los viajeros.

1.4 OBJETIVO GENERAL

Diseñar y estructurar un modelo de sistema de mejoramiento continuo bajo una gestión por procesos en Antarticweys Cia. Ltda. Mayorista de Turismo para su permanencia en el mercado a largo plazo, y por ende mejorar su productividad.

1.4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- i) Analizar la situación actual de Antarticweys.
- ii) Identificar los procesos al interior de la empresa.
- iii) Establecer los procesos críticos de Antarticweys.
- iv) Diseñar el mapa de procesos para la organización.
- v) Proponer una mejora a los procesos identificados como críticos.
- vi) Diseñar y proponer el sistema de gestión.
- vii) Establecer un sistema de indicadores de gestión.
- viii) Elaborar un manual de procesos.

1.5 HIPÓTESIS

Un sistema de mejoramiento continuo para Antarticweys permite mejorar las actividades y controlar que sean ejecutadas buscando la eficiencia y eficacia de las mismas.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el marco teórico se define un modelo de sistema de mejoramiento continuo de proceso, además se revisan los conceptos que se utilizarán en el desarrollo del presente proyecto.

2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico lo integran la misión, la visión de la organización, principios y valores.

En otras palabras, es definir el puerto al se han de arribar, la nave que protege en las “tormentas” de la resistencia al cambio y la forma como se han de planear los caminos por donde se desarrollara la misión.

Cabe aquí preguntar a dónde se quiere llevar la institución, cuáles serán las herramientas que se utilizaran para el logro de los objetivos y cuál la forma como se debe estructurar la entidad para que sea eficiente y eficaz en su desempeño. Escoger a su vez los compañeros de viaje es fundamental para evitar sorpresas posteriores.

2.1.1 MISIÓN

Es la declaración formal de la alta gerencia de una organización, que establece para que existe la empresa, cuál es su propósito fundamental, su razón de ser. Con la misión se responde las preguntas básicas ¿para que existe la organización? Y ¿Qué hace?

El tipo de información que contiene una declaración de misión varía de una organización a otra, aunque la mayoría presentan los siguientes componentes:

2.1.1.1 Productos o servicios de la compañía

Esta información identifica los bienes y/o servicios que produce la organización.

2.1.1.2 Mercados

Describe los mercados y los clientes a los que la organización desea servir.

2.1.1.3 Tecnología

Esta información suele incluir temas tales como las técnicas y procesos mediante los cuales la organización produce bienes y servicios.

2.1.1.4 Objetivos de la compañía

En muchas empresas los objetivos incluyen los medios generales que se proponen para tratar con los accionistas, los clientes o los empleados.

2.1.1.5 Filosofía o valores esenciales de la compañía

La exposición de la filosofía de la compañía es un reflejo de las creencias y valores fundamentales por los que deberían guiarse los miembros de la organización, en la realización de los negocios propios de la misma.

2.1.1.6 Concepto que la compañía tiene de si misma

Es la percepción o impresión que de si misma tiene una compañía. La compañía llega a este concepto evaluando sus potencialidades, debilidades, competencia y capacidad de supervivencia en el mercado.

2.1.1.7 Imagen pública

“Se refiere al tipo de impresión que la organización quiere dejar en su público. Al final por supuesto, lo importante no es la imagen que los altos ejecutivos quieren proyectar sino la imagen que en realidad se forma el público.”¹

2.1.2 VISIÓN

Visión es el estado futuro deseado para la organización en el largo plazo, por ejemplo en una década. Define claramente a dónde se quiere llegar como organización, cuál es el reto y los asuntos de interés estratégicos para orientar y

¹ CERTO C. Samuel, Peter J. Paul, Dirección Estratégica, Tercera Edición, Madrid, Mc Graw Hill, 1997, Pág. 65

fijar el alcance de la organización a largo plazo. Pero ese sueño para ser eficaz debe ir acompañado de un plan estratégico de mejoramiento y de un plan operativo. Como tampoco es eficaz tener un plan de acción sin haber definido la visión, pues carece de sentido y orientación estratégica. Una visión a formularse debe tener en cuenta los siguientes componentes:

2.1.2.1 Dimensión de tiempo

La visión debe ser formulada teniendo claramente visible un horizonte en el tiempo generalmente a largo plazo.

2.1.2.2 Ser integradora

La visión debe ser conocida y aceptada por todos los miembros de la Unidad estratégica del negocio.

2.1.2.3 Amplia y detallada

Debe expresar visiblemente sus logros que se esperan alcanzar en una unidad de tiempo, debe ser realizada en términos que signifiquen acción.

2.1.2.4 Positiva y alentadora

Debe transmitir fuerza y energía, redactada en términos fáciles de comprender.

2.1.2.5 Realista

Debe ser alcanzable y realizable, no puede ser un imposible debe ser redactada según las posibilidades de la organización para plasmarla a la realidad en un lapso de tiempo.

2.1.2.6 Consistente

Debe ser una consecuencia del propósito de ser de la empresa o unidad estratégica de negocios a largo plazo según sea el caso.

2.1.3 PRINCIPIOS Y VALORES

Unos de los elementos del rumbo estratégico es la promulgación de los principios y valores sobre los que la alta gerencia considera que debe basarse la gestión de todos los colaboradores de una organización. No es suficiente con una misión y una visión, sin tener definidos los principios y valores, pues se corre el peligro de establecer un mapa del camino inmoral y poco ético.

“Los principios son leyes naturales, verdades profundas y objetivas inquebrantables, externas a las personas, que permiten establecer si una acción fue correcta o incorrecta.

De otro lado los valores son de carácter subjetivo, pertenecen al interior de la personas. Con ellos se pretende integrar prácticas, esto es, integrar hábitos a la conducta de la gente. Por ejemplo, la calidad, la honestidad y la puntualidad, son valores.”²

“Los principios y valores establecen entonces la rectitud de nuestras intenciones y definen una brújula específica de cuales son las conductas valoradas en las personas que pertenecen a una organización en particular.”³

2.1.4 OBJETIVOS

Los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretenden alcanzar una organización por medio de su misión básica. Son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia.

Objetivo anuales se deben definir en términos de resultados de la gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información. Cada objetivo a largo plazo requiere una serie

² CERTO C. Samuel, Peter J. Paul, Dirección Estratégica, Tercera Edición, Madrid, Mc Graw Hill, 1997, Pág. 65

³ MARIÑO N, Hernando, Gerencia de Procesos, Alfaomega S.A. 2001, Pág. 17-18

de objetivos anuales. Los objetivos anuales son muy importantes para llevar a cabo la estrategia, mientras que los objetivos a largo plazo son primordiales para la formulación de estrategias. Los objetivos anuales sientan las bases para asignar recursos.

2.1.5 POLÍTICAS

“Las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordan situaciones reiteradas o recurrentes. Se usa para alcanzar los objetivos anuales.”⁴

2.1.6 VINCULACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS A LA ESTRATEGIA

“Las organizaciones necesitan el suficiente presupuesto y recursos para llevar a cabo el plan estratégico con eficacia y eficiencia, tiene que haber un amplio financiamiento para los esfuerzos, para fortalecer las competencias y capacidades existentes y crear otras nuevas. Un cambio en la estrategia casi siempre exige reasignar el presupuesto, las unidades que desempeñan una función estratégica más importante y crucial puede requerir más personal, nuevo equipo, instalaciones adicionales entre otros.”⁵

⁴ **FRED David**, Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición, México, Printice –Hall, 1997, Pág. 143

⁵ **THOMPSON Strickland**, Administración Estratégica, Decimotercera Edición, Mc Graw Hill, 2003 Pág. 390

2.3 GESTIÓN POR PROCESOS

2.2.1. ¿POR QUÉ LA GESTIÓN DE PROCESOS?

“Porque las organizaciones son tan eficientes como son sus procesos. La gestión por procesos (Business Process Management) es una forma de organización diferente a la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente.

La gestión por procesos aporta una visión y una herramienta con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para ser más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos son realizados por personas y los productos son recibidos por personas, por lo tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones entre proveedores y clientes.”⁶

2.2.2. DIFERENCIAS ENTRE LA GESTIÓN TRADICIONAL Y LA GESTIÓN POR PROCESOS

Centrado en las funciones	Centrado en los procesos
<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados son el problema • Empleados • Hacer mi trabajo • Comprender mi trabajo • Evaluar a los individuos • Cambiar a la persona • Siempre se puede encontrar un mejor empleado • Motivar a las personas • Controlar a los empleados • No confiar en nadie • ¿Quién cometió el error? • Corregir errores • Orientado al jefe 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso es el problema • Personas • Ayudar a que se hagan las cosas • Saber que lugar ocupa mi trabajo dentro del proceso • Evaluar el proceso • Cambiar el proceso • Siempre se puede mejorar el proceso • Eliminar barreras • Desarrollo de las personas • Todos estamos en esto conjuntamente • ¿Qué permitió que se cometiera el error? • Reducir la variación • Orientado al cliente

Fig. 2.1 Diferencias entre la gestión tradicional y la gestión por procesos

Fuente: HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos

⁶ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. (1994), Pág. 127

2.2.3. ¿QUÉ ES UN PROCESO?

Proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplea insumos, agrega valor y suministra un producto a un cliente interno o externo. En otras palabras, “por proceso queremos decir sencillamente una serie de actividades que, tomada conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente”

La ISO 9001 : 2000 pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización. Este tipo de gestión por procesos, cuando se utiliza en el desarrollo, la implementación y la mejora de la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), concentra su atención en:

1. La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso.
2. La necesidad de considerar y de planificar los procesos en términos que aporten valor (el cliente no paga por algo que no aporte valor).
3. El control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y de la eficacia de los procesos.
4. La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

Para que un conjunto de actividades ligadas entre sí conduzcan a un resultado determinado es necesario definir y controlar el proceso del que forman parte. La importancia de dirigir y controlar un proceso radica en que no es posible actuar directamente sobre los resultados, ya que el propio proceso conduce a ellos. Para controlar el efecto (resultado) hay que actuar sobre la causa (proceso).

La gestión por procesos está dirigida a tener procesos competitivos y capaces de reaccionar a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades. Es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización alcance altos niveles de eficiencia.

La siguiente figura 2.2 ilustra el modelo ISO 9001:2000 de un SGC basado en procesos y refleja gráficamente la integración de los cuatro pilares básicos de la

norma ISO 9001 (Responsabilidad de la Dirección, Gestión de los recursos, Realización del producto y Medición, análisis y mejora).

Dado que es un modelo de todos los procesos del SGC, permite demostrar, por medio de bucles, la integración de los procesos.

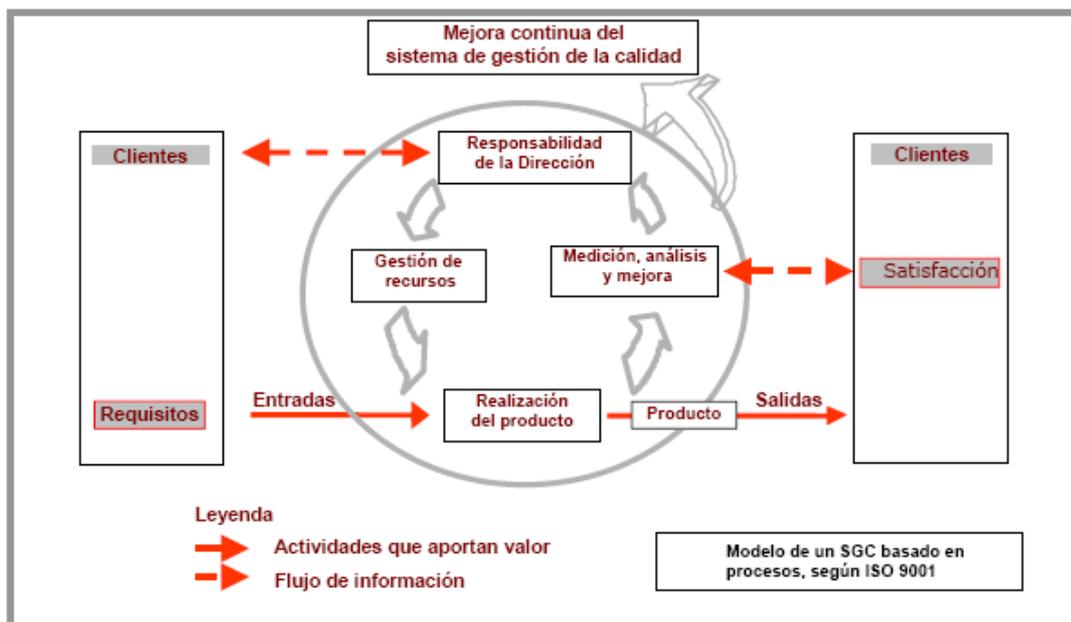


Fig. 2.2 El modelo ISO 9001:2000
Fuente: MARIÑO N, Hernando, Gerencia de Procesos

Como ejemplo de bucle:

1. La Dirección define los requisitos en el marco de la "Responsabilidad de la Dirección".
2. Los recursos necesarios se determinan y aplican dentro de la "Gestión de recursos".
3. Los productos se producen en el marco de la "Realización del Producto"
4. Los resultados se miden, analizan y mejoran por medio de la "Medición, análisis y mejora".
5. La revisión por la Dirección cierra el bucle y el ciclo vuelve a "Responsabilidad de la Dirección" para autorizar los cambios e iniciar el proceso de mejora.

Como ejemplo de otro bucle, el modelo reconoce la importancia que tienen el cliente y otras partes interesadas para definir los elementos de entrada (las expectativas que tiene el cliente puestas en el producto o servicio que se va a ofrecer), así como el seguimiento de la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas para comprobar si la organización ha satisfecho sus necesidades (si las expectativas que tenían en origen sobre el producto o servicio se han visto cubiertas).

Aunque siempre ha resultado necesario gestionar de uno u otro modo las relaciones que se plantean entre las diversas actividades que se llevan a cabo en las organizaciones, lo que aporta el modelo de procesos es que la gestión de las organizaciones se centra en las actividades que resultan importantes para generar valor añadido.

2.2.4 “TIPOS DE PROCESOS

2.2.4.1 “Procesos gobernantes o de dirección: se denominan a los procesos gerenciales de Planificación y Control, por ejemplo a los procesos de:

- Planificación Estratégica de la empresa
- Revisión por la dirección.

2.2.4.2 Procesos operativos, de producción o institucionales: sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos, ejemplo:”⁷

- Desarrollo de productos
- Servicio al cliente
- Formación profesional, en caso de la empresa de formación profesional como su razón de ser.

⁷ **MARIÑO N, Hernando**, Gerencia de Procesos, Alfaomega S.A. 2001. pag 165

2.2.4.3 Procesos de apoyo, habilitantes o de la empresa: tienen como misión contribuir a mejorar la eficacia de los procesos. Aquí se incluyen los procesos:

- Administrativo financiera
- De gestión de recursos humanos
- De mantenimiento, etc

2.2.4.4 Por la complejidad los procesos se clasifican en:

- Macroproceso
- Proceso
- Subproceso

Procesos: “Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos, son aquellas actividades destinadas a la consecución de un objetivo global, a una salida global, tanto material como inmaterial. Por tanto, los procesos son combinaciones de distintos modos de proceder, que permiten obtener un resultado preciso.”⁸

Subprocesos: Son partes bien definidas de un proceso, esta identificación puede resultar útil para gestionar independientemente actividades específicas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Actividades: “Es todo lo que se puede describir con verbos en la vida de la empresa: tornear, fresar, comprar, vender, ensamblar, negociar un contrato, cualificar un proveedor, montar una campaña de publicidad, preparar un presupuesto, emitir facturas, visitar un cliente, tratar pedidos, preparar la hoja de ruta de un camión, etcétera. Una actividad es un conjunto de tareas elementales.”⁹

⁸ MARTÍNEZ H, Rogelio A. Gerencia en procesos de mejora. Revista Productividad, Octubre 1991.

⁹ MARTÍNEZ H, Rogelio A. Gerencia en procesos de mejora. Revista Productividad, Octubre 1991.

- Realizadas por un individuo o varios.
- Que utilizan una experiencia específica.
- Homogéneas desde el punto de vista de sus comportamientos de costo y de eficiencia.
- Que permiten suministrar una salida (output), a un cliente interno o externo.
- Efectuadas a partir de un conjunto de entradas (inputs).

Las actividades son todo lo que las personas de la empresa realizan, hora tras hora y día tras día. Como se indica en la Figura Nº 2.3

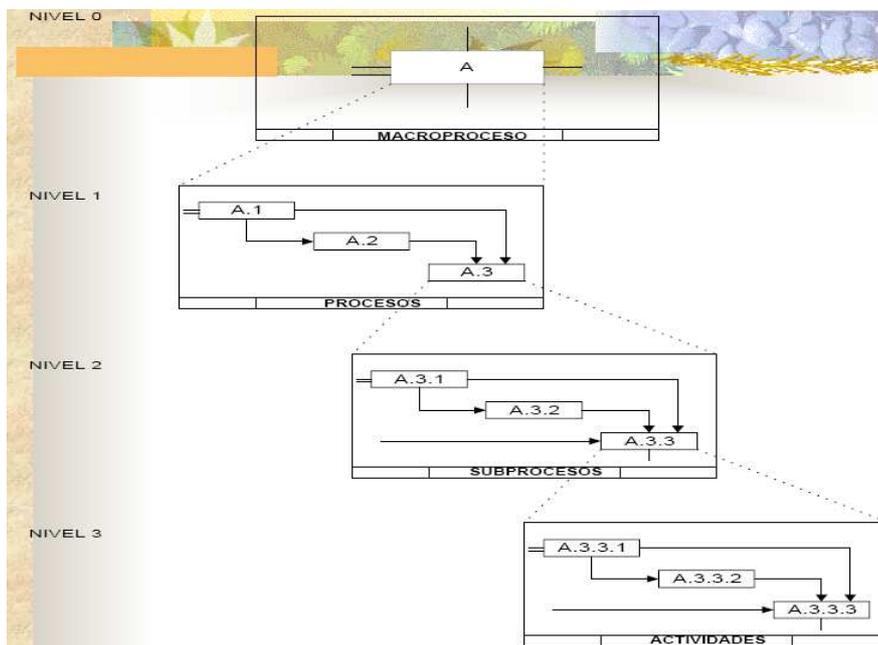


Fig. 2.3 Procesos por su complejidad
Fuente: MARTÍNEZ H, Rogelio A. Gerencia en procesos de mejora

2.2.5 PROCEDIMIENTO

“Forma específica de llevar a cabo una actividad dentro de una normativa establecida. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe controlarse y registrarse”¹⁰

¹⁰ MARTÍNEZ H, Rogelio A. Gerencia en procesos de mejora. Revista Productividad, Octubre 1991.

2.2.6 ELEMENTOS DE UN PROCESO

- Entrada: "insumo" que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo)
- Recursos y estructuras: para transformar el insumo de la entrada
- Producto: "salida" que representa algo de valor para el cliente interno o externo
- Sistema de medidas y de control de su funcionamiento
- Límites (condiciones de frontera) y conexiones con otros procesos. Como se indica en la Figura Nº 2.4

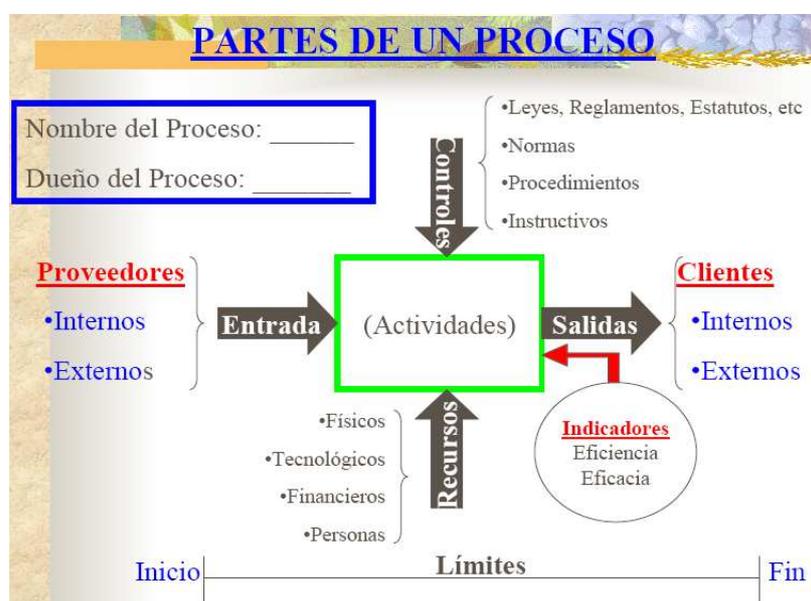


Fig. 2.4 Elementos de un proceso
Fuente: MARTÍNEZ H, Rogelio A. Gerencia en procesos de mejora.

2.2.7 PROPIETARIO DEL PROCESO

“Para poder gestionar los procesos es necesario determinar quien es el propietario de dichos procesos. El propietario (Process Owner) asume la responsabilidad global de la gestión del proceso y de su mejora continua. Por ello debe tener la suficiente autoridad para poder implantar los cambios en el proceso que conduzcan a la mejora de sus resultados.”¹¹ Como se indica en la Figura Nº 2.5

¹¹ MARTÍNEZ H, Rogelio A. Gerencia en procesos de mejora. Revista Productividad, Octubre 1991.

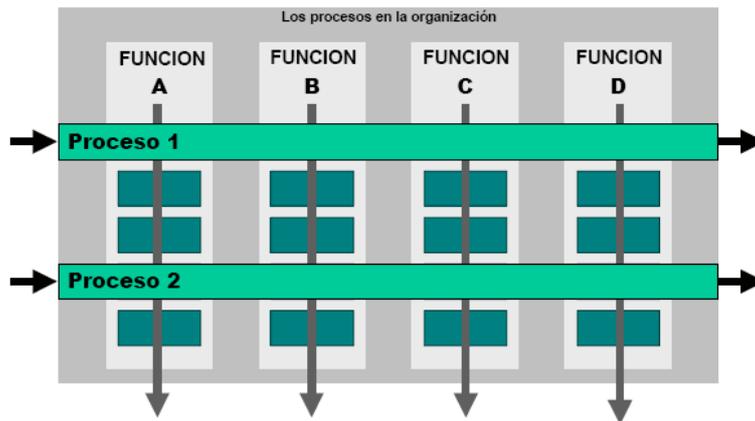


Fig. 2.5 Propietario del proceso en la organización.

Fuente: MARTÍNEZ H, Rogelio A. Gerencia en procesos de mejora.

2.2.7.1 Las funciones del propietario del proceso son:

- Asumir la responsabilidad sobre el proceso y asegurar su eficacia y eficiencia de manera continua.
- Mantener la relación con el resto de procesos y establecer requerimientos adecuados.
- Asegurar que el proceso está debidamente documentado y que la información se distribuye a todas las personas afectadas.
- Controlar y medir los resultados con el objeto de mejorar el proceso de forma continua.

2.2.8 METODOLOGIA VALIDADA EN LA PRÁCTICA.

“La metodología de gestión de procesos permite diseñar el proceso de acuerdo con el entorno y los recursos disponibles, normalizando la actuación y la transferencia de información de todas las personas que participan en el mismo, garantizando eficiencia, efectividad y calidad del servicio. La metodología de gestión por procesos aporta fases estructuradas como:”¹²

FASE I: Modelamiento del negocio en la Visión Sistémica de Procesos.

FASE II: Estandarización de los Procesos Empresariales.

¹² DR. EDUARDO, Moura. Director técnico de Qualiplus, Conferencia sobre abordajes sistémicos, 2007

2.2.8.1 FASE I: Modelamiento del negocio en la Visión Sistémica de Procesos

Esta fase es realizada en un taller con la dirección de la empresa que permite analizar críticamente y remodelar toda la cadena de procesos empresariales, orientándolos a la satisfacción de las partes empresariales. Estas comprenden las siguientes etapas de trabajo:

- Estructuración de las necesidades de las partes interesadas en el negocio.
- Identificación y concepción / innovación de los procesos empresariales.
- Análisis crítico del impacto de los procesos sobre las necesidades de la empresa.
- Definición del macroflujo del negocio.

2.2.8.1.1 Etapa 1. Estructuración de las necesidades

Para asegurar un desempeño coherente es imprescindible el conocimiento de las necesidades y expectativas de las personas que se relacionan con la organización, y como puede afectar al negocio. Se realiza el levantamiento y la estructuración de las necesidades de los clientes, colaboradores, proveedores, accionistas y comunidad, como punto de partida para una gestión eficaz del sistema de negocio.

2.2.8.1.2 Etapa 2. Identificación e innovación de los procesos.

“La identificación e innovación de los procesos de trabajo es requisito primordial para establecer un sistema de negocio orientado a la satisfacción de todas las partes interesadas.

A partir del levantamiento y síntesis de las necesidades rutinarias de todas las áreas y la evaluación de su impacto sobre el conjunto de necesidades, son definidos los procesos claves del negocio.”¹³

¹³ **DR. EDUARDO, Moura.** Director técnico de Qualiplus, Conferencia sobre abordajes sistémicos, 2007

2.2.8.1.3 Etapa 3. Análisis críticos del impacto de los procesos sobre las necesidades de las partes interesadas.

En esta etapa se tiene una visión global muy completa sobre los procesos y permite tener en cuenta las implicaciones derivadas de las acciones sobre cualquiera de los elementos implicados en el mismo.

