

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
PROCESOS**

**DISEÑO Y PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE
OPERACIÓN TURÍSTICA EN EL ÁREA DE ALTA MONTAÑA.
CASO DE APLICACIÓN: EMPRESA HSCLIMBING COMPANY SA.**

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

SILVIA MÓNICA SÁNCHEZ CRIOLLO
silmon_sa@yahoo.com

DIRECTOR: ING. PEDRO BUITRÓN, M.Sc.
pedro.buitron@epn.edu.ec

2013

DECLARACIÓN

Yo, Silvia Mónica Sánchez Criollo, 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.

SILVIA MÓNICA SÁNCHEZ CRIOLLO

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Silvia Mónica Sánchez Criollo, bajo mi supervisión.

Ing. Pedro Buitrón, M.Sc.

DIRECTOR DEL PROYECTO

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la fortaleza para alcanzar mi meta más anhelada y acompañarme en cada paso de mi camino.

A HSClimbing Company SA, y sus directivos en especial a mi hermana Isabelita por abrirme las puertas de su compañía, y poder culminar este objetivo en mi vida

A la Escuela Politécnica Nacional, por haberme proporcionado las herramientas necesarias para alcanzar mis sueños.

Al Ing. Pedro Buitrón, por su apoyo incondicional, en el desarrollo de este proyecto y haberme guiado hasta su culminación.

A Iván Vallejo por su aporte invaluable en la presentación del proyecto, un gran deportista y amigo.

A todas aquellas personas que estuvieron a mi lado, apoyándome, dándome fuerzas cuando decaía, siempre valoraré su amistad.

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo a mi esposo Luis y a mi hijo Bryan por todo el apoyo recibido durante la elaboración de la tesis, sin duda su respaldo es lo más significativo para mí, sin su aliento no hubiera sido posible la finalización de mi gran sueño.

A mi hermana Patita que ahora me guía desde el cielo, yo sé que estuviste paso a paso conmigo y me diste fortaleza cuando pensé que no lo lograría, te extraño mucho.

A mis padres, por enseñarme el valor del estudio y por haberme dado los valores con los que ahora me fortalezco.

A mi hermana Isabelita, por abrirme las puertas de su empresa y darme todo el apoyo que necesité, eres la mejor hermana del mundo y te quiero mucho.

A Ismael Janisch por sus consejos y aportes, a mi amiga Paulina, a mis sobrinos, María José, Melanie Ayshané, Doménica, Diego Mauricio, Patricio Xavier, son el mejor legado de la familia, a mis hermanos Blanca, Roberto, Freddy y Christian.

Silvia Sánchez

RESUMEN

El proyecto de titulación, se realiza pensando en el aporte documentado, que éste estudio puede significar para el área de Alta Montaña, en el sector turístico del país, ya que anteriormente no se ha realizado ninguna evaluación en este campo.

En la actualidad hay muchas empresas que se dedican a operar el sector turístico en el Ecuador, pero muy pocas tienen estructurado una base de información, que hace que las organizaciones surjan en un entorno competitivo.

El presente trabajo tiene como objetivo, mejorar la situación actual de la empresa HSClimbing Company SA, a través del diseño y propuesta de mejora de los procesos, quedando en la decisión de los directivos su implementación, como estrategia de dirección y control.

En el primer capítulo se realiza una descripción de la empresa, sus proveedores, clientes, el mercado que opera, y un análisis de la situación real, así mismo se elabora la formulación del problema, el planteamiento de los objetivos y el alcance del proyecto.

En el segundo capítulo, se especifica la metodología con la que se desarrolla todo el trabajo de tesis, los conceptos que permiten plantear el mejoramiento de los procesos de la empresa.

En el tercer capítulo, se realiza el levantamiento de los procesos actuales, el análisis del valor agregado, la medición financiera de los procesos, así como la respectiva mejora, para alcanzar los objetivos planteados en la organización.

En el cuarto capítulo se realiza el análisis de los resultados, el desarrollo del FODA y el plan de implementación de los procesos.

En el capítulo quinto se exponen las conclusiones y recomendaciones que se deducen del estudio realizado.

ABSTRACT

The graduation project is carried out considering the documented contribution that this study may mean for the High Mountain area in the country's tourism sector, since previously not made any assessment in this field.

Today there are many companies that are dedicated to operate the tourism sector in Ecuador, but few have structured an information base that makes organizations emerge in a competitive environment.

This work aims to improve the current situation of the company HSClimbing Company SA, through design and proposal process improvement, leaving the decision of management implementation, and management and control strategy.

The first chapter is a description of the company, its suppliers, customers, the market it operates, and an analysis of the actual situation, so the same is made the problem formulation, the approach of the objectives and scope of the project.

In the second chapter, you specify the methodology that is developed throughout the thesis, the concepts permitted to make the improvement of business processes.

In the third chapter, is done lifting the current processes, added value analysis, financial measurement processes and the respective improvement to achieve the goals outlined in the organization.

In the fourth chapter presents the analysis of results, development of the SWOT and the implementation plan process.

In the fifth chapter presents the findings and recommendations of the study are deducted

CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	VI
LISTA DE TABLAS.....	VII
LISTA DE ANEXOS.....	IX
ANEXOS.....	150
1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	1
1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	1
1.1.2 TURISMO RECEPTIVO.....	3
1.1.2.1 Servicios que ofrece la empresa.....	4
1.1.3 MONTAÑAS DEL ECUADOR Y REFUGIOS.....	5
1.1.4 GUÍAS ASEGUIM.....	7
1.1.5 PROVEEDORES DE SERVICIOS DE ALTA MONTAÑA.....	8
1.1.6 ORGANIGRAMA DE HSCLIMBING COMPANY SA.....	8
1.1.7 CLIENTES.....	9
1.1.8 UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	9
1.2 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA.....	9
1.3 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.....	10
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	10
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
1.4 ALCANCE.....	11
2 MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	12
2.1.1 MISIÓN.....	12
2.1.2 VISIÓN.....	13
2.1.3 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	13
2.1.4 VALORES ORGANIZACIONALES.....	14
2.1.5 POLÍTICAS EMPRESARIALES.....	14
2.2 GESTIÓN DE PROCESOS.....	15
2.2.1 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	15
2.2.2 DEFINICIÓN, IMPORTANCIA, JERARQUÍA Y CLASIFICACIÓN DE PROCESO.....	15
2.2.2.1 Definición de Proceso.....	15
2.2.2.2 Importancia de los Procesos.....	17
2.2.2.3 Clasificación de los Procesos.....	18
2.2.2.4 Jerarquía de los Procesos.....	19

2.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	20
2.3.1 MAPA DE PROCESOS	21
2.3.1.1 Por qué y para qué se deben realizar los Mapas de Procesos?	22
2.3.1.2 ¿Qué permite identificar los Mapas de Procesos?	23
2.3.1.3 Cadena de Valor	23
2.3.1.4 Análisis del Valor Agregado	25
2.3.1.5 Tipo de Actividad	28
2.3.1.6 Simbología	29
2.4 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS.....	30
2.4.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS	30
2.4.2 ACTIVIDADES DE LOS PROCESOS	31
2.4.3 BUSINESS PROCESS MODELING NOTATION BPMN.....	31
2.4.3.1 Simbología de BPMN Business Process Modeling Notation	32
2.4.3.1.1 Objetos de Flujo	33
2.4.3.1.2 Tipos de Tareas	35
2.4.3.1.3 Tipos de Sub-proceso	36
2.4.3.1.4 Objetos de Conexión	36
2.4.3.1.5 Swimlanes	37
2.4.3.1.6 Compuertas.....	38
2.4.3.1.7 Artefactos.....	39
2.5 MEDICIÓN DE LOS PROCESOS	40
2.5.1 INDICADORES DE GESTIÓN	41
2.5.1.1 Características de los Indicadores.....	41
2.5.1.2 Tipos de Indicadores	41
2.5.1.3 Importancia de la Medición de los Procesos	42
2.5.1.4 Modelo para especificación de Indicadores	42
2.5.1.5 Elaboración de los Indicadores	43
2.5.1.6 Seguimiento de las Medidas de Rendimiento de un Proceso	44
2.6 COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES	44
2.6.1 DEFINICIÓN Y METODOLOGÍA PARA EL COSTEO ABC	45
2.6.1.1 Establecer y Clasificar las Actividades.....	46
2.6.1.2 Identificación de los Recursos	46
2.6.1.3 Identificación de los Costos Indirectos	47
2.6.1.4 Diseño de los Objetos de Costo	47
2.6.1.5 Direccionadores o Conductores.....	48
2.7 MANUAL DE PROCESOS.....	48
2.7.1 OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS	48
2.7.2 CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL DE PROCESOS	49
2.7.3 CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCESOS	49
3 METODOLOGÍA.....	50
3.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE HSCLIMBING COMPANY SA.	50
3.1.1 ANÁLISIS EXTERNO	50
3.1.1.1 Competencia.....	50
3.1.1.2 Proveedores.....	51
3.1.1.3 Organismos Gubernamentales de Control	51
3.1.2 ANÁLISIS INTERNO	51
3.1.2.1 Estructura Organizacional.....	51
3.1.2.2 Estructura Legal	52
3.1.2.3 Recurso Humano	52

3.1.2.4	Tecnología.....	52
3.1.2.5	Infraestructura.....	52
3.1.2.6	Clientes.....	52
3.2	DETERMINACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....	53
3.2.1	DESARROLLO DE LA MISIÓN.....	53
3.2.2	DESARROLLO DE LA VISIÓN.....	53
3.2.3	DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	53
3.2.4	DESARROLLO DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES.....	54
3.2.5	DESARROLLO DE LAS POLÍTICAS INERNAS.....	54
3.3	DISEÑO DEL MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA.....	54
3.4	DETERMINACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA.....	55
3.4.1	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	55
3.4.2	INVENTARIO DE LOS PROCESOS.....	56
3.4.3	CADENA DE VALOR.....	56
3.4.4	REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS.....	57
3.4.5	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE HSCLIMBING COMPANY SA.....	57
3.4.5.1	Análisis del Valor Agregado.....	57
3.4.5.2	Análisis de los Procesos Actuales de HSCLimbing Company SA.....	58
3.4.6	MEJORAMIENTO Y COMPARACIÓN DE LOS PROCESOS DE HSCLIMBING COMPANY SA, EN BASE AL ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO.....	58
3.4.7	CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS MEJORADOS.....	59
3.4.8	REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS MEJORADOS.....	59
3.4.9	MAPA DE PROCESOS MEJORADOS DE HSCLIMBING COMPANY SA.....	60
3.5	MEDICIÓN FINANCIERA DE LOS PROCESOS.....	60
3.5.1	ESTABLECER Y CLASIFICAR ACTIVIDADES.....	60
3.5.1.1	Actividades del Área Administrativa.....	60
3.5.1.2	Clasificación de las Actividades.....	61
3.5.2	IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS.....	61
3.5.2.1	Paquetes Turísticos.....	61
3.5.2.2	Recursos para el Área Administrativa.....	62
3.5.3	IDENTIFICACIÓN DE LOS COSTOS INDIRECTOS.....	62
3.5.4	DISEÑO DE LOS OBJETOS DE COSTO Y DE LOS DRIVERS DE COSTO.....	63
4	RESULTADOS Y DISCUSIONES.....	65
4.1	RESULTADOS DE LA SITUACIÓN INICIAL.....	65
4.1.1	ANÁLISIS EXTERNO.....	65
4.1.1.1	Competencia.....	66
4.1.1.2	Proveedores.....	66
4.1.1.3	Organismos Gubernamentales de Control.....	68
4.1.2	ANÁLISIS INTERNO.....	68
4.1.2.1	Estructura Organizacional.....	68
4.1.2.2	Estructura Legal.....	69
4.1.2.3	Recurso Humano.....	70
4.1.2.4	Tecnología.....	70
4.1.2.5	Infraestructura.....	71
4.1.2.6	Clientes.....	71
4.1.3	ANÁLISIS FODA.....	72
4.1.3.1	Estrategias FO.....	74
4.1.3.2	Estrategias FA.....	75
4.1.3.3	Estrategias DO.....	75

4.1.3.4	Estrategias DA.....	75
4.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	77
4.2.1	MISIÓN DE HSCLIMBING COMPANY SA.....	77
4.2.2	VISIÓN DE HSCLIMBING COMPANY SA	77
4.2.3	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	77
4.2.4	VALORES ORGANIZACIONALES	78
4.2.5	POLÍTICAS INTERNAS.....	79
4.3	MAPA DE PROCESOS	79
4.3.1	INVENTARIO DE LOS PROCESOS	80
4.4	CADENA DE VALOR	81
4.5	ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES DE HSCLIMBING COMPANY SA.....	83
4.5.1	GESTIÓN ATENCIÓN AL CLIENTE A.1.....	83
4.5.2	GESTIÓN RENOVACIÓN DE PERMISOS DE LOS ORGANISMOS DE CONTROL A.2	85
4.5.3	GESTIÓN RANKING PÁGINAS WEB B.1.....	87
4.5.4	Gestión Ventas C.1.....	89
4.5.5	GESTIÓN RESERVAS D.1.....	91
4.5.6	GESTIÓN PROVISIÓN GASTOS DE OPERACIÓN DEL TOUR D.2.....	93
4.5.7	GESTIÓN ELABORACIÓN DE CARPETAS DE TRABAJO E.1	95
4.5.8	GESTIÓN GUIANZA Y TRANSPORTE E.2.....	97
4.5.9	GESTIÓN CONTABLE F.1	99
4.5.10	GESTIÓN PAGO A PROVEEDORES F.2.....	101
4.5.11	GESTIÓN PAGO A SERVICIOS PROFESIONALES F.3	102
4.5.12	GESTIÓN ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL F.4	104
4.6	MEJORAMIENTO Y COMPARACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA, EN BASE AL ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO.....	106
4.6.1	GESTIÓN ATENCIÓN AL CLIENTE A.1.....	106
4.6.2	GESTIÓN RENOVACIÓN DE OS PERMISOS DE LOS ORGANISMOS DE CONTROL A.2	108
4.6.3	GESTIÓN RANKING PÁGINAS WEB B.1	110
4.6.4	GESTIÓN VENTAS C.1	111
4.6.5	GESTIÓN RESERVAS D.1.....	113
4.6.6	GESTIÓN PROVISIÓN GASTOS DE OPERACIÓN DEL TOUR D.2.....	115
4.6.7	GESTIÓN ELABORACIÓN DE CARPETAS DE TRABAJO E.1	116
4.6.8	GESTIÓN GUIANZA Y TRANSPORTE E.2.....	118
4.6.9	GESTIÓN SEGUIMIENTO DEL CLIENTE F.1	119
4.6.10	GESTIÓN CONTABLE G.1	122
4.6.11	GESTIÓN PAGO A PROVEEDORES G.2	123
4.6.12	GESTIÓN PAGO A SERVICIOS PROFESIONALES G.3	125
4.6.13	GESTIÓN ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL G.4	127
4.7	MAPA DE PROCESOS MEJORADOS DE HSCLIMBING COMPANY SA.	129
4.8	MEDICIÓN FINANCIERA DE LOS PROCESOS.....	129
4.8.1	ESTABLECER Y CLASIFICAR ACTIVIDADES	130
4.8.1.1	Actividades del Área Administrativa.....	130
4.8.1.2	Clasificación de las Actividades.....	131
4.8.2	IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS	132
4.8.2.1	Recursos para el Área Administrativa.....	132
4.8.3	IDENTIFICACIÓN DE LOS COSTOS INDIRECTOS	132
4.8.4	DISEÑO DE LOS OBJETOS DE COSTO Y DRIVERS DE COSTO	138

4.9 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS	143
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	145
5.1 CONCLUSIONES.....	145
5.2 RECOMENDACIONES	146
BIBLIOGRAFÍA	148
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.....	149
ANEXOS	150

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- NÚMERO DE TURISTAS QUE INGRESAN AL ECUADOR.....	3
FIGURA 2- TURISTAS QUE REALIZAN TOURS DE ALTA MONTAÑA EN ECUADOR.....	4
FIGURA 3- ELEMENTOS DEL PROCESO	16
FIGURA 4- MACROPROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	19
FIGURA 5- JERARQUÍA DEL PROCESO	20
FIGURA 6- MAPA DE PROCESOS.....	22
FIGURA 7- LA CADENA DE VALOR GENÉRICA.....	24
FIGURA 8- VALOR AGREGADO DE LAS ACTIVIDADES	26
FIGURA 9- SÍMBOLO DEL SUB-PROCESO	36
FIGURA 10- ORGANIGRAMA DE HSCLIMBING COMPANY SA.....	69
FIGURA 11- CLIENTES QUE CONTRATARON LOS SERVICIOS DE HSCLIMBING COMPANY SA 2012	72
FIGURA 12- DISEÑO DEL MAPA DE PROCESOS ACTUAL DE HSCLIMBING COMPANY SA.....	80
FIGURA 13- CADENA DE VALOR ACTUAL DE HSCLIMBING COMPANY SA	82
FIGURA 14- MAPA DE PROCESOS MEJORADOS DE HSCLIMBING COMPANY SA	129
FIGURA 15- COSTOS DIRECTOS VS COSTOS ABC.....	143

LISTA DE TABLAS

TABLA 1- PRINCIPALES MONTAÑAS DEL ECUADOR.....	6
TABLA 2- COSTOS DE SERVICIOS QUE OFRECEN LOS REFUGIOS DEL ECUADOR AÑO 2012.....	7
TABLA 3- SIMBOLOGÍA DE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO.....	27
TABLA 4- SIMBOLOGÍA DE LOS ELEMENTOS DE VALOR AGREGADO.....	29
TABLA 5- OBJETOS DE FLUJO.....	34
TABLA 6- TIPOS DE TAREAS.....	35
TABLA 7- SÍMBOLOS DE LOS TIPOS DE SUB-PROCESOS.....	36
TABLA 8- OBJETOS DE CONEXIÓN.....	37
TABLA 9- SÍMBOLOS DE SWIMLANES.....	38
TABLA 10- SÍMBOLOS DE COMPUERTAS.....	39
TABLA 11- SÍMBOLOS DE ARTEFACTOS.....	40
TABLA 12- PRINCIPALES COMPETIDORES.....	66
TABLA 13- PRINCIPALES PROVEEDORES.....	67
TABLA 14- PROVEEDORES ALTERNOS.....	67
TABLA 15- MATRIZ FODA.....	76
TABLA 16- INVENTARIO DE PROCESOS DE HSCLIMBING COMPANY SA.....	81
TABLA 17- ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO (A.1).....	84
TABLA 18- ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO (A.2).....	87
TABLA 19- ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO (B.1).....	88
TABLA 20- ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE (C.1).....	91
TABLA 21- ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE (D.1).....	93
TABLA 22- ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE (D.2).....	94
TABLA 23- ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE (E.1).....	96
TABLA 24- ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE (E.2).....	98
TABLA 25- ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE (F.1).....	100
TABLA 26- ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE (F.2).....	102
TABLA 27- ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE (F.3).....	104
TABLA 28- ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE (F.4).....	105
TABLA 29- ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO MEJORADO DE (A.1).....	107
TABLA 30- COMPARACIÓN ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE (A.1)- A.....	107
TABLA 31- COMPARACIÓN ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE (A.1)- B.....	107
TABLA 32- ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO MEJORADO DE (A.2).....	108
TABLA 33- COMPARACIÓN ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO (A.2)- A.....	109
TABLA 34- COMPARACIÓN ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE (A.2)- B.....	109
TABLA 35- ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO MEJORADO DE (B.1).....	110
TABLA 36- COMPARACIÓN ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO (B.1)- A.....	110
TABLA 37- COMPARACIÓN ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE (B.1)- B.....	111
TABLA 38- ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO MEJORADO DE (C.1).....	111
TABLA 39- COMPARACIÓN ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO (C.1)- A.....	112
TABLA 40- COMPARACIÓN ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE (C.1)- B.....	112
TABLA 41- ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO MEJORADO DE (D.1).....	113
TABLA 42- COMPARACIÓN ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO (D.1)- A.....	114
TABLA 43- COMPARACIÓN ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE (D.1)- B.....	115
TABLA 44- ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO MEJORADO DE (D.2).....	115
TABLA 45- COMPARACIÓN ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO (D.2)- A.....	116
TABLA 46- COMPARACIÓN ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE (D.2)- B.....	116
TABLA 47- ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO MEJORADO DE (E.1).....	117
TABLA 48- COMPARACIÓN ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO (E.1)- A.....	117
TABLA 49- COMPARACIÓN ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE (E.1)- B.....	118
TABLA 50- ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO MEJORADO DE (E.2).....	118
TABLA 51- COMPARACIÓN ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO (E.2)- A.....	119

TABLA 52- COMPARACIÓN ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE (E.2)- B.....	119
TABLA 53- ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE (F.1)	121
TABLA 54- ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO MEJORADO DE (G.1)	122
TABLA 55- COMPARACIÓN ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO (G.1)- A.....	123
TABLA 56- COMPARACIÓN ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE (G.1)- B	123
TABLA 57- ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO MEJORADO DE (G.2).....	124
TABLA 58- COMPARACIÓN ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO (G.2)- A.....	124
TABLA 59- COMPARACIÓN ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE (G.2)- B	125
TABLA 60- ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO MEJORADO DE (G.3)	126
TABLA 61- COMPARACIÓN ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO (G.3)- A.....	126
TABLA 62- COMPARACIÓN ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE (G.3)- B	127
TABLA 63- ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO MEJORADO DE (G.4)	127
TABLA 64- COMPARACIÓN ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO (G.4)- A.....	128
TABLA 65- COMPARACIÓN ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE (G.4)- B	128
TABLA 66- ACTIVIDADES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA.....	130
TABLA 67- ACTIVIDADES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA.....	131
TABLA 68- PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA	131
TABLA 69- RECURSOS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA	132
TABLA 70- COSTOS INDIRECTOS	133
TABLA 71- RECURSOS PROVEEDORES	133
TABLA 72- RECURSOS GASTOS GENERALES	134
TABLA 73- RECURSO MANO DE OBRA DIRECTA	134
TABLA 74- RECURSO TRANSPORTE GRUPOS.....	135
TABLA 75- RECURSOS ESPACIO UTILIZADO.....	135
TABLA 76- RECURSOS SUMINISTROS DE OFICINA.....	136
TABLA 77- RECURSOS EQUIPO DE MONTAÑA.....	137
TABLA 78- RECURSOS MAQUINARIA.....	137
TABLA 79- ESTUDIO DE SERVICIOS	138
TABLA 80- RELACIÓN SERVICIO- DRIVERS.....	139
TABLA 81- DETERMINACIÓN DE LOS DRIVERS DE COSTOS	139
TABLA 82- USO POR ACTIVIDAD (%).....	140
TABLA 83- DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS.....	141
TABLA 84- PORCENTAJE QUE CONSUME CADA SERVICIO POR DRIVER DE ACTIVIDAD	141
TABLA 85- COSTO DE LOS SERVICIOS.....	142

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A	151
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE HSCLIMBING COMPANY SA	151
ANEXO B	154
FORMATO PARA EL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	154
ANEXO C	157
DISEÑO DE LA CADENA DE VALOR DE HSCLIMBING COMPANY SA	157
ANEXO D	161
INVENTARIO DE LOS PROCESOS ACTUALES DE HSCLIMBING COMPANY SA	161
ANEXO E	163
DIAGRAMAS DE LOS FLUJO ACTUALES DE HSCLIMBING COMPANY SA	163
ANEXO F	192
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS ACTUALES DE HSCLIMBING COMPANY SA	192
ANEXO G	205
MANUAL DE PROCESOS DE HSCLIMBING COMPANY SA	205
ANEXO H	279
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS	279
ANEXO I	281
FORMATOS DE HSCLIMBING COMPANY SA	281

1 INTRODUCCIÓN

1.1 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

La empresa HSClimbing Company S.A, se crea como soporte para cubrir la cartera de clientes de la Agencia de Viajes High Summits Cia. Ltda, la misma que fue fundada el 12 de Marzo del 2004 por la Sra. Isabel Sánchez de quien surge la idea de abrir una compañía que se dedique al turismo de alta montaña, debido a la gran demanda de este servicio en Ecuador.

En el año 2008, Walter Janisch ingresa a la compañía como socio estratégico, con un 30% de participación de las acciones de la empresa, de nacionalidad suizo, con veinte y siete años de experiencia en el sector de Hotelería y turismo del Ecuador, accionista mayoritario del Hotel Cuello de Luna y dueño único de la empresa Exploring Ecuador, el cual es un portal turístico que tiene información en línea con todo el mundo en tres idiomas, alemán, inglés y español, lo que abre nuevas oportunidades para el desarrollo de la empresa.

Sin embargo por motivos netamente comerciales esta empresa se cierra el 21 de Octubre del 2008 y se da inicio a la apertura de la nueva empresa HSClimbing Company SA que fue constituida en la ciudad de Quito el día 04 de Febrero del 2009, con los señores Walter Franz Josef Janisch Felber, uno de los primeros guías en traer clientes extranjeros al Ecuador desde el año 1988 y Adrian Sharitmiat Janisch Almachi, quienes ven como una oportunidad de negocio el seguir en la misma rama que la anterior empresa .

Sus operaciones se iniciaron el día 15 de Abril del 2009 con su representante legal y gerente general, la Tecnóloga en Administración Turística Isabel Sánchez, la misma que con su amplia experiencia en este campo, se dedica al Turismo Receptivo en el área de Alta Montaña, para ello primero diseña las páginas web en tres idiomas español, inglés y alemán, siendo requisito indispensable para poder abrir sus operaciones al mercado

Las páginas web creadas, se consideran el mejor canal de venta que a corto plazo permite a una empresa pequeña de operación turística que maneja su cartera de clientes en su mayoría extranjeros, un crecimiento considerable en las ventas, aun sabiendo que esto requiere una inversión considerable, pero seguramente más eficaz que los medios de publicidad convencionales.

En sus inicios la empresa se dedicaba a realizar tours de escalada de las principales montañas del país, tales como los Ilinizas, el Cotopaxi y el Chimborazo.

A medida que se detectan las necesidades de aclimatación de los clientes, se combinan los tours con, caminatas en la laguna de Cuicocha, ascensiones al Rucu Pichincha, Pasochoa, Rumiñahui, Sincholagua, Fuya Fuya e Imbabura ya que estas montañas permitirán a los clientes realizar una correcta aclimatación para culminar con éxito las ascensiones a las montañas más altas del Ecuador.

El crecimiento de la empresa ha ido en aumento en forma progresiva hasta el año 2010, en donde la crisis económica del país, los impuestos altos a las operadoras de turismo, el incremento de la delincuencia, el manejo de la empresa de manera funcional y no por procesos, entre otros factores, hizo que la empresa entre en crisis financiera y los socios estudian la posibilidad de realizar cambios de fondo, cambiando la forma de administración actual, por un sistema de gestión basado en procesos, que les permita realizar un monitoreo continuo de las actividades de la empresa, aumentando la capacidad competitiva, centrándose en la satisfacción de sus clientes.

1.1.2 TURISMO RECEPTIVO

Por Turismo Receptivo se entiende a todo aquel turismo que llega al destino donde la empresa está establecida, y presta sus servicios, independientemente del punto de origen del visitante, el cual puede provenir tanto del exterior, como de cualquier otro punto localizado en el propio territorio nacional.

La misión de liderar el Turismo receptivo en el país está a cargo de OPTUR (Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo en el Ecuador). En el Ecuador el ingreso de turistas desde Junio del 2011 hasta Junio del 2012 fue de 1'002.060 extranjeros (Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador, 2012), con las siguientes estadísticas ilustradas en el figura 1:

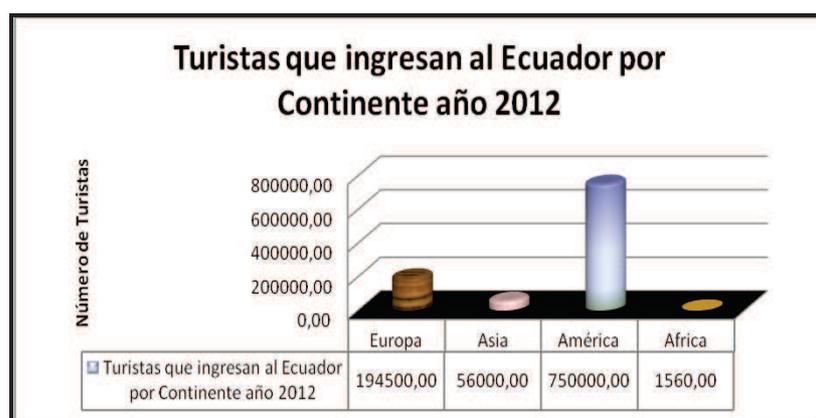


Figura 1- Número de Turistas que ingresan al Ecuador

De los cuales 255.000 extranjeros ingresan al Ecuador para realizar turismo de alta montaña, es decir el 25,44% del total de turistas, con un crecimiento actual del 16,5% anual. El 50% contrata agencias de turismo receptivo legalmente establecidas en el Ministerio de turismo (cincuenta agencias) y agencias de viajes que no son legales (ciento cincuenta agencias), para realizar tours a las montañas del Ecuador, lo que representa un nicho de mercado bastante atractivo (Ministerio de Turismo Ecuador, 2012).

Actualmente HSclimbing Company SA maneja el 0,47% del mercado total de Turismo Receptivo y el 1,88% del mercado de turistas que contratan agencias legalmente establecidas de acuerdo a la Figura 2.



Figura 2- Turistas que realizan tours de Alta Montaña en Ecuador

Para realizar el estudio de la participación de mercado que tiene la empresa, se debe conocer los servicios que ofrece a sus clientes.

1.1.2.1 Servicios que ofrece la empresa

La empresa, ofrece viajes de escalada, recorridos de aventura, circuitos de caminatas y especialmente expediciones de montaña en Ecuador (HSclimbing Company SA, 2012).

Ascensiones:

- Escuela de Glaciar Cayambe y Cotopaxi 9 días
- Aclimatación más ascensión al Cotopaxi 6 días
- Cotopaxi y Chimborazo 6 días
- Cotopaxi y Chimborazo 5 días
- Ascensiones de 2 días
- Ascensiones de 1 día

- Montaña, selva y Galápagos Ecuador 22 días
- Aclimatación, Cotopaxi y Chimborazo 9 días

Caminatas y Trekking:

- Trekking del Inca 4 días
- Trekking del Abraspungo 4 días
- Trekking del Altar 4 días
- Trekking del Sangay 8 días

Los servicios que oferta la empresa pueden ser tours privados o abiertos:

Tour Privado: Se refiere a la contratación de los servicios de la compañía con carácter de privado, que realizan el o los clientes.

Tour Abierto: Es aquel contrato que realiza la empresa con diferentes clientes, la capacidad del número de turistas en un mismo grupo va a depender de la disponibilidad de guías.

1.1.3 MONTAÑAS DEL ECUADOR Y REFUGIOS

Ecuador se ha convertido en uno de los destinos preferidos de los montañistas a nivel mundial, debido a la gran variedad que presenta el relieve de Ecuador para realizar Alta Montaña, además de ser un país que resulta económico, comparado con otros países latinoamericanos. Entre las principales elevaciones del Ecuador se tiene las detalladas en la tabla 1.

Tabla 1- Principales Montañas del Ecuador

Elevaciones del Ecuador		
Elevación	Altura (metros)	Provincia
Chimborazo	6310	Chimborazo
Cotopaxi	5987	Cotopaxi
Cayambe	5790	Pichincha
Antisana	5758	Napo
Iliniza Sur	5248	Cotopaxi
Iliniza Norte	5126	Pichincha
Carihuairazo	5020	Tungurahua
Ruco Pichincha	4787	Pichincha
Pasochoa	4199	Pichincha
Quilotoa	3910	Cotopaxi

Los Refugios de las montañas más altas y peligrosas del Ecuador, fueron creados con el propósito de brindar al turista nacional y extranjero, una mejor aclimatación en altura, de manera que al subir a las cumbres de dichas montañas, sus condiciones físicas, mentales y emocionales sean óptimas, entre los principales tenemos:

- Refugio Nuevos Horizontes en los Ilinizas (4700 m)
- Refugio José Ribas en el Cotopaxi (4800 m)
- Refugio Whympers (5000 m) y Carrel (4800 m) en el Chimborazo
- Refugio Ruales Oleas Berge (4600 m) en el Cayambe.

El alojamiento y la alimentación de los Refugios, varía en costos y acomodación, tal como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2- Costos de servicios que ofrecen los refugios del Ecuador año 2012

Refugio	Clientes	Hospedaje	Hospedaje y Alimentación	Camping
Illinizas	Guía/ Chofer	7,50 usd	19,00 usd	5,00usd
	Extranjero	15,00 usd	26,50 usd	5,00usd
Cotopaxi	Guía/ Chofer		21,79 usd	NA
	Extranjero		32,68 usd	NA
Cayambe	Guía/ Chofer	10,89 usd	NA	NA
	Extranjero	21,79 usd	NA	NA
Chimborazo	Extranjero	5,00 usd	NA	NA

Los guías que permiten que el cliente culmine con éxito la escalada a las diferentes montañas, tienen la capacitación requerida por los organismos nacionales e internacionales.

1.1.4 GUÍAS ASEGUIM

Para el estudio de los procesos de la empresa HSClimbing Company SA, es de vital importancia tener guías altamente capacitados, como son los miembros de la Asociación de Guías de Montaña (ASEGUIM), ellos ejecutan los servicios que presta la empresa y de su trabajo se deriva el prestigio de la organización y sus futuros clientes.

La Asociación de Guías de Montaña (ASEGUIM), es una organización de derecho privado, surgió frente a la imperante necesidad de capacitar y normar la actividad de la guianza en la montaña, con el fin de responder de manera segura y eficiente, al creciente requerimiento del turismo de aventura en el país y, sobre todo, para contar con personal especializado en rescate y evacuación de turistas accidentados en la montaña (Montaña, 2012).

HS Climbing Company SA Tour operadora de alta montaña Ecuador trabaja exclusivamente con guías de montaña certificados miembros de la Asociación Ecuatoriana de Guías de Montaña ASEGUIM. Su formación como guías lo han realizado en la Escuela Nacional de Esquí y Alpinismo ENSA en (Chamonix-Francia) y en la Policía de Alta Montaña de Chamonix. Además importantes ascensiones en los Himalayas, los Alpes Franceses, Bolivia, Francia, Suiza, Argentina y Perú. Los guías de montaña son bilingües y dominan un segundo idioma (inglés, alemán o francés).

En las ascensiones de las montañas Chimborazo, Cotopaxi, Cayambe, Antisana, Altar e Iliniza Sur se respeta estrictamente una relación guía / clientes, de máximo uno a tres. En los recorridos turísticos y durante los programas de aclimatación, los grupos son conducidos por un guía profesional de montaña o por un guía nacional de turismo, con ello HS Climbing Company SA garantiza al cliente un servicio de primera calidad, con la seguridad de que su ascensión a la cima culminará con éxito.

1.1.5 PROVEEDORES DE SERVICIOS DE ALTA MONTAÑA

Entre los principales proveedores de servicio de alta montaña se tiene:

- ATC (Andean Travel Company)
- Ecomontes Tour
- Andeanface
- Equateur Voyages Passion
- Gulliver Expeditions

1.1.6 ORGANIGRAMA DE HSCLIMBING COMPANY SA

HS Climbing Company SA no cuenta con un organigrama, pero es necesario su diseño, para determinar la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de

autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa, en cada departamento o sección de la misma.

1.1.7 CLIENTES

HS Climbing Company SA presta sus servicios a turistas nacionales y extranjeros que visitan la página web de la empresa o se contactan directamente en las oficinas ubicadas en Quito. El mayor nicho de mercado es el europeo, seguido del norteamericano y en un mínimo porcentaje el mercado nacional.

1.1.8 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

HS Climbing Company SA, se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Quito, en las calles Joaquín Pinto E5-29 entre Juan León Mera y Reina Victoria, edificio Peter III, segundo piso, en pleno centro turístico.

1.2 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA

Actualmente las actividades que desarrolla HS Climbing Company SA, no se encuentran respaldadas físicamente por ninguna documentación, lo que genera que las tareas se realicen en forma desorganizada, manteniendo una administración por funciones, generando actividades repetitivas y como consecuencia el desperdicio de recursos financieros, de calidad de servicios y menor participación en el mercado del turismo de Alta Montaña.

La rotación del personal en estos últimos años ha sido bastante alta, en el área de ventas y mensajería, esto genera un ambiente de inestabilidad en la empresa ya que

al contratar nuevo personal se requiere de entrenamiento previo y el normal desenvolvimiento de la empresa se ve afectado.

No existe un control adecuado de inventarios, la empresa cuenta con equipo de campamento para los tours y el material se ha deteriorado con el paso del tiempo sin haber sido reemplazado a tiempo.

En el área financiera, no se cuenta con indicadores estadísticos que ayuden a determinar cuál es la situación actual de la empresa y como ha venido desarrollándose desde su apertura, evitando que se tomen decisiones a tiempo en caso de ser necesario.

Después de haber hecho un análisis de todos los problemas por los que atraviesa la empresa por parte de la junta directiva, se toma la decisión de optimizar sus operaciones con un sistema de gestión basado en procesos, lo que ayudará a realizar una evaluación continua de las actividades de la empresa, permitiendo que en un futuro cercano, el posicionamiento en el mercado de turismo receptivo en el área de alta montaña mejore notablemente, teniendo como prioridad la satisfacción de los clientes y calidad en los servicios prestados.

1.3 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar los procesos de operación turística en el área de Alta Montaña en la empresa HSClimbing Company SA y proponer su mejora como estrategia de dirección y control.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos se redactan pensando en la situación deseada en el futuro de la empresa HSClimbing Company SA, planteándose lo siguiente:

- Determinar el direccionamiento estratégico de la empresa
- Realizar un diagnóstico de la situación actual
- Levantamiento de información de procesos actuales
- Diseñar y establecer la estructura de los procesos
- Proponer la mejora de los procesos en el servicio que ofrece HSClimbing Company SA en el área de Alta Montaña
- Generar indicadores de gestión para los procesos
- Elaboración de manual de procesos

1.4 ALCANCE

El presente proyecto está direccionado a mejorar las actividades de la empresa HSClimbing Company SA, dedicada a la operación del turismo receptivo en el área de alta montaña, planteándose dirigir sus acciones con el enfoque de procesos, que le permita conocer la secuencia de las diferentes actividades y su interrelación con las áreas de la empresa, con el fin de tomar medidas necesarias para una mayor participación del mercado turístico.

Se debe empezar definiendo el direccionamiento estratégico de la empresa estableciendo la Misión, Visión, políticas, Valores y objetivos organizacionales, posteriormente realizar el levantamiento de la información, definir los procesos, diseñar el mapa de procesos, para tener una visión más clara de la empresa y realizar mejoras, que permitan la toma de decisiones en forma técnica, de manera que tenga ventajas competitivas sustentables y únicas frente a la competencia.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico lo integran la misión, visión, los objetivos y metas institucionales.

2.1.1 MISIÓN

(Thompson & Strickland, 1999) definen a la misión como:

El motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y de los propietarios, los factores externos, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir. La razón de existir de la organización o unidad administrativa, definida a través de sus funciones y objetivos generales, permanentes o a largo plazo. Se debe expresar de forma clara, concisa y completa.

Para determinar la Misión de la empresa, menciona (Certo, 1996) que se deben hacer algunas preguntas fundamentales que son:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué productos o servicios ofrecemos?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuál es el nicho de mercado al que servimos?
- ¿En que nos distinguimos?
- ¿Cuál es nuestra filosofía?

2.1.2 VISIÓN

Según (Mariño, 2001) la visión son las expectativas de la organización en un determinado período de tiempo, es decir, dónde quiere estar la organización en un plazo de tiempo establecido. Para ello, debe dar respuesta a cómo la organización desea ser y quiere ser percibida en el futuro. En este sentido los planes o proyectos de la organización suelen ser de mucha utilidad para entender la visión.

Preguntas que permiten definir la visión de la organización

- ¿Qué tratamos de conseguir?
- ¿En qué tiempo lo conseguiremos?
- ¿Cuáles son nuestros valores?
- ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?
- ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

2.1.3 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Son los propósitos en los cuales se enfoca una organización para alcanzar sus metas en un tiempo determinado y en forma cuantitativa, un objetivo debe ser expresado en términos de tiempo y calidad.

(Certo, 1996) indica que:

Un objetivo es el blanco hacia el que se orientan los esfuerzos que lleva a cabo un organización, así los objetivos organizacionales son aquellas metas que movilizan los esfuerzos sinérgicos ya que el enfoque está en el comportamiento relacionado con el trabajo.

2.1.4 VALORES ORGANIZACIONALES

Los valores, son factores, convicciones, que agrupan cohesionan y pueden lograr que una empresa sea más o menos competitiva.

Los valores organizacionales según (Andrade, 2011), son definidos como "aquéllas concepciones compartidas de lo que es importante y, por lo tanto, deseable, que al ser aceptadas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones".

2.1.5 POLÍTICAS EMPRESARIALES

Las políticas empresariales son decisiones corporativas mediante las cuales se definen los criterios y se establecen los marcos de actuación que orientan la gestión de todos los niveles de la organización en aspectos específicos. Una vez adoptadas, se convierten en pautas de comportamiento no negociables y de obligatorio cumplimiento. Contestan a las interrogantes:

- ¿Qué hacer?
- ¿Cómo hacer?

2.2 GESTIÓN DE PROCESOS

Las organizaciones actualmente se han visto en la necesidad de manejar sus tareas a través de gestión de procesos esto se debe a la reacción ante la ineficiencia que representan las empresas departamentales, los desperdicios y los reprocesos.

La gestión por procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización en los procesos, no es un fin sino un medio para que la organización pueda mejorar y alcanzar eficaz y eficientemente sus objetivos.

2.2.1 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

El principal objetivo de la gestión por procesos es aumentar los resultados de la organización a través del alcance de niveles superiores en la satisfacción de los clientes e incrementando la productividad a través de:

- Reducción de costos innecesarios
- Reducción de tiempos de respuesta
- Mejora de la calidad de servicios
- Incremente su valor agregado.

2.2.2 DEFINICIÓN, IMPORTANCIA, JERARQUÍA Y CLASIFICACIÓN DE PROCESO

2.2.2.1 Definición de Proceso

Para (Alarcón, 1999), un proceso es una sucesión de tareas conectadas sistemáticamente, que tiene como origen unas entradas y como fin unas salidas. El objetivo del proceso es aportar valor a un producto o servicio para ser suministrado a un cliente interno o externo.

También se le puede definir como el conjunto de actividades que, con un input recibido, es capaz de crear un producto de valor para el cliente. En la Figura 3 se detallan los elementos de un proceso:

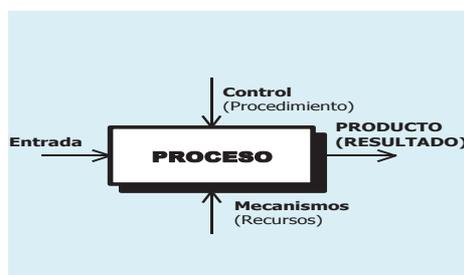


Figura 3- Elementos del Proceso
(Alarcón, 1999)

Entradas o Inputs:

Son las entradas que responden al estándar o criterios de aceptación definidos que es aceptado por el proveedor, las entradas de un proceso son las salidas de otro proceso.

Recursos y estructuras:

Son los recursos tecnológicos e infraestructura con la que cuenta una organización para la transformación de sus inputs y con ello lograr ser más atractivos en el mercado para los consumidores.

Productos:

Representa algo de valor para los clientes internos y externos, es un bien o servicio que produce una organización que a través de la venta genera un cierto nivel de ganancia para competir en el mercado

Sistemas de medidas y control:

Consiste en todo el sistema que desarrolle por parte de la gerencia o encargados de cada área, para verificar si cada subprocesso está generando lo que debería para

cumplir con la misión de la empresa, entre ellos se cuenta con los indicadores, sistemas de control interno, entre otros.

Límites:

Son las fronteras que dividen el final de un subproceso con el comienzo de otro y sus conexiones, estos deben ser claros y correctamente definidos para evitar los desperdicios en el sistema.

Las características de los procesos son:

- Se pueden describir las entradas y las salidas
- Son capaces de cruzar vertical y horizontalmente la organización
- Un proceso responde al ¿Qué?, no al ¿Cómo?
- El proceso debe ser de fácil comprensión
- El nombre asignado al proceso debe tener concordancia con el concepto y actividades del mismo.

2.2.2.2 Importancia de los Procesos

El conocimiento y mejora de los procesos de la organización es muy importante no solo para la correcta gestión y aprovechamiento de sus recursos sino para tener una seguridad real de cómo puede ayudar a crecer y a tener controlada la capacidad de la empresa.

Según (Harrington, 1993), los procesos de la organización son de vital importancia por las siguientes razones:

- Incrementa la capacidad de competir
- Visualiza los errores y la forma de corregirlos
- Permite a la organización que cumpla con sus objetivos

- Tener documentación que se use como herramienta que ahorre tiempo y no genere desperdicios
- Posibilita a la organización para que se centre en el cliente
- Hace más flexible el uso de recursos, incluyendo los recursos humanos
- Responder más rápido a nuevas oportunidades
- Mejora la satisfacción del equipo a través de un mejor ambiente de trabajo
- Introducir nuevas tecnologías sin afectar las operaciones de la empresa

2.2.2.3 Clasificación de los Procesos

Los procesos se clasifican en tres grupos que son: Procesos estratégicos, Procesos Operativos, y Procesos de Apoyo denominándolos como macro procesos de una organización, indica (Caselles, 2003) como se muestra en la figura 4.

Procesos Gerenciales o Estratégicos: Son procesos gerenciales de planificación y control se realizan para brindar dirección a toda la organización.

Procesos Operativos: Son los procesos que se llevan a cabo con el objetivo de obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos.

Procesos de Apoyo: Son aquellos que tienen como objetivo contribuir para la mejora de la eficacia de los procesos operativos, es decir aquellos procesos que tiene que ver con la infraestructura, capital humano, desarrollo tecnológico y sistemas de comunicación e información.

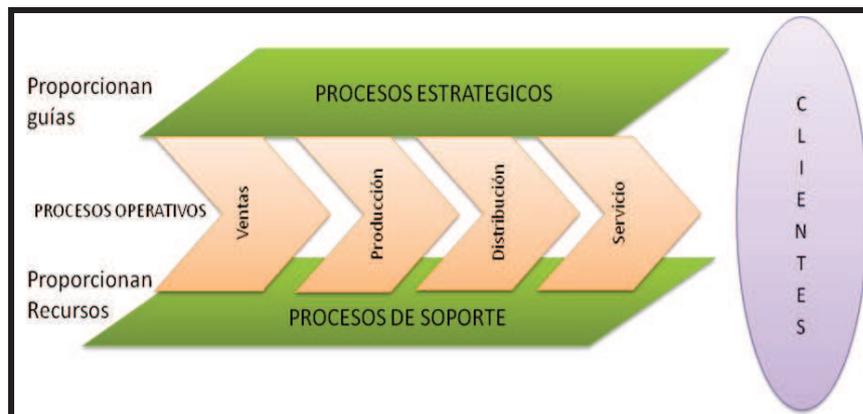


Figura 4- Macroprocesos de la Organización
(Caselles, 2003, pág. 60)

2.2.2.4 Jerarquía de los Procesos

Según (Harrington, 1994), es posible que todos los procesos sean necesarios en algún momento y puedan estar presentes durante la inicialización del sistema, pero en la mayoría de los sistemas, es necesaria una forma de crear y destruir procesos, cuando se requiera durante la operación.

Desde el punto de vista macro, los procesos son las actividades claves que se requieren para manejar y, o dirigir una organización.

Esta jerarquía muestra los siguientes niveles:

- Nivel macroproceso: Conjunto de procesos que tiene una relación lógica
- Nivel proceso: Conjunto de subprocesos que realiza una organización, transforma insumos, agrega valor, y entrega resultados de tal manera que satisfaga las necesidades de los clientes.
- Nivel subproceso: Es el resultado de desglosar un proceso en un conjunto de etapas más concretas
- Nivel actividades: Son acciones que se requieren para generar un determinado resultado. Es la suma de tareas.

- Nivel de tareas específicas a realizar en un proceso concreto.

A continuación se muestra la Figura 5, la Jerarquía de los Procesos en una empresa:

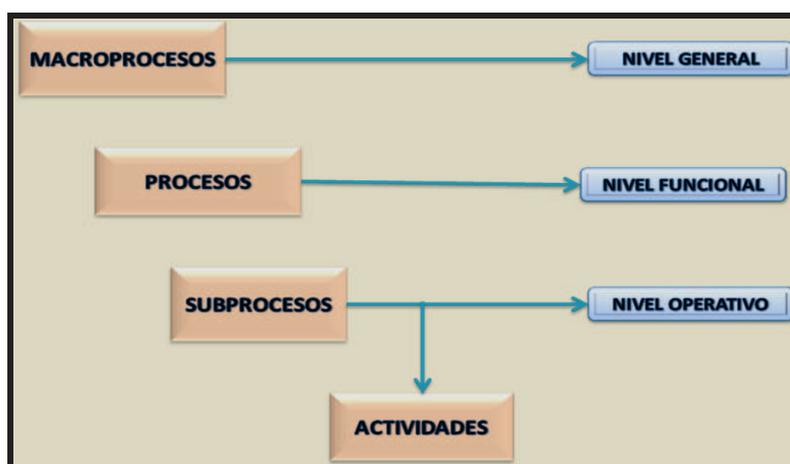


Figura 5- Jerarquía del Proceso
(Harrington, 1994, pág. 33)

2.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

En toda organización se realizan un sinnúmero de actividades y tareas diferentes, todas ellas forman parte de procesos pero generalmente estas no se conocen por lo que se carece de un conocimiento real de la situación de cada tarea dentro del proceso y por lo tanto de las consiguientes posibilidades de mejora.

Según (Mariño, 2001), la identificación de los procesos se definen en base a la Misión y Visión de la organización, los procesos misionales son aquellos que se fundamentan en la misión empresarial y procesos visionarios son los que se definen para lograr la visión del futuro de la organización.

2.3.1 MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos es un diagrama que muestra de manera visual los procesos que conforman la organización, así como las relaciones que existen entre ellos.

(Mariño, 2001) indica que los Mapas de Procesos permiten mostrar cómo fluye el trabajo a través de la organización, presentando con sencillez los principales procesos, convirtiendo entradas en resultados.

Contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una empresa de una forma distinta a la que se conoce. A través de ella podemos percatarnos de tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos, y que afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo.

Permite identificar claramente a las personas que intervienen en el proceso, las tareas que realizan, a quién afectan cuando su trabajo no se realiza correctamente y el valor de cada tarea o su contribución al proceso. También nos permite evaluar cómo se entrelazan las distintas tareas que se requieren para completar el trabajo, si son paralelas o secuenciales.

Representan cada uno de los procesos que componen un sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante gráficos en forma de mapas conceptuales los cuales representan los flujos de información, estos gráficos deben ser claros sin sacrificar por ello la precisión. La figura 6 muestra un ejemplo del mapa de procesos:

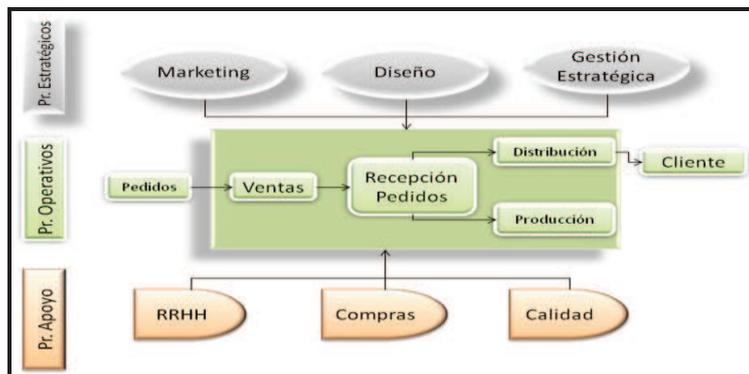


Figura 6- Mapa de Procesos
(Industria Alimentaria, 2007)

Los mapas de procesos son útiles para:

- Conocer cómo se llevan a cabo los trabajos actualmente
- Analizar cada uno de los pasos del proceso para reducir el ciclo de tiempo o aumentar la calidad
- Utilizar el proceso actual como punto de partida para llevar a cabo proyectos de mejoramiento del proceso
- Guiar a nuevos empleados
- Desarrollar formas alternas de realizar el trabajo en momentos críticos
- Evaluar, establecer o fortalecer los indicadores o medidas de resultados

2.3.1.1 ¿Por qué y para qué se deben realizar los Mapas de Procesos?

Al graficar un proceso, se puede observar su funcionamiento, esto permite ver su secuencia desde otras perspectivas lo cual facilita el trabajo de corrección y mejoramiento.

Se debe enfocar en la complejidad de los sistemas de información que utiliza la empresa para saber cuál debe cambiar o modificar para darle un buen uso y tener resultados exitosos y por ende la satisfacción de los clientes.

2.3.1.2 ¿Qué permite identificar los Mapas de Procesos?

Los Mapas de Procesos permiten identificar en qué se está fallando o en qué se puede mejorar, para así tener una idea más clara de la solución del problema planteado.

2.3.1.3 Cadena de Valor

(Porter, 2003) define a la cadena de valor como un sistema de actividades interdependientes relacionadas por eslabones y puede ser ajustada a una empresa en particular.

Permite dividir a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación actuales y potenciales. En otras palabras una empresa obtiene ventaja competitiva, desempeñando esta actividad estratégica importante a menor costo o mejor que sus competidores.

La estructura de la cadena de valor está dada por:

Actividades primarias que se subdivide en: logística interna, operaciones, logística externa, ventas y marketing, y servicios post-venta.

Actividades de apoyo que se subdividen en: infraestructura de la empresa que comprende actividades tales como administración general, planificación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, administración de calidad, administración de recursos humanos, desarrollo de tecnología (investigación y desarrollo) y abastecimiento (compras), como se puede observar en la figura 7.

Para cada actividad han de ser identificados los generadores de costes y valor. El marco de la cadena de valor en corto tiempo se puso en el frente del pensamiento de

la gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su fin es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos.

También puede ser aplicado a cadenas de suministro completas así como a redes de distribución. La puesta a disposición de un conjunto de productos y servicios al consumidor final moviliza diferentes actores económicos, cada uno de los cuales gestiona su cadena de valor.

Las interacciones sincronizadas de esas cadenas de valor locales crean una cadena de valor ampliada que puede llegar a ser global. Capturar el valor generado a lo largo de la cadena es la nueva aproximación que han adoptado muchos estrategias de la gestión. A base de explotar la información que se dirige hacia arriba y hacia abajo dentro de la cadena, las compañías pueden intentar superar los intermediarios creando nuevos modelos de negocio.

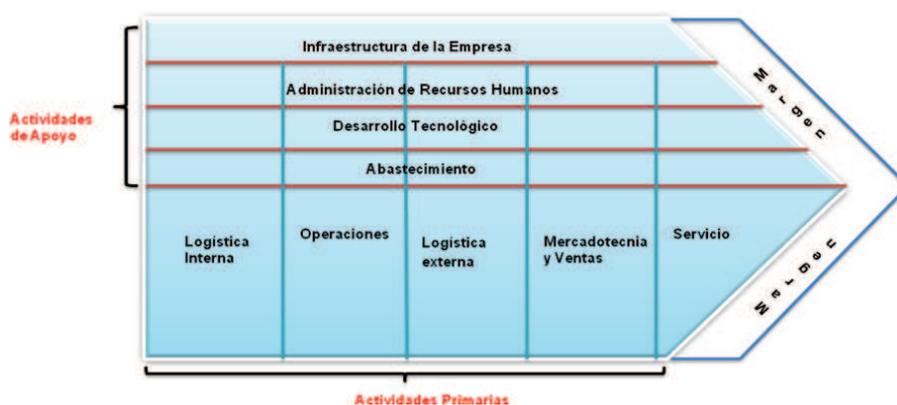


Figura 7- La Cadena de Valor Genérica
(Porter, 2003, pág. 55)

2.3.1.4 Análisis del Valor Agregado

Para el mejoramiento de los procesos, según (Harrington, 1994) es indispensable realizar el análisis de cada proceso y actividades que lo componen, con el objetivo de detectar aquellos que no agregan valor, a los productos o servicios. Para la determinación del valor agregado (V_a), se debe conocer el valor agregado de entrada (V_e), es decir antes del procesamiento y del valor agregado de salida (V_s), después del procesamiento y aplicar la siguiente fórmula: $V_a = V_s - V_e$.

Si el resultado del valor agregado es positivo, indica que dicha actividad agrega valor al proceso, caso contrario, indica que le resta valor al proceso y debe ser controlada y si es posible eliminada, si el resultado es cero, significa que esa actividad puede ser necesaria pero que no afecta al proceso.

En un proceso las actividades se clasifican en tres tipos:

- VAC son actividades que agregan valor al cliente
- VAE son aquellas que agregan valor a la empresa
- SVA las actividades que no agregan valor

En la Figura 8, se muestra si una actividad agrega o no valor al proceso.

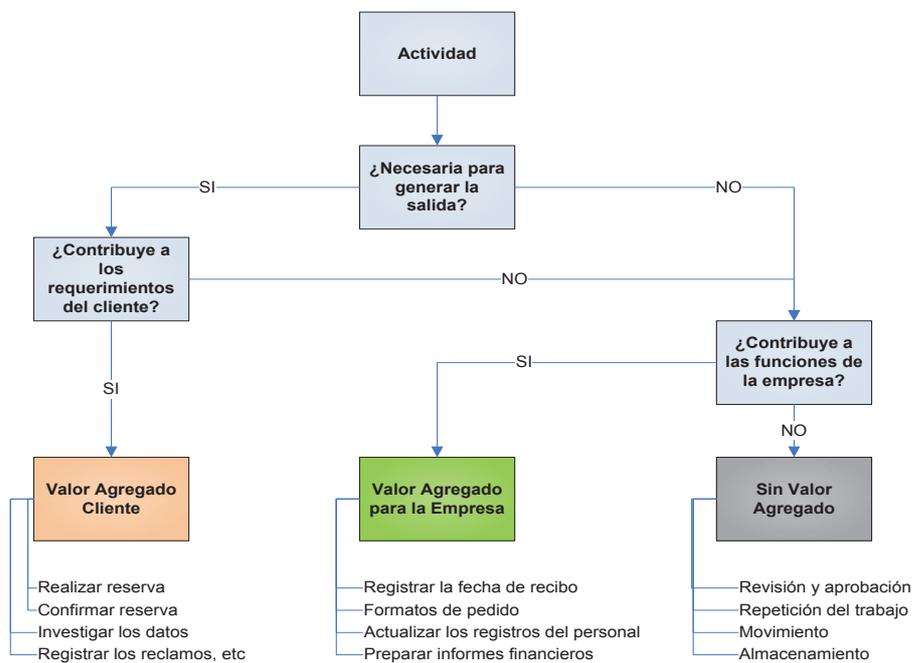


Figura 8- Valor Agregado de las Actividades
(Harrington, 1994)

La simbología que se utiliza en el análisis de las actividades y de valor agregado se describe en la tabla 3:

Tabla 3- Simbología de Análisis de Valor Agregado

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN	DETALLE (%)
VAC	Valor Agregado al Cliente	Tiempo Efectivo de Valor Agregado al cliente/ Tiempo de Ciclo
VAE	Valor Agregado a la Empresa	Tiempo Efectivo de Valor Agregado a la empresa / Tiempo de Ciclo
P	Preparación	Tiempo Efectivo de Preparación / Tiempo de Ciclo
E	Espera	Tiempo Efectivo de Espera/ Tiempo de Ciclo
M	Movimiento	Tiempo Efectivo de Movimiento/ Tiempo de Ciclo
I	Inspección	Tiempo Efectivo de Inspección/ Tiempo de Ciclo
A	Archivo	Tiempo Efectivo de Archivo/ Tiempo de Ciclo
TVA	Tiempo de Valor Agregado	VAC + VAE
TSVA	Tiempo sin Valor Agregado	TC-(TVA)
IVA	Índice de Valor Agregado	(VAC+VAE)/TC
RE	Relación de Empoderamiento	Es la Σ de los tiempos que generan demoras

Modificado de HARRINGTON James, (1994)

Posterior al análisis y evaluación del valor agregado se podrá dar respuesta a las siguientes preguntas sugeridas por (Harrington, 1994):

- ¿Cómo pueden optimizarse las actividades de valor agregado real?
- ¿Podrá realizarse las actividades de VAC en un menor tiempo?
- ¿Cómo se puede eliminar o minimizarse las actividades sin valor agregado?
- ¿Por qué necesitamos que las actividades de VAE minimicen su tiempo.

2.3.1.5 Tipo de Actividad

1. **Valor Agregado Usuario (VAC):** Actividad que aporta directamente al cliente para su apreciación de valor en el producto o servicio que recibe.
2. **Valor Agregado Institucional (VAE):** Actividad que logra la mayor eficiencia de los procesos administrativos y la consolidación de la cadena de valor de la institución.
3. **Preparación u Operación:** Etapa en la que alguien hace que un producto o servicio esté listo o se pueda utilizar con un fin determinado; es decir actúa sobre un objeto o para una salida.
4. **Control:** El control se asocia con la medición, análisis, evaluación o auditoría de la información, productos o servicios para asegurar que cumplen las especificaciones y que proporcionan los resultados deseados.
5. **Transporte:** Es la etapa que provoca que algo o alguien cambie el lugar o la posición de un objeto.
6. **Almacenamiento o Archivo:** Etapa que sitúa un producto, información o servicio en una zona de conservación (archivo, almacén) o posición (cola) para utilizarlo o proporcionar el servicio más adelante.
7. **Demora o Espera:** Detenerse y esperar la puesta en marcha de la actividad precedente, para poder continuar con el proceso.

2.3.1.6 Simbología

En la tabla 4, se detalla los símbolos descritos:

Tabla 4- Simbología de los Elementos de Valor Agregado

Símbolo	Descripción
	Preparación u Operación
	Control
	Transporte
	Almacenamiento o Archivo
	Demora o Espera

- **Tiempo de Procesamiento:** Tiempo (en horas), que ocupa el proceso en realizar todas las actividades que lo componen exceptuando el tiempo de las actividades de espera. (Tiempo de ciclo – Tiempo de espera).
- **Tiempo de Valor Agregado:** Tiempo (en horas), que ocupan en realizar las actividades que agregan valor (al usuario o a la institución). (Suma de tiempos de actividades de Valor Agregado Cliente + Valor Agregado Institucional).
- **Tiempo de Ciclo:** Tiempo (en horas), que ocupa el proceso en realizar todas las actividades que lo componen. (Suma de tiempos de actividades de Valor Agregado Cliente + Valor Agregado Institucional + Preparación + Espera + Transporte + Control + Almacenamiento).

- **Índice de Valor Agregado:** Porcentaje de ocupación de las actividades que agregan valor, dentro del proceso, respecto al conjunto de todas las actividades desarrolladas en el proceso. (Tiempo de Valor Agregado / Tiempo de Ciclo).
- **Porcentaje:** Porcentaje de participación de las actividades dentro del 100% de todas las actividades que componen el proceso.
- **Tiempo:** Tiempo (en horas), que se utiliza en la realización de las actividades de cada tipo.

2.4 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

Es en esta etapa en donde se determinan los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho procesos se llevan a cabo de manera eficaz, para ello se crean equipos de trabajo, con un líder y establecer indicadores para cada uno de ellos, una vez definido se instaure el proceso y subproceso para identificar los límites, inputs, outputs y las relaciones entre ellos.

2.4.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

Permite la identificación de los elementos esenciales y necesarios para llevar a cabo el proceso y la definición de las principales características del proceso facilitando su entendimiento, gestión y el control de sus interrelaciones como parte de un sistema, al caracterizar los procesos, el líder, clientes, proveedores, y el personal que participa de la realización de las actividades, adquiere una visión global de cómo funciona todo el sistema y la participación que tiene cada uno de ellos.

Elementos de la caracterización por procesos:

Los elementos de la caracterización por procesos según (Córdoba, 2008) son los siguientes:

Objetivo:	Para que existe ese proceso dentro de la organización.
Responsable:	Es la persona que ha sido asignada para gerenciar el proceso.
Insumos:	Son las materias primas y materiales directos que el proceso necesita para obtener sus productos.
Proveedores:	Son las entidades internas y externas que entregan los insumos.
Clientes:	Son aquellos que reciben directamente los productos o servicios que genera el proceso, pueden ser internos o externos.
Indicadores:	Son medidores que deben establecerse en determinadas etapas del proceso.

2.4.2 ACTIVIDADES DE LOS PROCESOS

Las actividades son acciones que se requieren para generar un determinado resultado, cada actividad consta de número de tareas, normalmente estas tareas están a cargo de una persona o grupos pequeños.

Cuando ya se han identificado las actividades se procede a la descripción gráfica de la estructura de las mismas, para lo cual se utiliza la herramienta BPMN Business Process Management Notation, la cual consiste en crear un modelo gráfico de los procesos de la empresa.

2.4.3 BUSINESS PROCESS MODELING NOTATION BPMN

Business Process Modeling Notation (BPMN) es una notación gráfica que describe la lógica de los pasos de un proceso de Negocio. Esta notación ha sido especialmente diseñada para coordinar la secuencia de los procesos y los mensajes que fluyen entre los participantes de las diferentes actividades.

El BPMN es importante por las siguientes razones, según indica (Hitpass, 2012):

- Es un estándar internacional de modelado de procesos aceptado por la comunidad.

- Es independiente de cualquier metodología de modelado de procesos.
- Crea un puente estandarizado para disminuir la brecha entre los procesos de negocio y la implementación de estos.
- Permite modelar los procesos de una manera unificada y estandarizada, con ello lograr un entendimiento a todas las personas de la organización.

El BPMN proporciona un lenguaje común para que las partes involucradas puedan comunicar los procesos de forma clara, completa y eficiente. De esta forma BPMN define la notación y semántica de un Diagrama de Procesos de Negocio (Business Process Diagram, BPD).

BPD es un Diagrama diseñado para representar gráficamente la secuencia de todas las actividades que ocurren durante un proceso, basado en la técnica de “Flow Chart”, incluye además toda la información que se considera necesaria para el análisis.

2.4.3.1 Simbología de BPMN Business Process Modeling Notation

El modelamiento en BPMN se realiza mediante diagramas simples con un conjunto de símbolos y gráficos.

Las cuatro categorías básicas de elementos son (Statum, 2009):

Objetos de Flujo:	Se utilizan para definir los procesos por completo: eventos, actividades y entradas.
Objetos de conexión:	Son elementos de unión en el diagrama que indican el flujo del proceso entre las tareas, pasarelas y eventos.
Swimlanes:	Son empleados para ayudar en la organización de las actividades

Artefactos: Brindan la capacidad de mostrar información adicional sobre un proceso que no se relaciona directamente con el flujo de secuencia del proceso.

2.4.3.1.1 Objetos de Flujo

Son los principales elementos gráficos que definen el comportamiento de los procesos. Dentro de los objetos de Flujo encontramos los detallados en la tabla 5.

Tabla 5- Objetos de Flujo

Objeto	Descripción	Figura		
		Inicio	Intermedio	Final
Evento	Son algo que sucede durante el curso de un proceso de negocio afectando el flujo del proceso y frecuentemente tiene una causa y un resultado. Los tres tipos de causa son: inicial, intermedio y final.			
Mensaje	Es enviado para comenzar el proceso, reanudar el flujo o al final del proceso.			
Temporizador	Es disparado en una fecha/hora específica o en un intervalo regular que se denomina ciclo de tiempo.			
Múltiple	Señala que uno o varios disparadores posibles se lanzarán o capturarán.			
Actividades	Es un término genérico para un trabajo ejecutado. Una actividad puede ser un proceso del negocio, un proceso secundario o una tarea.			
Entradas	Se identifican con un elemento en forma de diamante que representa decisiones, bifurcaciones de las uniones dentro del diagrama.			

