

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL

**DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UNA ESTRUCTURA POR
PROCESOS PARA EL AREA PRODUCTIVA PARA LA EMPRESA
PRESTADORA DE SERVICIOS HOTELEROS CASO: HOTEL
TAMBO REAL**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER
EN GERENCIA EMPRESARIAL**

JULIO ADOLFO OLIVO PLAZAS

julio_olivop@hotmail.com

DIRECTOR: Msc. MARIA VERONICA DAVALOS G.

mvdavalos@hotmail.com

JUNIO 2010

DECLARACIÓN

Yo, Julio Adolfo Olivo Plazas, 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.

JULIO ADOLFO OLIVO PLAZAS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Julio Adolfo Olivo Plazas, bajo mi supervisión.

M.Sc. MARIA VERONICA DAVALOS G

DIRECTOR DE LA TESIS

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme todo lo que tengo y ser guía en mi camino.

A la Escuela Politécnica Nacional por acogerme y ser cuna del conocimiento y el saber.

A todos mis maestros, quienes contribuyeron con su experiencia y alimentaron con sus conocimientos

De manera muy especial a mi directora María Verónica Dávalos G. por su ayuda y paciencia y por saberme guiar en el desarrollo del presente proyecto.

A mis padres y hermanos, por ser la familia que son, gracias.

DEDICATORIA

A Tania mi esposa y compañera por ser el pilar fundamental que sostiene mi vida, por caminar siempre a mi lado, y ser el motor que me da fuerza en cada momento de mi vida.

A ti Amaya, mi hija amada, que eres mi horizonte, mi razón de vivir, por concederme un tiempo que pudo haber sido tuyo.

Para ti que junto a tu nuevo hermano, que todos esperamos con amor, son la razón de luchar cada minuto de mi vida

Julio.

CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	ii
LISTA DE ANEXOS	iii
RESUMEN	iv
PRESENTACIÓN	v
1 MARCO TEORICO	1
1.1 INTRODUCCION A LOS PROCESOS.....	1
1.2 CONCEPTO DE PROCESOS.....	2
1.3 EVOLUCION DELCONCEPTO DE ADMINISTRACION POR PROCESOS.....	3
1.4 ADMINISTRACION POR PROCESOS.....	4
1.5 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION POR PROCESOS.....	6
1.6 VENTAJAS DEL USO DE PROCESOS.....	7
1.7 ELEMENTOS DE UN PROCESO.....	9
1.8 TIPOS DE PROCESOS	10
1.9 LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE PROCESOS.....	12
1.9.1 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACION.....	13
1.9.2 MAPA DE PROCESOS.....	13
1.9.3 ANALISIS DE PROCESOS.....	14
1.9.4 DISEÑO DE PROCESOS.....	15
1.9.5 IDENTIFICACION Y SELECCIÓN DE LOS PROCESOS CRITICOS PARA EL MEJORAMIENTO.....	17
1.10 MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	19
1.10.1ANALISIS DEL VALOR AGREGADO.....	20
1.10.1.1 ESTABLECIMIENTO DE ACTIVIDADES QUE ENERAN VALOR AGREGADO.....	20
1.11 CONTROL DE PROCESOS.....	21

1.11.1 INDICADORES DE GESTION.....	22
1.11.1.1 CLASIFICACION DE LOS INDICADORES DE GESTION	22
2 ANALISIS DEL SECTOR	25
2.1 SECTOR TURISTICO.....	26
2.1.1 HOTELERO.....	32
2.1.1.1 CLASIFICACION DE LOS HOTELES EN EL ECUADOR.....	32
2.1.1.2 CARACTERISTICAS DEL SECTOR HOTELERO.....	33
2.2 PERFIL DE LA EMPRESA.....	36
2.2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS.....	36
2.2.2 AMBIENTE SOCIO CULTURAL.....	37
2.2.3 MERCADO.....	38
2.2.4 DISTRIBUIDORES.....	38
2.2.5 PROVEEDORES.....	39
2.2.6 PRODUCTO.....	40
2.2.7 HOSPEDAJE Y ALIMENTACION.....	40
2.2.8 CLIENTES.....	41
2.2.8.1 CLIENTES PARTICULARES	41
2.2.8.2 GRUPOS.....	41
2.2.8.3 CLIENTES CORPORATIVOS	42
2.2.9 COMPETENCIA.....	42
2.2.10 DETERMINAR FACTORES CLAVES DE ÉXITO DEL NEGOCIO.....	44
2.3 ANALISIS Y PRESENTACION DE RESULTADOS DE PERCEPCION DEL CLIENTE SOBRE EL SERVICIO.....	45
3 DISEÑO Y MEJORA DE PROCESOS	56
3.1 MAPA DE PROCESOS SITUACION ACTUAL.....	56
3.1.1 CODIFICACION DE PROCESOS SITUACION ACTUAL.....	58
3.1.2 INVENTARIO DE PROCESOS.....	59
3.1.3 DESCRIPCION DE ACTIVIDADES Y FLUJOGRAMA DE PROCESOS ACTUALES.....	61
3.1.3.1 FLUJOGRAMA ACTUAL.....	61

3.2 MAPA DE PROCESOS PROPUESTOS.....	62
3.2.1 CODIFICACION DE PROCESOS PROPUESTOS.....	65
3.2.2 INVENTARIO DE PROCESOS PROPUESTOS.....	67
3.3 ANALISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS PRODUCIVOS EXISTENTES.....	69
3.3.1 SITUACION ACTUAL PROCESO RESERVAS.....	70
3.3.2 PROPUESTA DE MEJORA RESERVAS.....	71
3.3.3 SITUACION ACTUAL PROCESO RECEPCION CLIENTES.....	72
3.3.4 PROPUESTA DE MEJORA RECEPCION CLIENTES.....	72
3.3.5 SITUACION ACTUAL PROCESO RESTAURANTE.....	73
3.3.6 PROPUESTA DE MEJORA RESTAURANTE.....	74
3.3.7 SITUACION ACTUAL PROCESO PREPARACION DE ALIMENTOS.....	75
3.3.8 PROPUESTA DE MEJORA PREPARACION DE ALIMENTOS.....	76
3.3.9 SITUACION ACTUAL PROCESO LIMPIEZA DE HABITACIONES.....	77
3.3.10 PROPUESTA DE MEJORA LIMPIEZA DE HABITACIONES.....	77
3.3.11 SITUACION ACTUAL PROCESO DE LAVANDERIA.....	78
3.3.12 PROPUESTA DE MEJORA DE LAVANDERIA.....	79
3.3.13 SITUACION ACTUAL PROCESO DE FACTURACION.....	79
3.3.14 PROPUESTA DE MEJORA DE FACTURACION.....	80
3.4 PROPUESTA DE LOS PROCESOS CLAVES ADICIONALES.....	81
3.4.1 TIEMPOS ESTIMADOS PARA ACTIVIDADES DE PROCESOS CLAVES SUGERIDOS.....	82
3.5 INDICADORES DE GESTION.....	83
3.5 INDICADORES DE GESTION.....	83
3.6 IMPLEMENTACION DE LOS PROCESOS.....	83
4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	85
4.1 CONCLUSIONES.....	85
4.2 RECOMENDACIONES.....	88
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	90
GLOSARIO.....	92
ANEXOS.....	95

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Diferencia entre organización funcional y organización por procesos.....	5
Figura 2 Elementos de un proceso.....	10
Figura 3 Tipos de Procesos.....	11
Figura 4 Metodología de levantamiento y diseño de procesos.....	12
Figura 5 Mapa de Procesos.....	14
Figura 6 Simbología Diagramas de Flujo.....	16
Figura 7 Evaluación del valor agregado.....	21
Figura 8 Actual Mapa de Procesos.....	57
Figura 9 Codificación Actual de procesos.....	58
Figura 10 Propuesta Mapa de Procesos.....	64
Figura 11 Propuesta de codificación e procesos.....	65

LISTA DE TABLAS

Pág.

Cuadro 1. ENTRADA DE EXTRANJEROS AL ECUADOR SEGÚN PAIS DE NACIONALIDAD	28
Cuadro 2. ENTRADA DE EXTRANJEROS AL ECUADOR POR PRINCIPALES JEFATURAS DE MIGRACION SEGÚN MESES	29
Cuadro 3. INGRESOS POR TURISMO COMPARADO CON INGRESOS DE EXPORTACIONES .	30
Cuadro 4. PESO DEL CONSUMO TURISTICO RECEPTOR EN EL PIB	31
Cuadro 5. ESTABLECIMIENTOS TURISTICOS REGISTRADOS EN EL MT	34
Cuadro 6. CAPACIDAD DE ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO .	34
Cuadro 7. ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO REGISTRADOS EN EL MT .	35
Cuadro 8. TIPOS DE HABITACIONES HOTEL TAMBO REAL.....	40
Cuadro 9. INVENTARIO DE PROCESOS ACTUALES	60
Cuadro 10. OBJETIVOS DE PROCESOS PROPUESTOS.....	63
Cuadro 11. INVENTARIO DE PROCESOS PROPUESTOS .	68
Cuadro 12. ANALISIS DE VALOR AGREGADO RESERVAS	70
Cuadro 13. ANALISIS DE VALOR AGREGADO RESERVAS PROPUESTO.....	71
Cuadro 14. ANALISIS DE VALOR AGREGADO RECEPCION CLIENTE .	72
Cuadro 15. ANALISIS DE VALOR AGREGADO RECEPCION CLIENTE PROPUESTO.....	72
Cuadro 16. ANALISIS DE VALOR AGREGADO RESTAURANTE .	73
Cuadro 17. ANALISIS DE VALOR AGREGADO RESTAURANTE PROPUESTO	74
Cuadro 18. ANALISIS DE VALOR AGREGADO PREPARACION DE ALIMENTOS .	75
Cuadro 19. ANALISIS DE VALOR AGREGADO PREPARACION DE ALIMENTOS PROPUESTO .	76
Cuadro 20. ANALISIS DE VALOR AGREGADO LIMPIEZA DE HABITACIONES	77
Cuadro 21. ANALISIS DE VALOR AGREGADO LIMP. HABITACIONES PROPUESTO .	78
Cuadro 22. ANALISIS DE VALOR AGREGADO LAVANDERIA	79
Cuadro 23. ANALISIS DE VALOR AGREGADO FACTURACION.....	80
Cuadro 24. ANALISIS DE VALOR AGREGADO FACTURACION PROPUESTO.....	80
Cuadro 25. TIEMPOS SUGERIDOS CAPTACION CLIENTES.	82
Cuadro 26. TIEMPOS SUGERIDOS AUDITORIA DEL SERVICIO.....	82
Cuadro 27. INDICADORES DE GESTION.....	83

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO N° 1:FUNCIONES REPETIDAS O QUE NO PERTENECEN AL AREA.....	96
ANEXO N° 2:FLUJOGRAMA DE PROCESOS OPERATIVOS ACTUALES.....	98
ANEXO N° 3:PROBLEMAS DETECTADOS.....	108
ANEXO N° 4:AVA DE PROCESOS OPERATIVOS ACTUALES YPROPUESTOS.	110
ANEXO N° 5:FLUJOGRAMA DE PROCESOS OPERATIVOS PROPUESTOS	124
ANEXO N° 6:ENCUESTAS DE PERCEPCION DEL CLIENTE SOBRE EL SERVICIO	136

RESUMEN

La presente investigación constituye el punto de partida para la búsqueda de soluciones a un esquema organizacional fragmentado, soportado por la desconfianza y el temor y sustentado por el excesivo control y la jerarquización y rigidez de su estructura. Busca establecer el encadenamiento de las actividades que intervienen en la prestación de sus servicios.

En el capítulo I, se desarrolló el marco teórico referente a procesos y su enfoque organizacional, partiendo desde sus conceptos más básicos, los mismos que servirán como base para la realización de los subsiguientes capítulos, posteriormente se plantea la metodología a ser utilizada en la presente propuesta para el análisis y mejoramiento de los procesos seleccionados.

En el capítulo II, se describe al sector turístico y hotelero del país, número de ingresos o salidas de turistas, tasas de ocupación en establecimientos hoteleros etc., así como un análisis de la empresa, sus características y el entorno en el que este se maneja, el mismo que nos ayudará a conocer más a fondo la realidad su situación actual.

Adicionalmente se utilizó y analizó una encuesta realizada a los clientes hecha por la misma empresa para conocer el nivel de satisfacción de los clientes y que fue tomada en cuenta como referencia para la presente investigación

En el capítulo III, se realiza el análisis de los procesos actuales y el levantamiento de la información tomada en la empresa con los responsables de cada uno de estos y sus actores, lo que nos permitió realizar la documentación y codificación de los procesos actuales.

Con base en lo anteriormente señalado se realizó el diseño y los flujos de los procesos actuales, para posteriormente realizar el respectivo análisis de valor agregado de estos, con lo que establecemos las posibilidades de mejora.

Adicionalmente, se realizó una propuesta de mejora de los procesos actuales y el diseño de los procesos propuestos así como el análisis de de valor agregado de estos y su respectivo diseño.

En el capítulo IV, en este capítulo se establecen las correspondientes conclusiones y recomendaciones obtenidas del levantamiento diseño y documentación de los procesos productivos de la empresa.

PRESENTACION

Las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos, en la actualidad las empresas deben tener conciencia de lo anteriormente planteado y reaccionar ante la ineficiencia existente en muchas de las estructuras departamentales y la fragmentación existente en sus procesos y actividades, además de la inercia latente ante los cambios necesarios para fortalecer sus estructuras y tener una visión de servicio al cliente.

En el presente trabajo mediante una metodología establecida se pretende realizar un mejoramiento de los procesos críticos de la empresa, partiendo desde la búsqueda del compromiso de la dirección así como también de cada uno de los colaboradores y actores involucrados.

Como hilo conductor de la investigación central es el enfoque en los procesos teniendo como principal beneficiario el cliente en un sentido amplio, lo cual resulta vital para cualquier tipo de actividad que se realice en este tipo de empresas. Se utilizaron herramientas que han sido reconocidas en el ámbito de la gestión por procesos, con el empleo de medidores y prácticas de excelencia como mecanismo para identificar los problemas fundamentales en los procesos objetos de estudio.

El desarrollar el enfoque en los procesos y una orientación hacia el cliente, o sea el buscar poder brindar un determinado nivel de satisfacción de las necesidades y requerimientos del cliente, representa el indicador fundamental de los resultados de la empresa de servicios, lo cual se obtiene mediante una eficiente gestión en sus procesos, la misma que buscara reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y trata de eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, así como el uso ineficiente de recursos.