En esta etapa se identifica las oportunidades de mejora y la planificación de desarrollo de las mismas, como el diagnóstico en el análisis de síntomas y en la búsqueda de causas.

Durante esta etapa se analiza y evalúa alternativas de solución y en la identificación y análisis de punto de resistencia de cambio.

2.2.8.1.4 Etapa 4. Definición del macroflujo del negocio.

Identificados los procesos (actuales y nuevos), se obtiene el macroflujo del sistema de negocio:

- Procesos primarios (aquellos con interfase directa con los procesos externos).
- Procesos de apoyo (aquellos que soportan los procesos primarios)
- Procesos de gestión (aquellos que administran en sistema de negocio como un todo)

Un macroflujo ofrece una visión sistémica de la organización, explicitando la interdependencia de los procesos en la cadena de negocio.

2.2.8.2 FASE II: ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS EMPRESARIALES.

“Detalla y desarrolla las actividades rutinarias de la empresa, apuntando a la obtención de resultados consistentes y repetitivos. Esto se realiza por el equipo técnico designado y comprende las siguientes etapas:”¹⁴

- Capacitación del equipo en estandarización de procesos.
- Elaboración del plan detallado de implementación.

¹⁴ **DR. EDUARDO, Moura.** Director técnico de Qualiplus, Conferencia sobre abordajes sistémicos, 2007

- Estandarización de los procesos primarios.
- Estandarización de los procesos de apoyo y procesos de gestión.

2.2.8.2.1 Etapa 1. Capacitación del equipo de implementación.

Las personas directamente involucradas en la fase II deben pasar por un entrenamiento previo en Estandarización y Gerenciamiento de procesos para que puedan dar su mejor contribución en el trabajo de estandarización.

2.2.8.2.2 Etapa 2. Elaboración del Plan detallado de implementación.

En un taller realizado con el equipo son identificados en cada proceso los procesos específicos para la mejora para una adecuación a los diversos requisitos de desempeño. Son identificadas las tareas de mejora correspondientes.

Como resultado en cada proceso, se obtiene un plan de implementación, al mismo tiempo realista, detallado y consistente con una definición de las responsabilidades y sintonía de los esfuerzos. Además de eso el equipo adquiere una visión común y consenso esencial para una implementación eficaz.

2.2.8.2.3 Etapa 3. Estandarización de los Procesos Primarios

“Se desdobra el macroflujo del negocio concebido en la fase I y se estandariza los procesos primarios

- Detalle de las actividades
- Documentación
- Entrenamiento de las personas
- Validación
- Implementación final”¹⁵

¹⁵ DR. EDUARDO, Moura. Director técnico de Qualiplus, Conferencia sobre abordajes sistémicos, 2007

Una herramienta central para la documentación es el diagrama SIPOC (supplier, input, process, output, customer) detallado.

2.2.8.2.4 Etapa 4. Estandarización de los Procesos de Gestión y de los Procesos de Apoyo

Después de estandarizar los procesos primarios, se aplica la misma metodología descrita anteriormente, ahora sobre los procesos de gestión y los procesos de apoyo identificados en el macroflujo, con prioridad para aquellos de mayor impacto sobre la satisfacción de los clientes.

2.2.9 RESULTADOS ESPECÍFICOS DE LA FASE II

Definición del flujo de las actividades:

- Proveedores internos y externos y los respectivos inputs
- Responsabilidades relacionadas al proceso
- Salidas / resultados del proceso y los respectivos clientes internos y externos.

Determinación del perfil profesional requerido para cada función en el proceso y la identificación de necesidades de entrenamiento. Así como oportunidades de innovación y mejora: simplificación, agilización, adecuación de nuevas prácticas, eliminación de desperdicios, etc.

2.3 METODOLOGÍA PARA DETERMINAR LOS PROCESOS CRÍTICOS.

“Los procesos críticos son aquellos que se consideran grandes en importancia y en oportunidades de mejoramiento y son los que se deben abordar en primer lugar. En consecuencia los procesos que no son importantes desde el punto de vista del cliente y que parecen estar funcionando bien no deben seleccionarse para los esfuerzos iniciales de mejoramiento como:”¹⁶

- Crear un Mapa de procesos de Alto Nivel.

¹⁶ SENN A. JAMES, Análisis y diseño de Sistemas de Información, McGraw Hill, 2 ed, 1992.

- Cuantificar y priorizar los componentes que los clientes reciben como VALOR (beneficios).
- Tabular una correlación entre VALOR y macroprocesos que lo crean (con una medida de peso relativo a cuanto de ese valor es creado por dicho macroproceso)
- Identificar oportunidades estratégicas y seleccionar macroprocesos a mejorar con base en criterios preestablecidos (matriz para la selección de proyectos: impacto, relevancia, tiempo, costo...)
- Utilizar el mismo procedimiento para identificar procesos específicos dentro de los macroprocesos seleccionados y priorizar.

2.3.1 METODOLOGÍA PARA LA SIMPLIFICACIÓN DE PROCESOS

La simplificación en los procesos de cualquier dependencia es una filosofía que se puede adoptar para lograr mejoras graduales en el rendimiento, rediseñando procesos mediante los cuales una institución opera, resaltando todo aquello que genera valor agregado y minimizando cualquier otra cosa. Este método se puede aplicar a nivel de procesos individuales o a toda la institución. La simplificación es un esfuerzo organizado, conducido desde arriba hacia abajo en la institución, con el objetivo de examinar, tanto como sea posible y necesario, reformulando completamente sus principales procesos de trabajo, de forma tal que se puedan conseguir mejorías de gran nivel en lo que respecta al aumento de la productividad, la calidad de los servicios, productos y la eficacia en la atención de los clientes inmediatos. Como se indica en la Figura № 2.6

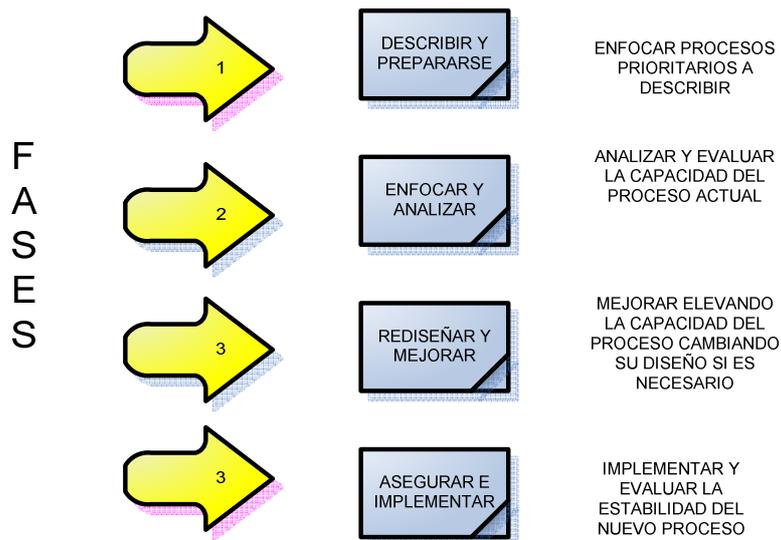


Fig. 2.6 Esquema para simplificación de procesos
Fuente: SENN A. JAMES, Análisis y diseño de Sistemas de Información.

2.3.2 FASES METODOLÓGICAS

2.3.2.1 “Fase 1: Diagnóstico inicial e identificación y selección de procesos críticos.

- Organización y diseño de un plan de arranque con herramientas como cuestionarios y entrevistas.
- Diagnóstico de la organización, identificación y selección de procesos críticos de la organización, a través de los resultados de entrevistas, estructura organizacional para conocer la situación actual identificando procesos y subprocesos críticos.
- Definición de los procesos a rediseñar teniendo claro el alcance de los procesos seleccionados, así mismo es importante identificar los beneficios y mejoras potenciales de los procesos. ¹⁷

2.3.2.2 Fase 2: Análisis y rediseño de procesos críticos

- Formación de equipos de trabajo y capacitarlos.
- Obtención de requerimientos para la simplificación.

¹⁷ SENN A. JAMES, Análisis y diseño de Sistemas de Información, McGraw Hill, 2 ed, 1992.

- Análisis del proceso actual, identificando todo aquello que compone al proceso y elaborando el inventario de procedimientos de cada proceso, así mismo identificar los indicadores, la problemática y causa raíz del proceso actual para contar con las alternativas de solución.
- Para el rediseño de proceso es necesario tener el diagrama de flujo y las actividades tanto general como detallado identificando los cambios del nuevo proceso.

2.3.2.3 “Fase 3: Diseño detallado de procesos críticos

- Organización de la implantación considerando la estructura orgánica y asegurar el que no se pierda el enfoque y alcance del proyecto.
- Diseño detallado de los procedimientos con la diagramación incluyendo formatos, reportes e interfaces, así como tener las herramientas de trabajo necesarias.
- Planeación para la implantación en la cual es necesario realizar una difusión tanto interna como externa de los procedimientos definidos. Capacitando en el manual de los nuevos procedimientos y la descripción de reportes a elaborar realizando pruebas pilotos.

2.3.2.4 Fase 4: Implantación de procesos críticos

- Preparación de la implantación revisando los resultados de las pruebas para su mejora, probar integralmente y realizar entrenamiento general correspondiente al área involucrada.
- Efectuar todos los ajustes y correcciones necesarios que resultan de las pruebas realizadas.
- Implantar y mejorar continuamente por medio de monitoreos y evaluación de resultados efectuando revisiones constantes y retroalimentación con los usuarios motivándolos para la aplicación de mecanismos para la mejora continua.”¹⁸

¹⁸ SENN A. JAMES, Análisis y diseño de Sistemas de Información, McGraw Hill, 2 ed, 1992.

2.3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS PARA SELECCIONAR PROCESOS CRITICOS

“Una vez concluidas las etapas de recolección y procesamiento de datos se inicia con una de las más importantes fases de una investigación: el análisis de datos. En esta etapa se determina como analizar los datos y que herramientas de análisis estadístico son adecuadas para éste propósito. El tipo de análisis de los datos depende al menos de los siguientes factores.

- El nivel de medición de las variables
- El tipo de hipótesis formulada
- El diseño de investigación utilizado indica el tipo de análisis requerido para la comprobación de hipótesis.

El análisis de datos es el precedente para la actividad de interpretación. La interpretación se realiza en términos de los resultados de la investigación. La interpretación se realiza en dos etapas:

Interpretación de las relaciones entre las variables y los datos que las sustentan con fundamento en algún nivel de significancia estadística.

- Establecer un significado más amplio de la investigación, es decir, determinar el grado de generalización de los resultados de la investigación.

Las anteriores etapas se sustentan en el grado de validez y confiabilidad de la investigación. Ello implica la capacidad de generalización de los resultados obtenidos.”¹⁹

2.3.3.1 Análisis Univariado.

Consiste en el análisis de cada una de las variables estudiadas por separado, es decir, el análisis esta basado en una sola variable. Las técnicas más frecuentes de análisis univariado son:

- La distribución de frecuencias para una tabla univariada

¹⁹ SENN A. JAMES, Análisis y diseño de Sistemas de Información, McGraw Hill, 2 ed, 1992.

- El análisis de las medidas de tendencia central de la variable.

2.3.3.2 Análisis Bivariado.

El análisis bivariado diseña tablas con tabulaciones cruzadas, es decir, las categorías de una variable se cruzan con las categorías de una segunda variable. Se les conoce como tablas de contingencia.

Los requisitos que debe cubrir son:

- El título debe reflejar la información que contiene la tabla.
- Incluir un subtítulo para cada columna y subcolumna que se integre a la tabla.
- Indicar el 100 % cuando la tabla se exprese en términos porcentuales.

Indicar al final de cada columna el número total de casos o categorías que comprende.

2.3.4 ELEMENTOS ESTADÍSTICOS

“El análisis e interpretación de datos requiere de un profundo conocimiento de la estadística, es decir, para que una investigación pueda arrojar luz sobre el PON, el investigador tendrá que someter los datos a la prueba estadística y para ello necesita tener conocimiento de los supuestos que involucra la metodología estadística que habrá de utilizar. ”²⁰

La herramienta utilizada para el análisis de datos es la estadística. Esta disciplina proporciona innumerables beneficios a la investigación científica y tecnológica.

2.3.4.1 Estadística descriptiva: Permite organizar y presentar un conjunto de datos de manera que describan en forma precisa las variables analizadas haciendo rápida su lectura e interpretación.

Entre los sistemas para ordenar los datos se encuentran principalmente los:

²⁰ **SENN A. JAMES**, Análisis y diseño de Sistemas de Información, McGraw Hill, 2 ed, 1992.

- La distribución de frecuencias: se utiliza para hacer la presentación de datos provenientes de las observaciones realizadas en el estudio, estableciendo un orden mediante la división en clases y registro de la cantidad de observaciones correspondientes a cada clase
- La representación gráfica: A partir de la distribución de frecuencias se procede a presentar los datos por medio de gráficas. La información puede describirse por medio de gráficos a fin de facilitar la lectura e interpretación de las variables medidas.

2.3.4.2 Estadística Inferencial: facilita el establecimiento de inferencias de la muestra analizada hacia la población de origen.

2.4 INTRODUCCIÓN AL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

“A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad y productividad en sus negocios.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico es decir debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo que la mejora que se haga

permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.²¹

2.4.1 REINGENIERÍA V/S MEJORAMIENTO CONTINUO

2.4.1.1 “¿Qué es la Reingeniería?”

Cambio brusco que tiene un proceso, que ocasiona diferencias de las entradas, recursos y controles que lo comprendían anteriormente y puede ser:

- **Fundamental:** para empezar la Reingeniería de un negocio la persona debe hacerse las interrogantes básicas sobre su compañía y sobre cómo funciona.

“La Reingeniería comienza sin ningún preconcepto sin dar nada por sentado; en efecto las compañías que emprenden la Reingeniería deben cuidarse de los “supuestos” que la mayoría de los procesos ya han arraigado en ellas.

- **Radical:** Rediseñar radicalmente lo que significa llegar hasta la raíz de las cosas: no hacer cambios momentáneos o superficiales ni tratar de arreglar lo que ya está instalado sino que dejará atrás todo lo viejo.
- **Espectacular:** Saber que la Reingeniería no es cosa de hacer mejoras marginales sino de dar pasos grandes en el rendimiento.

Se debe apelar a la Reingeniería únicamente cuando exista la necesidad de cambiar todo. La mejora marginal requiere afinación cuidadosa; la mejora espectacular exige cambiar lo viejo y cambiarlo por algo nuevo.

- **Proceso:** esta palabra es la más importante de las cuatro ya mencionadas anteriormente es la que le da más trabajo a los gerentes corporativos. Muchas personas de negocios no están “orientadas al proceso”; están más bien enfocadas en tareas, oficios, personas, estructuras, pero no en procesos.²²

²¹ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. (1994)

²² ALARCÓN, J.A.: Reingeniería de procesos. Fundación Confemetal. (1998)

2.4.1.2 Etapas de la reingeniería

Un proyecto de Reingeniería normalmente pasa por 5 etapas:

1. **Valoración:** acertando en los procesos de Reingeniería y su mejoramiento potencial por medio de la valorización actual, relevancia estratégicas, actuales y futuros requerimientos del cliente.
2. **Reingeniería:** estructurando los procesos de Reingeniería por medio de la integración de personas, procesos, y tecnologías. Además desarrollando casos de negocios que describen la estrategia financiera y beneficios operacionales, e implementación estratégica para los procesos de Reingeniería.
3. **Desarrollo:** moviendo la solución desde el concepto al diseño de detalles. Esto incluye, procesos de desarrollo, procedimientos, sistemas de aplicación, tecnología y datos de arquitectura, acercamientos organizacionales, y recursos humanos y permitidores de cambios de administración.
4. **Construcción:** construyendo los elementos antes mencionados, probándolos a través de situaciones reales, y planeando su implementación.
5. **Implementación:** Planeando, dirigiendo y administrando todos los permitidores de cambio (gente, procesos y tecnología), y manejando la implementación hacia la visión de negocios y objetivos de desempeño, haciendo que los procesos de Reingeniería sucedan.

Tanto como otros negocios de alto impacto de desarrollo y de proyectos de implementación, los factores críticos para el éxito de la Reingeniería variarán de alguna manera a través de estas fases.

2.4.2 “¿QUÉ ES EL MEJORAMIENTO CONTINUO?”

“Mejoramiento Continuo es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto a la empresa como a los clientes, si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.”²³.

²³ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. (1994)

2.4.2.1 Importancia del mejoramiento continuo

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

2.4.2.2 Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo

2.4.2.2.1 Ventajas

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos como resultado de un consumo menor de materias primas.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.

2.4.2.2.2 Desventajas

1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
2. Requiere de un cambio en toda la organización ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.

3. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
4. Hay que hacer inversiones importantes.

2.4.3 PROCESO DE MEJORAMIENTO

“La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías. ”²⁴

2.4.4 MODELO PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO. LAS CINCO FASES DEL MEJORAMIENTO DEL PROCESO HACIA LA CALIDAD.

Este modelo aplica para el mejoramiento continuo en Antarticweys, será la base del despliegue del diseño y propuesta de un modelo de sistema de mejoramiento continuo de procesos que será implementando y el establecimiento de indicadores para monitorear el proceso.

2.4.4.1 Fase I: Organización para el mejoramiento.

Esta fase permite asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso.

Las actividades que se requieren para alcanzar esta fase son las siguientes:

²⁴ **HARRINGTON, James.** Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. (1994)

1. Establecer el equipo de mejoramiento.
2. Nombrar al líder del mejoramiento de procesos.
3. Suministrar entrenamiento a directivos.
4. Desarrollar un modelo de mejoramiento.
5. Comunicar los objetivos a los empleados.
6. Revisar la estrategia de la empresa y los requerimientos del cliente.
7. Seleccionar los procesos críticos.
8. Nombrar responsables del proceso.
9. Seleccionar a los miembros del equipo de mejoramiento.

2.4.4.2 Fase II: Comprensión del proceso

Esta fase permite comprender todas las dimensiones del actual proceso de la empresa.

Las actividades incluidas en esta fase son las siguientes:

1. Definir el alcance y misión del proceso.
2. Definir los límites del proceso.
3. Proporcionar entrenamiento al equipo.
4. Desarrollar una visión general del proceso.
5. Definir los medios de evaluación de clientes y empresa, y las expectativas del proceso.
6. Elaborar el diagrama de flujo del proceso.
7. Reunir los datos de costo, tiempo y valor.
8. Realizar los repasos del proceso.
9. Solucionar diferencias.
10. Actualizar la documentación del proceso.

2.4.4.3 Fase III: Modernización

Esta fase permite mejorar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso de la empresa. Las actividades para alcanzar esta fase son las siguientes:

1. Proporcionar entrenamiento al equipo.
2. Identificar oportunidades de mejoramiento:

- Errores y repetición del trabajo.
 - Alto costo.
 - Mala calidad
 - Acumulación.
 - Demoras programadas
3. Eliminar burocracia.
 4. Análisis de valor agregado.
 5. Simplificar el proceso.
 6. Reducir el tiempo del proceso.
 7. Eliminar los errores del proceso.
 8. Eficiencia en el uso de los equipos
 9. Estandarización.
 10. Automatización.
 11. Documentar el proceso.
 12. Seleccionar a los empleados.
 13. Entrenar a los empleados.

2.4.4.4 Fase IV: Mediciones y controles

Esta fase permite poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo.

Las actividades que comprenden esta fase son las siguientes:

1. Desarrollar mediciones y objetivos del proceso.
2. Establecer un sistema de retroalimentación.
3. Realizar periódicamente la auditoría del proceso.
4. Establecer un sistema de costo de mala calidad.

2.4.4.5 Fase V: Mejoramiento continuo

Esta fase permite poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo.

Las actividades para alcanzar esta fase son las siguientes:

1. Calificar el proceso.
2. Llevar a cabo revisiones periódicas de calificación
3. Definir y eliminar los problemas del proceso.

4. Evaluar el impacto del cambio sobre la empresa y los clientes.
5. Realizar procesos de Benchmarking.
6. Suministrar entrenamiento avanzado del equipo.

2.4.5 Benchmarking

“El Benchmarking es una técnica de análisis comparativo empresarial que crea una competencia- emulación entre las empresas o entre los equipos de procesos de trabajo. Se trata de un proceso sistemático de comparación con los que realizan mejor cualquiera de los procesos a analizar, sobre la base de los principales indicadores disponibles, pero sobre todo mediante el análisis del cómo realizan las actividades que conforman el proceso y donde generan el valor y cómo puede adaptarlo en el proceso.”²⁵

2.4.6 LAS FASES DE QUE CONSTA ESTE PROCESO DEL BENCHMARKING SON CINCO:

2.4.6.1 Planificación: En esta fase se definen los puntos concretos, en los que son necesarios realizar las mejoras y a los que se le aplicarán el Benchmarking, se indican y se seleccionan las empresas u organizaciones más competitivas en la actividad o actividades sobre las que se va a realizar el estudio, elaborándose un plan de estudio en el que se determina el objetivo de la toma de datos.

2.4.6.2 Análisis: Se obtiene los datos necesarios de las empresas u organizaciones sobre la que se llevará a cabo la comparación, realización de un estudio de los datos para conocer puntos fuertes de la empresa y compararlos con los datos internos, se cuantifican las diferencias negativas o positivas actuales y se proyectan con el fin de perfilar acciones futuras y cerrar el ciclo de análisis.

2.4.6.3 Integración: Se fijan los objetivos de mejora que se desean alcanzar y se determina un plan de acción para cada uno de ellos, estableciéndose un proceso interno que permite la integración de los objetivos, es importante una sensibilización del personal a todos los niveles de la empresa.

²⁵ **HARRINGTON, James.** Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. (1994)

2.4.6.4 Acción: Desarrollo y ejecución del plan de acción definitivo, seguimiento continuo del plan evaluando los resultados de mejora y la cuantificación de la contribución de estos resultados al plan operativo.

2.4.6.5 Madurez: Alcanzar la situación de Liderazgo deseado, integración definitiva y plena del Benchmarking en el proceso de Gestión Empresarial.

Para concluir cabe destacar que para que el proceso sea efectivo, es necesario que se asigne al proyecto un responsable único de todas las actividades para que coordine y controle todo el proceso.

2.4.7 CALIDAD TOTAL

“Sus orígenes se remontan a 1949, cuando la Unión of Japaneces Scientists an Engineers (JUSE) creó un comité formado por diferentes escuelas de pensamiento, ingenieros y funcionarios preocupados por la mejora de la productividad, y por aumentar la calidad de vida.

Es una filosofía que se caracteriza por prevenir y, por ello, reducir drásticamente todos los costos de no calidad y esta basada en principios, entre los cuales se encuentran la orientación al cliente, las mejoras continuas y el trabajo en equipo, también es una estrategia administrativa dentro del movimiento de calidad que considera e interrelaciona aspectos técnicos, humanos y materiales a través de un enfoque de sistemas, integración, estrategias y mejora continua.”²⁶

2.4.7.1 El cliente exige calidad.

El cliente que encontramos en el mercado es un cliente evolucionado, más informado, más atento y racional en sus elecciones, por lo que es un consumidor más exigente. Ese cliente no está dispuesto a tolerar la falta de calidad, el mal servicio y no acepta excusas. La calidad total representa la única forma de no ir a la

²⁶ MARTÍNEZ H, Rogelio A. Gerencia en procesos de mejora. Revista Productividad, Octubre 1991.

zaga de las exigencias del cliente sino, por el contrario, de suscitar continuamente su curiosidad, de captar sus exigencias y de aumentar permanentemente su satisfacción.

2.4.7.2 La calidad.

La calidad es una fuente de riquezas. Solo las empresas que se caracterizan por la calidad de sus productos y de sus servicios sobreviven en el mercado, alcanzan notoriedad y prosperan.

2.4.7.3 La calidad total mejora la moral del personal.

Donde la calidad es escasa, es fácil que se produzcan frustraciones, conflictividad y confusión. Se generan pérdidas de tiempo, mucho trabajo y escasas satisfacciones, lo que a la larga conduce a la pérdida de competitividad, pérdidas de personal, etc. pretende revalorizar el papel del hombre en la empresa y hacer aflorar los ilimitados recursos que posee cada ser humano.

1. La eficacia realizativa, es decir, la capacidad de saber gestionar por prioridades los objetivos a través de enfoques y formas organizativas.
2. La coherencia operativa como una capacidad de gestión fundamental para el éxito duradero de la empresa, que solo puede lograrse definiendo e implantando políticas de referencia y mecanismos que garanticen la coherencia vertical y horizontal.
3. Movilización hacia un fin como una superior capacidad organizativa.

El modelo de calidad total incluye los siguientes puntos:

- Satisfacción al cliente.
- Liderazgo.
- Información y análisis.
- Aseguramiento de calidad.
- Recursos humanos.
- Planificación estrategia.
- Efectos en el entorno.
- Resultados.

2.4.8 TEORÍA DE LAS RESTRICCIONES (TOC)

“Pretende desarrollar un sistema de gestión integral de la empresa a través del reconocimiento y aprovechamiento de los recursos críticos, con el objetivo de disminuir inventarios en proceso y reducir plazos de producción.

La TOC contiene un plan director basado en previsiones, un programa maestro basado en pedidos confirmados una planificación agregada y una operativa adapta el cálculo del plan maestro a las restricciones que presentan el constraint (cuello de botella) y realiza el cálculo agregado de las necesidades en función de dicho plan pudiéndose utilizar para el cálculo el sistema MRP. Inyecta flexibilidad al reducir el número de datos a procesar realizando reducción del número de posibilidades de programa maestro pretendiendo calcular el trabajo del constraint y planificar la entrada de materiales suponiendo que el resto de las operaciones irá por sí.”²⁷

2.4.9 “PROGRAMA PERMANENTE DE MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD (P.P.M.P.)