(Statum, 2009)

2.4.3.1.2 Tipos de Tareas

La tarea es una actividad que es incluida dentro de un proceso y es utilizada cuando el trabajo no puede ser desglosado a un nivel con mayor detalle. Los símbolos de los tipos de tareas se describen en la tabla 6.

Tabla 6- Tipos de Tareas

Objeto	Descripción	Figura
Del Usuario	Son las que requieren la interacción del hombre con la aplicación de software	
	Son aquellas que son completadas por una persona sin la aplicación de software	
De Servicio	Son completadas sin la interacción del hombre	
Tipo Script	Contienen un conjunto de instrucciones a ejecutar	
De Envío	Se utilizan para enviar mensajes fuera del proceso, utilizando servicios web	
De Recepción	Se usan para esperar un mensaje fuera del proceso, utilizando servicios web	

(Statum, 2009)

2.4.3.1.3 Tipos de Sub-proceso

El subproceso es una actividad compuesta, definido mediante un flujo de otras actividades. Para distinguir a los subprocesos de las tareas se usa un marcador colocando un signo de suma en su interior, como muestra la figura 9:

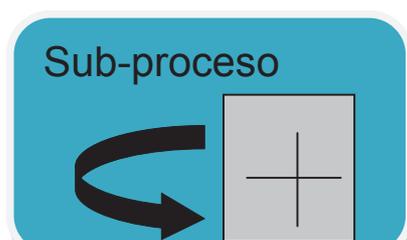


Figura 9- Símbolo del Sub-proceso
(Statum, 2009)

Los símbolos de los tipos de Sub-procesos, son reutilizable e integrado tal como se muestra en la siguiente tabla 7.

Tabla 7- Símbolos de los Tipos de Sub-procesos

Objeto	Figura	Descripción
Reutilizable	Este objeto permite invocar a un sub-proceso reutilizable que se encuentra definido fuera del proceso.	
Integrado/ Embebido	Está incluido en el proceso padre, no tiene todas las características de un diagrama de procesos de negocios.	

(Statum, 2009)

2.4.3.1.4 Objetos de Conexión

Son los elementos de unión en el diagrama que indican el flujo del proceso entre las tareas, pasarelas y eventos, como se detalla a continuación en la tabla 8:

Tabla 8- Objetos de Conexión

Objeto	Descripción	Figura
Flujos de Secuencia	Se utilizan para mostrar el orden de las actividades de un proceso, cada flujo tiene una sola fuente y un solo destino	
Flujos de Asociación	Se utilizan para asociar artefactos con objetos de flujo para que el proceso sea más legible	
Flujos de Mensajes	Se usan para indicar el flujo de mensajes entre las distintas entidades del proceso	

(Statum, 2009)

2.4.3.1.5 Swimlanes

Son canales que se utilizan para categorizar las diferentes responsabilidades usando claves visuales. Para diferenciar los negocios y los diferentes roles, usuarios, BPMN usa dos tipos de swimlanes; pools y lanes como se grafican a continuación en la tabla 9.

Tabla 9- Símbolos de Swimlanes

Objeto	Descripción	Figura
Pools	Los Pools o piscinas identifican a los participantes dentro de un flujo de trabajo y son diferentes a las actividades de otros pools.	
Lanes	Los Lanes o carriles que están dentro de una piscina, indican que realizan dentro de la empresa y donde ocurren estas actividades, con el fin de mejorar la vista general del proceso	

(Statum, 2009)

2.4.3.1.6 Compuertas

Son las pasarelas que controlan el flujo de secuencia del proceso, se utilizan para la ramificación, fusión, unión y decisiones condicionales, como se detalla en la tabla 10.

Tabla 10- Símbolos de Compuertas

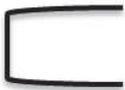
Objeto	Descripción	Figura
Exclusivo	Se escoge un único flujo de secuencia saliente, basado en expresiones utilizando datos del proceso	
Inclusivo	Se evalúa cada flujo de secuencia de forma independiente. Se puede tomar hasta el máximo de flujos de secuencia salientes.	
Paralelo	Se usa para fusionar trayectorias paralelas.	

(Statum, 2009)

2.4.3.1.7 Artefactos

Ilustran las entradas y salidas de las actividades en los procesos, sus símbolos se grafican en la tabla 11.

Tabla 11- Símbolos de Artefactos

Objeto	Descripción	Figura
Objetos de Datos	Es un mecanismo que muestra como los datos son requeridos y producidos por las actividades. Se conectan a las actividades asociadas.	 Data Object (Ready)
Grupo	Es representado por un rectángulo y se usa para fines de análisis o documentación.	 Group
Anotaciones de Texto	Es un mecanismo para adicionar información para el lector de un diagrama BPMN.	 Text Annotation

(Statum, 2009)

2.5 MEDICIÓN DE LOS PROCESOS

Todo proceso es objeto de seguimiento y medición, para su posterior mejora. Los indicadores son los que permiten a la organización tener control sobre lo que sucede en la empresa, debido a que son ellos los que reflejan el cumplimiento de los objetivos planteados.

Los indicadores son los que permiten medir el desempeño de la organización en cuanto se refiere a calidad y productividad.

2.5.1 INDICADORES DE GESTIÓN

Existen pocos factores que sean tan importantes para el desempeño de las organizaciones como las mediciones o indicadores. Si se quiere controlar algunos aspectos de determinadas áreas de la empresa se requiere de medición, porque solo se puede mejorar aquello que se puede medir como lo indica Mariño (2001, pág.69).

Un indicador es un soporte de información que representa una magnitud, que a través del análisis del mismo se permite la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación.

2.5.1.1 Características de los Indicadores

Según (Mariño, 2001) los indicadores deben satisfacer los siguientes criterios

Poderse medir: Significa que lo que se desea medir se pueda medir, sea en términos del grado o frecuencia de la cantidad, como por ejemplo, el número de tours de seis días vendidos.

Tener significado: El indicador debe ser de fácil reconocimiento de los usuarios, y debe tener una descripción de qué es y qué pretende medir.

Poderse controlar: El indicador debe poderse controlar, caso contrario no tiene sentido, por ejemplo el valor que requiere el guía tour líder para gastos de entrada a los parques nacionales, comidas y alojamientos de los clientes y guías, en este caso se denominan gastos generales.

2.5.1.2 Tipos de Indicadores

Los indicadores pueden ser:

Indicadores de Procesos: Son los que pretenden medir que está sucediendo con las actividades

Indicadores de Resultados:	Esta clase de indicadores intentan evaluar las salidas del proceso respecto a los requerimientos del cliente
Indicadores de Eficacia:	Son los que evalúan el logro de los resultados propuestos, nos indican si se hicieron las cosas que se debían hacer, si se está trabajando en los aspectos correctos del proceso.
Indicadores de Eficiencia:	Son los indicadores que se enfocan en el que se debe hacer, por este motivo es importante definir operacionalmente los requerimientos del cliente para comprar lo que se entrega versus lo que se espera.

2.5.1.3 Importancia de la Medición de los Procesos

Según (Mejía, 2006) las ventajas que genera la medición de procesos a través de indicadores son:

- Permite cuantificar con certeza
- Permite conocer las oportunidades de mejora de un proceso
- Permite analizar y explicar un hecho o una actividad
- Ayuda a fijar metas y monitorear tendencias
- Aporta a la misión de la empresa proporcionando información de los procesos.

2.5.1.4 Modelo para especificación de Indicadores

El modelo para especificación de indicadores se detalla a continuación:

Nombre: Expresión verbal del patrón de evaluación, por ejemplo, tasa de clientes atendidos.

Definición: Calidad del indicador, por ejemplo, es la relación porcentual del número de clientes atendidos en un período determinado.

Unidad de Medida: Es la unidad con la que se va a medir el indicador, por ejemplo, porcentaje.

Unidad Operacional: Es la fórmula matemática para el cálculo del valor del indicador, lo cual indica la identificación exacta de los valores y la manera de cómo ellos se relacionan.

Meta: Es un fin que se propone alcanzar, por ejemplo, número de quejas receptadas menores al 5%.

Responsable del Indicador: El nombre del cargo responsable del indicador, por ejemplo, Gerente General.

Frecuencia: Es el número de veces con la que se realiza el cálculo del indicador, por ejemplo, semestral.

Responsable del Análisis: Nombre del cargo o cargos a los que se debe informar del indicador, por ejemplo, Gerente.

2.5.1.5 Elaboración de los Indicadores

En toda organización es imprescindible que se cuente con objetivos claros, precisos, cuantificados y concisos, las estrategias bien definidas para el cumplimiento de los objetivos, con esto se logra tener claro el punto de partida y el punto de llegada en la evaluación que se desea realizar.

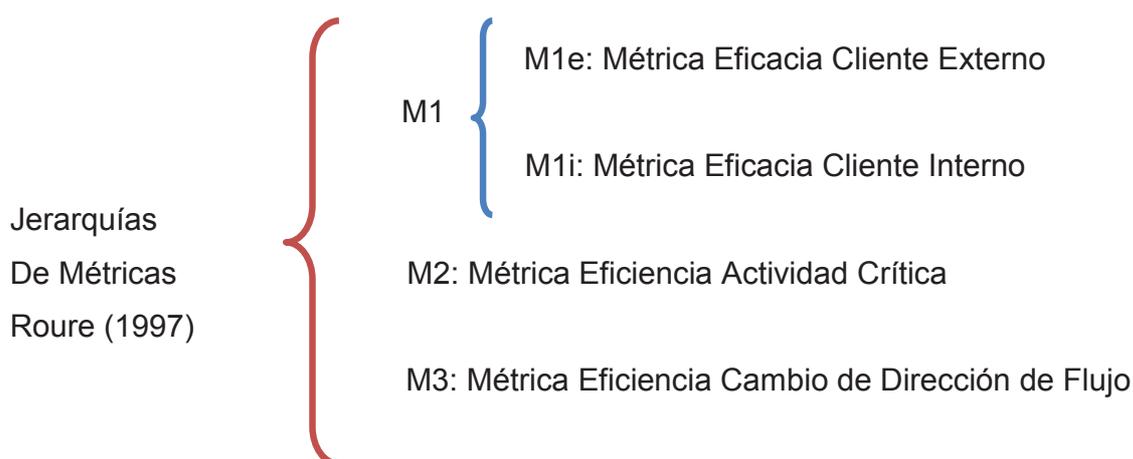
Para la formulación de los indicadores, indica (Mariño, 2001), que el proceso es el siguiente:

Definir los atributos importantes: Mediante un diagrama de afinidad o lluvia de ideas mejoradas, se debe proponer el mayor número de ideas de indicadores para las actividades y los atributos más importantes que deben tener, sea de eficacia o eficiencia. En la descripción de los indicadores, por lo general se empiezan con frases como “la cantidad de”, “el número de”, “el porcentaje de”. El objetivo de la identificación de los indicadores es generar una variada gama de posibilidades.

Evaluar los indicadores propuestos: En esta etapa se evalúan los indicadores propuestos en la fase anterior, para verificar la validez y practicidad de los mismos, de manera que si los indicadores varían, se pueda tomar las acciones correctivas en caso de ser necesario.

2.5.1.6 Seguimiento de las Medidas de Rendimiento de un Proceso

Según (Roure, Moniño, & Rodriguez, 1997), se debe establecer una jerarquía entre las métricas usadas a lo largo del proceso, de manera que se pueda asegurar la satisfacción de los requerimientos del cliente.



2.6 COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

El ABC (Costeo Basado en Actividades), tiene como principio fundamental que los productos no consumen recursos, sino que los productos consumen actividades, como lo manifiesta (Agudelo & Escobar , 2007).

En otras palabras, estos sistemas permiten la asignación y distribución de los diferentes costos indirectos de acuerdo a las actividades realizadas, identificando el origen del costo de la actividad, no sólo para la producción sino también para el resto

de las áreas de las empresas, contribuyendo en la toma de decisiones sobre líneas de productos, segmentos de mercado y relaciones con los clientes.

La gestión de los costos que posibilitan los sistemas ABC permiten obtener información sobre:

- Costos de productos acertados, facilitando la toma de decisiones estratégicas relacionadas con:
 - Determinación de precios de productos
 - Combinación de productos
 - Evaluación de compras e inversiones

- El análisis que estos sistemas de costos permiten:
 - Concentrarse en la gestión de cada actividad, mejorando su eficiencia (con mayor énfasis en las de mayor costo).
 - Identificar actividades que no agregan valor.
 - Asignar costos generales de manera confiable y con criterio.

El ABC se presenta como herramienta útil de análisis del consumo de recursos y seguimiento de las actividades, factores relevantes para el desarrollo y resultado final de la gestión empresarial.

2.6.1 DEFINICIÓN Y METODOLOGÍA PARA EL COSTEO ABC

Para establecer el costo de un objeto de costo, se realizan los siguientes pasos, como lo menciona (Agudelo & Escobar , 2007):

2.6.1.1 Establecer y Clasificar las Actividades

Determinar en cada unidad de actividad, cuales tareas se van a realizar, para ello hay algunas maneras de establecer la cantidad de tareas que se hacen, la técnica que más se usa es la entrevista.

El método consiste en entrevistar a los encargados del área en estudio e indagar a cerca de las actividades que realizan y los recursos que consumen.

La clasificación de las tareas es muy importante para una buena gestión en la organización, y los clasificaremos de la siguiente manera, según indica (Agudelo & Escobar , 2007):

- El costo de las actividades
- Homogeneidad entre ellas
- Funciones que realicen
- Para efectos del sistema ABC se recomienda agruparlas de forma que luego sea fácil cargar a cada objeto de costos el grupo de actividades, procurando que el consumo sea en una proporción más o menos igual al grupo de actividades que se reúnen.

2.6.1.2 Identificación de los Recursos

Según (Agudelo & Escobar , 2007) las actividades requieren de recursos o carta de costos y son los factores de la producción que permiten la ejecución de la actividad entre ellos podemos mencionar:

- Mano de obra
- Útiles
- Materiales

- Seguros
- Tecnología
- Suministros
- Útiles
- Planta y soporte
- Sistemas de información
- Espacios, etc.

2.6.1.3 Identificación de los Costos Indirectos

Los costos indirectos a las actividades son aquellos que no son fácilmente identificables respecto a ellas, la dificultad se da en que el recurso puede ser consumido por más de una actividad como por ejemplo: la energía, la tecnología y los sistemas de información.

Para asignar los inductores a cada actividad se hace necesario determinar un actor que relacione el recurso con el consumo de éste por actividad, que tenga relación de causalidad, el factor debe ser constante y de fácil manejo.

Algunos costos indirectos y sus factores (Driver de Recursos), pueden ser:

RECURSO	BASE (DRIVER DE RECURSOS)
Tecnología	HM (Horas máquina)
Energía	KW/Hora
Agua	M3

2.6.1.4 Diseño de los Objetos de Costo

Es aquello que la empresa desea costear como por ejemplo, un cliente, un proveedor, un servicio.

Los objetos de costo son productos o servicios finales detallados por cada cliente o por zona geográfica, en resumen son todos los que definen la razón de ser de las organizaciones.

2.6.1.5 Direccionadores o Conductores

El direccionador o conductor es un elemento que describe el comportamiento del costo, es un factor de distribución que se elige porque identifica la manera como el costo es consumido.

2.7 MANUAL DE PROCESOS

El manual de procesos es una herramienta que permite a la organización integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración y mejorar la calidad de servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente, como menciona (Mejía, 2006).

2.7.1 OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS

Los objetivos que busca conseguir un manual de procesos se detallan a continuación (Mejía, 2006):

- Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas
- Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros
- Generar uniformidad en el trabajo de los diferentes funcionarios
- Evitar la improvisación en las labores
- Facilitar la supervisión y evaluación de las labores
- Proporcionar información a la empresa acerca de la marcha de los procesos
- Evitar discusiones sobre normas, procedimientos y actividades

- Facilitar la orientación y atención al cliente externo.

2.7.2 CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL DE PROCESOS

Según (Mejía, 2006), los manuales de procesos deben reunir algunas características que se pueden resumir en las siguientes:

- Satisfacer las necesidades reales de la empresa
- Contar con instrumentos apropiados de uso, manejo y conservación de procesos
- Facilitar los trámites mediante una adecuada diagramación
- Redacción breve, simplificada y comprensible
- Facilitar el uso al cliente interno y externo
- Ser lo suficientemente flexible para cubrir diversas situaciones
- Tener una revisión y actualización de continuas.

2.7.3 CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCESOS

Para contar con una guía práctica que permita elaborar el manual de procesos de forma unificada es necesario estandarizar la estructura del manual. Los elementos a tener en cuenta son:

- Objetivos
- Alcance
- Mapa de procesos
- Diagramas de flujo mejorados
- Análisis de Valor Agregado de los Procesos Mejorados
- Glosario
- Indicadores
- Caracterización de los procesos mejorados

3 METODOLOGÍA

3.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE HSCLIMBING COMPANY SA.

Para la determinación de la situación actual de la empresa, se realizó reuniones frecuentes con el directorio y los empleados, obteniéndose la situación interna real de la compañía, para el diagnóstico externo se realizó un trabajo de campo que incluyó visitas a las principales operadoras de turismo de Alta Montaña de la ciudad de Quito y a los proveedores de servicios turísticos que tienen convenio con HSClimbing Company SA.

3.1.1 ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo permitió identificar las circunstancias de ventajas y desventajas que tiene la compañía frente a los cambios del medio ambiente, como políticos, económicos, legales, tecnológicos, socioculturales y que afecten directamente a la empresa.

3.1.1.1 Competencia

Para el análisis de la competencia se procedió a realizar visitas a las principales operadoras de servicio turístico de Alta Montaña, de las cuales se obtuvo la información de los diferentes paquetes turísticos que ofrecen siendo muy similares a los de HSClimbing Company SA, y los costos de los mismos.

3.1.1.2 Proveedores

Para el estudio de los proveedores se realizó varias reuniones con la directiva de la empresa, para identificar cuáles son los proveedores principales y cuáles son los proveedores alternos y sus costos de servicios.

3.1.1.3 Organismos Gubernamentales de Control

Para la operación turística de la empresa, se requiere de permisos que otorgan los diferentes organismos de control gubernamental, los mismos que modifican cada año los requisitos necesarios para obtenerlos, por lo que se realizó la revisión de los documentos que exige el gobierno para la operación en el área de turismo receptivo, para las Patentes Turísticas, las Licencias que otorga el Distrito Metropolitano de Quito, así como los impuestos que cobra el SRI y las tasas aeroportuarias para la entrada al Ecuador.

3.1.2 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de la empresa se realizó mediante varias entrevistas con la directiva, donde se analizó, la estructura organizacional, la estructura legal, el recurso humano, la infraestructura y los clientes de la empresa.

3.1.2.1 Estructura Organizacional

Para el análisis de la estructura organizacional, se realizó reuniones con las diferentes áreas de la empresa, donde se establecieron los responsables del manejo y control de los mismos.

3.1.2.2 Estructura Legal

Para el establecimiento de la estructura legal de la empresa, se realizó varias reuniones con la Gerencia General, donde se determinó el año de inicio de las operaciones de la compañía y las diferentes evoluciones que ha tenido en el transcurso del tiempo.

3.1.2.3 Recurso Humano

En el estudio del recurso humano de la empresa se entrevistó a la Gerente General y se estableció la forma de selección del personal.

3.1.2.4 Tecnología

Para la determinación del tipo de tecnología que usa la compañía, se observó el manejo de las reservas, ventas y pagos, así como los equipos y software que disponen para su funcionamiento.

3.1.2.5 Infraestructura

Para el estudio de la infraestructura se realizó varias entrevistas a los clientes, para establecer la facilidad de acceso de la empresa.

3.1.2.6 Clientes

El estudio de los clientes de la empresa, se realizó con la ayuda de Gerencia General, proporcionando el listado de clientes que operó la compañía el año 2012.

3.2 DETERMINACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

HSClimbing Company SA, no cuenta actualmente con un direccionamiento estratégico, que le permita alcanzar un desarrollo adecuado, por lo que se procede a diseñar con la ayuda de Gerencia General, la Misión, Visión, Valores Organizacionales, y Políticas de la empresa basada en Gestión por Procesos.

3.2.1 DESARROLLO DE LA MISIÓN

La Misión de HSClimbing Company SA, se formula definiendo el propósito de la organización a través de sus funciones y objetivos generales permanentes o a largo plazo, utilizando el formato de la Misión, (Ver Anexo A) , que fue aprobada por la Gerencia General, se establece la Misión de la empresa.

3.2.2 DESARROLLO DE LA VISIÓN

La visión se enfoca en la imagen que la empresa busca proyectar en el futuro, por lo que es necesario planificar las estrategias que permitirán alcanzar la meta deseada, para ello, se utiliza el formato de la Visión, (Ver Anexo A), que fue aprobada por Gerencia General, determinándose la Visión de la empresa.

3.2.3 DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Los objetivos empresariales se redactan en base a la declaración de la Misión y Visión de la empresa y de cómo la compañía se proyecta hacia un futuro deseado, enfocándose en todos los aspectos organizacionales que se requieren para el éxito empresarial.

3.2.4 DESARROLLO DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES

Los valores empresariales, se redactan en base a los principios fundamentales, con los que HSClimbing Company SA se ha manejado desde sus inicios y los cuales deberá mantener en el tiempo para alcanzar las metas propuestas.

3.2.5 DESARROLLO DE LAS POLÍTICAS INERNAS

Las políticas son lineamientos que deberán seguir los integrantes de la empresa en forma obligatoria para el cumplimiento de sus objetivos y fue desarrollada en base a reuniones sostenidas con todos los miembros de la organización.

3.3 DISEÑO DEL MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA

El Mapa de procesos es un esquema en el cual se muestra la interrelación de los diferentes procesos en una organización, para la obtención de un producto o servicio y representa gráficamente la operación de la empresa.

Para diseñar el Mapa de Procesos de la empresa, se hizo necesario identificar los procesos que lo conforman, clasificarlos e inventariarlos, con el fin de tener un panorama claro de cuáles son los procesos Gobernantes, Operativos y los de Apoyo, más adelante detallamos como se realizó este levantamiento de información, Ver Anexo B.

3.4 DETERMINACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA

El presente trabajo tiene como objetivo documentar y mejorar los procesos que involucran a toda la empresa, determinar los cuellos de botella de los procesos y poder optimizarlos.

3.4.1 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Para el levantamiento de la información de HSClimbing Company SA, se utilizó un formato que detalla los requisitos necesarios para el diseño y propuesta de mejora continua de los procesos de la empresa, Ver Anexo B.

La recopilación de información se realizó a través de entrevistas al personal fijo y al personal que presta sus servicios profesionales en la empresa, estableciendo las tareas específicas de cada puesto de trabajo, con ello se logró tener una perspectiva real de la situación actual, para este análisis se tuvo la participación directa de la Gerencia General.

Para identificar los procesos de la empresa se realizó las siguientes actividades:

- Elaborar una lista de las actividades que se realizan en las diferentes áreas de la empresa
- Agrupar en procesos las actividades por afinidad y asignar un nombre representativo a cada uno de ellos.
- Verificar que todas las actividades que se realizan en la empresa estén incluidas en algún proceso.
- Definir los límites del proceso, es decir donde empieza y donde termina.
- Identificar las entradas y salidas del proceso, es decir los resultados del proceso

- Elaborar el diagrama de flujo del proceso actual
- Identificar los recursos necesarios para el desarrollo del proceso
- Establecer los controles del proceso.

3.4.2 INVENTARIO DE LOS PROCESOS

Para el inventario de los procesos de la empresa HSClimbing Company SA, se procedió a identificarlos y agruparlos por afinidad, asignándoles un nombre representativo para cada proceso, Ver Anexo D.

3.4.3 CADENA DE VALOR

Para el establecimiento de la Cadena de valor de HSClimbing Company SA, se utilizó la metodología propuesta por (Porter, 2003) detallada en el Capítulo dos, literal 2.3.1.3, en donde se diferencian cuáles son los procesos estratégicos o primarios, que buscan lograr la satisfacción del cliente final, los mismos que se completarán con los procesos secundarios o de apoyo que son aquellos que la empresa requiere para cumplir los procesos primarios.

El diseño de la cadena de valor se fundamentó en:

- Los resultados que se obtuvieron de las encuestas realizadas a los clientes externos, acerca de los servicios que requieren los clientes y qué espera de la empresa, ver Anexo C.
- El cuestionario diseñado para la determinación de la cadena de valor de la empresa, ver Anexo C.

3.4.4 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS

Para la representación gráfica de los procesos, se requiere de diagramas de flujo los mismos que se fundamentan en el levantamiento de información, ver Anexo B. En este caso se utilizó la notación gráfica del Business Process Modeling Notation que describe la lógica de los pasos de un proceso de negocio, detallado en el capítulo dos, literal 2.4.3.

3.4.5 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE HSCLIMBING COMPANY SA.

Una vez realizados los diagramas de los procesos de la empresa se procede a utilizar las herramientas que propone James Harrington, en su libro Mejoramiento de los procesos de la empresa, los cuales son:

- Reducción o eliminación de las trabas burocráticas
- Alianza con los proveedores
- Simplificación de los tiempos de procesos
- Eliminación de actividades duplicadas
- Análisis del valor agregado

Con el aprovechamiento de estas herramientas se busca reducir los tiempos de los procesos, cambiando o modificando si es necesario, las actividades que las componen, de manera que haya coordinación entre las diferentes áreas de la empresa, para la satisfacción de los clientes tanto internos como externos.

3.4.5.1 Análisis del Valor Agregado

Para realizar la aplicación del análisis del valor agregado se toma como referencia la información del levantamiento de procesos realizada anteriormente, con estos datos

se determinó las actividades que están generando tiempos de espera innecesarios, los mismos que deberán ser reducidos y en el mejor de los casos eliminados, también se estableció las actividades que no agregan valor, y aquellas que agregan valor al cliente y a la empresa.

El análisis del valor agregado entregó información muy valiosa para la propuesta de mejora de procesos de la empresa. En el anexo F, se establece el análisis del Valor Agregado actual de HSClimbing Company SA.

3.4.5.2 Análisis de los Procesos Actuales de HSClimbing Company SA.

El objetivo de este análisis es identificar cada una de las actividades que componen los procesos de las empresa HSClimbing Company SA, para evaluar si añaden o no valor real al cliente final o a la empresa, identificando los índices de valor agregado, los mismos que aporta a la satisfacción de los requerimientos del cliente y permiten visualizar la funcionalidad óptima de los procesos.

3.4.6 MEJORAMIENTO Y COMPARACIÓN DE LOS PROCESOS DE HSClimbing COMPANY SA, EN BASE AL ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO.

En base al análisis del valor agregado de los procesos actuales, presentado en el Anexo F y los diagramas de flujo actuales, presentado en el Anexo E, se propone un esquema del mejoramiento de los procesos de la empresa, encaminados a la satisfacción del cliente final y se añade un proceso de Seguimiento al Cliente, que es fundamental para alcanzar los objetivos empresariales.

Se detalló en cada proceso el planteamiento de mejora, previo a la identificación de los problemas y fortalezas que cada proceso tiene, elaborados en el literal 3.4.5, se

realizó el análisis del valor agregado de los procesos mejorados de la empresa, identificados en el Anexo G y se comparó la situación inicial con la mejorada.

Para comparar el análisis del valor agregado actual y mejorado, se procedió a estudiar desde dos perspectivas, la primera presenta la comparación de las actividades que agregar valor al cliente VAC y las que agregan valor a la empresa VAE, la segunda muestra las actividades que no agregan valor como son, preparación, inspección, movimiento, archivo y espera.

3.4.7 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS MEJORADOS

Como se describió en el capítulo dos, literal 2.4.1, se realizó la caracterización de los procesos mejorados, con el fin de tener una visión global de cómo funciona todo el sistema y la participación que tiene cada elemento en los procesos, tales como responsables, insumos, proveedores, clientes e indicadores.

En el Anexo G, se detalla la caracterización de los procesos mejorados, así como se puede visualizar los indicadores de los procesos que fueron desarrollados con la metodología descrita en el capítulo dos, literal 2.5.

3.4.8 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS MEJORADOS

La representación gráfica de los procesos mejorados, se basó en el análisis del valor agregado de los procesos mejorados propuestos en el Anexo G, también con la caracterización de los procesos, e indicadores. En el Anexo G, se presentan los flujos mejorados de HSClimbing Company SA.

3.4.9 MAPA DE PROCESOS MEJORADOS DE HSCLIMBING COMPANY SA.

En la mejora de procesos realizada, se propone la inclusión de un nuevo proceso de servicio postventa que la empresa no realiza actualmente.

3.5 MEDICIÓN FINANCIERA DE LOS PROCESOS

Para realizar la medición financiera de los procesos de la empresa, se realizó un análisis de la situación actual de los costos que representan la prestación de servicios turísticos en la operación de Alta Montaña, recopilando información con la ayuda de la Gerente General y del contador de la empresa. Para aplicar el sistema de costeo basado en actividades, se va a empezar primero en el área administrativa, ya que hacerlo en todas los departamentos de la empresa sería bastante complejo.

3.5.1 ESTABLECER Y CLASIFICAR ACTIVIDADES

Para establecer y clasificar las actividades, se realizó el diseño de los procesos, ver Anexo B, donde se aprecia de forma ordenada, la relación entre actividades y procesos.

3.5.1.1 Actividades del Área Administrativa

Para el establecimiento de las actividades del Área Administrativa, se realizó reuniones con los empleados, para determinar sus actividades y el tiempo que les toma realizarlas.

3.5.1.2 Clasificación de las Actividades

Para determinar las actividades más importantes del área administrativa, se realizó un estudio de aquellas que ocupan más del 5% del tiempo de cada trabajador.

3.5.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS

La identificación de los recursos necesarios para desarrollar las actividades de la empresa, se realizó con la ayuda del Contador y la Gerente General, los mismos que proporcionaron las tarifas de los proveedores que se requieren para realizar las cotizaciones de los tours.

Además la empresa no cuenta con inventarios de los insumos que usa, por lo que se procedió a realizar el levantamiento del inventario con el soporte de las facturas de compras y con la ayuda del contador se logra establecer los costos reales de cada insumo.

Los servicios que vamos a analizar son aquellos que en el año 2012 tuvieron las mayores ventas, determinándose que en promedio se venden mensualmente tres tours T1 y dos tours T2, con 4 clientes promedio por grupo.

3.5.2.1 Paquetes Turísticos

T1 Aclimatación, Cotopaxi y Chimborazo 9 días

T2 Aclimatación y Cotopaxi 6 días

3.5.2.2 Recursos para el Área Administrativa

El área financiera proporcionó los datos necesarios para determinar los recursos que serán requeridos mensualmente, para el normal desenvolvimiento del área administrativa.

3.5.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS COSTOS INDIRECTOS

Una vez inventariados todos los insumos de la empresa con sus respectivos costos, se procedió a clasificarlos según la dificultad del recurso consumido.

- Se determinó los costos de manos de obra indirecta, incluyendo los aportes al IESS y los fondos de reserva, proveedores, maquinaria, equipo de montaña, entre otros.
- Para proveedores se estableció que el recurso económico mensual que se necesita para el pago de los Hoteles y Refugios, que un grupo de cuatro clientes necesitan durante el tour.
- Los Gastos Generales son las provisiones de dinero que un grupo de cuatro clientes requieren para la comida de asalto, la alimentación de los guías y los box lunch, de los días que opera el tour.
- Para el pago de la mano de obra directa, transporte, servicios de internet se establecieron con el contador el valor necesario mensual para estos rubros.
- Para determinar el espacio que se utiliza, se calcula los metros cuadrados de las áreas en donde se desarrollan las actividades, tomando en cuenta el inventario de la empresa.

- Suministros de oficina, son los materiales de oficina necesarios para desarrollar las actividades de la empresa y que no son parte del servicio final.
- Equipo de Montaña, es el recurso de materiales de montaña que necesitan los clientes para las ascensiones y los que incluyen la empresa dentro de sus paquetes turísticos.
- Maquinaria, el recurso de computadoras, fax, impresoras, teléfonos que requiere el área para su correcto funcionamiento.

El estudio de servicios indica los requerimientos de cada actividad para ejecutar sus tareas. La relación entre los recursos y los drivers de la actividad se establecen en este estudio, por ejemplo para el recurso nómina se establece el driver (Número de Personas), de manera que se determina el número de personas que ocupa cada actividad y así sucesivamente con todos los recursos.

3.5.4 DISEÑO DE LOS OBJETOS DE COSTO Y DE LOS DRIVERS DE COSTO

Para determinar los costos de los paquetes turísticos o tours que ofrece la empresa, se tomó en cuenta los más vendidos en el año 2012, estableciéndose que éstos son; T1 Aclimatación más Cotopaxi seis días y T2 Aclimatación más Cotopaxi y Chimborazo nueve días, por lo tanto los objetos de costos a estudiar son T1 y T2.

Una vez que se conoce los objetos de costo T1, T2, el siguiente paso es establecer los Drivers de Costos o direccionadores, para ello se tomó como referencia las actividades más significativas con los objetos de costos, luego de definir las actividades se procedió a asignar un direccionador de causalidad que debe ser consumido por cada objeto de costo.

Establecidos los drivers de costos se procedió a determinar el uso por actividad, asignando sus respectivos Drivers de Costo, a continuación se asignan los recursos de acuerdo al porcentaje de cada actividad.

Para determinar el consumo porcentual por servicio del T1 mensual, se estableció que se atienden tres grupos y del T2 se atienden dos grupos, realizando la relación de servicios necesarios mensuales que se requieren por cada tour. Finalmente se realizó la distribución de las actividades a los objetos de costo T1 y T2 según el uso del Driver de actividad.

4 RESULTADOS Y DISCUSIONES

En este capítulo se detallan los resultados obtenidos de acuerdo a la metodología descrita en el capítulo tres.

4.1 RESULTADOS DE LA SITUACIÓN INICIAL

La empresa HSClimbing Company SA, durante sus cuatro años de funcionamiento es considerada una de las mejores en su campo de acción, debido a la calidad de servicios que presta a sus clientes y de lo exitosos que han sido sus logros al alcanzar las cumbres, con la mayoría de grupos que le contratan.

Actualmente no cuenta con el control de sus actividades, las mismas que se desarrollan en forma funcional, la Gerencia General no conoce las verdaderas cifras que arrojan sus ganancias, ni cómo puede mejorar ciertas actividades en las áreas de la empresa, que le posicionarían en un mejor sitio en la preferencia de los clientes.

A pesar de su excelente reputación, la empresa puede llegar a manejar un mayor porcentaje del mercado de Alta Montaña, lo que le llevaría no solo a aumentar sus ingresos, sino a ser el mejor referente para los turistas nacionales y extranjeros.

4.1.1 ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo tiene como finalidad mostrar las oportunidades y amenazas que la empresa HSClimbing Company SA tiene actualmente en su entorno.

4.1.1.1 Competencia

Actualmente existen en la zona, más de treinta empresas que operan turismo de Alta Montaña en el país, los mismos que han utilizado como estrategia, la operación de tours a precios bajos, con la contratación de guías que no pertenecen a la Asociación de Guías de Montaña del Ecuador. Los principales competidores se muestran en la tabla 12.

Tabla 12- Principales Competidores

AGENCIA	CIUDAD	PRECIOS TOUR 6 DÍAS	PRECIOS TOURS 9 DÍAS
Andean Travel Company	Quito	\$ 1.645,00	\$ 2.630,00
Ecomontes Tour	Quito	\$ 1.040,00	\$ 1.830,00
Andeanface	Quito	\$ 1.630,00	\$ 2.700,00
Equateur Voyages Passion	Quito	\$ 1.100,00	\$ 1.750,00
Gulliver Expeditions	Quito	\$ 1.295,00	\$ 1.550,00

Andean Travel Company y Andeanface son las empresas que manejan similares costos a los de HSClimbing Company SA, pero tienen mayor participación del mercado debido a que tienen alianzas con muchas agencias del exterior que ofertan sus servicios.

4.1.1.2 Proveedores

Los proveedores de la empresa son: Hoteles cuatro estrellas y Refugios de las montañas respectivas, a continuación se detallan los más importantes en la tabla 13.

Tabla 13- Principales Proveedores

PROVEEDOR	PRECIO ALOJAMIENTO CLIENTE EXTRANJERO	PRECIO ALOJAMIENTO GUÍA
Hotel Embassy	\$ 42,00	En Quito no se hospeda el Guía
Refugio Ilinizas	\$ 34,00	\$ 25,00
Hotel Cuello de Luna	\$ 35,00	\$ 22,00
Refugio Cotopaxi	\$ 37,00	\$ 25,00
Hotel La Floresta	\$ 32,00	\$ 24,00

Si los proveedores fijos no confirman las reservas de los servicios requeridos, se tiene un listado de proveedores alternativos cuyas características son similares a los proveedores fijos, entre los principales tenemos en la tabla 14.

Tabla 14- Proveedores Alternos

PROVEEDOR	PRECIO ALOJAMIENTO CLIENTE EXTRANJERO	PRECIO ALOJAMIENTO GUÍA
Casa Helbling	\$ 30,00	En Quito no se hospeda el Guía
Refugio Ilinizas	\$ 34,00	\$ 25,00
Hotel Cuello de Luna	\$ 35,00	\$ 22,00
Refugio Cotopaxi	\$ 37,00	\$ 25,00
Islas de Baños	\$ 24,00	\$ 24,00

Los precios y la calidad de servicio son similares a los proveedores fijos, ya que las modificaciones son en Quito con la Casa Helbling y en Baños con el Hotel Islas de

Baños, los demás proveedores son insustituibles, tomando en cuenta que el Hotel Cuello de Luna pertenece a uno de los accionistas de la empresa, lo que garantiza siempre espacios para los clientes de la empresa.

4.1.1.3 Organismos Gubernamentales de Control

Para la obtención de las Patentes turísticas y permisos de operación se han incrementado los impuestos, los anticipos a la Renta por parte del SRI, los impuestos a la entrada al país de los extranjeros, la tasa aeroportuaria, etc, todas estas variaciones hacen que los precios de los paquetes turísticos aumenten, y por ende el cliente extranjero opte por contratar servicios en otros países.

4.1.2 ANÁLISIS INTERNO

Para realizar el análisis interno de la empresa, se debe considerar las características esenciales que le permitirán alcanzar sus objetivos, los cuales se detallan a continuación.

4.1.2.1 Estructura Organizacional

La empresa HSClimbing Company SA, tiene una administración sencilla, debido al número de personas que laboran en la empresa, la toma de decisiones está centrada en la Gerencia General, de tal forma que si la gerente está ausente no se dan soluciones a los problemas, esto genera un gran conflicto ya que las actividades se paralizan por este motivo. En la actualidad la empresa cuenta con un talento humano de cinco personas, que realizan las diferentes actividades de la empresa, distribuidas como se muestra en la figura 10.

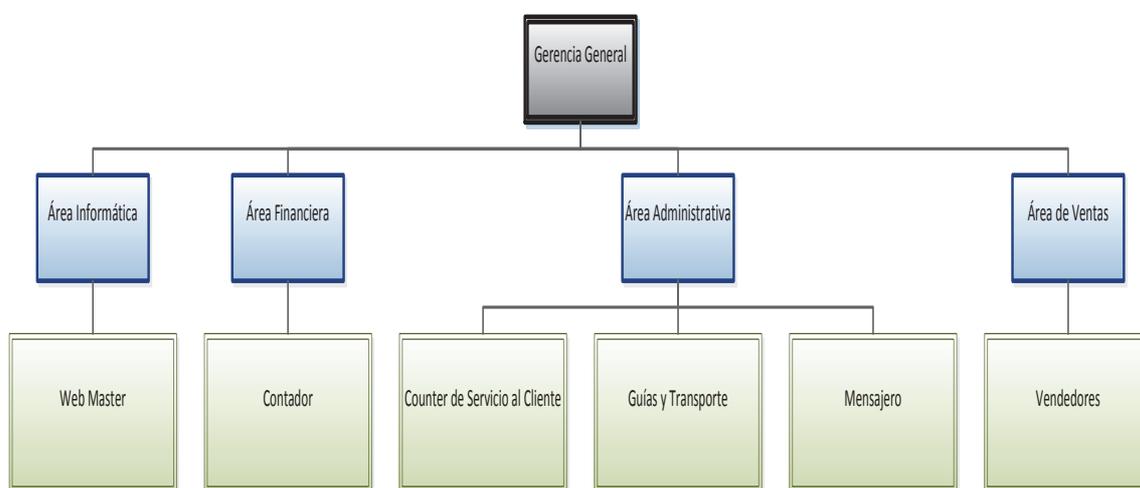


Figura 10- Organigrama de HSClimbing Company SA

4.1.2.2 Estructura Legal

La empresa opera desde hace cuatro años, con dos accionistas que tienen el mismo porcentaje de acciones, cuyo objeto es la mediación entre los prestadores de servicios turísticos y los turistas. La operación y promoción de turismo receptivo, la mediación directa en las reservas de plazas y venta de boletos en toda clase de medios de transporte, en la reservación de habitaciones y otros servicios en establecimientos hoteleros y demás alojamientos turísticos, la mediación en el alquiler de equipos deportivos para la práctica turística, la elaboración, organización y realización de viajes que comprendan todos los servicios propios de los llamados circuitos turísticos, la prestación de servicios de guías intérpretes, la mediación en el alquiler de vehículos automotores con o sin chofer y cualquier otro medio de transporte aéreo, marítimo o terrestre apto para excursiones, viajes turísticos o deportivos, la venta directa de planes turísticos programados por las agencias de viajes.

Con este objeto, la compañía podrá realizar toda clase de actos, contratos y operaciones permitidas por las leyes ecuatorianas, que sean acordes con su objetivo y necesarios y convenientes para su cumplimiento, como son los permisos municipales, para la emisión del permiso de funcionamiento de actividades económicas LUAE, el Ministerio del Medio Ambiente, para las Patentes de operación turística y la Superintendencia de Compañías. La empresa se encuentra afiliada al Ministerio de turismo, suscrito en el Registro Oficial 878 del 29 de Agosto del 2009.

4.1.2.3 Recurso Humano

La empresa no cuenta con el área de recursos humanos, pero realiza la selección del personal a través de la Gerente General, que es la encargada de reclutar al personal nuevo de las diferentes áreas, en los últimos años ha habido cambio de empleado en el área de mensajería y servicio al cliente, razón por la cual se ha tenido retrasos por falta de capacitación.

No se cuenta con la asignación de responsabilidades de cada puesto, ni hay incentivos por cumplimiento de metas, por lo que el personal no se encuentra motivado para emprender nuevos retos.

4.1.2.4 Tecnología

La empresa no dispone de software para realizar sus actividades diarias, como son, reservaciones, elaboración de carpetas de trabajo, emisión de gastos generales, todas las labores se realizan manualmente por lo que no existe respaldo de dichas actividades.

No hay comunicación en línea con las áreas de la empresa, las modificaciones en las reservas, servicios adicionales que requieren los clientes, etc, no son comunicados a todos los involucrados, esto genera que en el momento de la recepción de las facturas de los proveedores de servicios, haya discrepancia en los valores facturados.

4.1.2.5 Infraestructura

La empresa está ubicada estratégicamente en pleno centro turístico, sus instalaciones son bastantes amplias, creando un ambiente de confort para los clientes que visitan la empresa, además cuenta con posters de todas las montañas que opera desde diferentes perspectivas, de manera que el cliente pueda observar la ruta por donde realizarán las ascensiones.

4.1.2.6 Clientes

La mayor parte de clientes que maneja la empresa son extranjeros de los diferentes continentes, especialmente los europeos y americanos, como se muestra en la figura 11.

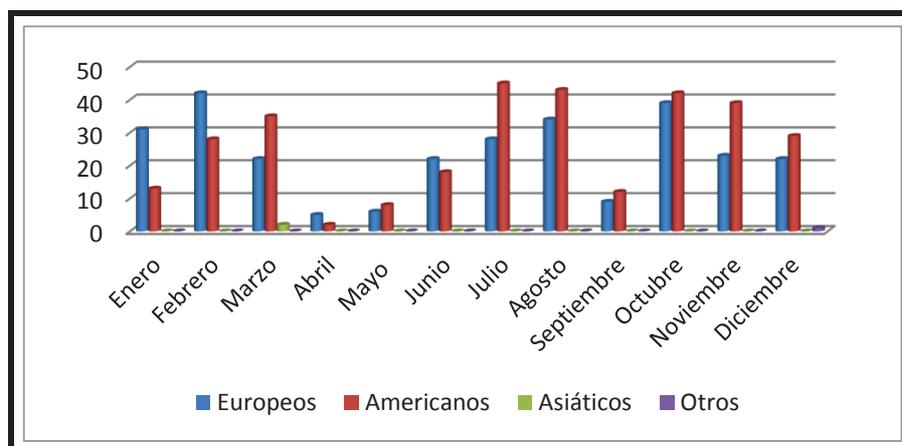


Figura 11- Clientes que contrataron los servicios de HSClimbing Company SA 2012

4.1.3 ANALISIS FODA

El análisis FODA, determina los factores claves para el éxito del negocio, debe resaltar las fortalezas y debilidades internas al compararlo de manera realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas del entorno.

FODA es una herramienta que permite analizar la situación actual real de la empresa, para la toma de decisiones que van acorde con los objetivos y políticas de la empresa.

A continuación se muestra las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que se determinaron en la empresa:

FORTALEZAS:

- La dirección de la empresa es manejado por personal capacitado, con amplio conocimiento en el área de Alta Montaña.
- Los guías que trabajan con la empresa, son miembros de la Asociación Ecuatoriana de Guías de Montaña ASEGUM.

- La empresa tiene alianzas con agencias del Exterior.
- El personal del área de ventas es multilingüe.
- Proveedores confiables
- Pagos puntuales
- Respuesta inmediata a los requerimientos del cliente.
- Las páginas de la empresa están posicionadas dentro de los primeros lugares del ranking.
- Existe flexibilidad en los paquetes turísticos y precios.
- La atención al Cliente es realizada directamente por la Gerencia General de la empresa.
- Cumple con los requisitos que exige el Ministerio de Turismo para la operación de Ata Montaña.

OPORTUNIDADES:

- El deporte de aventura es preferido por los turistas extranjeros
- El Chimborazo es el volcán que está más alejado del centro de la tierra, es decir el punto más cercano al espacio exterior, convirtiéndose en el principal atractivo turístico del país.
- El incremento de turistas extranjeros que ingresan al Ecuador, oscila entre el 10 y 11% anual, según las estadísticas de la Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador OPTUR.

DEBILIDADES:

- La empresa no tiene dirección estratégica clara.
- No hay documentación de actividades ni procesos.
- No hay variedad de paquetes turísticos ofertados en las páginas de la empresa.
- El personal nuevo no recibe inducción.

- No opera con el mercado nacional.
- No dispone de software para automatizar algunos procesos de la empresa.
- No tiene control de los horarios de entrada y salida del personal.

AMENAZAS:

- Las políticas gubernamentales de incremento de impuestos, se traduce en un incremento en el precio final de los servicios.
- Competencia con costos más bajos.
- Cambio permanente en las necesidades y preferencias de los clientes.
- Pocos proveedores con servicios de calidad a precios accesibles.
- Reducido número de guías certificados para operar Alta Montaña.
- En el Ecuador hay una sola institución para la formación de guías de Alta Montaña.
- Perú y Bolivia son países que tienen montañas similares al Ecuador, con precios más accesibles en los tours de Alta Montaña.
- Incremento en la inseguridad del país por la apertura de las fronteras.
- La empresa no tiene acceso a tarjetas de crédito, por su ubicación.

4.1.3.1 Estrategias FO

Para determinar las estrategias FO se ha utilizado las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades.

E.1 Diseñar nuevos paquetes turísticos donde el atractivo principal sea el volcán Chimborazo

E.2 Asistir a las ferias turísticas internacionales para incrementar las alianzas con agencias del exterior.

4.1.3.2 Estrategias FA

Para la determinación de las estrategias FA, se ha utilizado las fortalezas para minimizar o anular las amenazas.

- E.3 Enfatizar en la calidad de servicios prestados
- E.4 Compensar a los Guías que trabajan con la empresa
- E.5 Incluir en los paquetes turísticos el servicio de transfers.

4.1.3.3 Estrategias DO

Como estrategias para minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades se estableció lo siguiente.

- E.6 Diseñar y publicar nuevos paquetes turísticos en las páginas web de la empresa.
- E.7 Realizar mayor promoción en las páginas web de la empresa.

4.1.3.4 Estrategias DA

En la determinación de las estrategias DA, se propone reducir las debilidades y evitar las amenazas.

- E.8 Realizar programas de capacitación permanente al personal
- E.9 Diseñar un documento, donde se determinen las responsabilidades y tareas que tiene cada puesto de trabajo
- E.10 Adquirir el software necesario para el manejo de reservas.
- E.11 Crear paquetes turísticos para clientes nacionales a costos accesibles
- E.12 Incentivar a los clientes con descuentos y promociones.

A continuación se muestra en la tabla 15, el resumen de la Matriz FODA con la relación que existe entre cada una de ellas.

Tabla 15- Matriz FODA

		FORTALEZAS - F		DEBILIDADES - D	
		1	La dirección de la empresa es manejado por personal capacitado con amplio	1	No hay dirección estratégica clara
		2	Los guías que trabajan con la empresa son miembros de la Asociación Ecuatoriana de	2	No hay documentación de actividades ni procesos
		3	La empresa tiene alianzas con agencias del exterior	3	No hay variedad de paquetes turísticos ofertados en las páginas de la empresa
		4	El personal del área de ventas es multilingue	4	La empresa no maneja el mercado nacional
		5	Proveedores confiables	5	El personal nuevo no recibe inducción
		6	Pagos puntuales a proveedores, personal fijo y temporal		
		7	Respuesta inmediata a los requerimientos de los clientes		
		8	Las páginas de la empresa están bien posicionadas		
		9	Flexibilidad en paquetes turísticos y precios		
		10	La atención al cliente la realiza directamente la Gerencia General		
OPORTUNIDADES - O		ESTRATEGIAS - FO		ESTRATEGIAS - DO	
1	El deporte de aventura es preferido por los turistas extranjeros	E.1	Diseñar nuevos paquetes turísticos donde el atractivo principal sea el volcán Chimborazo (F1, F8, F9, O2)	E.6	Diseñar y publicar nuevos paquetes turísticos en las páginas web de la empresa (D3, O1)
2	El Chimborazo es el volcán que está más alejado del centro de la tierra, es decir el punto más cercano al espacio exterior, lo que	E.2	Asistir a las ferias turísticas internacionales para incrementar las alianzas con agencias del exterior (F3, O1, O2)	E.7	Realizar mayor promoción en las páginas web de la empresa (D4, O3)
3	El incremento de turistas extranjeros que ingresan al Ecuador, oscila entre el 10 y 11% anual, según estadísticas de la Asociación Nacional de Operadores de Turismo Recreativo del Ecuador OPTUR				
AMENAZAS - A		ESTRATEGIAS - FA		ESTRATEGIAS - DA	
1	Políticas gubernamentales de incremento de impuestos se traduce en un incremento en el	E.3	Enfatizar en la calidad de los servicios prestados (F2, F4, F7, F10, A1, A2, A9)	E.8	Realizar programas de capacitación permanente al personal (D4, D6, A3)
2	Competencia con costos más bajos	E.4	Realizar compensaciones a los Guías que trabajan con la empresa (F2, A5, A6)	E.9	Diseñar un documento donde se determinen las responsabilidades y tareas que tiene cada puesto de trabajo (D1, D2, A2)
3	Cambio permanente en las necesidades y preferencias de los clientes	E.5	Incluir a los paquetes turísticos, el servicio de transfer (F5,F6, A8)	E.10	Adquirir el software necesario para el manejo de reservas (D6, A3)
4	Pocos proveedores con servicios de calidad a precios accesibles			E.11	Crear paquetes turísticos para clientes nacionales a costos accesibles (D4, A2,A3)
5	Reducido número de guías certificados para el área de Alta Montaña			E.112	Incentivar a los clientes con descuentos y promociones (D3, D4, A7)
6	En el Ecuador hay una sola institución para la formación de guías de Alta Montaña				
7	Perú y Bolivia son países que tienen montañas similares al Ecuador con precios				
8	Incremento en la inseguridad del país por la apertura de las fronteras				
9	La empresa no tiene acceso a tarjetas de crédito por su ubicación				

4.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Analizada la situación actual de la empresa HSClimbing Company SA, se presentan los siguientes resultados.

4.2.1 MISIÓN DE HSCLIMBING COMPANY SA

Una vez analizadas las respuestas del cuestionario para establecer la Misión del anexo A, se redacta la propuesta de Misión como se muestra a continuación:

“Somos expertos en operación de Turismo Receptivo de Alta Montaña, ofrecemos servicios de calidad que supera las expectativas de nuestros clientes, fomentando la actividad responsable con el medio ambiente y contribuyendo al desarrollo del país”.

4.2.2 VISIÓN DE HSCLIMBING COMPANY SA

Una vez analizadas las respuestas del cuestionario para establecer la Visión del anexo A, se redacta la propuesta de Visión como se muestra a continuación:

“En el 2020, ser el referente en la comercialización y operación de paquetes turísticos en el área de Alta Montaña del Ecuador, siendo reconocidos nacional e internacionalmente por brindar servicios de calidad, manteniendo un desarrollo sostenible en el tiempo”.

4.2.3 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

De acuerdo al análisis anterior, se presentan los objetivos organizacionales:

Perspectiva Financiera

Lograr un incremento del 10% anual en la venta de paquetes turísticos, mediante alianzas estratégicas con operadoras del extranjero.

Perspectiva de Aprendizaje

Motivar a los miembros de la empresa mediante la capacitación continua, a superar sus metas personales y empresariales.

Perspectiva de los Procesos Internos

Implementación de Tecnología para optimizar los procesos y el manejo adecuado de los recursos.

Perspectiva del Cliente

- Brindar un servicio diferenciado y personalizado a nuestros clientes, fomentando su fidelización de manera que recomiende y promueva la empresa y referencie a nuevos clientes.
- Mejorar la relación con los clientes, realizando servicio de postventa.

4.2.4 VALORES ORGANIZACIONALES

Los valores organizacionales establecidos de la empresa son:

- **Calidad:** HSClimbing Company SA ejecuta sus funciones día a día, con la firme concepción de que siempre se puede mejorar.
- **Integridad:** Se promueve la ética laboral, trabajando con respeto a los clientes, empleados y responsabilidad social.
- **Trabajo en equipo:** Es considerado como la base fundamental para alcanzar los objetivos deseados y fomentar un clima agradable de trabajo.

- **Orientación al cliente:** Atiende de manera oportuna a las necesidades del cliente, adelantándose a sus requerimientos para proporcionar servicios de óptima calidad.

4.2.5 POLÍTICAS INTERNAS

Las políticas internas con las que se regirá la empresa son:

- El personal de la empresa deberá estar actualizado, en los servicios que ofrece la empresa, para dar el soporte adecuado al cliente.
- Todos los miembros de la empresa deberán conocer el direccionamiento estratégico de la empresa.
- Gerencia General, se deberá encargar de dar seguimiento al cliente con servicio de postventa, una vez que ha culminado su contrato con la empresa.
- Todo el personal deberá cumplir con los horarios establecidos en su contrato de trabajo.
- La Gerencia General, deberá presentar nuevos programas de paquetes turísticos semestralmente, para lograr una mayor participación del mercado.
- La Gerencia General, deberá implementar medidores de satisfacción del cliente para conocer la calidad de servicio que se está prestando.

4.3 MAPA DE PROCESOS

A continuación se muestra el Mapa de procesos obtenido de la empresa HSClimbing Company SA en la figura 12.

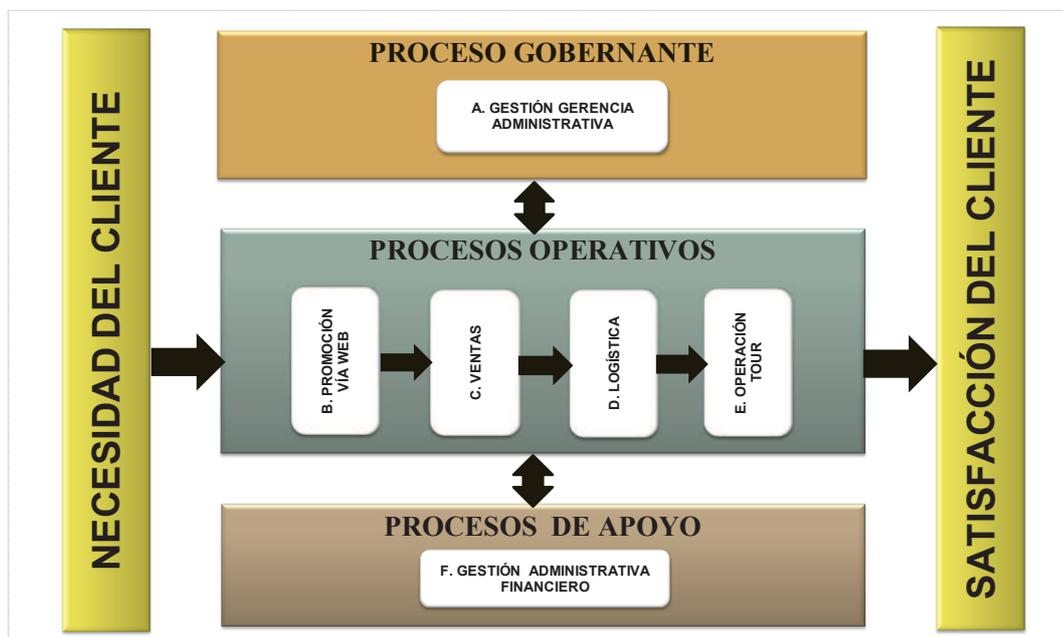


Figura 12- Diseño del Mapa de Procesos Actual de HSClimbing Company SA

4.3.1 INVENTARIO DE LOS PROCESOS

En la tabla 16, se representan los procesos propuestos de la empresa HSClimbing Company SA, de manera que sean identificados fácilmente, asignándoles códigos a cada uno, en ellos se enuncian los procesos gobernantes, operativos y de apoyo.

Tabla 16- Inventario de Procesos de HS Climbing Company SA

MACROPROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESOS
PROCESO GOBERNANTE	A. GESTIÓN GERENCIA ADMINISTRATIVA	A.1 Gestión Atención al Cliente
		A.2 Gestión Renovación de Permisos de los Organismos de Control
PROCESOS OPERATIVOS	B. PROMOCIÓN VÍA WEB	B.1 Gestión Ranking Páginas Web
	C. VENTAS	C.1 Gestión Ventas
	D. LOGÍSTICA	D.1 Gestión Reservas
		D.2 Gestión Provisión Gastos de Operación del Tour
	E. OPERACIÓN TOUR	E.1 Gestión Elaboración de Carpetas de Trabajo
		E.2 Gestión Guianza y Transporte
PROCESOS DE APOYO	F. GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERO	F.1 Gestión Contable
		F.2 Gestión Pago a Proveedores
		F.3 Gestión Pago a Servicios Profesionales
		F.4 Gestión Administración del Personal

4.4 CADENA DE VALOR

En base a estos resultados obtenidos en las encuestas Ver Anexo C, se determinó que los procesos primarios de la empresa son los siguientes:

- Gestión Ventas
- Gestión Ranking Páginas Web
- Gestión Guianza y transporte

Los procesos secundarios o de apoyo son:

- Gestión Atención al Cliente
- Gestión Pago a Proveedores
- Gestión Pago a Servicios Profesionales
- Gestión Renovación de Permisos de los Organismos de Control

- Gestión Reservas
- Gestión Provisión Gastos de Operación del Tour
- Gestión Elaboración de Carpetas de Trabajo
- Gestión Contable
- Gestión Administración del Personal.

En la Figura 13, se muestra la cadena de valor actual identificada de HSClimbing Company SA.

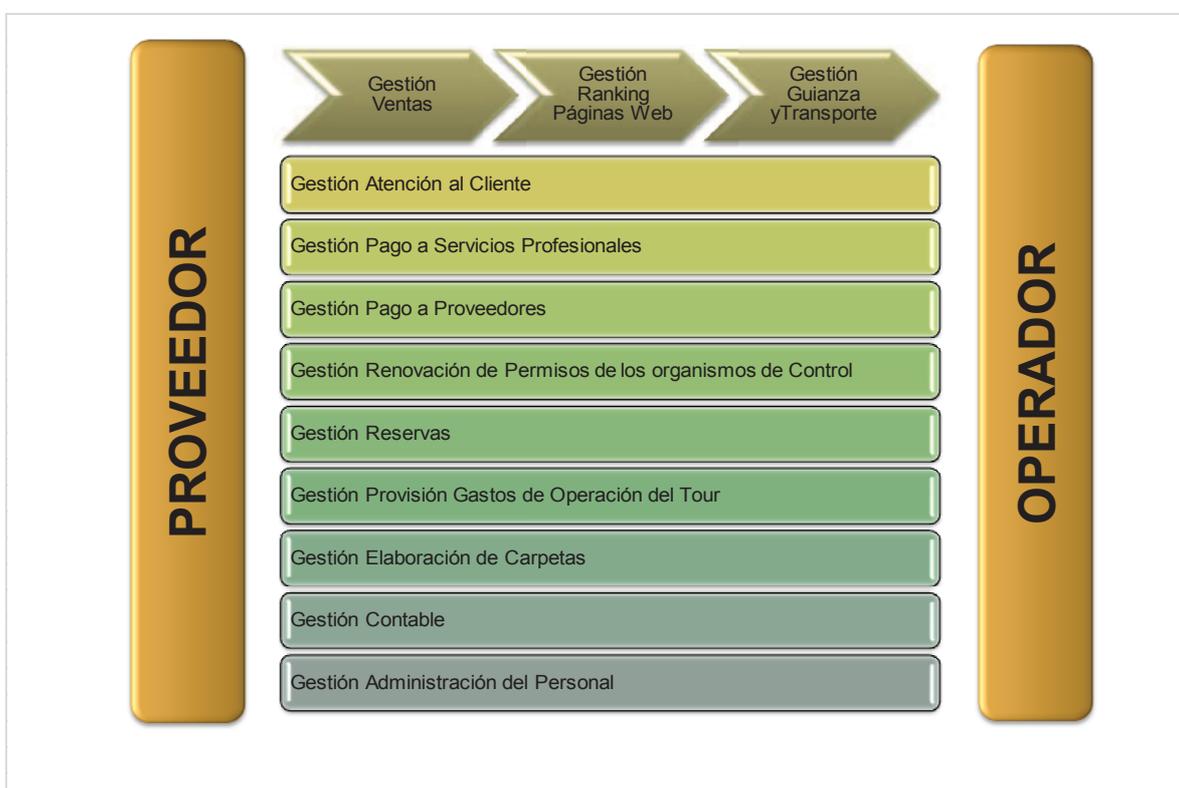


Figura 13- Cadena de Valor Actual de HSClimbing Company SA

4.5 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES DE HSCLIMBING COMPANY SA

Los resultados del análisis de los procesos actuales de la empresa, determinan el objetivo del proceso, el número de actividades, las áreas que intervienen, los responsables, los problemas identificados y sus fortalezas.

➤ PROCESO GOBERNANTE

4.5.1 GESTIÓN ATENCIÓN AL CLIENTE A.1

Objetivo: Atender al cliente, entregando información del tour contratado.

Número de actividades: 15

Áreas que intervienen: Área Administrativa y Gerencia General

Responsables: Este proceso está a cargo del counter de Atención al Cliente y de la Gerente General.

Descripción: El proceso empieza verificando si los clientes contrataron los servicios de transporte del aeropuerto al Hotel (TIN) y del Hotel al aeropuerto (TOT). Si contrataron el transfer, se coordina con el proveedor para que realice este servicio. Cuando los clientes lleguen al Hotel, se les contacta para concertar una cita en la empresa. El día indicado el cliente llega a nuestras oficinas y la Gerente General le provee de toda la información que necesita para el correcto desenvolvimiento del tour, se atiende sus requerimientos, en caso necesario se provee de servicios adicionales que el cliente desee contratar, o cambiar alguna parte del tour, la flexibilidad que se ofrece al cliente, es con la finalidad de que salga completamente satisfecho de los servicios contratados. Posteriormente se le presenta al Guía que le acompañará durante todo el tour y se le brinda información de la trayectoria profesional que él tiene, esto genera confianza en el cliente ya que sabe que estará en manos calificadas, que le ayudarán a alcanzar las cumbres exitosamente. Y por último se cobra el saldo pendiente, proporcionándole un detalle completo de lo que

se está facturando, el cliente se sentirá confiado de constatar que solo está pagando lo justo.

Problemas identificados:

1. El cliente frecuentemente no contrata los servicios de transfer por los altos costos, debido al cambio del aeropuerto a Tababela, esto genera un conflicto con el cliente, por la inseguridad de la ciudad y por posibles demoras en los horarios.
2. Eventualmente el cliente no es atendido en su lengua natal.
3. El envío de los rótulos al proveedor de los transfers se realiza manualmente.

Fortalezas del proceso:

- La atención personalizada es la mejor arma que tiene la empresa, el contacto directo con el cliente es una fuente invaluable de información y fidelización
- Toda la organización se involucra en el proceso de atención al cliente

Por medio del análisis del Valor Agregado del proceso actual, establecido en el Anexo F, se puede visualizar en la tabla 17, los siguientes resultados:

Tabla 17- Análisis del Valor Agregado (A.1)

No.	Composición de Actividades	%	Tiempo (h)
1	Valor Agregado Cliente	25,11%	0,92
2	Valor Agregado Empresa	10,05%	0,37
3	Preparación	11,42%	0,42
4	Inspección	11,42%	0,42
5	Movimiento	12,33%	0,45
6	Archivo	2,28%	0,08
7	Espera	27,40%	1,00
8	Índice Valor Agregado	35,16%	3,66
9	Tiempo de Ciclo	3,65h	
10	Tiempo Valor Agregado	1,28h	
11	Tiempo de Procesamiento	2,65h	

El subproceso tiene un Índice de Valor Agregado del 35,2%, que representa, el porcentaje de ocupación de las actividades que agregan valor dentro del proceso y un tiempo de ciclo de 3,7 horas que se requiere para completar todo el subproceso.

Las actividades que no agregan valor, son las de Preparación, Inspección, Movimiento, Archivo y Espera, en el subproceso analizado, representan el 64,85% de total del tiempo utilizado y la Relación de Empoderamiento es del 27,4%, que revela, las actividades que generan tiempo de espera en el proceso.

4.5.2 GESTIÓN RENOVACIÓN DE PERMISOS DE LOS ORGANISMOS DE CONTROL A.2

Objetivo: Tramitar la renovación de los permisos municipales para la operación turística de Alta Montaña

Número de actividades: 20

Áreas que intervienen: Área Administrativa y Gerencia General

Responsables: Este proceso está a cargo de la Gerente General y del counter de Servicio al Cliente

Descripción: Este proceso se inicia los primeros días del mes de Enero de cada año, ya que es en esa fecha donde los permisos caducan.

Renovación LUAE (Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de las Actividades Económicas).

La Gerente General, envía un correo a la página del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, solicitando la renovación del permiso (LUAE). Se recibe el correo del Municipio con los requisitos necesarios para realizar el trámite de renovación, se recopilan y presentan los documentos solicitados. El Ministerio de Turismo y el Cuerpo de Bomberos, envían a sus delegados para la revisión de las instalaciones de la empresa y emitir los documentos que aprueban su correcto funcionamiento. Posteriormente, se recibe el valor a pagar por la renovación, este documento se envía al counter de Servicio al Cliente quien emite el cheque, lo hace

firmar en Gerencia General y envía a pagar. Por último se recibe el LUAE renovado y se archivan los documentos contables.

Renovación Patente de Operación Turística

El Gerente General, envía la solicitud al Ministerio del Medio Ambiente, solicitando la renovación de la Patente de Operación Turística. Se reciben los requisitos necesarios para el trámite, se recopilan y presentan los documentos solicitados.