Finalmente la empresa en estudio y de la mayor parte de las empresas del sector de servicios, donde coincide que el producto se consume en el mismo momento

que se produce, se actúa sobre el propio cliente al que se considera como entrada a ser transformada mediante la acción o aplicación de un valor añadido.

Por ello, el producto obtenido en el sector de servicios se fundamenta en el mismo cliente, al que se ha aportado el valor añadido con una prestación de servicio determinada.

JUSTIFICACION DEL PROYECTO

Con el modelo de Administración por Procesos se buscará organizar a la empresa horizontal y transversalmente, también permitirá relacionar los recursos disponibles, competencias y capacidades, impulsar las fortalezas y contrarrestar las debilidades en cada uno de los procesos, lo que permitirá tener un mejor desenvolvimiento y adaptación a los cambios del mercado ecuatoriano y externo, teniendo siempre en cuenta las necesidades del consumidor otorgando responsabilidad a una sola persona sobre el desarrollo y resultado de cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la organización.

Se trata de definir y de interrelacionar todos los procesos que la organización desarrolla en su día a día, teniendo en cuenta que no todas las actividades poseen la misma complejidad ni cometido, con el fin de conseguir o alcanzar los objetivos establecidos añadiendo valor en cada fase. En medida que el modelo se implemente la organización estará en mejores condiciones de ofrecer los servicios que los consumidores están buscando.

Ante esta situación se pretende realizar una investigación y propuesta de un modelo de Administración por Procesos para el hotel Tambo Real.

La propuesta se la realizará tomando en cuenta que el análisis de los macroprocesos y la evaluación de sus operaciones permitirán identificar las mejoras que puedan realizarse en las actividades que generen valor.

La gestión por procesos puede ser una buena alternativa en aquellos sistemas de gestión que resulten poco eficientes, y permitirá un monitoreo continuo en el desempeño de un sistema integrado de procesos relacionando los objetivos con

las estrategias empresariales, buscando también que las empresas de servicios hoteleros puedan acceder e implementar el modelo desarrollado en cada una de sus empresas.

Los procesos deberán ser evaluados a través de indicadores de gestión los mismos que ayudarán a desarrollar una nueva estructura organizacional que mejore el desempeño administrativo y se cree una cultura de calidad en el servicio, que permita mantenerse en niveles competitivos dentro del sector.

Mediante el modelo de procesos se logrará mantener una interrelación con cada una de las actividades y estrategias de la empresa para que contribuyan a una satisfacción tanto del cliente externo como interno de la empresa. La calidad no tiene porque ser un patrimonio de los hoteles de lujo, puede serlo el lujo pero no la calidad.

Este modelo se constituirá en una herramienta que sirva para ayudar a resolver problemas de la organización, ayudará a identificar las diferentes actividades que se deben desarrollar para cubrir las necesidades de diferentes destinatarios, entendiendo por destinatarios a los subordinados, superiores, compañeros, proveedores, clientes externos, etc. Asegurando de esta manera una mayor efectividad organizacional, alcanzando una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente interno y el cliente externo.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Objetivo General

Diseñar un sistema de gestión por procesos para el área productiva del Hotel Tambo Real, el cual busca contribuir a la mejora en la calidad de los servicios ofertados.

Objetivos Específicos

Determinar las características del sector de empresas hoteleras

Identificar los principios básicos que rigen la administración por procesos.

Realizar un diagnóstico situacional del Hotel Tambo Real que permita conocer su situación actual.

Diseñar, mejorar, controlar e implementar los procesos productivos para el Hotel Tambo Real.

HIPOTESIS DEL TRABAJO

La Gestión por Procesos, permiten establecer las interrelaciones entre cada una de las actividades de la empresa, lo que garantiza el mejor desempeño en la gestión institucional.

La Gestión por Procesos, incrementa los niveles de eficiencia y efectividad de la empresa.

CAPITULO I: MARCO TEORICO

1.1 INTRODUCCION A LOS PROCESOS

Hoy en día se considera que la administración por procesos es algo que se encuentra inherente en el trabajo diario de las organizaciones y aparece como un criterio importante al momento de reconocer empresas con desempeños excelentes, y reconocer además aquellas instituciones que buscan cada día mejorar sus productos o servicios.

En la actualidad la administración por procesos o la gestión por procesos tiene muchos seguidores en todas partes del mundo y están deseosos de aplicarla, algunos lo consideran una moda como lo fueron en su momento otros conceptos administración como por ejemplo la administración por objetivos, administración participativa, la administración por políticas, la administración por observación caminante y muchas otras administraciones, sin embargo únicamente los gerentes exitosos de empresas exitosas saben lo importante que es enfocarse hacia los procesos organizacionales tomándolos como uno de los pilares fundamentales dentro de un sistema integral, holístico, esencial para desarrollar la estrategia corporativa.

El mejorar los procesos al interior de las empresas se ha vuelto en una opción importante debido al enfoque que estos tienen en el cliente y la búsqueda de la satisfacción de los mismos.

El enfoque en los procesos ayuda a mejorar la gestión empresarial, logrando una diferenciación frente a los competidores, la misma que se genera al interior de la empresa y se la plasma en forma externa en percepción de los clientes.¹

Por tal motivo la presente investigación parte del conocimiento de las prácticas utilizadas dentro de la hotelería y las capacidades de su personal, se toma como

¹ Agudelo Luís Fernando, Gestión por Procesos, Medellín, Editorial los Autores Incontec, 2007, Pág. 34

base fundamental los procesos internos, los procesos de producción para definir y establecer mejoras para incrementar la gestión dentro de la empresa.

Por lo que buscar mejorar la gestión empresarial de manera que se genere valor y se incremente la eficiencia de manera positiva, es mejorar los procesos de forma que se logre entregar valor agregado a los resultados que recibe el cliente.

1.2 CONCEPTO DE PROCESOS

Existe una gran variedad de definiciones de lo que significa un proceso, pudiéndose utilizar cualquiera, pero lo importante es entender el real concepto y aplicarlo, es fundamental tener claro que al realizar un proceso, se esta desarrollando una transformación que agrega valor. A continuación se presentan algunas de las definiciones de procesos.

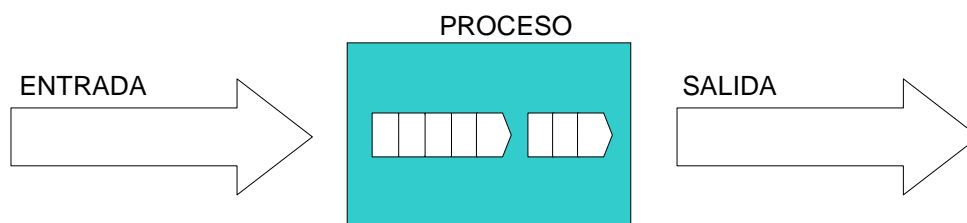
“Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.”²

“Sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a unos clientes que los demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación”.³

Un punto muy importante a tomar en cuenta dentro de cualquier proceso como punto de partida es establecer, quienes son los clientes, cuáles son sus necesidades y los requerimientos, mismos que deben ser entregados por las salidas que producen los procesos.

² Harrington James, Mejoramiento de Procesos de la Empresa, México, Editorial MC Graw-Hill, Interamericana S.A., 1993, Pág. 9

³ Marino Hernando, Gerencia de Procesos, Bogota, Editorial Alfa omega, 2003, Pág. 9



1.3 EVOLUCION DEL CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS.

La Administración por procesos tuvo su origen en los inicios del siglo XX, el concepto administrativo de procesos tiene sus inicios en los movimientos de calidad y se incluyó como una práctica dentro de su disciplina.

Hasta adentrado el siglo XX las empresas sean estas de productos o servicios tenían una orientación hacia el producto llámese estos bienes o servicios, esto causo que los sistemas de producción en empresas de bienes o de operación en los servicios, se enfocaran en aumentar su productividad teniendo como base el incremento del número de bienes producidos o de servicios prestados, tomando en cuenta estos objetivos es claro que las soluciones para tal estructura sería también desarrollada en tal perspectiva, se tenía el concepto de que la calidad era el control del producto o servicio final.⁴

En el momento que algún producto de mala calidad llega a manos del cliente, lo más común es que la gerencia pregunte, ¿por qué pasa esto? En lugar de preguntar, ¿por qué trabajamos de esta manera? Generando de esta forma grandes desperdicios de recursos a más del potencial de la gente involucrada en el sistema ya que se pretende inspeccionar el producto y no mejorar el proceso para construir mejores productos.

Aquellos gerentes que han tenido la oportunidad de participar en el movimiento mundial de calidad, aprendiendo de las mejores organizaciones en todo el mundo y que aplican como una verdadera filosofía de administración el enfoque a los procesos están convencidos de que los procesos son muy importantes al

⁴ Marino Hernando, Gerencia de Procesos, Bogota, Editorial Alfa omega, 2003, Pág. 1-6

momento de lograr el mejoramiento continuo y la calidad total, y de que un resultado deseado se alcanza más fácilmente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso⁵.

1.4 ADMINISTRACION POR PROCESOS.

Las actividades de cualquier organización pueden ser tomadas como parte de un proceso determinado. Así por ejemplo cuando un cliente entra a un comercio para realizar una compra, cuando se solicita una línea telefónica, el hospedarse en un hotel, se están activando procesos cuyos resultados deben ir encaminados a satisfacer las necesidades de la demanda.

Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente.

La confusión más común entre unidades organizacionales y procesos surge porque el paradigma predominante en las empresas es el del organigrama, donde las relaciones están establecidas por estructuras organizativas de corte jerárquico - funcional y las personas están acostumbradas a denominaciones como gerencia, dirección o departamento y que muchas veces dificultan la orientación de las empresas hacia el cliente.

Por el contrario la gestión por procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente.

El resultado de la concentración en funciones es que existen muchos responsables de partes pero nadie es responsable del proceso completo afectando la competitividad de la empresa. La gestión por procesos por otro lado asigna propietarios a los procesos claves, procurando una gestión ínter funcional que genera valor para el cliente y que por ende busca su satisfacción.⁶

⁵ Almeida Alonso, Barcos Lucia, Martín Juan, Gestión de la Calidad de los Procesos Turísticos, Madrid Editorial Síntesis, 2006, Pág. 17

⁶ Almeida Alonso, Barcos Lucia, Martín Juan, Gestión de la Calidad de los Procesos Turísticos, Madrid Editorial Síntesis, 2006, Pág. 34-36

Algunas diferencias entre organización por procesos y organización funcional tradicional se pueden observar en el siguiente cuadro.

Figura 1: Diferencia entre organización funcional y organización por procesos

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

Fuente: Harrington James, Mejoramiento de Procesos de la Empresa, México Editorial MC Graw-Hill, Interamericana S.A., 1993, Pág. 5

Mediante la gestión de procesos y ciertas herramientas metodológicas podemos establecer que procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, ayuda a establecer prioridades, nos ayuda a comprender de que manera están establecidos los procesos de la empresa, establecer sus fortalezas o debilidades, además de proporcionar un contexto que nos permita iniciar y mantener planes de mejora continua para alcanzar los objetivos deseados.

Los procesos son actividades estructuradas sistemáticamente, que ayudan a la empresa a enfocarse en como se está realizando el trabajo en la organización, en lugar de enfocarse en lo que se esta haciendo o produciendo dentro de esta.

Una de las acciones importante dentro de la gestión por procesos es la de escuchar la voz del cliente, cualquier proceso tiene su razón de ser siempre y cuando este agregue valor a los ojos de un cliente, ya que si un proceso no tiene

un consumidor o alguien que utilice las salidas entregadas por este la existencia del proceso no tiene sentido y deberá desaparecer, generalmente son actividades que generan costo mas que beneficio para la organización.

A nivel general existe consenso en que cualquier organización independientemente de su tamaño o giro de negocio debe establecer la gerencia de procesos como una filosofía de administración, por ello tal vez la administración por procesos es un elemento clave dentro de la búsqueda de la calidad.

1.5 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION POR PROCESOS.

El propósito de la Administración por procesos, es asegurarse que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional, como un sistema de gestión de calidad, el principal objetivo de la gestión por procesos es como ya se dijo anteriormente incrementar los resultados de la organización a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus usuarios, además de incrementar la productividad.

Entre los objetivos perseguidos por la administración por procesos podemos nombrar los siguientes:⁷

- Incrementar la eficacia
- Reducir los costos internos (actividades sin valor agregado)
- Acortar los tiempos y reducir, así, los plazos de producción y entrega del servicio (reducir tiempos de ciclo)
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los usuarios de manera que le resulte agradable trabajar con el suministrador
- Incorporar actividades adicionales de servicio, que tengan mínimo costo y cuyo valor sea fácilmente percibido por el usuario. (información)

⁷ Harrington James, Mejoramiento de Procesos de la Empresa, México Editorial MC Graw-Hill, Interamericana S.A., 1993, Pág. 17-19

Para la consecución de estos objetivos y para lograr un mejor entendimiento de la gestión por procesos debemos considerarla como a un sistema, cuyos principales elementos son:

- Los Procesos claves
- La coordinación y control del funcionamiento
- La gestión de su mejora

Sin duda una organización enfocada hacia los procesos es más ágil, eficiente, flexible y emprendedora que las típicas organizaciones funcionales, además y mucho más importante, está más próxima y apuntada hacia el cliente.

Por último la finalidad de la gestión por procesos es hacer compatible la mejora de la satisfacción del usuario con mejores resultados organizacionales.

1.6 VENTAJAS DEL USO DE PROCESOS

Se han nombrado varias ventajas del uso de procesos, pero además están presentes, en la gestión por procesos, otras que le dan unas características muy importantes, así podemos aproximar las siguientes.

Definición De Objetivos: La descripción y definición operativa de los objetivos es una actividad propia de la gestión. La característica del enfoque que nos interesa es definir los objetivos con perspectiva hacia el cliente, lo que permitirá el enfoque hacia la calidad, es decir buscar satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Identificación y Documentación: Lo mas común en las organizaciones es que los procesos no estén identificados, por ende tampoco documentados y mucho menos se delimitan, a pesar de que los procesos fluyan a través de varios departamentos y puestos de la organización funcional, se los suele percibir como funciones o actividades aisladas y no en su conjunto, la orientación hacia los procesos permite tener una visión global del proceso para mejora de la calidad.

Define el Responsable del Proceso: Generalmente y por estar distribuido el proceso por varias áreas funcionales se da el caso de que nadie se responsabiliza del proceso, ni de sus resultados finales. La gestión por procesos ayuda a definir cual es la persona responsable del proceso, esta persona tendrá control sobre el proceso desde el inicio hasta el final, generalmente se lo asigna a un mando o directivo.

Detecta Problemas Rápidamente: Es posible identificar problemas en etapas tempranas de desarrollo, ayudando a corregirlos con mayor rapidez.