“En el incremento de la productividad de las empresas de bienes y servicios el Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad posee un creciente significado su objetivo se fundamenta en implementar procesos de cambio con la filosofía de la mejora continua en organizaciones productoras de satisfactores.

El P.P.M.P es un programa de actividades que apoyado en una metodología consistente guía el conjunto de acciones tendientes a propiciar las condiciones objetivas y subjetivas que aseguran la presencia de la cualidad productiva de la empresa. En su aplicación deberá tener las siguientes características:

- **Involucrativo:** (participativo): La aplicación del PPMP lleva implícito en todas sus etapas la participación activa de todos sus trabajadores y la dirección de la organización y unidades operacionales y las acciones de involucramiento deben ser permanentes en cada etapa de aplicación.”²⁸

²⁷ MARTÍNEZ H, Rogelio A. Gerencia en procesos de mejora. Revista Productividad, Octubre 1991.

²⁸ MARTÍNEZ H, Rogelio A. Gerencia en procesos de mejora. Revista Productividad, Octubre 1991.

- **Retributivo:** Los trabajadores y dirigentes deberán recibir en todos los sentidos retribuciones y beneficios por su aplicación que satisfagan necesidades; esta retroalimentación permitirá hacer mas efectiva su participación y por ende el involucramiento.
- **Permanente:** El P.P.M.P. debe entenderse dentro de la filosofía de la mejora continua y no un programa para solucionar un problema particular debe ser cíclico y en cada ciclo ir adaptándose a nuevos estados más exigentes en la evaluación de la productividad; con su aplicación debe ir generándose en la organización y en la unidad operacional una capacidad de cambio permanente.
- **Preventivo:** Debe tender en su esencia a prevenir problemas no solo será un conjunto de acciones correctivas una vez detectados los problemas en la medida la misma tienda cada vez mas a la prevención su aplicación reportara mayores beneficios.
- **Adaptivo:** Debe estar en función de las características concretas de la organización y su ambiente en base a esto a adaptar las etapas y estrategias a seguir en su aplicación.

2.4.9.1 El P.P.M.P consta de las siguientes etapas:

2.4.9.1.1 Etapa 1. Involucramiento.

“El objetivo de esta etapa es lograr desde el inicio y durante todo el proceso el compromiso y la participación activa de todos los trabajadores implicados desde la alta dirección hasta el nivel operativo.”²⁹

2.4.9.1.2 Etapa 2. Diagnóstico.

El diagnóstico llevará implícito la medición de los resultados a través de indicadores de productividad por una parte y de los factores inhibidores por otra con el fin de ver la influencia de estos factores en la productividad.

²⁹ **MARTÍNEZ H, Rogelio A.** Gerencia en procesos de mejora. Revista Productividad, Octubre 1991.

2.4.9.1.3 Etapa 3. Estrategia de solución.

Consiste en diseñar de forma colectiva la estrategia global de solución a los problemas diagnosticados.

2.4.9.1.4 Etapa 4. Instrumentación.

Consiste en aplicar la estrategia de solución definida en la etapa anterior.

2.4.9.1.5 Etapa 5. Evaluación y ajuste.

Se basa en medir (evaluar) los avances de la Instrumentación medir los I.P. y valorar si se alcanzan los estados deseados con el fin del aseguramiento real y sostenido de la productividad. En esta etapa se abrirá un nuevo ciclo de aplicación del P.P.M.P. con metas superiores.

Dada la síntesis anterior, es necesaria la convergencia de ciertas condiciones específicas. Así para que un proceso mejore se requiere que sucedan tres cosas simultáneamente:

- Querer mejorar.
- Poder mejorar (incluye el Saber como y el Tener con qué).
- Actuar en consecuencia.

2.4.10. CADENA DE VALOR

“Michael Porter en su libro Ventaja Competitiva define Cadena de Valor como: un sistema de actividades interdependientes relacionadas por eslabones. Se muestra en la Figura Nº 2.7, la cadena genérica compuesta de nueve eslabones, como base y puede ser ajustada a una empresa en particular.”³⁰

³⁰ CERTO C. Samuel, Peter J. Paul, Dirección Estratégica, Tercera Edición, Madrid, Mc Graw Hill, 1997, Pág. 98

³⁰ THOMPSON Strickland, Administración Estratégica, Decimotercera Edición, Mc Graw Hill, 2003. Pág. 116-122



Fig. 2.7 Cadena de Valor

Fuente: CERTO C. Samuel, Peter J. Paul, Dirección Estratégica

Estos son los tabiques por medio de los cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Cada actividad de valor también crea y usa la información, como datos del comprador, parámetros de desempeño, y estadísticas de fallas del producto. Las actividades de valor también pueden crear activos financieros como inventario y cuentas por cobrar.

Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias y actividades de apoyo.

2.4.10.1 Actividades primarias

Ubicadas en la base de la cadena de valor, están directamente relacionadas con la creación o distribución de un producto o servicio y pueden clasificarse en cinco grandes grupos: logística interna, operaciones, logística externa, comercialización y ventas, y servicios.

- Logística Interna: Trata de las actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de las materias primas necesarias para la fabricación de productos y servicios.
- Operaciones: Transforman la materia prima en el producto o servicio final: procesamiento, ensamblaje, empaquetado, verificación, entre otros.
- Logística Externa: Recoge, almacena y distribuye el producto a los consumidores.
- Comercialización y Ventas: En esta actividad se incluye la administración, publicidad y venta.
- Servicios: Incluyen todas aquellas actividades que realzan o conservan el valor de un producto o servicio, como la instalación, reparación o recambios.

2.4.10.2 Actividades de apoyo

“Como su nombre lo indica, ayudan a sustentar a las actividades primarias y se apoyan entre si, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Se pueden dividir en cuatro grupos:

Infraestructura de la Empresa: Comprende actividades tales como la dirección general, contabilidad y finanzas, sistemas de información, relaciones con la administración pública y asuntos legales.”³¹

Gestión del Recurso Humano: Está relacionada con actividades de contratación, gestión, formación, desarrollo y remuneración del personal de la organización.

Desarrollo Tecnológico: Puede estar directamente relacionado con el producto, por ejemplo el diseño de un producto mediante Investigación-Desarrollo o con los procesos.

³¹ CERTO C. Samuel, Peter J. Paul, Dirección Estratégica, Tercera Edición, Madrid, Mc Graw Hill, 1997, Pág. 98

Abastecimiento: Hace referencia a los procesos de adquisición de diversos recursos para las actividades primarias.

2.4.10.3 Recursos y Capacidades Competitivas de la Empresa

“Los recursos y capacidades de la empresa hacen referencia a todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma.

Al evaluar la situación, es fundamental identificar las actividades en las que ésta, es en verdad sobresaliente, así como las capacidades que cuenta para competir.”³²

Se analizará tomando como referencia la cadena de valor propuesta por Michael Porter los siguientes componentes: Organizativo, Comercialización, Personal, Procesos y Financiero.

2.4.10.4 Componente Organizativo

Se refiere a todos los subcomponentes organizativos como: la estructura de la empresa, la comunicación interna, vinculaciones estratégicas, objetivos estratégicos, adaptabilidad del entorno, estructura de poder, tamaño, experiencia del negocio.

2.4.10.5 Componente Personal

Este componente está relacionado con las personas que trabajan en la empresa. Entre los subcomponentes más relevantes: reclutamiento y selección, gestión del talento humano, remuneraciones, capacitación, sistemas de recompensa entre otros.

2.4.10.6 Componente Procesos

El enfoque orientado hacia los procesos, permite una rápida y sencilla identificación de los problemas. Así como resolución de los mismos, lo que repercute

³² THOMPSON Strickland, Administración Estratégica, Decimotercera Edición, Mc Graw Hill, 2003. Pág. 116-122

positivamente en las capacidades de la organización y su capacidad para adaptarse al exigente y cambiante mercado; se analizará los siguientes subcomponentes: procedimientos, desarrollo de productos, el cliente interno, capacidad del proceso, indicadores, entre otros.

2.4.10.7 Componente Financieros

Están compuestos por el dinero invertido del empresario en su empresa sumado al dinero adicional que él estaría dispuesto a invertir y al crédito que puede conseguir. Entre los subcomponentes mas relevantes: Tipo de financiación, Rentabilidad, Liquides, Precios, entre otros.

2.4.10.8 Componente Comercialización

La comercialización es un conjunto de actividades que encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes por una ganancia. Entre los más importantes: Promoción y Comunicación, Servicio Postventa, Diferenciación de Productos, Garantías, Segmentos de mercados atendidos, entre otros.

La administración de los diferentes recursos y capacidades representan las operaciones centrales de la mayor parte de las empresas. El análisis interno es vital para la salud de la organización.

2.4.10.9 Componentes Internos

Los componentes y subcomponentes internos mas importantes se resumen en la Tabla Nº 2.1

COMPONENTES	SUBCOMPONENTES
1. Organización	Estructura Comunicación Interna Vinculaciones estratégicas Objetivos estratégicos Adaptabilidad al entorno Estructura de Poder Tamaño Experiencia en el negocio
2. Personal	Reclutamiento y Selección Gestión del Talento Humano Remuneraciones Capacitación Sistema de Recompensa
3. Procesos	Procedimiento Desarrollo e Productos Cliente Interno Capacidad del Proceso Indicadores Requisitos de salida Standardización
4. Capacidad Financiera	Tipo de Financiación Rentabilidad Liquidez Productos Precios
5. Comercialización	Promoción y comunicación Servicios Post-venta Diferenciación de Productos Garantías Segmentos de mercados atendidos

Tabla № 2.1 Componentes y subcomponentes Internos

Fuente: CERTO C. Samuel, Peter J. Paul, Dirección Estratégica

2.4.10.10 Mejora estructural de procesos

La Mejora Estructural de Procesos puede producirse debido a:

- Cambios en el entorno del proceso: cambios en los clientes del proceso y/o de las necesidades de éstos respecto de dicho proceso.
- Cambios organizativos que provocan cambios en las entradas, salidas y límites del proceso.
- Identificación de factores que no habían sido tenidos en cuenta en la estructuración y definición del proceso y que están provocando deficiencias en la estructuración del proceso.
- Identificación de deficiencias en las características de calidad o estándares en las salidas o prestaciones del proceso, o bien de cualquiera de las actividades o recursos que forman parte del mismo.

El procedimiento de revisión o Mejora Estructural de Procesos puede ser representado mediante el siguiente esquema:

1. Mejora de la Definición del Proceso: cambios en la función básica del proceso, en el impacto del proceso en otros procesos o nuevas expectativas del proceso a favor de estrategias o valores de la organización.
2. Revisión y Mejora de los Límites Iniciales, Finales o Intermedios del proceso: cambios en los límites inicial, final o intermedios del proceso.
3. Revisión y Mejora de los Propietarios del Proceso y de sus Responsabilidades.
4. Revisión y Mejora de las Actividades del Proceso: equivale a ajustar el propósito, lugar, secuencia, medios humanos y método de cada actividad del proceso, teniendo en cuenta las causas del modo de operar y sus ventajas e inconvenientes respecto a otras alternativas posibles.
5. Revisión y Mejora de las Entradas del Proceso: cada uno de los cambios o ajustes anteriores implica cambios en las necesidades del proceso acerca de los recursos necesarios (entradas).
6. Revisión de los Indicadores del Proceso: necesarios cuando se detectan faltas en la información relevante, cuando se modifica la definición o los clientes del proceso o cuando se modifican los puntos críticos para el funcionamiento del proceso.

2.4.11 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

2.4.11.1 ¿Qué es Valor?

“Un proceso es un conjunto de actividades que generan VALOR.

El valor es una percepción que tiene un cliente sobre la capacidad de un producto o servicio de satisfacer su necesidad.”³³

2.4.11.2 Valor Agregado

Es el resultado de aquellas operaciones que la organización debe realizar para satisfacer solo los requerimientos del cliente. Como se indica en la Figura № 2.8

³³ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. (1994)



Fig. 2.8 Valor Agregado

2.4.11.3 Eficiencia en la creación de valor

Este genera la mayor cantidad de salida con valor con el menor número de recursos (eliminar desperdicios) y a la vez verifica que la cantidad de valor que se está creando esté acorde con la meta establecida.

Por último permite evaluar si la misma actividad puede llevarse a cabo con un costo menor a consecuencia de reasignar actividades a otro cargo.

2.4.11.4 Categorías de valor

- **VAC.** Actividad que agregan valor real, convierten recursos en producción / servicio consistentes con requerimientos del cliente. Es una actividad por la cual el cliente está dispuesto a pagar.
- **VAE.** Actividades de valor empresarial, contribuyen a captar progresivamente nuevos clientes y creación de valor interno (riesgo, planificación).
- **Actividades que no agregan valor.** Pueden ser eliminadas o minimizadas sin deteriorar funcionalidad del bien / servicio como:
 - Preparación
 - Movimiento
 - Espera
 - Inspección
 - Archivo, etc

2.6 INDICADORES DE GESTIÓN

2.5.1 CONCEPTOS GENERALES

“Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos con el fin de que se puedan efectuar y realizar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto en el mediano y largo plazo mediante un sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso.”³⁴

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada uno de los grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

Los indicadores gestión de presentan unos paradigmas a la ahora de la medición:

2.5.1.1 La medición precede al castigo: desafortunadamente y dado el manejo equivoco que se les da a las mediciones en la mayoría de las organizaciones las personas piensan que cada vez que “miden” los procesos en los cuales participan con toda seguridad rodarán cabezas. Muchos administradores utilizan las mediciones como mecanismos de presión y como justificación para sancionar al personal, lo cual crea un rechazo.

En cambio, lo que se busca con la medición es generar rasgos de autonomía de decisiones y acción razonable para los empleados y debe ser liberadora de tiempo para los administradores; ya que cuando se emplea de una forma eficiente este recurso y se establece un conjunto de patrones que definen el rango de autonomía de la gestión de las personas y de las organizaciones esta contribuyendo al desarrollo de las personas y las organizaciones mismas.

³⁴ **HARRINGTON, James.** Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. (1994)

2.5.1.2 No hay tiempo para medir: con este se quiere referir que los empleados piensan o tratan los indicadores de gestión como un trabajo extra de sus tareas diarias; debido que no percatan que él mismo lleva a cabo los controles aunque de manera desorganizada y muy pocas veces efectiva.

Si los funcionarios y los empleados de las empresas no se percatan de la importancia que tiene el control para sus organizaciones para el indispensable para el desarrollo exitoso de la gestión la medición no cobrará su adecuada y definitiva dimensión de la efectiva herramienta de apoyo.

2.5.1.3 Medir es difícil: Si bien es cierto que para algunos procesos se justifican y es necesario usar mediciones especiales en algunos casos basta con emplear matemáticas sencillas, reglas de tres, relaciones, sumas o restas y elementos estadísticos elementales.

2.5.1.4 Hay cosas imposibles para medir: Es cierto que en algunos casos la medición de algunos agentes, procesos, variables es sumamente compleja, pero hay que tener presente que existen la excepción de la regla.

2.5.1.5 Es más costoso medir que hacer: Tiene que ver que no se pueden medir todos los procesos que se realizan en la organización; hay que tener presente que se deben medir las variables mas representativas o las que mejor tipifiquen los aspectos mas vitales para la empresa.

2.5.2 ¿QUÉ ES UN INDICADOR DE GESTIÓN?

Hay que tener presente que un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas.

De igual modo hay que tener presente que los indicadores de gestión son un medio y no un fin ya que el indicador es un apoyo para saber como se encuentra la organización.

Los parámetros son aspectos a evaluar en un enfoque sistémico de gestión de una unidad u organización (sistema conductual). Efecto, impacto, eficacia, eficiencia, economía y calidad son parámetros de gestión. Los indicadores son referencias numéricas que relacionan variables para mostrar el desempeño de la unidad u organización con relación a uno de los parámetros de gestión.

Los indicadores de gestión son por encima de todo una información por lo cual no se puede indicar que simplemente es un dato determinado de calificación de la empresa; teniendo en cuenta que es una información los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información tanto en forma individual como grupal. Los indicadores de gestión poseen los siguientes atributos de la información:

- exactitud
- forma
- frecuencia
- extensión
- origen
- temporalidad
- relevancia
- oportunidad

2.5.3 “OBJETIVOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN”³⁵

Se puede diseñar indicadores de gestión muy variados, dependiendo del desempeño que se quiere medir.

- Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos
- Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales
- Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.
- Mejorar el uso de los recursos y activos asignados para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.

³⁵ MARTÍNEZ H, Rogelio A. Gerencia en procesos de mejora, Octubre (1991)

- Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.
- Compararse con las empresas del sector en el ámbito local y mundial

2.5.3.1 ¿Para que se utilizan?

Para que la organización determine diferentes factores en su desempeño de las áreas que conforman la organización conforman el área. El comportamiento de estos factores es probabilística ya que estos buscan reducir la incertidumbre por medio de la información registrada.

Algunas de las causas por las que se quiere obtener esta información son:

- la exposición de la información
- la creciente complejidad de la administración
- el ritmo rápido del cambio
- la interdependencia de las unidades que conforman la organización
- el reconocimiento de la información como recurso
- la evolución y la disponibilidad de la tecnología y de telecomunicaciones
- la necesidad de desarrollo de las organizaciones y de las personas

2.5.3.2 ¿Por qué se utilizan?

Se utilizan ya que traen una ventaja fundamental para la empresa; el uso de los indicadores traen consigo una reducción drástica de la incertidumbre de la angustia y la subjetividad con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores

Estas son algunas ventajas que traen el uso del manejo de los indicadores de gestión:

- estimular y promover el trabajo en equipo
- contribuir al desarrollo y el crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización
- generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario
- impulsar la eficiencia, la eficacia y la productividad de las actividades de cada uno de los negocios
- y entre otros factores.

2.5.3.3 ¿Cómo es su composición?

Un indicador correctamente compuesto posee las siguientes características:

- Nombre: es la identificación y la diferenciación de un indicador por lo cual es muy importante que este sea concreto y debe definir claramente su objetivo y la utilidad.
- Formas de cálculo: al tratarse de un indicador cuantitativo se debe tener en cuenta la formula matemática que se va emplear para el cálculo de su valor esto implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.
- Unidades: es la manera como se expresa el valor de determinado del indicador dado por unidades las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
- Glosario: este punto es de vital importancia ya que el indicador se encuentre documento o anexados términos que especifican de manera exacta los factores que se relacionaran en el cálculo del indicador.

2.5.4 HERRAMIENTAS PARA DESARROLLAR INDICADORES DE GESTIÓN

“Conocido también como direccionamiento estratégico, es importante que la empresa desarrolle e implemente indicadores de gestión. Tal vez suene para algunos algo tedioso para otro totalmente interesante. Lo cierto es que es absolutamente necesario hacer porque lo que no se mide no se mejora. Si quiere hacer crecer su empresa ganar mercado aplastar a la competencia pero no implementa indicadores de gestión no podrá saber si lo que hace es lo correcto si su producto es tan aceptado en el mercado como cree y si cuenta con el respaldo de su cliente externo e interno. ”³⁶

Para hacerlo es importante que se tengan en cuenta algunos aspectos claves de la empresa:

- Su cliente externo es decir, el mercado objetivo.
- Clima organizacional.
- Objetivos financieros de la compañía y su presupuesto.
- Planeación estratégica.

³⁶ MARTÍNEZ H, Rogelio A. Gerencia en procesos de mejora, Octubre (1991)

2.5.4.1 El cliente externo:

La empresa vive por los clientes y para el cliente; es decir que trabajan para el bien de las personas que compran y/o demandan sus productos o servicios; por tal razón es importante saber que piensan ellos de lo que ofrece la organización en el mercado.

La mejor forma de saber la posición del cliente externo frente a usted es a través de la encuesta todos lo saben pero puede resultar incomodo hacerlo demasiado seguido. Básicamente se trata de una encuesta de imagen ya que ésta es la voz de sus clientes y puede resultar una herramienta útil para conocer fortalezas debilidades de su empresa, producto.

2.5.4.2 Clima organizacional

El clima organizacional comprende a su cliente interno ya que no basta con tener personas trabajando si no sabe y no conoce la posición de ellos frente a la organización jerárquica de la empresa; de misma manera es importante indagar al clientes externos es importante implementar una encuesta a nivel interno de la empresa.

“Otro aspecto importante es que los empleados tengan la oportunidad de realizar la encuesta de forma anónima y si lo hacen mencionando su nombre debe existir una política que garantice que los jefes no llegarán a tomar medidas contrarias contra determinado empleado; ya que el objetivo primordial de una encuesta interna es para ver los errores conocer al empleado saber si los jefes son excelentes o no y tomar medidas correctivas que garanticen el mejoramiento del clima organizacional y por ende el crecimiento de la empresa.”³⁷

2.5.4.3 Creación estratégica

Identificar los puntos más representativos de la organización buscando en las debilidades, fortalezas, oportunidades y las amenazas, por lo cual se realiza un análisis FODA y con base en los resultados definir los objetivos generales por áreas y de esta manera desarrollar estrategias para cada uno de estos.

Sin creación no existe futuro es como querer viajar sin saber a dónde se va, con cuánto se viaja, cuánto tiempo se estará en determinado sitio, cómo llegará etc.

³⁷ MARTÍNEZ H, Rogelio A. Gerencia en procesos de mejora, Octubre (1991)

2.5.5 CLASES DE INDICADORES DE GESTION

- **Indicador de utilización:** Entre la capacidad utilizada y la disponibilidad
- **Indicador de rendimiento:** Entre producción real y la esperada
- **Indicador de productividad:** Entre los valores reales de la producción y los esperados

Los Indicadores son subaspectos o subdimensiones de las variables representadas; susceptibles de observación y medición. En forma general se clasifican en dos: De eficacia o de logro, de eficiencia.”³⁸

2.5.6 TIPOS DE INDICADORES

2.5.6.1 De eficacia o de logro: Son “hechos” concretos, verificables, medibles, evaluables que se establecen a partir de cada objetivo.

El primer paso consiste en seleccionar características de eficacia más importantes. Las características de eficacia son indicadores del modo tan eficaz como está funcionando el proceso. Se necesita ver no solo la calidad como un todo, sino también los subprocesos y las principales actividades que ocurren dentro del proceso. La meta es tener la seguridad de que el output satisface los requerimientos del cliente.

El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el Qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera.

³⁸ MARTÍNEZ H, Rogelio A. Gerencia en procesos de mejora, Octubre (1991)

Los indicadores típicos de falta de efectividad son:

- Producto y / o servicio inaceptable
- Quejas de los clientes
- Altos costos de garantía
- Disminución de trabajo
- Repetición del trabajo terminado
- Rechazo del output
- Output retrasado
- Output incompleto

2.5.6.2 De eficiencia: Valoran el rendimiento (productividad física) de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener ciertos objetivos.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

2.5.7 OBJETIVOS DE GESTIÓN

- Propender cumplimiento de objetivos, metas y políticas de la alta dirección
- Garantizar la producción de Información Confiable
- Prevenir errores
- Asegurar la idoneidad y eficiencia del RRHH
- Garantizar el permanente análisis y evaluación de la Gestión
- Asegurar la existencia de mecanismos de verificación y evaluación

Beneficios

- Guiar la toma de decisiones
- Orientar las acciones hacia objetivos institucionales
- Proporcionar base de datos para fijar metas y evaluar el desempeño
- Promover la eficiencia y la satisfacción del cliente
- Identificar oportunidades para mejorar la productividad y la rentabilidad

2.5.8 SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Es la culminación de un proceso de planificación estratégica, que permite transformar en realidad la VISION, muestra de manera cuantitativa y gráfica el desempeño de una organización, con relación a los factores claves de éxito. Facilita identificar los aspectos sobre los que se deben concentrar los esfuerzos de mejoramiento.

Un conjunto de indicadores que midan con claridad como avanza la organización
Procedimientos claros para recopilar, procesar, evaluar, presentar, tomar decisiones y actuar.

2.5.9 REQUISITOS DE LOS INDICADORES

Apalancar objetivos institucionales y de cada negocio

Relacionados con aspectos críticos

Fáciles de obtener

Fáciles de interpretar y visualizar

Perdurables en el tiempo

2.5.10 METODOLOGÍA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LOS INDICADORES

“La metodología que se utilizará para la implementación de los indicadores se basa en el siguiente plan de trabajo.”³⁹

- **Organización:** Es el punto de partida ya que debe haber involucramiento de todos los miembros del equipo de trabajo para alcanzar un fin común.
- **Diseño:** Definir metas según factores críticos de éxito de la empresa.
- **Implementación:** Elaboración del tablero de control, verificación y corrección.
- **Seguimiento:** Dejar los indicadores perdurables en el tiempo.

Las técnicas para elaborar medidores e indicadores son simples. El proceso sugerido para hacerlo es el siguiente:

³⁹ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. (1994)

Paso 1. Definir los atributos importantes. Mediante el uso de un diagrama de afinidad (lluvia de ideas mejorada) obtenga el mayor número de ideas acerca de medidores o indicadores que puedan utilizarse para medir las actividades o los resultados del mismo, según sea el caso. Asimismo, los atributos más importantes que debe tener el medidor o indicador. Luego, por consenso seleccione los más apropiados.