El Ministerio del Medio Ambiente envía los valores a cancelar, se emite la orden de pago, el counter de atención al Cliente, realiza el pago y emite comprobante de egreso, por último recibe la Patente renovada finalizando así el proceso de renovaciones.

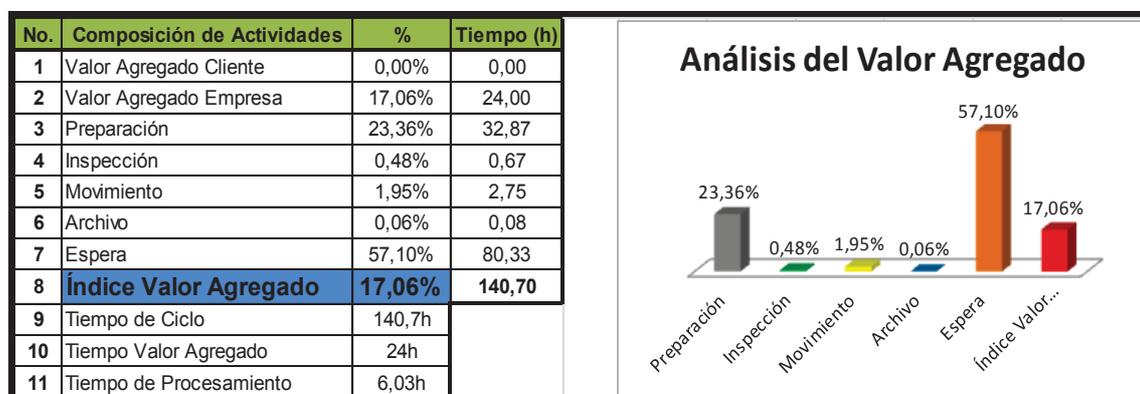
Problemas identificados:

1. El trámite de las renovaciones se realizan cuando la Patente ya ha caducado, lo que genera el pago de multas, las renovaciones se deben realizar antes de la caducidad de las mismas.

Fortalezas del proceso:

- Los documentos que solicitan las entidades respectivas, están actualizadas para presentar en el momento que dispongan dichas entidades.

Por medio del análisis del Valor Agregado del proceso actual, establecido en el Anexo F, se puede visualizar en la tabla 18, los siguientes resultados:

Tabla 18- Análisis del Valor Agregado (A.2)

El subproceso tiene un Índice de Valor Agregado del 17,1%, que representa, el porcentaje de ocupación de las actividades que agregan valor dentro del proceso y un tiempo de ciclo de 140,7 horas que se requiere para completar todo el subproceso.

Las actividades que no agregan valor, son las de Preparación, Inspección, Movimiento, Archivo y Espera, en el subproceso analizado, representan el 82,95% de total del tiempo utilizado y la Relación de Empoderamiento es del 57,1%, que revela, las actividades que generan tiempo de espera en el proceso.

➤ PROCESOS DE OPERACIÓN

4.5.3 GESTIÓN RANKING PÁGINAS WEB B.1

Objetivo: Actualizar la información de las páginas web para mantener o mejorar su posicionamiento.

Número de actividades: 11

Áreas que intervienen: Gerencia General y Área de Informática

Responsables: Los responsables del proceso son la Gerente General y el Web Master.

Descripción: El proceso empieza, verificando la disponibilidad de las páginas, luego se revisa su posicionamiento en el internet, si está dentro de los primeros lugares, se actualizan y se indexan, sino están posicionadas adecuadamente, se optimiza las páginas para los diferentes tipos de búsqueda y se vuelve a iniciar el proceso, al final se realiza un informe mensual a gerencia, indicando las novedades del funcionamiento de las páginas, se efectúa un back up y periódicamente se realiza el mantenimiento in house finalizando así el proceso.

Problemas identificados:

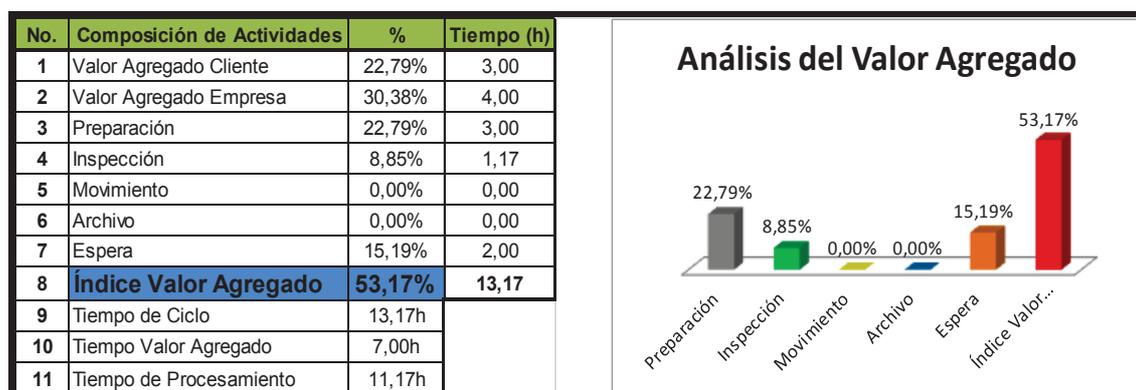
1. Las páginas de la empresa están variando continuamente su posicionamiento en la web.
2. El mantenimiento in house a cargo de la Gerente General, no se realiza continuamente.

Fortalezas del proceso:

- Los problemas que se suscitan con las páginas se resuelven inmediatamente.

Por medio del análisis del Valor Agregado del proceso actual, establecido en el Anexo F, se puede visualizar en la tabla 19, los siguientes resultados:

Tabla 19- Análisis del Valor Agregado (B.1)



El subproceso tiene un Índice de Valor Agregado del 53,2%, que representa, el porcentaje de ocupación de las actividades que agregan valor dentro del proceso y un tiempo de ciclo de 13,17 horas que se requiere para completar todo el subproceso.

Las actividades que no agregan valor, son las de Preparación, Inspección, Movimiento, Archivo y Espera, en el subproceso analizado, representan el 46,83% de total del tiempo utilizado y la Relación de Empoderamiento es del 15,2%, que revela, las actividades que generan tiempo de espera en el proceso.

4.5.4 Gestión Ventas C.1

Objetivo: Concretar la venta, ofreciendo diferentes paquetes turísticos.

Número de actividades: 22

Áreas que intervienen: Área de Ventas, Área Financiera y Área Informática

Responsables: Gerente General y counter de Atención al Cliente.

Descripción: El proceso inicia cuando la Gerente General, recibe el pedido del cliente por correo electrónico, se verifica si el tour que solicita es alguno de los publicados en las páginas (salida fija), o requiere algún programa especial (diseño de nuevo tour), el cliente también puede solicitar una combinación de un tour fijo más una extensión de un tour nuevo, se le envía las opciones vía correo y se espera la respuesta por parte del cliente. Cuando se recibe respuesta del cliente, se verifican los guías disponibles, se envía la confirmación al cliente y el contrato del tour para que sea revisado y firmado, sino hay guías disponibles termina el proceso. Al recibir el contrato firmado por los clientes, se contrata a los guías y transporte y se cobra el anticipo del tour. Cuando se recibe el comprobante de transferencia del cliente, se realiza un comprobante de pago y se envía al cliente para su respaldo. En el área Financiera, se recibe el comprobante de transferencia o el estado de cuenta, se llena el comprobante de ingreso y se archivan los documentos contables. En caso que el

cliente desee un nuevo programa, hay que analizar nuevas rutas teniendo en cuenta sus preferencias, se piden cotizaciones actualizadas a los proveedores, se elabora el nuevo paquete turístico y se cotiza. Al cliente se le envía los detalles del tour nuevo y los precios que estos servicios incluyen, si el cliente acepta el proceso continua, caso contrario se vuelve al elaborar otro programa, así el ciclo se repite hasta que el cliente quede satisfecho con la propuesta.

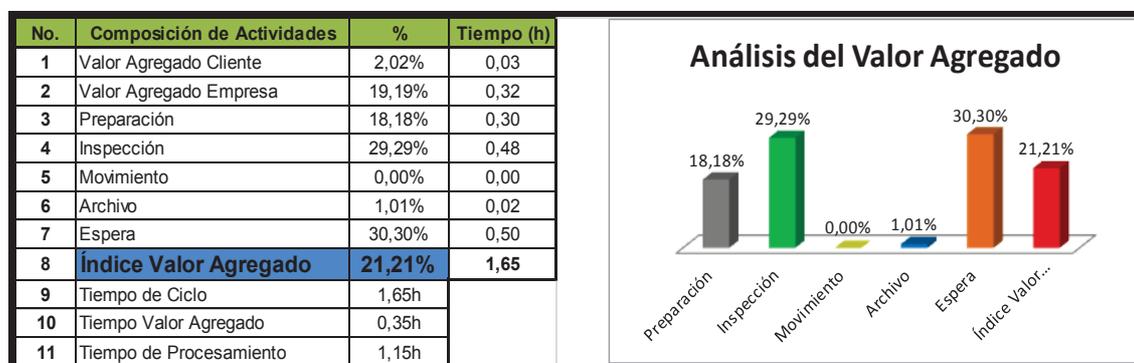
Problemas identificados:

1. La venta de los paquetes turísticos en gran parte depende de la disponibilidad de guías, hay que tener en cuenta que el Ecuador se cuenta con aproximadamente 100 guías profesionales, para 30 empresas que se dedican al turismo de alta montaña, lo que representa un estancamiento al momento de concretar la venta.
2. Los guías no optan por trabajar como empleados fijos en las empresas, ya que resulta más rentable el trabajo como servicios profesionales, por lo que no tienen compromisos con ninguna agencia de turismo.
3. No hay variedad en las opciones de tours publicadas en las páginas web de la empresa.

Fortalezas del proceso:

- La respuesta de los requerimientos de los clientes es inmediata, aun en días feriados.
- HSClimbing Company SA, es una de las empresas que mejor paga a los Guías de montaña y la única que da incentivos por el desempeño de su trabajo.

Por medio del análisis del Valor Agregado del proceso actual, establecido en el Anexo F, se puede visualizar en la tabla 20, los siguientes resultados:

Tabla 20- Análisis del Valor Agregado de (C.1)

El subproceso tiene un Índice de Valor Agregado del 21,2%, que representa, el porcentaje de ocupación de las actividades que agregan valor dentro del proceso y un tiempo de ciclo de 1,7 horas que se requiere para completar todo el subproceso.

Las actividades que no agregan valor, son las de Preparación, Inspección, Movimiento, Archivo y Espera, en el subproceso analizado, representan el 78,8% de total del tiempo utilizado y la Relación de Empoderamiento es del 30,3%, que revela, las actividades que generan tiempo de espera en el proceso.

4.5.5 GESTIÓN RESERVAS D.1

Objetivo: Apartar los servicios requeridos para el tour contratado.

Número de actividades: 11

Áreas que intervienen: Gerencia General y Área Administrativa

Responsables: Gerente General, counter de servicio al cliente.

Descripción: El proceso inicia cuando la Gerente General envía a Servicio al Cliente la orden de reservas, el counter realiza las reservas vía correo electrónico con los proveedores. Si recibe confirmación de los espacios solicitados, se contacta con el proveedor y paga el anticipo de las reservas, se realiza el comprobante de egreso del

pago y archiva. Si no recibe confirmación de reserva, entonces el counter busca servicios alternativos que van acorde a lo ofrecido al cliente, si se confirma los espacios se le informa al cliente y se procede con el pago del anticipo de la reserva, sino se repite el ciclo hasta conseguir las reservas solicitadas.

Problemas identificados:

1. Las reservas se archivan manualmente, lo que genera que se cometan muchos errores al momento de realizar cambios, estos pueden traspapelarse.
2. Cuando hay modificaciones en las fechas de las reservas o adiciones solicitadas por el cliente, no siempre se comunica al counter de servicio al cliente para que actualice la carpeta, lo que genera un problema al momento de revisar la facturación, ya que no concuerda lo facturado con lo reservado.
3. Si el cliente desea adicionar noches extras en Hoteles o servicios adicionales, la disponibilidad de estos servicios no siempre es confirmada, lo que genera inconformidad en el cliente.
4. El pago del anticipo de las reservas se realiza en el banco directamente.

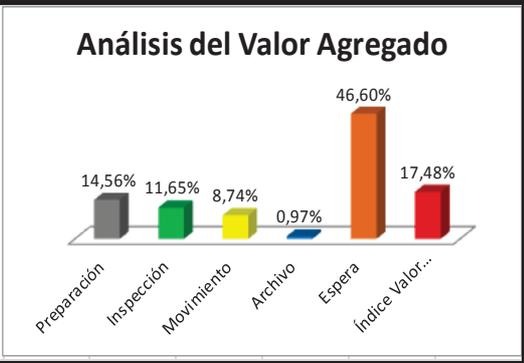
Fortalezas del proceso:

- Los proveedores de Hoteles y Refugios, tienen excelentes relaciones con la empresa, lo que garantiza que un gran porcentaje de las reservas sean confirmadas y por ende no se requieran de servicios alternativos continuamente.

Por medio del análisis del Valor Agregado del proceso actual, establecido en el Anexo F, se puede visualizar en la tabla 21, los siguientes resultados:

Tabla 21- Análisis del Valor Agregado de (D.1)

No.	Composición de Actividades	%	Tiempo (h)
1	Valor Agregado Cliente	5,83%	0,50
2	Valor Agregado Empresa	11,65%	1,00
3	Preparación	14,56%	1,25
4	Inspección	11,65%	1,00
5	Movimiento	8,74%	0,75
6	Archivo	0,97%	0,08
7	Espera	46,60%	4,00
8	Índice Valor Agregado	17,48%	8,58
9	Tiempo de Ciclo	8,58h	
10	Tiempo Valor Agregado	1,50h	
11	Tiempo de Procesamiento	4,58h	



El subproceso tiene un Índice de Valor Agregado del 17,5%, que representa, el porcentaje de ocupación de las actividades que agregan valor dentro del proceso y un tiempo de ciclo de 8,6 horas que se requiere para completar todo el subproceso.

Las actividades que no agregan valor, son las de Preparación, Inspección, Movimiento, Archivo y Espera, en el subproceso analizado, representan el 82,52% de total del tiempo utilizado y la Relación de Empoderamiento es del 46,6%, que revela, las actividades que generan tiempo de espera en el proceso.

4.5.6 GESTIÓN PROVISIÓN GASTOS DE OPERACIÓN DEL TOUR D.2

Objetivo: Asignar recursos económicos para gastos generales del grupo.

Número de actividades: 15

Áreas que intervienen: Gerencia General y Área Administrativa

Responsables: Gerente General y Counter de Servicio al Cliente.

Descripción: El proceso empieza cuando el counter de servicio, cotiza los gastos generales para el grupo, provisionando las entradas a los parque nacionales, los servicios que incluye el paquete turístico, pero no los hoteles, tanto para los clientes como para los guías y chofer del grupo, se envía la cotización a Gerencia General,

para su revisión y aprobación, se emite el cheque, el comprobante de egreso y archiva los documentos contables.

Problemas identificados:

1. La cotización se realiza en forma manual, lo que genera errores en los cálculos de las provisiones y pérdida de tiempo en revisiones que se podrían evitar

Fortalezas del proceso:

- Los valores de las provisiones de gastos para cada salida fija están previamente establecidos, ahorrando tiempo de la cotización, en caso de que sea un contrato de servicios de paquete turístico publicado en las páginas web de la empresa.

Por medio del análisis del Valor Agregado del proceso actual, establecido en el Anexo F, se puede visualizar en la tabla 22, los siguientes resultados:

Tabla 22- Análisis del Valor Agregado de (D.2)

No.	Composición de Actividades	%	Tiempo (h)
1	Valor Agregado Cliente	20,00%	0,42
2	Valor Agregado Empresa	24,00%	0,50
3	Preparación	20,00%	0,42
4	Inspección	8,00%	0,16
5	Movimiento	0,00%	0,00
6	Archivo	4,00%	0,08
7	Espera	24,00%	0,50
8	Índice Valor Agregado	44,00%	2,08
9	Tiempo de Ciclo	2,08h	
10	Tiempo Valor Agregado	0,92h	
11	Tiempo de Procesamiento	1,58h	

El subproceso tiene un Índice de Valor Agregado del 44,0%, que representa, el porcentaje de ocupación de las actividades que agregan valor dentro del proceso y un tiempo de ciclo de 2,1 horas que se requiere para completar todo el subproceso.

Las actividades que no agregan valor, son las de Preparación, Inspección, Movimiento, Archivo y Espera, en el subproceso analizado, representan el 56,0% de total del tiempo utilizado y la Relación de Empoderamiento es del 24,0%, que revela, las actividades que generan tiempo de espera en el proceso.

4.5.7 GESTIÓN ELABORACIÓN DE CARPETAS DE TRABAJO E.1

Objetivo: Redactar la hoja de instrucciones para el Guía Tour Líder, adjuntando los documentos necesarios para la operación del tour.

Número de actividades: 21

Áreas que intervienen: Gerencia General y Área Administrativa

Responsables: Gerente General y counter de Servicio al Cliente.

Descripción: El proceso comienza cuando se redactan las órdenes de trabajo para el Guía Tour Líder y el Chofer del grupo, previa entrega del Formulario de Aplicación lleno y firmado por el cliente. El counter verifica el paquete contratado por el grupo de clientes y redacta las hojas de instrucciones día a día, luego realiza los permisos para las entradas a los parques nacionales, adjuntando el permiso de la Patente de Operación Turística que emite el Ministerio del Ambiente, las hojas de comentarios, la hoja de liquidación de gastos para el guía y chofer, armando las carpetas de trabajo individualmente. Se adjunta el cheque de provisión de gastos y se envían las carpetas para revisión y firmas a Gerencia General. La Gerente General aprueba las carpetas emitidas y revisa la provisión de equipo de Alta Montaña de los clientes, si necesita rentar equipo el grupo, llena el formulario de equipo faltante y adjunta a la carpeta de trabajo del Guía Tour Líder. El guía Tour Líder se encargará de acompañar a los clientes para la renta del equipo de modo que los clientes tengan asesoría profesional. La Gerente General se contacta vía telefónica, con el Chofer y el Guía Tour Líder para el retiro de las carpetas y recibir instrucciones de la operación del tour. El proceso finaliza con el retiro y revisión de las carpetas.

Problemas identificados:

1. Para la redacción de las órdenes de trabajo se deben tener los datos del cliente, que muchas veces se entregan un día antes de la operación del tour o no se entregan, lo que produce retrasos en la planificación.
2. La redacción de las instrucciones, son realizadas con formatos no adecuados para cada tour.

Fortalezas del proceso:

- La elaboración de las carpetas de trabajo se realizan con una semana de anticipación, dando el tiempo adecuado para hacer cambios en caso de ser necesario.

Por medio del análisis del Valor Agregado del proceso actual, establecido en el Anexo F, se puede visualizar en la tabla 23, los siguientes resultados:

Tabla 23- Análisis del Valor Agregado de (E.1)

No.	Composición de Actividades	%	Tiempo (h)
1	Valor Agregado Cliente	15,09%	0,58
2	Valor Agregado Empresa	10,78%	0,42
3	Preparación	15,95%	0,62
4	Inspección	32,33%	1,25
5	Movimiento	0,00%	0,00
6	Archivo	0,00%	0,00
7	Espera	25,85%	1,00
8	Índice Valor Agregado	25,85%	3,87
9	Tiempo de Ciclo	3,87h	
10	Tiempo Valor Agregado	1,00h	
11	Tiempo de Procesamiento	2,87h	

El subproceso tiene un Índice de Valor Agregado del 25,85%, que representa, el porcentaje de ocupación de las actividades que agregan valor dentro del proceso y un tiempo de ciclo de 3,9 horas que se requiere para completar todo el subproceso.

Las actividades que no agregan valor, son las de Preparación, Inspección, Movimiento, Archivo y Espera, en el subproceso analizado, representan el 74,1% de

total del tiempo utilizado y la Relación de Empoderamiento es del 25,85%, que revela, las actividades que generan tiempo de espera en el proceso.

4.5.8 GESTIÓN GUIANZA Y TRANSPORTE E.2

Objetivo: Operar el tour contratado brindando apoyo y soporte profesional.

Número de actividades: 18

Áreas que intervienen: Área Administrativa

Responsables: Guía Tour Líder y Chofer

Descripción: El proceso comienza cuando se entregan las carpetas de trabajo al Guía Tour Líder y al Chofer del grupo. El guía Tour Líder es el encargado de organizar a los clientes y a los Guías de Apoyo durante toda la operación del tour. El guía principal, cambia el cheque de gastos y revisa la orden de trabajo para comprar las provisiones necesarias, revisando si algún cliente tiene restricciones alimenticias. Si el grupo tiene más de un cliente, se les clasifica según la experiencia en ascensiones, agrupándolos en cordadas de máximo dos clientes por un guía, garantizando que puedan recibir ayuda oportuna en caso que sea necesario. Si los clientes requieren alquilar equipo, cuenta con la asesoría profesional del guía quien les indicará el tipo de material y que tallas son las adecuadas. En la operación del tour, el guía debe coordinar con el chofer del grupo, los horarios en los que requiere el transporte. Cuando el tour ha finalizado el guía les entrega a los clientes los formularios de comentarios para que califiquen los servicios prestados y les deja en el Hotel donde se hospedan o en el aeropuerto según lo que estipule la orden de trabajo. El guía Tour Líder y el chofer, llenan por separado el formulario de liquidación de gastos y entregan en la empresa, junto con las facturas de cobro de sus servicios profesionales. Los guías de apoyo presentan sus facturas de cobro directamente en la empresa.

Problemas identificados:

1. Los guías Tour Líder frecuentemente no pueden retirar las carpetas de la empresa, por lo que se tiene que enviar al Hotel donde se hospedan los clientes, esto genera retrasos ya que no pueden cambiar los cheques de gastos y por ende no se realizan las compras de provisiones a tiempo.

Fortalezas del proceso:

- Los guías que trabajan con HSClimbing Company SA, son guías ASEGUM certificados, esto nos da una ventaja competitiva frente a las demás agencias de Operación de Alta Montaña y genera confianza en los clientes.

Por medio del análisis del Valor Agregado del proceso actual, establecido en el Anexo F, se puede visualizar en la tabla 24, los siguientes resultados:

Tabla 24- Análisis del Valor Agregado de (E.2)

No.	Composición de Actividades	%	Tiempo (h)
1	Valor Agregado Cliente	48,39%	7,50
2	Valor Agregado Empresa	3,23%	0,50
3	Preparación	10,75%	1,67
4	Inspección	6,45%	1,00
5	Movimiento	29,03%	4,50
6	Archivo	0,00%	0,00
7	Espera	2,15%	0,33
8	Índice Valor Agregado	51,61%	15,50
9	Tiempo de Ciclo	15,50h	
10	Tiempo Valor Agregado	8,00h	
11	Tiempo de Procesamiento	15,16h	

El subproceso tiene un Índice de Valor Agregado del 51,6%, que representa, el porcentaje de ocupación de las actividades que agregan valor dentro del proceso y un tiempo de ciclo de 15,5 horas que se requiere para completar todo el subproceso.

Las actividades que no agregan valor, son las de Preparación, Inspección, Movimiento, Archivo y Espera, en el subproceso analizado, representan el 48,4% de

total del tiempo utilizado y la Relación de Empoderamiento es del 2,15%, que revela, las actividades que generan tiempo de espera en el proceso.

➤ **PROCESOS DE APOYO**

4.5.9 GESTIÓN CONTABLE F.1

Objetivo: Mantener el control sobre todos los movimientos financieros que ocurren en la empresa, apoyar a los socios en cuanto a la planificación financiera del negocio.

Número de actividades: 20

Áreas que intervienen: Área Financiera, Gerencia General y Área Administrativa.

Responsables: Contador externo, Gerente General y counter de Servicio al Cliente.

Descripción: El proceso se inicia en el Área Administrativa, donde se recopila los comprobantes de egresos, ingresos, facturas y retenciones en la fuente al final de cada mes y se envía al contador externo. El contador externo de la empresa realiza las Declaraciones del IVA y Retenciones en la fuente mensual, presenta al SRI vía internet, elabora los anexos transaccionales y presenta a gerencia. Anualmente se realiza el Balance de la empresa, el Estado de resultados y se envía a Gerencia General para su revisión, la misma que firma los Balances y remite los documentos aprobados al contador. El proceso finaliza cuando el contador recibe los documentos firmados y llena el Formulario 101, para presentar los Balances a la Superintendencia de compañías, archivando los pagos y Balances.

Problemas identificados:

1. El contador externo no tiene actualizada la información de la empresa en su base de datos, lo que genera pagos de impuestos con multas y llamados de atención del SRI a la empresa.

2. El contador externo es egresado de la carrera de finanzas y no tiene experiencia como contador.

Fortalezas del proceso:

- Los documentos contables de la empresa siempre están actualizados en el Área Financiera interna, de manera que el contador externo puede disponer de ellos cuando lo requiera.

Por medio del análisis del Valor Agregado del proceso actual, establecido en el Anexo F, se puede visualizar en la tabla 25, los siguientes resultados.

Tabla 25- Análisis del Valor Agregado de (F.1)

No.	Composición de Actividades	%	Tiempo (h)
1	Valor Agregado Cliente	0,00%	0,00
2	Valor Agregado Empresa	45,14%	3,25
3	Preparación	16,67%	1,20
4	Inspección	15,05%	1,08
5	Movimiento	8,10%	0,58
6	Archivo	1,16%	0,09
7	Espera	13,88%	1,00
8	Índice Valor Agregado	45,14%	7,20
9	Tiempo de Ciclo	7,20h	
10	Tiempo Valor Agregado	3,25h	
11	Tiempo de Procesamiento	6,20h	

El subproceso tiene un Índice de Valor Agregado del 45,14%, que representa, el porcentaje de ocupación de las actividades que agregan valor dentro del proceso y un tiempo de ciclo de 7,2 horas que se requiere para completar todo el subproceso.

Las actividades que no agregan valor, son las de Preparación, Inspección, Movimiento, Archivo y Espera, en el subproceso analizado, representan el 54,7% de total del tiempo utilizado y la Relación de Empoderamiento es del 13,88%, que revela, las actividades que generan tiempo de espera en el proceso.

4.5.10 GESTIÓN PAGO A PROVEEDORES F.2

Objetivo: Recibir las facturas de los proveedores para pagar las obligaciones pendientes.

Número de actividades: 16

Áreas que intervienen: Gerencia General y Área Financiera

Responsables: Este proceso está a cargo del counter de Servicio al Cliente y de la Gerente General

Descripción: El proceso se inicia cuando llegan las facturas de los proveedores, esto se hace en el área de Servicio al Cliente donde se firma y se entregan las facturas a Gerencia, se verifica la fecha de emisión, si la factura tiene fecha caducada, se devuelve al proveedor para su cambio. Posteriormente la Gerente revisa las facturas y da la orden de pago. Una vez recibida la aceptación en el área financiera por el counter de Servicio al Cliente, se contacta vía telefónica al proveedor para acordar la forma de pago. Se le entrega al proveedor el cheque o comprobante de depósito y las retenciones respectivas. Finalmente se realiza los comprobantes de egreso y se archivan los documentos contables.

Problemas identificados:

1. Los pagos se realizan a través de depósitos bancarios o pagos directos en la oficina, lo que genera una carga de trabajo para el área financiera y mensajería que se podría evitar.

Fortalezas del proceso:

- Los pagos son puntuales, la empresa no tiene retrasos en la cancelación de sus obligaciones, los proveedores le consideran un cliente confiable.

Por medio del análisis del Valor Agregado del proceso actual, establecido en el Anexo F, se puede visualizar en la tabla 26, los siguientes resultados:

Tabla 26- Análisis del Valor Agregado de (F.2)

No.	Composición de Actividades	%	Tiempo
1	Valor Agregado Cliente	0,00%	0,00
2	Valor Agregado Empresa	25,47%	0,67h
3	Preparación	23,57%	0,62h
4	Inspección	12,74%	0,33h
5	Movimiento	15,92%	0,42h
6	Archivo	3,19%	0,08h
7	Espera	19,11%	0,50h
8	Índice Valor Agregado	25,47%	2,62h
9	Tiempo de Ciclo	2,62h	
10	Tiempo Valor Agregado	0,67h	
11	Tiempo de Procesamiento	2,12h	

Análisis del Valor Agregado

Actividad	Porcentaje
Preparación	23,57%
Inspección	12,74%
Movimiento	15,92%
Archivo	3,19%
Espera	19,11%
Índice Valor...	25,47%

El subproceso tiene un Índice de Valor Agregado del 25,5%, que representa, el porcentaje de ocupación de las actividades que agregan valor dentro del proceso y un tiempo de ciclo de 2,6 horas que se requiere para completar todo el subproceso.

Las actividades que no agregan valor, son las de Preparación, Inspección, Movimiento, Archivo y Espera, en el subproceso analizado, representan el 74,53% de total del tiempo utilizado y la Relación de Empoderamiento es del 19,1%, que revela, las actividades que generan tiempo de espera en el proceso.

4.5.11 GESTIÓN PAGO A SERVICIOS PROFESIONALES F.3

Objetivo: Contabilizar los días trabajados de los servicios profesionales para realizar los pagos

Número de actividades: 26

Áreas que intervienen: Área Financiera y Gerencia General

Responsables: Este proceso está a cargo del counter de Servicio al Cliente y la Gerente General

Descripción: Este proceso inicia al final de cada tour, si se trata de los guías y transporte o al final de cada mes para el contador externo, una vez que presente los

documentos contables al día. En la revisión de formularios de los guías y chofer del grupo se contabiliza los días trabajados, se verifica la liquidación de gastos generales, si el guía o chofer han realizado compras personales, se les descuenta del pago. Se revisan los formularios de comentarios y se archivan. Se emite la orden de pago, el empleado entrega la factura y se realiza el pago. El contador debe entregar el comprobante de retención en la fuente e IVA y los anexos transaccionales del mes, se recibe la factura y se realiza el pago.

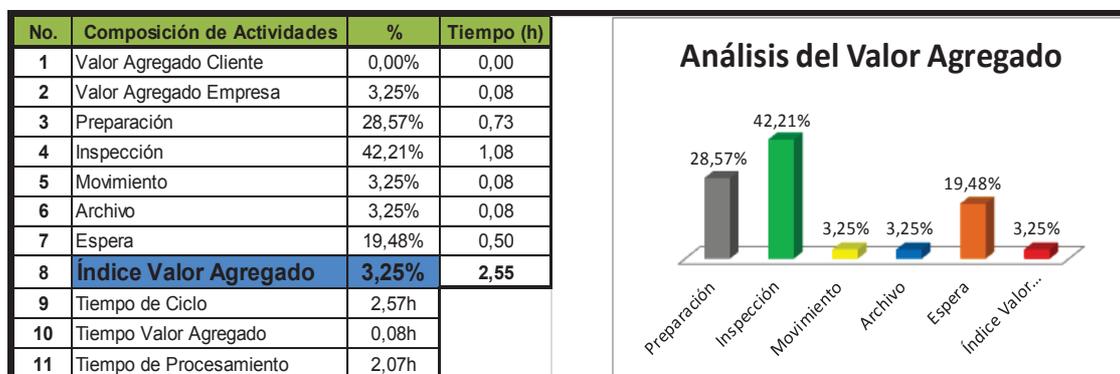
Problemas identificados:

1. En las órdenes de trabajo de los guías y transporte, se les indica que las facturas de gastos deben salir a nombre de la empresa, pero no es acatado en su totalidad y hay algunas que llegan como consumidor final, esto genera que se realicen liquidaciones de compras innecesarias.
2. Los guías y chofer realizan compras personales que no están autorizados, con la provisión de gastos para el tour.
3. Los formularios de anexos transaccionales se presentan con retrasos, lo que genera llamadas de atención por parte del SRI y multas en los pagos.

Fortalezas del proceso:

- Los pagos a los empleados de servicios profesionales se emiten el mismo día que se reciben las facturas.

Por medio del análisis del Valor Agregado del proceso actual, establecido en el Anexo F, se puede visualizar en la tabla 27, los siguientes resultados:

Tabla 27- Análisis del Valor Agregado de (F.3)

El subproceso tiene un Índice de Valor Agregado del 3,3%, que representa, el porcentaje de ocupación de las actividades que agregan valor dentro del proceso y un tiempo de ciclo de 2,6 horas que se requiere para completar todo el subproceso.

Las actividades que no agregan valor, son las de Preparación, Inspección, Movimiento, Archivo y Espera, en el subproceso analizado, representan el 96,76% de total del tiempo utilizado y la Relación de Empoderamiento es del 19,5%, que revela, las actividades que generan tiempo de espera en el proceso.

4.5.12 GESTIÓN ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL F.4

Objetivo: Contratar y realizar el seguimiento del desempeño de los empleados para alcanzar los objetivos de la organización.

Número de actividades: 13

Áreas que intervienen: Gerencia General, Área Administrativa.

Responsables: Gerente General y counter de Servicio al Cliente.

Descripción: El proceso inicia con el reclutamiento del personal, la Gerente General se encarga de preseleccionar a los candidatos y luego de una entrevista con cada uno de ellos, selecciona al candidato idóneo para proceder con su contratación. En el Ministerio de Trabajo se legaliza el contrato y a través de internet se realiza la

afiliación al IESS. El último día de cada mes se realiza el pago salarial a los empleados y el proceso finaliza con el archivo de los pagos firmados.

Problemas identificados:

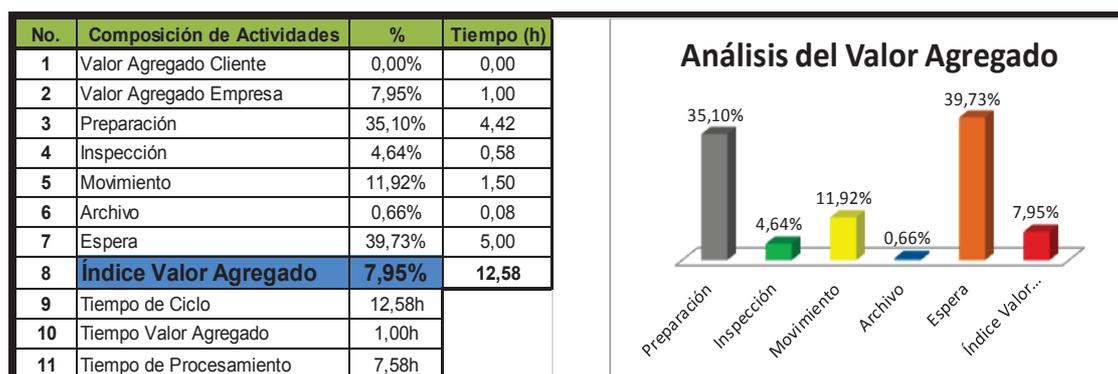
1. La empresa no tiene medidores del desempeño de los empleados
2. No existe control de entrada y salida del personal.
3. No existen políticas de horas extras ni pagos compensatorios.

Fortalezas del proceso:

- Las contrataciones del personal son por competencias no por recomendaciones de terceros.
- Los empleados de la empresa, son profesionales de amplia trayectoria en el área de turismo.

Por medio del análisis del Valor Agregado del proceso actual, establecido en el Anexo F, se puede visualizar en la tabla 28, los siguientes resultados:

Tabla 28- Análisis del Valor Agregado de (F.4)



El subproceso tiene un Índice de Valor Agregado del 7,95%, que representa, el porcentaje de ocupación de las actividades que agregan valor dentro del proceso y un tiempo de ciclo de 12,6 horas que se requiere para completar todo el subproceso.

Las actividades que no agregan valor, son las de Preparación, Inspección, Movimiento, Archivo y Espera, en el subproceso analizado, representan el 92,05% de total del tiempo utilizado y la Relación de Empoderamiento es del 39,73%, que revela, las actividades que generan tiempo de espera en el proceso.

4.6 MEJORAMIENTO Y COMPARACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA, EN BASE AL ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO

A continuación se detalla en cada proceso el planteamiento de mejora, previo a la identificación de los problemas y fortalezas que cada proceso tiene, elaborados en el literal 3.4.5, se realiza el análisis del valor agregado de los procesos mejorados de la empresa, identificados en el Anexo G y se realiza la comparación de la situación actual con la mejorada.

Para comparar el análisis del valor agregado actual y mejorado, se proceden a estudiar desde dos perspectivas, la primera presenta la comparación de las actividades que agregar valor al cliente VAC y las que agregan valor a la empresa VAE, la segunda muestra las actividades que no agregan valor como son, preparación, inspección, movimiento, archivo y espera.

4.6.1 GESTIÓN ATENCIÓN AL CLIENTE A.1

Propuestas de Mejora:

- Se debe capacitar al personal para brindar mayor soporte al cliente
- Se debe realizar una propuesta de transporte del aeropuerto a Quito (TIN) y de Quito al aeropuerto (TOT), que esté incluido en los paquetes turísticos, con esto logramos que el cliente se sienta más seguro desde el arribo a Ecuador hasta el retorno a su país de origen.
- Enviar por mail el rótulo al proveedor de los transfers
- Programar con anticipación la hora de encuentro con el cliente.

Por medio del análisis del Valor Agregado del proceso mejorado, establecido en el Anexo G, se puede visualizar en la tabla 29, los siguientes resultados:

Tabla 29- Análisis del Valor Agregado Mejorado de (A.1)

No.	Composición de Actividades	%	Tiempo (h)
1	Valor Agregado Cliente	27,17%	0,83
2	Valor Agregado Empresa	11,96%	0,38
3	Preparación	19,01%	0,58
4	Inspección	13,59%	0,42
5	Movimiento	1,09%	0,03
6	Archivo	2,72%	0,08
7	Espera	24,46%	0,75
8	Índice Valor Agregado	39,13%	3,07
9	Tiempo de Ciclo	3,07h	
10	Tiempo Valor Agregado	1,20h	
11	Tiempo de Procesamiento	2,32h	

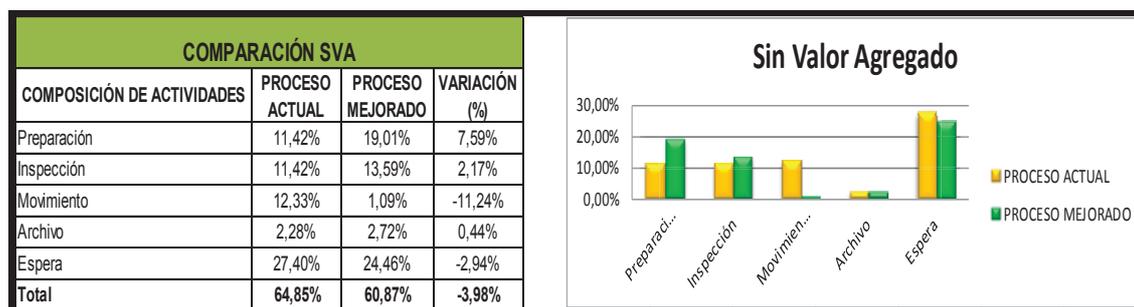
Se puede visualizar un mejoramiento en el subproceso a través de la propuesta de mejora, con los siguientes resultados: incremento del 2,06% de las actividades que generan valor agregado al cliente VAC, aumento en 1,91% de las actividades que generan valor agregado a la empresa VAE y por ende el incremento del índice de valor agregado en un 3,97%, representado en la tabla 30.

Tabla 30- Comparación Análisis de Valor Agregado de (A.1)- a

COMPARACIÓN VA			
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	PROCESO ACTUAL	PROCESO MEJORADO	VARIACIÓN (%)
Valor Agregado al Cliente	25,11%	27,17%	2,06%
Valor Agregado a la Empresa	10,05%	11,96%	1,91%
Índice de Valor Agregado	35,16%	39,13%	3,97%
Sin Valor Agregado	64,84%	60,87%	-3,70%
Total	100%	100%	

En la Tabla 31, se puede observar que las actividades que no agregan valor han reducido en un 3,98%.

Tabla 31- Comparación Análisis del Valor Agregado de (A.1)- b



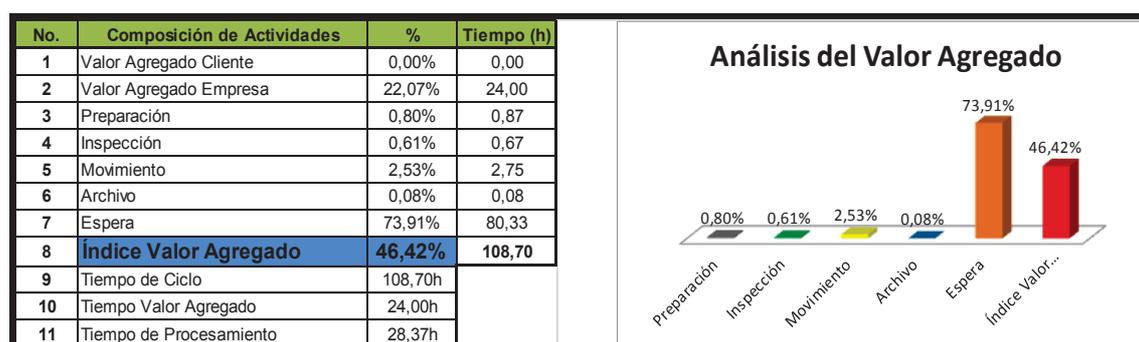
4.6.2 GESTIÓN RENOVACIÓN DE OS PERMISOS DE LOS ORGANISMOS DE CONTROL A.2

Propuestas de Mejora:

- Establecer una alerta de patentes por caducar en el calendario virtual, un mes antes de que expiren, para evitar retrasos en el proceso y pagos de multas.
- Tener las instalaciones de la empresa adecuadas para que pase la revisión sin novedades.

Por medio del análisis del Valor Agregado del proceso mejorado, establecido en el Anexo G, se puede visualizar en la tabla 32, los siguientes resultados:

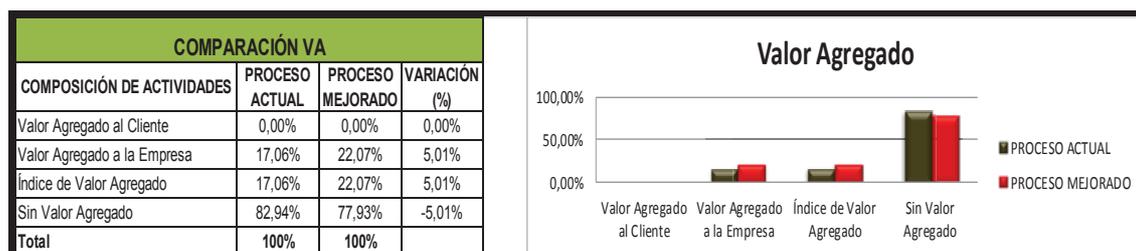
Tabla 32- Análisis del Valor Agregado Mejorado de (A.2)



Se puede visualizar un mejoramiento en el subproceso, a través de la propuesta de mejora, con los siguientes resultados: se mantiene el porcentaje de las actividades

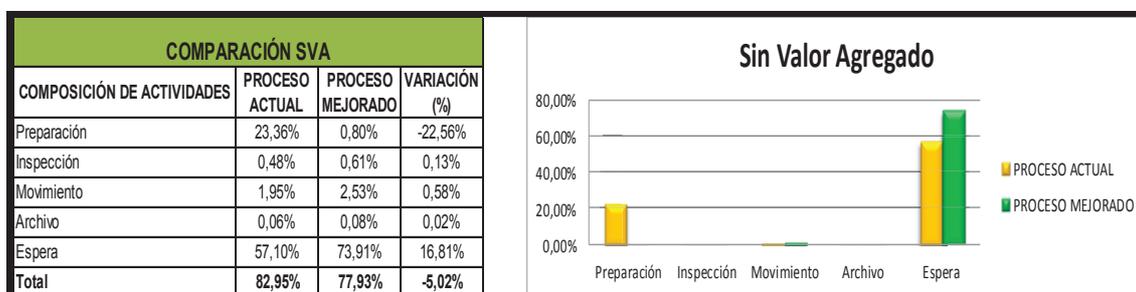
que generan valor agregado al cliente VAC, aumento en 5,01% de las actividades que generan valor agregado a la empresa VAE y por ende el incremento del índice de valor agregado en un 5,01%, representado en la tabla 33.

Tabla 33- Comparación Análisis del Valor Agregado (A.2)- a



En la Tabla 34, se puede observar que las actividades que no agregan valor han reducido en 5,02%.

Tabla 34- Comparación Análisis del Valor Agregado de (A.2)- b



➤ PROCESOS DE OPERACIÓN

4.6.3 GESTIÓN RANKING PÁGINAS WEB B.1

Propuestas de Mejora:

- Contratar un especialista que se encargue del mantenimiento in house, para tener las páginas continuamente actualizadas.

Por medio del análisis del Valor Agregado del proceso mejorado, establecido en el Anexo G, se puede visualizar en la tabla 35, los siguientes resultados:

Tabla 35- Análisis del Valor Agregado Mejorado de (B.1)

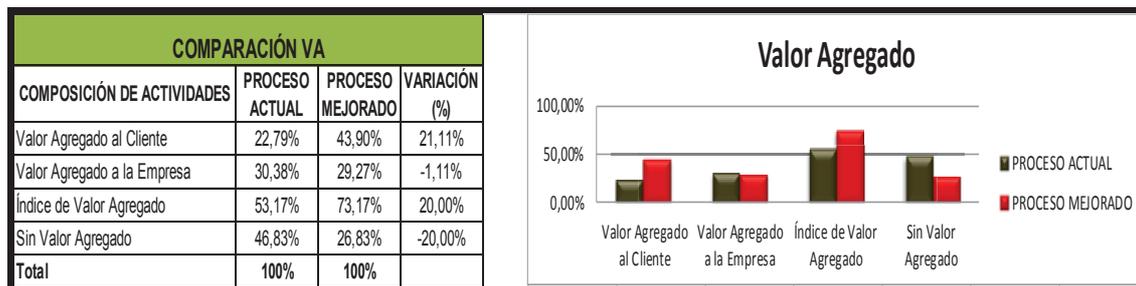
No.	Composición de Actividades	%	Tiempo (h)
1	Valor Agregado Cliente	43,90%	6,00
2	Valor Agregado Empresa	29,27%	4,00
3	Preparación	7,32%	1,00
4	Inspección	4,88%	0,67
5	Movimiento	0,00%	0,00
6	Archivo	0,00%	0,00
7	Espera	14,63%	2,00
8	Índice Valor Agregado	73,17%	13,67
9	Tiempo de Ciclo	13,67h	
10	Tiempo Valor Agregado	10,00h	
11	Tiempo de Procesamiento	11,67h	

Análisis del Valor Agregado

Actividad	Porcentaje
Preparación	7,32%
Inspección	4,88%
Movimiento	0,00%
Archivo	0,00%
Espera	14,63%
Índice Valor Agregado	73,17%

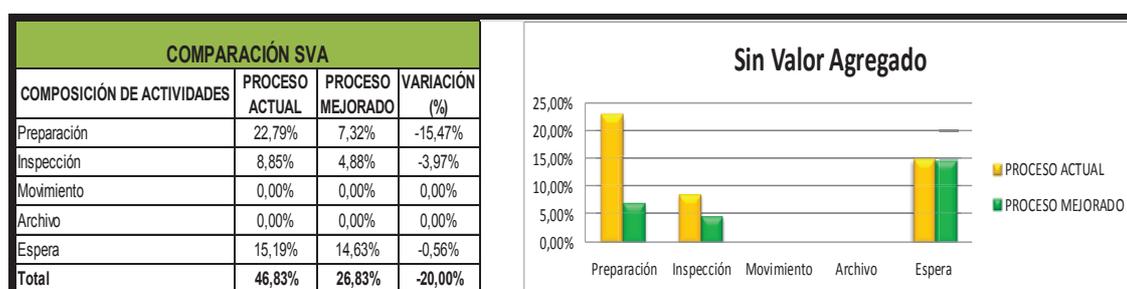
Se puede visualizar un mejoramiento en el subproceso, a través de la propuesta de mejora, con los siguientes resultados: incremento del 21,11% de las actividades que generan valor agregado al cliente VAC, disminución del 1,11% de las actividades que generan valor agregado a la empresa VAE y el incremento del índice de valor agregado en un 20%, representado en la tabla 36.

Tabla 36- Comparación Análisis del Valor Agregado (B.1)- a



En la Tabla 37, se puede observar que las actividades que no agregan valor han reducido en un 20%.

Tabla 37- Comparación Análisis del Valor Agregado de (B.1)- b



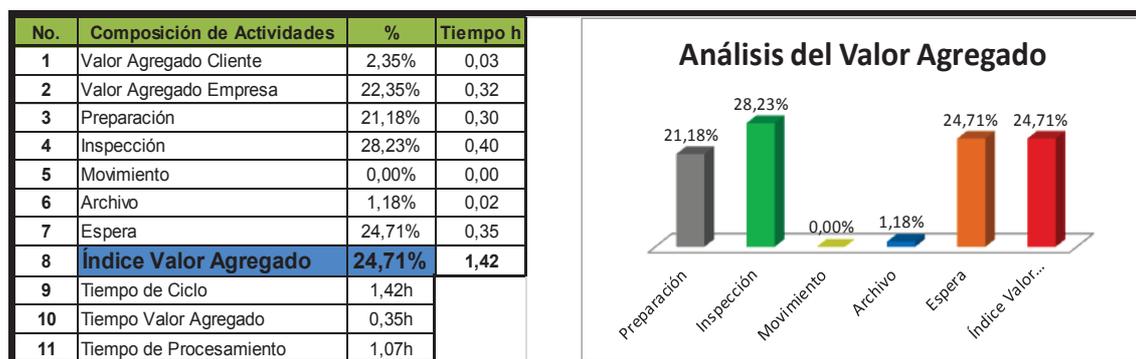
4.6.4 GESTIÓN VENTAS C.1

Propuestas de Mejora:

- Tener mayor variedad de paquetes turísticos subidos a las páginas de la empresa, con esto logramos que el cliente tenga mayores opciones al momento de escoger un tour.
- Fidelizar a los guías con planes de revisión de tarifas anuales e incentivos.

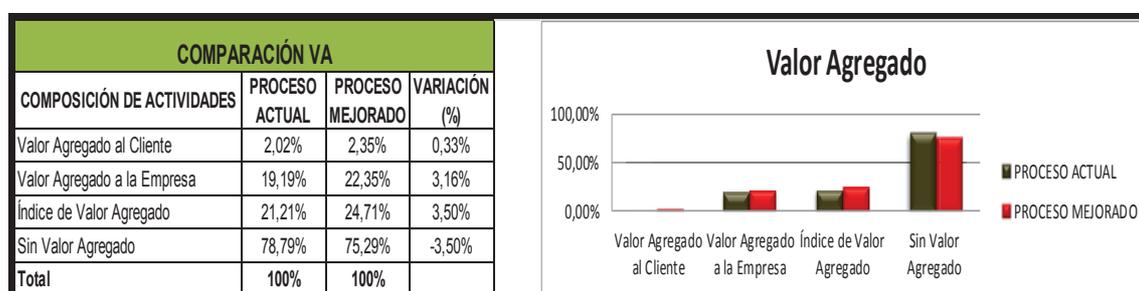
Por medio del análisis del Valor Agregado del proceso mejorado, establecido en el Anexo G, se puede visualizar en la tabla 38, los siguientes resultados:

Tabla 38- Análisis del Valor Agregado Mejorado de (C.1)



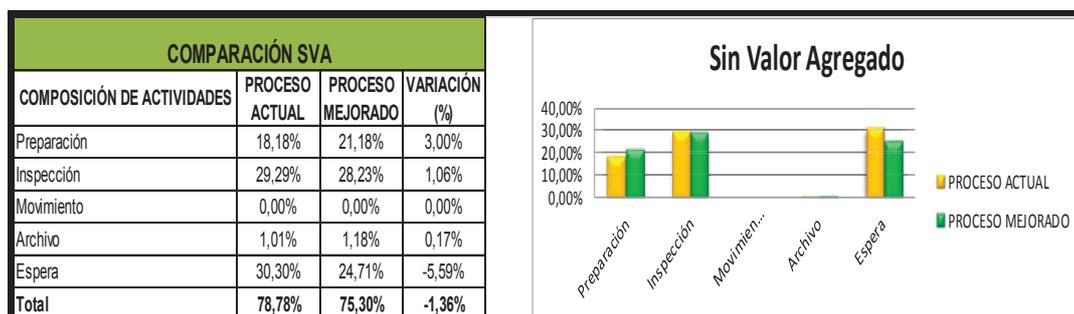
Se puede visualizar un mejoramiento en el subproceso, a través de la propuesta de mejora, con los siguientes resultados: incremento del 0,33% de las actividades que generan valor agregado al cliente VAC, aumento del 3,16% de las actividades que generan valor agregado a la empresa VAE y el incremento del índice de valor agregado en un 3,5%, representado en la tabla 39.

Tabla 39- Comparación Análisis del Valor Agregado (C.1)- a



En la Tabla 40, se puede observar que las actividades que no agregan valor han reducido en 1,36%.

Tabla 40- Comparación Análisis del Valor Agregado de (C.1)- b



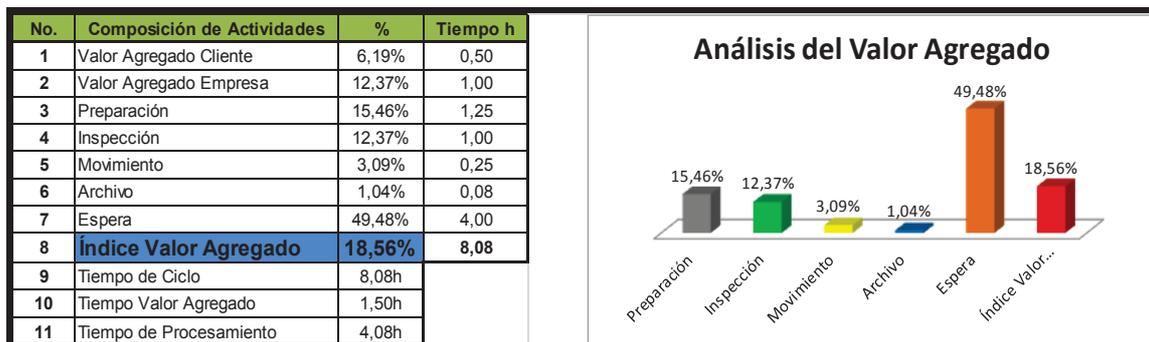
4.6.5 GESTIÓN RESERVAS D.1

Propuestas de Mejora:

- Adquirir un programa para automatizar las reservas y que actualice la información con los cambios que se realicen en las diferentes áreas de la empresa.
- Informar al cliente que cualquier cambio o adición al tour contratado debe realizarse con anticipación, para prever las reservas de los servicios adicionales.
- Realizar el pago del anticipo, a través de transferencia bancaria y enviar los comprobantes de retenciones a través de correo electrónico.

Por medio del análisis del Valor Agregado del proceso mejorado, establecido en el Anexo G, se puede visualizar en la tabla 41, los siguientes resultados:

Tabla 41- Análisis del Valor Agregado Mejorado de (D.1)

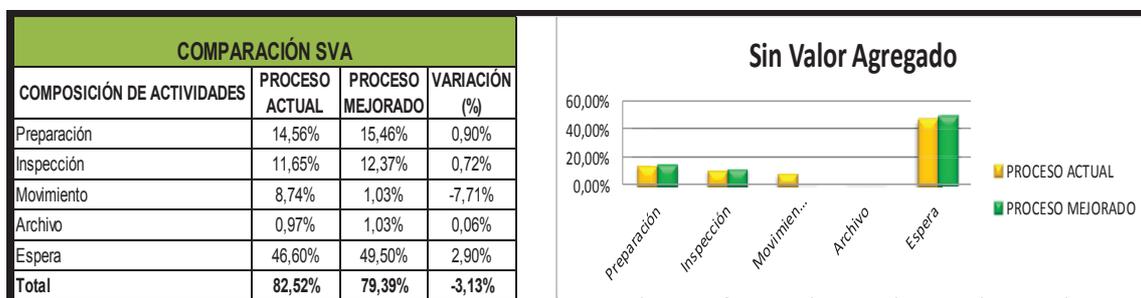


Se puede visualizar un mejoramiento en el subproceso, a través de la propuesta de mejora, con los siguientes resultados: incremento del 0,35% de las actividades que generan valor agregado al cliente VAC, aumento del 2,78% de las actividades que generan valor agregado a la empresa VAE y el incremento del índice de valor agregado en un 3,14%, representado en la tabla 42.

Tabla 42- Comparación Análisis del Valor Agregado (D.1)- a



En la Tabla 43, se puede observar que las actividades que no agregan valor han reducido en 1,36%.

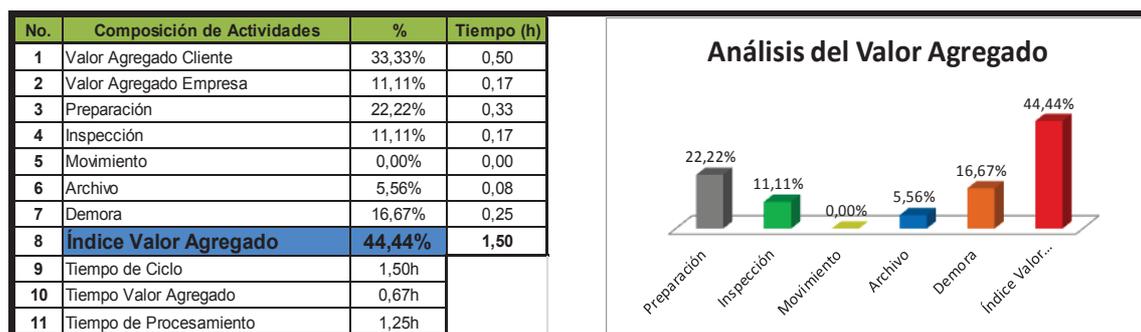
Tabla 43- Comparación Análisis del Valor Agregado de (D.1)- b

4.6.6 GESTIÓN PROVISIÓN GASTOS DE OPERACIÓN DEL TOUR D.2

Propuestas de Mejora:

- Automatizar las cotizaciones, con un programa que permita realizar los cálculos más exactos y las correcciones en menos tiempo.

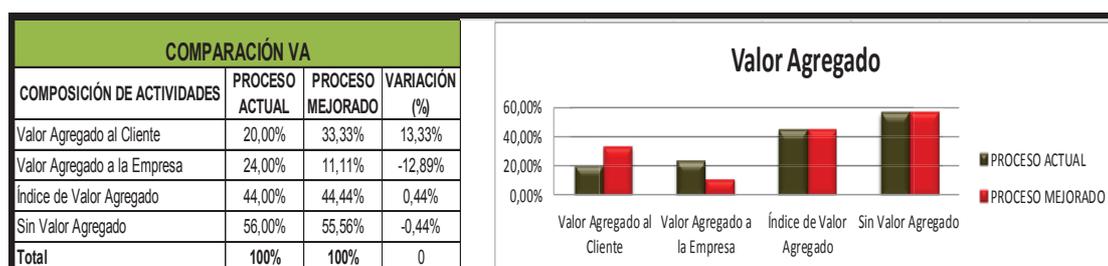
Por medio del análisis del Valor Agregado del proceso mejorado, establecido en el Anexo G, se puede visualizar en la tabla 44, los siguientes resultados:

Tabla 44- Análisis del Valor Agregado Mejorado de (D.2)

Se puede visualizar un mejoramiento en el subproceso, a través de la propuesta de mejora, con los siguientes resultados: incremento del 13,33% de las actividades que generan valor agregado al cliente VAC, disminución del 12,89% de las actividades

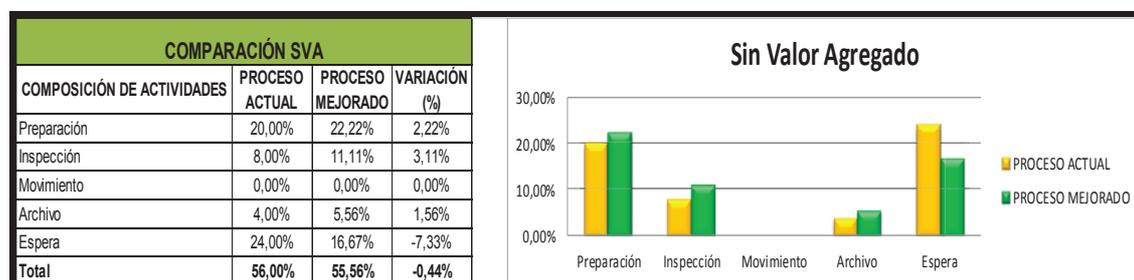
que generan valor agregado a la empresa VAE y el incremento del índice de valor agregado en un 0,44%, representado en la tabla 45.

Tabla 45- Comparación Análisis del Valor Agregado (D.2)- a



En la Tabla 46, se puede observar que las actividades que no agregan valor han reducido en 0,44%.

Tabla 46- Comparación Análisis del Valor Agregado de (D.2)- b



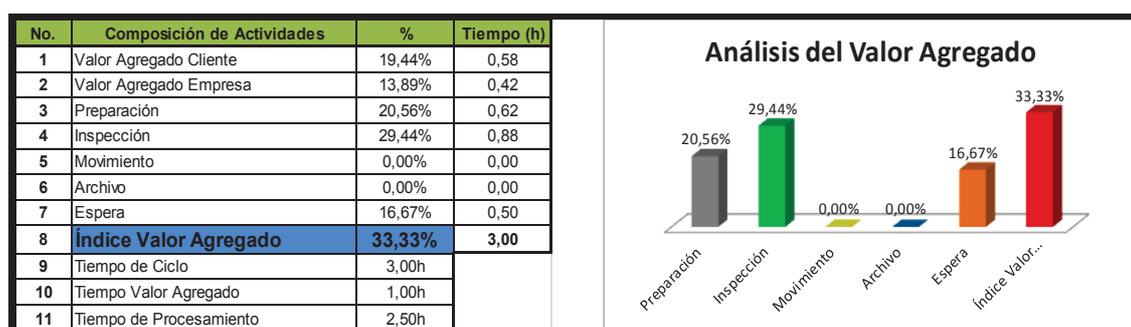
4.6.7 GESTIÓN ELABORACIÓN DE CARPETAS DE TRABAJO E.1

Propuestas de Mejora:

- Pedir al cliente con anticipación todos los datos requeridos.
- Realizar formatos de instrucciones para cada tour fijo.
- Enviar las órdenes de trabajo vía mail, para que los guías puedan tener conocimiento de la operación de tour antes de poder retirar las carpetas de trabajo.

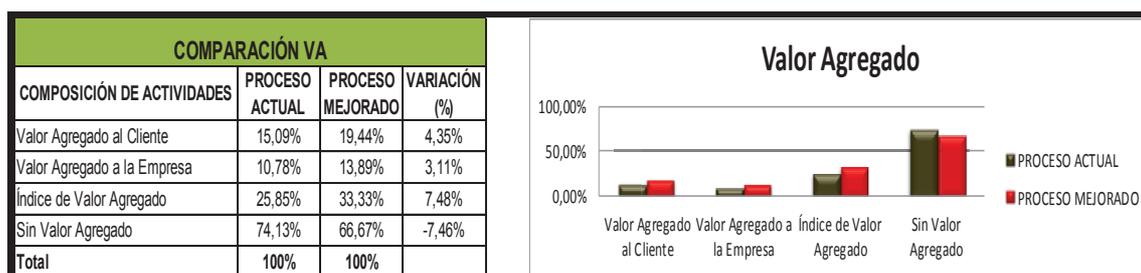
Por medio del análisis del Valor Agregado del proceso mejorado, establecido en el Anexo G, se puede visualizar en la tabla 47, los siguientes resultados:

Tabla 47- Análisis del Valor Agregado Mejorado de (E.1)



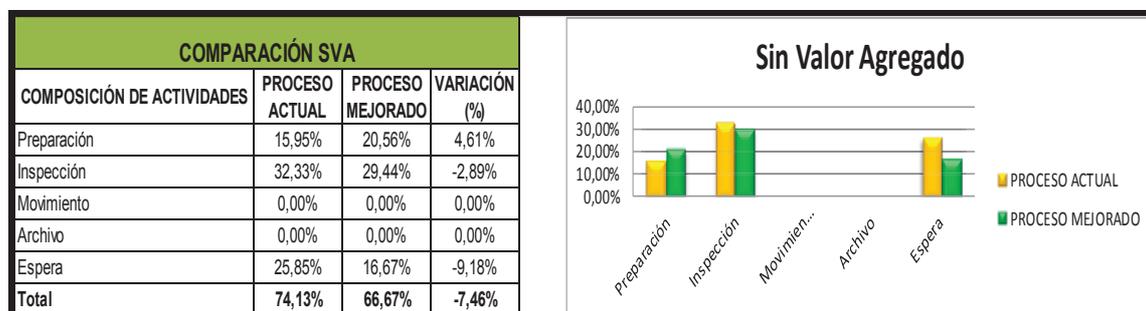
Se puede visualizar un mejoramiento en el subproceso, a través de la propuesta de mejora, con los siguientes resultados: incremento del 4,35% de las actividades que generan valor agregado al cliente VAC, aumento del 3,11% de las actividades que generan valor agregado a la empresa VAE y el incremento del índice de valor agregado en un 7,48%, representado en la tabla 48.

Tabla 48- Comparación Análisis del Valor Agregado (E.1)- a



En la Tabla 49, se puede observar que las actividades que no agregan valor han reducido en 7,46%.

Tabla 49- Comparación Análisis del Valor Agregado de (E.1)- b



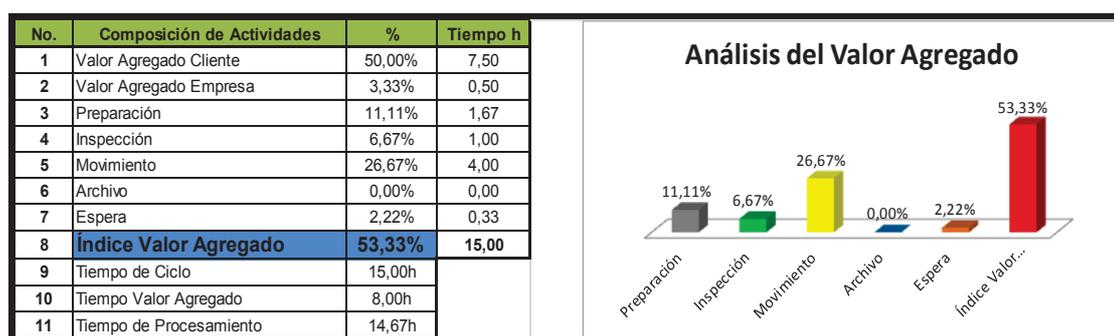
4.6.8 GESTIÓN GUIANZA Y TRANSPORTE E.2

Propuestas de Mejora:

- Entregar a los Guías Tour Líder los gastos generales en efectivo o consignados en sus cuentas, para que ellos puedan disponer del efectivo en el momento que lo requieran.