Reducción de Etapas y Tiempos: La gestión por procesos incide en los tiempos de ciclo y además ayuda a reducir las etapas significativamente intentando reducir el número de personas y departamentos implicados en un ejercicio de simplificación algo característico de esta estrategia de gestión, reduciendo de esta manera el tiempo total del proceso.

Reducción y Eliminación de Actividades Sin Valor Añadido: Es común encontrar en la mayoría de las empresas encontrar que buena parte de las actividades de un proceso no aportan en nada al resultado final, pueden ser actividades duplicadas, actividades de control, o actividades que surgieron alguna vez, pero que en la actualidad no justifican su existencia, la gestión por procesos elimina este tipo de actividades, dejando perdurar a las estrictamente necesarias o las que se deban realizar debido a alguna normativa vigente en la organización.

Se Verifica que los objetivos Individuales vayan acorde con los de la organización: Se busca y se recomienda que los requerimientos expuestos por usuarios finales estén alineados con los objetivos globales de la empresa, facilitando así el logro de los mismos y la integración de los usuarios a la organización.

Incremento de las Funciones y Responsabilidades del Personal: En la Gestión por procesos generalmente es necesario dotar de más funciones y de más responsabilidades al personal que interviene en el proceso para reducir etapas y acortar tiempos de ciclo, por lo que se deberá llevar a cabo para minimizar la resistencia del personal al cambio.

Evita Incurrir en Costos innecesarios: Como un efecto generalizado de los puntos mencionados anteriormente, el enfoque en los procesos lleva a las organizaciones a evitar costos no deseados como pueden ser todos aquellos producidos por efectos de corrección.

Los procesos además permiten añadir actividades de valor añadido, las mismas que ayudan a incrementar la satisfacción del cliente de cada proceso.

Esta claro que la calidad no es algo que se da de una manera automática e impredeciblemente, sino que es algo que se busca, por lo mismo se debe siempre planear, construir e implantar.

1.7 ELEMENTOS DE UN PROCESO

Los principales elementos dentro de un proceso son:⁸

Entradas: Recursos del ambiente externo, incluyendo productos o salidas de otros subsistemas.

Salidas: Productos o servicios generados por el sistema, usados por otros sistemas en el ambiente externo o interno.

Controles: Sistemas de medida y control que mediante generación de datos permiten analizar el desempeño de los procesos y las características de entrada y salida.

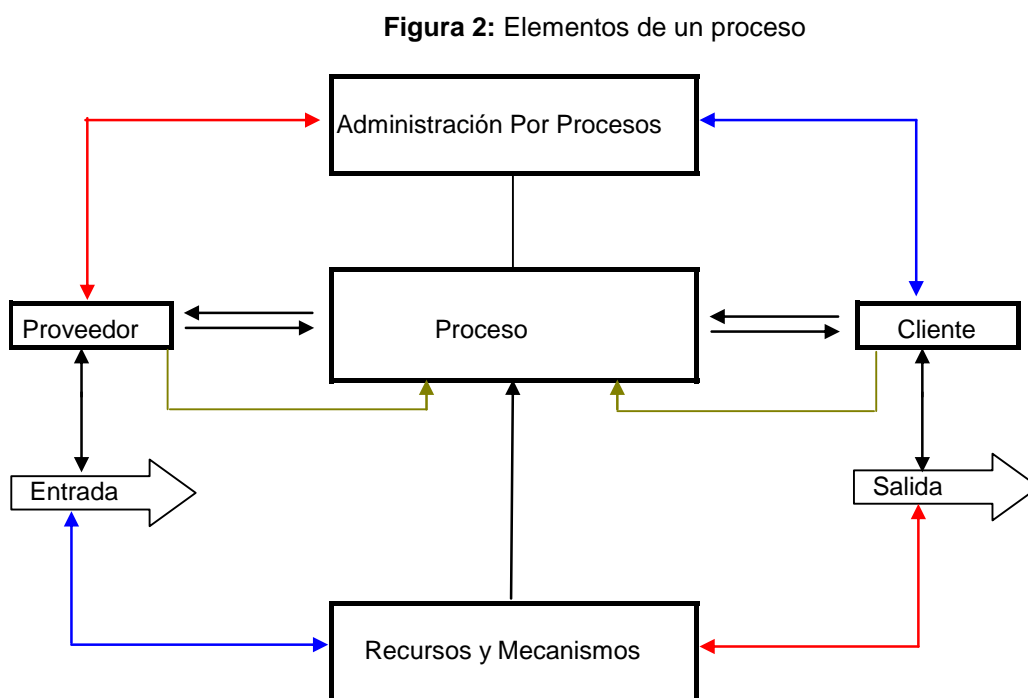
Recursos: Son el apoyo humano, económico o tecnológico que interactúan en las distintas relaciones dentro de la organización para realizar un proceso.

Limites: Se definen por el alcance de las actividades incluidas las entradas requeridas, las salidas generadas y los recursos relacionados en el proceso.

⁸ Galloway Dianne, Mejora Continua de Procesos, Barcelona, Editorial Gestión 2000, 2003, Pág. 20-24

Proceso: Es el desarrollo ordenado y secuencial de una serie de actividades que, a partir de unas entradas, van añadiendo valor para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

En la Figura 2 podemos ver los elementos de un proceso como un sistema.



Fuente: www.3w3search.com

Elaborado por: Julio Olivo P, 2009

1.8 TIPOS DE PROCESOS.

Como ya se ha aclarado anteriormente toda organización consiste en procesos, estos son el conjunto de actividades que las organizaciones realizan, el problema es que dichas actividades en las organizaciones que no trabajan por procesos se encuentran fragmentadas y ocultas detrás de su estructura organizacional.

En cuanto a los tipos de procesos podemos encontrar que existen:⁹

- Procesos Gobernantes
- Procesos Operativos
- Procesos de Apoyo

⁹ Marino Hernando, Gerencia de Procesos, Bogotá, Editorial Alfa omega, 2003, Pág. 33-39

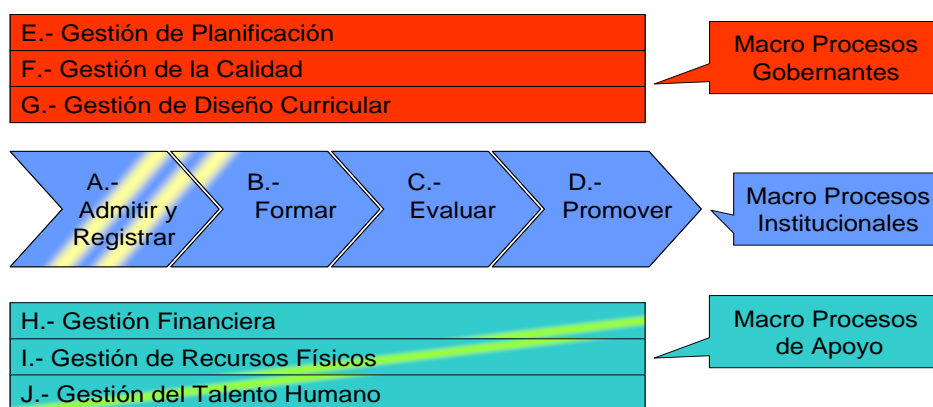
Procesos Gobernantes: Se denominan también gerenciales, estratégicos o de dirección, son procesos que se realizan para brindar directrices a toda la organización, emitir políticas, establecer su estrategia corporativa para darle funcionamiento a la organización, estos procesos son responsabilidad de la alta gerencia y se ejecutan con su guía y liderazgo.

Sus objetivos están siempre alrededor de mejorar la gestión el control, asimilar y planear el cambio organizacional.

Procesos Operativos: También llamados específicos, principales, productivos o de línea, son aquellos responsable de generar el portafolio de productos o servicios de una organización, son las actividades que la organización realiza para agregar valor a los productos o servicios generados por la empresa para sus consumidores, estos son la razón de ser del negocio y responden a la misión y objetivos estratégicos de la organización.

Procesos de Apoyo: Son conocidos también como de sustento o de soporte de staff o administrativos, son procesos que tienen que ver con la infraestructura de la organización, desarrollo del capital humano, desarrollo tecnológico, adquisiciones, sistemas de comunicación, etc., son responsables de operar para mantener la operación en correcto funcionamiento se encargan de brindar asesoría y apoyo logístico para generar el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, por ejemplo, la gestión de contabilidad, el recurso humano, la tecnología y otras funciones.

Figura 3: Tipos de Procesos



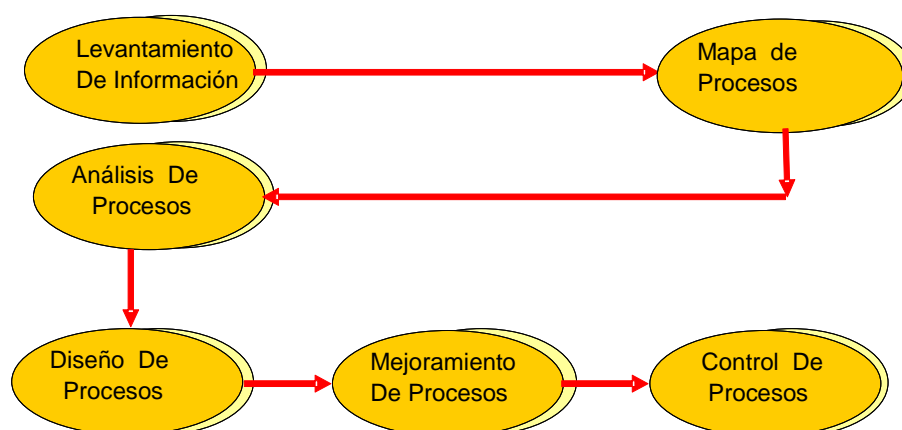
Fuente: Gerencia de Procesos, Ing. Giovanni D`Ambrosio, Epcae, 2007
Elaborado por: Julio Olivo P, 2009

La clasificación de los procesos es importante debido a que establece cuales son las salidas o resultados que se producen y además establece donde se inicia el siguiente paso de todo el proceso. Esto hace que se exija una definición de quien produce las salidas y revele las fronteras de cada proceso o subprocesso que por lo general se presta para el mayor número de ambigüedades, la unión entre una etapa y otra es donde existe menor efectividad y donde generalmente nadie quiere intervenir, además la clasificación ayuda a definir al dueño del proceso y establecer efectivamente quien tiene la responsabilidad por la gerencia de dicho proceso y rendir cuentas por toda su gestión.

1.9 LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE PROCESOS

Dentro de la gestión por procesos existen varias metodologías que pueden ser aplicadas, en este caso se sugiere seguir la metodología descrita a continuación debido a su flexibilidad y enfoque que se adapta a las necesidades del caso ya que va desde su levantamiento a su mejoramiento como se lo describe a continuación:

Figura 4: Metodología de levantamiento y diseño de procesos



Fuente: Nasimba Wilson, Suntaxi Paola, Análisis y Propuesta de Planificación Estratégica y Gestión de los Procesos Críticos para la Red de Hoteles Ecuahotel, Quito, 2007 Pág. 28

Elaborado por: Julio Olivo P, 2009

1.9.1 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.

En el levantamiento de información se buscará establecer las necesidades tanto de los clientes internos como externos, utilizando la metodología de división de detalles, que tiene cada vez un nivel menor hasta que se comprenden todos los componentes esenciales de las actividades desarrolladas en cada una de ellos junto con sus interrelaciones.

Algo importante a destacar es que debe diferenciarse la fuente de la información, ya que pueden ser primarias o secundarias.

Fuentes Primarias: son aquellas que se encuentran relacionados con los procesos de forma directa como clientes, proveedores, empleados.

Fuentes Secundarias: son los que se encuentran relacionados con normas y modelos y pueden ser internos o externos.

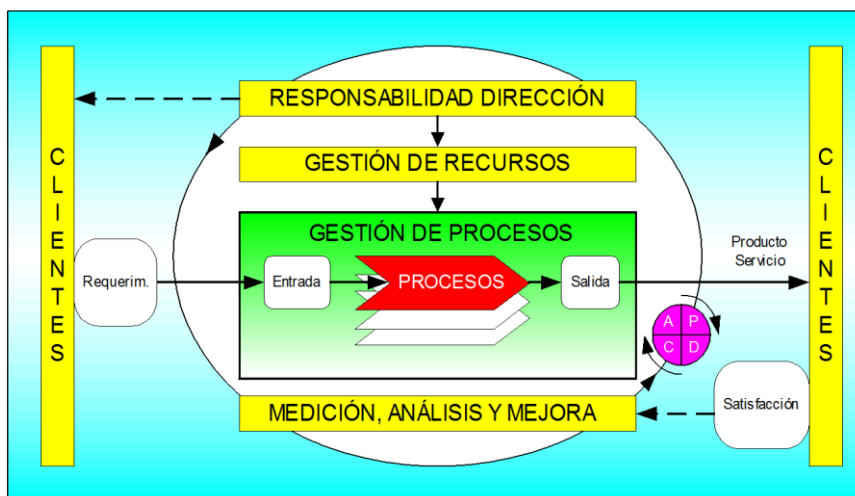
1.9.2 MAPA DE PROCESOS.

Un mapa de procesos proporciona la más importante información visual que representa quien hace que en una organización o empresa. En la cual se puede identificar los diferentes Macroprocesos, Procesos, Subprocesos, Actividades, de manera global y estructurada, del trabajo de la empresa, y de ahí separando actividades primarias y de apoyo, luego detallando procesos y subprocesos de manera clara a través de codificación.

El mapa de procesos ayudará en el estudio a identificar las principales oportunidades de mejora, de rendimiento y optimización de las actividades de la organización.

En la Figura 5 podemos ver un mapa de procesos genérico para empresas de servicios.

Figura 5: Mapa de Procesos



Fuente: Gerencia de Procesos, Ing. Giovanni D`Ambrosio, Epcae, 2007
Elaborado por: Julio Olivo P, 2009

1.9.3 ANALISIS DE PROCESOS

El análisis de procesos es una metodología utilizada para examinar la dinámica de las organizaciones, teniendo como punto de partida el hecho de que estas, las organizaciones, se crean para llevar a cabo ciertos propósitos u objetivos perdurables, mediante la ejecución de una secuencia articulada de actividades.