Paso 2. Evaluar si los medidores/ indicadores tienen las características deseadas, es decir medibles, entendibles y controlables.

Paso 3. Compare contra el conjunto de medidores o indicadores actuales para evitar redundancia o duplicidad. Esto es la comparación de los resultados.

2.6 ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS

“Una tarea específica en el proceso es el abordar con exactitud y adecuada documentación lo que cubre el proceso. Con frecuencia, los procesos de la empresa no están bien documentados como los de producción. Generalmente, un proceso de producción incluye documentación como la siguiente:”⁴⁰

- Una serie de programas detallados de acción que especifican todas las dimensiones y montaje del producto.
- Especificaciones detalladas que cubren todas las soluciones químicas o de otros procesos aplicados al producto.
- “Instrucciones de trabajo”, paso a paso, que indican exactamente en qué secuencia debe realizarse cada operación del producto, en qué máquina y en qué departamento.
- Una serie de instrucciones de inspección y / o prueba que especifica en que puntos exactos de la producción el producto debe inspeccionarse y / o someterse a prueba; como debe llevarse a cabo esa inspección y / o prueba y los correspondientes criterios de aceptación o de rechazo.
- Un plan de entrenamiento que defina las tareas básicas y el ejercicio específico de tareas debe suministrárselas a los empleados, antes de calificar para realizar la correspondiente actividad.

⁴⁰ **HARRINGTON, James.** Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. (1994)

La estandarización de los procedimientos de trabajo es importante para verificar que todos los trabajadores, actuales y futuros, utilicen las mejores formas para llevar a cabo actividades relacionadas con el proceso. Cuando cada persona lo utiliza en forma diferente, es muy difícil, si no imposible, efectuar mejoramientos importantes dentro del proceso. La estandarización es uno de los primeros pasos para mejorar cualquier proceso. Esto se logra mediante el uso de procedimientos acertados. Deben existir procedimientos para realizar la mayor parte de las actividades. Estos muestran a la gerencia y a los colaboradores como funciona el proceso y como se ejecutan las actividades. Estos procedimientos deben:

- Ser realistas con base en un análisis cuidadoso.
- Definir responsabilidades
- Establecer límites de autoridad.
- Cubrir situaciones de emergencia
- No estar expuestos a diferentes interpretaciones.
- Ser de fácil comprensión
- Explicar cada uno de los documentos, su objetivo y su utilización
- Definir requisitos de entrenamiento
- Establecer estándares mínimos de desempeño

Con frecuencia los procedimientos incluyen un diagrama de flujo, además de las instrucciones escritas. Aunque no es meta generar gran cantidad de papeleo administrativo innecesario existe una forma óptima de realizar una tarea y ésta debe ser el “estándar”. Los estándares también establecen límites de autoridad y responsabilidad y deben comunicarse a los empleados. La estandarización requiere que la documentación indique como va a efectuarse el proceso, que entrenamiento requiere el personal y en que consiste el desempeño aceptable.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN EN LA EMPRESA

3.1 EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico lo integran la misión, la visión, principios y valores.

3.1.1 MISIÓN DE ANTARTICWEYS CIA. LTDA.



HOJA DE DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

EMPRESA:	Mayorista de Turismo Antarticweys Cia. Ltda
FECHA DE ELABORACIÓN:	
RESPONSABLE:	Ramiro Iturralde. A.

DETALLE DE ACTIVIDADES: A. INTERROGANTES BASICAS

1. Tipo de organización:

Somos una empresa de Servicios Turísticos

2. Motivo:

Nos Constituímos para la prestación de servicios profesionales Turísticos

3. Productos o servicios:

Ofrecemos Servicios Turísticos Nacionales e Internacionales

4. Clientes:

Para agencias de Viajes y empresas

5. Factor diferenciador:

Nos hará diferentes al resto por Calidad e insuperable servicio

6. Mercados:

Nos desempeñamos en la Industria Turística

7. Recursos:

Los Recursos para nuestras funciones son de Accionistas

8. Gestión:

Manejaremos nuestros recursos con Responsabilidad y seguridad.

9. Estrategia:

La estrategia corporativa es Costos

B. FORMULACIÓN DE MISIÓN

Antarticweys es una empresa de servicios Turísticos, pro-activa comprometida a satisfacer con responsabilidad las necesidades de seguridad, comodidad y aventura en la industria turística, entregando a los clientes óptima calidad e insuperable servicio.

C. FORMULACIÓN DE EJES ESTRATÉGICOS

- Fortalecer el compromiso con empleados
- Mejorar el ambiente físico de trabajo
- Mejorar la eficiencia operativa turística
- Desarrollar e Innovar servicios turísticos
- Mejorar las relaciones con clientes
- Fortalecer las alianzas estratégicas turísticas
- Incrementar el retorno sobre la inversión de los accionistas

3.1.2 VISIÓN DE ANTARTICWEYS CIA. LTDA.



HOJA DE DECLARACIÓN DE LA VISIÓN Y PRINCIPIOS.

EMPRESA:	Mayorista de Turismo Antarticweys Cia. Ltda
FECHA DE ELABORACIÓN:	
RESPONSABLE:	Ramiro Iturralde. A.

DETALLE DE ACTIVIDADES:

A. DEBE INCLUIR LAS SIGUIENTES CUESTIONES BASICAS:

Principios:

¿Qué principios y creencias deben ser parte de la cultura organizacional?

Visión:

1. Debe tener dimensiones de tiempo:
Nos proyectamos hacia el 2012
2. Debe ser integradora:
Visualizamos nuestra empresa como un sistema dinámico
3. Debe ser positiva y alentadora:
Alentamos al talento humano
4. Debe proyectar sueños y esperanzas pero a la vez ser lo mas realista posible:
Nos proyectamos a conseguir un 53% de participación en el mercado nacional
5. Debe incorporar valores e intereses comunes:
Incorporamos una orientación al cliente
6. Debe usar un lenguaje enaltecedor:
Somos una empresa con clase mundial
7. Debe permitir que se cree sinergia:
Permitir una rentabilidad e innovación

B. FORMULACIÓN INDIVIDUAL O GRUPAL DE VISION Y PRINCIPIOS

1. Principios

- a. Honestidad, Integridad y respeto:** Mantiene los mas altos valores éticos fomentando el respeto consigo mismo y hacia los demás.
- b. Liderazgo:** Mantiene una actitud preactiva hacia el alcance de los objetivos planteados, encarando obstáculos presentados.
- c. Trabajo en equipo:** Considera que el trabajo en equipo es la base para alcanzar los objetivos planteados por la empresa, esta actitud prevalecerá sobre los intereses individuales sin que esto signifique cortar la creatividad personal.
- d. Orientación al Cliente:** Responde de manera oportuna las necesidades de los clientes internos y externos proporcionando una relación continua y duradera.

- e. **Calidad:** La Mayorista de viajes Antarcticweys. está convencida de que es posible una mejora continua en los procesos con el fin de lograr los estándares de calidad exigidos por nuestros clientes.
- f. **Responsabilidad:** Conciencia acerca de la importancia que tiene todos los servicios que ofrecemos, cumpliendo a cabalidad los compromisos.
- g. **Aceptación de Diferencias:** Desarrollar la capacidad de entender que cada individuo posee características únicas que lo diferencian del resto de las personas y ser capaz de actuar de manera clara y precisa respetando los puntos de vista de los demás.

2. Visión

Convertirse en el 2012 como una empresa que brinda servicios turísticos nacionales e internacionales con la mejor calidad para nuestros clientes y así superar a nuestros competidores y de esta forma conseguir un 53% de participación en el mercado nacional.

3.1.3 INTEGRACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR CON LA MISIÓN Y VISIÓN

El liderazgo en costos, se ha integrado a los elementos corporativos misión y visión de la empresa Antarcticweys Cia. Ltda., pilares fundamentales para el rumbo de los próximos años, se muestra gráficamente en la Figura № 3.1



Fig. 3.1 Integración de la propuesta de valor con la misión y visión

3.1.3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional de la empresa Antarticweys Cia. Ltda., está orientada a dar el apoyo a las decisiones que emprenda la Gerencia General, se tendrá que mantener el compromiso y la predisposición que existe por parte de sus colaboradores para la consecución de los objetivos estratégicos establecidos, al momento de llevar a la ejecución el Plan Estratégico formulado.

3.1.3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para la consecución de la planificación estratégica, se propone realizar cambios en la estructura como: incorporar una división comercial que será responsable de la gestión comercial de los procesos claves de la empresa Servicios Turísticos Antarticweys Cia. Ltda., la nueva estructura se muestra en la Figura Nº 3.2.

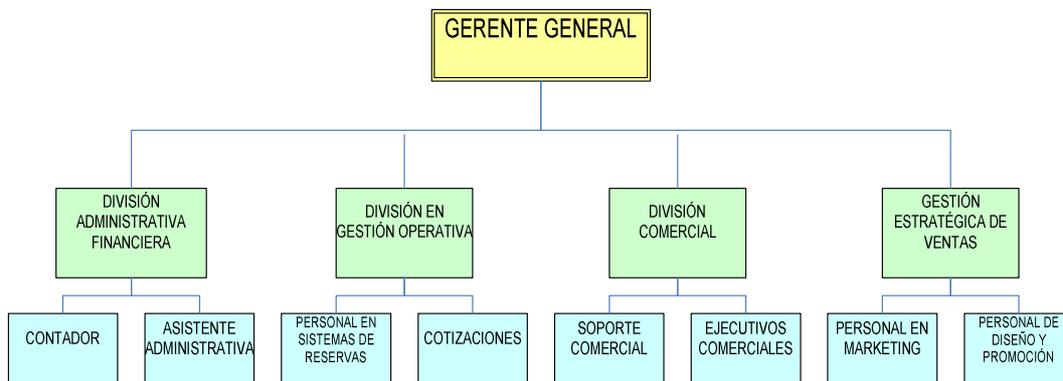


Fig. 3.2 Organigrama de Antarticweys Cia. Ltda.

3.1.4 ENFOQUES PARA LA CREACIÓN DE UNA VENTAJA COMPETITIVA

La Propuesta de Valor: Desarrollo de productos con el liderazgo en costos, se ha tomando como referencia los enfoques desde las perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje-desarrollo; para la creación de una Ventaja Competitiva integrando la visión de la empresa Antarticweys Cia. Ltda., se muestra en la Tabla Nº 3.1.

PROPUESTA UNICA DE VALOR
ANTARTICWEYS MAYORISTA DE TURISMO CIA. LTDA

PROPUESTA DE VALOR	PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO		PERSPECTIVA DE PROCESOS		PERSPECTIVA DE CLIENTE		PERSPECTIVA FINANCIERA		VISIÓN
	El liderazgo en costos	AR1	Gestión del Talento Humano	BR1	Gestión por procesos	CR1	Satisfacción del cliente	ER	
AR2		Mejora el ambiente de trabajo	BR2	Plan de Marketing	CR2	Gestión de alianzas estratégicas			

Convertirse en el 2012 como una empresa que brinda servicios turísticos nacionales e internacionales con la mejor calidad para nuestros clientes y así superar a nuestros competidores y de esta forma conseguir un 53% de participación en el mercado nacional.

OBJETIVOS:

AR1,1	fortalecer el compromiso con los empleados	BR1,1	Mejorar la eficiencia operativa turística	CR1,1	Mejorar las relaciones con pasajeros	ER,1	Incrementar el retorno sobre las inversión de los accionistas
AR1,2	Mejora el ambiente físico	BR1,2	Desarrollar e innovar servicios y destinos turísticos	CR2,1	Fortalecer las alianzas estratégicas		

Tabla 3.1. Enfoque para la Creación de una Ventaja Competitiva: Perspectiva Crecimiento, Perspectiva Procesos, Perspectiva Clientes, Perspectiva Financiera de la empresa Servicios turísticos Antarticweys Cia Ltda

3.1.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos que se deben alcanzar en el mediano y largo plazo son:

- Fortalecer el compromiso con los empleados
- Mejorar el ambiente físico de trabajo
- Mejorar la eficiencia operativa turística
- Desarrollar e Innovar los servicios turísticos
- Mejorar las relaciones con clientes
- Fortalecer las alianzas estratégicas turísticas
- Incrementar el retorno sobre la inversión de los accionistas

3.1.6 PLAN DE ACCIÓN

Se ha propuesto que para llevar a la ejecución el plan de acción se debe seguir el cronograma mostrado en la Tabla Nº 3.2

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	2008	2009	2010	2011	2012
Fortalecer el compromiso con empleados					
Mejorar el ambiente físico de trabajo					
Mejorar la eficiencia operativa turística					
Desarrollar e Innovar Servicios Turísticos					
Mejorar las relaciones con clientes					
Fortalecer las alianzas estratégicas Turísticas					
Incrementar el retorno sobre la inversión de los accionistas					

Tabla Nº 3.2: Cronograma de Actividades para llevar a la ejecución el Plan Estratégico.

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos se detalla: los responsables de la ejecución de cada actividad, el tiempo estimado en que se deben realizar y políticas a seguir. Fortaleciendo el compromiso con los empleados, Tabla Nº 3.2.

- Fortalecer el compromiso con los empleados, Tabla № 3.3

PLAN DE ACCIÓN															
CODIGO		SERVICIOS TURISTICOS ANTARTICWEYS CIA. LTDA										FECHA:			
		CRONOGRAMA : MESES													
OBJETIVO		ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	RESPONSABLE
Fortalecer el compromiso con empleados	1	Asignación del responsable de la Gestión del Talento Humano	■												Gerente General
	2	Establecer el alcance del Plan de Gestión del Talento Humano		■											Coordinador de RR:HH
	3	Elaboración del plan de Gestión del Talento Humano			■	■	■	■	■	■					Coordinador de RR:HH
	4	Aprobación del Plan de Gestión del Talento Humano								■					Gerente General
	5	Ejecución del Plan de Gestión del Talento Humano									■	■	■	■	Coordinador de RR:HH
POLITICAS		Elaborar como máximo 8 horas diarias de Lunes a Viernes													

Tabla № 3.3: Plan de acción: Fortalecer el compromiso con empleados

- Mejorar el ambiente físico de trabajo, Tabla № 3.4.

PLAN DE ACCIÓN															
CODIGO		SERVICIOS TURISTICOS ANTARTICWEYS CIA. LTDA										FECHA:			
		CRONOGRAMA : MESES													
OBJETIVO		ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	RESPONSABLE
Mejorar el ambiente físico de trabajo	1	Contratación de proveedor externo	■												Gerente General
	2	Establecer el alcance de la remodelación		■											Coordinador de Infraestructura
	3	Aprobación del presupuesto		■											Gerencia Financiera
	4	Ejecución del plan de remodelación			■	■	■	■							Coordinador Externo
POLITICAS		Realizar la selección de cada puesto de trabajo una vez al año.													

Tabla № 3.4: Plan de acción: Mejorar el ambiente físico de trabajo

- Mejorar la eficiencia operativa Turística, Tabla № 3.5.

PLAN DE ACCIÓN														
CODIGO		SERVICIOS TURISTICOS ANTARTICWEYS CIA. LTDA											FECHA:	
		CRONOGRAMA : MESES												
OBJETIVO	ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	RESPONSABLE
Mejorar la Eficiencia operativa Turística	1	Asignación del responsable para desarrollar el manual de procesos	■											Gerente General
	2	Levantamiento de Procesos		■	■	■	■							Coordinador de Procesos
	3	Documentación de Procesos					■	■						Coordinador de Procesos
	4	Diseño del manual de Procesos							■					Coordinador de Procesos
	5	Presentación del Manual de Procesos									■			Coordinador de Procesos
	6	Gestión por Procesos										■	■	■
POLITICAS	Revisión y Evaluación del manual de Procesos una vez al año													

Tabla № 3.5: Plan de acción: Mejorar la eficiencia operativa

- Desarrollar e innovar los Servicios turísticos, Tabla № 3.6

PLAN DE ACCIÓN														
CODIGO		SERVICIOS TURISTICOS ANTARTICWEYS CIA. LTDA											FECHA:	
		CRONOGRAMA : MESES												
OBJETIVO	ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	RESPONSABLE
Desarrollar e Innovar Servicios turísticos	1	Asignación del responsable para desarrollar el servicio turístico	■											Gerente General
	2	Establecer el alcance del Plan de Marketing		■										Gerente Comercial
	3	Elaboración del Plan de Marketing			■	■	■							Gerente Comercial
	4	Revisión del Plan de Marketing					■	■						Gerente Comercial
	5	Establecer una estrategia de venta del servicio turístico							■	■				Gerente Comercial
	6	Promoción del producto										■	■	■
POLITICAS	Desarrollar nuevos servicios turísticos cada año													

Tabla № 3.6. Plan de acción: Desarrollar e innovar productos

- Mejorar las relaciones con clientes, Tabla Nº 3.7.

PLAN DE ACCIÓN														
CODIGO		SERVICIOS TURISTICOS ANTARTICWEYS CIA. LTDA										FECHA:		
		CRONOGRAMA : MESES												
OBJETIVO	ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	RESPONSABLE
Mejorar las relaciones con clientes	1	Asignación del responsable de la relaciones con clientes	■											Gerente General
	2	Elaboración del plan de relación con los clientes		■										Coordinador de Marketing
	3	Elaboración del plan de fidelización de clientes			■	■								Coordinador de Marketing
	4	Elaboración del plan de satisfacción de los clientes				■	■							Coordinador de Marketing
	5	Revisión de Planes						■						Gerente General
	6	Ejecución del plan de relación con clientes								■	■	■	■	Gerente Comercial
POLITICAS		Realizar trimestralmente la actividad de relación con los clientes												

Tabla Nº 3.7: Plan de acción: Mejorar las relaciones con clientes

- Fortalecer las alianzas estratégicas turísticas, Tabla Nº 3.8.

PLAN DE ACCIÓN														
CODIGO		SERVICIOS TURISTICOS ANTARTICWEYS CIA. LTDA										FECHA:		
		CRONOGRAMA : MESES												
OBJETIVO	ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	RESPONSABLE
Fortalecer las alianzas estratégicas Turísticas	1	Análisis de alianzas estratégicas actuales	■	■	■									Gerente General
	2	Revisión con convenios con socios estratégicos				■	■							Gerente Comercial
	3	Elaboración de un plan de gestión de alianzas estratégicas						■	■	■				Gerente Comercial
	4	Ejecución del plan de gestión de alianzas estratégicas									■	■	■	Gerente Comercial
POLITICAS		Mantener una reunión semestralmente con cada aliado estratégico.												

Tabla Nº 3.8: Plan de acción: Fortalecer las alianzas estratégicas

- Incrementar el retorno sobre la inversión de los accionistas

PLAN DE ACCIÓN														
CODIGO		SERVICIOS TURISTICOS ANTARTICWEYS CIA. LTDA										FECHA:		
		CRONOGRAMA : MESES												
OBJETIVO	ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	RESPONSABLE
Incrementar el retorno sobre la inversión de los accionistas.	1	Análisis de ingresos actuales	■											Gerente General
	2	Aumento de ingresos de ventas		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Gerente Comercial
	3	Análisis de costos		■										Gerente General
	4	Optimizaciones de costos			■	■	■	■	■	■	■	■	■	Gerente General
POLITICAS	Reinvertir el excedente de Rentabilidad													

Tabla № 3.9: Plan de acción: Incrementar el retorno sobre la inversión de los accionistas

3.1.7 VINCULACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS A LA ESTRATÉGIA

El presupuesto que se ha estimado para llevar a la ejecución del plan estratégico se detalla a continuación Tabla № 3.10.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	DOLARES
Establecer el compromiso con los empleados	6000
Mejorar el ambiente físico de trabajo	2000
Mejorar la eficiencia operativa	
Desarrollar e innovar servicios turísticos	2000
Mejorar las relaciones con clientes	1000
Fortaleces las alianzas estratégicas	
Incrementar el retorno sobre la inversión de los accionistas.	
TOTAL INVERSIÓN	11000

Tabla № 3.10: Presupuesto para llevar a la ejecución del Plan Estratégico.

3.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Se realizó un análisis de los factores externos e internos que están relacionados con la organización los cuales afectan directamente o indirectamente el normal desenvolvimiento y determinar los factores críticos, externos e internos para posteriormente integrar la información en una matriz base de datos.

3.2.1 ANÁLISIS EXTERNO

Utilizando las herramientas de análisis externo PESTI: Político, Económico, Social, Tecnológico, Internacional; además un análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter que hace referencia a: Proveedores, Clientes, Nuevos Competidores y Productos sustitutos. Obtenemos la Tabla № 3.11 en la que se detallan los componentes externos priorizados, analizando los componentes con mayor puntuación considerados de mayor impacto para la empresa servicios Turísticos Antarcticweys Cia. Ltda.

3.2.1.1 ANÁLISIS POLÍTICO-ECONÓMICO-SOCIAL-TECNOLÓGICO-INTERNACIONAL: PESTI

El Ecuador como la mayoría de países latinoamericanos tiene incertidumbre e inestabilidad política, existen antecedentes políticos de que en los últimos años la mayoría de presidentes no han terminado su mandato, tienen grandes dificultades para gobernar.

En el análisis PESTI: Político, Económico, Social, Tecnológico e Internacional, se procedió a priorizar los componentes analizando únicamente los de mayor puntaje, que son los que considera que mas afectan a la empresa servicios turísticos Antarcticweys Cia. Ltda.

MATRIZ DE PRIORIZACION

	Político Legal	Económico	Social	Tecnología	Internacional	Rivalidad ó Competencia	Competidores Potenciales	Servicios sustitutos	Proveedores	Clientes	TOTAL	PEP %
Político Legal		0	0,5	0	0,5	0	0	0,5	0	0	1,5	3,4
Económico	1		1	0	0,5	0	0	1	0	0	3,5	8,0
Social	0,5	0		0	0,5	0	0	0,5	0	0	1,5	3,4
Tecnología	1	1	1		0,5	0	0	1	0	0	4,5	10,0
Internacional	0,5	0,5	0,5	0,5		0	0	0,5	0	0	2,5	5,7
Rivalidad ó Competencia	1	1	0,5	0,5	1		0,5	1	0,5	0	6	13,0
Competidores Potenciales	1	1	1	1	1	0,5		1	0,5	0,5	7,5	17,0
Sustitutos	0,5	0	1	0	0	0	0		0	0	1,5	3,4
Proveedores	1	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1		0,5	7	16,0
Clientes	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0,5		8	18,0
TOTAL											43,5	100

COMPONENTES EXTERNOS PRIORITARIOS	1	Clientes
	2	Competidores Potenciales
	3	Proveedores
	4	Rivalidad ó Competencia
	5	Tecnología
	6	Económico

Tabla Nº 3.11: Matriz de priorización de componentes del ambiente externo de la empresa Mayorista de Viajes Antarticweys Cia. Ltda..

3.2.1.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

Tomando como referencia el análisis de las cinco fuerzas competitivas propuestas por Michael Porter se revisa la información relacionada con el ambiente en el que opera la empresa de servicios turísticos Antarticweys Cia. Ltda., el análisis incluye las referencias de datos tomados de diferentes fuentes como: revistas, periódicos, información por Internet, conocimiento del personal entrevistado se detalla en la siguiente figura.3.3

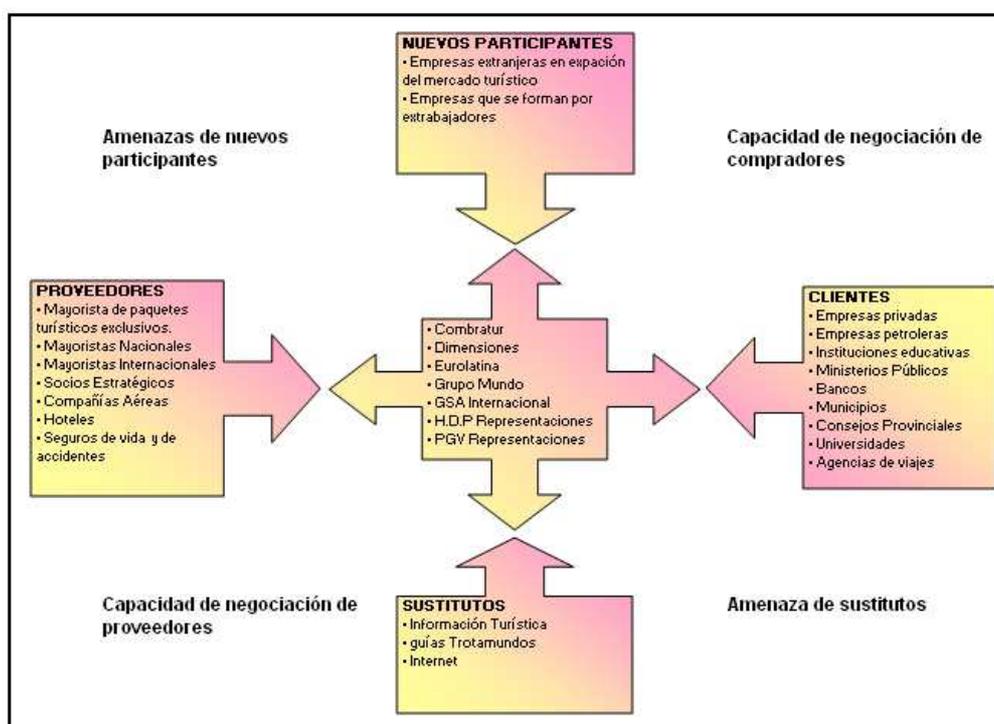


Figura Nº 3.3 : Las 5 Fuerzas competitivas de la empresa Mayorista de Viajes Antarticweys Cia. Ltda..