Por medio del análisis del Valor Agregado del proceso mejorado, establecido en el Anexo G, se puede visualizar en la tabla 50, los siguientes resultados:

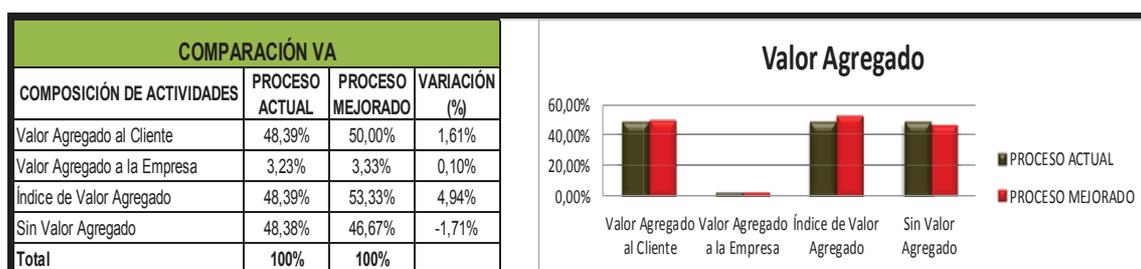
Tabla 50- Análisis del Valor Agregado Mejorado de (E.2)



Se puede visualizar un mejoramiento en el subproceso, a través de la propuesta de mejora, con los siguientes resultados: incremento del 1,61% de las actividades que generan valor agregado al cliente VAC, aumento del 0,1% de las actividades que

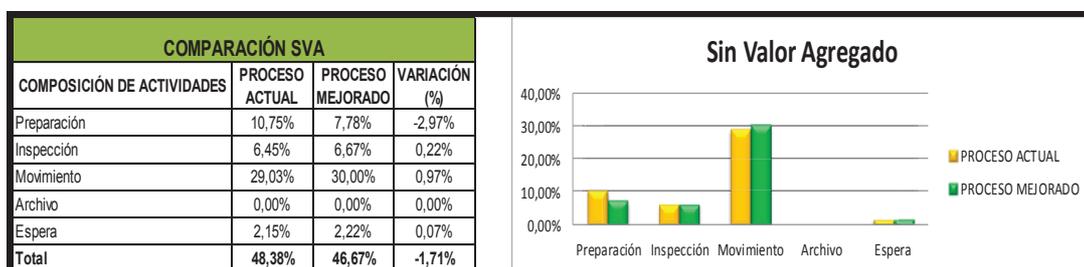
generan valor agregado a la empresa VAE y el incremento del índice de valor agregado en un 4,94%, representado en la tabla 51.

Tabla 51- Comparación Análisis del Valor Agregado (E.2)- a



En la Tabla 52, se puede observar que las actividades que no agregan valor han reducido en 1,71%.

Tabla 52- Comparación Análisis del Valor Agregado de (E.2)- b



4.6.9 GESTIÓN SEGUIMIENTO DEL CLIENTE F.1

El subproceso, se ha incrementado, teniendo en cuenta, que es imprescindible realizar la retroalimentación con los clientes, implementando un buzón de sugerencias en las páginas web de la empresa, es un método sencillo, bastante económico y de rápida implementación, donde los clientes puedan anotar sus comentarios, sugerencias y quejas. Las ventajas de este método, son los bajos costos que demandan su implementación y la sencillez de su manejo.

Objetivo: Analizar el grado de satisfacción de los clientes con el fin de fidelizarlos.

Número de actividades: 13

Áreas que intervienen: Gerencia General,

Responsables: Gerente General y counter de Servicio al Cliente.

Descripción: El proceso comienza cuando el cliente ha culminado el tour contratado, en el área de Servicio al Cliente se recopilan los formularios de comentarios llenados por los clientes, los mismos que serán clasificados según el grado de satisfacción por los servicios recibidos. Si el cliente está satisfecho con la atención recibida, se le envía un correo, indicándole la opción del buzón de sugerencias, para futuras visitas al Ecuador y ofrecerle nuevas opciones de turismo de aventura, al mismo tiempo se le hará llegar una carta de agradecimiento por preferirnos. Si el cliente no sale satisfecho con los servicios prestados, se le debe contactar inmediatamente vía telefónica o por Skype, para establecer los motivos de su insatisfacción, tomar los correctivos necesarios y hacerle partícipe al cliente de lo realizado, además de ofrecerle algún tipo de compensación.

Problemas identificados:

1. La empresa no tiene medidores de satisfacción que puedan establecer el nivel de aceptación de los clientes a los servicios prestados.
2. Si un cliente no concreta la venta no se le da seguimiento para averiguar las causas de su desistimiento.
3. La hoja de comentarios que llena el cliente se le archiva, sin darle mayor importancia.

Fortalezas del proceso:

- La atención que recibe el cliente durante el tour contratado es manejado por especialistas en cada área.

Propuestas de Implementación:

- Establecer indicadores de satisfacción del cliente.

- Realizar seguimiento del cliente enviándole carta de agradecimiento o disculpas de ser necesario.
- Formular un informe mensual de Satisfacción del Cliente, para tomar correctivos necesarios.
- Establecer compensaciones para los clientes insatisfechos.

Por medio del análisis del Valor Agregado del proceso nuevo, establecido en el Anexo G, se puede visualizar en la tabla 53, los siguientes resultados:

Tabla 53- Análisis del Valor Agregado de (F.1)

No.	Composición de Actividades	%	Tiempo (h)
1	Valor Agregado Cliente	22,92%	0,92
2	Valor Agregado Empresa	41,67%	1,67
3	Preparación	12,50%	0,50
4	Inspección	12,50%	0,50
5	Movimiento	0,00%	0,00
6	Archivo	2,08%	0,08
7	Espera	8,33%	0,33
8	Índice Valor Agregado	64,58%	4,00
9	Tiempo de Ciclo	4,00h	
10	Tiempo Valor Agregado	2,58h	
11	Tiempo de Procesamiento	3,67h	

El subproceso tiene un Índice de Valor Agregado del 64,58%, que representa, el porcentaje de ocupación de las actividades que agregan valor dentro del proceso y un tiempo de ciclo de 4 horas que se requiere para completar todo el subproceso.

Las actividades que no agregan valor, son las de Preparación, Inspección, Movimiento, Archivo y Espera, en el subproceso analizado, representan el 35,42% de total del tiempo utilizado y la Relación de Empoderamiento es del 8,33%, que revela, las actividades que generan tiempo de espera en el proceso.

De los resultados obtenidos se observa que el nuevo subproceso que se quiere implementar, tiene un 22,92% de valor agregado para el cliente y un 41,67% de valor agregado para la empresa.

➤ **PROCESOS DE APOYO**

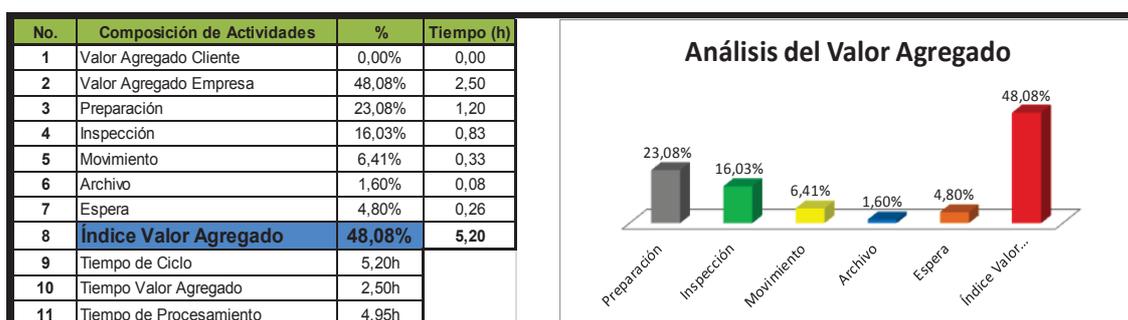
4.6.10 GESTIÓN CONTABLE G.1

Propuestas de Mejora:

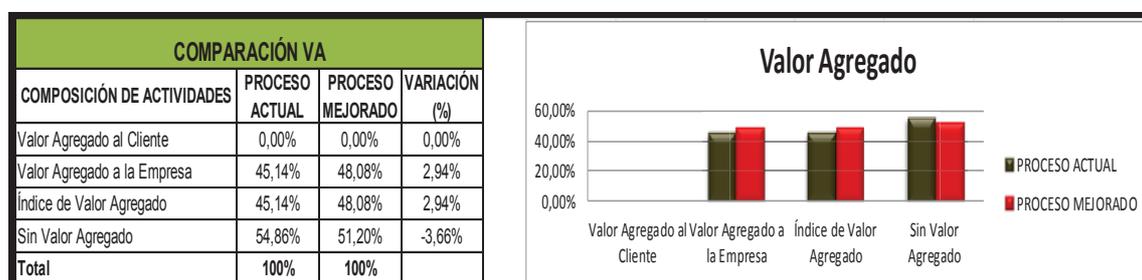
- Contratar personal que tenga licencia profesional de contador y mayor experiencia en el área contable, para evitar pago de multas innecesarias por atrasos en la contabilidad.

Por medio del análisis del Valor Agregado del proceso mejorado, establecido en el Anexo G, se puede visualizar en la tabla 54, los siguientes resultados:

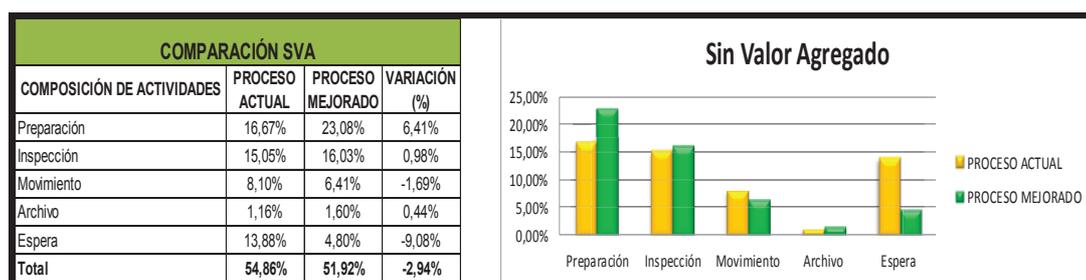
Tabla 54- Análisis del Valor Agregado Mejorado de (G.1)



Se puede visualizar un mejoramiento en el subproceso, a través de la propuesta de mejora, con los siguientes resultados: se mantiene el porcentaje, de las actividades que generan valor agregado al cliente VAC, aumento del 2,94% de las actividades que generan valor agregado a la empresa VAE y el incremento del índice de valor agregado en un 2,94%, representado en la tabla 55.

Tabla 55- Comparación Análisis del Valor Agregado (G.1)- a

En la Tabla 56, se puede observar que las actividades que no agregan valor han reducido en 2,94%.

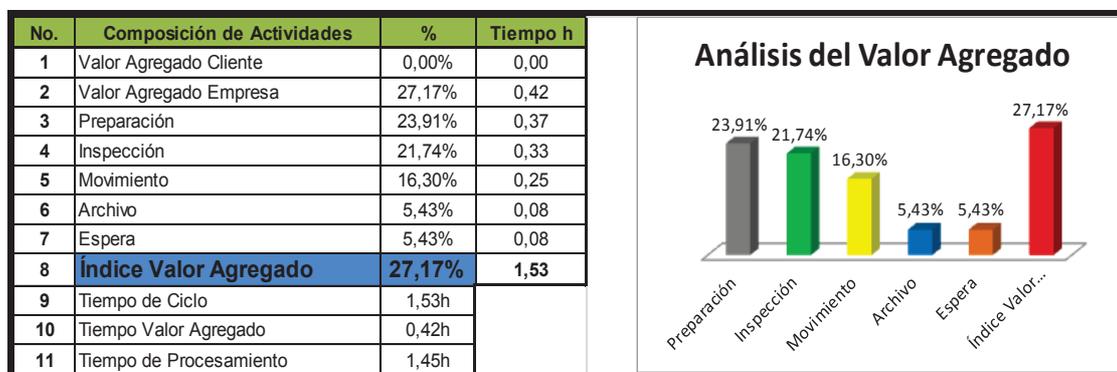
Tabla 56- Comparación Análisis del Valor Agregado de (G.1)- b

4.6.11 GESTIÓN PAGO A PROVEEDORES G.2

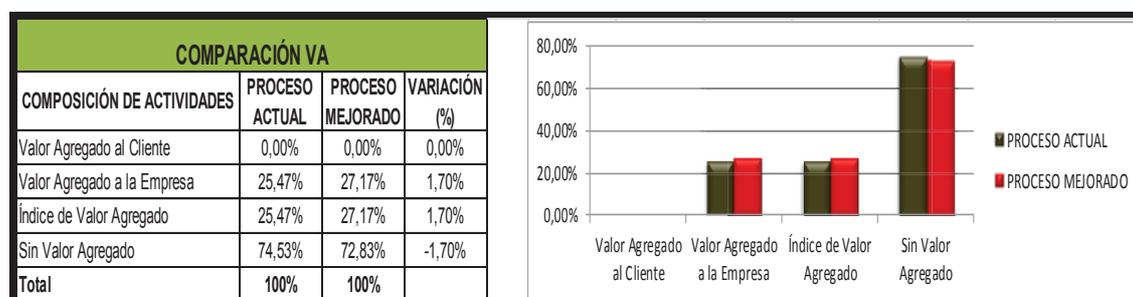
Propuestas de Mejora:

- Realizar los pagos a través de transferencias bancarias, para no realizar tareas innecesarias en el Área Administrativa y en mensajería.

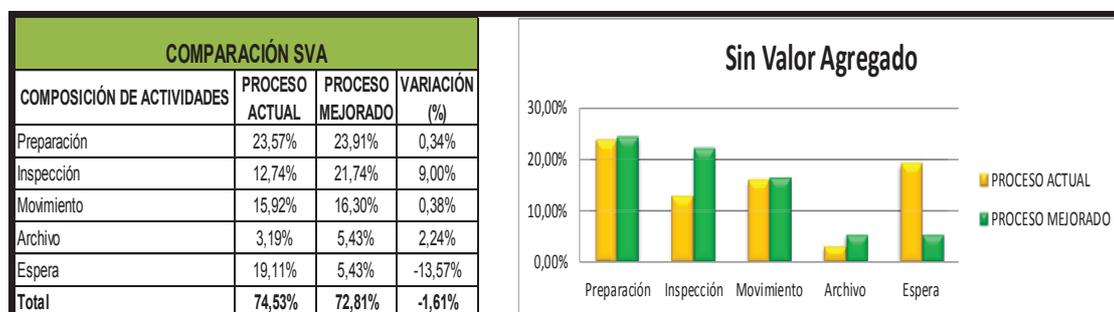
Por medio del análisis del Valor Agregado del proceso mejorado, establecido en el Anexo G, se puede visualizar en la tabla 57, los siguientes resultados:

Tabla 57- Análisis del Valor Agregado Mejorado de (G.2)

Se puede visualizar un mejoramiento en el subproceso a través de la propuesta de mejora, con los siguientes resultados: se mantiene el porcentaje de las actividades que generan valor agregado al cliente VAC, aumento en 1,07% de las actividades que generan valor agregado a la empresa VAE y por ende el incremento del índice de valor agregado en un 1,70%, representado en la tabla 58.

Tabla 58- Comparación Análisis del Valor Agregado (G.2)- a

En la Tabla 59, se puede observar que las actividades que no agregan valor han reducido en 1,61%.

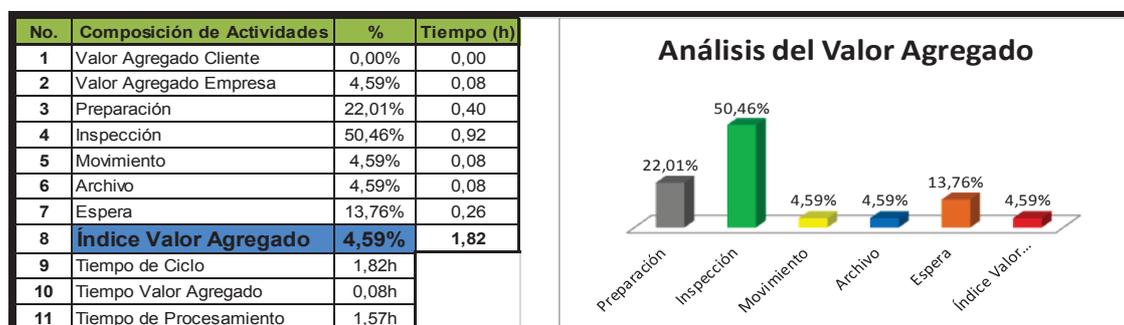
Tabla 59- Comparación Análisis del Valor Agregado de (G.2)- b

4.6.12 GESTIÓN PAGO A SERVICIOS PROFESIONALES G.3

Propuestas de Mejora:

- Concientizar al guía y transportista que debe recibir las facturas de compras a nombre de la empresa, caso contrario no recibirlas.
- Indicar a los guías y chofer que la provisión de gastos para el tour son exclusivamente para la operación del tour.
- Revisar que la presentación de los anexos transaccionales estén hechos a tiempo, caso contrario sancionar de acuerdo a las políticas internas de la empresa.

Por medio del análisis del Valor Agregado del proceso mejorado, establecido en el Anexo G, se puede visualizar en la tabla 60, los siguientes resultados:

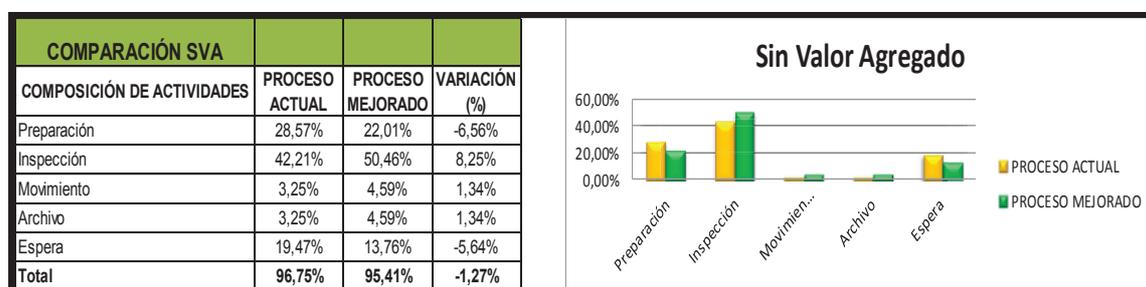
Tabla 60- Análisis del Valor Agregado Mejorado de (G.3)

Se puede visualizar un mejoramiento en el subproceso a través de la propuesta de mejora, con los siguientes resultados: se mantiene el porcentaje de las actividades que generan valor agregado al cliente VAC, aumento en 1,34% de las actividades que generan valor agregado a la empresa VAE y por ende el incremento del índice de valor agregado en un 1,34%, representado en la tabla 61.

Tabla 61- Comparación Análisis del Valor Agregado (G.3)- a

En la Tabla 62, se puede observar que las actividades que no agregan valor han reducido en 1,27%.

Tabla 62- Comparación Análisis del Valor Agregado de (G.3)- b



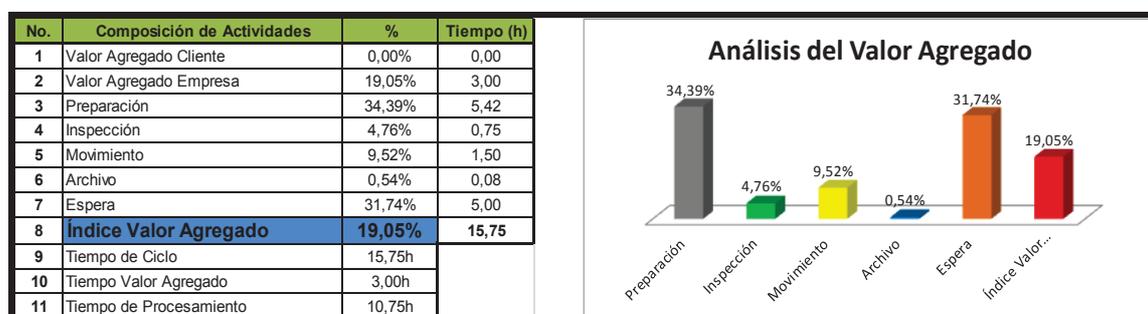
4.6.13 GESTIÓN ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL G.4

Propuestas de Mejora:

- Elaborar informe de evaluación del desempeño para conocer si el empleado está cumpliendo a cabalidad las tareas asignadas, en caso de incumplimiento sancionar según las políticas de la empresa.
- Elaborar informe de puntualidad de los empleados, con el fin de tener el control de sus horarios de trabajo y aplicar sanciones de acuerdo a las políticas de la empresa en caso de incumplimiento.
- Realizar pago de horas extras, comisiones por ventas y compensación por excelencia en el desempeño.

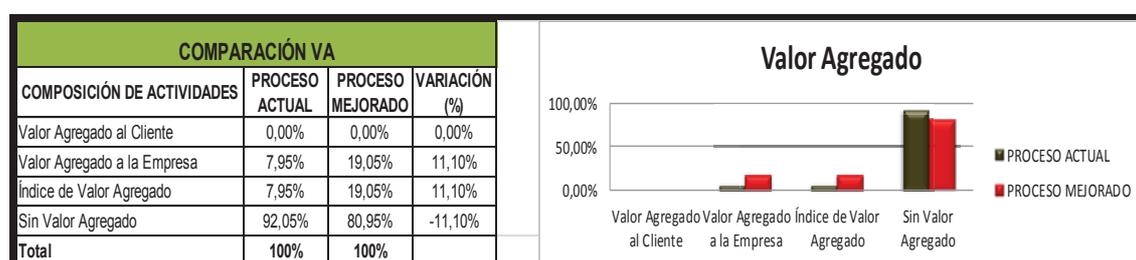
Por medio del análisis del Valor Agregado del proceso mejorado, establecido en el Anexo G, se puede visualizar en la tabla 63, los siguientes resultados:

Tabla 63- Análisis del Valor Agregado Mejorado de (G.4)



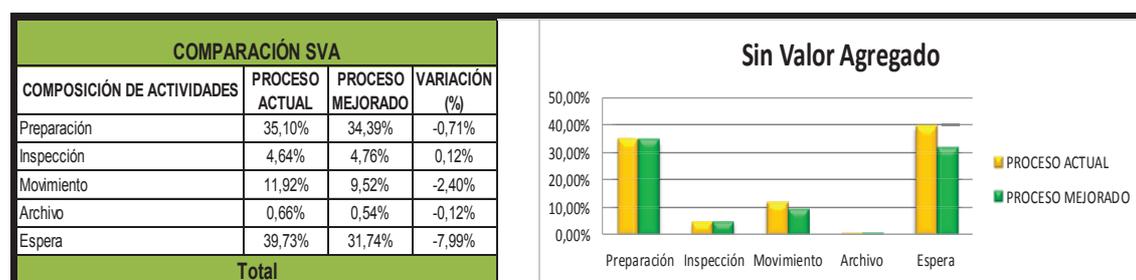
Se puede visualizar un mejoramiento en el subproceso, a través de la propuesta de mejora, con los siguientes resultados: se mantiene el porcentaje de las actividades que generan valor agregado al cliente VAC, aumento del 11,1% de las actividades que generan valor agregado a la empresa VAE y el incremento del índice de valor agregado en un 11,1%, representado en la tabla 64.

Tabla 64- Comparación Análisis del Valor Agregado (G.4)- a



En la Tabla 65, se puede observar que las actividades que no agregan valor han reducido en 7,99%.

Tabla 65- Comparación Análisis del Valor Agregado de (G.4)- b



4.7 MAPA DE PROCESOS MEJORADOS DE HSCLIMBING COMPANY SA.

En la mejora de procesos realizada, se propone la inclusión de un nuevo proceso de servicio postventa que la empresa no realiza actualmente, en la figura 14, se muestra el mapa de procesos mejorado de la empresa.

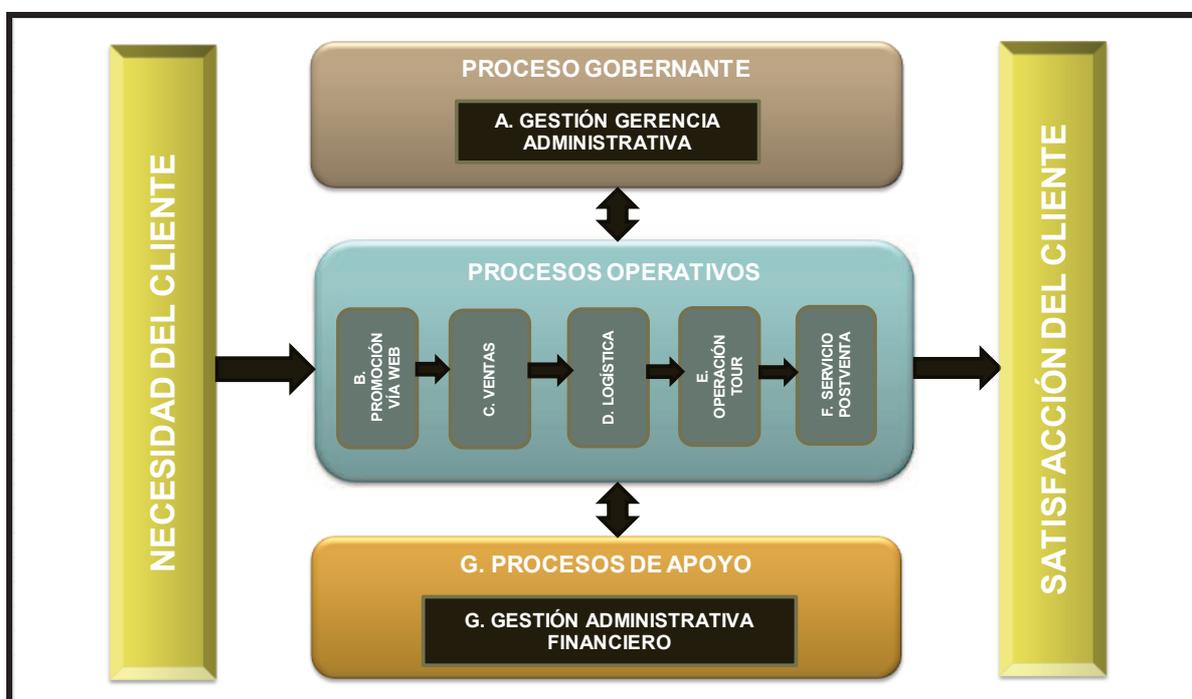


Figura 14- Mapa de Procesos Mejorados de HSCLimbing Company SA

4.8 MEDICIÓN FINANCIERA DE LOS PROCESOS

Los resultados de la medición financiera de los procesos del área administrativa, se muestran a continuación.

4.8.1 ESTABLECER Y CLASIFICAR ACTIVIDADES

Para el establecimiento y clasificación de las actividades, primero se diseñó los procesos que se pueden apreciar en el Anexo B.

4.8.1.1 Actividades del Área Administrativa

Las actividades del área administrativa, presenta los siguientes resultados en la tabla 66.

Tabla 66- Actividades del Área Administrativa

Código	Actividad	Duración (min)	Tiempo de ocupación (%)	Entrada	Salida
A	Atención al Cliente	218	13,18%	Requerimiento del Cliente	Cliente atendido
B	Pago a proveedores	250	15,12%	Facturas por pagar	Factura pagada
C	Pago a Servicios Profesionales	300	18,15%	Facturas por pagar	Factura pagada
D	Provisión de Gastos Generales	160	9,68%	Requerimiento de gastos	Cheque de gastos
E	Elaboración de Carpetas de Trabajo	540	32,67%	Aplicación del Cliente	Carpetas de trabajo elaboradas
F	Pago a nómina	45	2,72%	Nómina vencida	Nómina pagada
G	Mensajería y Limpieza	80	4,84%	Trámites pendientes	Trámites realizados
H	Actualización del Libro diario	25	1,51%	Documentos contables	Libro diario actualizado
I	Ingreso de datos de facturación al sistema de cierre de grupos	20	1,21%	Documentos contables	Cierre de grupos actualizados
J	Reservas de servicios	15	0,92%	Requerimiento de servicio	Reserva confirmada

4.8.1.2 Clasificación de las Actividades

Las actividades que compone el área administrativa se muestra en la tabla 67.

Tabla 67- Actividades del Área Administrativa

Código	Actividad	Duración (min)	Tiempo de ocupación (%)	Entrada	Salida
A	Atención al Cliente	218	13,18%	Requerimiento del Cliente	Cliente atendido
B	Pago a proveedores	250	15,12%	Facturas por pagar	Factura pagada
C	Pago a Servicios Profesionales	300	18,15%	Facturas por pagar	Factura pagada
D	Provisión de Gastos Generales	160	9,68%	Requerimiento de gastos	Cheque de gastos
E	Elaboración de Carpetas de Trabajo	540	32,67%	Aplicación del Cliente	Carpetas de trabajo elaboradas
F	Pago a nómina	45	2,72%	Nómina vencida	Nómina pagada
G	Mensajería y Limpieza	80	4,84%	Trámites pendientes	Trámites realizados
H	Actualización del Libro diario	25	1,51%	Documentos contables	Libro diario actualizado
I	Ingreso de datos de facturación al sistema de cierre de grupos	20	1,21%	Documentos contables	Cierre de grupos actualizados
J	Reservas de servicios	15	0,92%	Requerimiento de servicio	Reserva confirmada

Las principales actividades del área administrativa, presenta los siguientes resultados ilustrados en la tabla 68.

Tabla 68- Principales Actividades del Área Administrativa

ACTIVIDADES	
A	Atención al Cliente
B	Pago a proveedores
C	Pago a Servicios Profesionales
D	Provisión de gastos generales
E	Elaborar carpetas de trabajo

4.8.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS

La identificación de los recursos necesarios para desarrollar las actividades de la empresa en el área administrativa, son los que se muestran a continuación:

4.8.2.1 Recursos para el Área Administrativa

Los recursos son los que se requieren mensualmente, los mismos que se pueden observar en la figura tabla 69.

Tabla 69- Recursos para el Área Administrativa

DETALLE	COSTO MENSUAL (\$)
Nómina	1668,96
Proveedores	4340,00
Gastos Generales	1483,00
Guías	4110,00
Transporte	4110,00
Sistemas de Información	50,00
Espacio	586,23
Suministros de Oficina	114,93
Equipo de Montaña	1798,00
Maquinaria	123,60

4.8.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS COSTOS INDIRECTOS

Una vez inventariados todos los insumos de la empresa con sus respectivos costos, se procede a clasificarlos según la dificultad del recurso consumido. Para ello se determinan los costos de manos de obra indirecta, incluyendo los aportes al IESS y

los fondos de reserva, proveedores, maquinaria, equipo de montaña, entre otros, como se puede observar en la tabla 70.

Tabla 70- Costos Indirectos

MANO DE OBRA INDIRECTA			
Número	Concepto	Sueldo más aportaciones al IESS y Fondos de reserva	TOTAL SUELDO ANUAL
1	Gerente General	758,31	9099,72
1	Counter Atención al Cliente	541,65	6499,80
1	Contador	168,00	2016,00
1	Web Master	42,00	504,00
1	Mensajero	159,00	1908,00
5	TOTAL	1668,96	20027,52

Para proveedores se establece el recurso económico mensual que se necesita para el pago de los Hoteles y Refugios, que un grupo de cuatro clientes, necesitan durante el tour, los cuales detallamos en la tabla 71.

Tabla 71- Recursos Proveedores

	Recurso Proveedores	Número de Tours mensuales	Total Recurso Mensual
T1	\$ 972,00	3	\$ 2.916,00
T2	\$ 712,00	2	\$ 1.424,00
			\$ 4.340,00

Gastos Generales son las provisiones de dinero que un grupo de cuatro clientes requieren para la comida de asalto, la alimentación de los guías y los box lunch, de los días que opera el tour, como se muestra en la tabla 72.

Tabla 72- Recursos Gastos Generales

	Gastos Generales	Número de Tours mensuales	Total Recurso Mensual
T1	\$ 343,00	3	\$ 1.029,00
T2	\$ 227,00	2	\$ 454,00
			\$ 1.483,00

Para el pago de la mano de obra directa se tiene provisto el siguiente recurso económico mensual que se detalla en la tabla 73.

Tabla 73- Recurso Mano de Obra directa

	Guías	Número de Tours mensuales	Total Recurso Mensual
T1	\$ 950,00	3	\$ 2.850,00
T2	\$ 630,00	2	\$ 1.260,00
			\$ 4.110,00

Para el pago del transporte la provisión de recursos económicos mensual, es la que se muestra en la tabla 74.

Tabla 74- Recurso Transporte Grupos

	Transporte	Número de Tours mensuales	Total Recurso Mensual
T1	\$ 950,00	3	\$ 2.850,00
T2	\$ 630,00	2	\$ 1.260,00
			\$ 4.110,00

El recurso económico para contratar mensualmente los servicios de internet se determinan que son cincuenta dólares mensuales.

Para determinar el espacio que se utiliza, se calcula los metros cuadrados de las áreas en donde se desarrollan las actividades, tomando en cuenta el inventario de la empresa y otros como se muestra en la tabla 75.

Tabla 75- Recursos Espacio utilizado

Espacio	Costo Mensual
Arriendo	\$ 448,00
Inventario	\$ 89,94
Insumos de cafetería	\$ 29,21
Insumos de Limpieza	\$ 19,08
TOTAL	\$ 586,23

El recurso para los suministros de oficina, que no son parte del servicio final, es el detallado en la tabla 76.

Tabla 76- Recursos Suministros de Oficina

Cantidad	Detalle	Costo Unitario	Costo Total	Frecuencia	Costo Anual
6	Esfero	\$ 1,00	\$ 6,00	Bimensual	\$ 12,00
2	Lápiz	\$ 0,75	\$ 1,50	Bimensual	\$ 9,00
1	Caja de Clips	\$ 1,25	\$ 1,25	Trimestral	\$ 5,00
1	Caja de Grapas	\$ 3,00	\$ 3,00	Trimestral	\$ 12,00
3	Marcador	\$ 1,50	\$ 4,50	Trimestral	\$ 18,00
1	Post-it	\$ 1,00	\$ 1,00	Mensual	\$ 12,00
1	Resma de Papel Bond	\$ 5,00	\$ 5,00	Mensual	\$ 60,00
2	Tintas para impresora	\$ 25,00	\$ 50,00	Mensual	\$ 600,00
2	Portapapeles	\$ 8,00	\$ 16,00	Anual	\$ 8,00
2	Grapadora	\$ 5,00	\$ 10,00	Anual	\$ 10,00
2	Perforadora	\$ 4,00	\$ 8,00	Anual	\$ 8,00
2	Cinta adhesiva	\$ 1,00	\$ 2,00	Trimestral	\$ 8,00
1	Caja de Vinchas	\$ 6,00	\$ 6,00	Anual	\$ 6,00
1	Tijera	\$ 6,00	\$ 6,00	Anual	\$ 6,00
10	Carpetas	\$ 0,75	\$ 7,50	Mensual	\$ 90,00
3	Sellos	\$ 10,00	\$ 30,00	Anual	\$ 30,00
100	Comprobantes de Retención	\$ 0,15	\$ 15,00	Bimensual	\$ 90,00
100	Comprobantes de Egresos	\$ 0,15	\$ 15,00	Mensual	\$ 180,00
100	Comprobantes de Ingresos	\$ 0,15	\$ 15,00	Trimestral	\$ 45,00
100	Liquidaciones de gastos	\$ 0,15	\$ 15,00	Trimestral	\$ 45,00
100	Facturas	\$ 0,15	\$ 15,00	Trimestral	\$ 45,00
50	Tarjetas de presentación	\$ 0,50	\$ 25,00	Anual	\$ 25,00
2	Calculadora	\$ 12,00	\$ 24,00	Anual	\$ 24,00
2	Corrector Líquido	\$ 1,40	\$ 2,80	Trimestral	\$ 11,20
1	Resma de Papel Membretado	\$ 10,00	\$ 10,00	Anual	\$ 10,00
1	Otros	\$ 10,00	\$ 10,00	Anual	\$ 10,00
	TOTAL	\$ 113,90	\$ 304,55		\$ 1.379,20
				Mensual	\$ 114,93

Equipo de Montaña, es el recurso de materiales de montaña que necesitan los clientes para las ascensiones y los que incluyen la empresa dentro de sus paquetes turísticos, como se muestra en la tabla 77.

Tabla 77- Recursos Equipo de Montaña

Equipo de Montaña	T1			T2			Costo Mensual
	Costo Unitario	Días de alquiler	Número de T1 mensual	Costo Mensual	Días de alquiler	Número de T2 mensual	
Botas	\$ 5,00	7	3	\$ 105,00	4	2	\$ 40,00
Crampones	\$ 3,00	7	3	\$ 63,00	4	2	\$ 24,00
Piolet	\$ 2,50	7	3	\$ 52,50	4	2	\$ 20,00
Arnés	\$ 2,50	7	3	\$ 52,50	4	2	\$ 20,00
Casco	\$ 2,50	7	3	\$ 52,50	4	2	\$ 20,00
1 Pax		\$ 325,50				\$ 124,00	
4 Pax		\$ 1.302,00				\$ 496,00	
TOTAL				\$ 1.798,00			

Maquinaria, el recurso de computadoras, fax, impresoras, teléfonos que requiere el área para su correcto funcionamiento, el detalle de los costos se muestra en la tabla 78.

Tabla 78- Recursos Maquinaria

Cantidad	Detalle	Costo Unitario	Costo Total	Depreciación
1	Laptop Macbook Pro	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 499,95
1	Laptop Mac OS X	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 399,96
1	Laptop Samsung NP355E4C	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 133,32
1	Computadora e Mac	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 299,97
1	Teléfono fijo para Gerencia	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 24,00
2	Teléfonos fijos	\$ 60,00	\$ 120,00	\$ 24,00
1	Fax	\$ 170,00	\$ 170,00	\$ 34,00
2	Impresoras	\$ 170,00	\$ 340,00	\$ 68,00
Total		\$ 1.483,20		
Mensual		\$ 123,60		

El estudio de servicios que se muestra en la tabla 79, indica los requerimientos de cada actividad para ejecutar sus tareas.

Tabla 79- Estudio de Servicios

Concepto Costo	Actividad					Total
	A	B	C	D	E	
Número de Personas	2	1	2	2	2	12
Número de servicios utilizados	0	12	0	0	0	12
Número de gastos requeridos	0	0	0	5	0	5
Número de guías	0	0	10	0	0	10
Número de transportes	0	0	10	0	0	10
Número de terminal de computadoras	1	1	1	1	1	5
Área ocupada en M2	37	37	57	37	37	205
Número de requerimientos suministros	1	1	1	1	1	8
Horas equipo de montaña requerido	0	0	0	0	240	240
Horas máquinas requeridas	22	22	44	22	66	176

4.8.4 DISEÑO DE LOS OBJETOS DE COSTO Y DRIVERS DE COSTO

Los objetos de costo T1 y T2, están relacionados con las actividades del Área Administrativa como se muestra en la Tabla 80, según los pronósticos de Gerencia General.

Tabla 80- Relación Servicio- Drivers

Actividad	Relación con el producto Driver de Actividad	Uso por producto de los Drivers		
		T1	T2	Total
A	Atención al Cliente	12	8	20
B	Pago a proveedores	2,05	1	3,05
C	Pago a Servicios Profesionales	2,26	1	3,26
D	Provisión de gastos generales	2,27	1	3,27
E	Elaborar carpetas de trabajo	3	2	5
Tours Vendidos		3	2	

Una vez que conocemos los objetos de costo T1, T2 y las actividades de Área Administrativa, el siguiente paso es establecer los Drivers de Costos o direccionadores, los mismos que se detallan en la Tabla 81.

Tabla 81- Determinación de los Drivers de Costos

Recurso	Driver
Nómina	Número de personas
Proveedores	Número de servicios utilizados
Gastos Generales	Número de gastos requeridos
Guías	Número de guías
Transporte	Número de Buses
Sistema de Información	Número de terminal de computadores
Espacio	Área ocupada en M2
Suministro de Oficina	Número de requerimientos
Equipo de Montaña	Horas equipo de montaña requerido
Maquinaria	Horas máquina requerida

Una vez establecidos los Drivers de costos se procede a determinar el uso por actividad, asignando sus respectivos Drivers de Costo, tal como se muestra en la tabla 82.

Tabla 82- Uso por Actividad (%)

Recurso	Driver	% Uso por actividad				
		A	B	C	D	E
Nómina	Número de personas	22,22%	11,11%	22,22%	22,22%	22,22%
Proveedores	Número de servicios utilizados	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Gastos Generales	Número de gastos requeridos	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
Guías	Número de guías	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%
Transporte	Número de transportes	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%
Sistema de Información	Número de terminal de computadores	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
Espacio	Área ocupada en M2	18,05%	18,05%	27,81%	18,05%	18,05%
Suministro de Oficina	Número de requerimientos	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
Equipo de Montaña	Horas equipo de montaña requerido	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	240,00%
Maquinaria	Horas máquina requerida	12,50%	12,50%	25,00%	12,50%	37,50%

A continuación se asignan los recursos de acuerdo al porcentaje de cada actividad al como se muestra en la tabla 83.

Tabla 83- Distribución de los Recursos

Recurso	Valor \$	A \$	B \$	C \$	D \$	E \$
Nómina	1668,96	370,84	185,42	370,84	370,84	370,84
Proveedores	4340,00	0,00	4340,00	0,00	0,00	0,00
Gastos Generales	1483,00	0,00	0,00	0,00	1483,00	0,00
Guías	4110,00	0,00	0,00	4110,00	0,00	0,00
Transporte	4110,00	0,00	0,00	4110,00	0,00	0,00
Sistema de Información	50,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Espacio	586,23	105,81	105,81	163,03	105,81	105,81
Suministro de Oficina	114,93	22,99	22,99	22,99	22,99	22,99
Equipo de Montaña	1798,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1798,00
Maquinaria	123,60	15,45	15,45	30,90	15,45	46,35
TOTAL	\$ 18.384,72	\$525,10	\$4679,68	\$8817,76	\$2008,09	\$2353,99

Para determinar el consumo porcentual por servicio, tenemos que del T1 mensualmente se atienden tres grupos y del T2 se atienden dos grupos, realizando la relación de servicios necesarios mensuales que se requieren por cada tour se determina que las relaciones son las que se muestran en la tabla 84.

Tabla 84- Porcentaje que consume cada servicio por driver de actividad

Driver de Actividad	Consumo por Servicios	
	T1	T2
Número de clientes atendidos	60,00%	40,00%
Número de facturas de proveedores	67,21%	32,79%
Número de facturas de servicios profesionales	69,33%	30,67%
Número de Gastos Generales	69,42%	30,58%
Número de Carpetas de Trabajo	60,00%	40,00%

Finalmente se realiza la distribución de las actividades a los objetos de costo T1 y T2 según el uso del Driver de actividad, quedando como muestra la tabla 85.

Tabla 85- Costo de los Servicios

Distribución de las actividades a los objetos de costo según uso de driver de la actividad				
Actividad	Costo	Driver de la Actividad	Consumo por Servicios	
			T1	T2
Atención al Cliente	\$ 525,10	Número de clientes atendidos	\$ 315,06	\$ 210,04
Pago a proveedores	\$ 4.679,68	Número de facturas de proveedores	\$ 3.226,17	\$ 1.453,51
Pago a Servicios Profesionales	\$ 8.817,76	Número de facturas de servicios profesionales	\$ 5.878,80	\$ 2.938,96
Provisión de gastos generales	\$ 2.008,09	Número de Gastos Generales	\$ 1.417,51	\$ 590,58
Elaborar carpetas de trabajo	\$ 2.353,99	Número de Carpetas de Trabajo	\$ 1.412,39	\$ 941,60
TOTAL	\$ 18.384,62		\$ 12.249,94	\$ 6.134,68
Número de Tour de servicios			3	2
Costo por tour para 4 clientes			\$ 4.083,31	\$ 3.067,34

Concluyendo el estudio, se determina que el costo basado en actividades para el Tour uno, es de 4083,31 usd por grupo, como el análisis se realizó con cuatro pax, el costo por pax sería de 1020,83usd, y del Tour dos de 766,84usd.

En la empresa el costo del T1 por pax es de 1280,00usd y del T2 es de 880,00usd, generándole utilidades del 20,25% y 12,86% respectivamente. Estos datos en Gerencia General se desconocían, ya que para determinar el costo de los tours, se subía el 40% del valor real estimado para establecer el costo de venta al público.

En la figura 15, se muestra la comparación de los costos directos respecto a los costos ABC, obtenidos de la empresa HSClimbing Company SA.

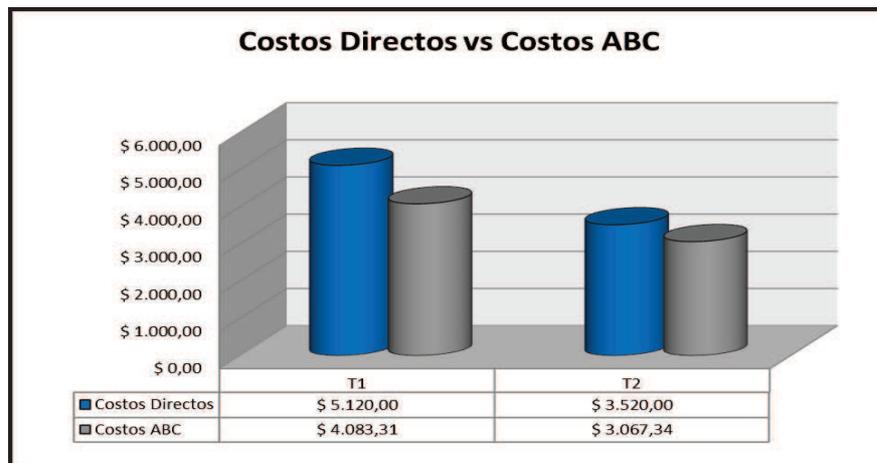


Figura 15- Costos Directos vs Costos ABC

4.9 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS

Para la implementación de los procesos y sus mejoras en la empresa, se requieren de varias actividades que deberán realizarse, entre las cuales se propone:

Reunión con los accionistas de la empresa: Comunicar a los accionistas y Gerente general de la empresa a cerca de los beneficios de la implementación de procesos en la empresa y hacerles partícipes de los resultados que se irán obteniendo.

Inducción al personal: Comunicar y hacer partícipes a las personas que se verán involucradas en los procesos y sus mejoras, así como las diferentes tareas que deberán cumplir en un tiempo determinado.

Inducción en el Direccionamiento de la empresa al personal: Comunicar a todos los empleados de la empresa la Misión, Visión, Valores Organizacionales y Políticas de la empresa, para comprometerlos al cumplimiento de los objetivos.

Formación de equipos: Este equipo liderará la implementación y medición de los procesos de acuerdo a la visión de la empresa.

Seguimiento y Control: Se deberá realizar el seguimiento y control de la implementación en las diferentes áreas de la empresa para verificar que se estén cumpliendo las metas propuestas, esta revisión estará a cargo de la Gerencia General.

En el Anexo H, se muestra el cronograma de implementación de los procesos en la empresa.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- En el análisis de la situación actual de la empresa se determinó que es necesario adquirir un software para el manejo de las reservas, cuando hay cambios, éstos no se comunican al personal que maneja pagos a proveedores, generándose inconsistencias en los mismos.
- En ausencia de la Gerencia General, no se dispone de personal bilingüe con experiencia para la atención a los clientes extranjeros que visitan la empresa, generándose pérdidas en ventas.
- En el estudio del Valor Agregado Actual de los procesos, con respecto al Valor Agregado Mejorado, se verifica que los tiempos de demora disminuyen en un 2,2%.
- Cuando se compara el análisis del valor agregado al cliente de los procesos actuales, con el valor agregado al cliente de los procesos mejorados, se obtiene un incremento del 1,7% promedio, que la empresa genera en beneficio del cliente tanto interno como externo.
- En los procesos de mejora se evidencia que el tiempo de ciclo disminuye en un 6,7% y el tiempo de procesamiento mensual en un 5,1%, lo que significa un ahorro de costos del 16,2%, que puede utilizarse para el desarrollo de otros objetivos empresariales.
- El diseño del Manual de Procesos permitirá a los directivos de la empresa, establecer estrategias de dirección y control, cumpliéndose así el objetivo general del trabajo realizado.

- La determinación de los costos ABC comparados con los costos directos, arrojan como resultados que, la utilidad de operar el tour de Aclimatación más Cotopaxi 6 días es de 12,9% y de la operación del tour Aclimatación más Cotopaxi y Chimborazo es de 20,3%.
- La aproximación que realiza la Gerencia General, con los costos directos para calcular la utilidad del 10% en la operación de los tours, no refleja los costos reales de los tours analizados, con la aplicación de los costos ABC, la dirección de la empresa tendrá una perspectiva real para implementar estrategias de costos de acuerdo a los resultados obtenidos.

5.2 RECOMENDACIONES

- Asistir a las ferias internacionales para incrementar las alianzas con agencias del exterior, de manera que la empresa pueda tener mayor participación del mercado de Alta Montaña.
- Diseñar paquetes turísticos nuevos, donde el principal atractivo sea el Volcán Chimborazo, para explotar este recurso único en el mundo, por ser considerado el más alto de la tierra, debido a que su diámetro terrestre en la latitud ecuatorial, es mayor que en la latitud del Everest, es decir es el punto más cercano al espacio exterior.
- Se recomienda diseñar paquetes turísticos de Alta Montaña, para los clientes nacionales, con el fin de aumentar la participación en el mercado.
- Incentivar a los clientes con descuentos y promociones con el propósito de fidelizarlos.

- Adquirir un software para reservaciones, con el fin de evitar errores al momento de confirmar o cancelar los servicios de los proveedores.
- Realizar mantenimiento in house de las páginas web de la empresa, en forma periódica, para tener la información actualizada de los servicios que ofrece la empresa.
- Realizar programas de capacitación permanente al personal, para brindar atención de calidad a los clientes de la empresa.
- Se recomienda realizar reuniones con los empleados y directivos de la empresa, para evaluar el nivel de desempeño y el alcance de los objetivos planteados.
- Se recomienda diseñar tabla de compensaciones para los guías que trabajen con la empresa, con el fin de fidelizarlos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Agudelo, L. F., & Escobar, J. (2007). *Gestión por Procesos*. Colombia: Los autores.
2. Alarcón, J. (1999). *Reingeniería de Procesos Empresariales*. España: Fundación Confemetal.
3. Andrade, H. (2011). *Cambio o Fuera Dirigir en el Siglo XXI*. Estados Unidos: Palibrio.
4. Caselles, A. (1999). *Control del Desempeño por Simulación*. España: Paterna.
5. Caselles, A. (2003). *Control del Desempeño por Simulación*. España: Paterna.
6. Certo, S. (1996). *Dirección Estratégica*. Madrid: Irwin.
7. Córdoba, C. H. (2008). *Gerencia de Procesos*. Recuperado el 15 de Enero de 2013, de <http://gerenciaprocesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/5-5-Characterizacion>
8. Cuervo, J. T., & Osorio Agudelo, J. (2007). *Costeo Basado en Actividades*. Bogotá: Ecoe.
9. Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Colombia: McGraw-Hill.
10. Harrington, J. (1994). *Mejoramiento de los Procesos*. Bogotá: McGraw-Hill.
11. Hitpass, B. (2012). *Business Process Management (BPM)*. Chile: Hispana.
12. Mariño, H. (2001). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Algaomega.
13. Mejía, B. (2006). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Ecoe.
14. Porter, M. E. (2003). *Ventaja Competitiva*. México: Continental.
15. Roure, J., Moniño, M., & Rodríguez, M. (1997). *La Gestión por Procesos*. Barcelona: Folio.
16. Thompson, A., & Strickland. (1999). *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

1. Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador. (1 de Junio de 2012). *Estadísticas de Turismo del Ecuador*. Recuperado el 10 de Octubre de 2012, de <http://www.optur.org/estadisticas-turismo.html>
2. HScimbing Company SA. (7 de Agosto de 2012). *Ecuador Alta Montaña*. Recuperado el 22 de Octubre de 2012, de <http://www.climbing-ecuador.com>
3. Industria Alimentaria. (26 de Diciembre de 2007). *Gestión Alimentaria*. Recuperado el 11 de Marzo de 2013, de <http://gestionalimentaria.wordpress.com/2007/12/26/el-mapa-de-procesos/>
4. Ministerio de Turismo Ecuador. (6 de Julio de 2012). *Estadísticas Turísticas*. Recuperado el 11 de Octubre de 2012, de <http://www.turismo.gob.ec>
5. Montaña, A. E. (5 de Noviembre de 2012). *Formación de Guías*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2012, de <http://www.asequim.org/index.php>
6. Statum. (s.f.). *Facilis BPMN*. Recuperado el 24 de Febrero de 2013, de <http://statum.biz/web/quest/facilis-bpmn>

ANEXOS

ANEXO A
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE HSCLIMBING COMPANY SA



EMPRESA	HSClimbing Company S.A.
FECHA DE ELABORACIÓN	06/03/2013
RESPONSABLE	Silvia Sánchez

1. Preguntas Básicas
<p>a) Tipo de Organización: Somos una empresa de Turismo de Alta Montaña</p> <p>b) Motivo: Nos conformamos para ser una alternativa de solución a la gran demanda de operadores de Turismo de Alta Montaña</p> <p>c) Clientes: Son todas las personas que gusten del Turismo de Aventura</p> <p>d) Servicios: Operadores de Alta Montaña y mediadores con operadores de Selva Amazónica y Galápagos</p> <p>e) Mercado: Nos enfocamos en el Turista extranjero.</p> <p>f) Factor diferenciador: Respuesta oportuna e inmediata a los requerimientos de los clientes vía mail.</p> <p>g) Estrategia: La estrategia Corporativa es Calidad de servicios, centrada en tiempos de respuesta bajos.</p>
2. Declaración de la Misión
<p><i>“Somos expertos en operación de Turismo Receptivo de Alta Montaña, ofrecemos servicios de calidad que supera las expectativas de nuestros clientes, fomentando la actividad responsable con el medio ambiente y contribuyendo al desarrollo del país”.</i></p>

Fuente: HSClimbing Company SA.

Elaborado por: Silvia Sánchez



EMPRESA	HS Climbing Company S.A.
FECHA DE ELABORACIÓN	06/03/2013
RESPONSABLE	Silvia Sánchez

3. Preguntas Básicas
<ul style="list-style-type: none"> a) Ámbito de acción: Reconocimiento a nivel nacional e internacional b) Valores: Calidad, integridad, trabajo en equipo, orientación al cliente c) Posicionamiento en el tiempo: Ser el mejor referente a nivel nacional e internacional de operación en Alta Montaña. d) Horizonte en el Tiempo: siete años
4. Declaración de la Visión
<p><i>“En el 2020, ser el referente en la comercialización y operación de paquetes turísticos en el área de Alta Montaña del Ecuador, siendo reconocidos nacional e internacionalmente por brindar servicios de calidad, manteniendo un desarrollo sostenible en el tiempo”.</i></p>

Fuente: HS Climbing Company SA.

Elaborado por: Silvia Sánchez

ANEXO B
FORMATO PARA EL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

		LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN							
		Responsable: Counter de Atención al Cliente Proceso: Reservas							
No.	Actividades	Emisor Inf.	Insumo	Producto	Usuario	Frecuencia	Volúmen	Tiempo (min)	Entidad
1	Redactar orden de reservas	Gerencia General	Contrato del tour	Orden de reservas	Counter	Mensual	10 veces	1 min	Servicio al Cliente
2	Realizar las reservas con los proveedores	Counter	Orden de reservas	Mail de reservas		Mensual	20 veces	6 min	Servicio al Cliente
3	Buscar en transport servicios de proveedores alternativos		Transport	Lista de proveedores alterativos	Counter	Mensual	10 veces	6 min	Gerencia General
4	Llamar a solicitar tarifas actualizadas	Proveedor		Tarifas actualizadas	Counter	Mensual	30 veces	4 min	Servicio al Cliente
5	Cotizar los servicios de proveedores alternativos	Proveedor	Tarifas actualizadas	Cotizaciones listas	Counter	Mensual	20 veces	3 min	Gerencia General
6	Reservar los servicios confirmados por los proveedores	Proveedor		Reservas confirmadas	Gerencia General	Mensual	20 veces	3 min	Servicio al Cliente
7	Informar al cliente de las reservas de servicios alternativos	Servicio al Cliente	Reservas confirmadas		Cliente ext.	Mensual	10 veces	3 min	Gerencia General
8	Pagar anticipo de reserva	Gerencia General	Proforma de proveedor	Comprobante de pago anticipo	Counter	Mensual	10 veces	3 min	Servicio al Cliente
9	Enviar comprobante de anticipo	Servicio al Cliente	Comprobante de pago anticipo		Counter	Mensual	15 veces	1 min	Servicio al Cliente
10	Emitir comprobante de egreso	Servicio al Cliente		Comprobante de Egreso	Contador	Mensual	5 veces	1 min	Servicio al Cliente
11	Archivar documentos contables	Servicio al Cliente	Documentos contables	Carpeta Contable	Contador	Mensual	5 veces	1 min	Servicio al Cliente

ANEXO C
DISEÑO DE LA CADENA DE VALOR DE HSCLIMBING COMPANY SA



Encuesta al Cliente Externo

1) ¿Cuáles son las razones por las que usted contrataría los servicios de HSClimbing Company SA?

- a) Cuando los precios son bajos
- b) Cuando haya variedad en los tours para escoger
- c) Cuando le respondan a sus inquietudes de manera rápida y oportuna
- d) Cuando hablen su idioma

2) ¿Qué tours son los más atractivos para usted?

- a) Aclimatación, Cotopaxi y Chimborazo 9 días
- b) Aclimatación y Cotopaxi 6 días
- c) Cotopaxi y Chimborazo 6 días
- d) Tours de 2 días
- e) Tours diseñados de acuerdo a sus necesidades

3) ¿Qué espera usted de los servicios de la empresa?

- a) Que ofrezcan servicios de calidad
- b) Que aseguren su ascensión a las cumbres
- c) Que los guías del tour tengan certificación profesional
- d) Que no existan retrasos en la prestación de servicios

4) ¿Cuáles son sus quejas sobre el servicio contratado?

- a) No le proporcionaron los servicios que usted contrato
- b) Los guías no le dieron el soporte que usted esperaba
- c) Los pagos no fueron los que usted acordó
- d) El equipo de montaña no estuvo en óptimas condiciones
- e) No le informaron sobre las condiciones del tiempo y la dificultad en las ascensiones.



Diseño de la Cadena de Valor

1) ¿Cuál es la política de Calidad de la Empresa?

No aplica, porque la empresa no tiene Manual de Calidad.

¿Cuál es el compromiso de la Dirección?

No aplica

¿Cómo pretenden satisfacer las necesidades de los clientes?

Adaptándose a las necesidades del cliente, proporcionándole la información requerida, para que la ascensión a las cumbres del país sea inolvidable, promoviendo el desarrollo del turismo en el Ecuador.

¿Cuál es la dimensión de la calidad centrada en el servicio?

- Flexibilidad en los programas de los tours contratados
- Entrega de información oportuna
- Precios justos
- Flexibilidad de contratación de proveedores de Hoteles y otros servicios.

2) ¿Cuál es la Cadena de valor Actual?

La empresa actualmente no tiene cadena de valor definida.

¿Cuáles son los procesos productivos que generan el servicio?

- Gestión Ventas
- Gestión Ranking Páginas Web
- Gestión Guianza y Transporte

¿Cómo se medirán esos procesos productivos?

La empresa no cuenta con indicadores de medición de los procesos

¿Que se le ofrece al cliente?

- Variedad de tours
- Facilidad de pago
- Servicios de Calidad
- Guías profesionales y certificados

¿Cómo lo logrará?

Ajustarse a las necesidades del cliente, de manera que tenga varias opciones al momento de contratar un tour con la empresa, ofreciéndole Hoteles y otros servicios de la calidad esperada por el cliente, contratando guías certificados por la Asociación de Guías de Montaña, proporcionándole facilidades en el pago.

3) ¿Cómo monitorea el desempeño de la organización?

De acuerdo a los indicadores que se plantean.

¿De qué indicadores dispone?

Algunos indicadores se plantean en el documento, para medir el desempeño de la empresa.

¿Cuál es la jerarquía de métricas del proceso?

Se usarán indicadores de eficiencia y eficacia.

4) ENUNCIADO DE LA PROPUESTA DE SERVICIO

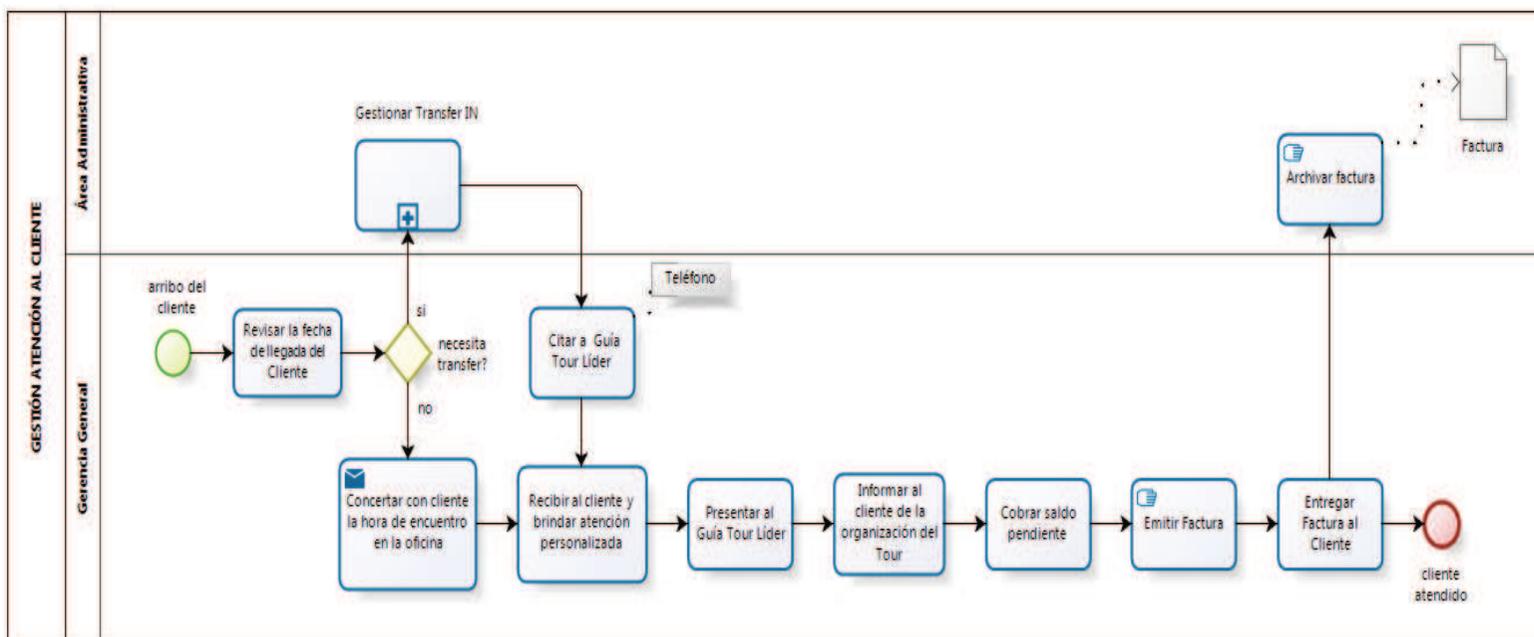
“La venta y operación del tour, se caracteriza por el cumplimiento de los servicios ofrecidos, con la calidad esperada, en el tiempo acordado, manejo adecuado de la información entregada al cliente, de manera que sea oportuna, trato cordial y atención inmediata a las quejas.”