El objetivo de analizar o estudiar todos los factores que intervienen en un proceso es conseguir estabilizarlo y si es el caso mejorarlo para ganar en productividad y en competitividad. Una vez entendida la información de datos de las necesidades de clientes internos y externos se deberá analizar que tan bien se están realizando los procesos, una manera de ayudarse es la utilización de diagramas de flujo del proceso analizado, se busca encontrar las fuentes del problema, pasos innecesarios, duplicidad de pasos, así como oportunidades de mejora entre otros, obteniendo, una mejora en la capacidad de operatividad del servicio, una reducción en costos, un servicio mejorado en calidad y tiempo de respuesta o mejores funcionalidades en el servicio.¹⁰

¹⁰ Galloway Dianne, Mejora Continua de Procesos, Barcelona, Gestión 2000, 2002, Pág. 44

1.9.4 DISEÑO DE PROCESOS (Diagrama de Flujo)

“Los diagramas de flujo representan gráficamente las actividades que conforman un proceso, así como un mapa representa un área determinada. Algunas ventajas de emplear los diagramas de flujo son análogas a las de utilizar mapas.”¹¹

Mediante el diagrama de flujo podemos encontrar, puntos de decisión, periodos de espera, duplicidad o repetición de tareas, tareas a realizar con mayor frecuencia, ciclos de retroalimentación. Elaborar un diagrama de flujo para el proceso en su totalidad hasta llegar al nivel de tareas es la base para analizar y mejorar el proceso, presentando cada proceso problemas o dificultades únicas en su diagramación, por ejemplo, la documentación existente rara vez es suficiente para elaborar el diagrama de flujo de las tareas o actividades, sin comunicarse con las personas que las ejecuten.

Existen diferentes tipos de diagramas de flujo y cada uno de estos tiene su propósito. Para el presente trabajo se utilizará el diagrama de flujo funcional el mismo que muestra el flujo del proceso entre áreas o participantes.

Diagrama de Flujo Funcional: El diagrama de flujo funcional conocido también como flujograma de ejecución es una herramienta de gran valor para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de una organización, es un método que sirve para describir gráficamente un nuevo proceso o uno existente, mediante la utilización de simbología, líneas y palabras simples, demostrando sus actividades y secuencias en el proceso.¹²

El diagrama de flujo funcional muestra el movimiento entre diferentes unidades de trabajo, esta resulta ser valiosa cuando se toma en cuenta el tiempo total del ciclo y si este constituye un problema. Mediante este se puede establecer como los departamentos funcionales que generalmente están verticalmente orientados afectan a un proceso que fluye de manera horizontal dentro de la organización.


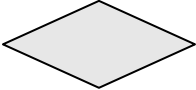


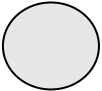
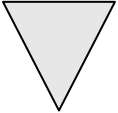

¹¹ Harrington James, Mejoramiento de Procesos de la Empresa, México, Editorial MC Graw-Hill, Interamericana S.A., 1993, Pág. 97


¹² Harrington James, Mejoramiento de Procesos de la Empresa, México, Editorial MC Graw-Hill, Interamericana S.A., 1993, Pág. 96

El diagrama de flujo funcional se utilizará en el caso de estudio para representar en forma grafica el proceso analizado, tomando en cuenta quién es el responsable de las actividades o tareas, ilustra las diversas áreas o participantes y las relaciones entre cada uno de estos. Es muy útil a la hora de analizar problemas o aportes ineficientes de manera detallada.

Los símbolos que utiliza esta herramienta se describen a continuación:

Figura 6: Simbología Diagramas de Flujo

SIMBOLO	INTERPRETACION
	Operación: Acciones para transformar Insumos en productos o servicios
	Condición / Decisión: Acciones para decidir entre dos alternativas de flujo
	Documentos: Información en papel que se genera de una actividad
	Limite: Indica el inicio y el final de un proceso
	Conector: Símbolos que conectan dos diagramas de flujo o actividades
	Archivo: Muestra almacenamiento de documentos física
	Proceso Predefinido: Hace referencia a otro proceso independiente con el que comienza o continua el flujo de actividades

	<p>Dirección del proceso: Se utiliza para indicar el orden de ejecución de las operaciones.</p>
---	---

Fuente: Harrington James, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, México, 1993, pp.107

1.9.5 IDENTIFICACION Y SELECCIÓN DE LOS PROCESOS CRITICOS PARA EL MEJORAMIENTO

Para seleccionar los procesos críticos de una organización se deberán realizar dos preguntas fundamentales ¿Qué es lo que hacemos como empresa?, y, ¿Cómo lo hacemos?

Los procesos seleccionados deben ser aquellos en los cuales la gerencia o los clientes no están satisfechos con el status quo. Normalmente uno o más de los siguientes síntomas será la razón para seleccionar un proceso para mejoramiento¹³:

- Problemas y / o quejas de los clientes externos
- Problemas y / o quejas de los clientes internos
- Procesos de alto costo
- Procesos con tiempos de ciclo prolongado
- Existe una mejor forma conocida (benchmarking, etc.)
- Existen nuevas tecnologías conocidas
- Dirección de la gerencia con base en el interés de un gerente que desea aplicar la metodología o involucrar a un área que, de lo contrario, no se comprometería.

Al seleccionar el proceso sobre el cual se va a trabajar, existen 5 aspectos que deben tomarse en cuenta:¹⁴

- Impacto en el cliente ¿Cuan importante es el cliente?

¹³Harrington James, Mejoramiento de Procesos de la Empresa, México Editorial MC Graw-Hill, Interamericana S.A., 1993, Pág. 41

¹⁴ Ibíd.

- Índice de cambio ¿Puede usted arreglarlo?
- Condición de rendimiento ¿Cuan deteriorado se encuentra?
- Impacto sobre la empresa ¿que importancia tiene para la empresa?
- Impacto sobre el trabajo ¿Cuales son los recursos disponibles?

Selección del Procesos con enfoque en la información: El enfoque con información difiere de los demás porque se basa en datos reales recogidos de los clientes y de las operaciones internas que en meras opiniones. Es un método objetivo orientado a establecer prioridades para los procesos de la empresa, con base en la importancia del proceso (como lo determina las expectativas del cliente externo) y el grado hasta el que puede ser mejorado el proceso (como lo determina su actualidad calidad), para llevar a cabo este esfuerzo se debe emplear ciertos principios:¹⁵

1. Conocer los requerimientos del cliente externo: Es indispensable conocer los requerimientos de los clientes, esto se logrará comunicándose realmente con el cliente y analizando sus necesidades, o en su defecto utilizando información que tiene disponible la organización, además de conocer sus necesidades es importante conocer la importancia que cada uno de estas tiene, para que la organización pueda concentrarse en los requerimientos claves.

2. Evaluar la importancia de los procesos de la empresa: La empresa busca satisfacer la necesidades de sus clientes por medio de la realización de varios procesos, por lo que se deberá buscar establecer cuales son los procesos que de manera directa o indirecta tengan mayor importancia o impacto sobre el cliente, una vez establecidos los de mayor impacto puede evaluarse su importancia.

3. Evaluar las oportunidades de mejoramiento: Todo proceso es susceptible de ser mejorado y esto dependerá del estado actual en que este se encuentre. Existen varios tipos de indicadores, por lo cual para la evaluación se deberá escoger un número pequeño de indicadores y luego clasificar cada proceso basado en la información que se pueda obtener sobre el proceso en estudio.

¹⁵ Harrington James, Mejoramiento de Procesos de la Empresa, México Editorial MC Graw-Hill, Interamericana S.A., 1993, Pág. 44

4. Seleccionar los procesos críticos: Una vez reunida la información suficiente, se podrán establecer los procesos críticos para su mejoramiento, que serán los resultantes del análisis de los puntos 2 y 3 los que se consideren más grandes en importancia y en oportunidad de mejora, claro está que estos serán los primeros en ser abordados, así de esta manera resulta obvio el aclarar que los procesos que desde el punto de vista del cliente y que estén funcionando bien no deben tomarse en cuenta para los esfuerzos iniciales, pues a pesar de ser importantes no se encuentran en el primer nivel de prioridad.

1.10 MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Las empresas son tan buenas como lo son sus procesos. Los distintos procesos que conforman una organización deben identificarse, mapearse y mejorarse para aumentar la competitividad de la empresa.

El mejoramiento de procesos es una metodología que permite a las empresas identificar los procesos importantes en la cadena de valor, para luego mapearlos e identificar las mejoras estructurales que se puedan realizar y generalmente se busca eliminar:¹⁶

- Cuellos de Botella
- Reprocesos
- Actividades que no añaden valor
- Esfuerzos perdidos
- División del trabajo innecesaria
- Inconsistencias

El mejoramiento de procesos es una metodología orientada a aumentar la productividad, reducir el tiempo de ciclo de los procesos, incrementando la velocidad en el funcionamiento del proceso y buscar la optimización.

¹⁶ Agudelo Luis Fernando, Gestión por Procesos, Medellín, Editorial los Autores Incontec, 2007, Pág. 96

1.10.1 ANALISIS DEL VALOR AGREGADO

El análisis del valor agregado consiste en realizar un análisis que agregue valor a un proceso, se dice que un proceso agrega valor al aumentar la satisfacción del cliente.

Es una herramienta que permite medir la eficiencia de un proceso. Mediante este se establece las actividades que agregan valor a un proceso para el cliente o la empresa.¹⁷

1.10.1.1 ESTABLECIMIENTO DE ACTIVIDADES QUE GENERAN VALOR AGREGADO

El análisis del valor agregado es una herramienta que nos ayuda a establecer la eficiencia de los procesos, poniendo énfasis y realizando aquellas actividades que generen valor y tratando de minimizar aquellas que no aporten en el valor agregado a las actividades.

Así tenemos tres tipos de actividades que generen o no valor:

VAC (VAR) Son actividades de valor agregado para el cliente, son actividades que generen valor para el cliente y por el cual están dispuestos a pagar

VAE (VAO) Son actividades de valor agregado para la empresa, son las actividades que generen valor para la empresa, y es el resultado de lo ofrecido al cliente.

SVA Son actividades que no generan ningún tipo de valor agregado ni para el cliente ni para la empresa.

¹⁷ Amado Salgueiro, *Como mejorar los procesos y la productividad*, Madrid, Editorial AENOR, 1999, pp. 10-11.

TIPO DE ACTIVIDADES	
Que Generan Valor	Que No Generan Valor Agregado
1. Actividades de valor agregado para el cliente (VAC) 2. Actividades de valor agregado para la empresa (VAE)	1. P: Preparación (Set Up) 2. E: Espera (Filas) 3. M: Movimiento 4. I: Inspección 5. A: Archivo

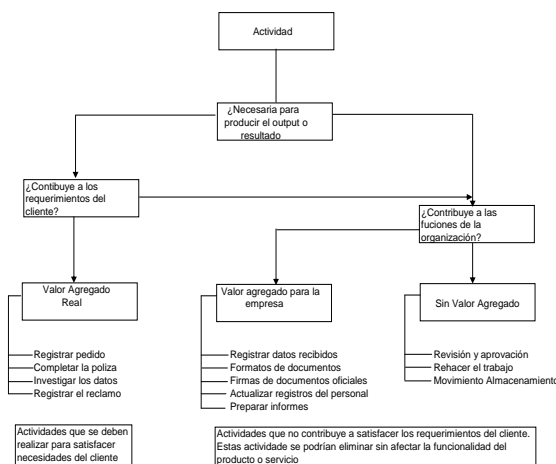
Fuente: Trischler William, Mejora del Valor Añadido en los Procesos, 1998, Pág. 85

Elaborado por: Julio Olivo P.

En el caso de estudio se buscará establecer las actividades que generen valor tanto para los clientes VAC como para la empresa VAE con el propósito de disminuir su tiempo y costo, en tanto que las actividades que no generen valor SVA deben ser eliminadas.

Evaluación del valor agregado.¹⁸

Figura 7: Evaluación del valor agregado



Fuente: Harrington James, Mejoramiento de Procesos de la Empresa, México, Editorial MC Graw-Hill, Interamericana S.A., 1993, Pág. 157

Elaborado por: Julio Olivo P.

1.11 CONTROL DE PROCESOS.

Todas las organizaciones necesitan controlar su desenvolvimiento y el desarrollo o crecimiento de su efectividad así como de la calidad, el control se llevará acabo

¹⁸ Harrington James, Mejoramiento de Procesos de la Empresa, México Editorial MC Graw-Hill, Interamericana S.A., 1993, Pág. 157

mediante indicadores los mismos que estarán en concordancia entre los objetivos y los parámetros establecidos para la consecución de estos.

1.11.1 INDICADORES DE GESTION.

Los indicadores son unidades que sirven para proveer información del desenvolvimiento de un proceso, sirve para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos o generados dentro de un proceso, permite detectar desviaciones positivas o negativas y que ayuda a determinar indirectamente diferencias en cuanto a la calidad del proceso y establecer logros o resultados en la entrega de un producto o servicio.¹⁹

Cada indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

Medible: Esto significa que lo que se quiera medir se pueda medir, ya sea en términos del grado o frecuencia de la cantidad.

Significado: También se lo puede denominar como ser entendible, el indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan, debe tener significado para todos los participantes de proceso. Por tanto todo indicador debe tener una descripción es decir una breve definición sobre que es y que se pretende medir

Controlable: El indicador debe poderse controlar, existirán ciertos eventos que queden fuera del control como los aspectos climatológicos, sin embargo si se puede controlar los efectos de estos sobre los productos, es decir se debe buscar indicadores que puedan ser controlados.

1.11.1.1 CLASIFICACION DE LOS INDICADORES DE GESTION.

Se logra el objetivo de un proceso cuando este es eficaz y eficiente.²⁰

Indicadores de Eficacia: Grado en que se logran los objetivos y metas, los logros obtenidos en un proceso mediante los productos o servicios para satisfacer las

¹⁹ Agudelo Luis Fernando, Gestión por Procesos, Medellín, Editorial los Autores Incontec, 2007, Pág. 65-68

²⁰ Agudelo Luis Fernando, Gestión por Procesos, Medellín, Editorial los Autores Incontec, 2007, Pág. 31-34

necesidades de los clientes. Es decir cuanto de los resultados propuestos se alcanzo. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzo de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos planteados, en este indicador es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso con lo que el cliente espera. Como calidad, cumplimiento, confiabilidad, costo, oportunidad, amabilidad.

Indicadores de Eficiencia: Es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible, mide el uso racional de los recursos en la organización o en un proceso, ¿se están usando de manera optima los recursos asignados para la realización del proceso?, tiene que ver con la productividad y el buen uso de recursos como datos, materiales, talento humano, información, recursos financieros, etc. Se busca realizar un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados.

Indicadores de Efectividad: Se dice que un proceso es efectivo cuando es eficaz o es eficiente, sin embargo no existe un indicador de efectividad, o es de eficacia o de eficiencia pero no existe uno que mida de manera simultanea ambos aspectos. Por tanto se debe tener indicadores que midan tanto la eficacia como la eficiencia del proceso.

Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles, puede entenderse como el logro de los objetivos de la organización o del proceso, en términos de participación del mercado, adaptación a las necesidades del cliente, cumplimiento de lo programado, productividad, competitividad, crecimiento etc.

Los indicadores ayudarán para el estudio al control periódico de cual es la meta establecida, ayudará a calificar la evolución y comportamiento de cada uno de los procesos y si estos necesitan ser ajustados o mejorados.

Dentro de los múltiples enfoques existentes en el ámbito empresarial, el enfoque por procesos puede ser utilizado como una excelente herramienta para el análisis

detallado de las áreas funcionales u operativas de una empresa de servicios hoteleros.

La gestión por procesos se ha convertido en una herramienta de gran utilidad para el perfeccionamiento de los procesos hoteleros, la misma que puede convertirse en un excelente soporte a la hora de buscar mejoras en la calidad de los servicios.

CAPITULO II: ANALISIS DEL SECTOR

ANTECEDENTES

“El hospedaje entendido como servicio y atención, es algo que se conoce desde hace más de dos mil años.²¹”

“El concepto moderno de hotel surgió, con toda seguridad, en el siglo pasado, cuando se construyeron los primeros edificios con el fin específico de albergar viajeros en medio de grandes comodidades.²²”

En la década de 1920 y 1930 tras el final de la primera guerra mundial fue la época en la que se desarrollo de manera muy significativa la construcción de hoteles dando a esta industria un importante crecimiento.

“La revolución industrial fue un gran estímulo al progreso de los albergues, especialmente en Inglaterra, en donde dichos lugares llegaron a ser un ejemplo mundial por su limpieza, confort, excelente servicio y la abundante alimentación que se ofrecía al usuario.²³”

En el Ecuador, la hotelería y el turismo ha sido una de las industrias con mayor crecimiento, siendo una de las más importantes en generación de divisas.

En sus inicios en los años 50 la infraestructura hotelera era muy pequeña y dejaba mucho que desear, de tal manera que el turismo no podía ser explotado, además de la falta de caminos y transporte para ir de una ciudad a otra.

En los años 80 en la época del boom petrolero en nuestro país se comienza a tener gran afluencia de hombres de negocio y comerciantes con alto poder adquisitivo, por lo que se hacia imperante la construcción de mejores sitios para

²¹ html.rincondelvago.com/historia-de-la-industria-hoteler-mexicana

²² Idem

²³ Idem

su descanso, industria que se perfilo como una de las mas lucrativas, el petróleo también ayudo a mejorar las carreteras, además de la evolución del transporte. Pero el verdadero desarrollo del turismo y por ende de la hotelería se empieza a desarrollar en la década de los 90 cuando da inicio el movimiento ambientalista y ecológico, personas de varios lugares empiezan a buscar sitios que ofrezcan turismo de este tipo, entre los cuales Ecuador es uno de los que mejores opciones ofrece.

Ante este desarrollo del turismo la hotelería toma también fuerza en su crecimiento, con la construcción de hoteles, hostales hosterías, restaurantes, por esta razón hoy mas que nunca los empresario de esta industria deben estar actualizados en las nuevas tendencias, preferencias y de cómo generar mayor valor a su servicio.

La hotelería engloba a las industrias de hospedaje y restaurante las mismas que son el resultado de la evolución social y cultural de muchos siglos.

En un principio el hospedaje cómodo e higiénico se consideraba un privilegio exclusivo de las clases altas pero con el paso de los años se hizo accesible al ciudadano común. El progreso en la transportación permitió a más gente viajar mas a costos mas bajos impulsando así la cultura del turismo en el mundo. De estos humildes inicios la hotelería y el turismo han crecido tanto para convertirse en dos de las industrias más grandes del mundo.

En la actualidad se puede encontrar en cualquier parte del mundo establecimientos de hospedaje y su mercado cada vez se torna más competitivo, proporcionando trabajo a gran parte de las poblaciones y convirtiéndose en factor importante de desarrollo de los pueblos.

2.1 SECTOR TURISTICO

El Ecuador como los demás países se ha visto inmerso en el proceso de la globalización, misma que ha tenido influencia en lo económico, social, político, logrando la eliminación de barreras lo que a ayudado a mejorar el flujo de personas que viajan de una nación a otra, logrando un incremento en las

oportunidades de negocio para las empresas del sector en estudio, las mismas que buscan mejorar su servicio para incrementar su eficiencia. Es importante también destacar el ambiente competitivo de este sector donde existen muchas empresas que ofrecen sus servicios.

En los últimos años el sector turístico ha reflejado una tendencia positiva de crecimiento. Además la especialización en las empresas turísticas se ha ido acentuando cada vez con más fuerza. En este sentido la importancia que alcanza este sector dentro de la realidad económica nacional es cada vez mayor, además de ser un sector que genera gran número de plazas de empleo y de ayudar al desarrollo de ciertas áreas del país y la redistribución de la riqueza a nivel interno.

Los principales mercados emisores para el Ecuador se encuentran en países ubicados en el continente americano, con la importante participación relativa de EE.UU, Colombia y Perú, países que contabilizan un aporte del 25.71%, 21.69% y 16.05% respectivamente.

Por su parte el continente europeo mantiene una cuota significativa, pues la participación porcentual de visitantes de España, Reino Unido y Alemania registran el 4.94%, 2.88% y 2.49% de participación. Podemos apreciar el incremento que ha tenido el ingreso de turistas a nuestro país a partir del año 2001 al 2007, demostrando así que es un sector que se encuentra en crecimiento constante y en el que se deberán poner muchos esfuerzos para poderlo convertir en el primer sector de la economía nacional en ingreso de divisas, como lo han hecho en otros países que explotan de mejor manera este recurso (Ver siguiente cuadro)

Cuadro N° 1
ENTRADA DE EXTRANJEROS AL ECUADOR SEGÚN PAÍS DE NACIONALIDAD
PARTICIPACIÓN - PORCENTUAL
AÑOS: 2001-2005

NACIONALIDAD	2001		2002		2003		2004		2005		2006		2007	
TOTAL	640,561	100.00	682,962	100.00	760,776	100.00	818,927	100.00	859,888	100.00	840,555	100.00	937,487	100.00
ÁFRICA	1,588	0.25	2,107	0.31	1,720	0.23	2,191	0.27	1,919	0.22	1,240	0.15	1,360	0.15
OTROS ÁFRICA	1,588	0.25	2,107	0.31	1,720	0.23	2,191	0.27	1,919	0.22	1,240	0.15	1,360	0.15
TODOS ÁFRICA	1,588	0.25	2,107	0.31	1,720	0.23	2,191	0.27	1,919	0.22	1,240	0.15	1,360	0.15
AMÉRICAS	510,714	79.73	549,927	80.52	617,088	81.11	662,043	80.84	690,743	80.33	642,075	76.39	729,607	77.83
EL CARIBE	3,689	0.58	3,948	0.58	4,075	0.54	5,097	0.62	5,301	0.62	5,483	0.65	7,378	0.79
TODOS CARIBE	3,689	0.58	3,948	0.58	4,075	0.54	5,097	0.62	5,301	0.62	5,483	0.65	7,378	0.79
AMÉRICA CENTRAL	11,128	1.74	11,048	1.62	10,976	1.44	12,081	1.48	12,010	1.40	10,858	1.29	11,413	1.22
COSTA RICA	2,690	0.42	2,955	0.43	2,753	0.36	3,244	0.40	2,986	0.35	2,723	0.32	3,078	0.33
PANAMA	4,335	0.68	4,403	0.64	4,495	0.59	4,750	0.58	4,813	0.56	3,731	0.44	3,582	0.38
OT. MERCENT	4,103	0.64	3,690	0.54	3,728	0.49	4,087	0.50	4,211	0.49	4,404	0.52	4,753	0.51
AMÉRICA NOROCCIDENTAL	169,043	26.39	172,025	25.19	182,664	24.01	208,171	25.42	235,314	27.37	231,201	27.51	273,552	29.18
CANADA	13,233	2.07	12,774	1.87	13,370	1.76	15,308	1.87	16,428	1.91	17,059	2.03	21,571	2.30
MEXICO	7,710	1.20	8,669	1.27	9,443	1.24	10,747	1.31	12,047	1.40	9,065	1.08	10,963	1.17
EEUU	148,100	23.12	150,582	22.05	159,851	21.01	182,116	22.24	206,839	24.05	205,077	24.40	241,018	25.71
AMÉRICA SUR	326,835	51.02	362,900	53.14	419,359	55.12	436,688	53.32	438,116	50.95	394,531	46.94	437,264	46.64
ARGENTINA	12,631	1.97	14,265	2.09	15,395	2.02	15,354	1.87	16,720	1.94	16,666	1.98	19,226	2.05
SOLIVIA	3,443	0.54	3,532	0.52	3,343	0.44	4,020	0.49	3,730	0.43	3,579	0.43	4,444	0.47
BRASIL	7,341	1.15	7,718	1.13	8,305	1.09	10,295	1.26	11,255	1.31	11,892	1.41	13,400	1.43
CHILE	19,593	3.06	18,571	2.72	16,656	2.19	17,541	2.14	18,228	2.12	18,341	2.18	21,674	2.31
COLOMBIA	182,316	28.46	197,080	28.86	205,353	26.99	179,442	21.91	177,700	20.67	179,487	21.35	203,326	21.69
PERU	84,794	13.24	106,777	15.63	153,520	20.18	191,315	23.36	191,048	22.22	145,410	17.30	150,439	16.05
URUGUAY	1,793	0.28	1,698	0.25	1,893	0.25	2,212	0.27	2,313	0.27	2,185	0.26	2,663	0.28
VENEZUELA	14,089	2.20	12,460	1.82	14,084	1.85	15,544	1.90	16,276	1.89	16,178	1.92	21,110	2.25
OTR AM SUR	835	0.13	799	0.12	810	0.11	965	0.12	846	0.10	793	0.09	982	0.10
OTROS AMERIC	19	0.00	6	0.00	14	0.00	6	0.00	2	0.00	2	0.00	0	0.00
OTRAMERICA	19	0.00	6	0.00	14	0.00	6	0.00	2	0.00	2	0.00	0	0.00
ASIA OR/PAC	15,863	2.48	17,493	2.56	17,831	2.34	21,195	2.59	20,222	2.35	19,488	2.32	25,223	16.65
AS NORDESTE	4,049	0.63	4,098	0.60	3,979	0.52	4,690	0.57	4,271	0.50	4,002	0.48	4,760	0.51
JAPÓN	4,049	0.63	4,098	0.60	3,979	0.52	4,690	0.57	4,271	0.50	4,002	0.48	4,760	0.51
AUSTRALASIA	4,278	0.67	4,110	0.60	4,487	0.59	5,778	0.71	6,643	0.77	6,396	0.76	4,760	0.85
AUSTRALIA	3,361	0.52	3,249	0.48	3,637	0.48	4,654	0.57	5,549	0.65	5,206	0.62	4,760	0.69
NUEVA ZELANDIA	917	0.14	861	0.13	850	0.11	1,124	0.14	1,094	0.13	1,190	0.14	1,565	0.17
OT. AS OR/PAC	7,536	1.18	9,285	1.36	9,365	1.23	10,727	1.31	9,308	1.08	9,090	1.08	12,475	1.33
OTROS ASIA	7,420	1.16	9,192	1.35	9,264	1.22	10,643	1.30	9,224	1.07	9,044	1.08	12,434	1.33
OTR OCEANIA	116	0.02	93	0.01	101	0.01	84	0.01	84	0.01	46	0.01	41	0.00
EUROPA	112,390	17.55	113,435	16.61	124,137	16.32	133,498	16.30	146,537	17.04	144,682	17.21	179,700	19.17
EUROPA NOROCCIDENTAL	18,968	2.96	17,844	2.61	19,554	2.57	20,867	2.55	22,822	2.65	22,008	2.62	27,014	2.88
REINO UNIDO	18,968	2.96	17,844	2.61	19,554	2.57	20,867	2.55	22,822	2.65	22,008	2.62	27,014	2.88
EUR MERIDIONAL	24,602	3.84	26,881	3.94	30,506	4.01	38,414	4.69	44,234	5.14	47,940	5.70	59,429	6.34
ITALIA	9,202	1.44	9,938	1.46	10,395	1.37	11,745	1.43	12,278	1.43	11,438	1.36	13,071	1.39
ESPAÑA	15,400	2.40	16,943	2.48	20,111	2.64	26,669	3.26	31,956	3.72	36,502	4.34	46,358	4.94
EUR OCCIDENTAL	45,794	7.15	46,476	6.81	49,836	6.55	49,544	6.05	53,629	6.24	48,416	5.76	58,968	6.29
FRANCIA	12,161	1.90	12,671	1.86	13,490	1.77	13,336	1.63	15,363	1.79	14,181	1.69	16,856	1.80
ALEMANIA	17,733	2.77	17,541	2.57	18,598	2.44	19,451	2.38	20,809	2.42	18,586	2.21	23,302	2.49
PAÍSES BAJOS	8,483	1.32	9,106	1.33	10,158	1.34	8,766	1.07	9,115	1.06	7,875	0.94	10,085	1.08
SUIZA	7,417	1.16	7,158	1.05	7,590	1.00	7,991	0.98	8,342	0.97	7,774	0.92	8,725	0.93
EUR MED. ORIF.	4,286	0.67	3,564	0.52	3,335	0.44	3,107	0.38	2,739	0.32	3,098	0.37	3,687	0.39
ISRAEL	4,286	0.67	3,564	0.52	3,335	0.44	3,107	0.38	2,739	0.32	3,098	0.37	3,687	0.39
OTROS EUROPA	18,740	2.93	18,670	2.73	20,906	2.75	21,566	2.63	23,113	2.69	23,220	2.76	30,602	3.26
OTROS EUROPA	18,740	2.93	18,670	2.73	20,906	2.75	21,566	2.63	23,113	2.69	23,220	2.76	30,602	3.26
REG. NO ESPEC	6	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	467	0.05	33,070	3.93	1,594	0.17
SIN ESPECIFI	6	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	467	0.05	33,070	3.93	1,594	0.17
OTR. MUNDO	6	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	467	0.05	33,070	3.93	1,594	0.17

Fuente: Anuario de migración internacional - INEC / clasificación OMT
 CLASIFICACIÓN I OMT

Las jefaturas de migración ubicadas en Quito y Guayaquil, (aéreas) huaquillas y Tulcán (terrestres) registran el 97.5% de llegadas al país, siendo, Julio, Agosto, Diciembre y Enero los meses de mayor afluencia turística durante el año 2007 y que tradicionalmente se han considerado como temporada alta (Ver siguiente cuadro)