3.2.1.3 Rivalidad existente entre los competidores actuales

El grado de competencia a nivel nacional en lo que respecta a la comercialización de servicios turísticos en el sector es elevado según la cámara de turismo. Existe un gran número de mayoristas turísticas que ofrecen los mismos servicios.

En la línea de servicios turísticos como cotizaciones, Asistencia Especializada a hoteles, alquiler y renta de autos, los paquetes turísticos con vuelo Charter posibilita de extensión de la empresa de este sector, pues aún en nuestro país la inversión no

ha tomado la importancia que tiene en la optimización de procesos y mejoramiento de productividad.

Las barreras de salida que existen en este sector, únicamente son las obligaciones contractuales con los clientes y proveedores. Cuando los precios son homogéneos pueden ser altamente competitivos. Mientras más exclusivo sea un servicio, mayor será la discrecionalidad del vendedor en la fijación del precio.

3.2.1.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Las barreras de entrada para nuevos competidores, en el área turística están determinadas por las empresas existentes que intentan con fuertes recursos económicos mantenerse y consolidarse, así como también por la diferenciación de servicios y paquetes turísticos, esto significa que las empresas establecidas tienen identificación de paquetes turísticos y lealtad de cliente; otra barrera de entrada es la curva de aprendizaje o experiencia. Sin embargo anuncian que llegarán multinacionales comprando empresas ya establecidas mejorando la calidad y los precios de los servicios con el fin de conquistar un segmento del mercado, también se consideran nuevos competidores formados por ex - empleados de empresas que tratan de independizarse y emprender su propio negocio y entrar a la competencia.

3.2.1.5 Amenaza de productos sustitutivos

Si se habla de destinos turísticos como: Cuba, Medio Oriente, El Caribe, América Latina, Europa, Asia entre otras. En servicios turísticos como: boletos aéreos, alquiler de autos, venta de seguros de viaje, reservas online de hoteles, asistencia para la obtención de visados, entre otras. En el área de destinos por ser un producto asociado a los continuos destinos que proveen los operadores turísticos se consideraría que existan productos sustitutos así como:

Información Turística. Consiste en entregar información facilitando contactos y la reserva de diversos servicios a los turistas que visitan el país. Existe portales de turismo, con información y servicios afines al rubro. A través de un sistema pueden

ser solicitadas y compradas reservas hoteleras, de pasajes, arriendo de automóviles, cruceros y traslados.

Guías Trotamundo. Existen muchas guías explicativas que ofrecen breves explicaciones históricas y artísticas de los lugares turísticos, proporcionan información útil sobre alojamiento, desplazamiento, comidas y monumentos.

Internet. Es un medio muy importante que permite a través de su flexibilidad y rapidez conocer los servicios ofrecidos por otras agencias de viajes, costos, escalas, forma de pago.

3.2.1.6 Poder de negociación de los proveedores

A inicios de los ochenta, el poder de negociación lo tenían los proveedores, existían pocas mayoristas en el país con precios altos, a medida que el negocio se fue incrementando y diversificando aparecieron otras mayoristas a nivel nacional e internacional, la competencia se incrementó y actualmente esta negociación se ha vuelto mas flexible, es una relación ganar- ganar lo mismo sucede con los socios estratégicos.

3.2.1.7 Poder negociador de los clientes

En lo que respecta a destinos turísticos el cliente tiene el poder de negociación esto se debe a la elevada competencia que existe en el sector turístico. Permitiendo al cliente tener un abanico grande de alternativas.

En cuanto al área de servicios turísticos, debido a la necesidad de especialización y capacitación, no existen muchas compañías que proporcionen los mismos servicios, la competencia es menor y por tanto los precios que se fijan por los servicios no están sujetos a comparación o poder de negociación del cliente, lo que permite mantener una mejor posición y mejores ventajas sobre el cliente.

3.2.2 ANÁLISIS INTERNO

En esta etapa se analiza de forma sistemática las actividades internas de la empresa de servicios turísticos Antarticweys Cia. Ltda., en la misma se puede apreciar como cada actividad puede añadir valor y contribuir significativamente en la formulación de una estrategia eficaz.

3.2.2.1 CADENA DE VALOR

Para este análisis se toma como referencia la cadena de valor propuesta por Michael Porter. En la empresa de servicios turísticos Antarticweys Cia. Ltda., se han identificado de manera general las actividades que conforman la cadena de valor como se muestra en la Figura Nº 3.4

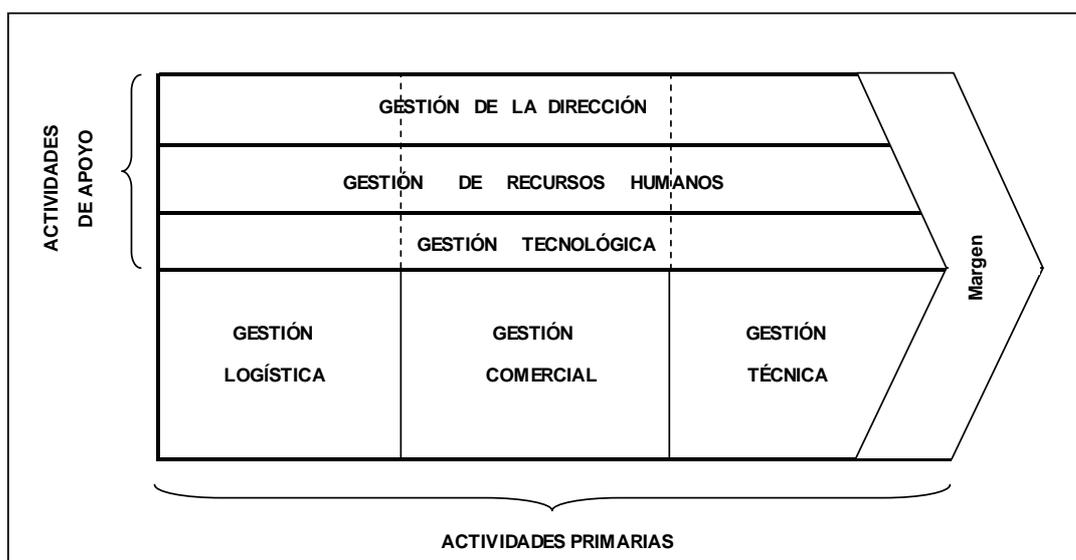


Figura Nº 3.4: Cadena de Valor de la empresa Mayorista de Viajes Antarticweys Cia. Ltda..

3.2.2.1.1 Actividades de Apoyo

3.2.2.1.1.1 Gestión de Dirección

Está determinada por la Gerencia General de la empresa de servicios turísticos Antarticweys Cia. Ltda., y que se encarga de dirigir la compañía, planificar las estrategias que se llevarán a cabo, como también esta encargada de la provisión de recursos económicos para la operación como se indica en la Figura Nº 3.5.

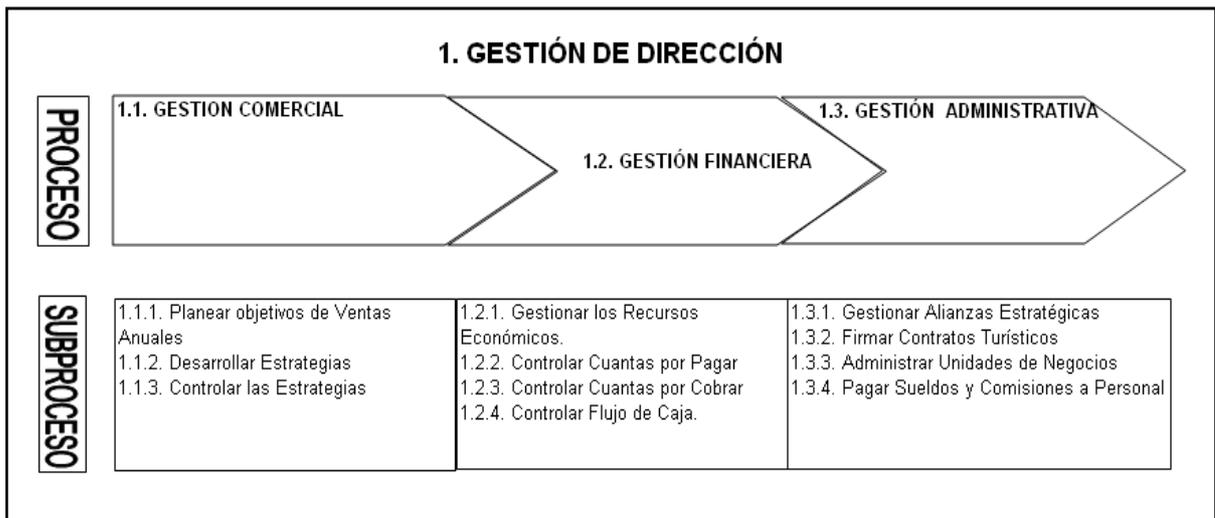


Figura № 3.5: Gestión de Dirección de la empresa Mayorista de Viajes Antarticweys Cia. Ltda..

3.2.2.1.1.2 *Gestión de Recursos Humanos*

La Gestión de Recursos Humanos se realiza a través de los jefes de cada división quienes son los encargados de la gestión del personal a su cargo, gráficamente se muestra en la Figura № 3.6.

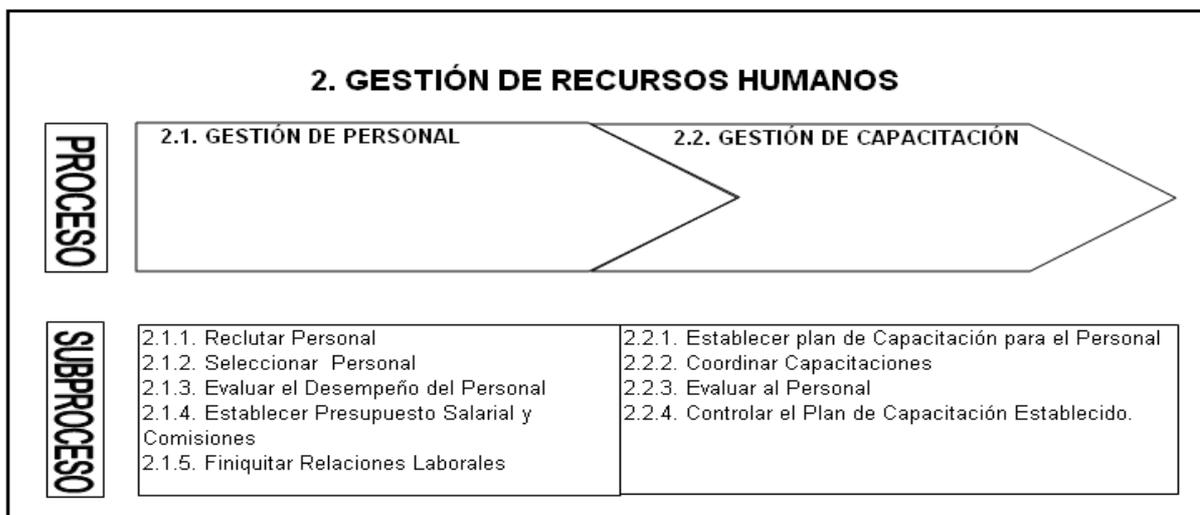


Figura № 3.6: Gestión de Recursos Humanos de la empresa Mayorista de Viajes Antarticweys Cia. Ltda.

3.2.2.1.1.3 *Gestión Tecnológica*

La gestión tecnológica se la realiza a través del control y administración de información, infraestructura tecnológica y dar todo el apoyo necesario al cliente interno en lo que respecta al área técnica, se muestra gráficamente en la Figura № 3.7

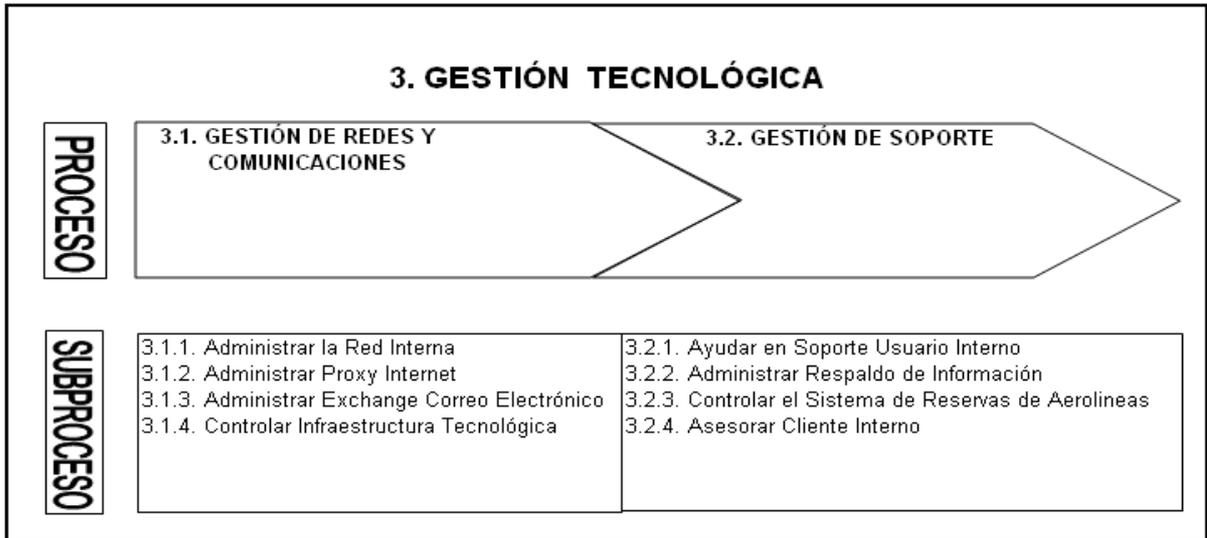


Figura Nº 3.7: Gestión Tecnológica de la empresa Mayorista de Viajes Antarticweys Cia. Ltda..

3.2.2.1.2 Actividades Primarias.

3.2.2.1.2.1 Gestión Logística

La gestión de Logística está integrada por actividades que van desde que existe un requerimiento de compra a proveedores hasta la entrega del producto o servicio al cliente final se muestra gráficamente en la Figura Nº 3.8.

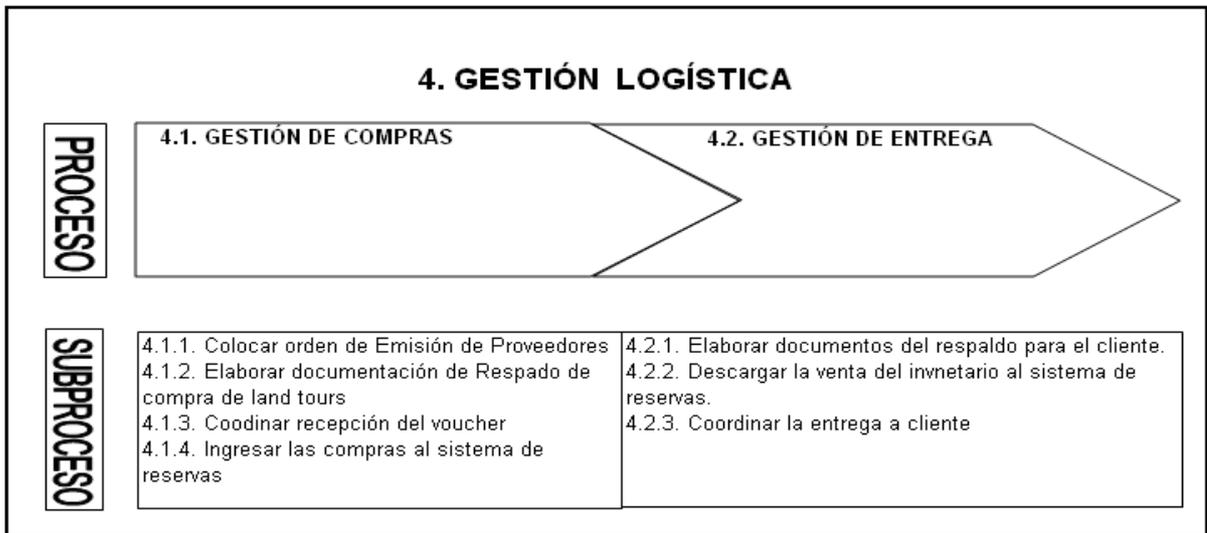


Figura Nº 3.8: Gestión Logística de la empresa Mayorista de Viajes Antarticweys Cia. Ltda.

3.2.2.1.2.2 Gestión Comercial

La Gestión comercial está constituida por las actividades que realiza el Gerente de Comercial, empieza por receptar los requerimientos del cliente, para posteriormente generar la oferta que debe cumplir con las condiciones técnicas y económicas adecuadas, además se realiza actividades desarrollo y promoción de productos y servicios, se muestra gráficamente en la Figura № 3.9.

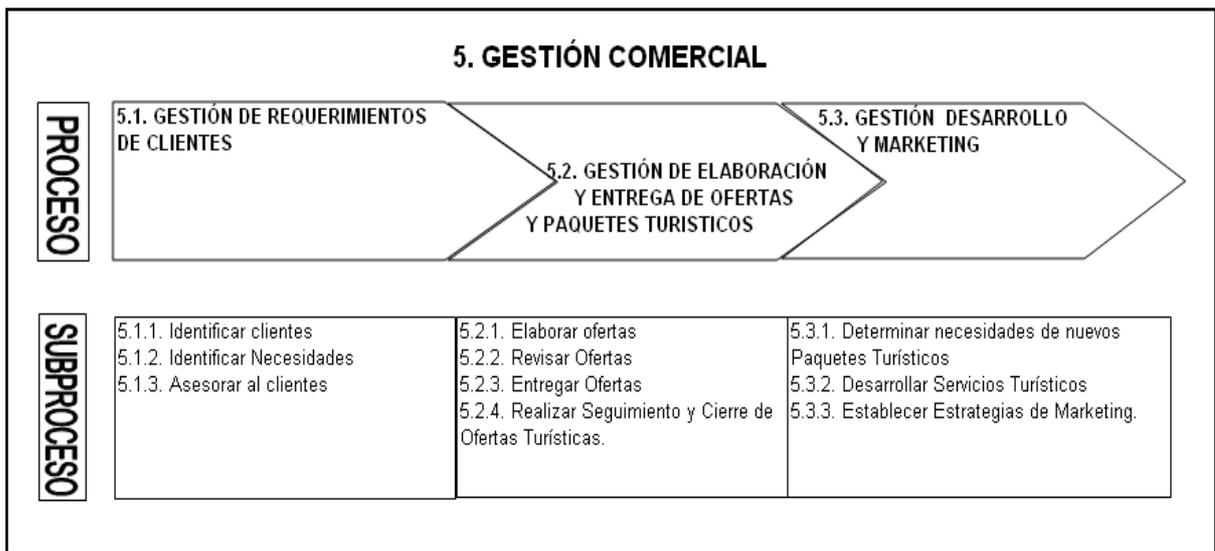


Figura № 3.9: Gestión Comercial de la empresa Mayorista de Viajes Antarticweys Cia. Ltda.

3.2.2.1.2.3 Gestión Técnica

La gestión técnica está constituida por actividades que realizan el Gerente Técnico como coordinar actividades de ingenieros de soporte y seguimiento del soporte técnico adecuado en instalaciones y configuraciones de todos los equipos o servicios vendidos por el departamento comercial Figura № 3.10.

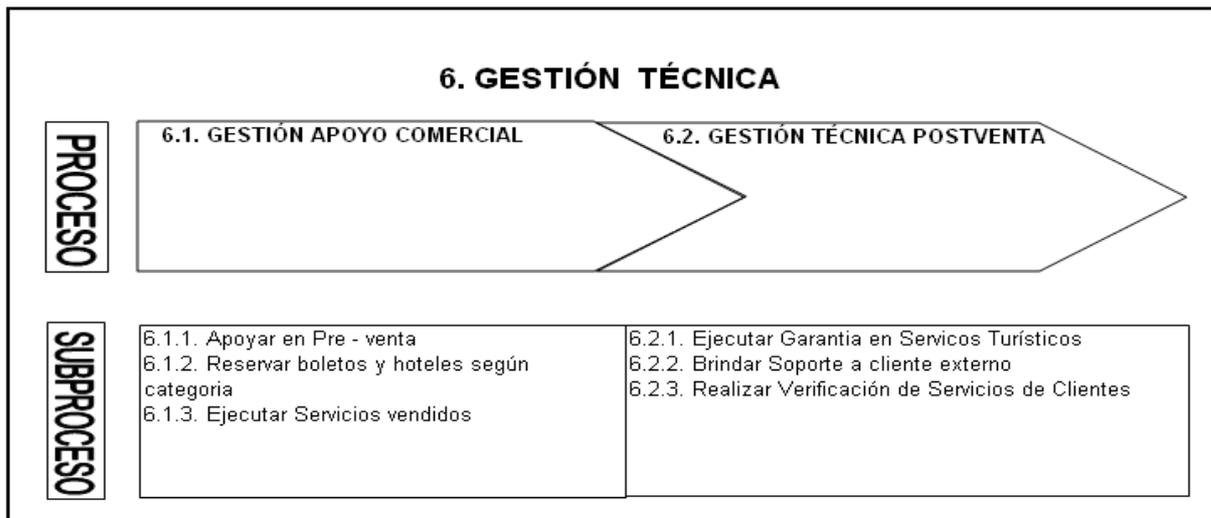


Figura № 3.10. Gestión Técnica de la empresa Mayorista de Viajes Antarticweys Cia. Ltda.

3.3 ESTABLECIMIENTO DE LOS PROCESOS ACTUALES DE LA ORGANIZACIÓN.

Antarticweys, al igual que otra empresas mayoristas de turismo está organizada por funciones, lo que hace que sus prácticas, recursos y procedimientos y más estén estructurados en forma funcional.

Esto plantea la necesidad de que todo el personal conozca y quede los conceptos relacionados con lo que es la gestión por procesos, esto facilitará el levantamiento de la información.

Para determinar los procesos que representa la situación actual de la empresa debe seguirse una metodología, por esta razón se utilizará aquella mencionada anteriormente como diseño de procesos, donde se tienen los siguientes pasos:

- a. Realizar las entrevistas preliminares
- b. Elaborar el mapa de procesos
- c. Inducción al personal
- d. Realizar el levantamiento y validación de la información
- e. Determinar los procesos de la empresa

3.3.1. REALIZAR LAS ENTREVISTAS PRELIMINARES

En la reunión con la Gerente General de Antarticweys se expusieron las características de una administración tradicional, es decir por funciones, y una gestión por procesos, el beneficio de la organización es la adopción de este tipo de gestión y se hizo énfasis en la importancia del involucramiento del talento humano de la mayorista de viajes y participación del personal para el desarrollo del proyecto, el material utilizado en la exposición se puede ver en el **anexo 2**.

Previo a esto, se tuvo el acercamiento con la Gerente General para la respectiva aprobación y autorización de la ejecución de este trabajo.

Con la Gerente General se realizaron las primeras entrevistas en las que describieron las principales actividades que se ejecutan en las mismas.

3.3.2. ELABORAR EL MAPA DE PROCESOS

Con la información se elabora el bosquejo del mapa de procesos (identificando los subsistemas de gestión, de producción y de apoyo). Con el mapa se hace un breve reconocimiento de la empresa respecto a su principal actividad, el producto que entrega, cuales son los recursos que emplea, que normativas son las que gobiernan y quienes son sus clientes externos, sirve también

para formular el plan de trabajo, teniendo en cuenta que el enfoque está en los procesos productivos de la empresa. Cabe aclarar que este mapa no es el definitivo ya que a medida que se realice el levantamiento de la información será ratificado o modificado de acuerdo a la descripción de actividades del personal seleccionado, no será si no hasta haber terminado con el levantamiento y validada la información cuando se definirá el mapa de procesos.

Es por tanto, importante la definición del equipo de trabajo, a quienes se realizarán las entrevistas, para esto se consideraron aspectos como: el tiempo que labora en la empresa, si antes estuvo en otras áreas, el turno de trabajo (horario), si ha participado en algún proyecto dentro de su área,

etc. debido a que es sumamente importante el tipo de información que el entrevistado puede brindar, con esto se elabora el cronograma de entrevistas. Con el cronograma y la nómina de los participantes, el tiempo que trabaja en el área, las fechas y hora a realizarse la presentación y las entrevistas personales es revisada y aprobada por jefe de planta, quien tiene la potestad de reasignar las actividades de los entrevistados si fuese necesario, durante el tiempo que dure la entrevista. El mencionado cronograma se puede ver en el **Anexo 3**. Para la validación, únicamente se modificarán las fechas de las reuniones.

3.3.3. INDUCCIÓN AL PERSONAL

En la exposición al personal, se dio a saber que es un proceso, la importancia de determinar sus interrelaciones y como satisfacer a cada uno de los clientes. De la misma forma se explicó algunas de las ventajas y beneficios que brinda una gestión realizada bajo el concepto de la administración por procesos.

Siendo las personas las que hacen que los procesos funcionen, son ellas mismas quienes mejor ayudan a su identificación, y están en plena capacidad de sugerir las mejoras a implementar, es por esto que en la presentación se hizo notar la importancia que tiene su participación en este trabajo.

3.3.4. REALIZAR EL LEVANTAMIENTO Y VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

El objetivo principal de las entrevistas es el reconocimiento de todas y cada una de las actividades que desarrolla el personal.