ANEXO D
INVENTARIO DE LOS PROCESOS ACTUALES DE HSCLIMBING COMPANY SA

MACROPROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESOS
PROCESO GOBERNANTE	A. GESTIÓN GERENCIA ADMINISTRATIVA	A.1 Gestión Atención al Cliente
		A.2 Gestión Renovación de Permisos de los Organismos de Control
PROCESOS OPERATIVOS	B. PROMOCIÓN VÍA WEB	B.1 Gestión Ranking Páginas Web
	C. VENTAS	C.1 Gestión Ventas
	D. LOGÍSTICA	D.1 Gestión Reservas
		D.2 Gestión Provisión Gastos de Operación del Tour
	E. OPERACIÓN TOUR	E.1 Gestión Elaboración de Carpetas de Trabajo
		E.2 Gestión Guianza y Transporte
PROCESOS DE APOYO	F. GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERO	F.1 Gestión Contable
		F.2 Gestión Pago a Proveedores
		F.3 Gestión Pago a Servicios Profesionales
		F.4 Gestión Administración del Personal

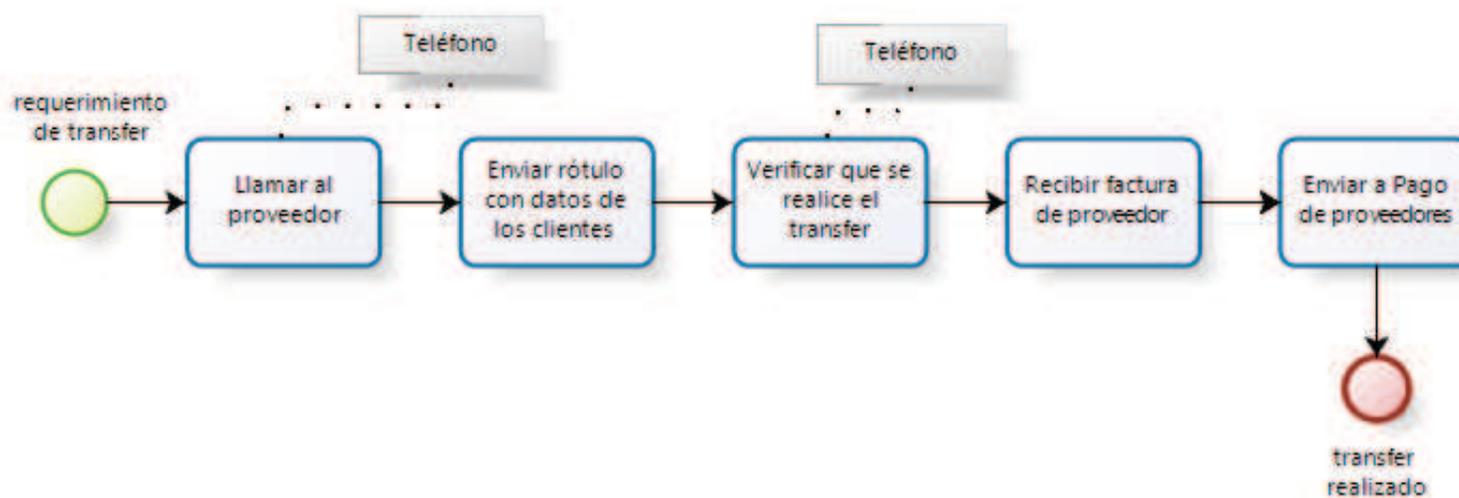
ANEXO E
DIAGRAMAS DE LOS FLUJO ACTUALES DE HSCLIMBING COMPANY SA

	MACROPROCESO: (A) GESTIÓN GERENCIA ADMINISTRATIVA	CÓDIGO: A.1
	PROCESO: GESTIÓN ATENCIÓN AL CLIENTE (A.1)	HOJA 1 DE 2

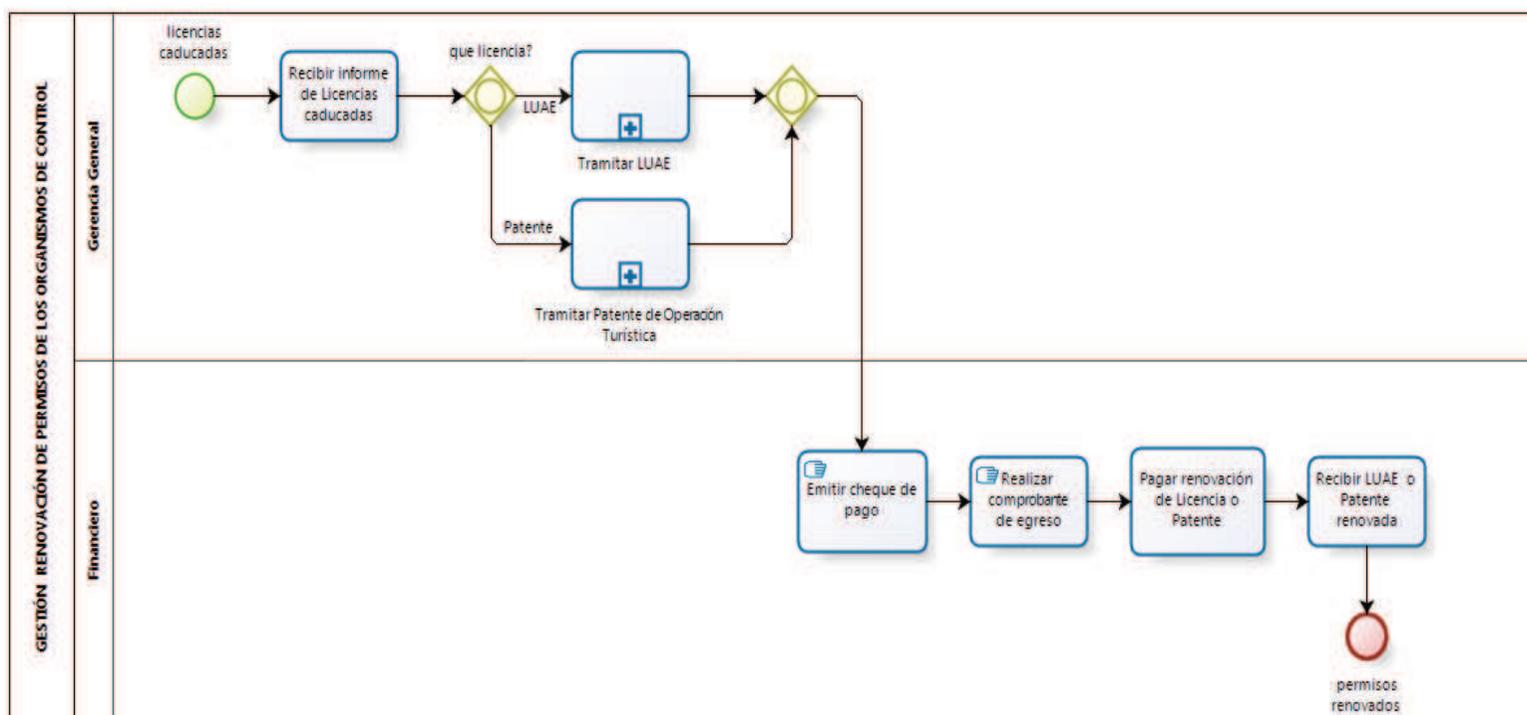


	MACROPROCESO: (A) GESTIÓN GERENCIA ADMINISTRATIVA	CÓDIGO: A.1
	PROCESO: GESTIÓN ATENCIÓN AL CLIENTE (A.1)	HOJA 2 DE 2

G E S T I O N A R T R A N S F E R I N

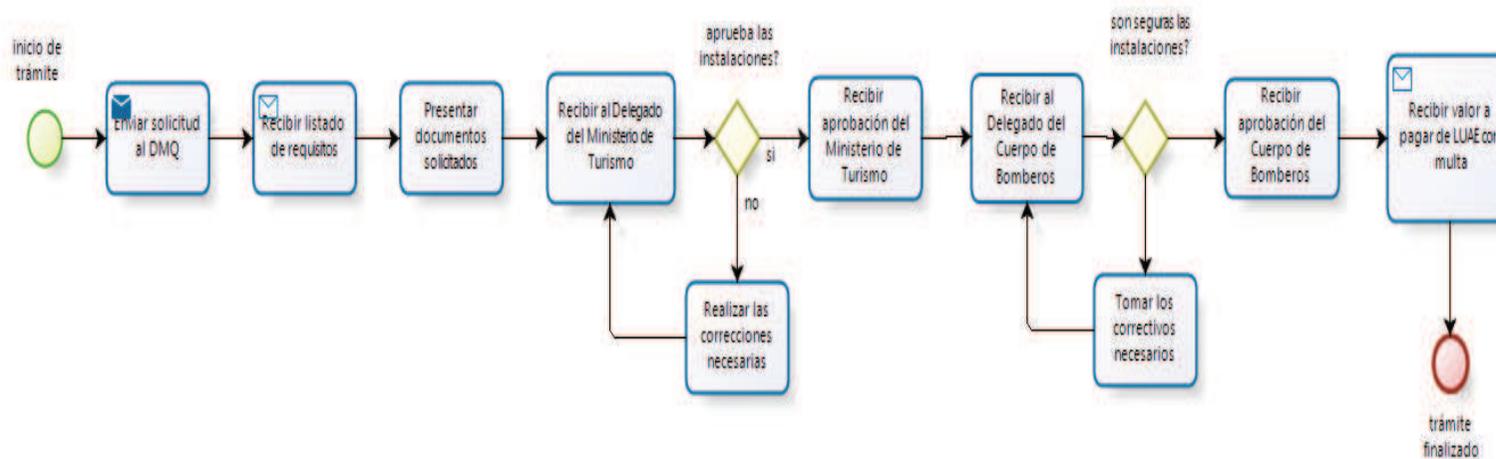


	MACROPROCESO: (A) GESTIÓN GERENCIA ADMINISTRATIVA	CÓDIGO: A.2
	PROCESO: GESTIÓN RENOVACIÓN DE PERMISOS DE LOS ORGANISMOS DE CONTROL (A.2)	HOJA 1 DE 3



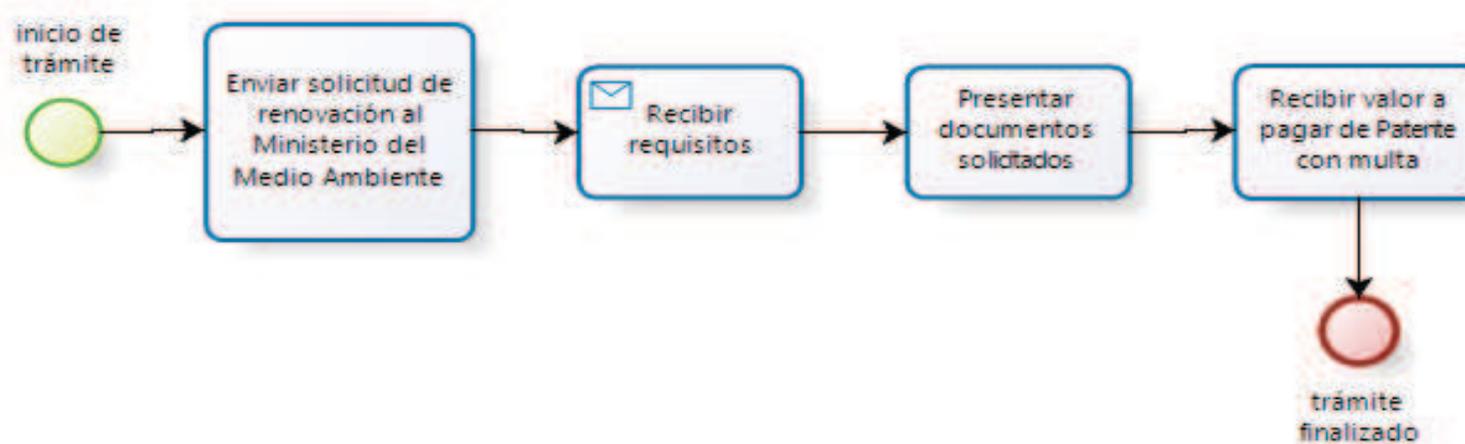
	MACROPROCESO: (A) GESTIÓN GERENCIA ADMINISTRATIVA	CÓDIGO: A.2
	PROCESO: GESTIÓN RENOVACIÓN DE PERMISOS DE LOS ORGANISMOS DE CONTROL (A.2)	HOJA 2 DE 3

TRAMITAR LUAE

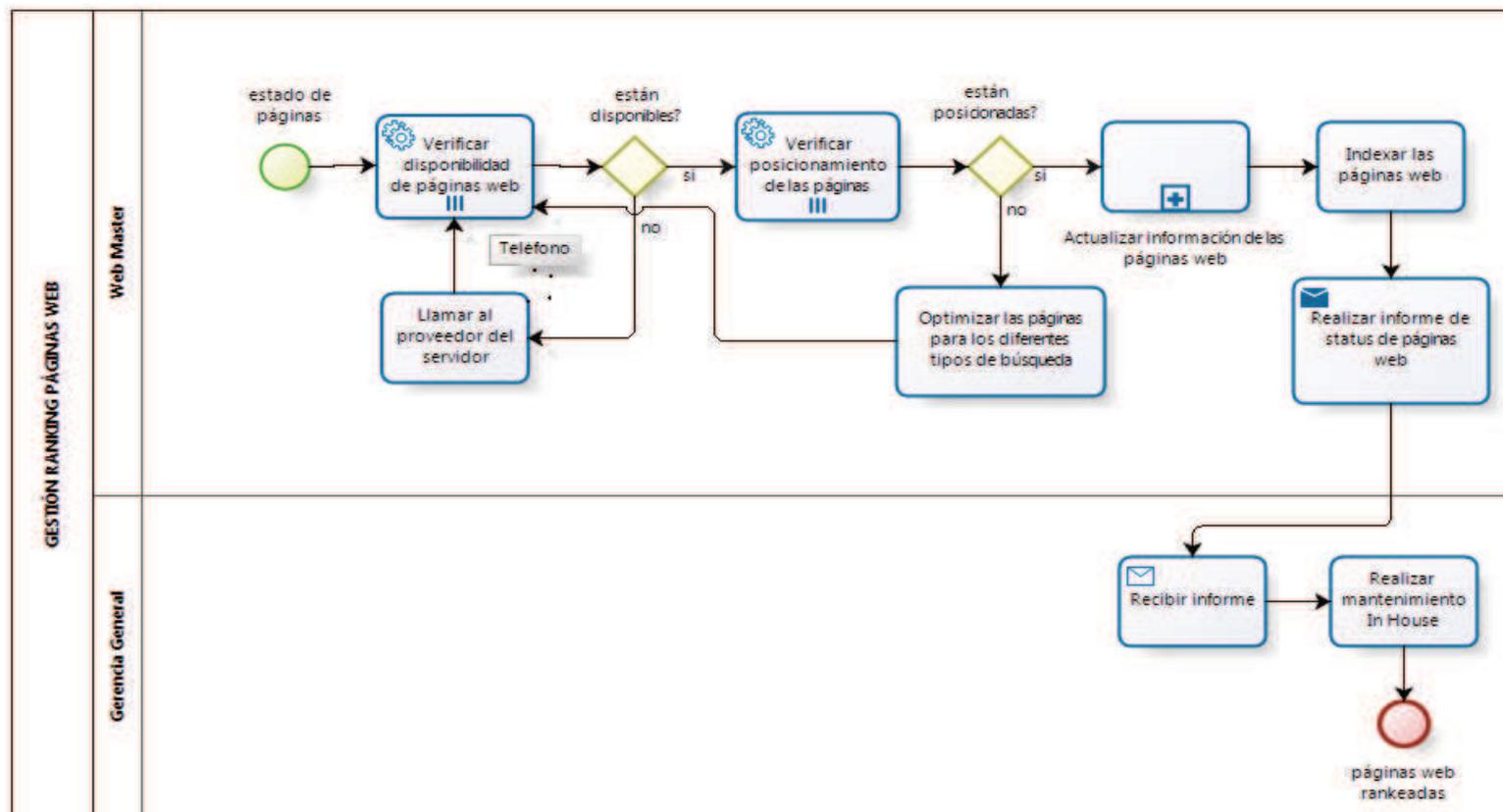


	MACROPROCESO: (A) GESTIÓN GERENCIA ADMINISTRATIVA	CÓDIGO: A.2
	PROCESO: GESTIÓN RENOVACIÓN DE PERMISOS DE LOS ORGANISMOS DE CONTROL (A.2)	HOJA 3 DE 3

TRAMITAR PATENTE DE OPERACIÓN TURÍSTICA

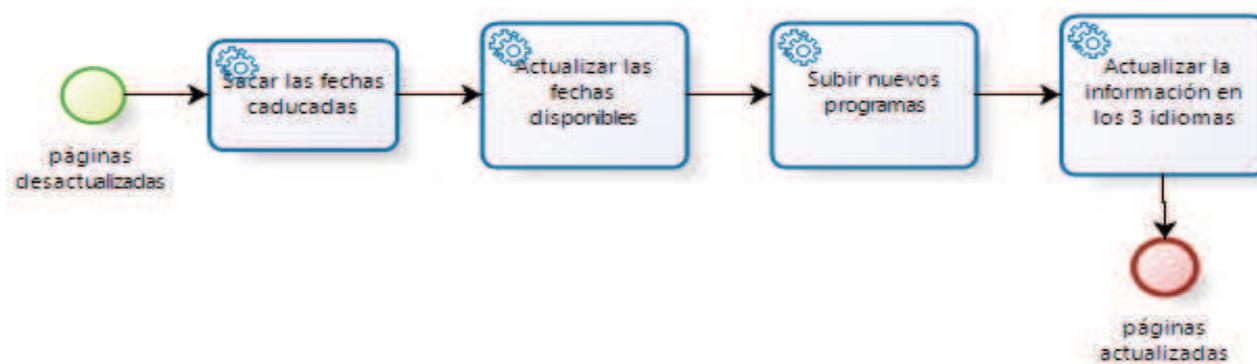


	MACROPROCESO: PROMOCIÓN VÍA WEB (B)	CÓDIGO: B.1
	PROCESO: GESTIÓN RANKING PÁGINAS WEB (B.1)	HOJA 1 DE 2

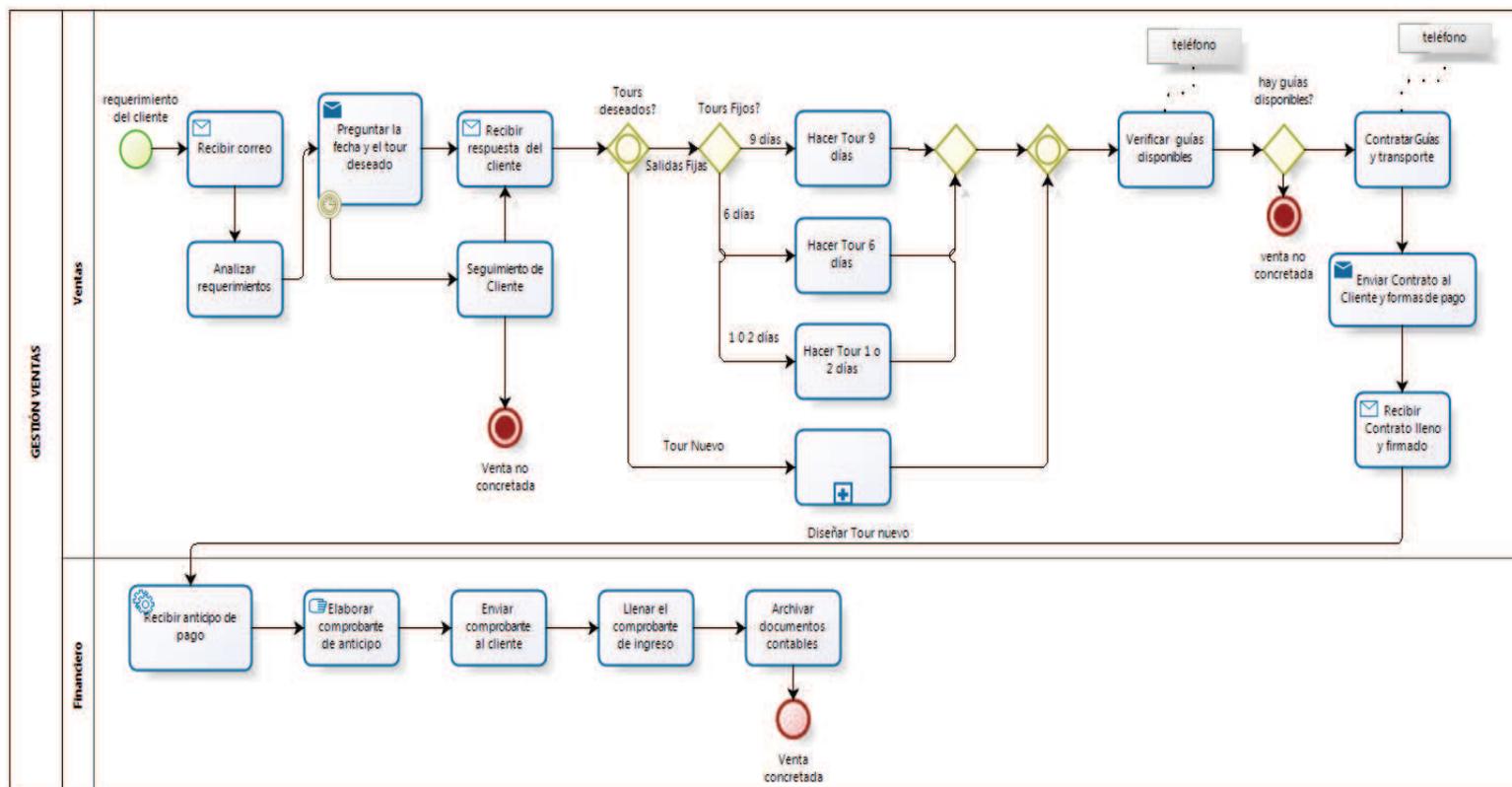


	MACROPROCESO: PROMOCIÓN VÍA WEB (B)	CÓDIGO: B.1
	PROCESO: GESTIÓN RANKING PÁGINAS WEB (B.1)	HOJA 2 DE 2

ACTUALIZAR INFORMACIÓN DE LAS PÁGINAS WEB

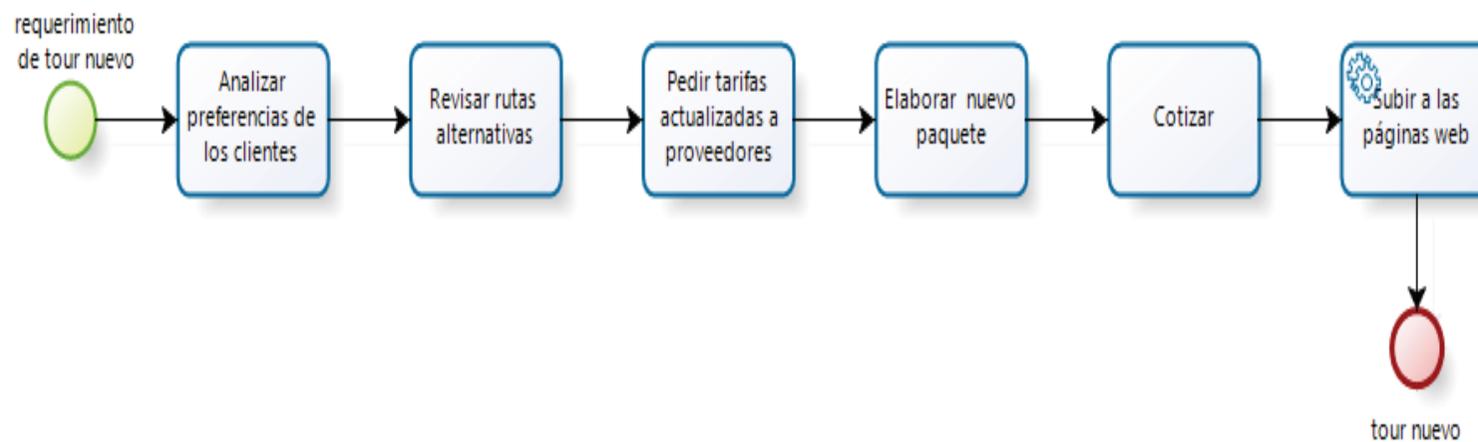


	MACROPROCESO: VENTAS (C)	CÓDIGO: C.1
	PROCESO: GESTIÓN VENTAS (C.1)	HOJA 1 DE 2

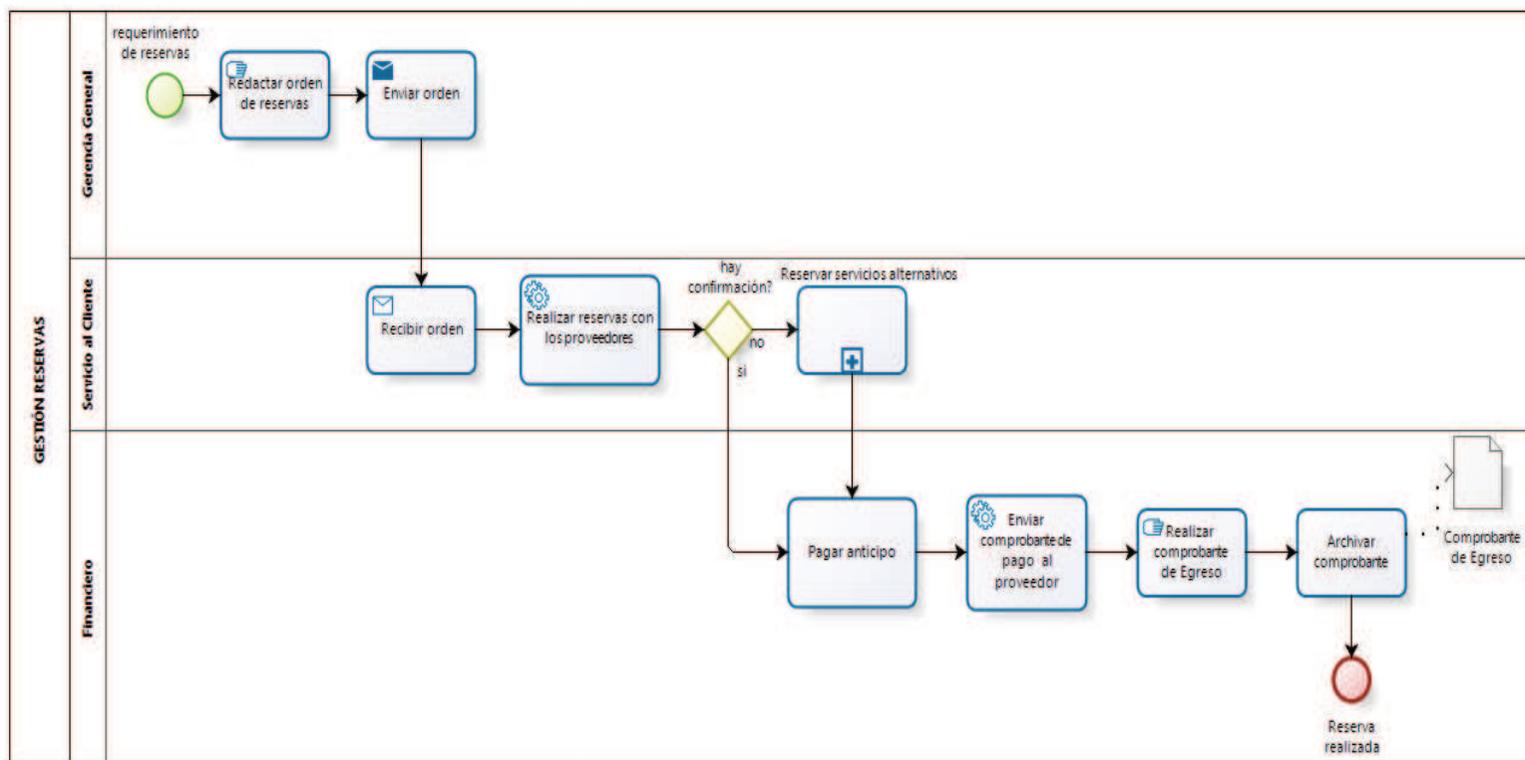


	MACROPROCESO: VENTAS (C)	CÓDIGO: C.1
	PROCESO: GESTIÓN VENTAS (C.1)	HOJA 2 DE 2

DISEÑAR TOUR NUEVO

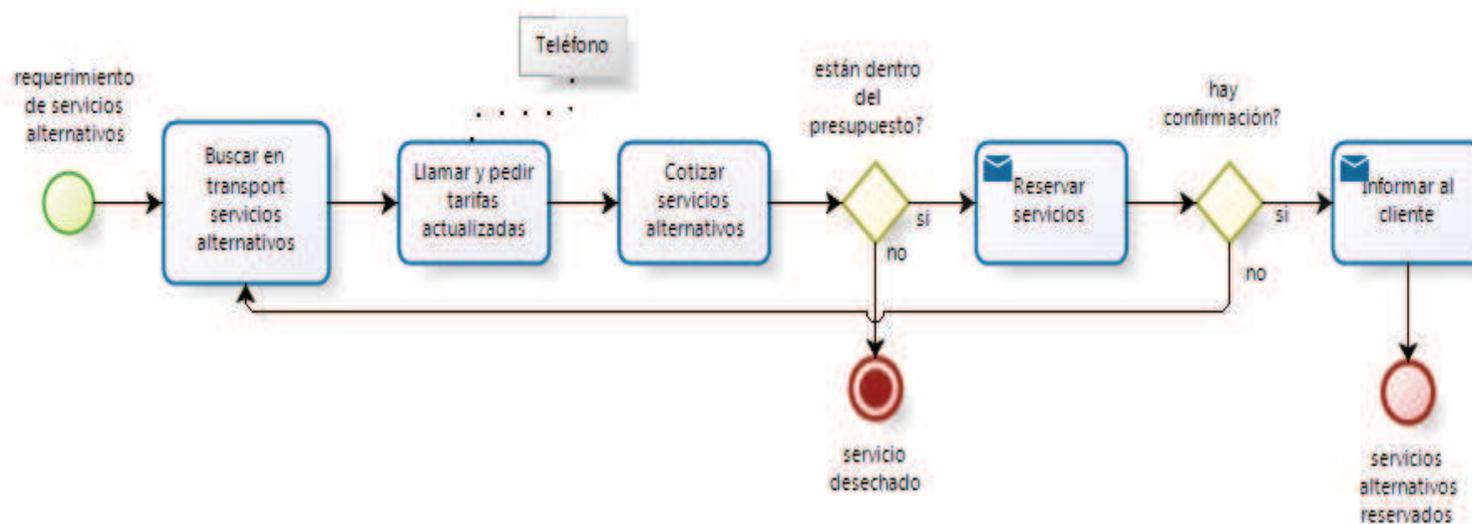


	MACROPROCESO: LOGÍSTICA (D)	CÓDIGO: D.1
	PROCESO: GESTIÓN RESERVAS (D.1)	HOJA 1 DE 2

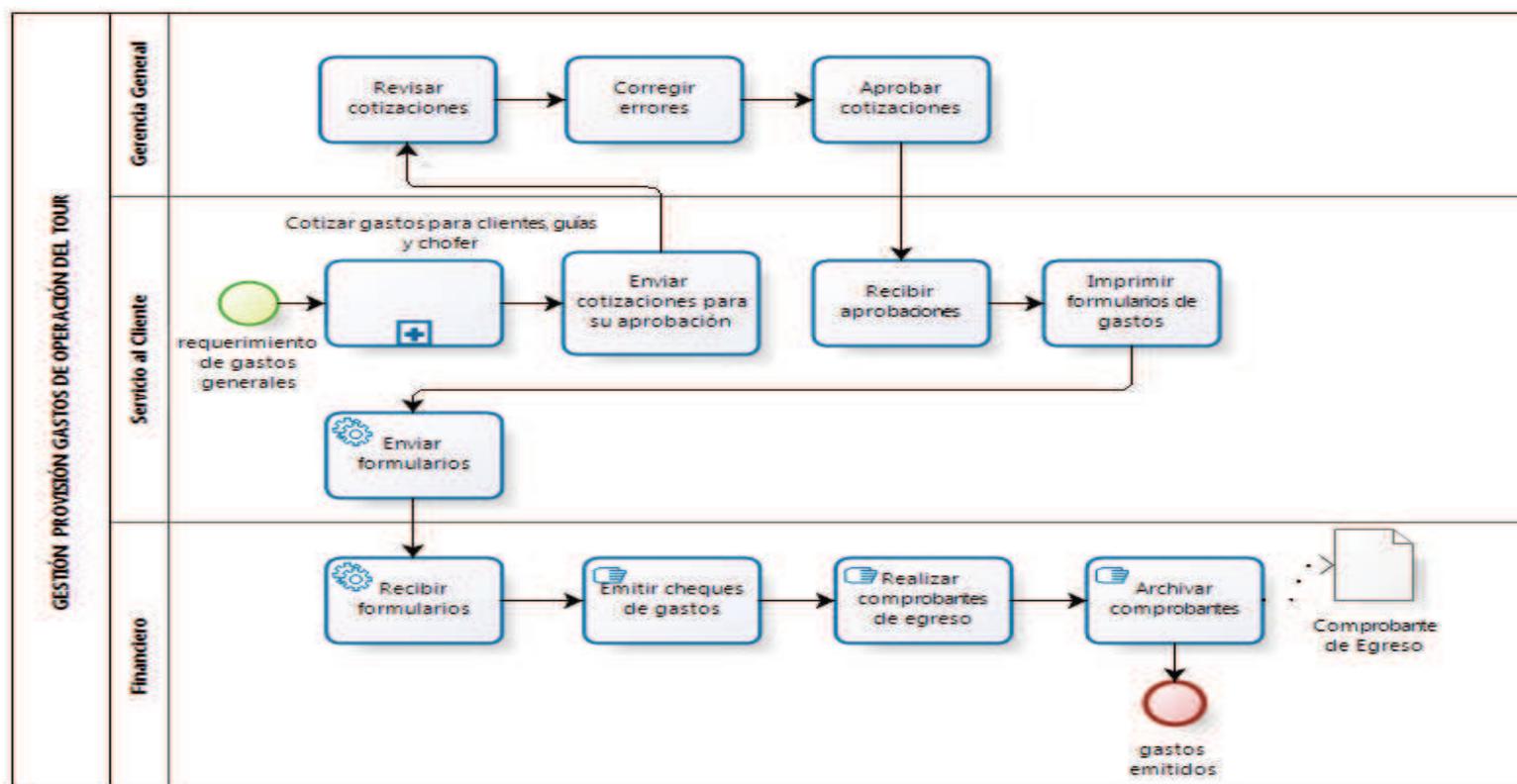


	MACROPROCESO: LOGÍSTICA (D)	CÓDIGO: D.1
	PROCESO: GESTIÓN RESERVAS (A.1)	HOJA 2 DE 2

RESERVAR SERVICIOS ALTERNATIVOS

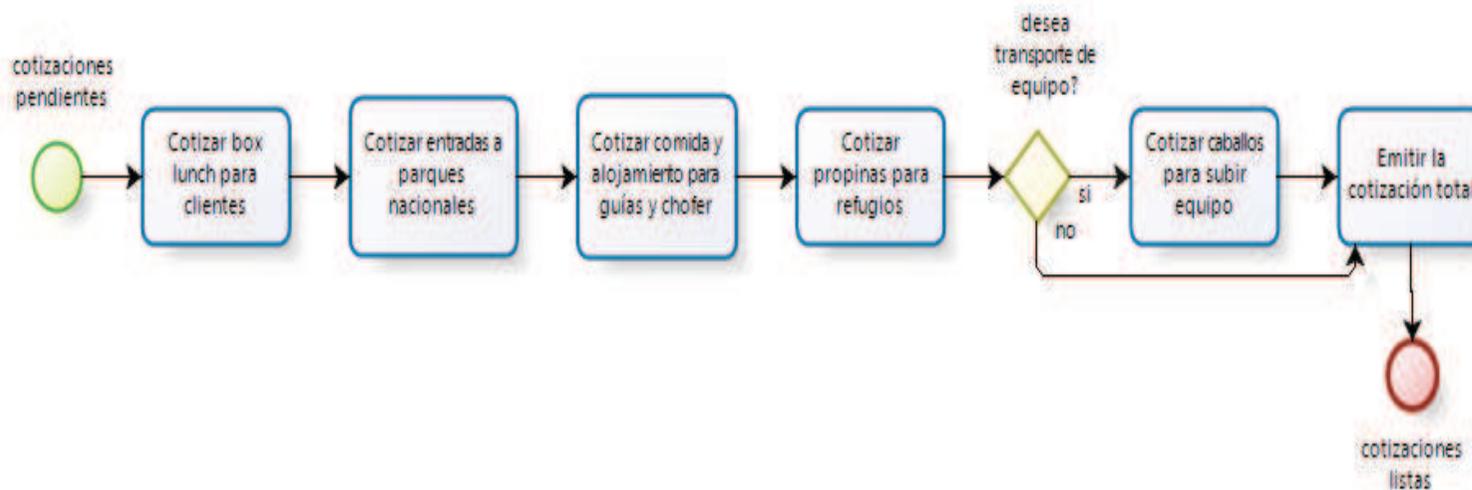


	MACROPROCESO: LOGÍSTICA (D)	CÓDIGO: D.2
	PROCESO: GESTIÓN PROVISIÓN GASTOS DE OPERACIÓN DEL TOUR (D.2)	HOJA 1 DE 2

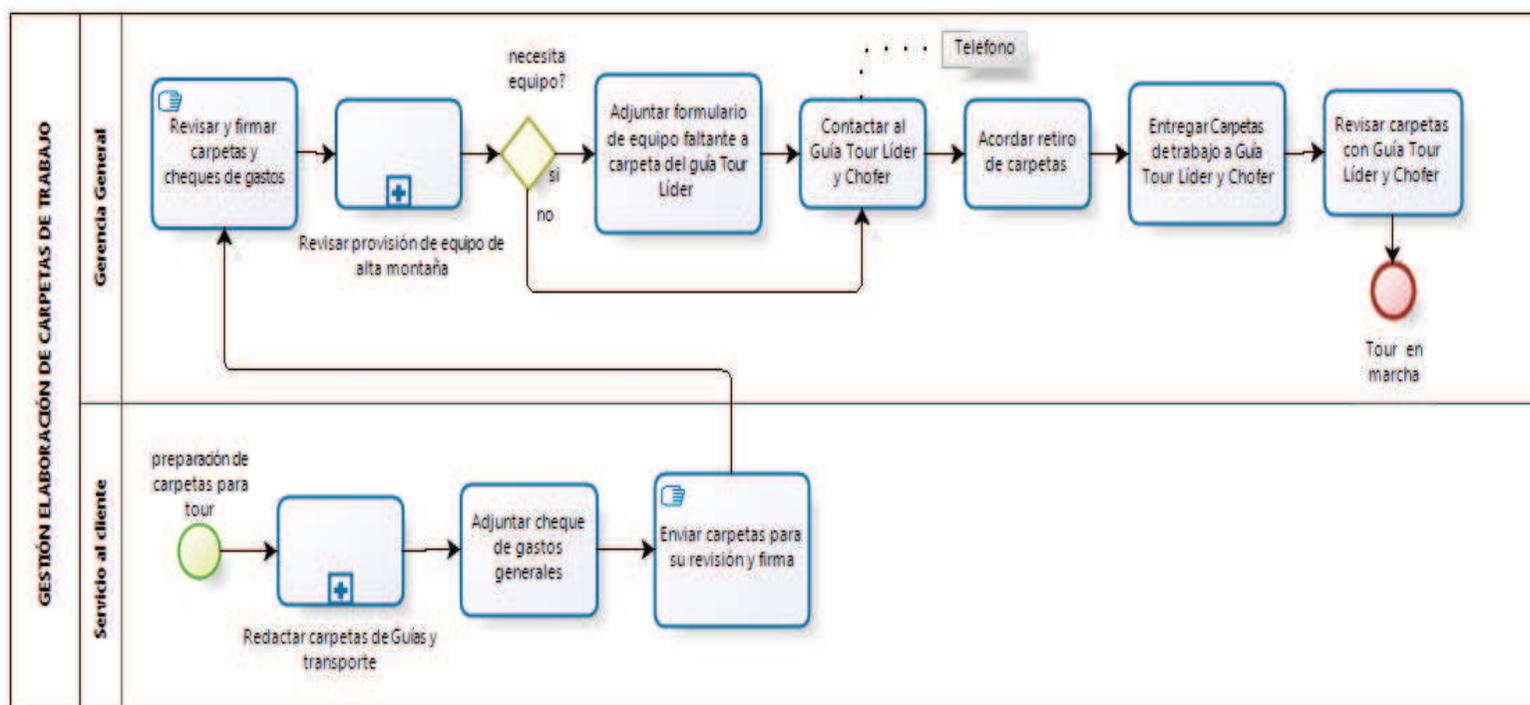


	MACROPROCESO: LOGÍSTICA (D)	CÓDIGO: D.2
	PROCESO: GESTIÓN PROVISIÓN GASTOS DE OPEACIÓN DEL TOUR (D.2)	HOJA 2 DE 2

COTIZAR GASTOS PARA CLIENTES, GUÍAS Y CHOFER

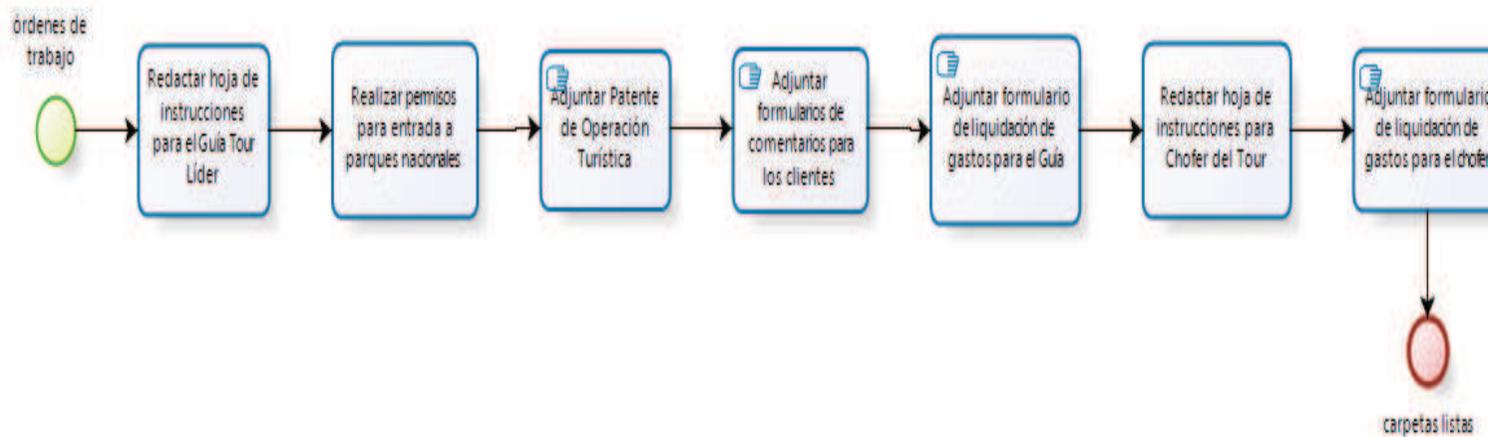


	MACROPROCESO: OPERACIÓN TOUR (E)	CÓDIGO: E.1
	PROCESO: GESTIÓN ELABORACIÓN DE CARPETAS DE TRABAJO (E.1)	HOJA 1 DE 3



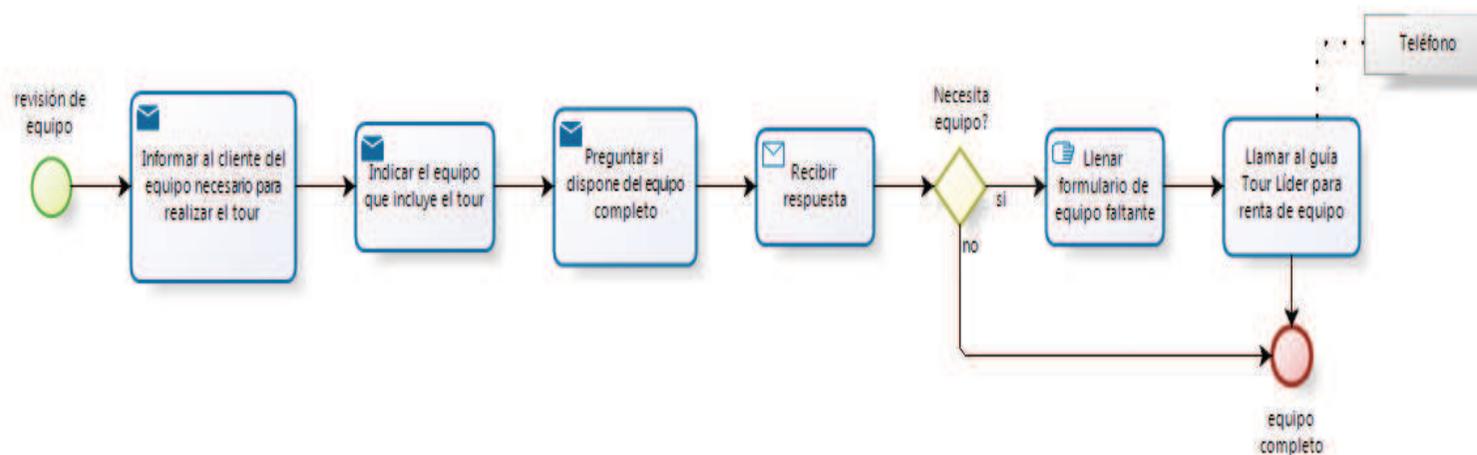
	MACROPROCESO: OPERACIÓN TOUR (E)	CÓDIGO: E.1
	PROCESO: GESTIÓN EABORACIÓN DE CARPETAS DE TRABAJO (E.1)	HOJA 2 DE 3

REDACTAR CARPETAS DE GUÍAS Y TRANSPORTE

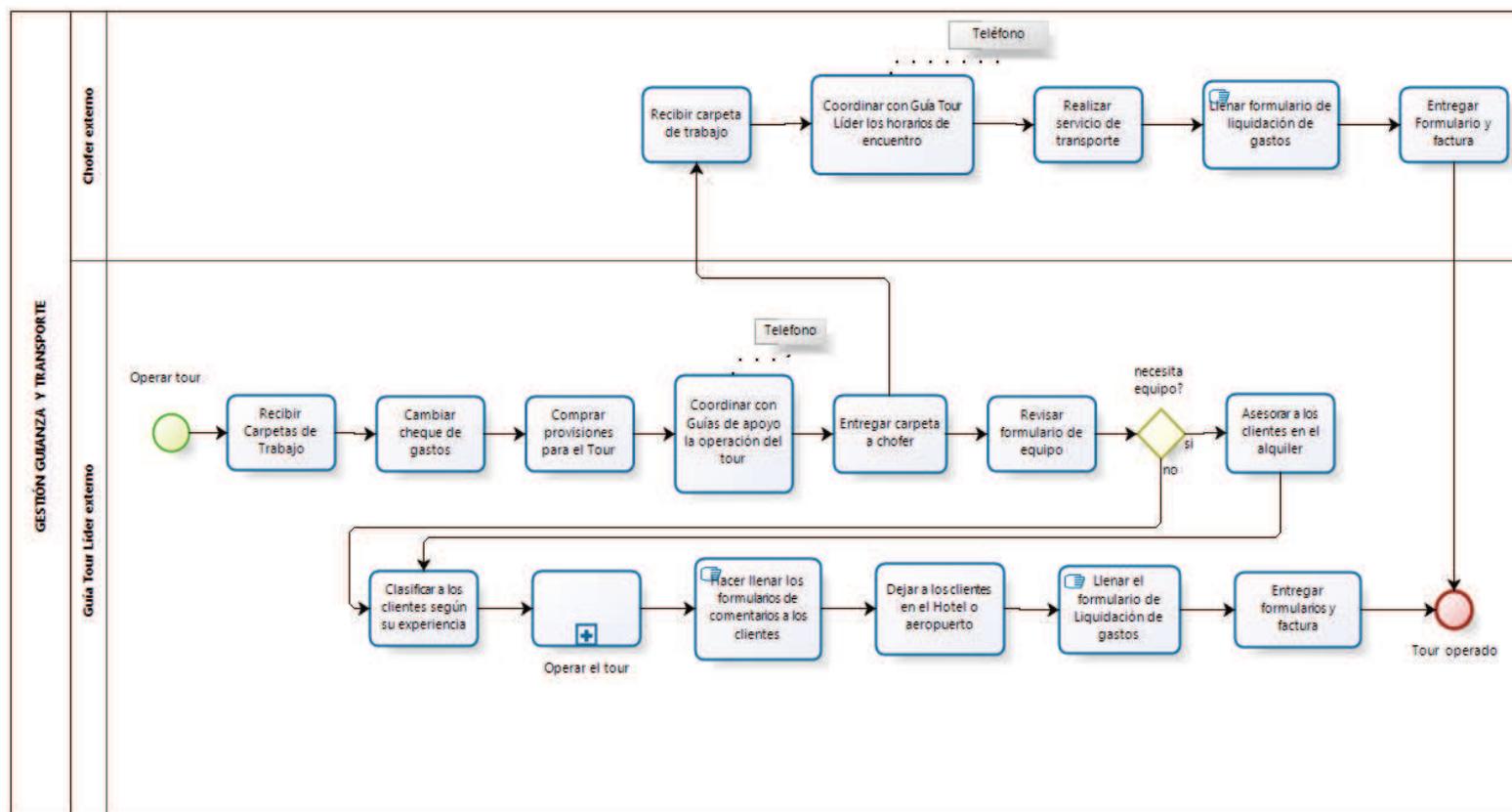


	MACROPROCESO: OPERACIÓN TOUR (E)	CÓDIGO: E.1
	PROCESO: GESTIÓN ELABORACIÓN DE CARPETAS DE TRABAJO (E.1)	HOJA 3 DE 3

REVISAR PROVISIÓN DE EQUIPO DE ALTA MONTAÑA

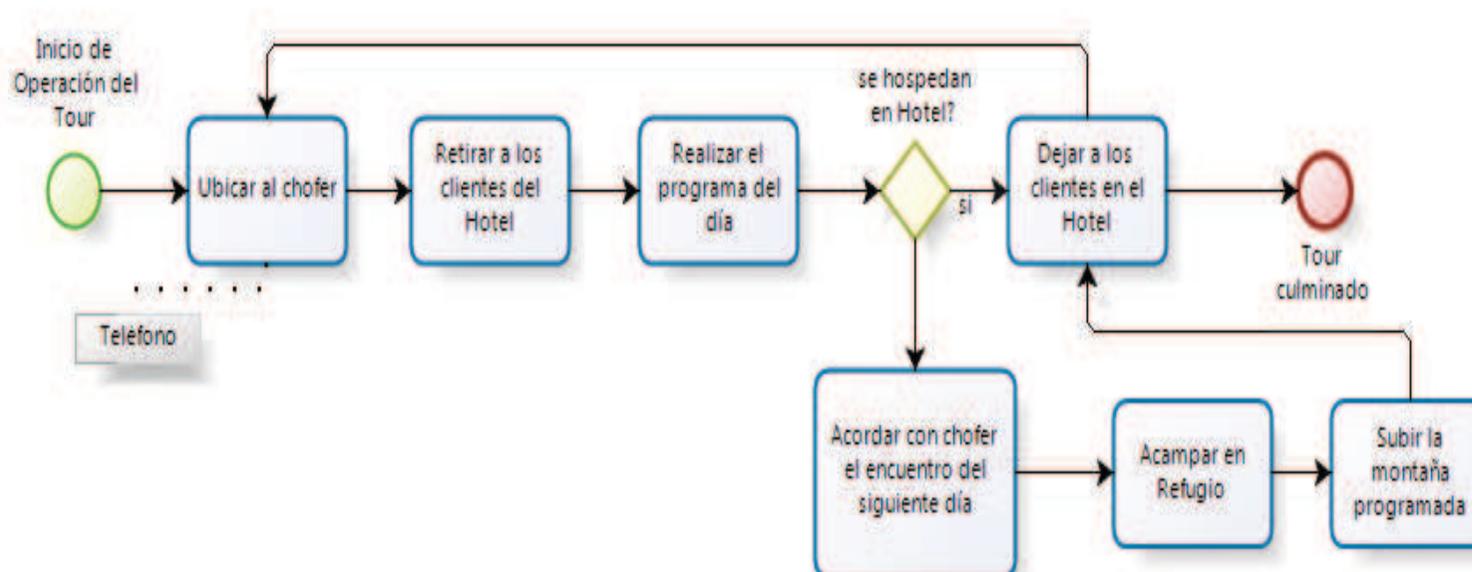


	MACROPROCESO: OPERACIÓN TOUR (E)	CÓDIGO: E.2
	PROCESO: GESTIÓN GUIANZA Y TRANSPORTE (E.2)	HOJA 1 DE 2

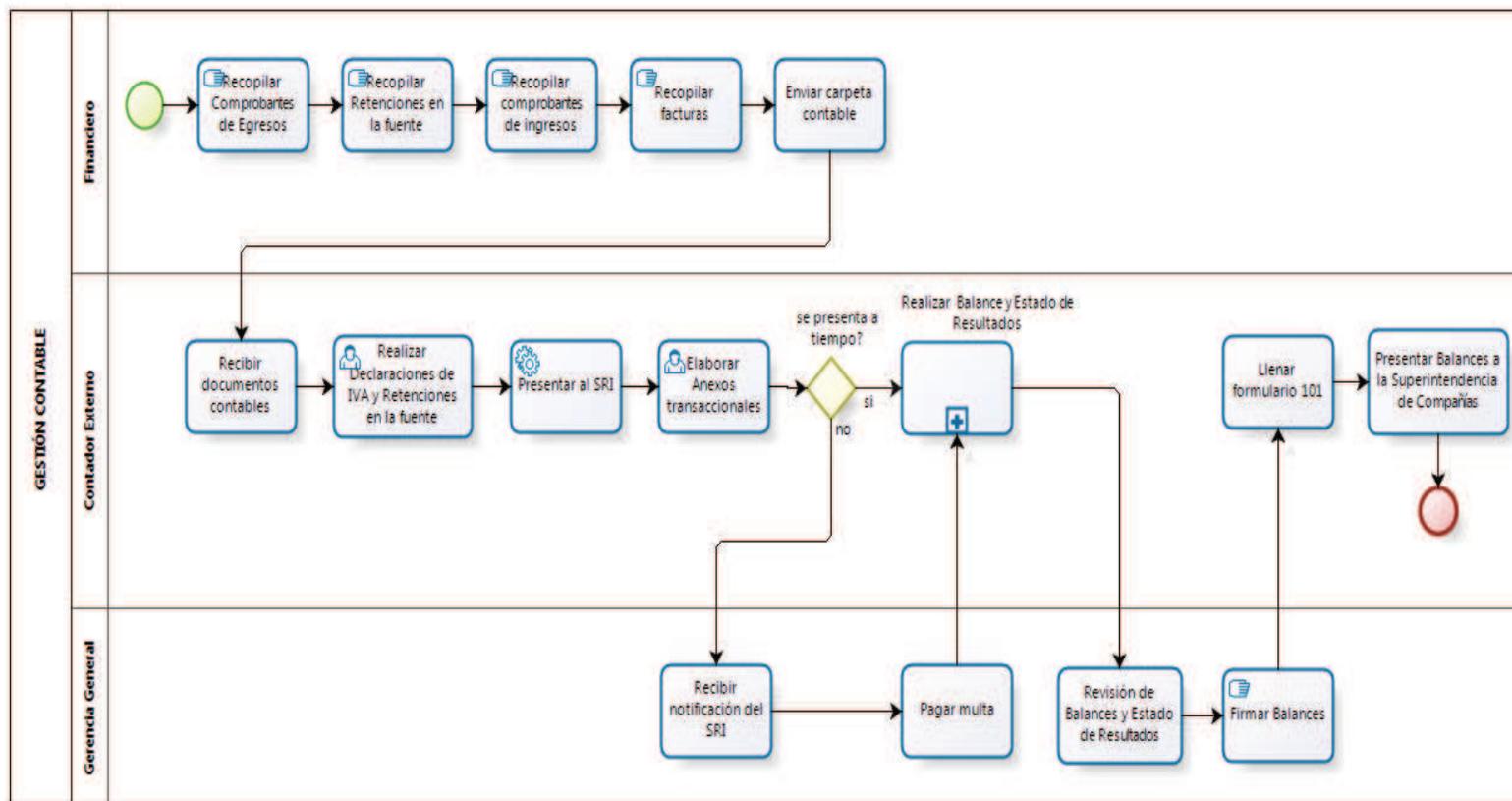


	MACROPROCESO: OPERACIÓN TOUR (E)	CÓDIGO: E.2
	PROCESO: GESTIÓN GUIANZA Y TRANSPORTE (E.2)	HOJA 2 DE 2

OPERAR EL TOUR

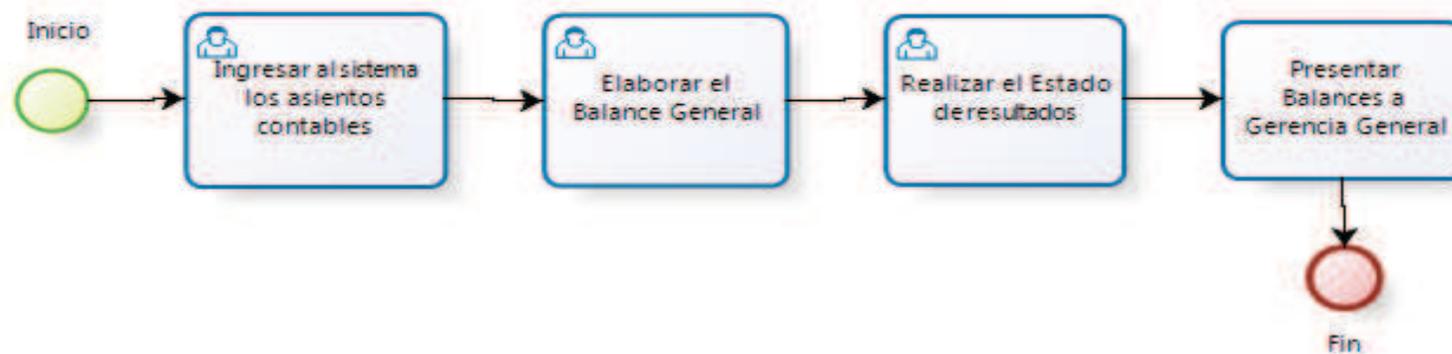


	MACROPROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERO (F)	CÓDIGO: F.1
	PROCESO: GESTIÓN CONTABLE (F.1)	HOJA 1 DE 2

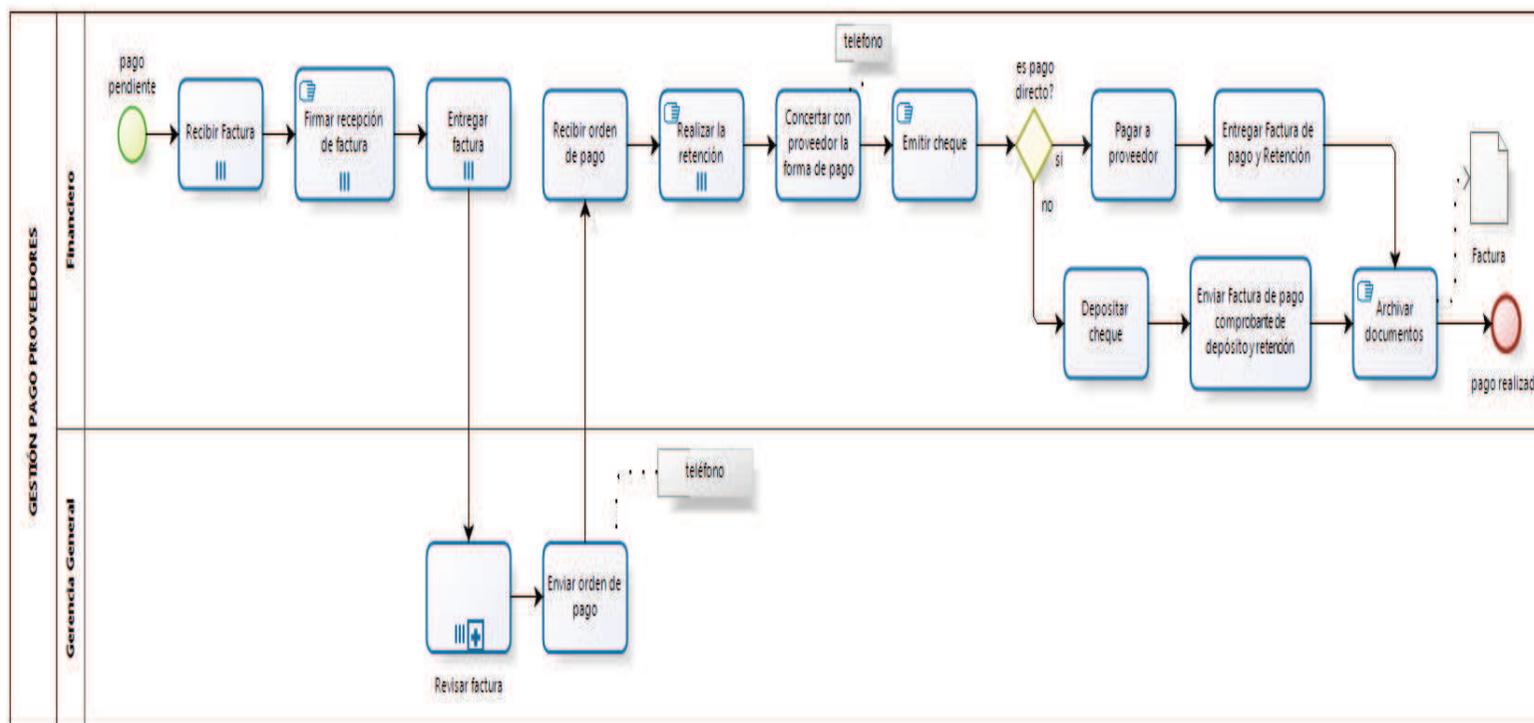


	MACROPROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERO (F)	CÓDIGO: F.1
	PROCESO: GESTIÓN CONTABLE (F.1)	HOJA 2 DE 2

REALIZAR BALANCE Y ESTADO DE RESULTADOS

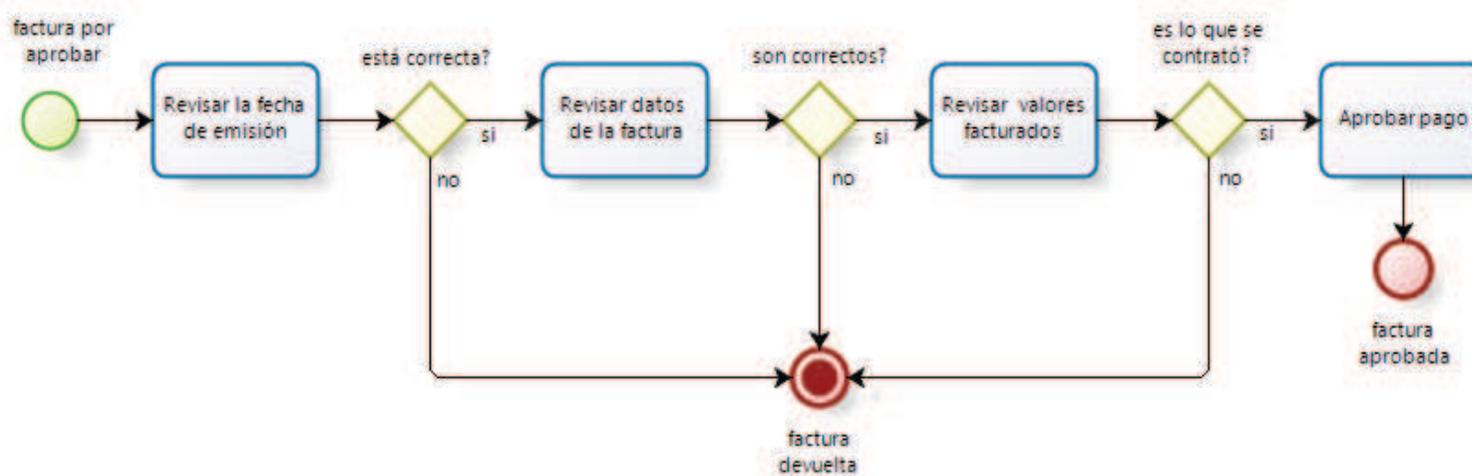


	MACROPROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERO (F)	CÓDIGO: F.2
	PROCESO: GESTIÓN PAGO PROVEEDORES (F.2)	HOJA 1 DE 2

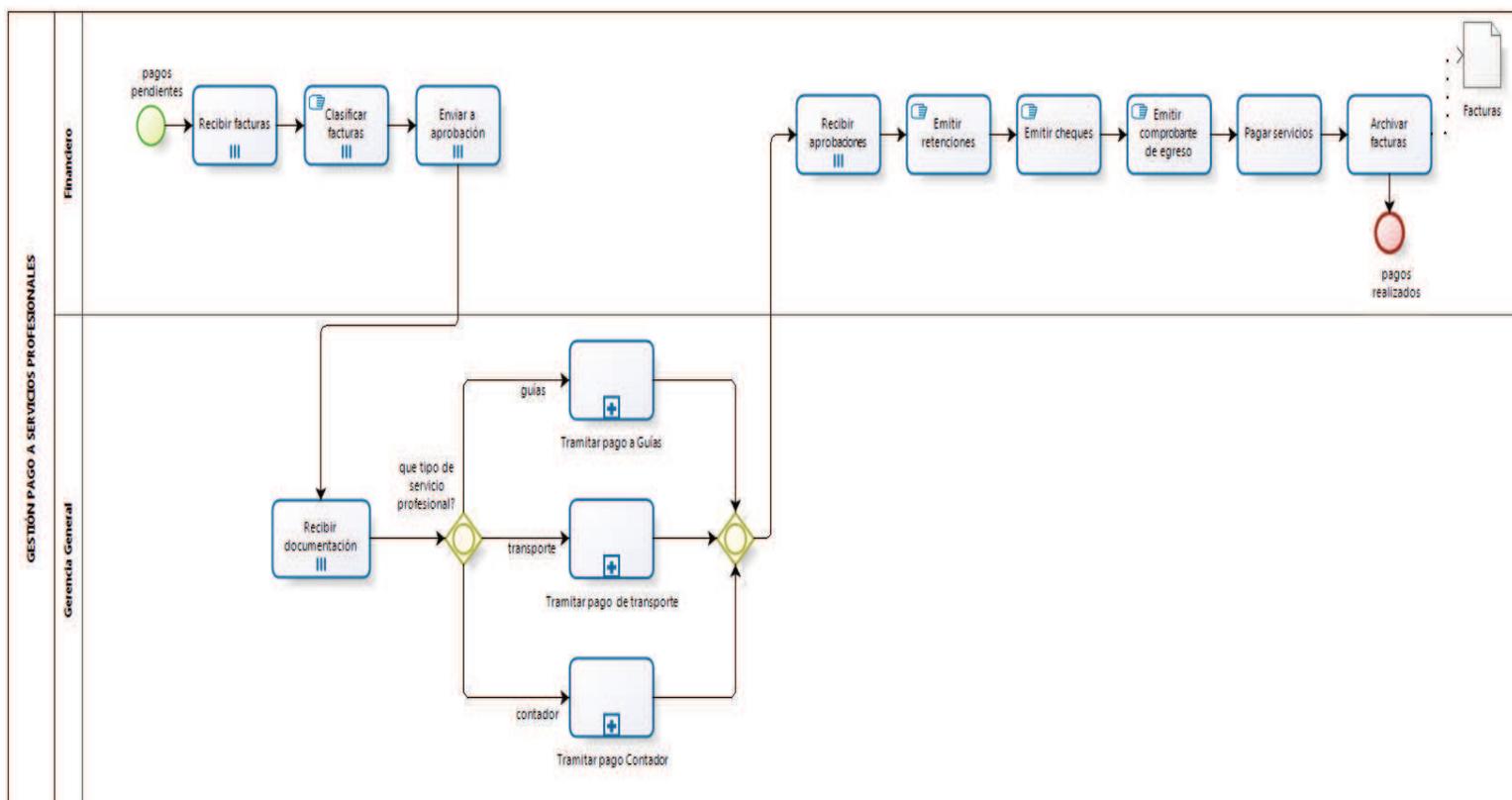


	MACROPROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERO (F)	CÓDIGO: F.2
	PROCESO: GESTIÓN PAGO PROVEEDORES (F.2)	HOJA 2 DE 2

REVISAR FACTURA

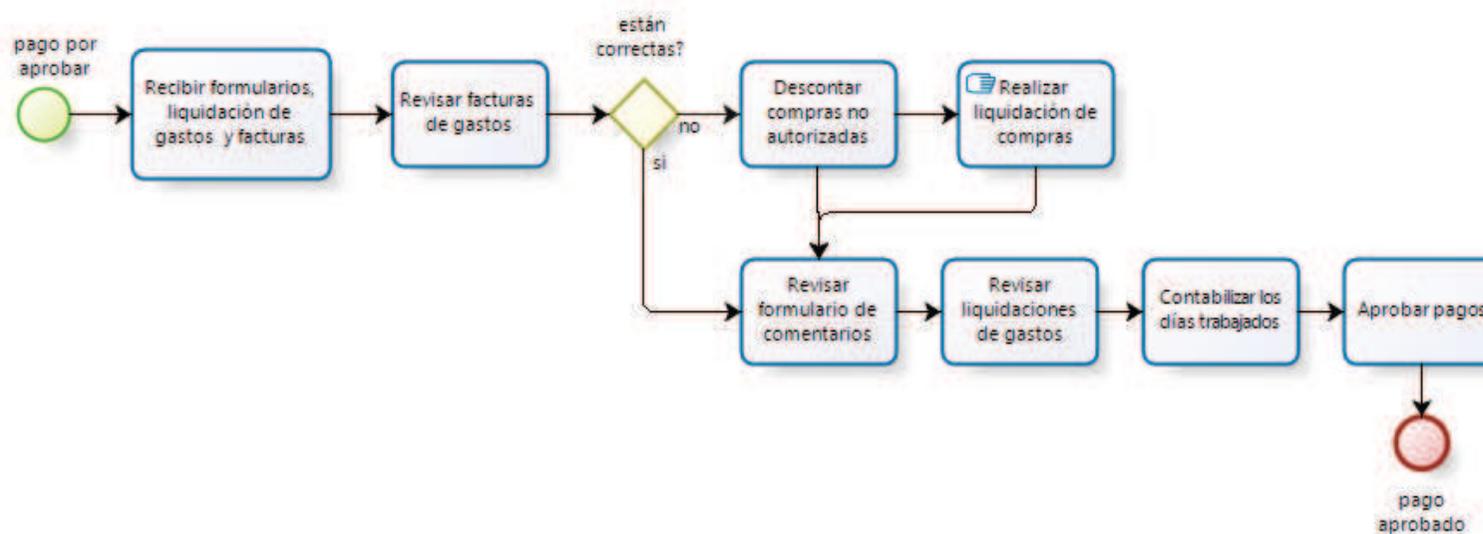


	MACROPROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERO (F)	CÓDIGO: F.3
	PROCESO: GESTIÓN PAGO A SERVICIOS PROFESIONALES (F.3)	HOJA 1 DE 4



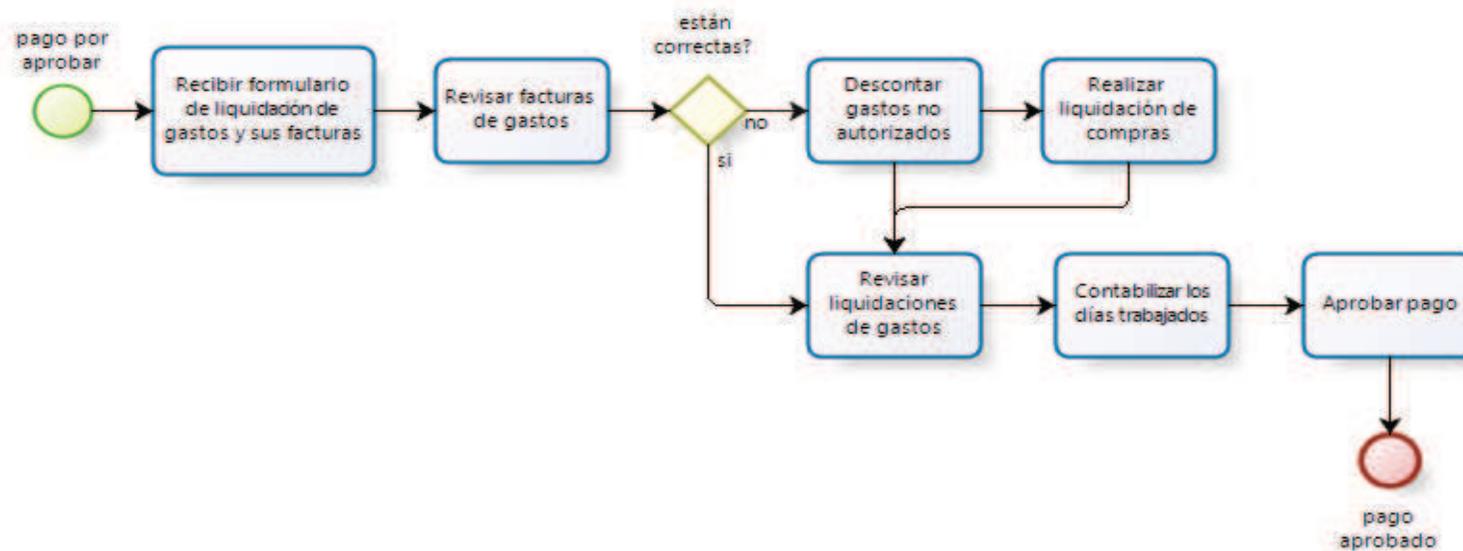
	MACROPROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERO (F)	CÓDIGO: F.3
	PROCESO: GESTIÓN PAGO A SERVICIOS PROFESIONALES (F.3)	HOJA 2 DE 4