Cuadro N° 2
ENTRADA DE EXTRANJEROS AL ECUADOR
POR PRINCIPALES JEFATURAS DE MIGRACIÓN SEGÚN MESES
AÑOS: 2004-2005

MESES	2004						2005					
	QUITO	GUAYAQUIL	TULCÁN	HUAQUILLAS	OTRAS	TOTAL	QUITO	GUAYAQUIL	TULCÁN	HUAQUILLAS	OTRAS	TOTAL
ENE	24,974	12,128	14,544	17,239	1,983	70,868	30,176	13,245	14,198	20,773	726	79,118
FEB	23,228	11,816	9,307	14,934	1,476	60,761	26,101	13,968	8,248	16,727	1,008	66,052
MAR	24,163	13,894	9,063	16,722	1,777	65,619	29,742	14,600	10,079	17,304	1,155	72,880
ABR	23,450	11,966	10,174	14,774	1,510	61,874	23,276	12,755	7,406	15,576	1,476	60,489
MAY	24,096	11,766	7,613	15,061	973	59,509	25,661	13,098	8,222	15,668	1,143	63,792
JUN	29,756	16,040	9,205	14,269	1,103	70,373	33,542	18,282	9,258	14,827	1,150	77,059
JUL	37,916	21,227	11,866	18,589	1,284	90,882	41,374	23,278	12,454	17,075	1,440	95,621
AGO	30,423	14,834	9,196	17,896	1,348	73,697	32,885	18,624	10,983	16,285	1,404	80,181
SEP	22,958	11,826	8,069	15,485	1,203	59,541	24,462	12,297	8,138	13,433	1,101	59,431
OCT	27,085	15,383	7,924	16,791	1,194	68,377	27,410	12,208	8,312	14,776	1,049	63,755
NOV	28,871	11,919	8,117	13,872	1,257	64,036	28,193	14,000	7,746	14,728	1,229	65,896
DIC	28,625	18,049	11,229	14,395	1,092	73,390	28,761	20,010	11,710	12,398	2,735	75,614
TOTAL	325,545	170,848	116,307	190,027	16,200	818,927	351,583	186,365	116,754	189,570	15,616	859,888

FUENTE: ANUARIOS DE MIGRACIÓN INTERNACIONAL - INEC-

ENTRADA DE EXTRANJEROS AL ECUADOR
POR PRINCIPALES JEFATURAS DE MIGRACIÓN SEGÚN MESES
AÑOS: 2006-2007

MESES	2006						2007					
	QUITO	GUAYAQUIL	TULCÁN	HUAQUILLAS	OTRAS	TOTAL	QUITO	GUAYAQUIL	TULCÁN	HUAQUILLAS	OTRAS	TOTAL
ENE	29,008	15,462	15,667	15,992	2,727	78,856	33,463	16,228	16,092	16,309	1,978	84,070
FFR	24,128	15,668	9,408	12,116	2,088	63,408	29,110	16,623	8,782	12,916	2,103	69,534
MAR	27,778	15,758	7,525	10,313	2,130	63,504	34,786	17,646	8,798	11,718	1,981	74,929
ABR	25,339	13,474	10,840	10,490	1,965	62,108	29,112	14,760	10,393	11,672	1,851	67,788
MAY	26,161	13,317	7,804	8,290	1,703	57,275	31,729	15,387	8,598	11,242	1,627	68,583
JUN	33,050	18,611	9,955	8,194	1,979	71,789	41,587	20,696	10,782	10,939	1,765	85,769
JUL	40,799	22,388	12,920	11,925	1,797	89,829	47,005	24,605	13,958	13,572	1,948	101,088
AGO	33,245	18,318	12,055	12,074	2,134	77,826	40,477	20,382	14,703	13,423	2,324	91,309
SEP	28,409	14,584	8,889	11,044	2,272	65,198	29,666	14,833	8,192	10,203	2,072	64,966
OCT	29,698	15,019	8,651	11,181	1,989	66,538	32,032	18,776	8,607	11,302	1,648	72,365
NOV	28,665	15,069	8,498	11,355	1,772	65,359	33,586	17,149	9,822	10,761	1,955	73,273
DIC	32,782	20,044	12,341	11,909	1,789	78,865	33,926	23,516	13,253	11,314	1,804	83,813
TOTAL	359,062	197,712	124,553	134,883	24,345	840,555	416,479	220,601	131,980	145,371	23,056	937,487

Fuente: Anuarios de Entradas y Salidas Internacionales - INEC

En cuanto a los índices económicos es preciso señalar que la fuente oficial de información es el Banco Central del Ecuador.

Al comparar la generación de divisas por concepto de turismo representado en 639.8 millones de dólares (2007), con el ingreso de los principales productos de exportación, el turismo receptor se ubica en cuarto lugar, después del petróleo, el banano y plátano y derivados de petróleo. (Ver siguiente cuadro)

Cuadro Nº 3
INGRESOS POR TURISMO COMPARADO CON LOS INGRESOS DE LAS
EXPORTACIONES POR PRODUCTO PRINCIPAL 1)
Años: 2001 - 2007
(En millones de dólares)

AÑOS	INGRESOS-UBICACIÓN	* TURISMO	PETRÓLEO O CRUDO	BANANO Y PLÁTANO 2)	CAMARÓN	DERIVADOS PETRÓLEO 3)	OTROS ELAB. PROD. MAR	MANUFACT. DE METALES 4)	FLORES NATURALES	TOTAL EXPORTACIONES (Productos Primarios e Industrializados)
2001		438.0	1,722.33	864.52	281.39	177.66	272.35	187.95	238.05	4,678.44
	UBICACIÓN	3	1	2	4	8	5	7	6	
2002		449.0	1,839.00	969.34	252.72	215.96	346.05	143.05	290.33	5,036.12
	UBICACIÓN	3	1	2	6	7	4	8	5	
2003		408.0	2,372.31	1,100.80	298.96	234.51	412.30	286.17	308.74	6,222.69
	UBICACIÓN	4	1	2	6	8	3	7	5	
2004		464.3	3,898.51	1,023.61	329.79	335.48	372.75	208.96	354.82	7,752.89
	UBICACIÓN	3	1	2	7	6	4	8	5	
2005		487.7	5,396.84	1,084.39	457.54	473.01	497.78	351.67	397.91	10,100.03
	UBICACIÓN	4	1	2	6	5	3	8	7	
2006	INGRESOS	492.2	6,934.01	1,213.49	588.16	610.50	575.07	592.70	435.84	12,728.24
	UBICACIÓN	7	1	2	5	3	6	4	8	
2007	INGRESOS	639.8	7,428.36	1,302.52	596.78	851.09	599.13	518.74	455.03	13,852.36
	UBICACIÓN	4	1	2	6	3	5	7	8	

FUENTE: Información Estadística Mensual / Enero 2007
 Banco Central del Ecuador * Turismo: Tomado de la Balanza de Servicios y Renta - Cta. Viajes más transporte de pasajeros

Entre los indicadores económicos básicos para medir la importancia del turismo en la economía se calcula el peso del consumo turístico receptor en el PIB, en donde el consumo turístico receptor (conturec) hace referencia al consumo efectuado por los visitantes no residentes, como resultado directo de sus viajes a, y dentro de, la economía de compilación. Para el año 2007 se ha obtenido un indicador del 1.4% y observándose una tendencia a mantenerse en estos niveles. (Ver siguiente cuadro)

Cuadro Nro. 4
PESO DEL CONSUMO TURÍSTICO RECEPTOR EN EL PIB
Años: 2001 _ 2005
(en millones de dólares)

ANO	CONTUREC	PIB	INDICADOR
2001	437.7	21,249	2.1
2002	449.3	24,899	1.8
2003	408.3	28,636	1.4
2004	464.3	32,636	1.4
2005	487.7	36,489	1.3
2006	492.2	41.402	1.2
2007	639.8	44.490	1.4

Fuente: Banco Central del Ecuador

Cuadro Nro. 4
PESO DEL CONSUMO TURÍSTICO RECEPTOR EN EL PIB
Años: 2001 _ 2005
(en millones de dólares)

ANO	CONTUREC	PIB	INDICADOR
2001	437.7	21,249	2.1
2002	449.3	24,899	1.8
2003	408.3	28,636	1.4
2004	464.3	32,636	1.4
2005	487.7	36,489	1.3
2006	492.2	41.402	1.2
2007	639.8	44.490	1.4

Fuente: Banco Central del Ecuador

Al observar las diferentes variables se puede ver claramente que el sector turístico es un sector de mucha importancia para la economía del país y que se encuentra en constante crecimiento, ante lo cual es importante contar con políticas y estrategias de promoción turística que permitan incrementar las llegadas de visitantes o residentes y el gasto de consumo turístico, lo que elevará los indicadores de manera positiva.

2.1.1 HOTELERO

El sector turístico a su vez es muy amplio ya que dentro de él pueden diferenciarse empresas de características muy variadas, tales como hoteles, agencias de viajes, clubes, restaurantes, camping, apartamentos, congresos, ferias, etc. No obstante el objetivo de este trabajo se centrará concretamente en el estudio de la empresa hotelera.

El mercado hotelero se lo puede establecer como un mercado oligopólico debido a que existe más de un vendedor en el mercado y cada una de estas tiene influencia sobre los precios, son empresas interdependientes pues las políticas de cada una de ellas afecta en forma directa y perceptible a las demás, por ello la competencia no puede ser impersonal como es el caso de la competencia perfecta, pero los empresario actúan en forma independiente.

Además que las empresas en el mercado oligopólico cuidarán que el precio de mercado acordado entre ellas asegure ganancias a todos pero que a su vez, no sea estímulo suficiente para atraer a nuevos competidores al mercado.

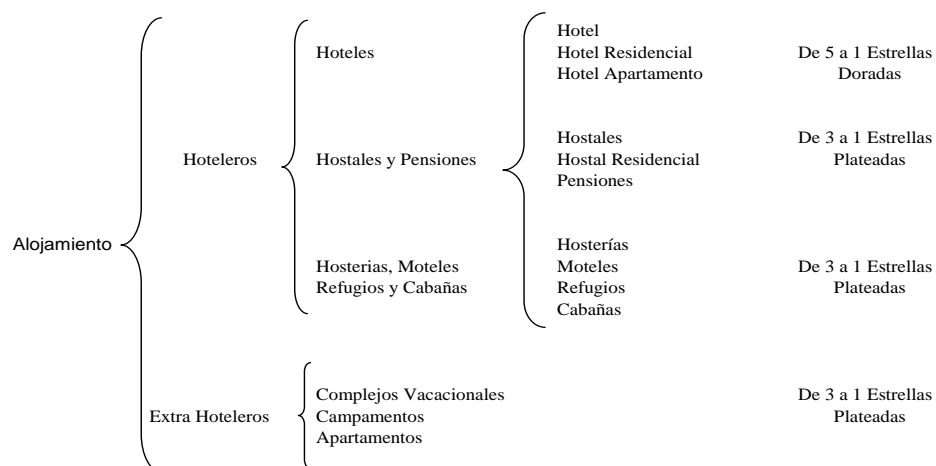
2.1.1.1 CLASIFICACIÓN DE LOS HOTELES EN EL ECUADOR.

El Ministerio de Turismo ha dado un distintivo por estrellas de 1 a 5 estrellas a los diferentes establecimientos de la industria perteneciendo cada una de estas a categorías de Lujo, Primera, Segunda, Tercera y Cuarta respectivamente. Los establecimientos se clasifican en 2 grupos y 4 subgrupos de acuerdo al detalle de la siguiente figura.²⁴

La clasificación de los hoteles por estrellas simboliza la calidad de los mismos, el nivel de servicio, el estándar de su comida, nivel de instalaciones y precio que se tendrá que pagar por hospedarse en ellos, entre más estrellas posea el hotel más servicios anexos llegarán a entregar. El criterio utilizado en cada país varía en relación a los requisitos específicos de sus respectivas legislaciones, aunque las descripciones demostradas a continuación ofrecen una idea general de lo que se

²⁴ Boletín de Ocupación Hotelera, Ministerio de Turismo.- Cámara Provincial de Turismo, Ecuador , 2007, pág. 23

puede esperar de cada categoría, según la clasificación del sector Hotelero y extra hotelero en el Ecuador²⁵



Fuente: Boletín de Ocupación Hotelera Ministerio de Turismo – Cámara Provincial de Turismo, Ecuador, 2007 pág. 23

2.1.1.2 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR HOTELERO

El sector hotelero es parte importante dentro de la oferta turística el mismo que será parte esencial de la presente investigación, pero se debe aclarar que de manera implícita es un trabajo extenso y complicado la recopilación de los datos de las empresas del sector que se requieren y que se ajusten al tipo de análisis que se pretenda realizar. Los datos requeridos en su mayoría de veces no existen, o son datos clasificados, sin embargo la mayoría de veces son datos no actualizados.