Para las entrevistas se utilizó el formato especificado en el **Anexo 4**, en donde se describen cada una de las actividades, los resultados obtenidos y las observaciones propias de cada actividad; cada columna contiene la explicación del tipo de información que se requiere. Para el registro del número de revisión y actualización de este documento se dispone del apartado denominado como versión, donde se anota cada una de las actualizaciones; ejemplo, si se

registra 00 esto indica que este documento es el inicial, es decir, el que está aprobado y está en ejecución.

Las actividades descritas fueron agrupadas de tal forma que cumplieran el concepto de un proceso, se revisó que cuenten con los elementos de un proceso, dándose así origen a los subprocesos. Las actividades están representadas empleando los símbolos estándares de los diagramas de flujo, estos diagramas son funcionales debido a que identifica como las áreas funcionales, verticalmente orientados, afectan un proceso que fluye horizontalmente a través de la organización.

Estos diagramas de flujo fueron examinados con el personal seleccionado y se realizaron los cambios necesarios de acuerdo a la descripción dada en ese momento, quedando finalmente validados.

Es también importante considerar como parte de las entrevistas la identificación de oportunidades de mejora que son parte del desarrollo diario de las actividades, ya que esto ayuda en la identificación de las potenciales oportunidades de mejora y para el análisis inicial.

3.3.5. DETERMINAR LOS PROCESOS DE LA EMPRESA

La encuesta de los sub procesos son agrupados por afinidad, dándoles un sentido de flujo, es decir que tengan una secuencia lógica en el desarrollo de las actividades, determinando así los procesos, con estos procesos y bajo los mismos criterios se determinan los macro procesos; al final se tiene el mapa de procesos definitivo, como se muestra en la figura 3.11. Los diagramas de flujo de los sub procesos, procesos y macro procesos determinados en la empresa son presentados en el **Anexo 5**,

3.3.6. TERMINOLOGÍA UTILIZADA

Para facilitar la comprensión y evitar posibles confusiones por los términos que se utilizan en los diagramas de flujo, se describen a continuación, su definición:

AAVV Mayoristas: son aquellas que proyectan, elaboran y ofrecen toda clase de servicios y viajes combinados para su afianzamiento. No pudiendo vender ni ofrecer su producto al usuario.

AAVV Minorista: comercializan el producto de los AAVV mayoristas vendiendo directamente al usuario turístico o proyectan, elaboran, organizan o venden toda clase de servicios y viajes combinados al turista, no pudiendo ofrecer ni comercializar sus productos a través de otros servicios.

Actividad Turística: Conjunto de operaciones que de manera directa o indirecta se relacionan con el turismo o pueden influir sobre él, siempre que conlleven la prestación de servicios a un turista. Son aquellos actos que realiza el consumidor para que acontezca el turismo. Son objetivos de su viaje y la razón por la cual requiere que le sean proporcionados los servicios.

Agencia de Viajes: Empresa dedicada a la realización de arreglos para viajes y venta de servicios sueltos, o en forma de paquetes, en carácter de intermediaria entre el prestador de los servicios y el usuario, para fines turísticos, comerciales, o de cualquier otra índole.

Check-out: Proceso de salida de un establecimiento hotelero con la correspondiente liquidación de la cuenta de gastos.

Guía de turismo: Facilitador, cuya misión es informar, asistir y atender al turista durante una visita u otro servicio técnico-informativo turístico. La actividad propia del Guía de Turismo es aquella que va encaminada a la prestación de manera habitual y retribuida, de servicios de orientación, información y asistencia al turista.

Land tours: Viaje organizado por una agencia de viajes, con tarifas especiales a condición de ser colectivas, paseo, con cambio del lugar de pernocte.

Paquete turístico: Conjuntos de servicios que incluye el alojamiento y una combinación de otros elementos, tales como traslados, comidas, excursiones locales, etc. Puede o no incluir el transporte de aproximación y se vende a un precio global, y son adquiridos en un solo acto de compra.

Producto Turístico: Hoy es lo esencial de la actividad turística. Surge de la armoniosa integración para su venta de atractivos y servicios. Conjunto de prestaciones, materiales e inmateriales, que se ofrecen al mercado, con el propósito de satisfacer los deseos o las expectativas de los turistas.

Programa Turístico: Descripción pormenorizada presentada en un folleto promocional, el cual contiene el itinerario, las excursiones, las tarifas y todo lo concerniente a las actividades del viaje.

Servicios turísticos: Actividad, beneficios o satisfacciones que se ofrecen para su venta, cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra y que es esencialmente intangible y no resulta en la propiedad de nada.

Turismo emisor: Forma de turismo constituido por los habitantes de un lugar que realizan viajes fuera de su territorio a otro país.

Turismo receptor: Es el que se produce en un país, cuando llegan a él visitantes que residen en otras naciones con la intención de permanecer un tiempo limitado en el mismo.

VIP: Se aplica a personas de especial interés para la agencia, bien sea por su volumen de consumo, su representatividad social o su capacidad de decisión.

Voucher: Documento emitido por una agencia de viajes en la que se pide al proveedor la prestación de los servicios indicados, cuyo importe queda cubierto

por el mismo. Orden de servicios emitida generalmente por compañías mayoristas en servicios turísticos.

3.3.7. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para formular este diagnóstico se ha preferido dividirlo en tres partes que se consideran importantes, éstas son: los proveedores, la transformación o elaboración del servicios y los clientes (agencias de viajes); al final se puntualizarán aquellos aspectos que son comunes para los tres y no conviene repetirlos.

3.3.8. PROVEEDORES TURÍSTICOS

Los operadores turísticos son los agentes más importantes en la comercialización de los hoteles. En la mayoría de casos (exceptuando quizá las principales cadenas hoteleras), ejercen también la política de comunicación del producto, debido a la dispersión territorial de los clientes y a que los operadores pueden aprovechar las economías de escala en esta función.

El mercado de los operadores turísticos está sometido en la actualidad a un proceso de integración y concentración, sobretodo entre las principales empresas. Algunas empresas, además, están realizando cambios de marca y reposicionándose, aplicando estrategias para asegurar ingresos y sobretodo controlando la gestión de gastos.

Los agentes turísticos analizan las estrategias de precio y comercialización de los operadores turísticos extranjeros. Un primer y principal conjunto de cuestiones a investigar se refieren a si los operadores aplican diferentes precios o si, por el contrario, la propia competencia entre ellos tiende a homogeneizarlos. Interesa también detectar la posible existencia de estrategias diferenciadas y específicas de los diferentes operadores. Asimismo, los operadores también se agrupan por países, para identificar si existen estrategias de segmentación por países como el Ecuador.

3.3.9. PROCESAMIENTO

- No se tienen planes de capacitación para el personal respecto a lo que cada área necesita y para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Se tiene poca rotación del personal y a quedado en manos del jefe administrativo, dar las instrucciones necesarias. Esto ha motivado a que se realicen actividades a criterio personal.
- La solución de los problemas son tomadas únicamente a nivel de gerencia, sin contar con el criterio de quienes están involucrados directamente con el problema, lo que ha dado como resultado la obtención de soluciones esporádicas que no pueden ser mantenidas en el tiempo, originando incluso la aparición de nuevos problemas.
- No se cuenta con un plan de mantenimiento preventivo de las computadoras, lo que ha provocado un tiempo de espera por daño, para entonces entrar a realizar trabajos de mantenimiento.
- No se cuenta con un control de calidad permanente a lo largo de toda la línea de reservas, este control más bien se ha llevado al final del proceso, donde poco o nada se puede hacer para mejorar la calidad del servicio.
- No se cuentan con los registros necesarios o simplemente que los existentes no son llenados, haciendo difícil la rastreabilidad de un problema o el origen de un mal servicio.
- Hace falta también una sensibilización en los empleados sobre el impacto que tienen las actividades mal realizadas o las decisiones mal tomadas y la apatía que muestran en ocasiones, ya que únicamente se conforman con realizar su trabajo.

3.3.10. CLIENTES

- Se ha generado el malestar y reclamos por parte de los clientes debido a los retrasos en la entrega de los servicios.
- Los compromisos para las entregas de voucher y land tours se realizan con deficiente planificación ya las reservas llevan un tiempo determinado para su confirmación.
- La información proveniente de los clientes no es utilizada para los correctivos necesarios.
- La falta de transporte propio de la empresa a hecho que en algunos casos no pueda entregar los servicios, debido a que la persona que realiza esta actividad no siempre disponen del tiempo necesario.

En general, no tienen indicadores de gestión que ayuden a evaluar los resultados de la empresa, lo que impide ver, tomar conciencia y decidir que se tiene que hacer. La falta en la definición de las tareas correspondientes a cada una de las personas así como de su responsabilidad, ha hecho que cuando se tiene un problema, todos eludan su responsabilidad.

3.4. MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA.

De acuerdo al trabajo inicial con el personal, se ha podido determinar los subsistemas de gestión, de producción y de apoyo, los procesos y los subprocesos que son el reflejo de las actividades de la empresa. En la figura 3.11 se representa el mapa de procesos definitivo.

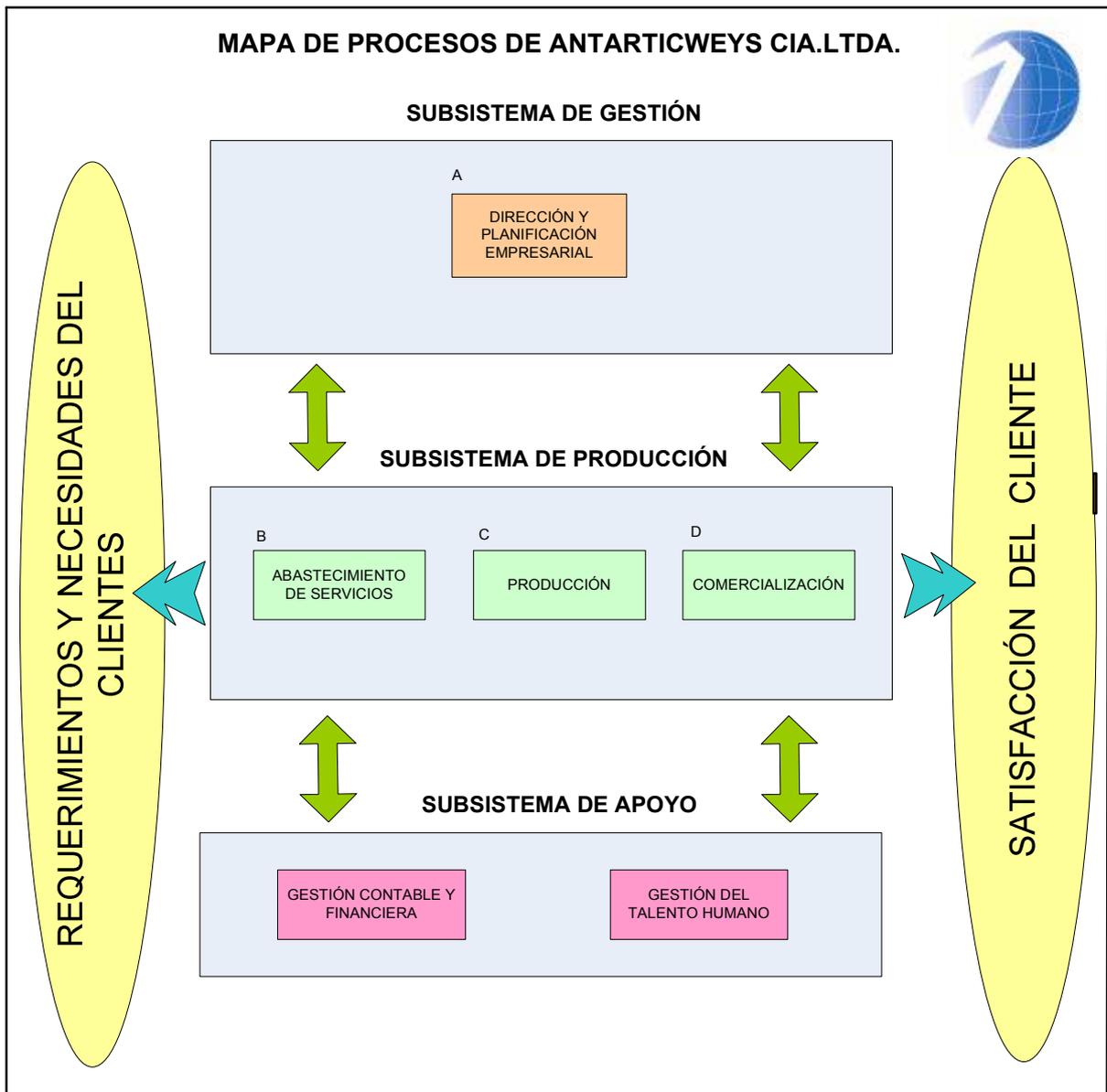


Fig. 3.11 Mapa de Procesos de la Agencia de Viajes Mayorista Antarticweys Cia. Ltda.

Siguiendo con el análisis se tiene a continuación en la tabla 3.12 la descripción de los procesos y sub procesos que forman parte de los macro procesos operativos.

MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESOS
B. ABASTECIMIENTO DE SERVICIOS TURÍSTICOS	B.1. GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS TURÍSTICOS	B.1.1. APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS TURÍSTICOS (LAND TOUR)
		B.1.2. APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS AÉREOS
	B.2. RECEPCIÓN DE APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS TURÍSTICOS	B.2.1 RECEPCIÓN DE SERVICIOS TURÍSTICOS
		B.2.2. RECEPCIÓN DE SERVICIOS AÉREOS
C. PRODUCCIÓN TURÍSTICA	C.1. PROCESAMIENTO DE RESERVAS	C.1.1. PLAN DE PRODUCCIÓN TURÍSTICA
		C.1.2. PLAN DE MERCADOTECNIA
		C.1.3. INGRESO DE RESERVA AÉREA Y HOTELERA.
		C.1.4. PROMOCIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS.
		C.1.5. EMISIÓN DE SEGUROS TURISTICOS
D. COMERCIALIZACIÓN	D.1. PEDIDOS DE RESERVAS DE HOTELES Y TICKET AÉREOS.	D.1.1. APERTURA DE CLIENTES NUEVOS
		D.1.2. TOMA DE RESERVAS
		D.1.3. VISITAS Y TOMA DE PEDIDOS DE VENDEDORES
	D.2. DESPACHO DE RESERVAS DE HOTELES Y TICKET AÉREOS	D.2.1. DESPACHO DE RESERVAS.
		D.2.2. TRANSPORTE Y ENTREGA AL CLIENTE
		D.2.3. DEVOLUCIONES DE VOUCHER Y TICKET AÉREO
	D.3. COBRANZAS	D.3.1. PROYECCIÓN COBRANZA
		D 3.2. COBROS DE RESERVAS

Tabla 3.12 Descripción de los macro procesos operativos

3.5 DETERMINACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS.

Para la determinación de los procesos críticos es necesario elaborar una matriz como se puede apreciar en la tabla 3.13 listando, por un lado, los principales objetivos a corto y largo plazo y, por el otro, los procesos que se consideran más significativos para su consecución. La escala cualitativa que se utiliza, es calificar la importancia de un determinado proceso para un objetivo concreto con las letras A, B, C o D; siendo A extremadamente importante y D nada importante.

Con la ayuda de esta matriz se establecerá también la priorización de los procesos, es decir el orden con el que serán abordados. Por lo tanto, enlistando los objetivos y los procesos se tiene que:

3.5.1 OBJETIVOS DE LARGO Y CORTO PLAZO:

Objetivo 1. Optimizar la infraestructura de Antarticweys con la adquisición de tecnología de punta

Objetivo 2. Obtención de un certificado en Gestión de Calidad.

Objetivo 3. Convertirse en la mejor empresa local e internacional de servicios turísticos en cuanto a calidad, rapidez de reservas y precios.

Objetivo 4. Cumplimiento con los plazos de entrega de servicios turísticos.

Objetivo 5. Implementar un sistema de administración por procesos

Objetivo 6. Facultar y mejorar el desempeño del talento humano.

Objetivo 7. Crear servicios y destinos que cumplan con los requerimientos de los mercados nacionales e internacionales de turismo.

Objetivo 8. Reducción de destinos menos afluentes.

Objetivo 9. Ofrecer una amplia variedad de destinos turísticos con el propósito de cumplir con los más exigentes requerimientos de los pasajeros VIP.

3.5.1.1. Los procesos que son necesarios para el logro de los objetivos son:

- B.1. Gestión de aprovisionamiento de servicios turísticos
- B.2. Recepción de aprovisionamiento de servicios turísticos
- C.1. Procesamiento de reservas.
- D.1. Pedidos de reservas de hoteles y ticket aéreos.
- D.2. Despacho de reservas de hoteles y ticket aéreos
- D.3. Cobranzas

PROCESOS	OBJETIVOS									Total A
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
B.1.	D	D	A	B	D	A	D	D	A	3
B.2.	D	D	B	D	D	C	D	D	A	1
C.1.	C	C	A	A	B	A	B	A	A	5
D.1.	D	D	B	B	D	D	A	B	A	2
D.2.	D	C	A	B	D	A	A	B	A	4
D.3.	D	D	D	B	D	D	D	D	D	0

Tabla 3.13 Matriz para la determinación del proceso crítico

En la matriz se determina que: Que el proceso C.1. Procesamiento de reservas, es crítico por su contribución considerablemente importante para la consecución de 5 de los objetivos; de la misma forma, el proceso D.2. Despacho de reservas de hoteles y ticket aéreos, es considerado crítico por su determinación a 4 de los objetivos, y el proceso B.1 Gestión de aprovisionamiento de servicios turísticos de igual forma por su determinación a 3 objetivos.

3.6. PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS CRÍTICOS.

La propuesta de mejoramiento está delineada para determinar la causa raíz del problema más importante de cada uno de los procesos críticos, el procedimiento a seguir para su eliminación o reducción al mínimo valor posible, según sea el caso; para esto se seguirá la metodología del ciclo PDCA que ayuda a mejorar el nivel de calidad de los procesos en forma sostenida.

3.6.1 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL PROCESO CRITICO DEL PROCESAMIENTO DE RESERVAS (C.I)

3.6.1.1. Etapa 1: Plantación

3.6.1.1.1. Selección del proyecto (A)

3.6.1.1.1.1. *La decisión de realizar el proyecto PDCA.*

Se plantea realizar el mejoramiento de este proceso ya que es considerado como crítico dentro de la empresa

3.6.1.1.2 Enfoque del proyecto.

Para dar un adecuado enfoque al sistema, se reúnen los problemas identificados en este proceso con la participación de las personas de la agencia involucradas en el desarrollo de proceso crítico, por tanto se inicia el listado de los problemas, para luego priorizarlos, como se puede ver en la tabla 3.14.

3.6.1.1.3 problemas (oportunidades de mejora)

1. Se genera destinos no muy visitados
2. Elevada producción del servicio a Europa
3. Falta de capacitación del talento humano
4. No se propaga una norma en gestión de calidad
5. Actividades sin responsables
6. Soluciones tipo parche
7. No se invita al personal en la determinación de las soluciones en la agencia.
8. Falta un control de calidad a lo largo de la reserva
9. Falta de registros de reserva
10. No se llenan los registros existentes en el sistema de reservas.
11. Falta de un sistema de evaluación de resultados
12. Alta rotación del talento humano
13. Deficiente infraestructura operacional
14. Faltan planes de mantenimiento preventivo en los computadores de reservas.

		PROBLEMAS														Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
P R O B L E M A S	1	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6
	2	0,5	0	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	7
	3	1	0,5	0	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	0	0,5	0,5	8,5
	4	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6,5
	5	0,5	0	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	5
	6	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6
	7	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	5
	8	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	8
	9	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	0	0,5	5
	10	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	5,5
	11	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	6
	12	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0	1	0,5	0,5	0	0,5	0,5	7,5
	13	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0,5	0	0,5	8
	14	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0	7

Tabla 3.14. Matriz de Priorización

Conforme a la matriz de priorización se establece que el problema con la mayor importancia es la falta de capacitación del talento humano, éste es un tema muy importante ya que la estrategia empresarial subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores.

3.6.1.1.4 Objetivo de un proyecto.

El objetivo es fomentar una capacitación permanente de los directivos y los trabajadores para evitar el uso incorrecto de los sistemas de reservas y un buen servicio al cliente.

3.6.1.1.5 ¿Por qué es seleccionado?

- Por que si el personal no conoce lo que el cliente exige, difícilmente se puede esperar que la reserva cumpla con las especificaciones exigidas.

- Por que si se desconoce las características que deben tener las diferentes tipos de reservas no se podrá llegar a la excelencia en un servicio.
- Si el tipo de reserva es deficiente, esto significa que los agentes de viajes les falta entrenamiento en técnicas de negociación para la resolución de la reserva.
- Este mal uso del sistema no permite reservar y comprar pasajes on - line, realizar consultas de disponibilidad en tiempo real, ver horarios y tarifas actualizadas en forma permanente; pagar con tarjeta de crédito, depósito bancario o transferencia. Además, no permite el cobro automático de comisiones pendientes, emitir un e-ticket, enviar el pasaje por mail a sus clientes y modificar horarios para la misma frecuencia.

3.6.1.1.6 Comprensión de la situación inicial (B)

El diagrama de flujo que representa las actividades que son parte de este proceso se puede ver en el **Anexo 5**.

El indicador que servirá para evaluar la capacitación para el talento humano se detalla más adelante en este capítulo en el apartado indicadores críticos para el proceso.

3.6.1.1.7. Análisis (C)

De las 5 personas entrevistadas del personal operativo, apenas 2 conocían algo del uso del sistema de reservas (Amadeus), es decir que apenas el 40 % de las personas conocen el manejo del sistema.

El estudio de las posibles causas se encuentra en el **Anexo 7**. Estas causas se analizan con el diagrama de Pareto que se muestra en la figura 3.15, para determinar las causas que tienen mayor impacto.

Tabla de posibles causas “Personal Operativo”

		Ponderación	Calificación	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje acumulada
1	Nadie difunde una normas de calidad	19	9	171	171	36
2	Falta de capacitación constante	14	7	98	269	57
3	Falta de interés del counter	11	6	66	335	70
4	Conflictivo ambiente de trabajo	10	4	40	375	79
5	No se inculca el trabajo con calidad	8	5	40	415	87
6	Falta de compromiso	9	3	27	442	93
7	No se cuenta con el equipo capacitado	6	2	12	454	95
8	No todos son evaluados en la mayorista	6	2	12	466	98
9	Alta rotación de counter	5	1	5	471	99
10	Trabaja a criterio personal	5	1	5	476	100
Total		93	40	476		

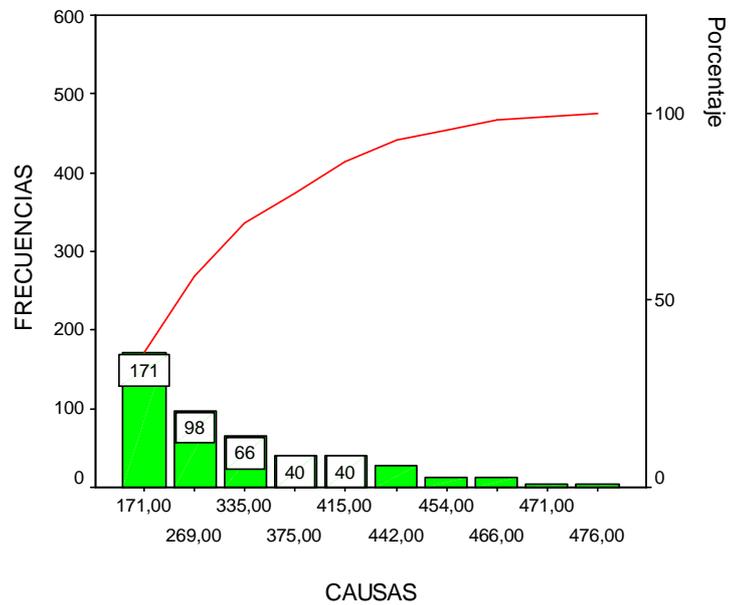


Fig 3.12. Diagrama de Pareto de Probables Causas.

3.6.1.1.7.1. Las principales causas son:

- La existencia de un control de calidad para el uso del sistema de reservas Amadeus.
- Falta de capacitación en reservas on - line.
- Falta de interés
- Dificultoso ambiente de trabajo

3.6.1.2. Etapa 2: Hacer

3.6.1.2.1 Acciones correctivas (D)

En esta etapa se proyectan las acciones correctivas para las causas más importantes, como se muestra en la tabla 3.16, las acciones correctivas deben incluir un plan de acción que determine:

- a. Qué se ha de hacer.
- b. Cómo se ha de hacer.
- c. Cuándo se ha de hacer y,
- d. Quién lo ha de hacer.

La falta de interés se debe a que el personal cuestiona la inexistencia de normas de calidad, debido a que van de la mano en cuanto al desinterés puesto al uso del sistema de reservas turísticas.