TRAMITAR PAGO A GUÍAS



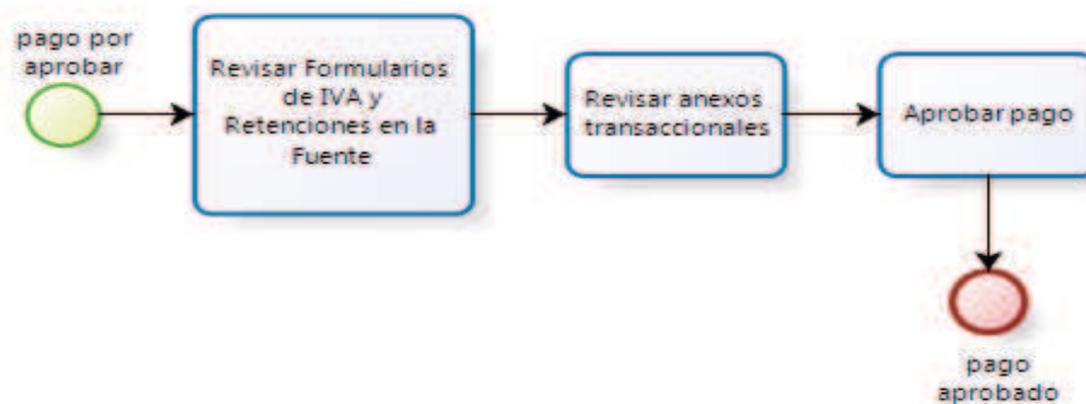
	MACROPROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERO (F)	CÓDIGO: F.3
	PROCESO: GESTIÓN PAGO A SERVICIOS PROFESIONALES (F.3)	HOJA 3 DE 4

TRAMITAR PAGO DE TRANSPORTE

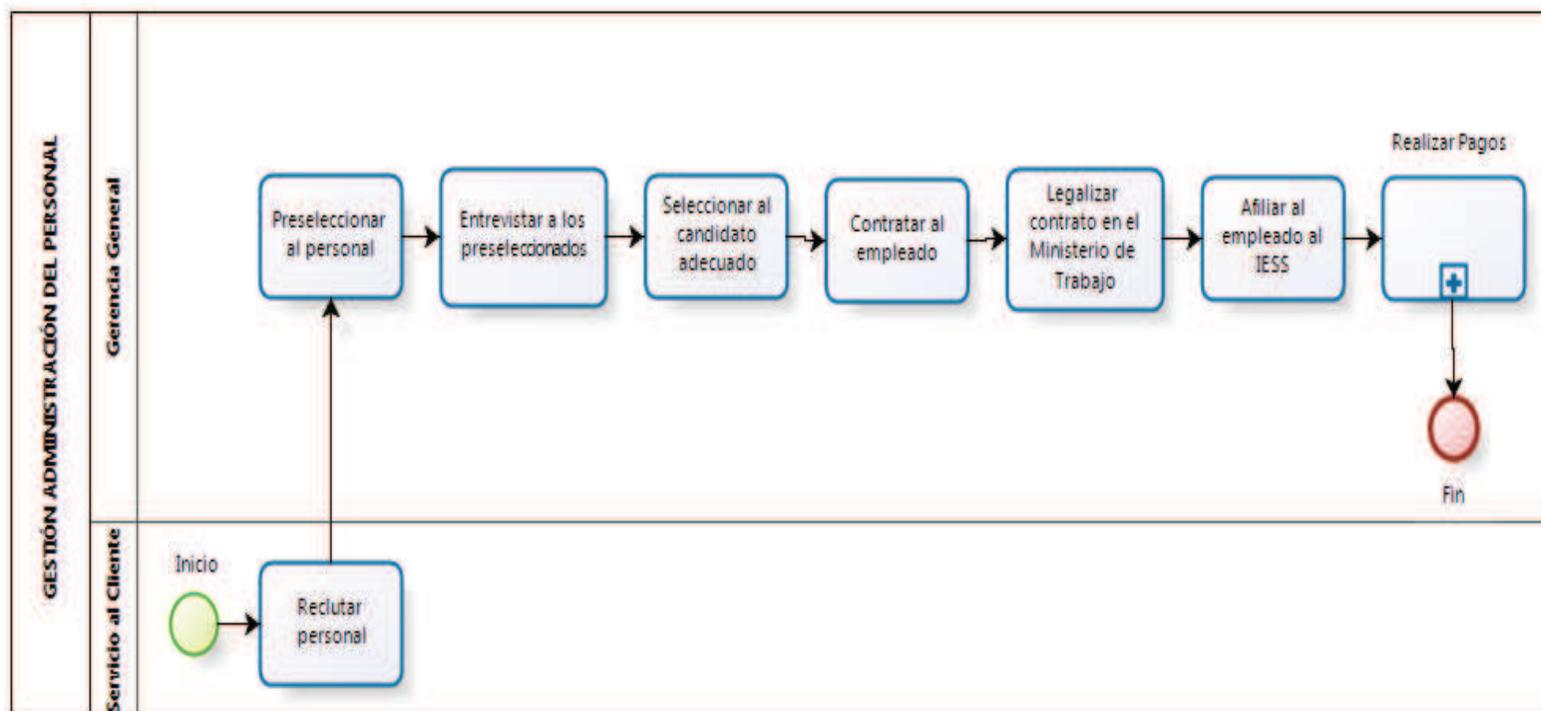


	MACROPROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERO (F)	CÓDIGO: F.3
	PROCESO: GESTIÓN PAGO A SERVICIOS PROFESIONALES (F.3)	HOJA 4 DE 4

TRAMITAR PAGO CONTADOR

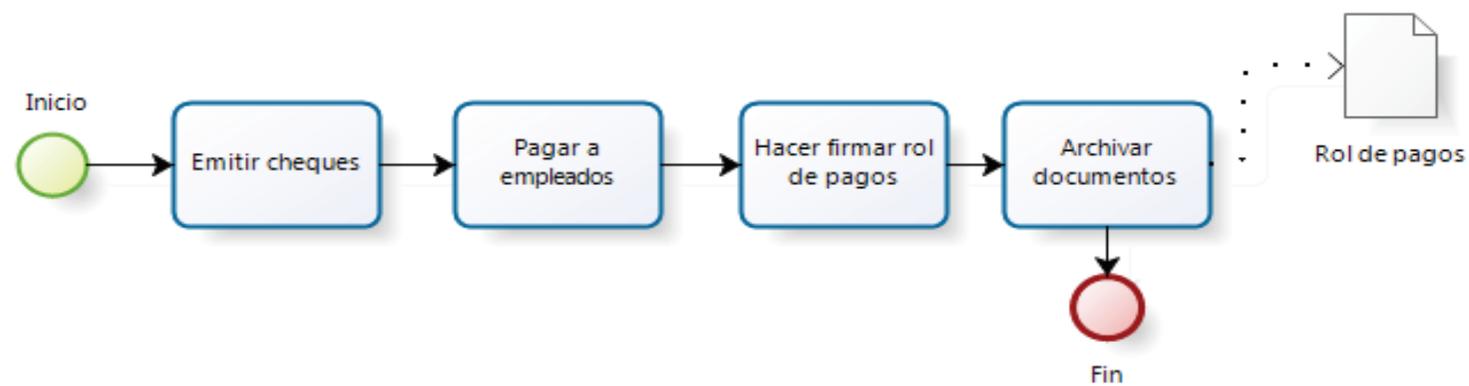


	MACROPROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERO (F)	CÓDIGO: F.4
	PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL (F.4)	HOJA 1 DE 2



	MACROPROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERO (F)	CÓDIGO: F.4
	PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL (F.4)	HOJA 2 DE 2

REALIZAR PAGOS



ANEXO F
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS ACTUALES DE
HSClimbing COMPANY SA

A.1 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO ACTUAL

ANÁLISIS TIEMPOS, COSTOS Y VALOR AGREGADO ACTUAL												
Proceso: GESTIÓN GERENCIA ADMINISTRATIVA (A)												
Subproceso: Gestión Atención al Cliente A.1												
Objeto: Atender al cliente, entregando información del Tour contratado												
Responsable: Gerente General								COSTO HORA-RECURSO				
No.	VAC	EVA	P	I	M	A	E	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivo (min)	Gerencia General	Área Administrativa	
										USD 2,92	USD 2,71	
1				1				Revisar la fecha de llegada del cliente	15	0,73	0,00	
2			1					Llamar al proveedor de transfer	10	0,00	0,45	
3					1			Enviar rótulos con datos del cliente	25	0,00	1,13	
4							1	Verificar que se realice el transfer	60	2,92	0,00	
5				1				Recibir la factura del proveedor de transfer	10	0,00	0,45	
6					1			Enviar factura al pago de proveedores	2	0,00	0,09	
7			1					Citar a Guía Tour Líder	10	0,49	0,00	
8			1					Concertar con cliente la hora de encuentro en la oficina	5	0,24	0,00	
9	1							Recibir al cliente y brindar atención personalizada	15	0,73	0,68	
10	1							Presentar al Guía Tour Líder	10	0,49	0,00	
11	1							Informar al cliente de la organización del tour	30	1,46	0,00	
12		1						Cobrar saldo pendiente	15	0,73	0,00	
13		1						Emitir factura	5	0,24	0,00	
14		1						Entregar factura al cliente	2	0,10	0,00	
15						1		Archivar factura	5	0,00	0,23	
	3	3	3	2	2	1	1		219	8,13	3,03	
TIEMPOS TOTALES												
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								Situación Actual				
								No.	Tiempo (min)	%		
VAC	Valor Agregado al Cliente							3	55	25,11%		
EVA	Valor Agregado a la Empresa							3	22	10,05%		
P	Preparación							3	25	11,42%		
I	Inspección							2	25	11,42%		
M	Movimiento							2	27	12,33%		
A	Archivo							1	5	2,27%		
E	Espera							1	60	27,40%		
TT	Tiempo Total							15	219	100,00%		
TVA	Tiempo de Valor Agregado									77	Tiempo de Espera (min) 60	
IVA	Índice de Valor Agregado									35,16%	Costo del Proceso Mensual (\$) 169,86	



A.2 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO ACTUAL

ANÁLISIS TIEMPOS, COSTOS Y VALOR AGREGADO ACTUAL												
Proceso: GESTIÓN GERENCIA ADMINISTRATIVA (A)												
Subproceso: Gestión Renovación de Permisos de los Organismos de Control A.2												
Objeto: Tramitar la renovación de los permisos municipales para la operación turística de Alta Montaña												
Responsable: Gerente General												
No.	VAC	EVA	P	I	M	A	E	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivo (min)	COSTO HORA-RECURSO		
										Gerencia General	Área Administrativa	
										USD 2,92	USD 2,71	
1			1					Recibir informe de Licencias caducadas	2	0,10	0,00	
2			1					Enviar solicitud de renovación a DMQ	10	0,49	0,00	
3				1				Recibir listado de requisitos para la renovación	5	0,24	0,00	
4					1			Presentar los documentos solicitados por el DMQ	60	2,92	2,71	
5				1				Recibir al Delegado del Ministerio de Turismo	15	0,73	0,00	
6			1					Corregir las observaciones realizadas por el Delegado del Ministerio de Turismo	960	46,72	0,00	
7							1	Recibir la aprobación del Ministerio de Turismo	20	0,98	0,00	
8				1				Recibir al Delegado del Cuerpo de Bomberos	15	0,73	0,00	
9			1					Corregir las observaciones realizadas por el Delegado del Cuerpo de Bomberos	960	46,72	0,00	
10			1					Recibir la aprobación del Cuerpo de Bomberos	20	0,98	0,00	
11							1	Recibir el valor a pagar del LUAE con multa	2400	116,80	0,00	
12			1					Enviar solicitud de renovación de POT al Ministerio del Medio Ambiente	10	0,49	0,00	
13				1				Recibir el listado de requisitos	5	0,24	0,00	
14					1			Presentar los documentos solicitados por el Ministerio del Medio Ambiente	60	2,92	1,33	
15							1	Recibir el valor a pagar de la Patente con multa	2400	116,80	0,00	
16			1					Emitir cheques de pago	5	0,00	0,23	
17			1					Emitir los comprobantes de Egreso	5	0,00	0,23	
18					1			Pagar las renovaciones	45	0,00	1,00	
19		1						Recibir LUAE o Patente renovada	1440	0,00	65,04	
20							1	Archivar documentos contables	5	0,00	0,23	
	0	1	8	4	3	1	3		8442	337,86	70,77	
TIEMPOS TOTALES												
Situación Actual												
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES												
								No.	Tiempo (min)	%		
VAC	Valor Agregado al Cliente							0	0	0,00%		
EVA	Valor Agregado a la Empresa							1	1440	17,06%		
P	Preparación							8	1972	23,36%		
I	Inspección							4	40	0,48%		
M	Movimiento							3	165	1,95%		
A	Archivo							1	5	0,06%		
E	Espera							3	4820	57,10%		
TT	Tiempo Total							20	8442	1,00		
TVA	Tiempo de Valor Agregado									1440		
IVA	Índice de Valor Agregado									17,06%		
Tiempo de Ciclo (min)										8442		
Tiempo de Proceso (min)										3622		
Tiempo de Espera (min)										4820		
Costo del Proceso Mensual (\$)										4790,99		



B.1 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO ACTUAL

ANÁLISIS TIEMPOS, COSTOS Y VALOR AGREGADO ACTUAL												
Proceso: PROMOCIÓN VÍA WEB (B)												
Subproceso: Gestión Ranking Páginas Web B.1												
Objeto: Actualizar la información de las páginas web para mantener o mejorar su posicionamiento.												
Responsable: Web Master											COSTO HORA-RECURSO	
No.	VAC	EVA	P ○	I ■	M ➔	A ▼	E ◻	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivo (min)	Gerencia General	Área Informática	
										USD 2,92	USD 46,51	
1				1				Verificar la disponibilidad de las páginas web	5	0,24	3,88	
2				1				Verificar el posicionamiento de las páginas web	10	0,48	7,75	
3				1				Revisar las fechas caducadas de los tours	30	1,46	23,26	
4	1							Actualizar las fechas disponibles de los tours	60	2,92	46,52	
5	1							Actualizar la información de los tours en los tres idiomas	120	5,84	93,02	
6		1						Optimizar las páginas para los diferentes tipos de búsqueda	120	0,00	93,02	
7		1						Indexar las páginas web	120	0,00	93,02	
8							1	Realizar el back up de las páginas	120	5,84	93,02	
9			1					Redactar el informe a Gerencia	60	0,00	46,51	
10				1				Recibir el informe en Gerencia	25	1,20	0,00	
11			1					Realizar mantenimiento in house	120	5,84	0,00	
	2	2	2	4	0	0	1		790	23,82	500,00	
TIEMPOS TOTALES												
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								Situación Actual				
								No.	Tiempo (min)	%		
VAC	Valor Agregado al Cliente	2	180	22,79%								
EVA	Valor Agregado a la Empresa	2	240	30,38%								
P	Preparación	2	180	22,79%								
I	Inspección	4	70	8,85%								
M	Movimiento	0	0	0,00%								
A	Archivo	0	0	0,00%								
E	Espera	1	120	15,19%								
TT	Tiempo Total	11	790	100,00%								
TVA	Tiempo de Valor Agregado			420	Tiempo de Ciclo (min)	790						
IVA	Índice de Valor Agregado			53,17%	Tiempo de Proceso (min)	670						
					Tiempo de Espera (min)	120						
					Costo del Proceso Mensual (\$)	574,75						

C.1 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO ACTUAL

ANÁLISIS TIEMPOS, COSTOS Y VALOR AGREGADO ACTUAL												
Proceso: VENTAS (C)												
Subproceso: Gestión Ventas C.1												
Objeto: Concretar la venta ofreciendo diferentes paquetes turísticos												
Responsable: Gerente General, Counter de Servicio al Cliente y Web Master												
No.	VAC	EVA	P	I	M	A	E	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivo (min)	COSTO HORA-RECURSO		
										Área de Ventas	Área Financiera	
										USD 2,92	USD 2,71	
1			1					Recibir el requerimiento del cliente por correo	5	0,24	0,00	
2				1				Analizar los requerimientos	5	0,24	0,00	
3							1	Preguntar la fecha y el tour deseado	5	0,24	0,00	
4							1	Hacer seguimiento al cliente	5	0,24	0,00	
5							1	Recibir la respuesta del cliente	5	0,24	0,00	
6				1				Verificar si requiere de una salida fija	5	0,24	0,00	
7				1				Verificar si requiere un tour nuevo	5	0,24	0,00	
8				1				Analizar las preferencias del cliente	3	0,15	0,00	
9				1				Revisar las rutas alternativas	5	0,24	0,00	
10							1	Pedir las tarifas actualizadas a los proveedores	3	0,15	0,00	
11	1							Elaborar nuevo paquete turístico	3	0,15	0,00	
12			1					Cotizar el paquete turístico	8	0,40	0,00	
13	1							Subir nuevo paquete a las páginas web de la empresa	4	0,20	0,00	
14				1				Verificar guías disponibles	6	0,29	0,00	
15			1					Contratar Guías y transporte	3	0,15	0,00	
16	1							Enviar el contrato y las formas de pago al cliente	1	0,05	0,00	
17							1	Recibir el contrato lleno y firmado por el cliente	12	0,58	0,00	
18		1						Recibir el anticipo de pago	12	0,58	0,00	
19			1					Elaborar el comprobante del anticipo	1	0,05	0,05	
20	1							Enviar el comprobante al cliente	1	0,05	0,00	
21			1					Llenar el comprobante de ingreso	1	0,05	0,05	
22							1	Archivar documentos contables	1	0,05	0,05	
			2	3	5	6	0	1	5	99	4,82	0,15
TIEMPOS TOTALES												
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								Situación Actual				
								No.	Tiempo (min)	%		
VAC	Valor Agregado al Cliente				2	2	2,02%					
EVA	Valor Agregado a la Empresa				3	19	19,19%					
P	Preparación				5	18	18,18%					
I	Inspección				6	29	29,29%					
M	Movimiento				0	0	0,00%					
A	Archivo				1	1	1,01%					
E	Espera				5	30	30,30%					
TT	Tiempo Total				22	99	1,00					
TVA	Tiempo de Valor Agregado						21		Tiempo de Ciclo (min)	99		
IVA	Índice de Valor Agregado						21,21%		Tiempo de Proceso (min)	69		
										Tiempo de Espera (min)	30	
										Costo del Proceso Mensual (\$)	164,01	

D.1 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO ACTUAL

ANÁLISIS TIEMPOS, COSTOS Y VALOR AGREGADO ACTUAL											
Proceso: LOGÍSTICA (D)											
Subproceso: Gestión Reservas D.1											
Objeto: Apartar los servicios requeridos para el tour contratado											
Responsable: Counter de Servicio al Cliente										COSTO HORA-RECURSO	
No.	VAC	EVA	P ○	I ■	M ➔	A ▽	E D	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivo (min)	Gerencia General	Área Administrativa
										USD 2,92	USD 2,71
1			1					Redactar orden de reservas	10	0,49	0,00
2							1	Realizar las reservas con los proveedores	120	0,00	5,42
3				1				Buscar en transport servicios de proveedores alternativos	60	2,92	0,00
4							1	Llamar a solicitar tarifas actualizadas	120	0,00	5,42
5			1					Cotizar los servicios de proveedores alternativos	60	2,92	0,00
6		1						Reservar los servicios confirmados por los proveedores	60	0,00	2,71
7	1							Informar al cliente de las reservas de servicios alternativos	30	1,46	0,00
8					1			Pagar anticipo de reserva	30	0,00	1,36
9					1			Enviar comprobante de anticipo	15	0,00	0,68
10			1					Emitir comprobante de egreso	5	0,00	0,23
11							1	Archivar documentos contables	5	0,00	0,23
	1	1	3	1	2	1	2		515	7,79	16,05
TIEMPOS TOTALES											
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES											
Situación Actual											
									No.	Tiempo (min)	%
VAC	Valor Agregado al Cliente								1	30	5,83%
EVA	Valor Agregado a la Empresa								1	60	11,65%
P	Preparación								3	75	14,56%
I	Inspección								0	60	11,65%
M	Movimiento								2	45	8,74%
A	Archivo								1	5	0,97%
E	Espera								3	240	46,60%
TT	Tiempo Total								11	515	100,00%
TVA	Tiempo de Valor Agregado									90	
IVA	Índice de Valor Agregado									17,48%	
										Tiempo de Ciclo (min)	515
										Tiempo de Proceso (min)	275
										Tiempo de Espera (min)	240
										Costo del Proceso Mensual (\$)	1023,13



D.2 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO ACTUAL

ANÁLISIS TIEMPOS, COSTOS Y VALOR AGREGADO ACTUAL												
Proceso: LOGÍSTICA (D)												
Subproceso: Gestión Provisión Gastos de Operación del Tour D.2												
Objeto: Asignar recursos económicos para gastos generales del grupo												
Responsable: Counter de Servicio al Cliente												
										COSTO HORA-RECURSO		
No.	VAC	EVA	P	I	M	A	E	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivo (min)	Gerencia General	Área Administrativa	
										USD 2,92	USD 2,71	
1	1							Cotizar el box lunch y comida de asalto para los clientes	10	0,00	0,45	
2	1							Cotizar las entradas a los parques nacionales	5	0,00	0,23	
3		1						Cotizar comida y alojamiento para guías y chofer	15	0,00	0,68	
4		1						Cotizar propinas para refugios	5	0,00	0,23	
5	1							Cotizar caballos para subir el equipo de los clientes	10	0,00	0,45	
6			1					Emitir la cotización total	10	0,00	0,45	
7							1	Enviar cotizaciones para su aprobación	10	0,00	0,45	
8				1				Revisar cotizaciones	10	0,49	0,00	
9		1						Corregir errores en las cotizaciones	10	0,49	0,00	
10							1	Aprobar cotizaciones	10	1,22	0,00	
11							1	Recibir aprobación	10	0,00	0,45	
12			1					Imprimir formularios de gastos generales	5	0,00	0,23	
13			1					Emitir cheque de gastos generales	5	0,00	0,23	
14			1					Emitir comprobantes de egreso	5	0,00	0,23	
15							1	Archivar documentos contables	5	0,00	0,23	
	3	3	4	1	0	1	3		125	2,20	4,31	
TIEMPOS TOTALES												
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES												
Situación Actual												
No.												
Tiempo (min)												
%												
VAC	Valor Agregado al Cliente							3	25	20,00%		
EVA	Valor Agregado a la Empresa							3	30	24,00%		
P	Preparación							4	25	20,00%		
I	Inspección							1	10	8,00%		
M	Movimiento							0	0	0,00%		
A	Archivo							1	5	4,00%		
E	Espera							3	30	24,00%		
TT	Tiempo Total							15	125	100,00%		
TVA	Tiempo de Valor Agregado									55		
IVA	Índice de Valor Agregado									44,00%		
										Tiempo de Ciclo (min)		125
										Tiempo de Proceso (min)		95
										Tiempo de Espera (min)		30
										Costo del Proceso Mensual (\$)		67,81



E.1 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO ACTUAL

ANÁLISIS TIEMPOS, COSTOS Y VALOR AGREGADO ACTUAL														
Proceso: OPERACIÓN TOUR (E)														
Subproceso: Gestión Elaboración de Carpetas de Trabajo E.1														
Objeto: Redactar la hoja de instrucciones para el Guía Tour Líder adjuntando los documentos necesarios para la operación del tour.														
Responsable: Counter de Servicio al Cliente														
No.	VAC	EVA	P	I	M	A	E	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivo (min)	COSTO HORA-RECURSO				
										Gerencia General	Área Administrativa			
										USD 2,92	USD 2,71			
1							1	Solicitar al cliente el Formulario de Aplicación lleno y firmado	60	2,92	0,00			
2				1				Redactar la hoja de instrucciones para el Guía Tour Líder	30	0,00	1,36			
3				1				Redactar los permisos necesarios para las entradas a los parques nacionales	10	0,00	0,46			
4			1					Adjuntar Patente de Operación Turística	2	0,00	0,09			
5			1					Adjuntar los formularios de comentarios para los clientes	2	0,00	0,09			
6			1					Adjuntar formulario de liquidacion de gastos para el Guía	2	0,00	0,09			
7			1					Adjuntar el cheque de gastos	2	0,00	0,09			
8			1					Amar la carpeta del Guía	5	0,00	0,23			
9				1				Redactar la hoja de instrucciones para el chofer del tour	15	0,00	0,68			
10			1					Adjuntar formulario de liquidación de gastos para el chofer	2	0,00	0,09			
11			1					Amar la carpeta del chofer	5	0,00	0,23			
12			1					Enviar las carpetas para su revisión y firma	5	0,00	0,23			
13				1				Revisar y firmar las carpetas y el cheque de provisión de gastos	15	0,73	0,00			
14	1							Informar al cliente del equipo necesario para realizar el tour	10	0,49	0,00			
15	1							Indicar al cliente el equipo que incluye el tour	10	0,49	0,00			
16	1							Preguntar si dispone del equipo completo	15	0,73	0,00			
17				1				Llenar el formulario del equipo faltante de ser necesario	5	0,00	0,23			
18			1					Adjuntar el formulario lleno del equipo faltante en la carpeta del guía tour líder	2	0,00	0,09			
19			1					Concertar cita con el guía tour líder y chofer	10	0,49	0,00			
20		1						Entregar las carpetas de trabajo al guía y chofer	5	0,24	0,23			
21		1						Revisar las carpetas con el guía y chofer	20	0,97	0,00			
	3	2	10	5	0	0	1		232	7,06	4,19			
TIEMPOS TOTALES														
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES										Situación Actual				
										No.	Tiempo (min)	%		
VAC	Valor Agregado al Cliente	3	35	15,09%										
EVA	Valor Agregado a la Empresa	2	25	10,78%										
P	Preparación	10	37	15,95%										
I	Inspección	5	75	32,33%										
M	Movimiento	0	0	0,00%										
A	Archivo	0	0	0,00%										
E	Espera	1	60	25,85%										
TT	Tiempo Total	21	232	100,00%										
TVA	Tiempo de Valor Agregado		60		Tiempo de Ciclo (min)	232								
IVA	Índice de Valor Agregado		25,85%		Tiempo de Proceso (min)	172								
					Tiempo de Espera (min)	60								
					Costo del Proceso Mensual (\$)	217,5								

E.2 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO ACTUAL

ANÁLISIS TIEMPOS, COSTOS Y VALOR AGREGADO ACTUAL											
Proceso: OPERACIÓN TOUR (E)											
Subproceso: Gestión Guianza y Transporte E.2											
Objeto: Operar el tour contratado brindando apoyo y soporte profesional											
Responsable: Guía Tour Líder y Chofer										COSTO HORA-RECURSO	
No.	VAC	EVA	P	I	M	A	E	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivo (min)	Área Administrativa	
										Guías	Chofer
										3,33 USD	4,58 USD
1			1					Recibir las carpetas de trabajo	10	0,56	0,00
2			1					Cambiar el cheque de gastos generales	30	1,67	0,00
3					1			Comprar provisiones para el tour	30	1,67	0,00
4			1					Coordinar con guías de apoyo la operación del tour	20	1,11	0,00
5			1					Entregar la carpeta al chofer	20	1,11	0,00
6			1					Coordinar con el guía tour líder los horarios de encuentro	20	0,00	1,53
7					1			Realizar el servicio de transporte	180	0,00	13,74
8				1				Llenar el formulario de liquidación de gastos chofer	20	0,00	1,53
9					1			Entregar el formulario y la factura de servicios chofer	30	0,00	2,29
10				1				Revisar el formulario de equipo de los clientes	20	1,11	0,00
11	1							Asesorar a los clientes en el alquiler del equipo	30	1,67	0,00
12	1							Agrupar a los clientes según su experiencia en montaña	30	1,67	0,00
13							1	Retirar a los clientes del Hotel donde se hospedan	20	1,11	0,00
14	1							Operar el tour	360	19,98	0,00
15	1							Dejar a los clientes en el Hotel o en el aeropuerto	30	1,67	0,00
16		1						Hacer llenar a los clientes los formularios de comentarios	30	1,67	0,00
17				1				Llenar el formulario de liquidación de gastos guías	20	1,11	0,00
18					1			Entregar los formularios llenos y la factura de servicios guías	30	1,67	0,00
	4	1	5	3	4	0	1		930	37,78	19,09
TIEMPOS TOTALES											
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES					Situación Actual						
					No.	Tiempo (min)	%				
VAC	Valor Agregado al Cliente				4	450	48,39%				
EVA	Valor Agregado a la Empresa				1	30	3,23%				
P	Preparación				5	100	10,75%				
I	Inspección				3	60	6,45%				
M	Movimiento				4	270	29,03%				
A	Archivo				0	0	0,00%				
E	Espera				1	20	2,15%				
TT	Tiempo Total				18	930	100,00%	Tiempo de Ciclo (min)		930	
TVA	Tiempo de Valor Agregado					480		Tiempo de Proceso (min)		910	
IVA	Índice de Valor Agregado					51,61%		Tiempo de Espera (min)		20	
								Costo del Proceso Mensual (\$)		4407,43	



F.1 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO ACTUAL

ANÁLISIS TIEMPOS, COSTOS Y VALOR AGREGADO ACTUAL												
Proceso: GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERO (F)												
Subproceso: Gestión Contable F.1												
Objeto: Mantener el control sobre todos los movimientos financieros que ocurren en la empresa, apoyando a los socios en cuanto a la planificación financiera del negocio												
Responsable: Contador												
No.	VAC	EVA	P	I	M	A	E	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivo (min)	COSTO HORA-RECURSO		
										Gerencia General	Área Administrativa	Área Financiera
										USD 2,92	USD 2,71	USD 4,20
1			1					Recopilar los comprobantes de egresos	10	0,00	0,45	0,00
2			1					Recopilar las retenciones en la fuente	10	0,00	0,45	0,00
3			1					Recopilar comprobantes de ingresos	10	0,00	0,45	0,00
4			1					Recopilar facturas	10	0,00	0,45	0,00
5					1			Enviar la carpeta contable	5	0,00	0,23	0,00
6			1					Recibir documentos contables	30	0,00	0,00	2,10
7	1							Realizar las declaraciones del IVA y retenciones en la fuente	90	0,00	0,00	6,30
8							1	Presentar al SRI las declaraciones	30	0,00	0,00	2,10
9	1							Elaborar los anexos transaccionales	60	0,00	0,00	4,20
10				1				Ingresar al sistema los asientos contables	60	0,00	0,00	4,20
11	1							Elaborar el Balance General	20	0,00	0,00	0,14
12	1							Elaborar el estado de resultados	20	0,00	0,00	0,14
13	1							Presentar Balances a Gerencia General	3	0,00	0,00	0,21
14							1	Recibir la notificación del SRI	30	1,46	0,00	0,00
15					1			Realizar los pagos con multas	30	0,00	1,36	0,00
16				1				Revisión de Balances y estado de resultados	5	0,24	0,00	0,00
17		1						Firmar los Balances	1	0,05	0,00	0,00
18			1					Llenar el formulario 101	1	0,00	0,00	0,07
19	1							Presentar los Balances a la Superintendencia de Compañías	2	0,00	0,00	0,14
20							1	Archivar pagos y Balances	5	0,00	0,23	0,00
0	6	7	2	2	2	1	2		432	1,75	3,62	19,60
TIEMPOS TOTALES												
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES										Situación Actual		
										No.	Tiempo (min)	%
VAC	Valor Agregado al Cliente									0	0	0,00%
EVA	Valor Agregado a la Empresa									6	195	45,14%
P	Preparación									7	72	16,67%
I	Inspección									2	65	15,05%
M	Movimiento									2	35	8,10%
A	Archivo									1	5	1,16%
E	Espera									2	60	13,88%
TT	Tiempo Total									20	432	100,00%
TVA	Tiempo de Valor Agregado										195	
IVA	Índice de Valor Agregado										45,14%	
										Tiempo de Ciclo (min)		432
										Tiempo de Proceso (min)		372
										Tiempo de Espera (min)		0
										Costo del Proceso Mensual (\$)		179,78



F.2 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO ACTUAL

ANÁLISIS TIEMPOS, COSTOS Y VALOR AGREGADO ACTUAL													
Proceso: GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERO (F)													
Subproceso: Gestión Pago a Proveedores F.2													
Objeto: Recibir las facturas de los proveedores para pagar las obligaciones pendientes													
Responsable: Counter de Servicio al Cliente										COSTO HORA-RECURSO			
No.	VAC	EVA	P	I	M	A	E	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivo (min)	Gerencia General	Área Administrativa		
										USD 2,92	USD 2,71		
1			1					Recibir factura del proveedor	5	0,00	0,23		
2			1					Firmar recepción de factura	2	0,00	0,09		
3			1					Entregar factura para revisión	5	0,00	0,23		
4				1				Revisar la fecha de emisión	5	0,24	0,00		
5				1				Revisar los datos de la factura	5	0,24	0,00		
6				1				Revisar los valores facturados	10	0,49	0,00		
7							1	Aprobar pago	30	1,46	0,00		
8					1			Enviar orden de pago	5	0,24	0,00		
9			1					Recibir orden de pago	5	0,00	0,23		
10			1					Emitir la Retención en la fuente	5	0,00	0,23		
11			1					Acordar con proveedor la forma de pago	10	0,00	0,45		
12			1					Emitir cheque de pago	5	0,00	0,23		
13	1							Pagar a proveedor	10	0,00	0,45		
14	1							Depositar cheque de pago en cuenta del proveedor	30	0,00	0,67		
15					1			Enviar comprobante de deposito y Retención en la fuente	20	0,00	0,44		
16						1	1	Archivar documentos	5	0,00	0,23		
	0	2	7	3	2	1	1		157	2,67	3,48		
TIEMPOS TOTALES													
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES									Situación Actual				
									No.	Tiempo (min)	%		
VAC	Valor Agregado al Cliente	0	0	0,00%									
EVA	Valor Agregado a la Empresa	2	40	25,47%									
P	Preparación	7	37	23,57%									
I	Inspección	3	20	12,74%									
M	Movimiento	2	25	15,92%									
A	Archivo	1	5	3,19%									
E	Espera	1	30	19,11%									
TT	Tiempo Total	16	157	1,00									
TVA	Tiempo de Valor Agregado			40									
IVA	Índice de Valor Agregado			25,47%									
									Tiempo de Ciclo (min)		157		
									Tiempo de Proceso (min)		127		
									Tiempo de Espera (min)		30		
									Costo del Proceso Mensual (\$)		321,85		

F.3 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO ACTUAL

ANÁLISIS TIEMPOS, COSTOS Y VALOR AGREGADO ACTUAL												
Proceso: GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERO (F)												
Subproceso: Gestión Pago a Servicios Profesionales F.3												
Objeto: Contabilizar los días trabajados de los servicios profesionales para realizar los pagos												
Responsable: Counter de Servicio al Cliente												
No.	VAC	EVA	P	I	M	A	E	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivo (min)	COSTO HORA-RECURSO		
										Gerencia General	Área Administrativa	
										USD 2,92	USD 2,71	
1			1					Recibir las facturas	2	0,00	0,09	
2				1				Clasificar las facturas	5	0,00	0,23	
3					1			Enviar para aprobación	5	0,00	0,23	
4			1					Recibir la documentación de las facturas	2	0,10	0,00	
5				1				Revisar las facturas de gastos realizados por el Guía	10	0,49	0,00	
6			1					Descontar compras no autorizadas de ser necesario al Guía	5	0,24	0,00	
7			1					Realizar la liquidación de compras de los gastos que no tiene factura	5	0,00	0,23	
8				1				Revisar el formulario de comentarios de los clientes	10	0,49	0,00	
9				1				Revisar la liquidación de gastos del Guía	5	0,24	0,00	
10				1				Contabilizar los días trabajados del Guía	5	0,24	0,00	
11							1	Aprobar pago del Guía	10	0,49	0,00	
12				1				Revisar las facturas de gastos del chofer	10	0,49	0,00	
13			1					Descontar compras no autorizadas de ser necesario al chofer	5	0,24	0,00	
14			1					Realizar la liquidación de compras de los gastos que no tiene factura	5	0,00	0,23	
15				1				Revisar la liquidación de gastos del chofer	5	0,24	0,00	
16				1				Contabilizar los días trabajados del chofer	5	0,24	0,00	
17							1	Aprobar el pago del transporte	10	0,49	0,00	
18				1				Revisar formularios de IVA y Retenciones en la Fuente realizadas por el Contador	5	0,24	0,00	
19				1				Revisar los Anexos Transaccionales	5	0,24	0,00	
20							1	Aprobar pago del Contador	10	0,49	0,00	
21			1					Recibir aprobaciones de pagos	5	0,00	0,23	
22			1					Emitir las Retenciones en la Fuente	5	0,00	0,23	
23			1					Emitir los Cheques de pagos	5	0,00	0,23	
24			1					Emitir Comprobantes de Egreso	5	0,00	0,23	
25		1						Pagar a los empleados de Servicios Profesionales	5	0,00	0,23	
26							1	Archivar las facturas	5	0,00	0,23	
	0	1	10	10	1	1	3		154	4,96	2,39	
TIEMPOS TOTALES												
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES										Situación Actual		
										No.	Tiempo (min)	%
VAC	Valor Agregado al Cliente									0	0	0,00%
EVA	Valor Agregado a la Empresa									1	5	3,25%
P	Preparación									10	44	28,57%
I	Inspección									10	65	42,21%
M	Movimiento									1	5	3,25%
A	Archivo									1	5	3,25%
E	Espera									3	30	19,48%
TT	Tiempo Total									26	154	1,00
TVA	Tiempo de Valor Agregado										5	
IVA	Índice de Valor Agregado											3,25%
										Tiempo de Ciclo (min)		154
										Tiempo de Proceso (min)		124
										Tiempo de Espera (min)		30
										Costo del Proceso Mensual (\$)		169,79



F.4 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO ACTUAL

ANÁLISIS TIEMPOS, COSTOS Y VALOR AGREGADO ACTUAL											
Proceso: GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERO (F)											
Subproceso: Gestión Administración del Personal F.4											
Objeto: Contratar y realizar el seguimiento del desempeño de los empleados para alcanzar los objetivos de la organización											
Responsable: Gerente General										COSTO HORA-RECURSO	
No.	VAC	EVA	P ●	I ■	M ➔	A ▼	E D	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivo (min)	Gerencia General	Área Administrativa
										USD 2,92	USD 2,71
1			1					Reclutar personal	240	0,00	10,84
2							1	Realizar la preselección de los candidatos	60	0,00	2,71
3							1	Entrevistar a los preseleccionados	120	5,84	0,00
4							1	Seleccionar al candidato adecuado	120	5,84	0,00
5		1						Contratar al empleado	60	2,92	0,00
6					1			Legalizar el contrato en el Ministerio de trabajo	60	2,92	0,00
7					1			Afiliar al empleado al IESS	30	1,46	0,00
8				1				Calcular los días trabajados por el empleado	30	1,46	0,00
9			1					Emitir rol de pago	15	0,00	0,68
10			1					Emitir cheque	5	0,00	0,23
11			1					Emitir comprobante de egreso	5	0,00	0,23
12				1				Hacer firmar el rol de pagos al empleado	5	0,00	0,23
13							1	Archivar documentos contables	5	0,00	0,23
	0	1	4	2	2	1	3		755	20,44	15,15
TIEMPOS TOTALES											
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES											
Situación Actual											
									No.	Tiempo (min)	%
VAC	Valor Agregado al Cliente								0	0	0,00%
EVA	Valor Agregado a la Empresa								1	60	7,95%
P	Preparación								4	265	35,10%
I	Inspección								2	35	4,64%
M	Movimiento								2	90	11,92%
A	Archivo								1	5	0,66%
E	Espera								3	300	39,73%
TT	Tiempo Total								13	755	100,00%
TVA	Tiempo de Valor Agregado										60
IVA	Índice de Valor Agregado										7,95%
										Tiempo de Ciclo (min)	755
										Tiempo de Proceso (min)	455
										Tiempo de Espera (min)	300
										Costo del Proceso Mensual (\$)	447,84



ANEXO G
MANUAL DE PROCESOS DE HSCLIMBING COMPANY SA

	HSCLIMBING COMPANY SA		
	MANUAL DE PROCESOS	Revisión: 00	Aprobación:
		Versión: 00	Pág. 1

MANUAL DE PROCESOS DE HSCLMBING COMPANY SA 2013

Elaborado por: Silvia Mónica Sánchez Criollo Fecha: 22-07-2013	Revisado por: Ing. Pedro Buitrón MSc. Fecha: 22-07-2013	Aprobado por: Isabel Sánchez Gerente General HSClimbing Company SA. Fecha: 22-07-2013
--	---	---

	HSCLIMBING COMPANY SA		
	MANUAL DE PROCESOS	Revisión: 00	Aprobación:
Versión: 00		Pág. 2	

CONTENIDO

1. Introducción
 - Objetivo del Manual de Procesos
 - Alcance del Manual de Procesos
 - Glosario de Términos
2. Cadena de Valor
3. Mapa de Procesos
4. Inventario de Procesos Mejorados
5. Diagramas de Flujo Mejorados
6. Análisis de Valor Agregado de los Procesos Mejorados
7. Caracterización de los Procesos Mejorados
8. Indicadores

	HSClimbing COMPANY SA		
	MANUAL DE PROCESOS	Revisión: 00	Aprobación:
Versión: 00		Pág. 3	

1. INTRODUCCIÓN

- **Objetivo del Manual de Procesos**

El Manual de Procesos de HSClimbing Company SA, tiene como objetivo fundamental, el documentar los procesos y las actividades que se efectúan en la organización, de manera que sirvan como guía y herramienta para el desarrollo eficaz de las funciones encomendadas a los trabajadores de la empresa.

Debe reflejar información clara, de modo que se establezcan responsabilidades en las diferentes áreas de la empresa, con el fin de evitar actividades repetitivas, pérdidas de tiempo, demoras en los procesos, debe actualizarse continuamente y someterse a revisiones periódicas para cumplir con el objetivo principal de la empresa que es la satisfacción de los clientes.

- **Alcance del Manual de Procesos**

El Manual de Procesos, está compuesto por la descripción de los procesos de la empresa a través de, la Cadena de Valor, el Mapa de Procesos, los Diagramas de Flujo Mejorados, el Análisis del Valor Agregado de los procesos mejorados, la Caracterización de los Procesos y los Indicadores, de modo que sirvan de guía de trabajo para todos los integrantes de la empresa.

	HSCLIMBING COMPANY SA		
	MANUAL DE PROCESOS	Revisión: 00	Aprobación:
Versión: 00		Pág. 4	

- **Glosario de Términos**

Acclimatación: Es el proceso por el cual, el organismo se adapta fisiológicamente a los cambios en su medio ambiente, en el caso de alta montaña, se refiere al cambio de altura con respecto al nivel del mar.

Actividad: Es el conjunto de tareas específicas que se ejecutan, para asegurar el alcance de los objetivos y metas previstas en los planes operativos de gestión de los procesos.

Alta Montaña: Es un terreno montañoso, relativamente elevado pero de altitud no especificada, que tiene condiciones geográficas particulares de nieve y hielo.

Box Lunch: Es la provisión de alimentos que se requieren después de la ascensión de la montaña.

Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos (Norma ISO 9000:2005)

Cliente Externo: Es la persona que requiere de productos o servicios que ofrecen las organizaciones, es la razón de ser de las empresas.

	HSCLIMBING COMPANY SA		
	MANUAL DE PROCESOS	Revisión: 00	Aprobación:
Versión: 00		Pág. 5	

Ciente Interno: Proceso receptor de productos o servicios generados por otros procesos relacionados dentro de la organización, y que son utilizados como insumos de trabajo para la generación de productos terminales.

Comida de Asalto: Es la provisión de alimentos necesaria durante la escalada de las montañas.

Cultura Organizacional: Es el sistema de significados compartidos, conformados por la imagen, principios y valores corporativos.

Diagramas de procesos: Es la representación gráfica del proceso, donde se especifican las actividades de los mismos.

Eficacia: Es cuan bien se satisface las expectativas del cliente, es decir, es la forma acertada en la que el proceso cumple con los requerimientos de los clientes finales.

Eficiencia: Es la capacidad de disponer de alguien o de algo, para conseguir un objetivo determinado con el mínimo de recursos posibles viable.

Entrada: Conjunto de insumos o actividades dispuestas a la transformación para obtener resultados planificados dentro de un sistema organizacional.

	HSCLIMBING COMPANY SA		
	MANUAL DE PROCESOS	Revisión: 00	Aprobación:
		Versión: 00	Pág. 6

Equipo de Montaña: Son los insumos necesarios que requieren las personas que ascienden a las montañas, sus características dependerán del tipo de montaña que escalen.

Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Guía: Es un montañero profesional que conduce a un individuo o un grupo por la montaña, al tiempo que realiza tareas de enseñanza y entrenamiento deportivo, proporcionando seguridad al aficionado que realiza la actividad montañera. Generalmente está certificado por su pertenencia a una asociación.

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

Levantamiento: Conjunto de operaciones que sirven para la investigación y adquisición de información.

Macroproceso: Conjunto de dos o más procesos que orientan a cumplir un mismo objetivo.

Mantenimiento in house: Actualizar periódicamente, los datos de los diferentes tours en las páginas web, esta actividad es realizada en el área de Gerencia General.

	HSCLIMBING COMPANY SA		
	MANUAL DE PROCESOS	Revisión: 00	Aprobación:
	Versión: 00	Pág. 7	

Manual de Procesos: Documento que registra el conjunto de procesos discriminando en actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento, una empresa o una institución.

Mapa de Procesos: Permite identificar los procesos estratégicos o gobernantes, productivos o generadores de valor y los de habilitantes de apoyo o soporte, los mismos que se encuentran disgregados en los diferentes subprocesos que lo conforman, proporcionando un gráfico claro y completo del trabajo.

Mejoramiento Continuo: Manifestar predisposición para involucrarse en diferentes acciones y procesos de mejoramiento continuo, auto capacitarse y profesionalizarse para potencializar sus competencias en beneficio personal, del equipo y proceso.

Proceso: Conjunto de actividades relacionadas entre sí, que transforman insumos agregando valor, a fin de entregar un bien o servicio a un cliente externo o interno, optimizando los recursos de la organización.

Proceso Gobernante: Conjunto de actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico que orienta la gestión de la organización mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas.

Proceso de Apoyo: Es el conjunto de actividades requeridas para la gestión de los recursos humanos, financieros, tecnológicos, y bienes necesarios para la entrega de productos demandados por el cliente, de acuerdo a la misión organizacional.

	HSCLIMBING COMPANY SA		
	MANUAL DE PROCESOS	Revisión: 00	Aprobación:
		Versión: 00	Pág. 8

Proveedor: Personas naturales o jurídicas públicas o privadas, que entregan bienes o servicios.

Refugio: Son bases, en puntos determinados de la montaña que sirven para aclimatación o descanso del montañista.

Retroalimentación: Proceso que permite identificar factores clave de éxito o áreas de mejora, en función de los resultados determinados en la Calificación de Servicios y Evaluación del Desempeño, a fin de establecer planes de mejoramiento.

Servicio: Es el conjunto de áreas de acción que se asigna a cada entidad u organismo que conforma los grandes sectores de la organización.

Subproceso: Un nivel inferior de desagregación de un Proceso, de acuerdo a su complejidad o jerarquía.

Tarea: Conjunto de acciones que realiza un talento humano para cumplir una actividad específica.

Tiempo de Ciclo: Es la cantidad total de tiempo que se requiere para completar el proceso. El tiempo de ciclo puede establecer la diferencia entre el éxito o el fracaso.

Tour Abierto: Es un tipo de servicio, donde los clientes se suman a un programa específico que ofrece la empresa.

	HSCLIMBING COMPANY SA		
	MANUAL DE PROCESOS	Revisión: 00	Aprobación:
Versión: 00		Pág. 9	

Tour Privado: Es un servicio que la empresa brinda al cliente de manera personalizada, a este tipo de tours no se pueden sumar otros clientes.

Trekking: En español significa senderismo, es una especialidad del montañismo, es una actividad deportiva no competitiva, que se realiza sobre caminos específicos y son homologados por el organismo competente de cada país.

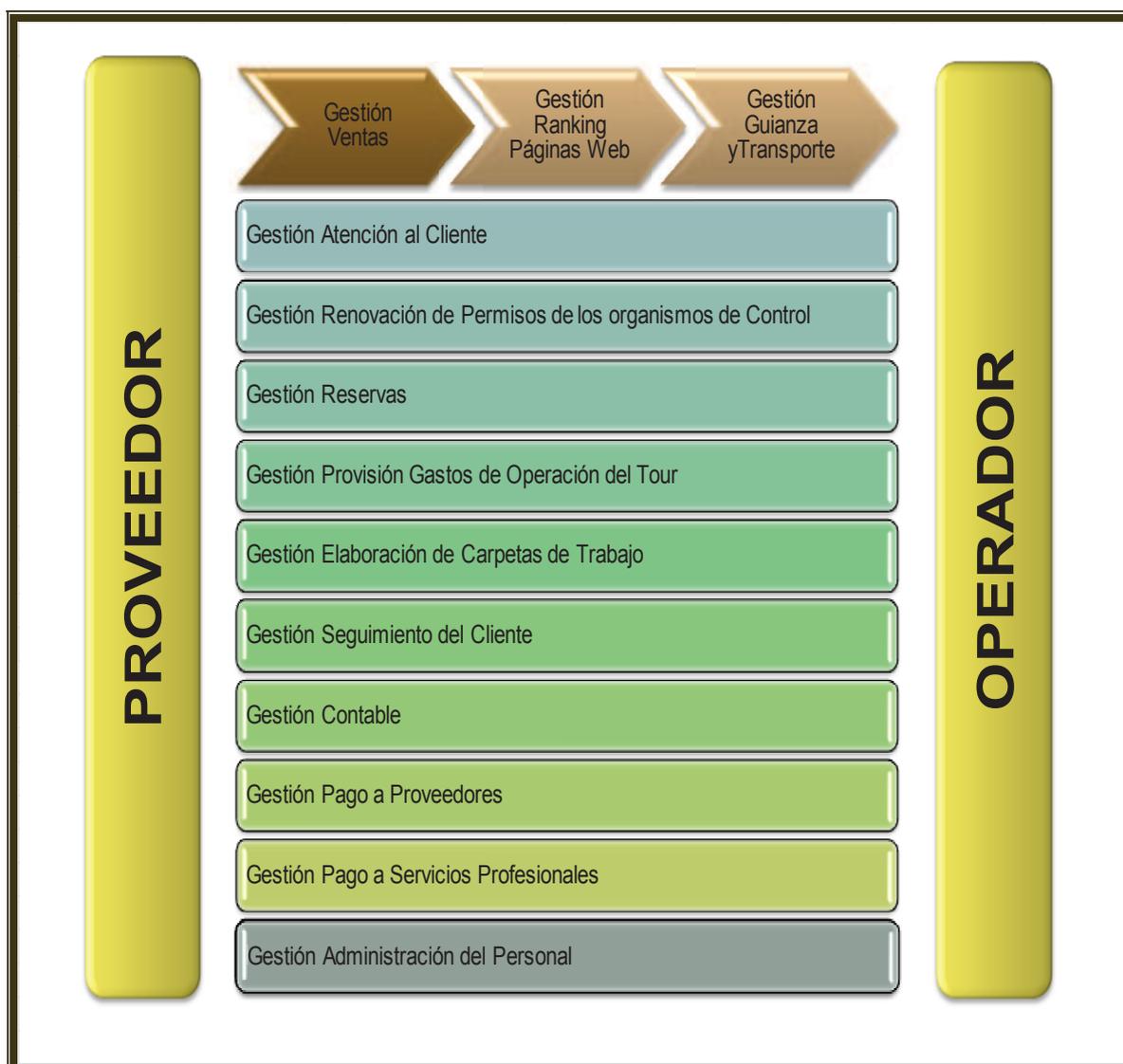
Turismo Receptivo: Es el turismo que llega al destino donde la empresa está establecida, y presta sus servicios, independientemente del punto de origen del visitante, el cual puede provenir tanto del exterior, como de cualquier otro punto localizado en el propio territorio nacional.

Valor Agregado: Determina el esfuerzo y servicio extra que los servidores de la organización, aportan en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

Visión: Es la declaración amplia y suficiente, de proyección motivante y comprometedor de la organización en el futuro, concordante con los principios, valores y misión organizacional.

	HSCLIMBING COMPANY SA		
	MANUAL DE PROCESOS	Revisión: 00	Aprobación:
		Versión: 00	Pág. 10

2. CADENA DE VALOR



	HSCLIMBING COMPANY SA		
	MANUAL DE PROCESOS	Revisión: 00	Aprobación:
		Versión: 00	Pág. 11

3. MAPA DE PROCESOS



	HSCLIMBING COMPANY SA		
	MANUAL DE PROCESOS	Revisión: 00	Aprobación:
		Versión: 00	Pág. 12

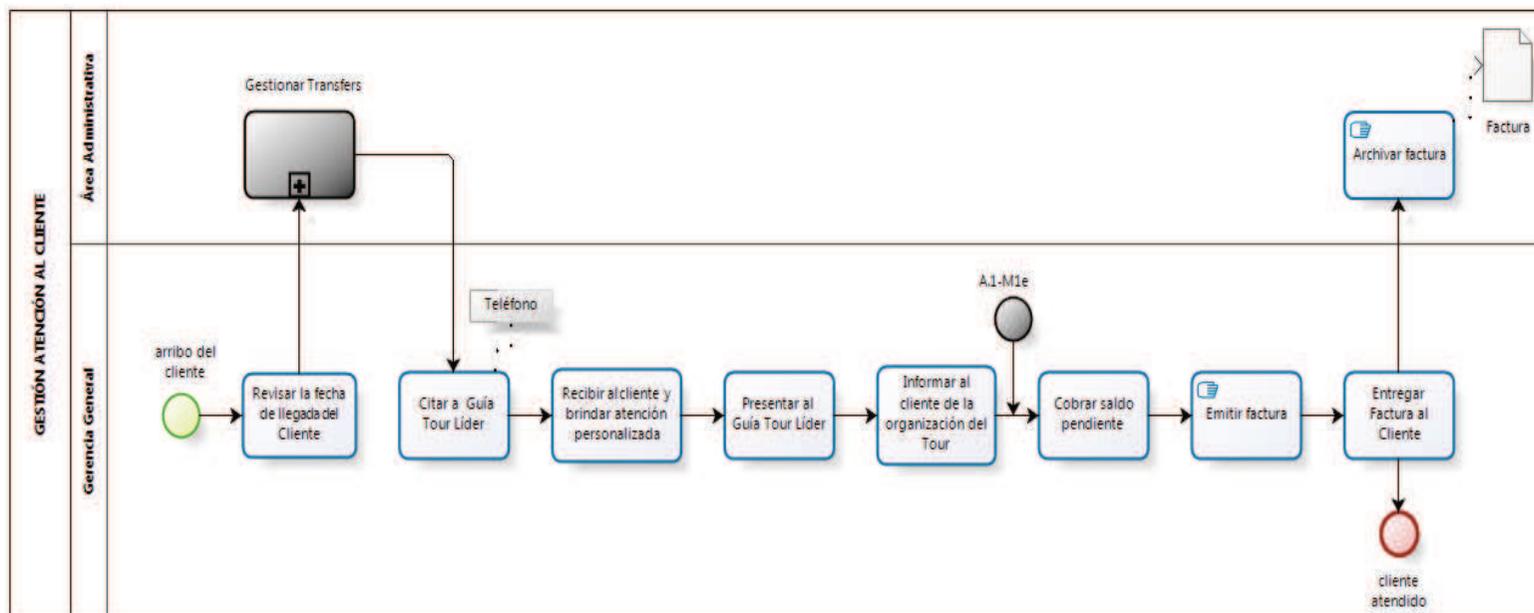
4. INVENTARIO DE PROCESOS MEJORADOS

MACROPROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESOS
PROCESO GOBERNANTE	A. GESTIÓN GERENCIA ADMINISTRATIVA	A.1 Gestión Atención al Cliente
		A.2 Gestión Renovación de Permisos de los Organismos de Control
PROCESOS OPERATIVOS	B. PROMOCIÓN VÍA WEB	B.1 Gestión Ranking Páginas Web
	C. VENTAS	C.1 Gestión Ventas
	D. LOGÍSTICA	D.1 Gestión Reservas
		D.2 Gestión Provisión Gastos de Operación del Tour
	E. OPERACIÓN TOUR	E.1 Gestión Elaboración de Carpetas de Trabajo
		E.2 Gestión Guianza y Transporte
F. SERVICIO POSTVENTA	F.1 Gestión Seguimiento del Cliente	
PROCESOS DE APOYO	G. GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERO	G.1 Gestión Contable
		G.2 Gestión Pago a Proveedores
		G.3 Gestión Pago a Servicios Profesionales
		G.4 Gestión Administración del Personal

	HSCLIMBING COMPANY SA		
	MANUAL DE PROCESOS	Revisión: 00	Aprobación:
Versión: 00		Pág. 13	

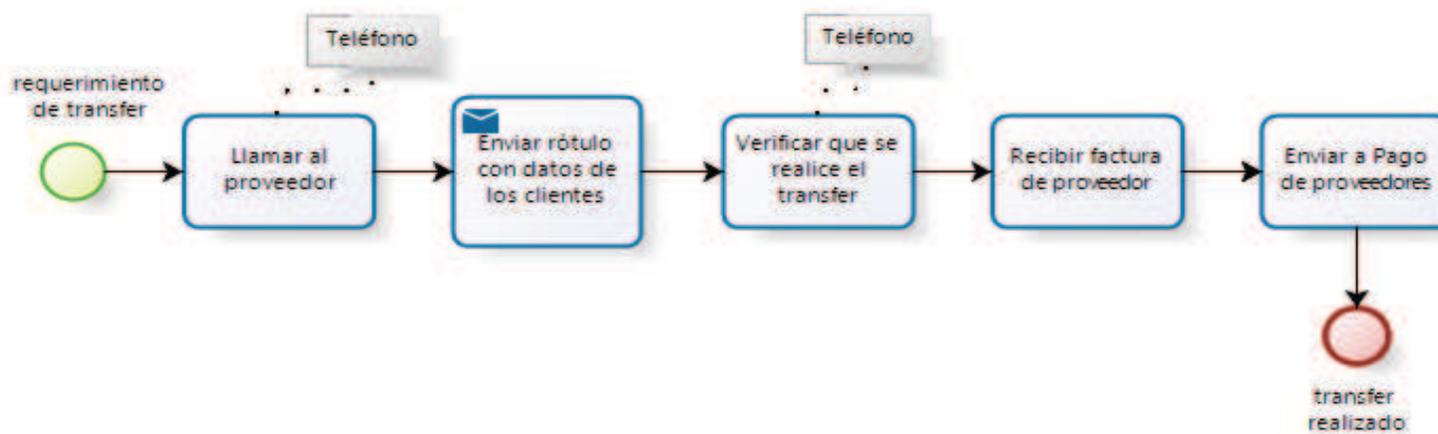
5. DIAGRAMAS DE FLUJO MEJORADOS

	MACROPROCESO: GESTIÓN GERENCIA ADMINISTRATIVA (A)	CÓDIGO: A.1
	PROCESO: GESTIÓN ATENCIÓN AL CLIENTE (A.1)	HOJA 1 DE 28

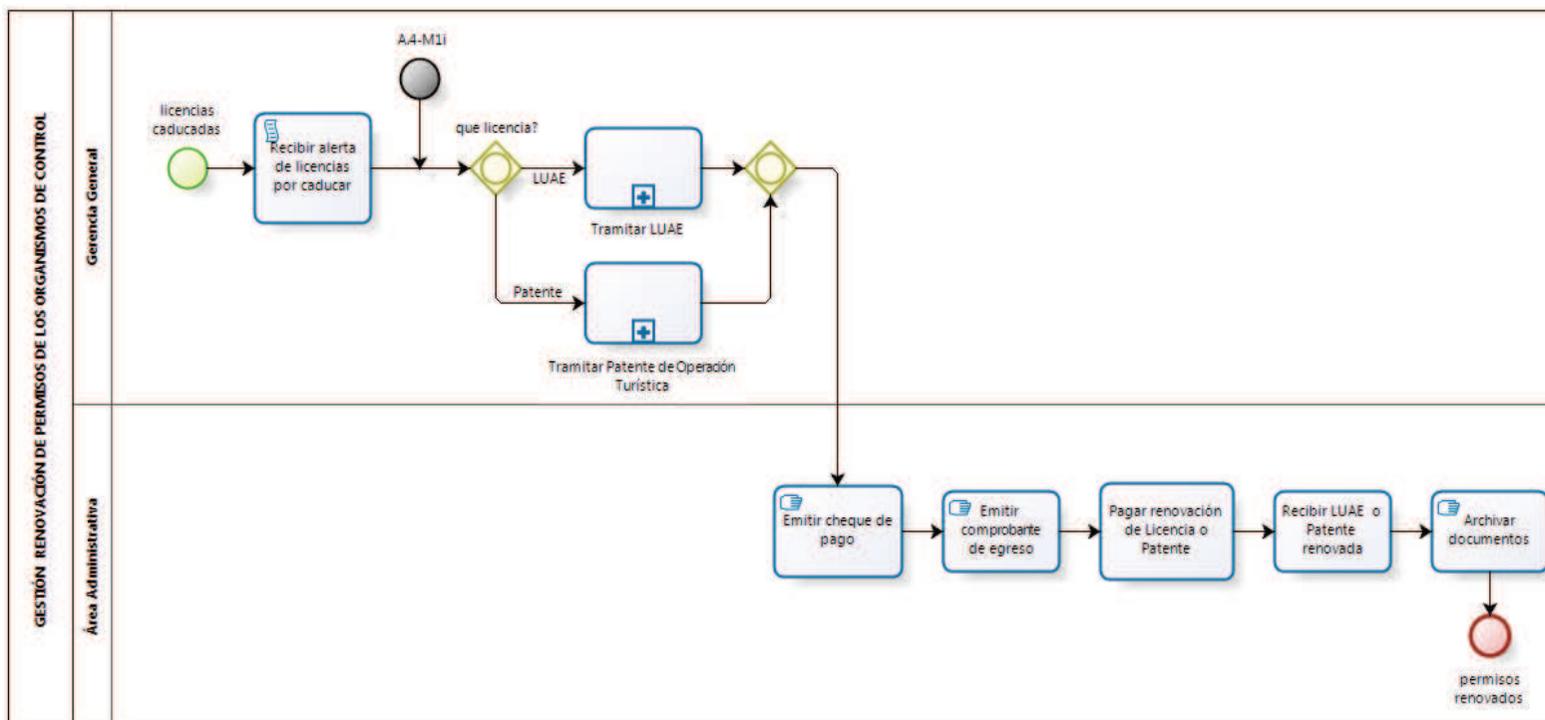


	MACROPROCESO: GESTIÓN GERENCIA ADMINISTRATIVA (A)	CÓDIGO: A.1
	PROCESO: GESTIÓN ATENCIÓN AL CLIENTE (A.1)	HOJA 2 DE 28

G E S T I O N A R T R A N S F E R S

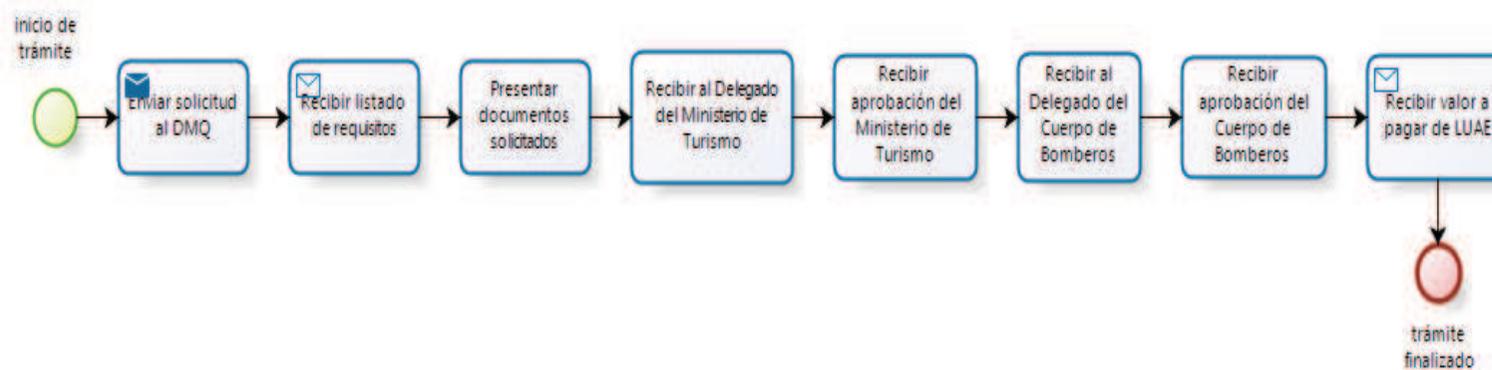


	MACROPROCESO: GESTIÓN GERENCIA ADMINISTRATIVA (A)	CÓDIGO: A.2
	PROCESO: GESTIÓN RENOVACIÓN DE PERMISOS DE LOS ORGANISMOS DE CONTROL (A.2)	HOJA 3 DE 28



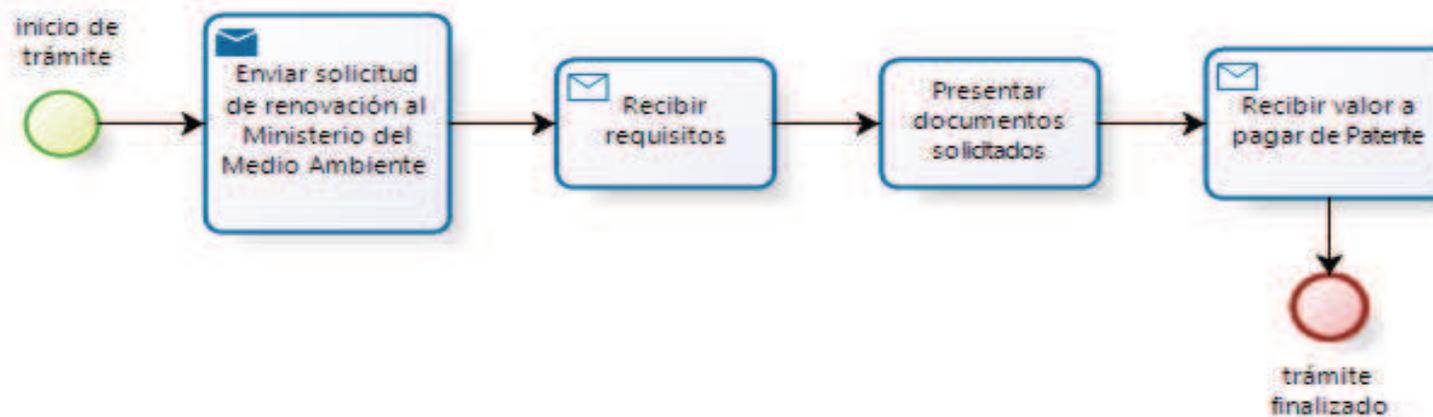
	MACROPROCESO: GESTIÓN GERENCIA ADMINISTRATIVA (A)	CÓDIGO: A.2
	PROCESO: GESTIÓN RENOVACIÓN DE PERMISOS DE LOS ORGANISMOS DE CONTROL (A.2)	HOJA 4 DE 28