Con los precedentes indicados podemos establecer que los establecimientos turísticos registrados en el Ministerio de turismo al año 2007 ascienden a 14.467 que representa el 7.1% de crecimiento con relación a los establecimientos contabilizados en el año 2006, existiendo un incremento del 23.39% en el periodo 2003-2007(Ver siguiente cuadro)

²⁵ González Lidia, Talón Pilar, Dirección Hotelera Operaciones y Procesos, 2006, Pág. 43

Cuadro N° 5
ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS REGISTRADOS
EN EL MINISTERIO DE TURISMO
AÑOS: 2001 – 2005

ACTIVIDAD	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ALOJAMIENTO	2449	2523	2650	2686	3077	3058	3213
COMIDAS Y BEBIDAS	6102	6251	6664	7005	8109	8120	8898
AGENCIAS DE VIAJES	1319	1423	1404	1418	1217	1218	1264
LINEAS AEREAS	52	53	56	58	68	68	79
RECREACION	594	590	653	646	639	642	609
TRANSPORTE TERRESTRE	46	100	138	163	224	225	230
TRANSPORTE FLUVIAL	120	94	93	91	103	103	107
OTROS	21	68	67	62	69	69	67
TOTAL	10703	11102	11725	12129	13506	13503	14467

FUENTES: Catastros de Servicios Turísticos 2006 - Gerencia de Recursos Turísticos - Ministerio de Turismo del Ecuador

La mayor concentración de plazas de alojamiento se encuentran en las provincias de Pichincha, Guayas, Manabí y Esmeraldas con el aporte del 17.8%, 16.1%, 12.1% y 7.3% respectivamente. (Ver siguiente cuadro)

Cuadro N° 6
CAPACIDAD DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO
SEGÚN CATEGORÍA Y PROVINCIA
AÑO: 2007

PROVINCIA	CATEGORÍA															TOTAL		
	LUJO			PRIMERA			SEGUNDA			TERCERA			CUARTA			No ESTAB.	HAB.	PLAZ.
	No ESTAB.	HAB.	PLAZ.	No ESTAB.	HAB.	PLAZ.	No ESTAB.	HAB.	PLAZ.	No ESTAB.	HAB.	PLAZ.	No ESTAB.	HAB.	PLAZ.			
AZUAY	2	114	198	56	1,265	2,689	33	590	1,237	47	846	1,645				138	2,815	5,769
BOÚVAR				4	41	75	10	120	256	11	168	285				25	329	616
CAÑAR				2	20	37	10	118	252	17	161	319				29	299	608
CARCHI				6	99	223	12	277	502	20	347	812				38	723	1,537
COTOPAXI				6	75	143	18	214	400	10	126	217				34	415	760
CHIMBORAZO				32	533	1,089	33	594	1,067	46	742	1,341	1	11	23	112	1,830	3,520
EL ORO				18	764	1,495	26	644	1,267	40	1,154	2,216				85	2,592	5,030
ESMERALDAS	1	30	52	42	751	2,129	170	2,401	5,669	98	1,356	2,978				310	4,508	10,776
GUAYAS	8	1,325	2,749	31	1,721	3,669	112	3,796	8,111	205	4,624	8,578	11	371	628	367	11,837	23,735
IMBABURA	1	32	62	24	1,075	2,585	56	1,710	3,890	70	2,401	5,287				151	5,218	11,824
LOJA				27	499	1,118	27	400	788	61	1,040	2,022	6	206	402	121	2,145	4,330
LOS RÍOS				2	94	159	26	530	990	61	957	1,819				89	1,581	2,968
MANABÍ	4	183	526	39	1,114	2,884	142	2,494	7,313	194	3,139	7,357	7	174	459	386	7,104	18,539
MORONA				6	88	169	8	129	272	26	370	673				40	587	1,114
ÑAPO				15	328	849	29	560	1,313	62	665	1,467				106	1,553	3,629
PASTAZA				16	260	628	21	421	962	27	704	1,250	2	25	42	66	1,410	2,882
PICHINCHA	10	1,904	4,558	105	2,421	5,542	188	3,539	7,974	239	3,822	7,827	4	132	234	546	11,818	26,135
TUNGURAHUA	1	45	114	23	480	943	38	1,036	2,064	130	2,361	4,248	1	20	40	193	3,942	7,409
ZAMORA				3	65	128	3	144	214	12	318	558				18	527	900
GALÁPAGOS				21	339	672	29	598	1,187	11	352	793	1	7	18	62	1,294	2,670
SUCUMBÍOS				6	219	411	5	172	372	32	675	1,216	3	95	161	46	1,161	2,160
ORELLANA	5	242	455				6	80	170	16	292	520	3	95	152	30	709	1,297
SANTO																		
LOSTSACHILAS				16	385	861	38	732	1,460	29	467	896				83	1,584	3,217
SANTA ELENA	3	214	445	19	492	998	45	990	2,067	70	1,048	2,020	1	30	70	138	2,774	5,600
TOTAL	35	4,089	9,159	519	13,128	29,496	1,085	22,287	49,797	1,534	28,135	56,344	40	1,166	2,229	3,213	68,805	147,025

Fuente: Catastros de Establecimientos Turísticos 2008 - Gerencia de Recursos Turísticos • Ministerio de Turismo

Por último podemos observar que la mayor concentración de Hoteles es en la ciudad de Quito con un total de 50 establecimientos repartidos entre las diferentes categorías, así la segunda categoría es la que cuenta con el mayor número de hoteles 18, seguido de la primera categoría con 14 establecimientos y que es la categoría en la que se encuentra el hotel objeto del presente estudio, y la categoría de lujo cuenta con 10 establecimientos. (Ver siguiente cuadro)

Cuadro N° 7
ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO REGISTRADOS EN EL
MINISTERIO DE TURISMO
CIUDADES DE: QUITO
AÑO: 2007

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	CATEGORÍA																	
	LUJO			PRIMERA			SEGUNDA			TERCERA			CUARTA			TOTAL		
	No.	HAB.	PLAZ.	No.	HAB.	PLAZ.	No.	HAB.	PLAZ.	No.	HAB.	PLAZ.	No.	HAB.	PLAZ.	No.	HAB.	PLAZ.
HOTEL	10	1.904	4.558	14	776	1.690	18	674	1.533	7	273	584	1	28	52	50	3.655	8.417
HOTEL RESIDENCIA				1	57	86	5	228	487	16	583	1.147	3	104	182	25	972	1.902
HOSTAL				25	427	947	32	594	1.472	16	293	599				73	1.314	3.018
HOSTAL RESIDENCIA				13	195	455	37	641	1.361	97	1.634	3.209				147	2.470	5.025
HOSTERÍA				10	189	449	7	74	239	1	6	37				18	269	725
HOTEL				4	126	252	20	546	1.092	3	46	92				27	718	1.436
PENSION				7	61	137	27	226	503	68	646	1.369				102	933	2.009
CABANA							1	6	20							1	6	20
ALBERGUE							1	22	75	3	50	132				4	72	207
APARTAMENTO				9	181	511	2	27	63							11	208	574
TOTAL	10	1,904	4,558	83	2,012	4,527	150	3,038	6,845	211	3,531	7,169	4	132	234	458	10,617	23,333

Fuente: Catastros de Establecimientos Turísticos 2008 - Gerencia de Recursos Turísticos - Ministerio de Turismo

Los hoteles como la mayoría de las organizaciones turísticas, se enfrentan a un entorno continuamente cambiante y competitivo, y con variables importantes como la estacionalidad, una elevada inversión en infraestructura, dependencia de los operadores mayoristas, así como una creciente exigencia de los clientes. se puede ver claramente al observar los datos estadísticos que en los últimos años ha existido un incremento en los establecimientos de alojamiento, y si bien el incremento del ingreso de turistas demanda que también exista un crecimiento en el área del alojamiento, este no puede crecer de manera desorganizada y sin indicadores ni parámetros de calidad, pues la falta de esta puede afectar de manera significativa el desarrollo del sector, motivos por los cuales cada vez se hace más claro la necesidad de calidad en la prestación de los servicios.

2.2 PERFIL DE LA EMPRESA

2.2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

El Hotel Tambo Real se encuentra registrado como un hotel de Primera categoría (4 Estrellas) creado el 22 de Mayo de 1978, ubicado en la Av. 12 de Octubre y Patria.

Cuenta con servicios de: Cafetería Tambo Real, cuenta con 3 salones (Inti, Chasqui y Samay) capacidad 100, 200 y 300 personas respectivamente para la realización de banquetes, Lobby Bar, Bussines Center, 90 habitaciones, parqueadero etc.

Desde su inauguración hasta la fecha ha tenido varios Gerentes Administrativos, cada uno aportando con sus conocimientos para lograr el engrandecimiento y crecimiento de la institución, además de haber realizado adquisiciones y cambios importantes para lograr una mejora en las instalaciones del hotel.

En la actualidad el hotel cuenta con 90 habitaciones para entregar el servicio de alojamiento distribuidas entre Suites ejecutivas, Habitaciones Simples, Habitaciones Triples, Habitaciones Cuádruples, todas muy bien equipadas con todas las facilidades para hacer placentera la estadía de sus huéspedes.

Además cuenta con un café restaurante Tambo de Oro, que ofrece servicio de alimentación a sus huéspedes como almuerzos tipo buffet para comensales que no se encuentren hospedados, además de platos nacionales como internacionales.

Otra de las facilidades con las que cuenta el hotel es el Bussines Center que crea un espacio para que el huésped pueda estar comunicado e informado a todo momento, cabe destacar que todas las habitaciones cuentan con Internet.

El hotel cuenta con tres salones para la realización de eventos como fiestas, seminarios, talleres etc., son salones que cuentan con todas las facilidades para

la realización de eventos y con distintas capacidades (número de personas) que se adaptan de acuerdo a las necesidades de cada cliente.

MISION: “Lograr la satisfacción de nuestros potenciales clientes a través de un contacto directo. Para que en cada encuentro obtengan una imagen de nuestro mejor servicio.”²⁶

VISION: “Captar a potenciales clientes, atenderlos bajo las normas de calidad total y crear una lealtad hacia nuestra empresa. Siempre con atención personalizada de nuestro personal.”²⁷

2.2.2 AMBIENTE SOCIOCULTURAL

Lo sociocultural supone una íntima unión y relación entre lo social y cultural interrelacionados, entrelazados o interdependientes de tal manera que podamos hablar de una nueva realidad sociocultural.

Lo social sería el conjunto de relaciones que se establecen entre las personas de un grupo determinado. La cultura lo podemos definir como el conjunto de valores, criterios, aspiraciones, sueños, hábitos y costumbres, formas de expresarse y comunicarse de relacionarse que tienen un grupo de personas.

Un hotel responsable es aquél que se preocupa por conseguir un alto nivel de satisfacción a sus clientes fomentando las culturas locales y sus economías y tomando iniciativas para mejorar su entorno socio-cultural.

Para alcanzar ese nivel de responsabilidad la administración de la empresa debe conseguir incorporar a su estrategia los aspectos de responsabilidad social, desde el establecimiento de un código ético de conducta, conocido por todos los empleados hasta el fomento de políticas que sean garantes ante los accionistas y la sociedad de todo lo anterior.

Otro factor decisivo es la creación de un entorno de trabajo agradable para las personas que forman la empresa, fomentando la conciliación de la vida laboral.

²⁶ Planificación Estratégica Hotel Tambo Real Quito Ecuador año 2006 Pág. 5

²⁷ Ídem

Estas premisas se deben trasladar al entorno del mercado. Es necesario exigir a los proveedores el mismo nivel de responsabilidad, al tiempo que se transmiten a los clientes el compromiso de la empresa.

Algo importante también a ser tomado en cuenta a la hora de crear ambientes laborales adecuados es tratar de minimizar el impacto de la actividad hotelera a través del uso de refrigerantes respetuosos con la capa de ozono, la instalación de placas solares para reducción del uso de energía y la emisión de gases del efecto invernadero, el empleo de sistemas de ahorro de agua y tratando de disminuir los residuos generados.

El sector hotelero debe preocuparse por la excelencia turística, la innovación permanente, la formación continua de sus empleados y su compromiso de desarrollo, social y cultural de su entorno.

2.2.3 MERCADO

El hotel Tambo Real es una empresa que se encuentra en el sector turístico específicamente en el hotelero, básicamente los servicios ofrecidos por el hotel buscan ser una alternativa de alojamiento de calidad y servicio, dentro del mercado el hotel Tambo Real tiene un papel de prestador de servicio hoteleros, tanto de hospedaje como de alimentación por el restaurante con el que cuenta así como de prestador de espacios para la realización de talleres y seminarios.

2.2.4 DISTRIBUIDORES

Por la naturaleza del servicio la distribución se la realiza de manera directa y no mediante intermediarios, lo que si se puede utilizar son medios de publicidad o en su defecto a las agencias de viajes para impulsar que el servicio del hotel sea utilizado, por lo general se utiliza publicidad en ciertos medios de comunicación así como trípticos etc., y esto complementado con las actividades de promoción para lograr un contacto más directo con los clientes.

2.2.5 PROVEEDORES

Se puede definir a los proveedores como compañías o personas naturales que proporcionan productos o servicios, los recursos necesarios, para que las empresas y sus competidores puedan realizar las actividades o desarrollo de los procesos que su negocio demande.

Dentro del campo hotelero como en todos los demás campo existen varios tipos de proveedores, con diferentes características entre las cuales se pueden nombrar, variedad de productos, precios, flexibilidad de pagos, plazos de entrega entre otros.

El Hotel Tambo Real cuenta con varios proveedores entre los cuales se puede destacar los siguientes²⁸:

- CARNIDEM Cia. Ltda.- (Productos Cárnicos)
- PPRODUCTOS CARLO .- Palmito, Enlatados
- INVEDELCA S.A.- Champiñones
- LA INDUSTRIA HARINERA (Harina Santa Lucia)
- NUTRIPOLLO DE CAMPO (Pollos)
- PRONACA.- Huevos, Arroz, Enlatados, Carnicol, etc.
- SERRASA.- Güitig
- AGUA LINDA SUPERIOR .- Agua
- QUESERAS BOLIVAR.- Quesos
- LA FINCA.- Lácteos
- LEVAPAN DEL ECUADOR.- Levadura, esencias, gelatinas, etc.
- CERVECERIA ANDINA.- Cervezas
- CEYESE Cia Ltda.- Helados
- LIQUOR´S Cia Ltda.- Licores
- PROESA S.A.- Cigarrillos
- DANEC.- Aceites, Margarinas, Manteca, etc.
- BOTTLING COMPANY.- Gaseosas, etc.

²⁸ Registros proveedores Hotel Tambo Real, Ecuador, 2009, pag. 3

2.2.6 PRODUCTO

El área de producción dentro de un establecimiento hotelero es uno de los más importantes pues serán quienes se encuentran en relación directa con el cliente y son estos procesos quienes generan ganancias para la empresa.

El servicio comercializado por el Hotel Tambo Real es de hospedaje, complementado con otros de alimentación y servicio de banquetes; entre los principales podemos mencionar los siguientes:

2.2.7 HOSPEDAJE Y ALIMENTACION

El Hotel Tambo Real actualmente cuenta con 90 habitaciones todas ellas completamente amobladas y con todas las facilidades necesarias para satisfacer las expectativas del huésped, las habitaciones se encuentran distribuidas entre, Suites Ejecutivas, Habitaciones Sencillas, Habitaciones Dobles, Habitaciones Triples, Habitaciones Cuádruples, como se detalla en el siguiente cuadro.

Cuadro Nº 8: Tipos de Habitaciones Hotel Tambo Real

HABITACION	TARIFA
SUITE EJECUTIVA SENCILLA	68,1
SUITE EJECUTIVA DOBLE	76,64
ESTANDAR	
HABITACION SENCILLA	55,9
HABITACION DOBLE	63,22
HABITACION TRIPLE	72,98
HABITACION CUADRUPLE	96,16

Elaboración: Julio Olivo, 2009

El Café – Restaurante del Hotel Tambo Real denominado Tambo de Oro esta equipado para atender a 70 personas en este se comercializan platos nacionales como internacionales, además de vender también almuerzos tipo buffet, servicio que no solamente consumido por huéspedes del hotel sino también por personas que laboran por el sector.

2.2.8 CLIENTES

Los clientes son la razón de ser de toda institución o empresa pues es hacia ellos hacia quien van dirigidos todos los esfuerzos para cumplir y poder satisfacer sus necesidades de la mejor manera.