Qué	Cómo	Cuándo	Quién
La existencia de un control de calidad para el uso del sistema de reservas Amadeus.			
Promover el trabajo con calidad	Realizar reuniones grupales para explicar los conceptos de control de calidad y los beneficios para la empresa y el personal.	Octubre / 08	Gerencia General
Reuniones para explicar el control de calidad	Explicar mediante talleres lo que el cliente exige en la elaboración de reservas y emisión de boletos y las ventajas que brinda su control.	Octubre / 08	Jefe de Administrativo y operaciones

Determinar los parámetros de medición.	Establecer que es lo que se ha de medir, como se ha de medir, los puntos a lo largo de la línea de operación de reservas donde se a de medir, los periodos de medición y el establecimiento de los registros necesarios.	Septiembre	Jefe Administrativo y operaciones
Evaluar el cumplimiento del control de calidad.	Verificar el grado de cumplimiento en lo que exige la empresa y establecer los correctivos a tomarse en caso de incumplimiento	De acuerdo a los períodos establecidos para la medición	Jefe Administrativo y operaciones
Falta de capacitación en reservas on- line.			
Establecimiento de necesidades	Mediante la investigación de: Planes generales de la mayorista, análisis de counter, análisis de desempeño (distinguirse entre: no puedo y no quiero) y/o de los informes del Jefe de operaciones y solicitudes.	Cuando el personal es nuevo y cuando hay problemas En uso del Sistema Amadeus	Jefe Administrativo y operaciones
Desarrollo de la capacitación	En el puesto de trabajo (Counter) mediante instrucciones, rotación de puestos, asignaciones especiales, mediante técnicas audiovisuales, Internet, por computadora. Conferencias, pasantías profesionales, seminarios, otras.	Una vez aprobado el programa de capacitación y los recursos	Jefe Administrativo y operaciones
Evaluación y seguimiento	Comparación del antes y después de la capacitación del sistema de reservas, esta medición debe medirse de acuerdo al cumplimiento de los objetivos y metas de ventas de boletos y para cada evento. Se pueden evaluar también en categorías básicas de resultados de la capacitación: reacción, aprendizaje, conducta y resultados	Antes, durante y después de la ejecución de la capacitación	Jefe Administrativo y operaciones

Documentar toda la información de reservas necesaria que facilite su comprensión y aplicación	De acuerdo a la estructura sugerida (capítulo 2)	Una vez que la información sea autorizada	Jefe Administrativo y operaciones
Difícil ambiente de trabajo			
Determinar origen de las dificultades	Realizar reuniones informativas para exponer el daño que ocasionan las dificultades en la organización (tratar acerca de las polillas organizacionales: chisme, mentiras, atrasos, entre otras)	Se puede cumplir colectivamente con el tema de clima organizacional	Jefe Administrativo y operaciones
Acciones correctivas	Establecer las acciones a tomar en cuanto vuelvan a surgir, comprometiéndole al personal en que participe activamente	tratado en falta de relación en las actividades	Jefe Administrativo y operaciones
Fomentar el trabajo en equipo	Promover al cambio mediante diálogos acerca del trabajo en equipo, los beneficios organizacionales y personales	tratado en el mejoramiento del proceso	Jefe Administrativo y operaciones

Tabla 3.16 Plan de Acciones correctivas

3.6.1.3. Etapa 3: Verificar

3.6.1.3.1 Resultados (E)

El objetivo de esta etapa es definir los resultados obtenidos en la implementación de las acciones correctivas y la situación anterior. Una forma de reflejar los resultados obtenidos y evidenciar se obtiene al llenar la tabla 3.17 de evaluación de resultados que se muestra a continuación, la misma que tiene como ejemplo el registro en el mejoramiento de una de las principales causas.

PROBLEMA	FRECUENC.	FUENTE	STATUS	META	MONITOREO	
					MAYO	JUNIO
LA EXISTENCIA DE UN CONTROL DE CALIDAD PARA EL SISTEMA DE RESERVAS AMADEUS	MENSUAL	ENTREVISTAS PERSONALES	3 PERSONAS	TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA		

Tabla 3.17 Evaluación de resultados

En el caso de que las acciones propuestas e implementadas no alcancen el objetivo fijado, entonces cabe plantear el valorar el beneficio obtenido hasta la fecha y decidir si continuar mejorando o dejarlo como está, por considerar como suficiente el resultado obtenido y existir otras prioridades. En el caso de que se decida continuar mejorando, evidentemente se deberá comenzar la metodología de nuevo desde el principio.

3.6.1.4. Etapa 4: Actuar

3.6.1.4.1 Estandarización (F)

La finalidad de esta etapa es llevar a término las acciones oportunas para que las ganancias obtenidas con las mejoras ejecutadas se mantengan en el tiempo y así evitar que se conviertan en un beneficio. La estandarización ha de realizarse después de verificar el efecto benéfico de las acciones correctivas, para esto hay que:

- Documentar la modificación del proceso
- Definir los indicadores que van a utilizarse para realizar el seguimiento del rendimiento del proceso.
- Capacitar al personal que va a estar involucrado para asegurarse que la estandarización implementada funcione.

3.6.1.4.2 Oportunidades de mejora y planes futuros (G)

Se debe definir los problemas como las oportunidades de mejora y establecer una visión futura de cómo debería funcionar el proceso, esto ayudará a la dirección a determinar adecuadamente y dentro de sus prioridades qué debe hacerse con este proceso a corto y mediano plazo.

3.6.2. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL PROCESO CRITICO DE DESPACHO DE RESERVAS (D.2)

3.6.2.1 Etapa 1: Planeación

3.6.2.1.1 Selección del proyecto (A)

3.6.2.1.1.1. *La decisión de realizar un proyecto PDCA.*

Se plantea realizar el mejoramiento de este proceso ya que es considerado como critico dentro de la empresa .

3.6.2.1.2. Enfoque del proyecto.

Para que el enfoque sea lo más acertado posible, se reúnen los problemas identificados en este proceso mediante la participación de las personas entrevistadas, teniendo como resultado una lista de oportunidades de mejora y la priorización de los mismos como se puede ver en la tabla 3.18.

3.6.2.1.3. Problemas (oportunidades de mejora)

1. Actividades ejecutadas a criterio personal
2. Falta de control de calidad
3. Devoluciones del Vouchers totales o parciales
4. Duplicación de reserva de hoteles
5. Reclamos por parte del cliente de agencias de viajes
6. Retrasos en la entrega de las reservas turísticas.
7. Falta de indicadores de gestión
8. No se cuenta con transporte propio para la entrega del servicio.
9. Deficiente planificación en el cronograma de entregas.

		PROBLEMAS									Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
P R O B L E M A S	1	0	0,5	0	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	2,5
	2	0,5	0	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	5
	3	1	0,5	0	1	0,5	0	1	0,5	0,5	5
	4	0,5	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	2
	5	1	0,5	0,5	1	0	0,5	1	0,5	0,5	5,5
	6	1	0,5	1	1	0,5	0	1	0,5	0,5	6
	7	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0	0	0,5	2
	8	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0	0	3,5
	9	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0	4,5

Tabla 3. 18 Matriz de priorización

En la matriz de priorización se puede identificar el problema con la mayor calificación (6) e importancia, siendo los retrasos en la entrega de las reservas turísticas, en el que se enfocará el desarrollo de la propuesta.

3.6.2.1.4. Objetivo del proyecto.

Por lo tanto el objetivo es: disminuir en el próximo semestre el número de entregas atrasadas a los clientes.

3.6.2.1.5. ¿Por qué es seleccionado?

- Por que el cliente hace que sea posible la existencia o no de una empresa mayorista de turismo.
- Por que si las entregas se realizan con retraso en repetidas ocasiones, lo más probable es que se pierda a los agencias de viajes.
- Con la perdida de clientes se pierden los ingresos económicos, lo que es perjudicial para la empresa.
- Con el mejoramiento en las entregas se espera la fidelidad de los clientes al producto y por ende a la empresa.

3.6.2.1.6. Comprensión de la situación inicial (B)

El diagrama de flujo que representa las actividades que son parte de este proceso se puede ver en el **Anexo 5**.

El indicador que servirá para evaluar el cumplimiento en las entregas se detalla más adelante en este capítulo en el apartado indicadores críticos para el proceso crítico despacho de reservas.

3.6.2.1.7. Análisis (C)

De acuerdo al análisis hecho a los registros de entrega del producto que se encuentra en el **Anexo 6**, se tiene que en los meses de enero, febrero y marzo, el tiempo promedio de retraso en la entrega de vouchers (en número de días) se incrementa importantemente, llegándose a tener un promedio trimestral de 48 días, esto se puede apreciar en la figura 3.13 que se muestra a continuación:

Mes	Promedio d días e
Enero	48,83
Febrer	58,51
Marzo	69,23

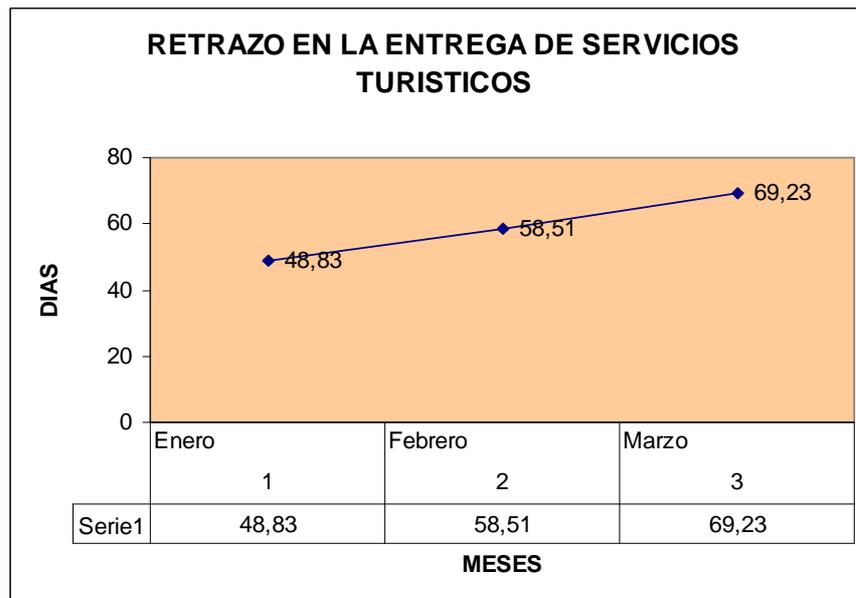


Fig. 3.13. Retraso en la entrega de las reservas turísticas

El estudio de las posibles causas se encuentra en el **Anexo 7**. Estas causas se analizan utilizando el diagrama de relaciones que se muestra en la figura 3.14, de esta manera se establecen las causas que tienen mayor impacto. Para facilitar el procesamiento de estas causas, se detallan a continuación:

- A1.** Información deficiente para la reserva aérea / hotel
- A2.** Duplicación de reservas aérea / hotel
- A3.** No cuenta con un sistema de valoración de resultados
- A4.** No hay un seguimiento de gestión de control de reservas.
- A5.** La programación no se ajusta al entorno turístico
- A6.** Falta de capacitación en el uso del sistema de reservas
- A7.** Soluciones ocasionales a los problemas.
- A8.** No cuenta con mecanismos de mejoramiento
- A9.** Falta de sistema de reservas turísticas propio (Web).
- A10.** Trabajo personal.
- A11.** Falta de destinos turísticos
- A12.** Alto índice de servicios turísticos no concurridos
- A13.** Alto porcentaje de servicios turísticos a Europa
- A14.** Falta de conexión en las actividades de la agencia.
- A15.** La empresa carece de transporte propio.

El diagrama se establece con el efecto más crítico como consecuencia de las causas que se analizan es la falta de destinos turísticos, siendo este un cuello de botella y las causas que originan más efectos son el no contar con un sistema de valoración de resultados y la falta de reservas turísticas propio, de tal forma que estas causas son las que tienen mayor influencia en el problema del retraso en la entrega de la reserva, a continuación se presentan los resultados:

- Falta de destinos turísticos (A11) 11 (entradas)
- No cuenta con un sistema de valoración de resultados (A3) 9 (salidas)
- Falta de un sistema de reservas turísticas propio (Web) (A9) 9 (salidas)

Principios para planificar las acciones correctivas adecuadas.

DIAGRAMA DE RELACIONES

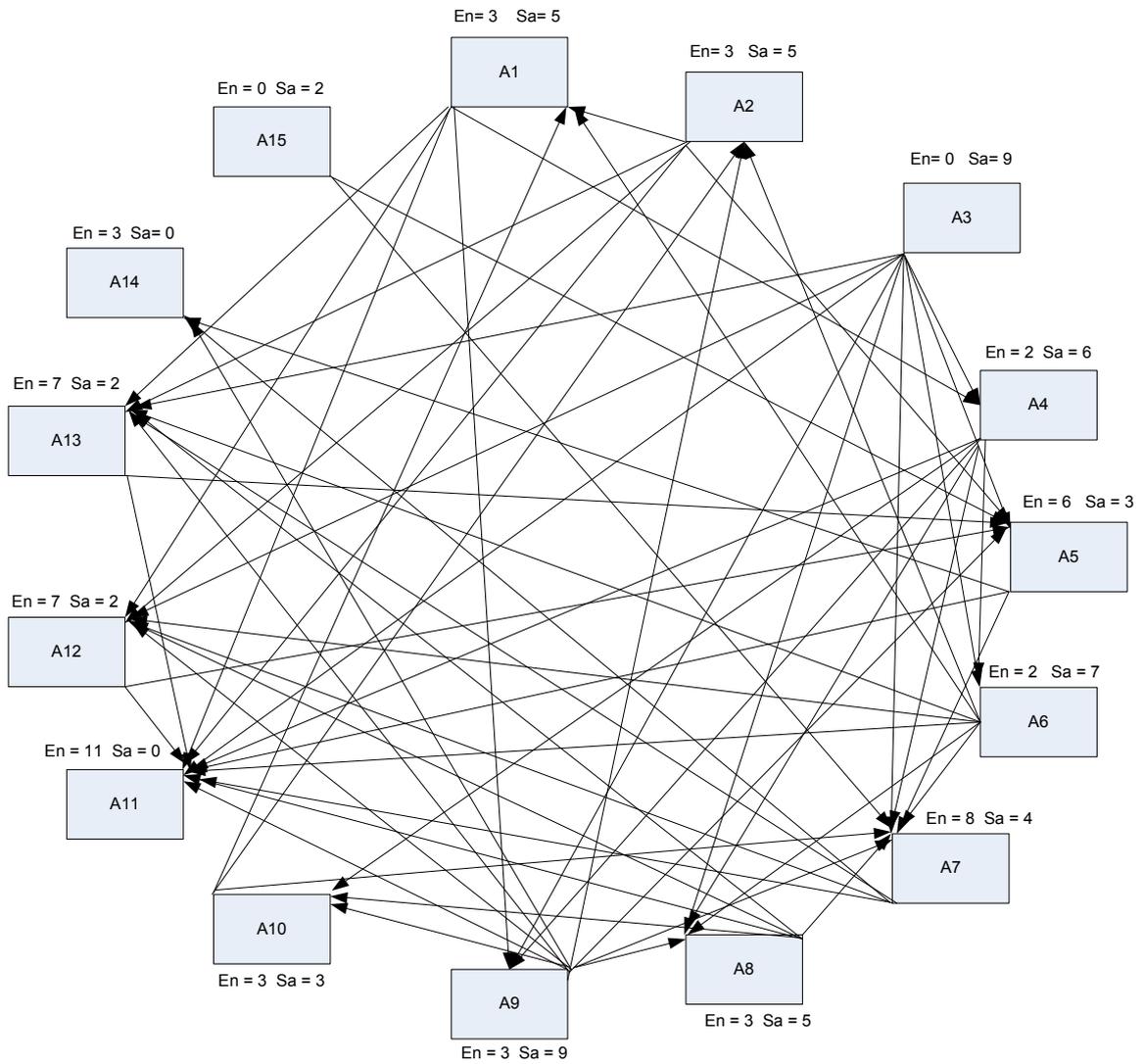


Fig. 3.14 Diagrama de relaciones

3.6.2.2 Etapa 2: Hacer

3.6.2.2.1 Acciones correctivas (D)

El objetivo de esta etapa es realizar las acciones correctivas como se muestra en la tabla 3.21. Es importante que las acciones correctivas incluyan un plan de acción que determine:

- **Qué** se ha de hacer
- **Cómo** se ha de hacer
- **Cuándo** se ha de hacer y,
- **Quién** lo ha de hacer

Qué	Cómo	Cuándo Quién	
Falta de destinos turísticos			
Identificar el tipo de destino turístico que no se ha entregado al mercado.	Revisar el cronograma de entregas (pendientes) y determinar el destino turístico a elaborar (Charters) que no se ha entregado al mercado turístico, sus fechas de salida y fechas de entrega a las minoristas de viajes.	Semanal	Jefe de operaciones
Determinar los destinos disponible	Actualizar las tarifas de hoteles y pasajes aéreos verificando la clasificación y la Categoría del hotel y a la vez sea disponible para la venta y futuras reservas.	Diario	Jefe de operaciones
Plan de Producción y Elaboración de Land tours.	Coordinar el plan de Producción y Elaboración de Land tours, determinando los horarios del trabajo del personal, los requerimientos necesarios de las agencias de viajes, hoteles y aerolíneas, etc. para elaborar un paquete turístico que cumpla con los requerimientos de las minoristas de viajes.	Semanal	Jefe de operaciones

Coordinar las fechas de entrega con los clientes	De acuerdo a las reservas que se realicen se debe planificar y acordar con los clientes las posibles fechas de entrega	Diario	Responsable De Counter
Realizar seguimiento	Elaborar un reporte de desempeño de las reservas, las entregas y los pendientes para realizar los ajustes necesarios en los planes de elaboración y producción turística.	Diario	Responsable De Counter
No cuenta con un sistema de valoración de resultados			

Qué	Cómo	Cuándo	Quién
Identificación de jerarquías	Debe identificar quién es su jefe de operaciones, los operadores que le suministran servicios a la agencia y quienes reciben la confirmación de la reserva así determinar los rendimientos del trabajo de la persona. Esto es necesario para saber a quién se está satisfaciendo y por qué, y a quién no se está satisfaciendo y por qué.	Al principio de De este trabajo	Jefes de Operaciones
Definir las áreas de éxito turístico.	Puntualizar el éxito de la reserva según su punto de vista de la mayoría e igualmente según el punto de vista del cliente, sus operadores y sus gerentes. Por lo que terminará con varias áreas de éxito debido a que todos tienen los mismos puntos de vista, ejemplo: mejorar la calidad de la reserva, reducir los precios según tipo de reserva.	Una vez determinadas las relaciones importantes	Jefes de Operaciones
Definir los factores clave de éxito de la reserva.	Para cada destino se debe preguntar ¿Cómo se sabe que se ha tenido éxito en la reserva? Con lo que se definen varios factores como: porcentaje de pedidos de las agencias a ese destino, número de reclamos atendidos. Deben seleccionarse los más importantes y que abarquen todas sus relaciones.	Una vez determinadas todas las áreas de éxito	Jefes de Operaciones
Determinar Status (situación actual) de las agencias de viajes.	Se deben buscar y revisar los informes provenientes de sus clientes o agencias de viajes minoristas que contengan información de su trabajo, si no existe información se debe estimar el valor.	Una vez determinados los factores claves de la reserva	Jefes de Operaciones
Definir el nivel de meta aceptable	Es el valor que sobrepasa en un 10% del determinado	Una vez determinado el nivel mínimo	Jefes de Operaciones

Determinar el nivel de meta destacado	Es el objetivo viable pero desafiante que en la mayoría de los casos se logra en un período de tiempo prolongado	Una vez determinado el nivel de meta aceptable.	Jefes de Operaciones
Falta de un sistema de reservas turísticas propio (Web)			
Qué	Cómo	Cuándo	Quién
Determinar el clima organizacional	Determinar cual es la percepción del personal respecto del uso de una web para el trabajo en lo que se refiere a la relación interpersonal con operadores, necesidades no satisfechas, cooperación en la reserva, establecimiento de acuerdos, entre otras.	Al inicio de este, trabajo	Jefes de Operaciones
Mejorar continuamente los servicios en la web	El sistema de reservas ayudara al pago de servicios y productos turísticos. Esta plataforma de comercio electrónico no sólo oferta alojamiento, también se pueden reserva boletos aéreos.	Una vez realizado la necesidad del cliente	Jefes de Operaciones
Fijar propósitos y fines a alcanzar	Ayudara a mejorar el servicio al cliente el cual, mediante el sistema de reservas, puede cerrar el proceso de compra. Además, a través del sistema se puede aumentar la oferta añadiendo más servicios, no solo el alojamiento, y se permiten una de las actividades originales de la empresa.	Una vez que se logre que el personal se integre y participe activamente	Jefes de Operaciones
Formación de equipos de trabajo para el uso de la web.	Este proceso ayudara a mejor el posicionamiento de la web y las visitas a la misma, es decir, aumenta el interés por la web y por el destino en si.	Una vez que el personal se integre y participe activamente	Jefes de Operaciones
La continua adaptación y el esfuerzo tecnológico con la web	Antarticweys dedica personal exclusivamente a tareas de mantenimiento y mejora del sistema. Además, este personal debe formarse continuamente en los cambios que se dan en la tecnología.	Una vez que los counter adapten su esfuerzo a nuevas tecnologías	Jefes de Operaciones

Tabla 3.21 Plan de Acciones correctivas del proceso critico del despacho de reservas

3.6.2.3 Etapa 3: Verificar

3.6.2.3.1 Resultados (E)

El objetivo de esta etapa es comparar los resultados obtenidos con la implementación de las acciones correctivas y la situación inicial, en el problema más importante del proceso crítico.

Una forma de reflejar los resultados obtenidos y evidenciar la mejora obtenida es llenar la tabla 3.22 la misma que tiene como ejemplo el registro en el mejoramiento

del problema en cuestión:

PROBLEMA	FRECUENC.	FUENTE	STATUS	META	MONITOREO	
					ENE	JUNIO
LOS RETRASOS EN LA ENTREGA DE LAS RESERVAS TURÍSTICAS	MENSUAL	DESPACHOS	6 MESES	0 MESES		

Tabla 3.22 Evaluación de resultados del proceso crítico del despacho de reservas

En el caso de que las acciones propuestas e implementadas no alcancen el objetivo fijado, debe trazarse el valorar el beneficio obtenido hasta la fecha y decidir si continuar mejorando o dejarlo como está, por considerar como suficiente el resultado obtenido y existir otras prioridades. En el caso de que se decida continuar mejorando, se deberá seguir la metodología de nuevo desde el principio.

3.6.2.4. Etapa 4: Actuar

3.6.2.4.1. Estandarización (F)

El propósito de esta etapa es llevar a término los procesos oportunos para que las ganancias obtenidas con las mejoras realizadas se mantengan en la empresa y así evitar que se conviertan en un beneficio temporal. La estandarización ha de realizarse después de verificar el efecto benéfico de las acciones correctivas, como:

- Documentar la reforma del proceso
- Definir los indicadores que van a utilizarse para realizar el seguimiento del rendimiento del proceso.

- Capacitar al personal que va a estar involucrado para asegurarse de que la estandarización implementada funcione se propone seguir el formato sugerido en la etapa 2.

3.6.2.4.2. Oportunidades de mejora y planes futuros (G)

Se debe enumerar las oportunidades de mejora y de una visión futurista de cómo debería funcionar el proceso, ayudará a la dirección a determinar apropiadamente y dentro de sus prioridades qué debe hacerse con este proceso a corto y mediano plazo, dentro del ciclo de mejora continua en que se encuentra metido para la óptima gestión de Antarcticweys.

3.6.3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL PROCESO CRITICO DE GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS TURÍSTICOS (B.I)

3.6.3.1. Etapa 1: Planeación

3.6.3.1.1. Selección del proyecto (A)

3.6.3.1.1.1 La decisión de realizar el proyecto PDCA.

Se plantea realizar el mejoramiento de este proceso ya que es considerado como critico dentro de Antarcticweys.

3.6.3.1.2. Enfoque del proyecto.

Para tener un adecuado enfoque; primero, se recolectan los problemas que son propios de este proceso critico, con la participación de las personas involucradas en el desarrollo de este proceso; a la vez, se hace la selección del problema más importante como se puede ver en la tabla 3.23.

3.6.3.1.3. Problemas (oportunidades de mejora).

1. Deficiente infraestructura de la agencia.
2. Falta de equipos computacionales modernos.
3. Retraso por parte de los operadores en el servicio turístico.
4. Falta de capacitación en uso del sistema Amadeus.
5. No se establece un control de calidad en la reserva.
6. Falta de evaluación a los operadores proveedores.
7. Falta de indicadores de gestión.

8. Deficiente manejo de catálogos turísticos.

		PROBLEMAS								Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	
P R O B L E M A S	1	0	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	4
	2	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	3,5
	3	0.5	0.5	0	0.5	0.5	1	1	0.5	4.5
	4	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	1	4
	5	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0.5	1	0.5	4
	6	0	0.5	0.5	1	0.5	0	0.5	0	3
	7	0	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0	0.5	2,5
	8	0.5	0.5	0.5	0	0.5	1	0.5	0	3,5

Tabla 3.23. Matriz de priorización

De la matriz de priorización se puede ver que el problema con la mayor importancia es el retraso por parte de los operadores proveedores, este es un tema que debe abordarse con la mayor prontitud y seriedad posible, debido a que este problema no solo afecta a este proceso si no que también aparece en otros procesos de forma implícita.

3.6.3.1.4. Objetivo de un proyecto.

Por lo tanto el objetivo es: Mejorar el retraso por parte de los operadores proveedores, la realización de nuevos convenios con operadores de distintos países que permitirá tener una base de datos para la adquisición de servicios hoteleros y land tours, la participación de ferias internacionales y uso de una página web de la empresa permitirá que el servicios se realice con efectividad.