TRAMITAR LUAE

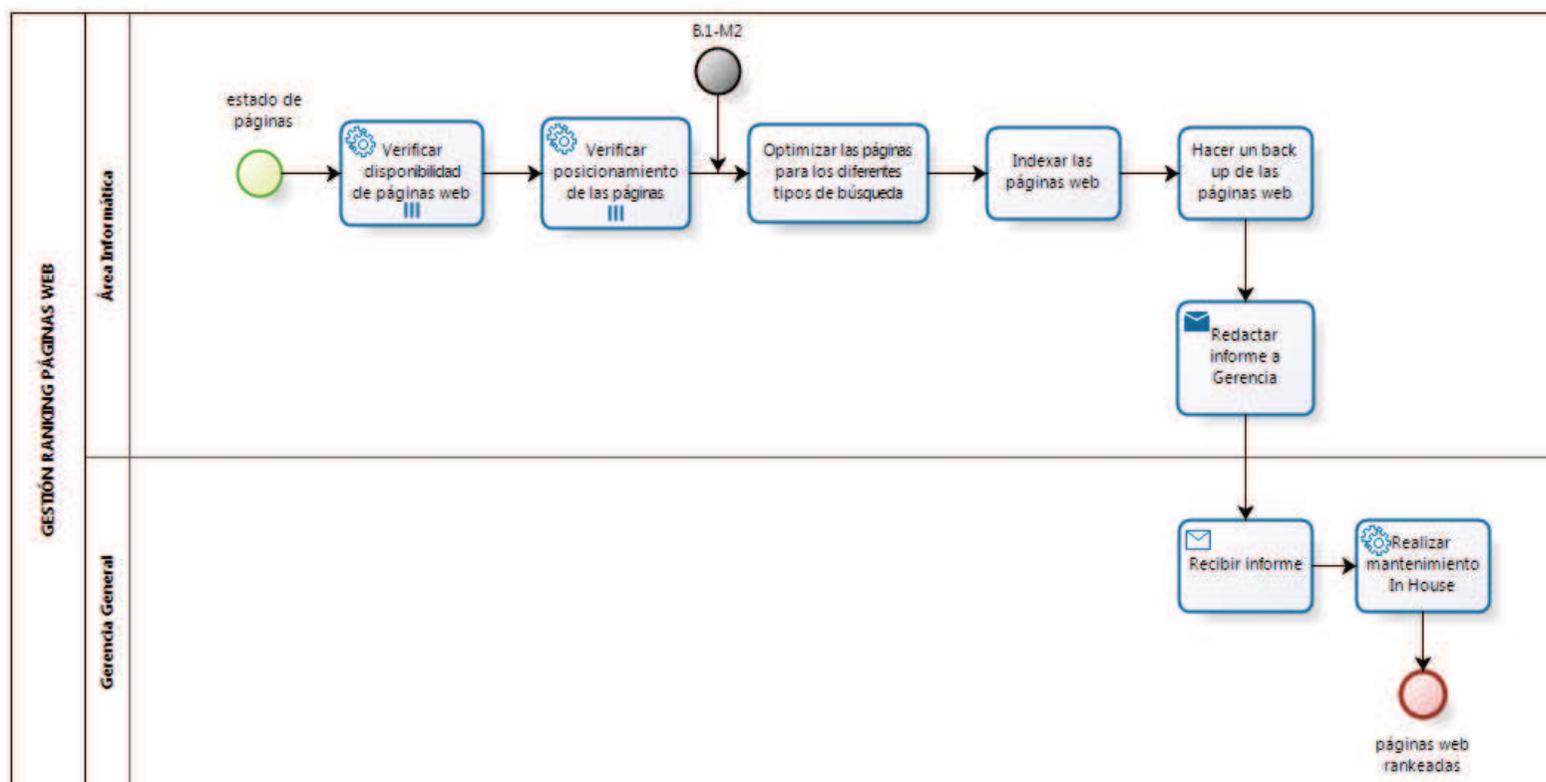


	MACROPROCESO: GESTIÓN GERENCIA ADMINISTRATIVA (A)	CÓDIGO: A.2
	PROCESO: GESTIÓN RENOVACIÓN DE PERMISOS DE LOS ORGANISMOS DE CONTROL (A.2)	HOJA 5 DE 28

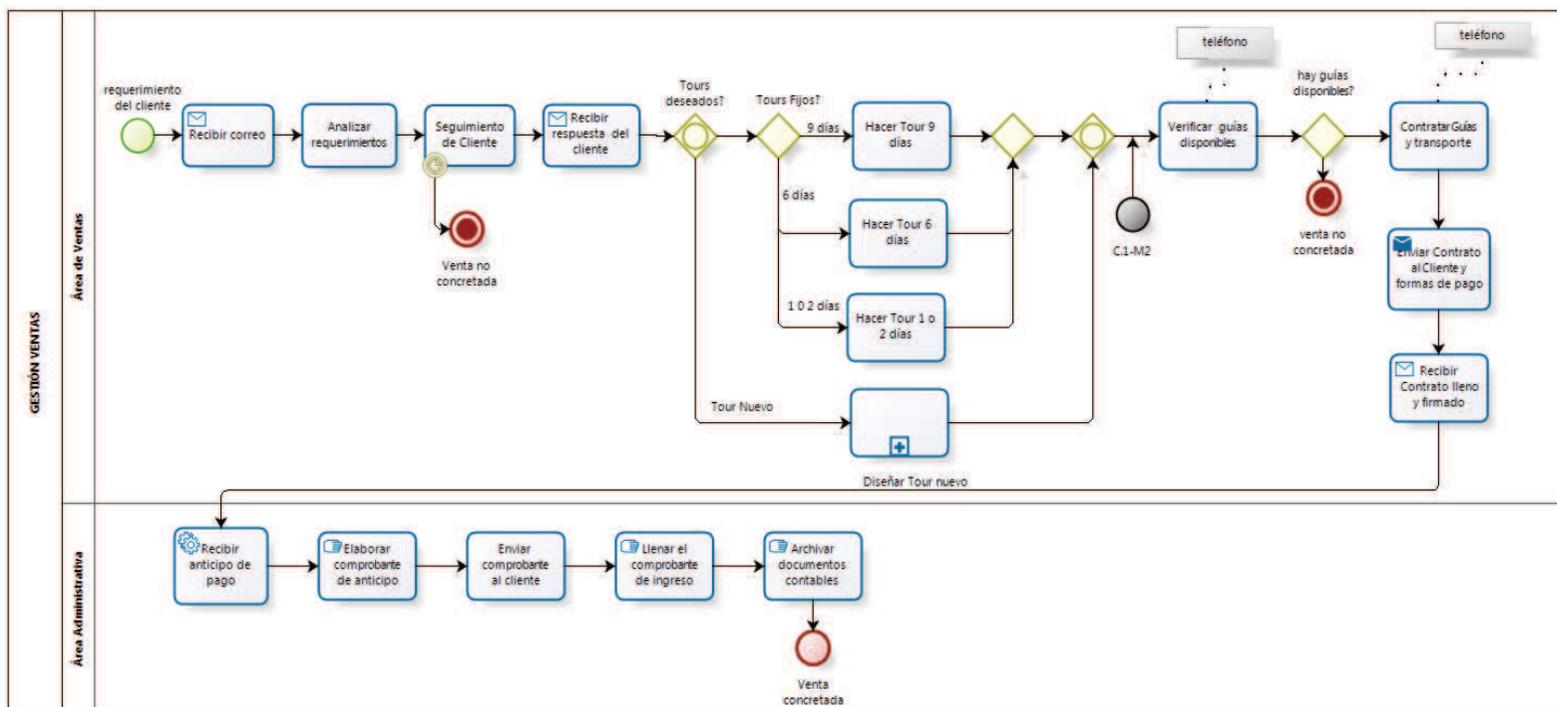
TRAMITAR PATENTE DE OPERACIÓN TURÍSTICA



	MACROPROCESO: PROMOCIÓN VÍA WEB (B)	CÓDIGO: B.1
	PROCESO: GESTIÓN RANKING PÁGINAS WEB (B.1)	HOJA 6 DE 28

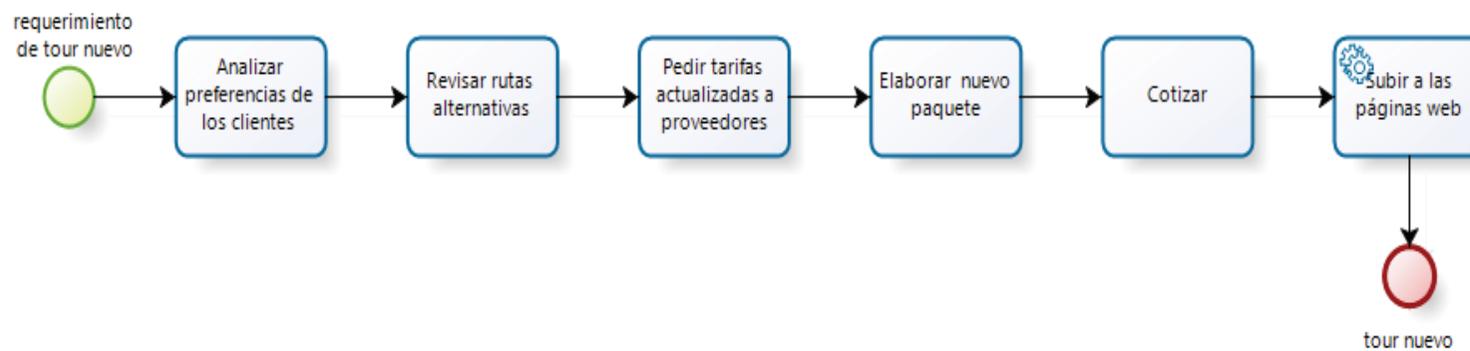


	MACROPROCESO: VENTAS (C)	CÓDIGO: C.1
	PROCESO: GESTIÓN VENTAS (C.1)	HOJA 7 DE 28

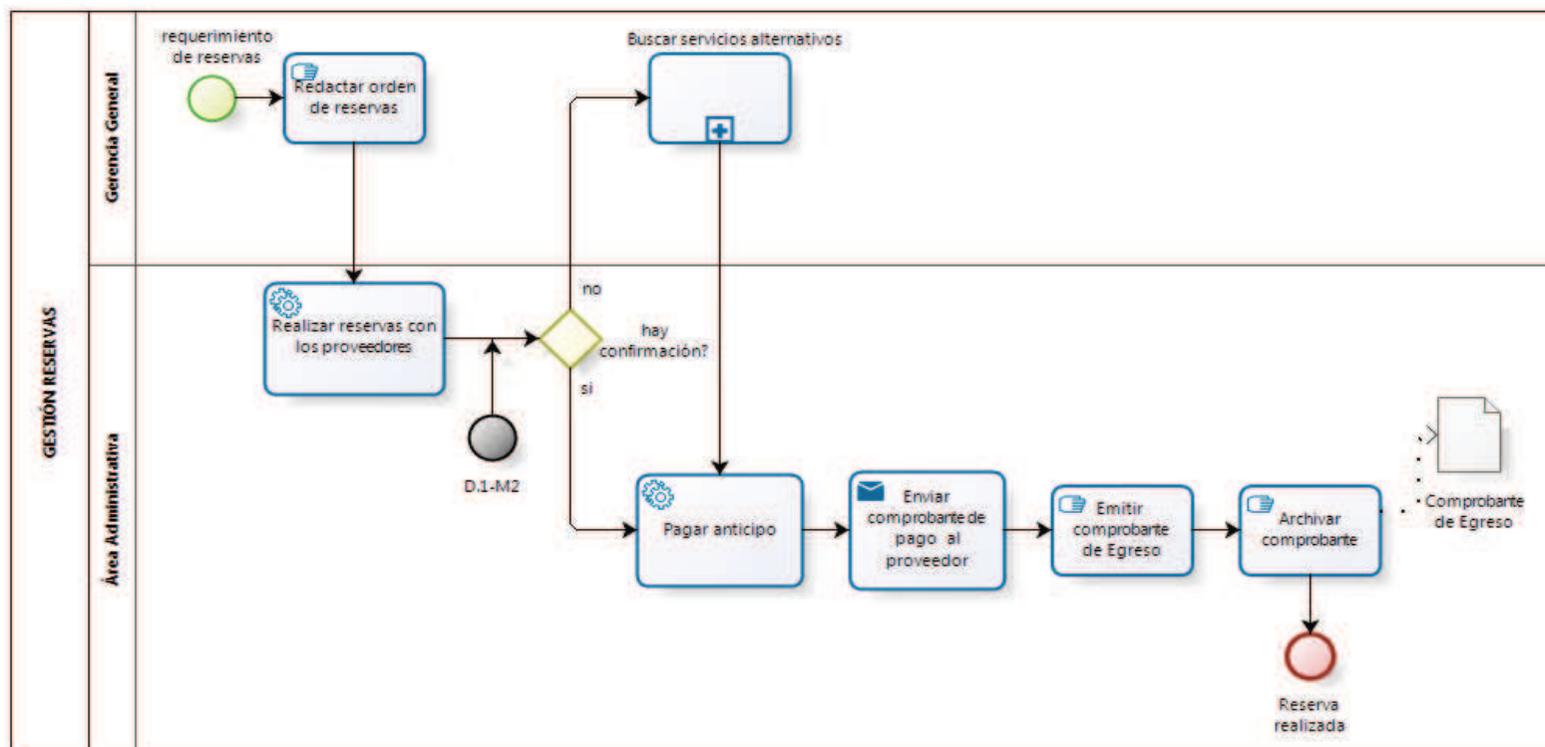


	MACROPROCESO: VENTAS (C)	CÓDIGO: C.1
	PROCESO: GESTIÓN VENTAS (C.1)	HOJA 8 DE 28

DISEÑAR TOUR NUEVO

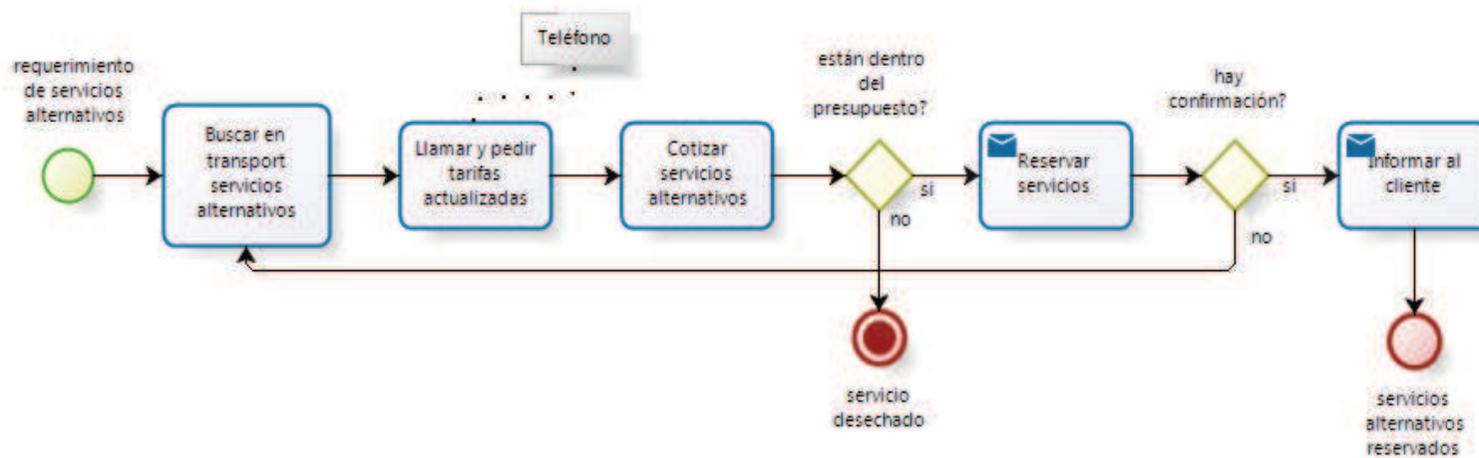


	MACROPROCESO: LOGÍSTICA (D)	CÓDIGO: D.1
	PROCESO: GESTIÓN RESERVAS (D.1)	HOJA 9 DE 28

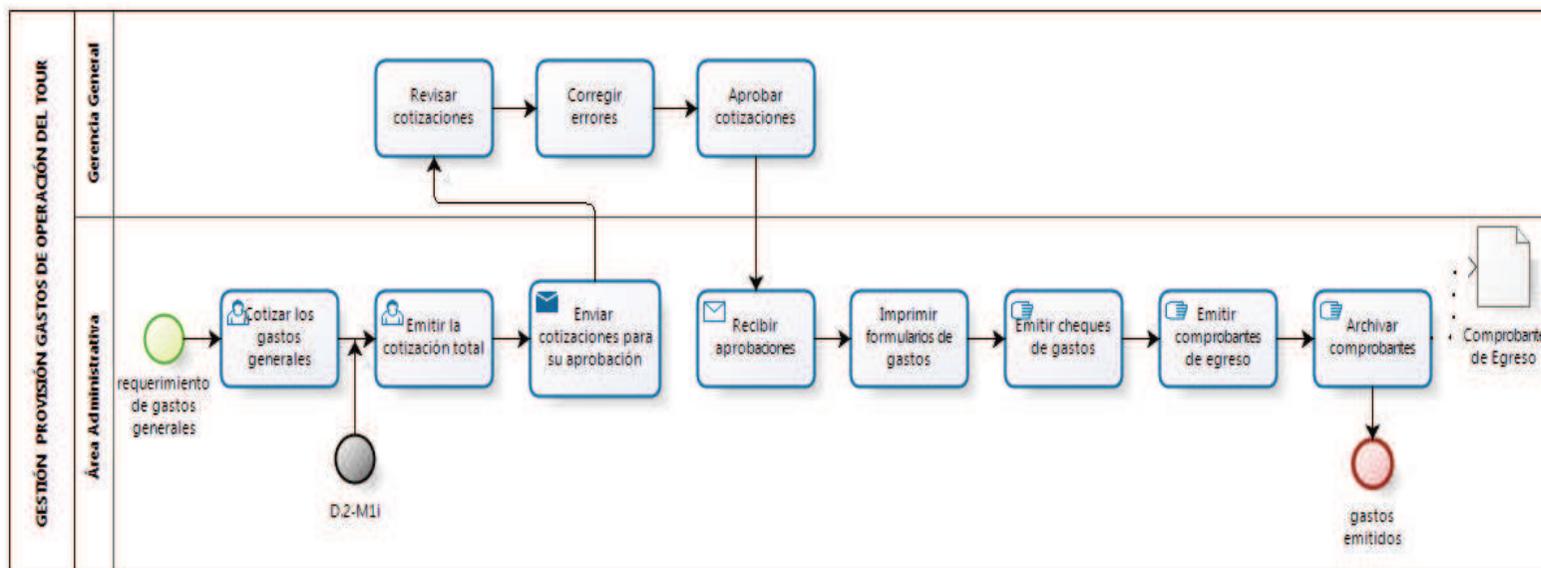


	MACROPROCESO: LOGÍSTICA (D)	CÓDIGO: D.1
	PROCESO: GESTIÓN RESERVAS (A.1)	HOJA 10 DE 28

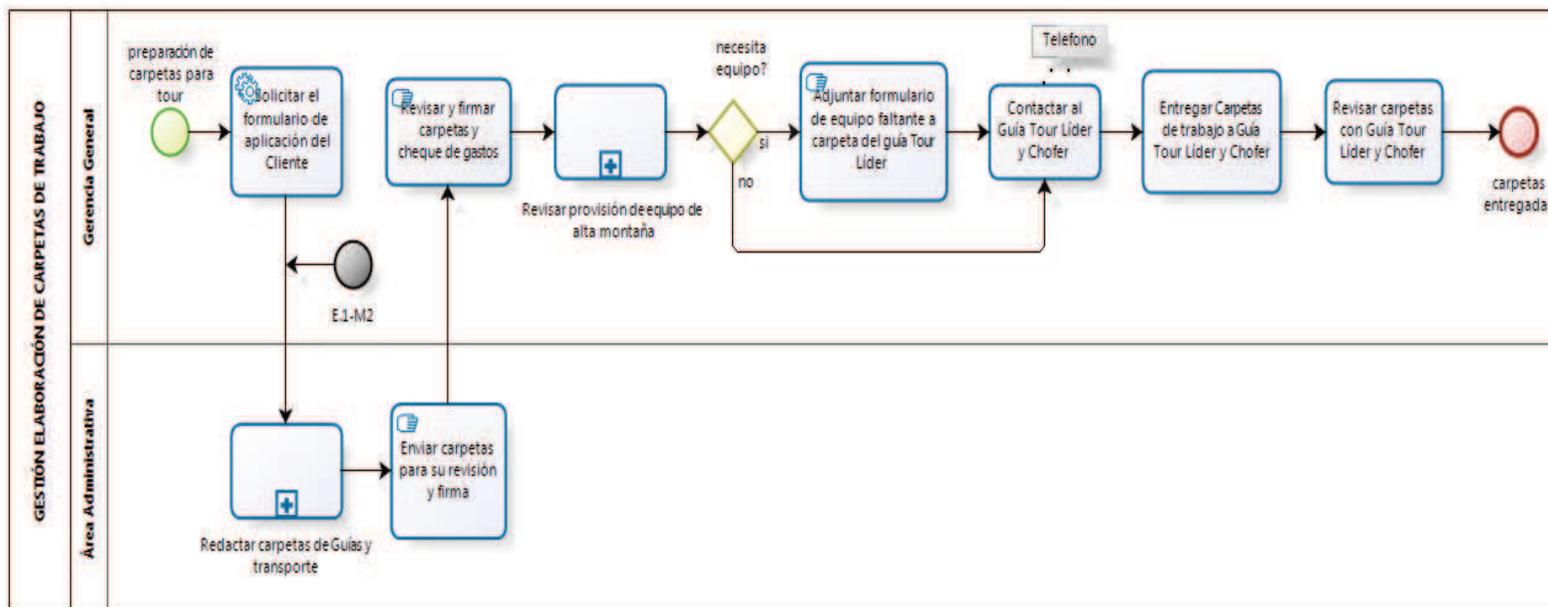
RESERVAR SERVICIOS ALTERNATIVOS



	MACROPROCESO: LOGÍSTICA (D)	CÓDIGO: D.2
	PROCESO: GESTIÓN PROVISIÓN GASTOS DE OPERACIÓN DEL TOUR (D.2)	HOJA 11 DE 28

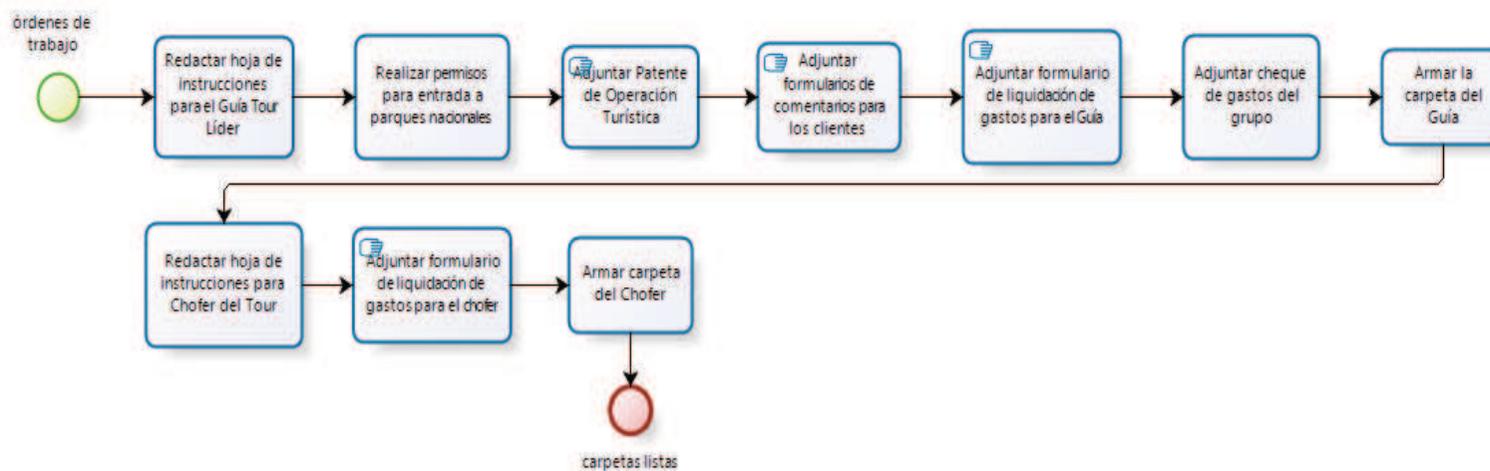


	MACROPROCESO: OPERACIÓN TOUR (E)	CÓDIGO: E.1
	PROCESO: GESTIÓN ELABORACIÓN DE CARPETAS DE TRABAJO (E.1)	HOJA 12 DE 28



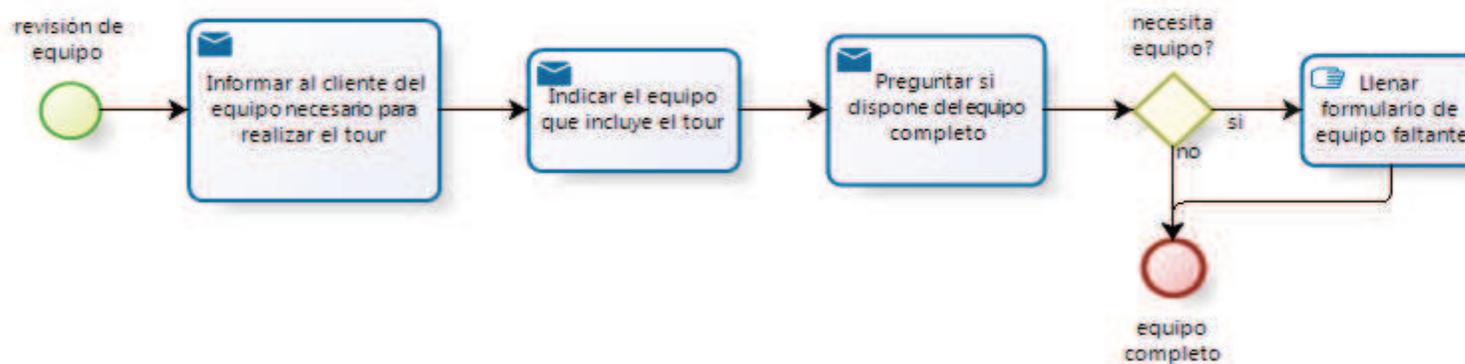
	MACROPROCESO: OPERACIÓN TOUR (E)	CÓDIGO: E.1
	PROCESO: GESTIÓN EABORACIÓN DE CARPETAS DE TRABAJO (E.1)	HOJA 13 DE 28

REDACTAR CARPETAS DE GUÍAS Y TRANSPORTE

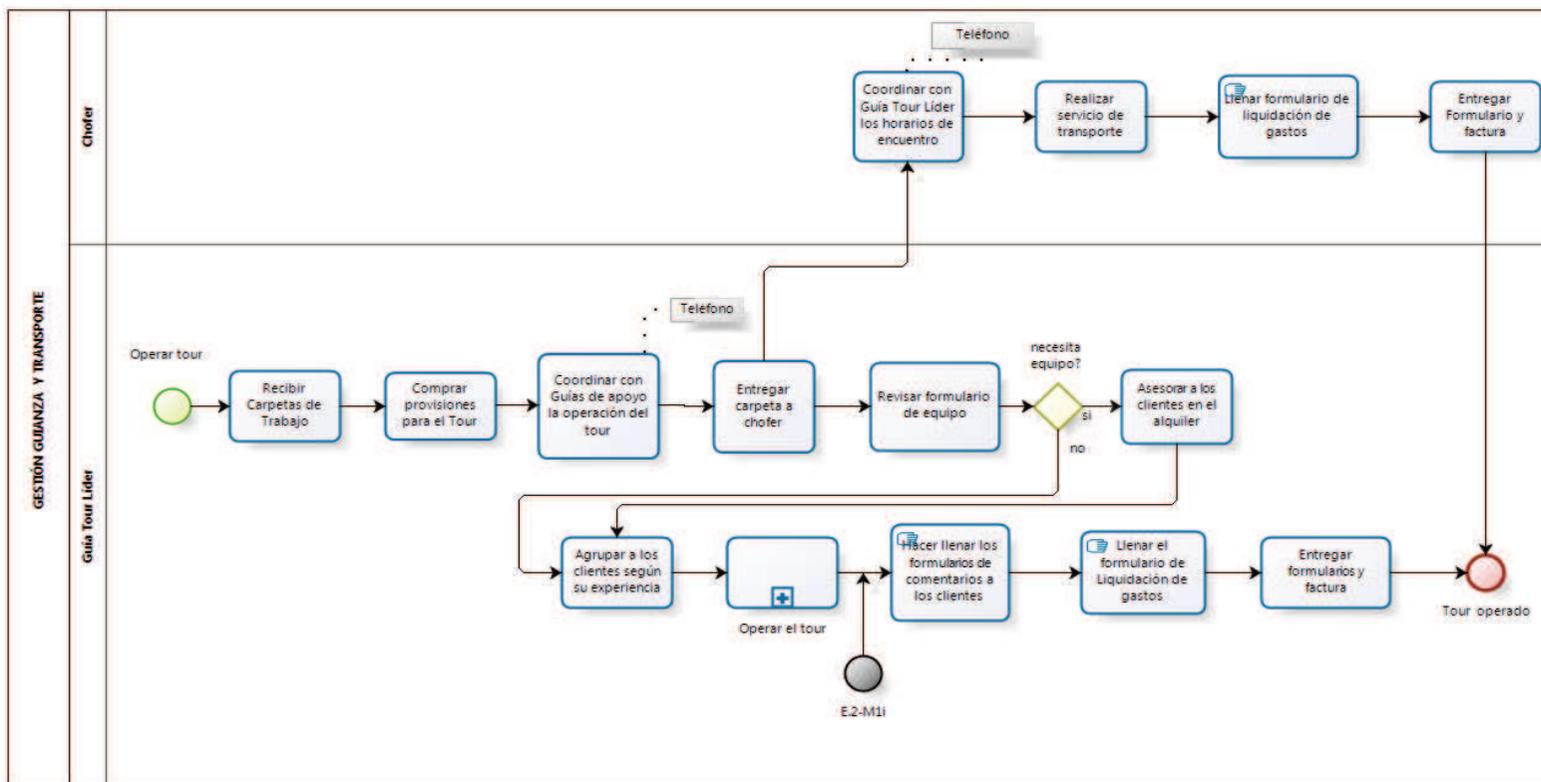


	MACROPROCESO: OPERACIÓN TOUR (E)	CÓDIGO: E.1
	PROCESO: GESTIÓN ELABORACIÓN DE CARPETAS DE TRABAJO (E.1)	HOJA 14 DE 28

REVISAR PROVISIÓN DE EQUIPO DE ALTA MONTAÑA

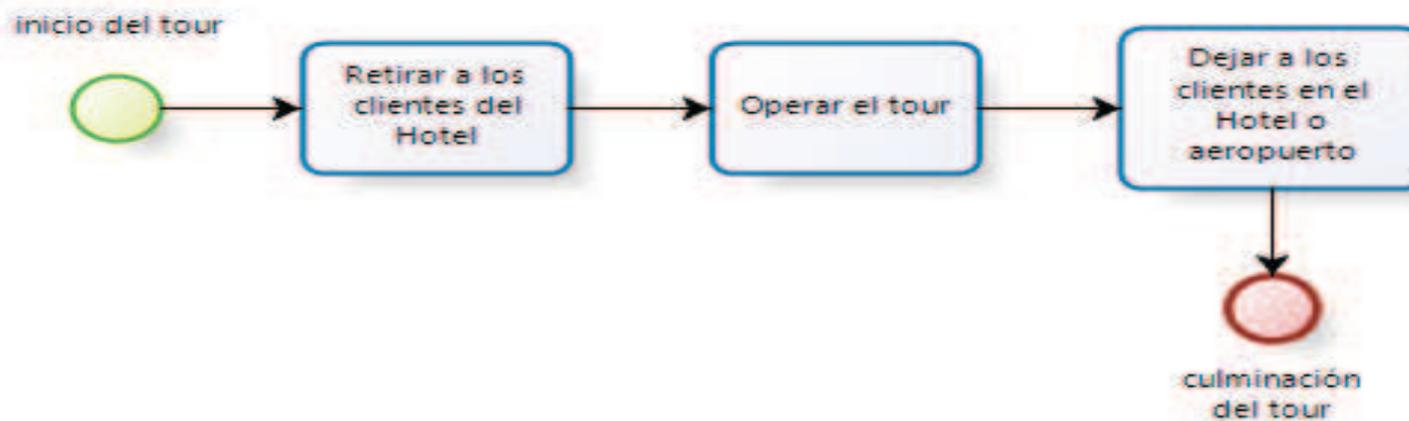


	MACROPROCESO: OPERACIÓN TOUR (E)	CÓDIGO: E.2
	PROCESO: GESTIÓN GUIANZA Y TRANSPORTE (E.2)	HOJA 15 DE 28

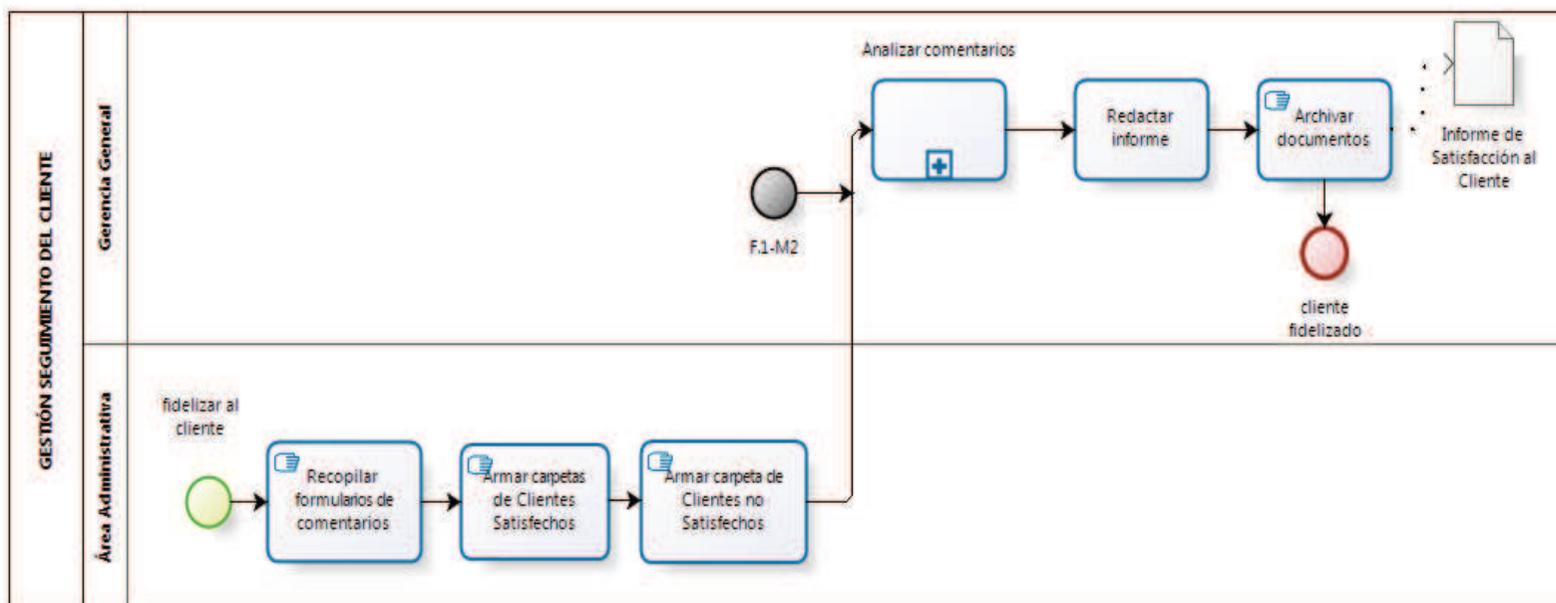


	MACROPROCESO: OPERACIÓN TOUR (E)	CÓDIGO: E.2
	PROCESO: GESTIÓN GUIANZA Y TRANSPORTE (E.2)	HOJA 16 DE 28

REALIZAR EL TOUR

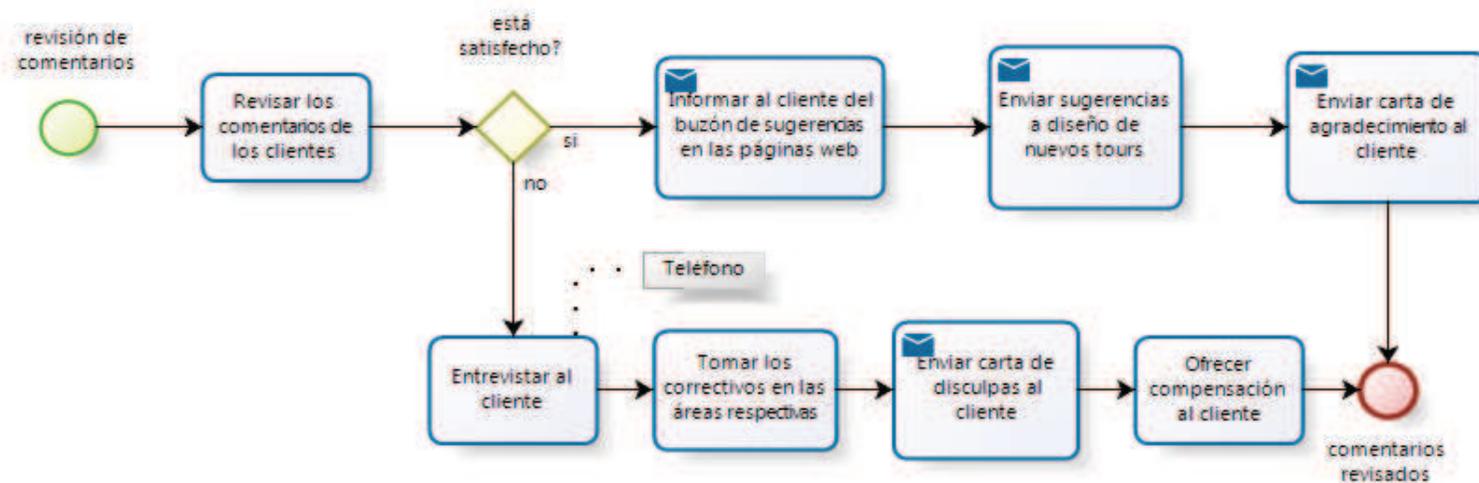


	MACROPROCESO: SERVICIO POSTVENTA (F)	CÓDIGO: F.1
	PROCESO: GESTIÓN SEGUIMIENTO DEL CLIENTE (F.1)	HOJA 17 DE 28

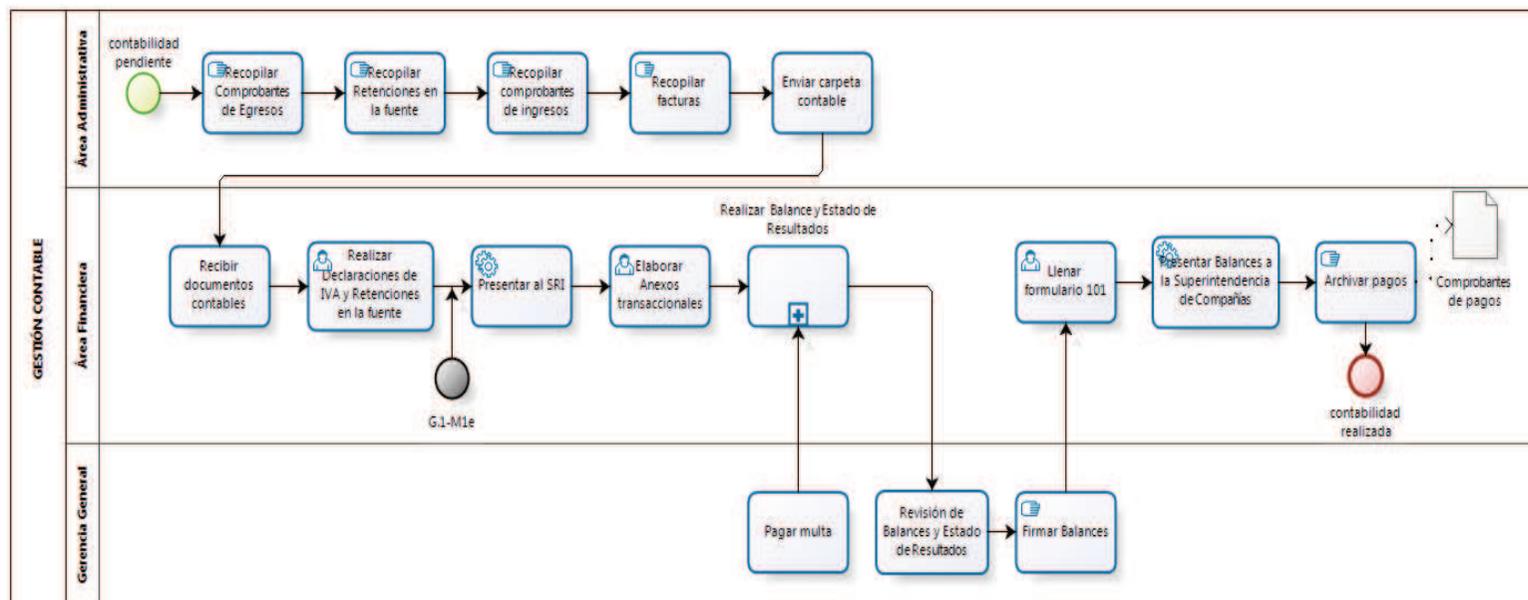


	MACROPROCESO: SERVICIO POSTVENTA (F)	CÓDIGO: F.1
	PROCESO: GESTIÓN SEGUIMIENTO DEL CLIENTE (F.1)	HOJA 18 DE 28

ANALIZAR COMENTARIOS

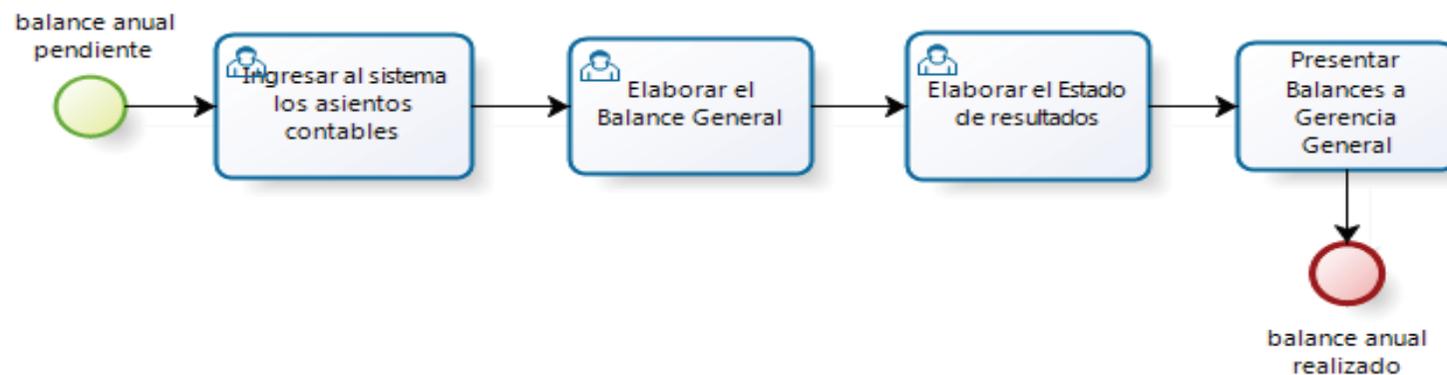


	MACROPROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERO (G)	CÓDIGO: G.1
	PROCESO: GESTIÓN CONTABLE (G.1)	HOJA 19 DE 28

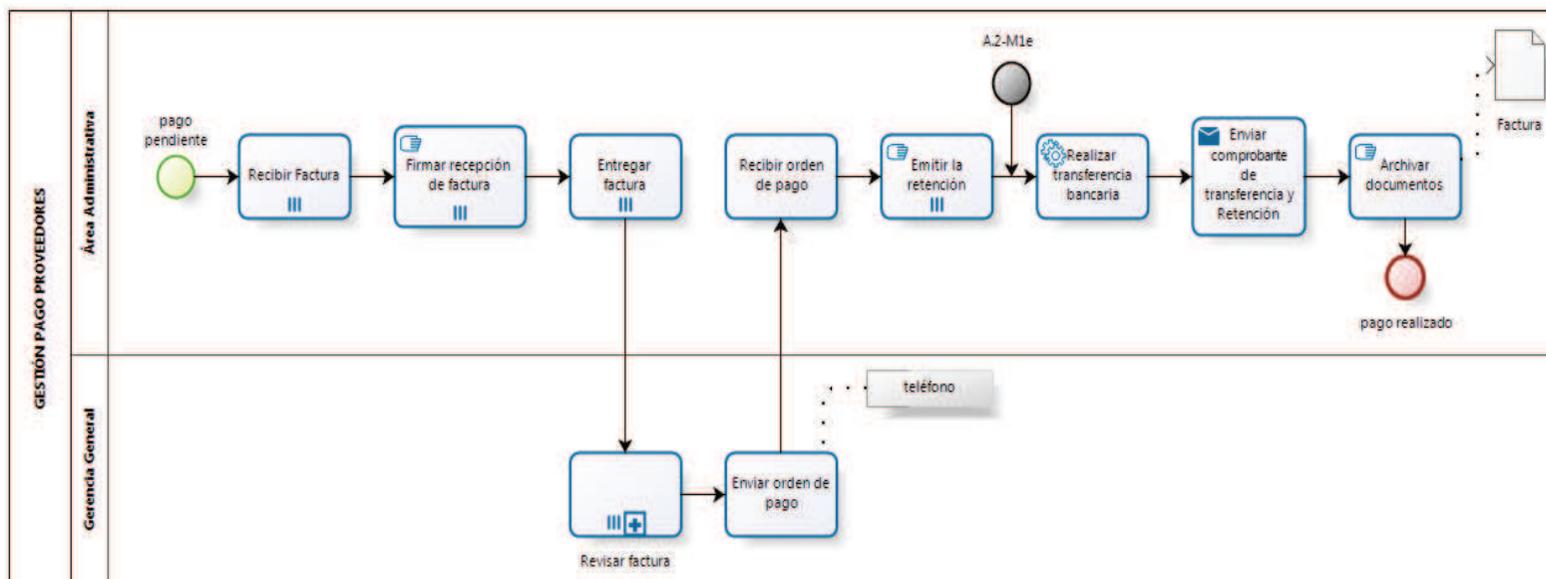


	MACROPROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERO (G)	CÓDIGO: G.1
	PROCESO: GESTIÓN CONTABLE (G.1)	HOJA 20 DE 28

REALIZAR BALANCE Y ESTADO DE RESULTADOS

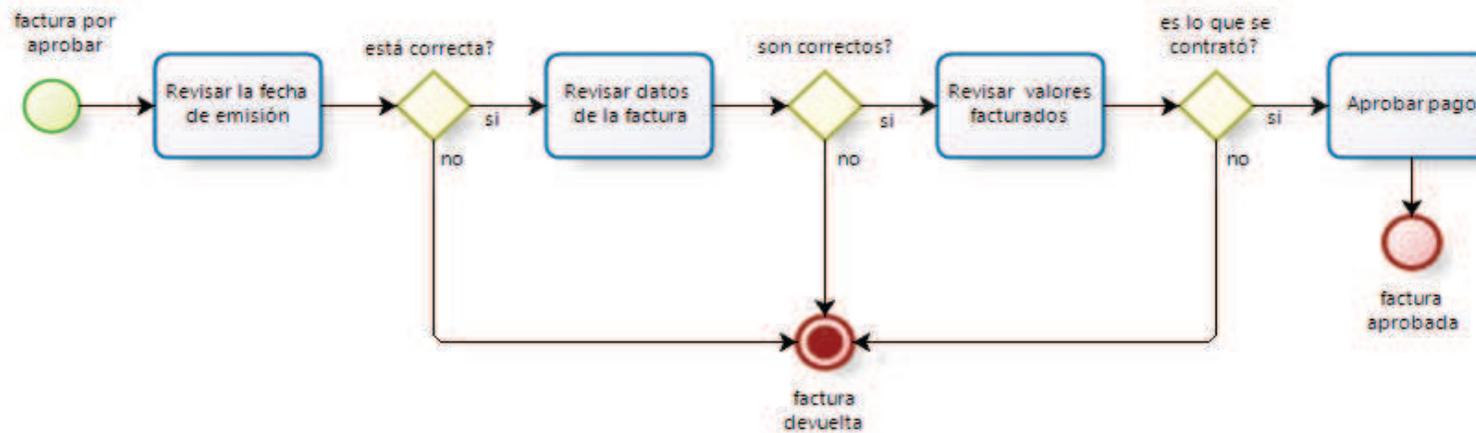


	MACROPROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERO (G)	CÓDIGO: G.2
	PROCESO: GESTIÓN PAGO A PROVEEDORES (G.2)	HOJA 21 DE 28

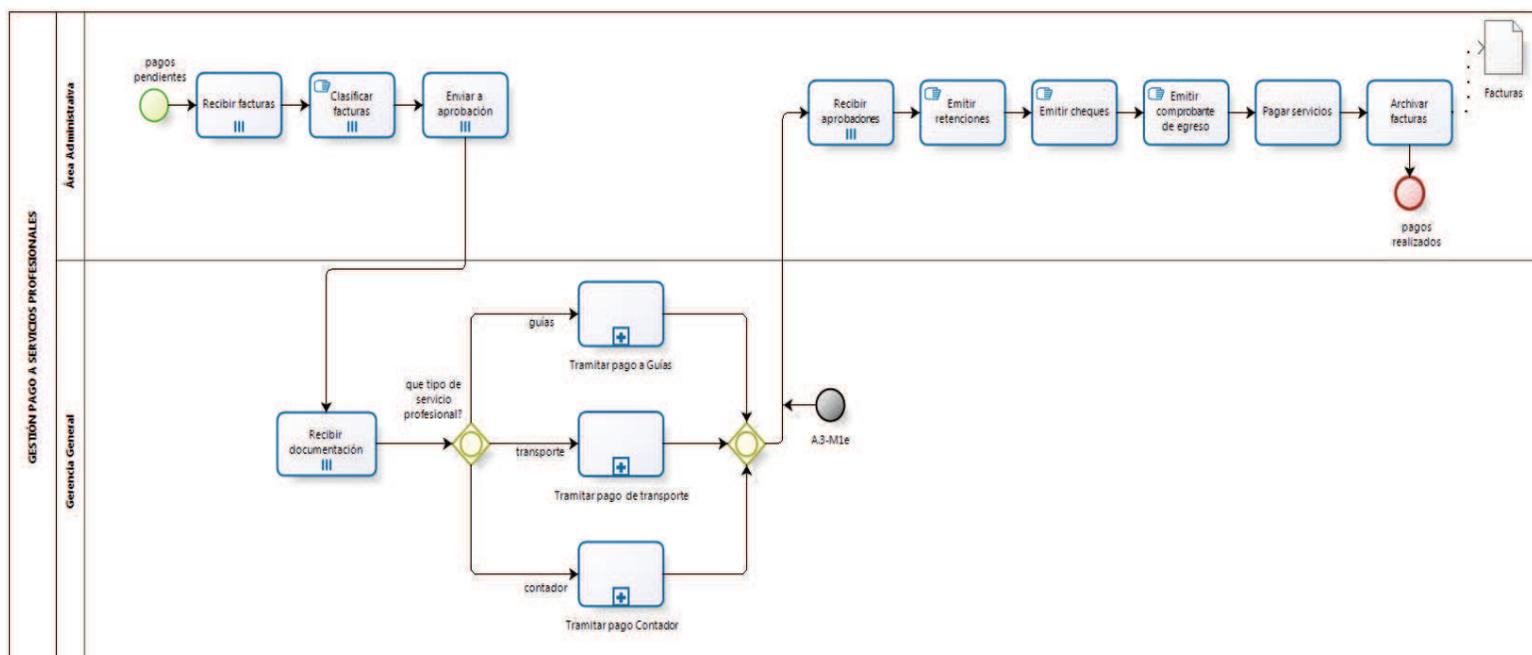


	MACROPROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERO (G)	CÓDIGO: G.2
	PROCESO: GESTIÓN PAGO A PROVEEDORES (G.2)	HOJA 22 DE 28

REVISAR FACTURA



	MACROPROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERO (G)	CÓDIGO: G.3
	PROCESO: GESTIÓN PAGO A SERVICIOS PROFESIONALES (G3)	HOJA 23 DE 28



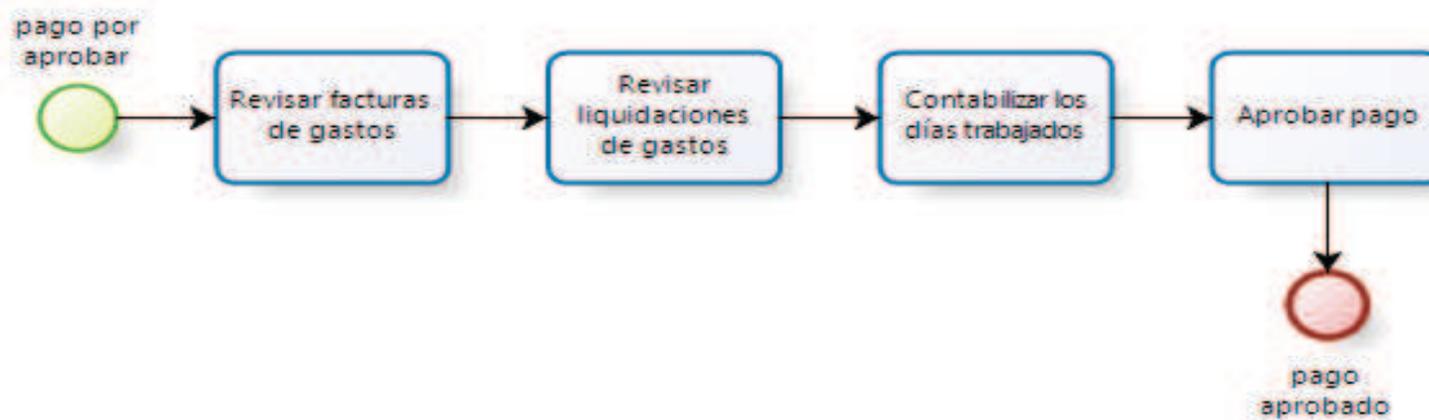
	MACROPROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERO (G)	CÓDIGO: G.3
	PROCESO: GESTIÓN PAGO A SERVICIOS PROFESIONALES (G.3)	HOJA 24 DE 28

TRAMITAR PAGO A GUÍAS



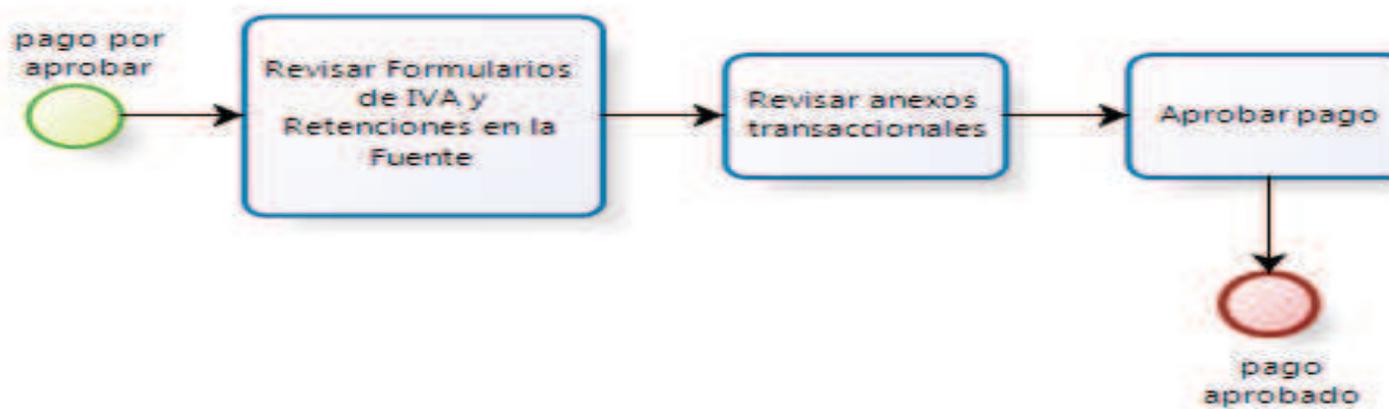
	MACROPROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERO (G)	CÓDIGO: G.3
	PROCESO: GESTIÓN PAGO A SERVICIOS PROFESIONALES (G.3)	HOJA 25 DE 28

TRAMITAR PAGO DE TRANSPORTE

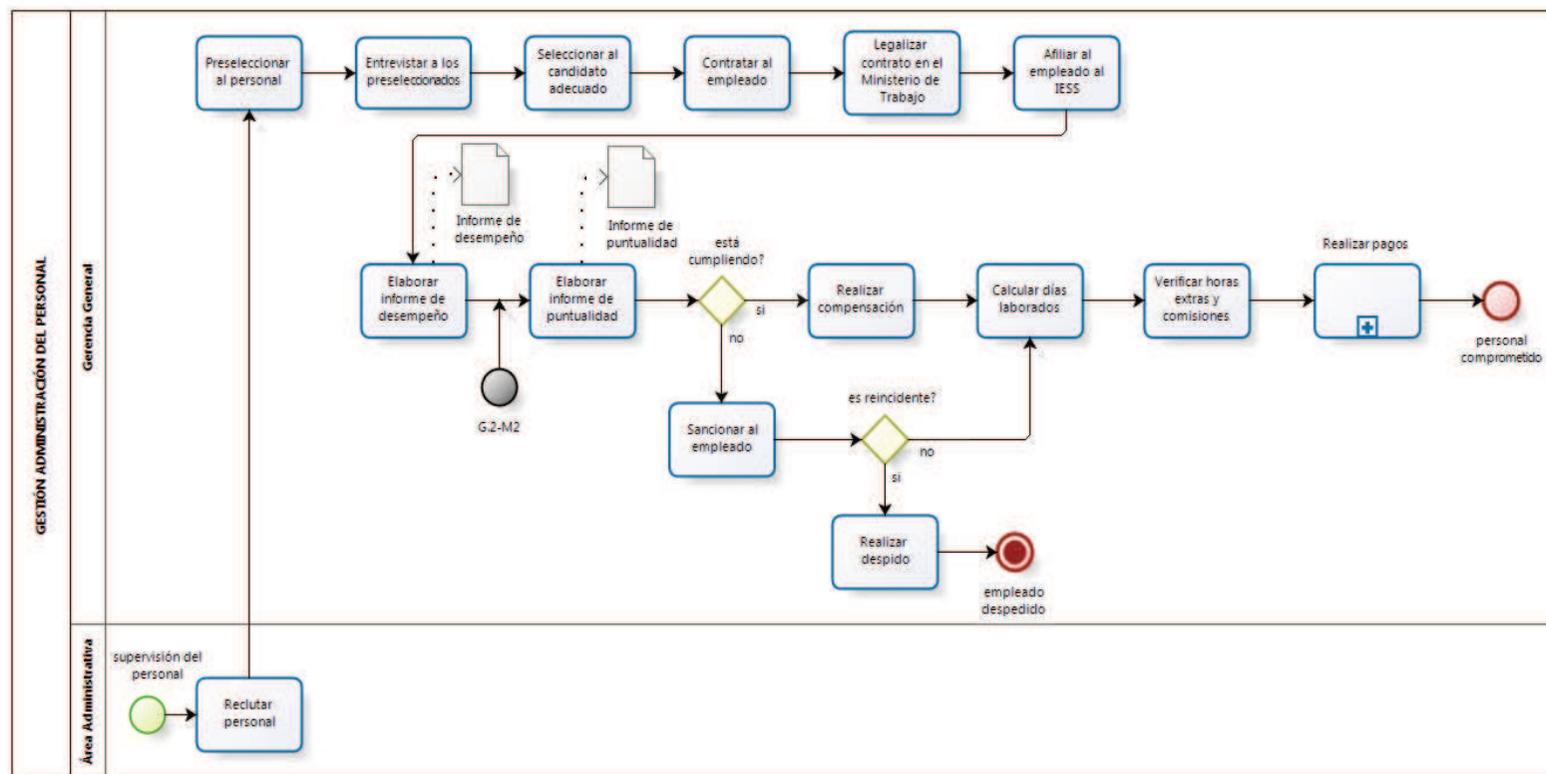


	MACROPROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERO (G)	CÓDIGO: G.3
	PROCESO: GESTIÓN PAGO A SERVICIOS PROFESIONALES (G.3)	HOJA 26 DE 28

TRAMITAR PAGO CONTADOR

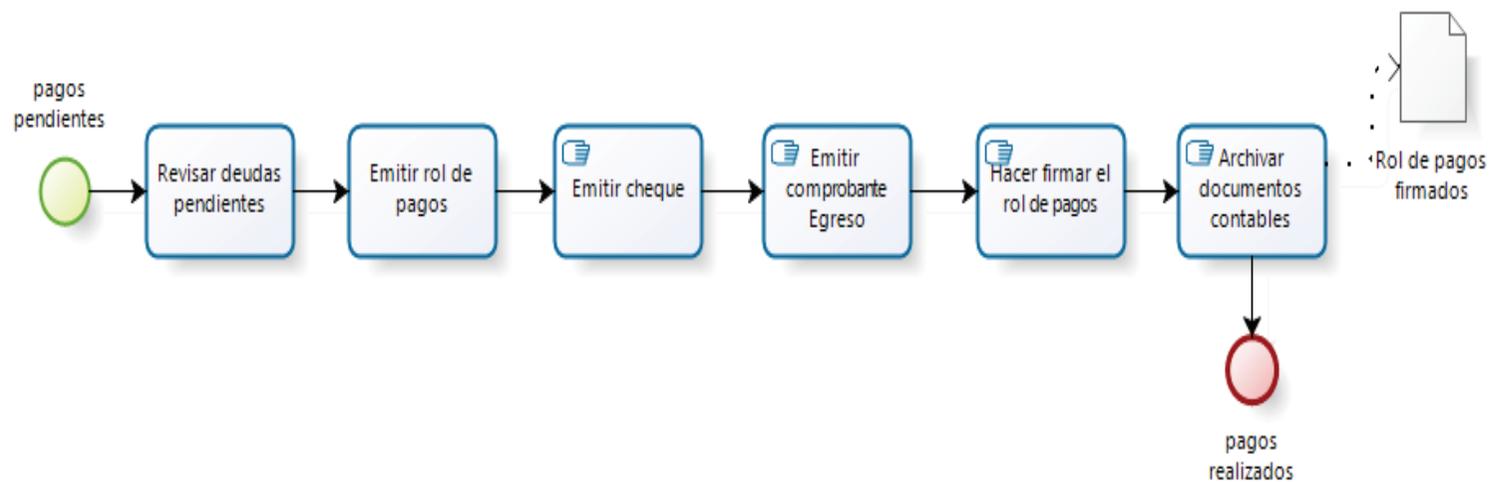


	MACROPROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERO (G)	CÓDIGO: G.4
	PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL (G.4)	HOJA 27 DE 28



	MACROPROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERO (G)	CÓDIGO: G.4
	PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL (G.4)	HOJA 28 DE 28

REALIZAR PAGOS



	HSClimbing Company SA		
	MANUAL DE PROCESOS	Revisión: 00	Aprobación:
		Versión: 00	Pág. 42

6. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS MEJORADOS

A.1 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO MEJORADO

ANÁLISIS TIEMPOS, COSTOS Y VALOR AGREGADO MEJORADO												
Proceso: GESTIÓN GERENCIA ADMINISTRATIVA (A)												
Subproceso: Gestión Atención al Cliente A.1												
Objeto: Atender al cliente, entregando información del Tour contratado												
Responsable: Gerente General											COSTO HORA-RECURSO	
No.	VAC	EVA	P	I	M	A	E	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivo (min)	Gerencia General	Área Administrativa	
										USD 2,92	USD 2,71	
1				1				Revisar la fecha de llegada del cliente	15	0,73	0,00	
2			1					Llamar al proveedor de transfer	10	0,00	0,45	
3			1					Enviar rótulos con datos del cliente por correo	15	0,00	0,45	
4							1	Verificar que se realice el transfer	45	2,19	0,00	
5				1				Recibir la factura del proveedor de transfer	10	0,00	0,45	
6					1			Enviar factura al pago de proveedores	2	0,00	0,09	
7			1					Citar a Guía Tour Líder	10	0,49	0,00	
8	1							Recibir al cliente y brindar atención personalizada	15	0,73	0,68	
9	1							Presentar al Guía Tour Líder	5	0,24	0,00	
10	1							Informar al cliente de la organización del tour	30	1,46	0,00	
11		1						Cobrar saldo pendiente	15	0,73	0,00	
12		1						Emitir factura	5	0,24	0,00	
13		1						Entregar factura al cliente	2	0,10	0,00	
14							1	Archivar factura	5	0,00	0,23	
	3	3	3	2	1	1	1		184	6,91	2,35	
TIEMPOS TOTALES												
Situación Mejorada												
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES												
VAC	Valor Agregado al Cliente								3	50	27,17%	
EVA	Valor Agregado a la Empresa								3	22	11,96%	
P	Preparación								3	35	19,01%	
I	Inspección								2	25	13,59%	
M	Movimiento								1	2	1,09%	
A	Archivo								1	5	2,72%	
E	Espera								1	45	24,46%	
TT	Tiempo Total								14	184	1,00	
TVA	Tiempo de Valor Agregado									72		
IVA	Índice de Valor Agregado									39,13%		
										Tiempo de Ciclo (min)	184	
										Tiempo de Proceso (min)	139	
										Tiempo de Espera (min)	45	
										Costo del Proceso Mensual (\$)	118,42	



B.1 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO MEJORADO

ANÁLISIS TIEMPOS, COSTOS Y VALOR AGREGADO MEJORADO												
Proceso: PROMOCIÓN VÍA WEB (B)												
Subproceso: Gestión Ranking Páginas Web B.1												
Objeto: Actualizar la información de las páginas web para mantener o mejorar su posicionamiento.												
Responsable: Web Master										COSTO HORA-RECURSO		
No.	VAC	EVA	P ○	I ■	M ➔	A ▽	E D	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivo (min)	Gerencia General	Área Informática	
										USD 2,92	USD 46,51	
1				1				Verificar la disponibilidad de las páginas web	5	0,24	3,88	
2				1				Verificar el posicionamiento de las páginas web	10	0,49	7,75	
3		1						Optimizar las páginas para los diferentes tipos de búsqueda	120	0,00	93,02	
4		1						Indexar las páginas web	120	0,00	93,02	
5							1	Realizar el back up de las páginas	120	5,84	93,02	
6			1					Redactar el informe a Gerencia	60	0,00	46,51	
7				1				Recibir el informe	25	1,22	0,00	
8	1							Realizar mantenimiento in house	360	17,52	0,00	
	1	2	1	3	0	0	1		820	25,31	337,20	
TIEMPOS TOTALES												
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES												
Situación Mejorada												
								No.	Tiempo (min)	%		
VAC	Valor Agregado al Cliente							1	360	43,90%		
EVA	Valor Agregado a la Empresa							2	240	29,27%		
P	Preparación							1	60	7,32%		
I	Inspección							3	40	4,88%		
M	Movimiento							0	0	0,00%		
A	Archivo							0	0	0,00%		
E	Espera							1	120	14,63%		
TT	Tiempo Total							8	820	1,00		
TVA	Tiempo de Valor Agregado									600		
IVA	Índice de Valor Agregado									73,17%		
										Tiempo de Ciclo (min)		820
										Tiempo de Proceso (min)		700
										Tiempo de Espera (min)		120
										Costo del Proceso Mensual (\$)		412,86



C.1 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO MEJORADO

ANÁLISIS TIEMPOS, COSTOS Y VALOR AGREGADO MEJORADO												
Proceso: VENTAS (C)												
Subproceso: Gestión Ventas C.1												
Objeto: Concretar la venta ofreciendo los diferentes paquetes turísticos												
Responsable: Gerente General, Counter de Servicio al Cliente y Web Master												
No.	VAC	EVA	P	I	M	A	E	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivo (min)	COSTO HORA-RECURSO		
										Área de Ventas	Área Financiera	
										USD 2,92	USD 2,71	
1			1					Recibir el requerimiento del cliente por correo	5	0,24	0,00	
2				1				Analizar los requerimientos	5	0,24	0,00	
3							1	Hacer seguimiento al cliente	4	0,20	0,00	
4							1	Recibir la respuesta del cliente	4	0,20	0,00	
5				1				Verificar si requiere un tour nuevo	5	0,24	0,00	
6				1				Analizar las preferencias del cliente	3	0,15	0,00	
7				1				Revisar las rutas alternativas	5	0,24	0,00	
8							1	Pedir las tarifas actualizadas a los proveedores	3	0,15	0,00	
9		1						Elaborar nuevo paquete turístico	3	0,15	0,00	
10			1					Cotizar el paquete turístico	8	0,40	0,00	
11		1						Subir nuevo paquete a las páginas web de la empresa	4	0,20	0,00	
12				1				Verificar guías disponibles	6	0,29	0,00	
13			1					Contratar Guías y transporte	3	0,15	0,00	
14	1							Enviar el contrato y las formas de pago al cliente	1	0,05	0,00	
15							1	Recibir el contrato lleno y firmado por el cliente	10	0,49	0,00	
16		1						Recibir el anticipo de pago	12	0,58	0,00	
17			1					Elaborar el comprobante del anticipo	1	0,05	0,05	
18	1							Enviar el comprobante al cliente	1	0,05	0,00	
19			1					Llenar el comprobante de ingreso	1	0,05	0,05	
20							1	Archivar documentos contables	1	0,05	0,05	
	2	3	5	5	0	1	4		85	4,17	0,15	
TIEMPOS TOTALES												
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								Situación Mejorada				
								No.	Tiempo (min)	%		
VAC	Valor Agregado al Cliente	2	2	2,35%								
EVA	Valor Agregado a la Empresa	3	19	22,35%								
P	Preparación	5	18	21,18%								
I	Inspección	5	24	28,23%								
M	Movimiento	0	0	0,00%								
A	Archivo	1	1	1,18%								
E	Espera	4	21	24,71%								
TT	Tiempo Total	20	85	1,00								
TVA	Tiempo de Valor Agregado			21								
IVA	Índice de Valor Agregado			24,71%								
								Tiempo de Ciclo (min)	85			
								Tiempo de Proceso (min)	64			
								Tiempo de Espera (min)	21			
								Costo del Proceso Mensual (\$)	122,4			

D.1 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO MEJORADO

ANÁLISIS TIEMPOS, COSTOS Y VALOR AGREGADO MEJORADO														
Proceso: LOGÍSTICA (D)														
Subproceso: Gestión Reservas D.1														
Objeto: Apartar los servicios requeridos para el tour contratado														
Responsable: Counter de Servicio al Cliente								COSTO HORA-RECURSO						
No.	VAC	EVA	P	I	M	A	E	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivo (min)	Gerencia General	Área Administrativa			
										USD 2,92	USD 2,71			
1			1					Redactar orden de reservas	10	0,49	0,00			
2							1	Realizar las reservas con los proveedores	120	0,00	5,42			
3				1				Buscar en transport servicios de proveedores alternativos	60	2,92	0,00			
4							1	Llamar a solicitar tarifas actualizadas	120	0,00	5,42			
5			1					Cotizar los servicios de proveedores alternativos	60	2,92	0,00			
6		1						Reservar los servicios confirmados por los proveedores	60	0,00	2,71			
7	1							Informar al cliente de las reservas de servicios alternativos	30	1,46	0,00			
8		1						Pagar anticipo de reserva	10	0,00	0,45			
9					1			Enviar comprobante de anticipo	5	0,00	0,23			
10			1					Emitir comprobante de egreso	5	0,00	0,23			
11						1		Archivar documentos contables	5	0,00	0,23			
	1	2	3	1	1	1	2		485	7,79	14,69			
TIEMPOS TOTALES														
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES										Situación Mejorada				
										No.	Tiempo (min)	%		
VAC	Valor Agregado al Cliente	1	30	6,18%										
EVA	Valor Agregado a la Empresa	2	70	14,43%										
P	Preparación	3	75	15,46%										
I	Inspección	1	60	12,37%										
M	Movimiento	1	5	1,03%										
A	Archivo	1	5	1,03%										
E	Espera	2	240	49,50%										
TT	Tiempo Total	11	485	100,00%										
TVA	Tiempo de Valor Agregado			100	Tiempo de Ciclo (min)	485								
IVA	Índice de Valor Agregado			20,62%	Tiempo de Proceso (min)	245								
					Tiempo de Espera (min)	240								
					Costo del Proceso Mensual (\$)	908,57								

D.2 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO MEJORADO

ANÁLISIS TIEMPOS, COSTOS Y VALOR AGREGADO MEJORADO											
Proceso: LOGÍSTICA (D)											
Subproceso: Gestión Provisión Gastos de Operación del Tour D.2											
Objeto: Asignar recursos económicos para gastos generales del grupo											
Responsable: Counter de Servicio al Cliente										COSTO HORA-RECURSO	
No.	VAC	EVA	P	I	M	A	E	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivo (min)	Gerencia General	Área Administrativa
										USD 2,92	USD 2,71
1	1							Cotizar los gastos generales para el Tour	30	0,00	1,36
2			1					Emitir la cotización total	5	0,00	0,23
3							1	Enviar las cotizaciones para su aprobación	5	0,00	0,23
4				1				Revisar las cotizaciones	10	0,49	0,00
5		1						Corregir errores en las cotizaciones	10	0,49	0,00
6							1	Aprobar cotizaciones	5	0,24	0,00
7							1	Recibir aprobación	5	0,00	0,23
8			1					Imprimir formularios de gastos generales	5	0,00	0,23
9			1					Emitir cheque de gastos generales	5	0,00	0,23
10			1					Emitir comprobantes de egreso	5	0,00	0,23
11						1		Archivar documentos contables	5	0,00	0,23
	1	1	4	1	0	1	3		90	1,22	2,97
TIEMPOS TOTALES											
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		Situación Mejorada									
		No.	Tiempo (min)	%							
VAC	Valor Agregado al Cliente	1	30	33,33%							
EVA	Valor Agregado a la Empresa	1	10	11,11%							
P	Preparación	4	20	22,22%							
I	Inspección	1	10	11,11%							
M	Movimiento	0	0	0,00%							
A	Archivo	1	5	5,56%							
E	Espera	3	15	16,67%							
TT	Tiempo Total	11	90	100,00%							
TVA	Tiempo de Valor Agregado		40								
IVA	Índice de Valor Agregado		44,44%								
									Tiempo de Ciclo (min)	90	
									Tiempo de Proceso (min)	75	
									Tiempo de Espera (min)	15	
									Costo del Proceso Mensual (\$)	31,43	

E.1 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO MEJORADO

ANÁLISIS TIEMPOS, COSTOS Y VALOR AGREGADO MEJORADO												
Proceso: OPERACIÓN TOUR (E)												
Subproceso: Gestión Elaboración de Carpetas de Trabajo E.1												
Objeto: Redactar la hoja de instrucciones para el Guía Tour Líder adjuntando los documentos necesarios para la operación del tour.												
Responsable: Counter de Servicio al Cliente												
No.	VAC	EVA	P	I	M	A	E	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivo (min)	COSTO HORA-RECURSO		
										Gerencia General	Área Administrativa	
										USD 2,92	USD 2,71	
1							1	Solicitar al cliente el Formulario de Aplicación lleno y firmado	30	1,46	0,00	
2				1				Redactar la hoja de instrucciones para el Guía Tour Líder	15	0,00	0,68	
3				1				Redactar los permisos necesarios para las entradas a los parques nacionales	10	0,00	0,46	
4			1					Adjuntar Patente de Operación Turística	2	0,00	0,09	
5			1					Adjuntar los formularios de comentarios para los clientes	2	0,00	0,09	
6			1					Adjuntar formulario de liquidación de gastos para el Guía	2	0,00	0,09	
7			1					Adjuntar el cheque de gastos	2	0,00	0,09	
8			1					Armar la carpeta del Guía	5	0,00	0,23	
9				1				Redactar la hoja de instrucciones para el chofer del tour	8	0,00	0,36	
10			1					Adjuntar formulario de liquidación de gastos para el chofer	2	0,00	0,09	
11			1					Armar la carpeta del chofer	5	0,00	0,23	
12			1					Enviar las carpetas para su revisión y firma	5	0,00	0,23	
13				1				Revisar y firmar las carpetas y el cheque de provisión de gastos	15	0,73	0,00	
14	1							Informar al cliente del equipo necesario para realizar el tour	10	0,49	0,00	
15	1							Indicar al cliente el equipo que incluye el tour	10	0,49	0,00	
16	1							Preguntar si dispone del equipo completo	15	0,73	0,00	
17				1				Llenar el formulario del equipo faltante de ser necesario	5	0,00	0,23	
18			1					Adjuntar el formulario lleno del equipo faltante en la carpeta del guía tour líder	2	0,00	0,09	
19			1					Concertar cita con el guía tour líder y chofer	10	0,49	0,00	
20		1						Entregar las carpetas de trabajo al guía y chofer	5	0,24	0,23	
21		1						Revisar las carpetas con el guía y chofer	20	0,97	0,00	
	3	2	10	5	0	0	1		180	5,60	3,19	
TIEMPOS TOTALES												
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES												
										Situación Mejorada		
										No.	Tiempo (min)	%
VAC	Valor Agregado al Cliente									3	35	19,44%
EVA	Valor Agregado a la Empresa									2	25	13,89%
P	Preparación									10	37	20,56%
I	Inspección									5	53	29,44%
M	Movimiento									0	0	0,00%
A	Archivo									0	0	0,00%
E	Espera									1	30	16,67%
TT	Tiempo Total									21	180	100,00%
TVA	Tiempo de Valor Agregado										60	
IVA	Índice de Valor Agregado										33,33%	
										Tiempo de Ciclo (min)		180
										Tiempo de Proceso (min)		150
										Tiempo de Espera (min)		30
										Costo del Proceso Mensual (\$)		131,85



E.2 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO MEJORADO

ANÁLISIS TIEMPOS, COSTOS Y VALOR AGREGADO MEJORADO											
Proceso: OPERACIÓN TOUR (E)											
Subproceso: Gestión Guianza y Transporte E.2											
Objeto: Operar el tour contratado brindando apoyo y soporte profesional											
Responsable: Guía Tour Líder y Chofer										COSTO HORA-RECURSO	
No.	VAC	EVA	P ●	I ■	M ➔	A ▼	E ◻	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivo (min)	Área Administrativa	
										Guías	Chofer
										3,33 USD	4,58 USD
1			1					Recibir las carpetas de trabajo	10	0,56	0,00
2					1			Comprar provisiones para el tour	30	1,67	0,00
3			1					Coordinar con guías de apoyo la operación del tour	20	1,11	0,00
4			1					Entregar la carpeta al chofer	20	1,11	0,00
5			1					Coordinar con el guía tour líder los horarios de encuentro	20	0,00	1,53
6					1			Realizar el servicio de transporte	180	0,00	13,74
7				1				Llenar el formulario de liquidación de gastos chofer	20	0,00	1,53
8					1			Entregar el formulario y la factura de servicios chofer	30	0,00	2,29
9				1				Revisar el formulario de equipo de los clientes	20	1,11	0,00
10	1							Asesorar a los clientes en el alquiler del equipo	30	1,67	0,00
11	1							Agrupar a los clientes según su experiencia en montaña	30	1,67	0,00
12							1	Retirar a los clientes del Hotel donde se hospedan	20	1,11	0,00
13	1							Operar el tour	360	19,98	0,00
14	1							Dejar a los clientes en el Hotel o en el aeropuerto	30	1,67	0,00
15		1						Hacer llenar a los clientes los formularios de comentarios	30	1,67	0,00
16				1				Llenar el formulario de liquidación de gastos guías	20	1,11	0,00
17					1			Entregar los formularios llenos y la factura de servicios guías	30	1,67	0,00
	4	1	4	3	4	0	1		900	36,11	19,09
TIEMPOS TOTALES											
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		Situación Mejorada									
		No.	Tiempo (min)	%							
VAC	Valor Agregado al Cliente	4	450	50,00%							
EVA	Valor Agregado a la Empresa	1	30	3,33%							
P	Preparación	4	70	7,78%							
I	Inspección	3	60	6,67%							
M	Movimiento	4	270	30,00%							
A	Archivo	0	0	0,00%							
E	Espera	1	20	2,22%							
TT	Tiempo Total	17	900	100,00%							
TVA	Tiempo de Valor Agregado		480								
IVA	Índice de Valor Agregado			53,33%							
										Tiempo de Ciclo (min)	900
										Tiempo de Proceso (min)	880
										Tiempo de Espera (min)	20
										Costo del Proceso Mensual (\$)	4140

F.1 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO MEJORADO

ANÁLISIS TIEMPOS, COSTOS Y VALOR AGREGADO												
Proceso: SERVICIO POSTVENTA (F)												
Subproceso: Gestión Seguimiento del Cliente F.1												
Objeto: Analizar el grado de satisfacción de los clientes con el fin de fidelizarlos												
Responsable: Gerente General										COSTO HORA-RECURSO		
No.	VAC	EVA	P ○	I ■	M ➔	A ▼	E D	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivo (min)	Gerencia General	Área Administrativa	
										USD 2,92	USD 2,71	
1			1					Recopilar los formularios de comentarios	10	0,00	0,45	
2			1					Amar carpetas de clientes satisfechos	10	0,00	0,45	
3			1					Amar carpetas de clientes no satisfechos	10	0,00	0,45	
4				1				Revisar los comentarios de los clientes	30	1,46	0,00	
5		1						Entrevistar al cliente insatisfecho de ser necesario	30	1,46	0,00	
6		1						Tomar los correctivos necesarios	30	1,46	0,00	
7	1							Enviar una carta de disculpas al cliente insatisfecho	10	0,00	0,45	
8	1							Ofrecer compensación al cliente insatisfecho	30	1,46	0,00	
9							1	Informar a los clientes del buzón de sugerencias	20	0,00	0,90	
10		1						Enviar sugerencias a diseño de nuevos tours	15	0,00	0,68	
11	1							Enviar carta de agradecimiento al cliente	15	0,00	0,68	
12		1						Redactar informe para Gerencia	25	0,00	1,13	
13							1	Archivar comentarios e informe	5	0,00	0,23	
	3	4	3	1	0	1	1		240	5,84	5,42	
TIEMPOS TOTALES												
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES												
Nuevo Proceso												
									No.	Tiempo (min)	%	
VAC	Valor Agregado al Cliente							3	55	22,92%		
EVA	Valor Agregado a la Empresa							4	100	41,67%		
P	Preparación							3	30	12,50%		
I	Inspección							1	30	12,50%		
M	Movimiento							0	0	0,00%		
A	Archivo							1	5	2,08%		
E	Espera							1	20	8,33%		
TT	Tiempo Total							13	240	100,00%		
TVA	Tiempo de Valor Agregado								155			
IVA	Índice de Valor Agregado								64,58%			
										Tiempo de Ciclo (min)	240	
										Tiempo de Proceso (min)	220	
										Tiempo de Espera (min)	20	
										Costo del Proceso Mensual (\$)	18,77	

G.1 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO MEJORADO

ANÁLISIS TIEMPOS, COSTOS Y VALOR AGREGADO MEJORADO												
Proceso: GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERO (G)												
Subproceso: Gestión Contable G.1												
Objeto: Mantener el control sobre todos los movimientos financieros que ocurren en la empresa, apoyando a los socios en cuanto a la planificación financiera del negocio												
Responsable: Contador												
No.	VAC	EVA	P	I	M	A	E	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivo (min)	COSTO HORA-RECURSO		
										Gerencia General	Área Administrativa	Área Financiera
										USD 2,92	USD 2,71	USD 4,20
1			1					Recopilar los comprobantes de egresos	10	0,00	0,45	0,00
2			1					Recopilar las retenciones en la fuente	10	0,00	0,45	0,00
3			1					Recopilar comprobantes de ingresos	10	0,00	0,45	0,00
4			1					Recopilar facturas	10	0,00	0,45	0,00
5					1			Enviar la carpeta contable	5	0,00	0,23	0,00
6			1					Recibir documentos contables	30	0,00	0,00	2,10
7		1						Realizar las declaraciones del IVA y retenciones en la fuente	60	0,00	0,00	4,20
8							1	Presentar al SRI las declaraciones	15	0,00	0,00	1,05
9		1						Elaborar los anexos transaccionales	45	0,00	0,00	3,15
10				1				Ingresar al sistema los asientos contables	45	0,00	0,00	3,15
11		1						Elaborar el Balance General	20	0,00	0,00	1,40
12		1						Elaborar el estado de resultados	20	0,00	0,00	1,40
13		1						Presentar Balances a Gerencia General	3	0,00	0,00	0,21
14					1			Realizar los pagos	15	0,00	0,68	0,00
15				1				Revisión de Balances y estado de resultados	5	0,24	0,00	0,00
16			1					Firmar los Balances	1	0,05	0,00	0,00
17			1					Llenar el formulario 101	1	0,00	0,00	0,07
18		1						Presentar los Balances a la Superintendencia de Compañías	2	0,00	0,00	0,14
19						1	1	Archivar pagos y Balances	5	0,00	0,23	0,00
	0	6	7	2	2	1	1		312	0,29	2,94	16,87
TIEMPOS TOTALES												
	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		Situación Mejorada									
			No.	Tiempo (min)	%							
VAC	Valor Agregado al Cliente		0	0	0,00%							
EVA	Valor Agregado a la Empresa		6	150	48,08%							
P	Preparación		7	72	23,08%							
I	Inspección		2	50	16,03%							
M	Movimiento		2	20	6,41%							
A	Archivo		1	5	1,60%							
E	Espera		1	15	4,80%							
TT	Tiempo Total		19	312	100,00%							
TVA	Tiempo de Valor Agregado			150								
IVA	Índice de Valor Agregado				48,08%							
									Tiempo de Ciclo (min)		312	
									Tiempo de Proceso (min)		297	
									Tiempo de Espera (min)		15	
									Costo del Proceso Mensual (\$)		104,52	

G.2 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO MEJORADO

ANÁLISIS TIEMPOS, COSTOS Y VALOR AGREGADO MEJORADO												
Proceso: GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERO (G)												
Subproceso: Gestión Pago a Proveedores G.2												
Objeto: Recibir las facturas de los proveedores para pagar las obligaciones pendientes												
Responsable: Gerente General										COSTO HORA-RECURSO		
No.	VAC	EVA	P ○	I ■	M ➔	A ▼	E D	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivo (min)	Gerencia General	Área Administrativa	
										USD 2,92	USD 2,71	
1			1					Recibir factura del proveedor	5	0,00	0,23	
2			1					Firmar recepción de factura	2	0,00	0,09	
3			1					Entregar factura para revisión	5	0,00	0,23	
4				1				Revisar la fecha de emisión	5	0,24	0,00	
5				1				Revisar los datos de la factura	5	0,24	0,00	
6				1				Revisar los valores facturados	10	0,49	0,00	
7							1	Aprobar pago	5	0,24	0,00	
8					1			Enviar orden de pago	5	0,24	0,00	
9			1					Recibir orden de pago	5	0,00	0,23	
10			1					Emitir la Retención en la fuente	5	0,00	0,23	
11		1						Realizar transferencia bancaria a la cuenta del proveedor	25	0,00	1,13	
12					1			Enviar comprobante de transferencia y Retención	10	0,00	0,44	
13						1		Archivar documentos	5	0,00	0,23	
	0	1	5	3	2	1	1		92	1,45	2,81	
TIEMPOS TOTALES												
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES												
Situación Mejorada												
									No.	Tiempo (min)	%	
VAC	Valor Agregado al Cliente								0	0	0,00	
EVA	Valor Agregado a la Empresa								1	25	27,17%	
P	Preparación								5	22	23,91%	
I	Inspección								3	20	21,74%	
M	Movimiento								2	15	16,30%	
A	Archivo								1	5	5,43%	
E	Espera								1	5	5,43%	
TT	Tiempo Total								13	92	1,00	
TVA	Tiempo de Valor Agregado									25		
IVA	Índice de Valor Agregado									27,17%		
										Tiempo de Ciclo (min)	92	
										Tiempo de Proceso (min)	87	
										Tiempo de Espera (min)	5	
										Costo del Proceso Mensual (\$)	130,64	



G.3 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO MEJORADO

ANÁLISIS TIEMPOS, COSTOS Y VALOR AGREGADO MEJORADO											
Proceso: GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERO (G)											
Subproceso: Gestión Pago a Servicios Profesionales G.3											
Objeto: Contabilizar los días trabajados de los servicios profesionales para realizar los pagos											
Responsable: Counter de Servicio al Cliente											
No.	VAC	EVA	P	I	M	A	E	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivo (min)	COSTO HORA-RECURSO	
										Gerencia General	Área Administrativa
										USD 2,92	USD 2,71
1			1					Recibir las facturas	2	0,00	0,09
2				1				Clasificar las facturas	5	0,00	0,23
3					1			Enviar para aprobación	5	0,00	0,23
4			1					Recibir la documentación de las facturas	2	0,10	0,00
5				1				Revisar las facturas de gastos realizados por el Guía	5	0,49	0,00
6				1				Revisar el formulario de comentarios de los clientes	10	0,24	0,00
7				1				Revisar la liquidación de gastos del Guía	5	0,24	0,00
8				1				Contabilizar los días trabajados del Guía	5	0,24	0,00
9							1	Aprobar pago del Guía	5	0,24	0,00
10				1				Revisar las facturas de gastos del chofer	5	0,24	0,00
11				1				Revisar la liquidación de gastos del chofer	5	0,24	0,00
12				1				Contabilizar los días trabajados del chofer	5	0,24	0,00
13							1	Aprobar el pago del transporte	5	0,24	0,00
14				1				Revisar formularios de IVA y Retenciones en la Fuente realizadas por el Contador	5	0,24	0,00
15				1				Revisar los Anexos Transaccionales	5	0,24	0,00
16							1	Aprobar pago del Contador	5	0,24	0,00
17			1					Recibir aprobaciones de pagos	5	0,00	0,23
18			1					Emitir las Retenciones en la Fuente	5	0,00	0,23
19			1					Emitir los Cheques de pagos	5	0,00	0,23
20			1					Emitir Comprobantes de Egreso	5	0,00	0,23
21		1						Pagar a los empleados de Servicios Profesionales	5	0,00	0,23
22							1	Archivar las facturas	5	0,00	0,23
	0	1	6	10	1	1	3		109	3,23	1,93
TIEMPOS TOTALES											
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES											
Situación Mejorada											
VAC	Valor Agregado al Cliente								0	0	0,00%
EVA	Valor Agregado a la Empresa								1	5	4,59%
P	Preparación								6	24	22,01%
I	Inspección								10	55	50,46%
M	Movimiento								1	5	4,59%
A	Archivo								1	5	4,59%
E	Espera								3	15	13,76%
TT	Tiempo Total								22	109	1,00
TVA	Tiempo de Valor Agregado									5	
IVA	Índice de Valor Agregado										4,59%
										Tiempo de Ciclo (min)	109
										Tiempo de Proceso (min)	94
										Tiempo de Espera (min)	15
										Costo del Proceso Mensual (\$)	84,37



G.4 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO MEJORADO

ANÁLISIS TIEMPOS, COSTOS Y VALOR AGREGADO MEJORADO											
Proceso: GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERO (G)											
Subproceso: Gestión Administración del Personal G.4											
Objeto: Contratar y realizar el seguimiento del desempeño de los empleados para alcanzar los objetivos de la organización											
Responsable: Gerente General											
No.	VAC	EVA	P	I	M	A	E	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivo (min)	COSTO HORA-RECURSO	
										Gerencia General	Área Administrativa
										USD 2,92	USD 2,71
1			1					Reclutar personal	240	0,00	10,84
2							1	Realizar la preselección de los candidatos	60	0,00	2,71
3							1	Entrevistar a los preseleccionados	120	5,84	0,00
4							1	Seleccionar al candidato adecuado	120	5,84	0,00
5		1						Contratar al empleado	60	2,92	0,00
6					1			Legalizar el contrato en el Ministerio de trabajo	60	2,92	0,00
7					1			Afiliar al empleado al IESS	30	1,46	0,00
8		1						Elaborar informe de desempeño del empleado	30	1,46	0,00
9		1						Elaborar informe de puntualidad del empleado	30	1,46	0,00
10		1						Realizar compensación o sancionar al empleado	30	1,46	0,00
11			1					Despedir al empleado de ser reincidente	60	2,92	0,00
12				1				Calcular los días trabajados por el empleado	30	1,46	0,00
13		1						Verificar horas extras y comisiones del empleado	30	1,46	0,00
14				1				Revisar si tiene deudas pendientes	10	0,49	0,00
15			1					Emitir rol de pago	15	0,00	0,68
16			1					Emitir cheque	5	0,00	0,23
17			1					Emitir comprobante de egreso	5	0,00	0,23
18				1				Hacer firmar el rol de pagos al empleado	5	0,00	0,23
19							1	Archivar documentos contables	5	0,00	0,23
	0	5	5	3	2	1	3		945	29,69	15,15
TIEMPOS TOTALES											
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		Situación Mejorada									
					No.	Tiempo (min)	%				
VAC	Valor Agregado al Cliente	0	0	0,00%							
EVA	Valor Agregado a la Empresa	5	180	19,05%							
P	Preparación	5	325	34,39%							
I	Inspección	3	45	4,76%							
M	Movimiento	2	90	9,52%							
A	Archivo	1	5	0,54%							
E	Espera	3	300	31,74%							
TT	Tiempo Total	19	945	100,00%							
					Tiempo de Ciclo (min)			945			
					Tiempo de Proceso (min)			645			
TVA		Tiempo de Valor Agregado			180			Tiempo de Espera (min)			
IVA		Índice de Valor Agregado			19,05%			Costo del Proceso Mensual (\$)			
								706,23			

	HSCLIMBING COMPANY SA		
	MANUAL DE PROCESOS	Revisión: 00	Aprobación:
		Versión: 00	Pág. 56

7. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

A.1 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

 MANUAL DE PROCESOS DE HSCLIMBING COMPANY SA.					
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		Revisión	00	Página	1 DE 13
NOMBRE DEL PROCESO GESTIÓN GERENCIA ADMINISTRATIVA		CODIFICACIÓN A.1		EDICIÓN No. 0	
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Gestión Atención al Cliente				FECHA: 16/07/2013	
OBJETIVO: Atender al cliente, entregando información oportuna del tour contratado					
PROPIETARIO DEL PROCESO: Gerente General					
ALCANCE: El proceso empieza cuando se revisa la fecha de llegada del cliente y termina cuando se cobra el saldo pendiente y se archiva la factura.					
PROVEEDORES		RECURSOS		CLIENTES	
Mercado Internacional y Nacional C.1 Gestión Ventas		Físicos: Instalaciones y Material de Oficina Técnicos: Computadora, fax, teléfono Económicos: \$ RRHH: Counter y Gerente General		D.1 Gestión Reservas E.1 Gestión Elaboración de Carpetas de Trabajo E.2 Gestión Guianza y Transporte G.1 Gestión Contable A.2 Gestión Pago a Proveedores	
↓		↓ ↓		↑	
ENTRADAS		PROCESO		SALIDAS	
Requerimientos del Cliente		Revisar la fecha de llegada del cliente Llamar al proveedor de transfer Enviar rótulos con datos del cliente por correo Verificar que se realice el transfer Recibir la factura del proveedor de transfer Enviar factura al pago de proveedores Citar a Guía Tour Líder Recibir al cliente y brindar atención personalizada Presentar al Guía Tour Líder Informar al cliente de la organización del tour Cobrar saldo pendiente Emitir factura Entregar factura al cliente Archivar factura		Clientes Atendidos Factura de Proveedor Factura de pago tour	
INDICADORES		CONTROLES		REGISTROS/ANEXOS	
Tasa de Clientes Atendidos TCA		Políticas de la empresa			
ELABORADO POR Silvia Sánchez		REVISADO POR Ing. Pedro Buitrón MSc.		APROBADO POR Tlga. Isabel Sánchez	

A.2 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

 MANUAL DE PROCESOS DE HSCLIMBING COMPANY SA.			
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		Revisión	00
NOMBRE DEL PROCESO		CODIFICACIÓN	Página
GESTIÓN GERENCIA ADMINISTRATIVA		A.2	2 DE 13
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Gestión Renovación de Permisos de los Organismos de Control			EDICIÓN No. 0
OBJETIVO: Tramitar oportunamente la renovación de los permisos municipales para la operación turística de Alta Montaña			FECHA: 16/07/2013
PROPIETARIO DEL PROCESO: Gerente General			
ALCANCE: El proceso inicia cuando se activa la aleta de Patentes por caducar, finalizando cuando se reciben las Patentes renovadas y se archivan los documentos contables			
PROVEEDORES	RECURSOS	CLIENTES	
Municipio del Distrito Metropolitano de Quito	Físicos: Instalaciones y Material de Oficina	HSClimbing Company S.A.	
Ministerio del Ambiente	Técnicos: Computadora, fax, teléfono	E.1 Gestión Elaboración de Carpetas de Trabajo	
G.1 Gestión Contable	Económicos: \$	E.2 Gestión Guianza y Transporte	
	RRHH: Counter y Gerente General		
ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	
Alerta de Patentes por caducar activada	Recibir alerta de Licencias por caducar	Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de las Actividades Económicas (LUAE) renovada	
Listado de requisitos para renovación de Patentes	Enviar solicitud de renovación a DMQ	Patente de Operación Turística renovada	
	Recibir listado de requisitos para la renovación		
	Presentar los documentos solicitados por el DMQ		
	Recibir al Delegado del Ministerio de Turismo		
	Recibir la aprobación del Ministerio de Turismo		
	Recibir al Delegado del Cuerpo de Bomberos		
	Recibir la aprobación del Cuerpo de Bomberos		
	Recibir el valor a pagar del LUAE		
	Enviar solicitud de renovación de POT al Ministerio del Medio Ambiente		
	Recibir el listado de requisitos		
	Presentar los documentos solicitados por el Ministerio del Medio Ambiente		
	Recibir el valor a pagar de la Patente		
	Emitir cheques de pago		
	Emitir los comprobantes de Egreso		
	Pagar las renovaciones		
	Recibir LUAE o Patente renovada		
	Archivar documentos contables		
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS	
Tasa de Patentes Renovadas a Tiempo (TPRT)	Políticas del Gobierno	Libro Diario	
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR	
Silvia Sánchez	Ing. Pedro Buitrón MSc.	Tiga. Isabel Sánchez	

B.1 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

 MANUAL DE PROCESOS DE HSCLIMBING COMPANY SA.					
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		Revisión	00	Página	3 DE 13
NOMBRE DEL PROCESO PROMOCIÓN VÍA WEB		CODIFICACIÓN B.1		EDICIÓN No. 0	
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Gestión Ranking Páginas Web			FECHA: 16/07/2013		
OBJETIVO: Actualizar adecuadamente la información de las páginas web para mantener o mejorar su posicionamiento.					
PROPIETARIO DEL PROCESO: Web Master					
ALCANCE: El proceso inicia verificando el acceso a las páginas de la empresa y termina realizando el mantenimiento in house.					
PROVEEDORES		RECURSOS		CLIENTES	
Servidor Web		Físicos: Instalaciones y Material de Oficina		HSClimbing Company S.A.	
Enlaces Externos		Técnicos: Computadora, teléfono		C.1 Gestión Ventas	
		Económicos: Ninguno			
		RRHH: Web Master y Gerente General			
 ENTRADAS		 PROCESO 		 SALIDAS	
Páginas web de HSClimbing Company S.A.		Verificar la disponibilidad de las páginas web Verificar el posicionamiento de las páginas web Optimizar las páginas para los diferentes tipos de búsqueda Indexar las páginas web Realizar el back up de las páginas Redactar el informe a Gerencia Recibir el informe Realizar mantenimiento in house		Respaldo de la información de las páginas web (Back Up)	
INDICADORES		 CONTROLES 		REGISTROS/ANEXOS	
Tasa de Posicionamiento de las Páginas Web TPPW		Políticas de los Servidores		Informe del estado de las páginas Web	
ELABORADO POR		REVISADO POR		APROBADO POR	
Silvia Sánchez		Ing. Pedro Buitrón MSc.		Tlga. Isabel Sánchez	

C.1 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

 MANUAL DE PROCESOS DE HSCLIMBING COMPANY SA.			
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	Revisión	00	Página
VENTAS	CODIFICACIÓN	C.1	4 DE 13
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Gestión Ventas		EDICIÓN No. 0	
OBJETIVO: Concretar la venta ofreciendo paquetes turísticos innovados.		FECHA: 16/07/2013	
PROPIETARIO DEL PROCESO: Gerente General			
ALCANCE: El proceso comienza cuando se recibe el requerimiento del cliente vía correo electrónico, y finaliza cuando se recibe el pago y se archivan los documentos contables			
PROVEEDORES	RECURSOS	CLIENTES	
B.1 Gestión Ranking Páginas Web Mercado Nacional e Internacional	Físicos: Instalaciones y Material de Oficina Técnicos: Computadora, fax, teléfono Económicos: \$ RRHH: Counter y Gerente General	D.1 Gestión Reservas D.2 Gestión Provisión Gastos de Operación del Tour E.1 Gestión Elaboración de Carpetas de Trabajo E.2 Gestión Guianza y Transporte	
	 		
ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	
Correo electrónico con los requerimientos de los clientes Clientes	Recibir el requerimiento del cliente por correo Analizar los requerimientos Hacer seguimiento al cliente Recibir la respuesta del cliente Verificar si requiere un tour nuevo Analizar las preferencias del cliente Revisar las rutas alternativas Pedir las tarifas actualizadas a los proveedores Elaborar nuevo paquete turístico Cotizar el paquete turístico Subir nuevo paquete a las páginas web de la empresa Verificar guías disponibles Contratar Guías y transporte Enviar el contrato y las formas de pago al cliente Recibir el contrato lleno y firmado por el cliente Recibir el anticipo de pago Elaborar el comprobante del anticipo Enviar el comprobante al cliente Llenar el comprobante de ingreso Archivar documentos contables	Contrato firmado Formulario de Aplicación lleno Recibo de pago del Anticipo	
	 		
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS	
Tasa de Ventas Concretadas TVC	Políticas de la empresa	Libro Diario	
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR	
Silvia Sánchez	Ing. Pedro Buitrón MSc.	Tlga. Isabel Sánchez	

D.1 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

 MANUAL DE PROCESOS DE HSCLIMBING COMPANY SA.					
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		Revisión	00	Página	5 DE 13
NOMBRE DEL PROCESO LOGÍSTICA		CODIFICACIÓN	D.1	EDICIÓN No.	0
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Gestión Reservas				FECHA:	16/07/2013
OBJETIVO: Apartar los servicios requeridos con anticipación para el tour contratado					
PROPIETARIO DEL PROCESO: Counter de Servicio al Cliente					
ALCANCE: El proceso comienza cuando se recibe la orden de reservas, termina cuando se paga el anticipo de las reservas y se archivan los documentos contables.					
PROVEEDORES		RECURSOS		CLIENTES	
C.1 Gestión Ventas		Físicos: Instalaciones y Material de Oficina Técnicos: Computadora, fax, teléfono Económicos: \$ RRHH: Counter y Gerente General		A.1 Gestión tención al Cliente A.2 Gestión Pago a Proveedores E.1 Gestión Elaboración de Carpetas de Trabajo E.2 Gestión Guianza y Transporte	
↓		↓ ↓		↑	
ENTRADAS		PROCESO		SALIDAS	
Orden de reservas		Redactar orden de reservas		Comprobante de Pago de Anticipo	
Formulario de Aplicación		Realizar las reservas con los proveedores			
Transport		Buscar en transport servicios de proveedores alternativos			
Tarifas actualizadas		Llamar a solicitar tarifas actualizadas			
		Cotizar los servicios de proveedores alternativos			
		Reservar los servicios confirmados por los proveedores			
		Informar al cliente de las reservas de servicios alternativos			
		Pagar anticipo de reserva			
		Enviar comprobante de anticipo			
		Emitir comprobante de egreso			
		Archivar documentos contables			
INDICADORES		CONTROLES		REGISTROS/ANEXOS	
Tasa de Reservas Exitosas TRE		Políticas de Reservas de los proveedores		Libro Diario	
ELABORADO POR		REVISADO POR		APROBADO POR	
Silvia Sánchez		Ing. Pedro Buitrón MSc.		Tlga. Isabel Sánchez	

E.1 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

 MANUAL DE PROCESOS DE HSClimbing COMPANY SA.			
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		Revisión 00	Página 7 DE 13
NOMBRE DEL PROCESO OPERACIÓN TOUR		CODIFICACIÓN E.1	EDICIÓN No. 0
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Gestión Elaboración de Carpetas de Trabajo		FECHA: 16/07/2013	
OBJETIVO: Redactar oportunamente la hoja de instrucciones para el Guía Tour Líder adjuntando los documentos necesarios para la operación del tour.			
PROPIETARIO DEL PROCESO: Counter de Servicio al Cliente			
ALCANCE: El proceso comienza cuando se recibe el Formulario de Aplicación Lleno y termina con la revisión de la carpeta con el Guía y Chofer.			
PROVEEDORES		RECURSOS	
C.1 Gestión Ventas		Físicos: Instalaciones y Material de Oficina	
A.4 Gestión Renovación de Patentes de los Organismos de Control		Técnicos: Computadora, fax, teléfono	
D.1 Gestión Reservas		Económicos: \$	
D.2 Gestión Provisión Gastos de Operación del Tour		RRHH: Counter y Gerente General	
ENTRADAS		PROCESO	
Formulario de Aplicación Lleno		Solicitar al cliente el Formulario de Aplicación Lleno y firmado	
Carpeta de Reservas		Redactar la hoja de instrucciones para el Guía Tour Líder	
Formulario de Gastos		Redactar los permisos necesarios para las entradas a los parques nacionales	
Cheque de Gastos		Adjuntar Patente de Operación Turística	
		Adjuntar los formularios de comentarios para los clientes	
		Adjuntar formulario de liquidación de gastos para el Guía	
		Adjuntar el cheque de gastos	
		Armar la carpeta del Guía	
		Redactar la hoja de instrucciones para el chofer del tour	
		Adjuntar formulario de liquidación de gastos para el chofer	
		Armar la carpeta del chofer	
		Enviar las carpetas para su revisión y firma	
		Revisar y firmar las carpetas y el cheque de provisión de gastos	
		Informar al cliente del equipo necesario para realizar el tour	
		Indicar al cliente el equipo que incluye el tour	
		Preguntar si dispone del equipo completo	
		Llenar el formulario del equipo faltante de ser necesario	
		Adjuntar el formulario lleno del equipo faltante en la carpeta del guía tour líder	
		Concertar cita con el guía tour líder y chofer	
		Entregar las carpetas de trabajo al guía y chofer	
		Revisar las carpetas con el guía y chofer	
INDICADORES		CONTROLES	
Tasa de Aplicaciones Entregadas a Tiempo TAET		Políticas de la empresa	
ELABORADO POR		REVISADO POR	
Silvia Sánchez		Ing. Pedro Buitrón MSc.	
		REGISTROS/ANEXOS	
		CLIENTES	
		E.2 Gestión Guianza y Transporte	
		G.1 Gestión Contable	
		SALIDAS	
		Carpeta para Tour Líder	
		Carpeta para Chofer del grupo	
		APROBADO POR	
		Tiga. Isabel Sánchez	

E.2 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

 MANUAL DE PROCESOS DE HSCLIMBING COMPANY SA.							
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		Revisión	00	Página	8 DE 13		
NOMBRE DEL PROCESO		OPERACIÓN TOUR		CODIFICACIÓN	E.2	EDICIÓN No.	0
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		Gestión Guianza y Transporte		FECHA:	16/07/2013		
OBJETIVO:		Operar el tour contratado brindando apoyo y soporte profesional.					
PROPIETARIO DEL PROCESO:		Guía Tour Líder					
ALCANCE:		El proceso inicia con la recepción de la Carpeta de Trabajo y finaliza con la entrega de los formularios llenos y Factura.					
PROVEEDORES		RECURSOS		CLIENTES			
E.1 Gestión Elaboración de Carpetas de Trabajo		Físicos: Equipo de Montaña		A.3 Gestión Pago a Servicios Profesionales			
D.2 Gestión Provisión Gastos de Operación del Tour		Técnicos: Teléfono		C.1 Gestión Ventas			
		Económicos: \$		F.1 Gestión Seguimiento del Cliente			
		RRHH: Guías y Chofer		G.1 Gestión Contable			
↓		↓ ↓		↑			
ENTRADAS		PROCESO		SALIDAS			
Carpeta de Trabajo		Recibir las carpetas de trabajo		Formularios llenos			
Provisión de Gastos		Comprar provisiones para el tour		Facturas de Guías y Chofer			
		Coordinar con guías de apoyo la operación del tour					
		Entregar la carpeta al chofer					
		Coordinar con el guía tour líder los horarios de encuentro					
		Realizar el servicio de transporte					
		Llenar el formulario de liquidación de gastos chofer					
		Entregar el formulario y la factura de servicios chofer					
		Revisar el formulario de equipo de los clientes					
		Asesorar a los clientes en el alquiler del equipo					
		Agrupar a los clientes según su experiencia en montaña					
		Retirar a los clientes del Hotel donde se hospedan					
		Operar el tour					
		Dejar a los clientes en el Hotel o en el aeropuerto					
		Hacer llenar a los clientes los formularios de comentarios					
		Llenar el formulario de liquidación de gastos guías					
		Entregar los formularios llenos y la factura de servicios guías					
INDICADORES		CONTROLES		REGISTROS/ANEXOS			
Tasa de Cumbres Alcanzadas TCA		Políticas de la empresa		Formulario de Comentarios			
ELABORADO POR		REVISADO POR		APROBADO POR			
Sílvia Sánchez		Ing. Pedro Buitrón MSc.		Tiga. Isabel Sánchez			

F.1 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

	MANUAL DE PROCESOS DE HSCLIMBING COMPANY SA.				
	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	Revisión	00	Página	
NOMBRE DEL PROCESO	SERVICIO POSTVENTA	CODIFICACIÓN	F.1	EDICIÓN No.	
NOMBRE DEL SUBPROCESO:	Gestión Seguimiento del Cliente			FECHA:	
OBJETIVO:	Analizar adecuadamente el grado de satisfacción de los clientes con el fin de fidelizarlos				
PROPIETARIO DEL PROCESO:	Gerente General				
ALCANCE:	El proceso comienza al recopilar los formularios de los comentarios y termina cuando se archivan junto con el informe.				
PROVEEDORES		RECURSOS		CLIENTES	
A.1 Gestión Atención al Cliente		Físicos: Instalaciones y Material de Oficina		C1 Gestión Ventas	
E.2 Gestión Guianza y Transporte		Técnicos: Computadora, fax, teléfono		G.2 Gestión Administración del Personal	
		Económicos: \$			
		RRHH: Counter y Gerente General			
↓		↓ ↓		↑	
ENTRADAS		PROCESO		SALIDAS	
Formulario de comentarios llenos		Recopilar los formularios de comentarios Armar carpetas de clientes satisfechos Armar carpetas de clientes no satisfechos Revisar los comentarios de los clientes Entrevistar al cliente insatisfecho de ser necesario Tomar los correctivos necesarios Enviar una carta de disculpas al cliente insatisfecho Ofrecer compensación al cliente insatisfecho Informar a los clientes del buzón de sugerencias Enviar sugerencias a diseño de nuevos tours Enviar carta de agradecimiento al cliente Redactar informe para Gerencia Archivar comentarios e informe		Informe de Satisfacción al Cliente	
		↑ ↑			
INDICADORES		CONTROLES		REGISTROS/ANEXOS	
Tasa de Calidad en el Servicio TCS		Políticas de la empresa		Carpeta de Comentarios e informes.	
ELABORADO POR		REVISADO POR		APROBADO POR	
Silvia Sánchez		Ing. Pedro Buitrón MSc.		Tlga. Isabel Sánchez	

G.1 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

MANUAL DE PROCESOS DE HSCLIMBING COMPANY SA.			
	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	Revisión 00	Página 10 DE 13
NOMBRE DEL PROCESO	GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERO	CODIFICACIÓN G.1	EDICIÓN No. 0
NOMBRE DEL SUBPROCESO:	Gestión Contable	FECHA:	16/07/2013
OBJETIVO: Mantener el control adecuado, sobre todos los movimientos financieros que ocurren en la empresa, apoyando a los socios en cuanto a la planificación financiera del negocio.			
PROPIETARIO DEL PROCESO: Contador externo			
ALCANCE: El proceso inicia cuando se recopilan los documentos contables, finalizando mensualmente, al pagar los impuestos y anualmente con la presentación de los Balances			
PROVEEDORES	RECURSOS	CLIENTES	
A.2 Gestión Pago a Proveedores	Físicos: Instalaciones y Material de Oficina	A.4 Gestión Renovación de Permisos de los Organismos de Control	
A.3 Gestión Pago a Servicios Profesionales	Técnicos: Computadora, fax, teléfono		
C.1 Gestión Ventas	Económicos: \$		
D.1 Gestión Reservas	RRHH: Counter y Gerente General		
D.2 Gestión Provisión Gastos de Operación del Tour		SALIDAS	
F.2 Gestión Administración del Personal		Impuestos Pagados	
ENTRADAS	PROCESO	Balances Contables	
Facturas	Recopilar los comprobantes de egresos	Anexos Transaccionales	
Comprobantes de Egresos	Recopilar las retenciones en la fuente		
Comprobantes de Ingresos	Recopilar comprobantes de ingresos		
Liquidación de compra de bienes o servicios prestados	Recopilar facturas		
Retenciones en la fuente	Enviar la carpeta contable		
	Recibir documentos contables		
	Realizar las declaraciones del IVA y retenciones en la fuente		
	Presentar al SRI las declaraciones		
	Elaborar los anexos transaccionales		
	Ingresar al sistema los asientos contables		
	Elaborar el Balance General		
	Elaborar el Estado de Resultados		
	Presentar Balances a Gerencia General		
	Realizar los pagos		
	Revisión de Balances y Estado de Resultados		
	Firmar los Balances		
	Llenar el formulario 101		
	Presentar los Balances a la Superintendencia de Compañías		
	Archivar pagos y Balances		
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS	
Tasa de Documentos Contables Entregados a Tiempo TDCT	Políticas de la empresa	Libro Diario	
	Políticas de Gobierno		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR	
Silvia Sánchez	Ing. Pedro Buitrón MSc.	Tlga. Isabel Sánchez	

G.2 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

 MANUAL DE PROCESOS DE HSCLIMBING COMPANY SA.					
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		Revisión	00	Página	11 DE 13
NOMBRE DEL PROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERO		CODIFICACIÓN G.2		EDICIÓN No.	0
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Gestión Pago a Proveedores				FECHA:	16/07/2013
OBJETIVO: Recibir las facturas de los proveedores para pagar puntualmente las obligaciones pendientes.					
PROPIETARIO DEL PROCESO: Gerente General					
ALCANCE: El proceso empieza con la recepción de las facturas de los proveedores y termina con el archivo de los documentos contables.					
PROVEEDORES		RECURSOS		CLIENTES	
Proveedores de Servicios		Físicos: Instalaciones y Material de Oficina		Bancos	
D.1 Gestión Reservas		Técnicos: Computadora, fax, teléfono		G.1 Gestión Contable	
		Económicos: Ninguno			
		RRHH: Counter y Gerente General			
↓		↓ ↓		↑	
ENTRADAS		PROCESO		SALIDAS	
Facturas de proveedores		Recibir factura del proveedor Firmar recepción de factura Entregar factura para revisión Revisar la fecha de emisión Revisar los datos de la factura Revisar los valores facturados Aprobar pago Enviar orden de pago Recibir orden de pago Emitir la Retención en la fuente Realizar transferencia bancaria a la cuenta del proveedor Enviar comprobante de transferencia y Retención Archivar documentos		Facturas pagadas	
INDICADORES		CONTROLES		REGISTROS/ANEXOS	
Tasa de facturas de proveedores pagadas a tiempo TFPT		Políticas de la empresa		Libro Diario	
ELABORADO POR		REVISADO POR		APROBADO POR	
Silvia Sánchez		Ing. Pedro Buitrón MSc.		Tlga. Isabel Sánchez	

G.3 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

 MANUAL DE PROCESOS DE HSCLIMBING COMPANY SA.					
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		Revisión	00	Página	12 DE 13
NOMBRE DEL PROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERO		CODIFICACIÓN G.3		EDICIÓN No. 0	
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Gestión Pago a Servicios Profesionales				FECHA: 16/07/2013	
OBJETIVO: Contabilizar los días trabajados y realizar los pagos puntualmente.					
PROPIETARIO DEL PROCESO: Gerente General					
ALCANCE: El proceso inicia con la recepción de la factura de los empleados de servicios profesionales, finalizando con el pago y el archivo de las facturas.					
PROVEEDORES		RECURSOS		CLIENTES	
E.2 Gestión Guianza y Transporte G.1 Gestión Contable		Físicos: Instalaciones y Material de Oficina Técnicos: Computadora, fax, teléfono Económicos: \$ RRHH: Counter y Gerente General		Guías Chofer Contador	
↓		↓ ↓		↑	
ENTRADAS		PROCESO		SALIDAS	
Facturas de empleados contratados bajo la modalidad de servicios profesionales		Recibir las facturas Clasificar las facturas Enviar para aprobación Recibir la documentación de las facturas Revisar las facturas de gastos realizados por el Guía Revisar el formulario de comentarios de los clientes Revisar la liquidación de gastos del Guía Contabilizar los días trabajados del Guía Aprobar pago del Guía Revisar las facturas de gastos del chofer Revisar la liquidación de gastos del chofer Contabilizar los días trabajados del chofer Aprobar el pago del transporte Revisar formularios de IVA y Retenciones en la Fuente realizadas por el Contador Revisar los Anexos Transaccionales Aprobar pago del Contador Recibir aprobaciones de pagos Emitir las Retenciones en la Fuente Emitir los Cheques de pagos Emitir Comprobantes de Egreso Pagar a los empleados de Servicios Profesionales Archivar las facturas		Facturas pagadas	
→		↑ ↑		→	
INDICADORES		CONTROLES		REGISTROS/ANEXOS	
Tasa de Facturas de Servicios Profesionales Pagados a Tiempo TFSP		Políticas de la empresa		Libro Diario	
ELABORADO POR Silvia Sánchez		REVISADO POR Ing. Pedro Buitrón MSc.		APROBADO POR Tlga. Isabel Sánchez	

G.4 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

 MANUAL DE PROCESOS DE HSCLIMBING COMPANY SA.					
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		Revisión	00	Página	13 DE 13
NOMBRE DEL PROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA		CODIFICACIÓN	G.4	EDICIÓN No.	
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Gestión Administración del Personal				FECHA: 16/07/2013	
OBJETIVO: Contratar y realizar el seguimiento del desempeño de los empleados de manera eficaz, para alcanzar los objetivos de la organización.					
PROPIETARIO DEL PROCESO: Gerente General					
ALCANCE: El proceso inicia cuando se recluta personal, finalizando cuando se paga al empleado y se archivan los documentos contables					
PROVEEDORES		RECURSOS		CLIENTES	
Trabajador		Físicos: Instalaciones y Material de Oficina Técnicos: Computadora, fax, teléfono Económicos: Ninguno RRHH: Counter y Gerente General		Trabajador	
↓		↓ ↓		↑	
ENTRADAS		PROCESO		SALIDAS	
Informe de Puntualidad Informe de Desempeño Informe de Deudas pendientes Necesidades de los empleados		Reclutar personal Realizar la preselección de los candidatos Entrevistar a los preseleccionados Seleccionar al candidato adecuado Contratar al empleado Legalizar el contrato en el Ministerio de trabajo Afiliar al empleado al IESS Elaborar informe de desempeño del empleado Elaborar informe de puntualidad del empleado Realizar compensación o sancionar al empleado Despedir al empleado de ser reincidente Calcular los días trabajados por el empleado Verificar horas extras y comisiones del empleado Revisar si tiene deudas pendientes Emitir rol de pago Emitir cheque Emitir comprobante de egreso Hacer firmar el rol de pagos al empleado Archivar documentos contables		Personal capacitado Rol de Pagos	
→		← ↑ ↓		→	
INDICADORES		CONTROLES		REGISTROS/ANEXOS	
Tasa de Puntualidad del Personal TPP		Políticas de la empresa		Libro Diario	
ELABORADO POR Silvia Sánchez		REVISADO POR Ing. Pedro Buitrón MSc.		APROBADO POR Tlga. Isabel Sánchez	

	HSCLIMBING COMPANY SA		
	MANUAL DE PROCESOS	Revisión: 00	Aprobación:
		Versión: 00	Pág. 70

8. INDICADORES

	HSCIMBING COMPANY SA		
	MANUAL DE PROCESOS	Revisión: 00	Aprobación:
		Versión: 00	Pág. 71

Proceso- Indicador	Nombre	Variable	Descripción	Unidad de Medida	Unidad Operacional (Algoritmo)	Meta	Responsable del Indicador	Herramienta de Control	Frecuencia
Gestión Atención al Cliente A1-M1e	Tasa de Clientes Atendidos TCA	Variación Porcentual	Muestra el porcentaje de clientes atendidos con respecto al número total de clientes en un mes	%	$[\text{Número de Clientes Atendidos} / \text{Número total de Clientes}] \times 100$	95%	Gerente General	Carta de Control	Mensual
Gestión Pago a Proveedores A2-M1e	Tasa de Facturas de Proveedores Pagadas a Tiempo TFPT	Variación Porcentual	Mide el porcentaje de facturas pagadas a tiempo con respecto al número total de facturas recibidas en un mes	%	$[\text{Número de Facturas pagadas a Tiempo} / \text{Número total de Facturas de proveedores recibidas al mes}] \times 100$	98%	Counter de Servicio al Cliente	Carta de Control	Mensual
Gestión Pago a Servicios Profesionales A3-M1e	Tasa de Facturas de Servicios Profesionales Pagadas a Tiempo TFSP	Variación Porcentual	Mide el porcentaje de Facturas de Servicios Profesionales Pagados a tiempo con respecto al Numero total de Facturas recibidas en un mes	%	$[\text{Número de Facturas de Servicios Profesionales Pagadas a Tiempo} / \text{Numero total de facturas de Servicios profesionales recibidas al mes}] \times 100$	98%	Counter de Servicio al Cliente	Carta de Control	Mensual
Gestión Renovación de Permisos de los Organismos de Control A4-M1i	Tasa de Patentes Renovadas a Tiempo TPRT	Variación Porcentual	Mide el porcentaje de Patentes Renovadas a Tiempo con respecto a al Numero total de Patentes Renovadas en un año	%	$[\text{Número de Patentes Renovadas a Tiempo} / \text{Número de Patentes Renovadas en un año}] \times 100$	100%	Gerente General	Carta de Control	Anual

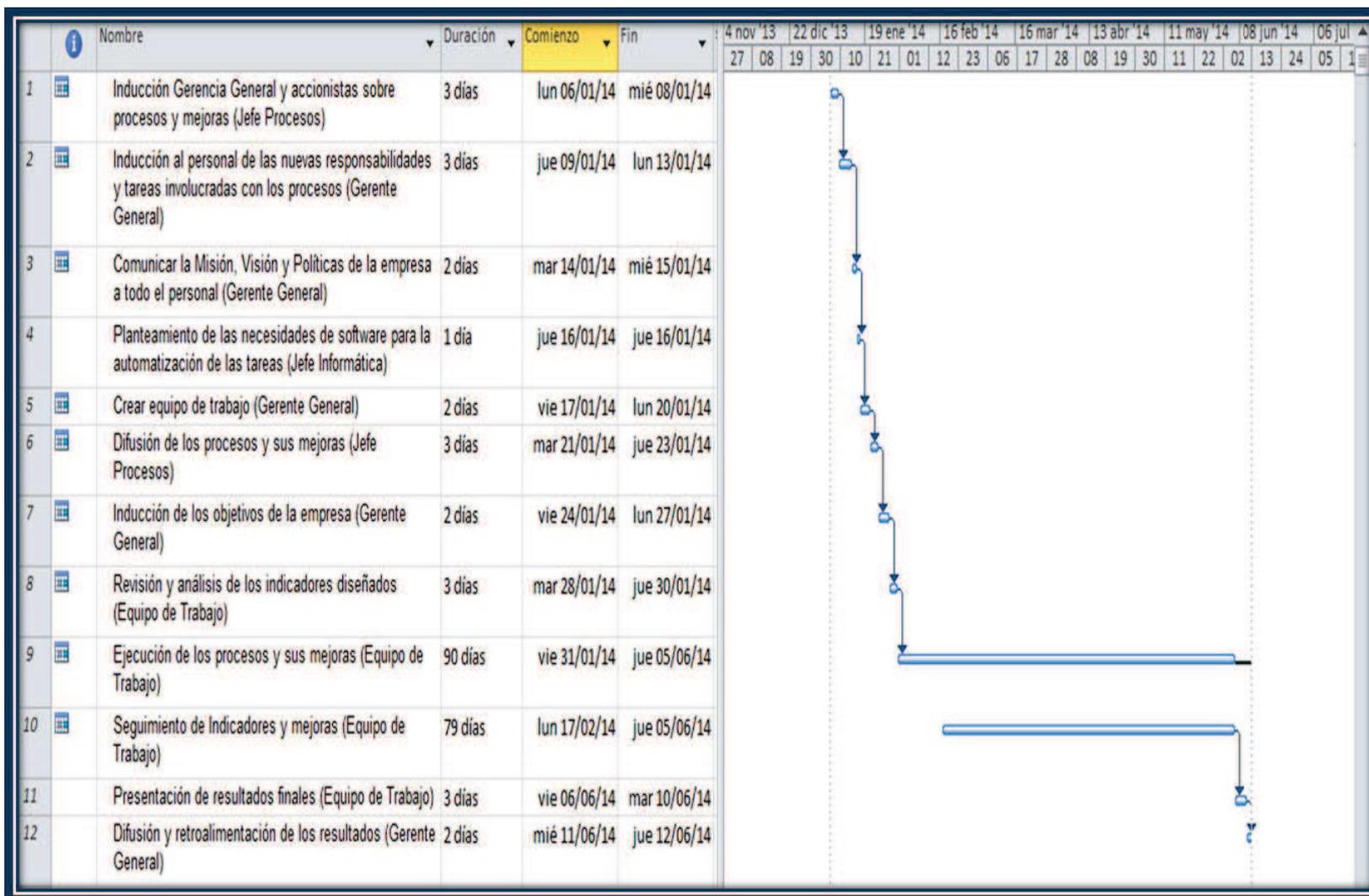
	HSCLIMBING COMPANY SA		
	MANUAL DE PROCESOS	Revisión: 00	Aprobación:
		Versión: 00	Pág. 72

Gestión Ranking Páginas Web B.1-M2	Tasa de Posicionamiento de las Páginas Web TPPW	Variación Porcentual	Mide el número de veces que las páginas están posicionadas en los primeros lugares con respecto al número total de veces que se verifica su posicionamiento en una quincena	%	$[\text{Número de veces que las páginas están posicionadas} / \text{Número total de veces que se verifica su posicionamiento}] \times 100$	98%	Gerente General	Carta de Control	Quincenal
Gestión Ventas C.1-M2	Tasa de Ventas Concretadas TVC	Variación Porcentual	Mide el porcentaje de clientes que concretan la venta con respecto al número total de clientes interesados en los tours en un mes	%	$[\text{Número de clientes concretados} / \text{Número total de clientes interesados en los tours}] \times 100$	93%	Gerente General	Carta de Control	Mensual
Gestión Reservas D.1-M2	Tasa de Reservaciones Exitosas TRE	Variación Porcentual	Mide el grado porcentual de reservaciones realizadas exitosamente en un mes	%	$[\text{Número de reservaciones exitosas} / \text{Número total de reservaciones}] \times 100$	98%	Counter de Servicio al Cliente	Carta de Control	Mensual
Gestión Provisión Gastos de Operación del Tour D.2-M1i	Tasa de Gastos Generales Adecuados TGGGA	Variación Porcentual	Mide el porcentaje de correcciones que se realizan en las cotizaciones con respecto al total de cotizaciones que se realizan en un mes	%	$[\text{Número de cotizaciones corregidas} / \text{Número total de cotizaciones realizadas}] \times 100$	98%	Counter de Servicio al Cliente	Carta de Control	Mensual

	HSClimbing Company SA		
	MANUAL DE PROCESOS	Revisión: 00	Aprobación:
	Versión: 00	Pág. 73	

Gestión Elaboración de Carpetas de Trabajo E.1-M2	Tasa de Aplicaciones Entregadas a Tiempo TAET	Variación Porcentual	Mide el porcentaje de Aplicaciones llenas y firmadas entregadas a tiempo con respecto al total de Aplicaciones que deben recibirse, en un semestre	%	[Número de Aplicaciones entregadas a tiempo/ Numero total de aplicaciones que se deben recibir] x 100	98%	Gerente General	Carta de Control	Semestral
Gestión Guianza y Transporte E.2-M1i	Tasa de Cumbres Alcanzadas TCA	Variación Porcentual	Mide el porcentaje de cumbres que alcanzan los guías con los clientes, respecto al total de cumbres que ascienden en un semestre con la empresa	%	[Número de veces que alcanza las cumbres/ Numero de veces que asciende a las cumbres] x 100	75%	Gerente General	Carta de Control	Semestral
Gestión Seguimiento al Cliente F.1-M2	Tasa de Calidad en el Servicio TCS	Variación Porcentual	Mide el porcentaje de quejas que se reciben con respecto al numero total de clientes en un mes	%	[Número de quejas receptadas/ Numero total de clientes] x 100	5%	Gerente General	Carta de Control	Mensual
Gestión Contable G.1-M1e	Tasa de documentos contables entregados a tiempo TDCT	Variación Porcentual	Mide el porcentaje de documentos entregados sin retrasos con respecto al número total de documentos contables entregados en un mes	%	[Número de documentos contables entregados sin retrasos/ Número total de documentos contables entregados] x 100	90%	Counter de Servicio al Cliente	Carta de Control	Mensual
Gestión Administración del Personal G.2-M2	Tasa de puntualidad del personal TPP	Variación Porcentual	Mide el porcentaje de asistencia puntual del trabajador a su lugar de trabajo con respecto al número total de días laborados en un mes	%	[Número de días firmados puntualmente/ Número total de días laborados] x 100	95%	Gerente General	Carta de Control	Mensual

ANEXO H
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS



ANEXO I
FORMATOS DE HSCLIMBING COMPANY SA



Condiciones de Contrato

Por favor lea cuidadosamente los Términos y Condiciones de Contrato

Confirmación

La Agencia de Viajes High Summits (Hsclimbing Company S.A.).. confirma mediante este contrato el siguiente tour:
..... con el itinerario y precios especificados abajo a

Este contrato es válido con la firma, numero de pasaporte y el formulario de aplicación. Favor enviar vía fax este contrato firmado al (00) 593-2-254 9358 o a nuestro e-mail highsummits@climbing-ecuador.com una vez leído y firmado.

PROGRAMA

PRECIO

QUE INCLUYEA QUE NO INCLUYE

Cancelaciones:

- Si es necesario cancelar su viaje, por favor notificarnos inmediatamente por e-mail o fax. Una vez recibido su aviso, la cancelación tomará efecto de la siguiente manera:
- Si la cancelación se la hace 60 días antes de la salida, su depósito será enviado de regreso (descontado únicamente los servicios del banco).
- Si la cancelación se la hace entre 59 y 30 días antes de la salida, 50% de su depósito será descontado.
- Si la cancelación se la hace entre 29 días o menos antes de la salida, 100% de su depósito será descontado.
- Si la cancelación se hace durante el viaje, 100% del costo del viaje será descontado.

Seguro:

El seguro personal y de viaje no está incluido en el precio del tour. Les recomendamos que contraten su propio seguro de viaje.

Durante las Escaladas:

Es posible que durante las escaladas el guía líder decida cancelar el intento de cumbre. Esto puede ser debido a las malas condiciones del clima, las condiciones de la nieve o alguna otra causa que pueda afectar la seguridad del grupo. En este caso ustedes no tendrán derecho a posteriores reclamos.

Si bajo sus requerimientos el programa y/o duración del viaje es cambiado y/o extendido, ustedes tendrán que cancelar los servicios extras usados durante ese periodo de tiempo (servicio de guías, transporte, alojamiento, comidas, etc.)

Servicio de Guías:

Nosotros garantizamos que nuestros guías son miembros de la ASEGUIM (Asociación Ecuatoriana de Guías de Montaña).

Descargo de Responsabilidades:

Con mi firma admito y confirmo lo siguiente a la:

AGENCIA DE VIAJES HSCLIMBING COMPANY S.A. (HIGH SUMMITS)

Aceptamos todos los riesgos inherentes al propuesto viaje de aventura y la posibilidad de lesiones personales, muerte, daños o pérdidas resultantes del mismo.

Estamos de acuerdo que si alguno de nosotros sufre lesiones o enfermedades, la Agencia puede, a nuestro costo, solicitar tratamiento médico y servicio de evacuación como la Agencia considere esencial para nuestra seguridad. Al aceptar este Contrato, dejo constancia que no hemos sido obligados en ninguna forma ya sea oral, escrita o visual por la Agencia o su personal para participar en este viaje de aventura por lo contrario ha sido nuestra propia y libre voluntad el hacerlo. Nosotros confirmamos que hemos leído y entendido los términos y condiciones del presente Contrato antes de firmarlo y estamos de acuerdo que este Contrato será obligatorio para nuestros herederos, familiares, testamentarios, administradores y sucesores. Estamos de acuerdo que este Contrato será gobernado e interpretado en todos los aspectos de acuerdo con las leyes del Ecuador.

Los clientes tienen derecho a todos los servicios contratados para el viaje de aventura materia del presente Contrato.

Hemos leído, entendido y aceptado las Condiciones del Contrato y Descargo de Responsabilidades.

Fecha:

Firma:

Numero de Pasaporte:

HIGH SUMMITS
HSCLIMBING COMPANY S.A
Pinto E5-29 and Juna Leon Mera
Phone: (593-2) 290 5503
Fax: (593-2) 254 9358
E-mail: highsummits@climbing-ecuador.com
www.climbing-ecuador.com

APPLICATION

Name of Expedition/Trip:

Dates of Expedition/Trip:

Full Legal Name:

E-mail address:

Telephone:

Fax:

Date of Birth:

Place of Birth:

Passport Number:

Citizenship:

Occupation:

Sex:

Arrival Hotel name:

Arrival hotel phone number:

Flight Information

Date:

Arrival airline and flight number:

Departure date:

Allergies to food and/or medication: Yes Not....

Dietary restrictions:

Non-Vegetarian Vegetarian Other

Please resume your mountaineering experience:

In case of emergency please contact and notify to:

Relationship:

Address:

Phone:

Sign:

Date:

COMENTARIOS / COMMENTARY / e KOMENTARE

Nombre/ Name / Name: _____

Nacionalidad / Nationality / Nationalität: _____

Fechas/ Fecha/ Datum: _____

Programa / Program / Tour: _____

Organización/ Organization/ Organisation: _____

Guías / Guides/ Bergführer: _____

Transporte / Transport / Transport: _____

Alimentación / Food / Verpflegung: _____

Recomendaciones/ Recommendations/ Empfehlung

Cumbres/ Summits /Gipfel: _____