3.6.3.1.5. ¿Por qué es seleccionado?

- En caso de retrasos, los pasajeros deben recibir comida y bebidas gratis y alojamiento y transporte al hotel si el vuelo se retrasa al día siguiente. Los pasajeros podrán pedir además el reembolso del precio pagado por el billete si demuestran que este retraso alteró su plan de viaje original.

- Por que los retrasados provocan la pérdida o extravío temporal de equipajes, traslados en taxi, pérdida de servicios turísticos, el lucro cesante (pérdida de días de trabajo por el retraso en la vuelta, contratos no realizados.
- Al evitar los retrasos es mejorar el servicio al cliente el cual, mediante el sistema de reservas, puede cerrar el proceso de compra. Además, a través del sistema se puede aumentar la oferta añadiendo más servicios, no solo el alojamiento, y se permiten una de las actividades originales de la organización que eran las reservas de última hora.
- Por que si las entregas se realizan con retraso en repetidas ocasiones, lo más probable es que se pierda a los agencias de viajes.

3.6.3.1.6. Comprensión de la situación inicial (B)

El diagrama de flujo que representa las actividades que son parte de este proceso se puede ver en el **Anexo 5**

3.6.3.1.7. Análisis (C)

El requerimiento es de nuevos convenios con operadores turísticos internacionales se hacen mediante un análisis empleando la matriz de decisión como se puede ver en la tabla 3.24 para priorizar su construcción

PROBLEMA	REQUERIMIENTOS	F A C I L	C O S T O	B E N E F I C I O S	I M P O R T A N C I A	T O T A L
RETRASO DE OPERADORES TURÍSTICOS	ASISTIR A FERIAS INTERNACIONALES DE TURISMO.	3	3	2	2	10
	RECOMENDACIÓN A OPERADORES ACTUALES	2	1	3	3	9
	ADQUIRIR BASE DE DATOS VIA WEB.	2	2	2	2	8
	CALIFICACIÓN Y EVALUACION DE OPERADORES	2	2	2	1	7

FACILIDAD		COSTOS	
FACIL	3	ALTO	1
NORMAL	2	NORMAL	2
DIFICIL	1	BAJO	3
BENEFICIOS		IMPORTANCIA	
ALTO	3	FACIL	3
NORMAL	2	NORMAL	2
BAJO	1	DIFICIL	1

Tabla 3.24 Matriz de decisión de aprovisionamiento de servicios turísticos.

De la matriz se puede ver que la asistir a ferias internacionales de turismo para convenios con nuevos operadores turísticos es el de mayor prioridad.

3.6.3.2. Etapa 2: Hace

3.6.3.2.1. Acciones a ejecutar

El procedimiento que se sugiere seguir es el proceso se determina en la tabla en la tabla 3.25

Asistir a ferias internacionales de turismo			
Qué	Cómo	Cuándo	Quién
Requerimiento del presupuesto	Se debe dialogar con la gerencia y exponer los beneficios de la participación en las ferias internacionales de turismo a nivel mundial donde se realizan convenios y a la vez para que se asigne la correspondiente partida presupuestaria	La fecha se fijará con gerencia pero como referencia se fija en Ene/09	Jefes de Operaciones
Seleccionar el operador proveedor	De acuerdo a las especificaciones de destino y calificación del operadores turístico internacional, recomendación de operadores colegas y así determinar el presupuesto disponible en busca del operador proveedor que más se ajuste a los requerimientos.	Estaría en función de la disposición de la partida presupuestaria	Jefes de Operaciones
Seguimiento de reserva	Se debe evaluar continuamente el desarrollo de la reserva turística para verificar el cumplimiento del convenio de tarifa como empresa mayorista.	Una vez iniciada la reserva turística	Jefes de Operaciones

Tabla 3.25 Plan de Acciones a ejecutar al aprovisionamiento de servicios turísticos

Las etapas restantes se resumen en la recepción de la reserva turística verificando el cumplimiento de las especificaciones de tarifa y la realización de un nuevo convenio para determinar el nuevo requerimiento de reserva.

3.7. INDICADORES DE LOS PROCESOS CRÍTICOS

Para conocer el resultado de aquellos procesos considerados críticos y hacer los correctivos necesarios para mejorar la gestión de los mismos en la consecución de los objetivos organizacionales, se establecen indicadores de gestión que evalúen el grado de cumplimiento de los objetivos de cada proceso crítico, además se sugieren otros indicadores que se deberían tener para evaluar el rendimiento de los macro procesos.

Una vez que los resultados sean analizados y si estos caen dentro de los límites establecidos (mínimo y meta) en forma consecutiva, entonces será momento de pensar en corregir los problemas, es decir que se debe revisar la posibilidad de reducir la brecha entre estos límites.

Para el seguimiento de cada uno de los indicadores de gestión deberá emplearse la tabla 3.26 que se muestra a continuación.

Indicador	Unidad	Frecuenc.	Metas	Prom.	Limite mínimo	Ponderac.	Monitoreo	
							Ene.	Feb.
Nombre con el que se a definido al indicador	Unidad de medida que se utilizará	Periodo de tiempo en el cuál se realizará la evaluación	Fin que la organización desea alcanzar	Punto intermedio entre la meta y el límite mínimo	Nivel mínimo de desempeño, por debajo del cual es improbable que se caiga	Valor numérico que representa la importancia relativa		

Tabla 3.26 Seguimiento de indicadores

3.7.1. INDICADORES PARA EL PROCESO CRÍTICO DE PROCESAMIENTO DE RESERVAS (C.I)

Indicador 1

Nombre: Falta de capacitación del talento humano

Definición: Es el porcentaje de empleados que son capacitados

Unidad de medida: %

Unidad operacional: (Número de empleados capacitados / Número de empleados a capacitarse) * 100

Meta: 100%

Indicador 2

Nombre: Alta rotación del talento humano

Definición: Es el porcentaje de personal que sale de la empresa y representa también la cantidad de personas que se va a necesitar por la salida del personal.

Unidad de medida: %

Unidad operacional:(Números de renuncias / números total de empleados) * 100

Meta: 100%

Indicador 3

Nombre: Se genera destinos no muy visitados

Definición: Es el porcentaje de servicios que se desecha

Unidad de medida: %

Unidad operacional: (Número de destinos desechados / Total de destinos nuevos a elaborarse) *100

Meta: 10%

Indicador 4

Nombre: Falta de registros de reserva aérea y hotelera.

Definición: Es el porcentaje de registros de reserva aérea y hotelera.

Unidad de medida: %

Unidad operacional: (Número de registros de reserva / Total de registros Elaboradas)*100

Meta: 5%

3.7.2. INDICADORES PARA EL PROCESO CRÍTICO DE DESPACHO DE RESERVAS DE HOTELES Y TICKET AÉREOS (D.2)

Indicador 1

Nombre: Deficiente planificación en el cronograma de entregas.

Definición: Son las entregas que fueron hechas dentro de los plazos establecidos

Unidad de medida: %

Unidad operacional: $(\text{Total de entregas hechas dentro de los plazos establecidos} / \text{Total de entregas solicitadas}) * 100$

Meta: 80%

Indicador 2

Nombre: Tasa de reclamos atendidos

Definición: Son los reclamos recibidos y procesados a favor de la agencia de viajes.

Unidad de medida: %

Unidad operacional: $(\text{Total de reclamos atendidos} / \text{Total de reclamos recibidos}) * 100$

Meta: 90%

Indicador 3

Nombre: Tiempo de retrasos en la entrega de las reservas turísticas.

Definición: Representa el lapso de tiempo entre la solicitud y la fecha a entregar

Unidad de medida: Días

Unidad operacional: Fecha acordada para la entrega - Fecha de la solicitud

Meta: 2 días laborales

3.8. MANUAL DE PROCESOS

Como un aporte para reducir el efecto eficaz que ocasiona el no contar con un manual de procesos, se elaboró este, en el que se contemplan aquellos que se determinaron como críticos (despacho de reservas de hoteles y ticket aéreo y procesamiento de reservas), este manual tiene la siguiente estructura:

1. Antecedentes
2. Objeto
3. Alcance
4. Mapa de Procesos
5. Descripción de Procesos
6. Definiciones
7. Descripción de los procesos críticos
8. Descripción de las actividades
9. Representación gráfica de los procesos críticos
10. Anexos del manual de procesos

3.9 PLAN DEL IMPLEMENTACION AL SISTEMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE ANTARTICWEYS.

3.9.1 PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE PROCESAMIENTO DE RESERVAS.

El objetivo es fomentar una capacitación permanente de los directivos y los trabajadores para evitar el uso incorrecto de los sistemas de reservas y un buen servicio al cliente.

En esta etapa se proyectan las acciones correctivas para las causas más importantes, como se muestra en la tabla 3.27

Qué	Cómo	Cuándo	Quién
La existencia de un control de calidad para el sistema de reservas Amadeus.			
Promover el trabajo con calidad	Realizar reuniones grupales para explicar los conceptos de control de calidad y los beneficios para la empresa y el personal.	Octubre / 08	Gerencia General

Reuniones para explicar el control de calidad	Explicar mediante talleres lo que el cliente exige en la elaboración de reservas y emisión de boletos y las ventajas que brinda su control.	Octubre / 08	Jefe de Administrativo y operaciones
Determinar los parámetros de medición.	Establecer que es lo que se ha de medir, como se ha de medir, los puntos a lo largo de la línea de operación de reservas donde se a de medir, los periodos de medición y el establecimiento de los registros necesarios.	Septiembre / 08	Jefe Administrativo y operaciones
Evaluar el cumplimiento del control de calidad.	Verificar el grado de cumplimiento en lo que exige la empresa y establecer los correctivos a tomarse en caso de incumplimiento	De acuerdo a los períodos establecidos para la medición	Jefe Administrativo y operaciones
Falta de capacitación en reservas on line.			
Establecimiento de necesidades	Mediante la investigación de: Planes generales de la mayorista, análisis de counter, análisis de desempeño (distinguirse entre: no puedo y no quiero) y/o de los informes del Jefe de operaciones y solicitudes.	Cuando el personal es nuevo hay problemas en uso del Sistema Amadeus	Jefe Administrativo y operaciones
Desarrollo de la capacitación	En el puesto de trabajo (Counter) mediante instrucciones, rotación de puestos, asignaciones especiales, mediante técnicas audiovisuales, Internet, por computadora. Conferencias, pasantías profesionales, seminarios, otras.	Una vez aprobado el programa de capacitación y los recursos	Jefe Administrativo y operaciones
Evaluación y seguimiento	Comparación del antes y después de la capacitación del sistema de reservas, esta medición debe medirse de acuerdo al cumplimiento de los objetivos y metas de ventas de boletos y para cada evento. Se pueden evaluar también en categorías básicas de resultados de la capacitación: reacción, aprendizaje, conducta y resultados	Antes, durante y después de la ejecución de la capacitación	Jefe Administrativo y operaciones

Documentar toda la información de reservas necesaria que facilite su comprensión y aplicación	De acuerdo a la estructura sugerida (capítulo 2)	Una vez que la información sea autorizada	Jefe Administrativo y operaciones
Difícil ambiente de trabajo			
Determinar origen de las dificultades	Realizar reuniones informativas para exponer el daño que ocasionan las dificultades en la organización (tratar acerca de las polillas organizacionales: chisme, mentiras, atrasos, entre otras)	Se puede cumplir colectivamente con el tema de clima organizacional tratado en falta de relación	Jefe Administrativo y operaciones
Acciones correctivas	Establecer las acciones a tomar en cuanto vuelvan a surgir, comprometiéndole al personal en que participe activamente	en las actividades tratado en el mejoramiento del proceso	Jefe Administrativo y operaciones
Fomentar el trabajo en equipo	Promover al cambio mediante diálogos acerca del trabajo en equipo, los beneficios organizacionales y personales		Jefe Administrativo y operaciones

Tabla 3.27 Propuesta de mejora para el proceso de procesamiento de reservas.

3.9.2 PROPUESTA DE IMPLEMENTACION PARA EL PROCESO DE DESPACHO DE RESERVAS.

Por lo tanto el objetivo es disminuir en el próximo semestre el número de entregas atrasadas a los clientes. El objetivo de esta etapa es hacer las acciones correctivas como se muestra en la tabla 3.28

Qué	Cómo	Cuándo	Quién
Falta de destinos turísticos			
Identificar el tipo de destino turístico que no se ha entregado al mercado.	Revisar el cronograma de entregas (pendientes) y determinar el destino turístico a elaborar (Charters) que no se ha entregado al mercado turístico, sus fechas de salida y fechas de entrega a las minoristas de viajes.	Semanal	Jefe de operaciones
Determinar los destinos disponible	Actualizar las tarifas de hoteles y pasajes aéreos verificando la clasificación y la Categoría del hotel y a la vez sea disponible para la venta y futuras reservas.	Diario	Jefe de operaciones
Plan de Producción y Elaboración de Land tours.	Coordinar el plan de Producción y Elaboración de Land tours, determinando los horarios del trabajo del personal, los requerimientos necesarios de las agencias de viajes, hoteles y aerolíneas, etc. para elaborar un paquete turístico que cumpla con los requerimientos de las minoristas de viajes.	Semanal	Jefe de operaciones

Coordinar las fechas de entrega con los clientes	De acuerdo a las reservas que se realicen se debe planificar y acordar con los clientes las posibles fechas de entrega	Diario	Responsable De Counter
Realizar seguimiento	Elaborar un reporte de desempeño de las reservas, las entregas y los pendientes para realizar los ajustes necesarios en los planes de elaboración y producción turística.	Diario	Responsable De Counter

No cuenta con un sistema de valoración de resultados

Qué	Cómo	Cuándo	Quién
Identificación de jerarquías	Debe identificar quién es su jefe de operaciones, los operadores que le suministran servicios a la agencia y quienes reciben la confirmación de la reserva así determinar los rendimientos del trabajo de la persona. Esto es necesario para saber a quién se está satisfaciendo y por qué, y a quién no se está satisfaciendo y por qué.	Al principio de de De este trabajo	Jefes de Operaciones

Definir las áreas de éxito turístico.	Puntualizar el éxito de la reserva según su punto de vista de la mayorista e igualmente según el punto de vista del cliente, sus operadores y sus gerentes. Por lo que terminará con varias áreas de éxito debido a que todos tienen los mismos puntos de vista, ejemplo: mejorar la calidad de la reserva, reducir los precios según tipo de reserva.	Una vez determinadas las relaciones importantes	Jefes de Operaciones
Definir los factores clave de éxito de la reserva.	Para cada destino se debe preguntar ¿Cómo se sabe que se ha tenido éxito en la reserva? Con lo que se definen varios factores como: porcentaje de pedidos de las agencias a ese destino, número de reclamos atendidos. Deben seleccionarse los más importantes y que abarquen todas sus relaciones.	Una vez determinadas todas las áreas de éxito	Jefes de Operaciones
Determinar Status (situación actual) de las agencias de viajes.	Se deben buscar y revisar los informes provenientes de sus clientes o agencias de viajes minoristas que contengan información de su trabajo, si no existe información se debe estimar el valor.	Una vez determinados los factores claves de la reserva	Jefes de Operaciones
Definir el nivel de meta aceptable	Es el valor que sobrepasa en un 10% del determinado	Una vez determinado el nivel mínimo	Jefes de Operaciones
Determinar el nivel de meta destacado	Es el objetivo viable pero desafiante que en la mayoría de los casos se logra en un período de tiempo prolongado	Una vez determinado el nivel de meta aceptable.	Jefes de Operaciones
Falta de un sistema de reservas turísticas propio (Web)			
Qué	Cómo	Cuándo	Quién
Determinar el clima organizacional	Determinar cual es la percepción del personal respecto del uso de una web para el trabajo en lo que se refiere a la relación interpersonal con operadores, necesidades no satisfechas, cooperación en la reserva, establecimiento de acuerdos, entre otras.	Al inicio de este, trabajo	Jefes de Operaciones
Mejorar continuamente los servicios en la web	El sistema de reservas ayudara al pago de servicios y productos turísticos. Esta plataforma de comercio electrónico no sólo oferta alojamiento, también se pueden reserva boletos aéreos.	Una vez realizado la necesidad del cliente	Jefes de Operaciones

Fijar propósitos y fines a alcanzar	Ayudara a mejorar el servicio al cliente el cual, mediante el sistema de reservas, puede cerrar el proceso de compra. Además, a través del sistema se puede aumentar la oferta añadiendo más servicios, no solo el alojamiento, y se permiten una de las actividades originales de la empresa.	Una vez que se logre que el personal se integre y participe activamente	Jefes de Operaciones
-------------------------------------	--	---	----------------------

Formación de equipos de trabajo para el uso de la web.	Este proceso ayudara a mejor el posicionamiento de la web y las visitas a la misma, es decir, aumenta el interés por la web y por el destino en si.	Una vez que el personal se integre y participe activamente	Jefes de Operaciones
La continua adaptación y el esfuerzo tecnológico con la web	Antarticweys dedica persona exclusivamente a tareas de mantenimiento y mejora del sistema. Además, este personal debe formarse continuamente en los cambios que se dan en la tecnología.	Una vez que los counter adapten su esfuerzo a nuevas tecnologías	Jefes de Operaciones

Tabla 3.28 Propuesta de mejora para el proceso de despacho de reservas.

3.9.3 PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS TURÍSTICOS

Por lo tanto el objetivo es mejorar el retraso por parte de los operadores proveedores, la realización de nuevos convenios con operadores de distintos países que permitirá tener una base de datos para la adquisición de servicios hoteleros y land tours, la participación de ferias internacionales y uso de una página web de la empresa permitirá que el servicios se realice con efectividad. Ver tabla 3.29

Asistir a ferias internacionales de turismo			
Qué	Cómo	Cuándo	Quién
Requerimiento del presupuesto	Se debe dialogar con la gerencia y exponer los beneficios de la participación en las ferias internacionales de turismo a nivel mundial donde se realizan convenios y a la vez para que se asigne la correspondiente partida presupuestaria	La fecha se fijará con gerencia pero como referencia se fija en oct / 09	Jefes de Operaciones
Seleccionar el operador proveedor	De acuerdo a las especificaciones de destino y calificación de los operadores turístico internacional, recomendación de operadores colegas y así determinar el presupuesto disponible en busca del operador proveedor que más se ajuste a los requerimientos.	Estaría en función de la disposición de la partida presupuestaria	Jefes de Operaciones
Seguimiento de reserva	Se debe evaluar continuamente el desarrollo de la reserva turística para verificar el cumplimiento del convenio de tarifa como empresa mayorista.	Una vez iniciada la reserva turística	Jefes de Operaciones

Tabla 3.29 Propuesta de mejora para el proceso de gestión de aprovisionamiento de servicios turísticos

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.10 CONCLUSIONES:

- Al realizar la mejora continua en Antarticweys implica alistar a todos los miembros de la empresa en una estrategia destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los índices de satisfacción de los clientes (Agencias de Viajes), para de esa forma mejorar los rendimientos sobre la inversión y la participación de la empresa en el mercado turístico.
- Un sistema de mejoramiento continuo para Antarticweys permite mejorar las actividades y controlar que sean ejecutadas buscando la eficiencia y eficacia.
- Del análisis estratégico del ambiente interno y externo se tiene que la empresa tiene debilidades que son críticas como: Fortalecer el compromiso con empleados, Mejorar el ambiente físico de trabajo, Mejorar la eficiencia operativa turística, Desarrollar e Innovar servicios turísticos, entre otras. Pero también existen oportunidades que la competencia no ha desarrollado para poder cubrir la demanda turística, puede aprovechar a través de sus alianzas estratégicas con socios de negocios y la experiencia de su personal.
- Antarticweys Cia. Ltda. actualmente cuenta con varias alianzas estratégica, con las que mantiene una relación a través de convenios firmados, originados por la necesidad de cubrir falencias en cuanto a destinos turísticos, los socios estratégicos respaldan varios proyectos desarrollados, ganando la empresa confianza y credibilidad ante sus clientes.
- La forma de integrar los procesos en Antarticweys con la organización del trabajo y la dirección, la toma, ejecución y control de las decisiones de dirección y las exigencias del entorno han variado para adaptarse a estas transformaciones que han dado lugar a que cada vez más se reclamen nuevas herramientas de gestión.

- En el proceso de despacho de reservas se tiene que comparar los resultados obtenidos con la implementación de las acciones correctivas y la situación inicial, en el problema más importante del proceso crítico.
- Los objetivos anuales son muy importantes para llevar a cabo la estrategia, mientras que los objetivos a largo plazo son primordiales para la formulación de estrategias. Los objetivos anuales sientan las bases para asignar recursos.
- Se demuestra que el sistema de mejoramiento continuo para Antarticweys permite mejorar las actividades y controlar que sean ejecutadas buscando la eficiencia y eficacia de las mismas.
- Si se logran los objetivos generales y específicos al diseñar y estructurar un modelo de sistema de mejoramiento continuo bajo una gestión por procesos en Antarticweys Cia. Ltda. Mayorista de Turismo.
- El mejoramiento continuo es fundamental para Antarticweys porque permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que la empresa turística esté en constante actualización; además, permitirá que esta empresa sea más eficiente y competitiva, fortalezas que ayudará a permanecer en el mercado a largo tiempo.

3.11 RECOMENDACIONES:

- El tiempo proyectado del Plan Estratégico es hasta el 2012, se hace necesario que cada año se realice una revisión total, resultados como medio de retroalimentación, poder hacer las debidas correcciones considerando las variables tanto internas como externas que influyen en el normal desenvolvimiento de la empresa.
- Las alianzas estratégicas con los socios se las considera como fortalezas de Antarticweys Cia. Ltda. que deben mantenerlas a largo plazo, a la vez se puede tener un mejor aprovechamiento de las oportunidades que brinda el mercado turístico.
- El Direccionamiento Estratégico formulado se debe impartir al personal, los elementos corporativos como son: visión, misión, principios y valores; se debe difundir de manera clara y concisa creando un compromiso por parte de la gerencia y el personal que integra Antarticweys.
- Se recomienda seguir el cronograma para llevar a la ejecución el plan estratégico, donde se incluye un plan de acción de forma detallada las diferentes actividades a desarrollarse, para cumplir los objetivos estratégicos.
- La empresa actualmente cuenta con documentación de sus principales procedimientos para las diferentes áreas de la organización por lo que se recomienda implantar un Sistema de Gestión de Calidad encaminado a un mejoramiento continuo y una posterior certificación ISO 9001:2000.
- En la actualidad se sostiene que la calidad no debe ser una casualidad al final de una red de procesos en el destino turístico. Es imprescindible gestionar la calidad para garantizar el resultado.
- Se recomienda usar macroflujo que ofrece una visión sistémica de la organización, explicitando la interdependencia de los procesos en la cadena de negocio turístico.

- Como resultado en cada proceso establecido en Antarticweys, se obtiene un plan de implementación al mismo tiempo realista, detallado y consistente con una clara definición de las responsabilidades y perfecta sintonía de los esfuerzos. Además de eso el equipo adquiere una visión común y consenso esencial para una implementación rápida e eficaz.
- Antarticweys en un futuro inmediato debería implantar y mejorar continuamente por medio de monitoreos y evaluación de resultados efectuando revisiones constantes y retroalimentación con los usuarios (agencias de viajes) motivándolos para la aplicación de mecanismos para la mejora continua.
- Una vez que los resultados de los indicadores de gestión sean analizados y si estos caen dentro de los límites establecidos (mínimo y meta) en forma consecutiva, se recomienda corregir los problemas, es decir que se debe revisar la posibilidad de reducir la brecha entre estos límites.
- Antarticweys debe fomentar una capacitación permanente de los directivos y los trabajadores para evitar el uso incorrecto de los sistemas de reservas y un buen servicio al cliente.
- El presente manual de procesos es una herramienta eficaz donde queda plasmada una descripción precisa de cómo deben realizarse las actividades dentro de la dirección de desarrollo económico y turístico.
- En el proceso crítico de gestión de aprovisionamiento de servicios turísticos se recomienda mejorar el retraso por parte de los operadores proveedores, la realización de nuevos convenios con operadores de distintos países que permitirá tener una base de datos para la adquisición de servicios hoteleros.

BIBLIOGRAFÍA

- ALARCÓN, J.A.: Reingeniería de procesos. Fundación Confemetal. (1998)
- BADARACCO, Joseph L. Alianza estratégicas: el caso del General Motors E IBM. Madrid, España (1992)
- FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, M. A. : El control, fundamento de la gestión por procesos y la calidad total. Editorial. (1996)
- HAMMER – CHAMPY, Reingeniería, Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia. (1994)
- HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. (1994)
- MARTÍNEZ H, Rogelio A. Gerencia en procesos de mejora, Octubre (1991)
- MARTINEZ Ricardo, Cuadro de Mando Integral: Nuevo modelo para el diseño de Indicadores y control de Gestión, Bogota-Colombia, (2001)
- POIRIER, Charles C. Alianzas empresariales para la mejora continua: Cómo forjar alianzas duraderas entre empleados y clientes. México. (1994)
- PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva. Compañía Editorial Continental. México.1997
- PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental. México. (2000)
- SPAG Chain Nassir, Spag Chain Reinaldo, Preparación y Evaluación de Proyectos, Cuarta Edición, Mc Graw Hill, México, (2000)
- www.calidadlatina.com/pub/020-AGO-02.pdf
- <http://www.calidadydireccion.es/programaBB.htm>
- http://www.erit.org/works/quality/contmanual_esp.htm