Las empresas cuentan con varios tipos de clientes externos dependiendo de sus necesidades y lo que cada quien busque en una u otra empresa, pero hoy en día no únicamente se habla del cliente externo sino que también se toma muy en cuenta las necesidades del cliente interno siendo estos los empleados o colaboradores de cada empresa, se dice muy comúnmente que una empresa que tiene empleados infelices tendrá clientes insatisfechos. Por lo que hoy las empresas no únicamente se deben fijar en satisfacer necesidades de los clientes externos sino que también se deben preocupar de los clientes internos como una premisa para mantener la empresa en un buen rumbo.

En cuanto al Hotel Tambo Real este cuenta con varios tipos de cliente entre los cuales se puede mencionar a los siguientes:

2.2.8.1 CLIENTES PARTICULARES

Este tipo de clientes son aquellos que llegan al hotel sin que haya sido contactado por ninguna persona de la institución, es decir tienen conocimiento de la existencia del hotel por la publicidad o por referencias y cuando le surgió la necesidad del servicio tomo la decisión de utilizar el servicio del Hotel Tambo Real, entre estos pueden ser personas individuales o grupos pequeños que viajan a la ciudad de Quito por placer o negocios.

2.2.8.2 GRUPOS

Los grupos constituyen otro segmento de mercado como su nombre lo indica son grupos de personas que llegan a la ciudad de Quito sea por placer o negocios, en el caso de hotel tambo real considera como grupo a un mínimo de 15 personas, para poder aplicar descuentos o tarifas especiales así como gratuidades, generalmente estos grupos han sido previamente contactados por alguna persona

del hotel y tenido una negociación previa de acuerdo a sus requerimientos, presupuestos y necesidades.

2.2.8.3 CLIENTES CORPORATIVOS

Un tercer grupo de clientes lo conforman los clientes corporativos, este segmento se caracteriza por ser personas o grupos de personas que utilizan los servicios del hotel de manera frecuente y cuyos gastos son reconocidos o cancelados por las instituciones que representan, dentro de este segmento encontraremos instituciones gubernamentales como no gubernamentales, este tipo de clientes han sido generalmente contactados por ejecutivos del hotel y negociado tarifas previas y preferenciales por el volumen de compra y por la frecuencia de compra, se puede considerar que este es el segmento más importante por la razones indicadas de volumen y frecuencia, entre las principales instituciones que utilizan los servicios del Hotel Tambo Real podemos enumerar las siguientes²⁹:

- CONSEJO NACIONAL DE LA JUDICATURA
- CONADIS
- CONSEP
- CORPORACION PARTICIPACION CIUDADANA
- CRUZ ROJA ECUATORIANA
- FUNDACION KONRAD ADENAUER
- MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL

2.2.9 COMPETENCIA

En el mercado hotelero en la ciudad de Quito existen 50 establecimiento hoteleros distribuidos en los diferentes tipos y catalogados en la primera categoría, hoy en día la competencia cada vez es mas dura pues las exigencias de los clientes ha hecho que todas las instituciones se preocupen por mejorar la calidad de sus servicios, en cada empresa se debe tener muy en cuenta la calidad de los procesos productivos.

²⁹ Base Departamento de Reservas Hotel Tambo Real, Agosto, Quito, 2009

Es imprescindible dentro de cualquier actividad económica tener muy en cuenta a la competencia, conocer sus direccionamientos, estrategias y tendencias para de esta manera poder estar alerta y saber que decisiones tomar y no ser sorprendidos.

Para establecer la competencia directa del hotel Tambo Real no se ha tomado en cuenta únicamente que se encuentren en la misma categoría sino además de otros factores, se ha tomado en cuenta la ubicación del hotel y sus cercanías pues a la hora de elegir un establecimiento de hospedaje este factor es importante, por lo que se ha considerado los siguientes

Las empresas consideradas como competencia directa para el Hotel Tambo Real son:

- HOTEL AKROS
- CHALET SUISSE
- HOTEL EMBASSY
- HOTEL REINA ISABEL
- HOTEL REPUBLICA

El Hotel Tambo Real se encuentra registrado en el Ministerio de Turismo como un hotel de primera categoría por lo que generalmente sus clientes son empresas o personas que se preocupan mas por el servicio que por el precio, por lo que este tipo de clientes tiende a buscar lugares preferentemente mejores aunque mas caros, y no mas baratos y así no sacrificar la calidad, por este motivo se ha establecido que la competencia indirecta serán aquellas empresas que se encuentran en una categoría superior pues pueden ofrecer servicios parecidos o mayores facilidades y en muchas ocasiones de mejor calidad.

Las empresas consideradas como competencia indirecta para el Hotel Tambo Real son:

- HOTEL DAN CARLTON
- BEST WESTERN PLAZA
- GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA

- HOTEL HOWARD JHONSON
- HOTEL HILTON COLON
- HOTEL QUITO
- HOTEL RADISSON
- HOTEL SHERATON FOUR POINTS

2.2.10 DETERMINAR FACTORES CLAVES DE ÉXITO DEL NEGOCIO

Entre los factores importantes o claves para el desarrollo del negocio se ha determinado:

- Precio
- Ubicación
- Imagen
- Infraestructura
- Servicios
- Financiamiento
- Alianzas con proveedores
- Capacidad Financiera

El sector turístico y dentro de este el hotelero ha tomado gran crecimiento y representa una industria importante dentro de la economía de muchos países, y el caso de Ecuador no es ajeno a esta realidad por lo que cada día se busca mejorar tanto su infraestructura como la calidad de sus servicios, por lo tanto el sector turístico necesita para mantener su competitividad, incorporar las tecnologías de la información y comunicación así como las mejoras practicas en el campo de la administración como es el caso del enfoque hacia los procesos, para que en un futuro cercano esta se convierta en una actividad generadora de ingresos mucho más importante y mejor posicionada en los mercados tanto nacionales como internacionales.

2.3 ANALISIS Y PRESENTACION DE RESULTADOS DE PERCEPCIONES DEL CLIENTE SOBRE EL SERVICIO

ENCUESTAS A CLIENTES

Hoy en día, las encuestas sobre satisfacción y los cuestionarios se utilizan cada vez con mayor frecuencia, dejando de subestimar el valor de la satisfacción. Una parte esencial de la evaluación de la satisfacción incluye evaluar la insatisfacción, los usuarios insatisfechos, a menudo tienen la información que hacen falta para lograr un producto o servicio de calidad, entender cuando y por qué se manifiesta la insatisfacción, son de gran ayuda a la hora de implementar cambios para ganar, retener clientes y determinar en qué medida satisface la empresa las expectativas y requerimientos de dichos clientes.

CUESTIONARIOS A LOS CLIENTES:

La siguiente encuesta es una investigación que fue realizada por la Ing. Karina Vinuesa Gerente de Alimentos y Bebidas del hotel Tambo Real, fue realizada para buscar establecer el grado de satisfacción del cliente, dicha investigación ha sido proporcionada por la persona antes mencionada y tomada en cuenta para conocer el grado de satisfacción y como un aporte para el mejoramiento que se busca realizar en la presente investigación.

Para establecer el número total de encuestas se utiliza como dato el número total de clientes que utilizaron los servicios del hotel en sus diferentes áreas y que han realizado eventos desde el Mes de Enero hasta Abril del 2009.

Calculo de la Muestra

Fórmula aplicada:

n = muestra

K^2 = Constante 2^2

E^2 = Margen de Error

N = Universo

PQ= Cuartil 0.25

Alojamiento: 8.334

Banquetes: 11.505

TOTAL PERSONAS 19.839

$$n = \frac{PQ \cdot n}{\frac{(N-1) \cdot E^2}{K^2} + PQ}$$

$$n = \frac{0,25 \cdot 19839}{\frac{(19839-1) \cdot (0,07)^2}{2^2} + 0,25}$$

$$n = \frac{4959,75}{\frac{(19838) \cdot (0,0049)^2}{4} + 0,25}$$

$$n = \frac{4959,75}{(19838) \cdot (0,00123) + 0,25}$$

$$n = \frac{4959,75}{24.650}$$

$$n = 201,2$$

$$n = \mathbf{201}$$

TOTAL UNIVERSO (personas hospedadas) = 19.839

En este valor se basa para obtener la muestra, aplicando la formula

TOTAL MUESTRA (Cuestionarios a realizar a los clientes) = 201

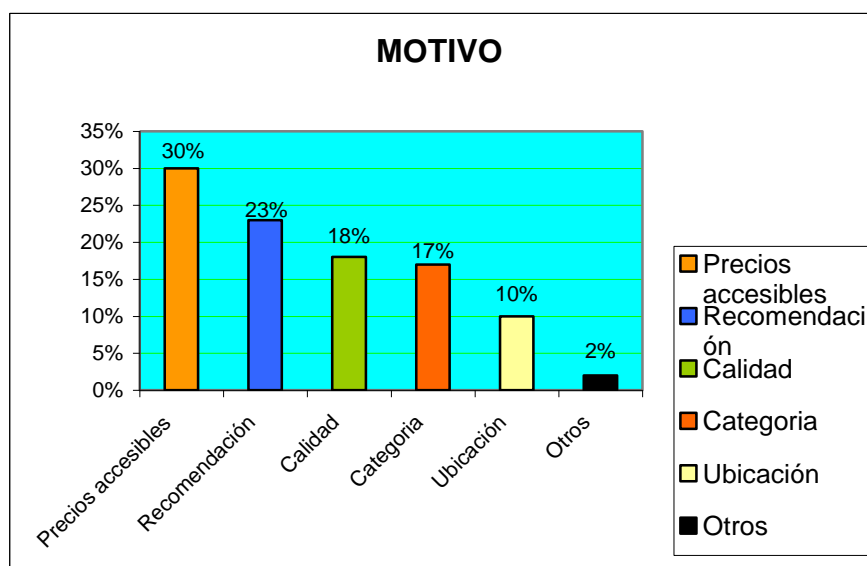
El número total de las encuestas aplicadas a los clientes del hotel es 201 encuestas.

El diseño de la encuesta y de sus preguntas aplicadas a los clientes se indica en el Anexo 6 para su mejor manejo.

Los resultados de dicha encuesta son los siguientes:

1.- ¿Que le motivo a elegir el Hotel Tambo Real?

Al 30% de las personas les motivo elegir el Hotel Tambo Real por sus precios accesibles, el 23% recomendaciones de amigos (as) que ya han utilizado estos servicios, el 18 % por la capacidad del servicio, el 17 % eligió por la categoría que posee el hotel, el 10 % por la ubicación en que se encuentra las instalaciones, y el 2% por otros motivos como la decoración de los salones y la cafetería.

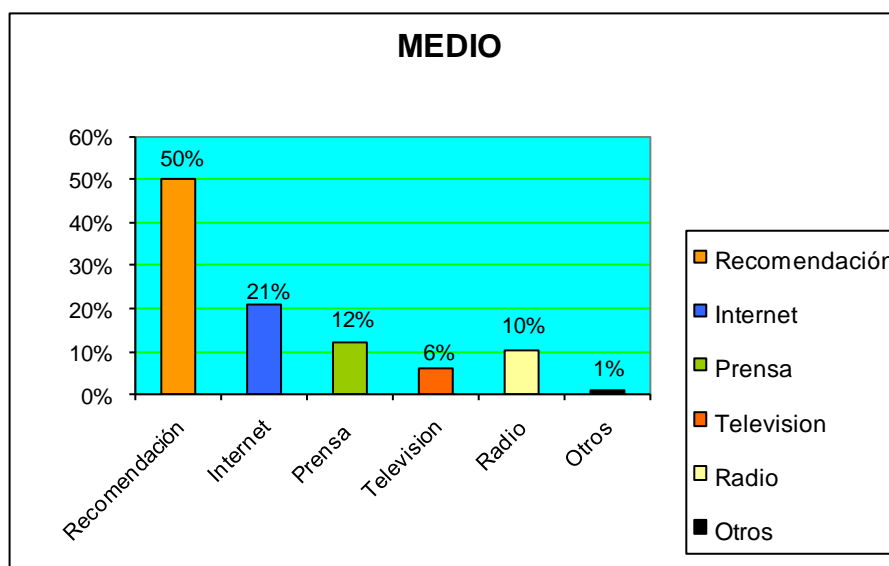


En el cuadro anterior podemos darnos cuenta que los huéspedes el hotel buscan en su mayoría precios que sean accesibles pero sin perder calidad, es decir la

calidad sigue siendo un factor importante a la hora de elegir o recomendar un establecimiento de este tipo de servicios.

2.- ¿Por que medio (s) conoció usted la existencia del Hotel Tambo Real?

El 50% de las personas conoció la existencia del Hotel Tambo Real, principalmente por las recomendaciones de sus amigos (as) que anteriormente utilizaron las instalaciones, el 21% a través del Internet, el 12% por medio de la prensa, el 6 % por medio de la televisión, mediante comerciales que son transmitidos en Red Tele sistema, el 10% por medio de la Radio mediante cuñas que se trasmiten en diferentes estaciones de radio durante un partido de fútbol y el 1 % por otros medios de comunicación como folletos, trípticos, revistas, etc.

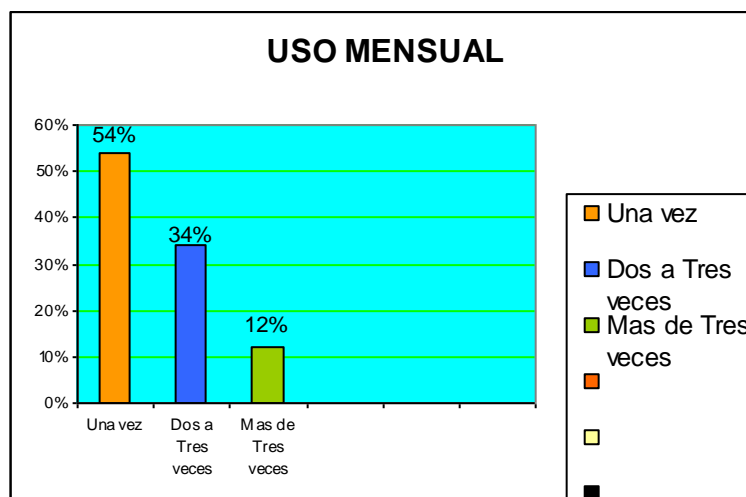


En el cuadro anterior el mayor porcentaje y con un nivel alto esta dado por la recomendaciones emitidas de otras personas a la hora de elegir un hotel, lo que denota la importancia de atender bien a los clientes pues son su mejor publicidad.

3.- ¿Cuántas veces al mes utiliza los servicios del Hotel Tambo Real?

El 54% utiliza los servicios del hotel una vez al mes, el 34% de las personas utilizan mas de 3 veces al mes en especial las empresas que tiene que venir a esta ciudad por motivos de trabajo como cursos de capacitación o motivación y el

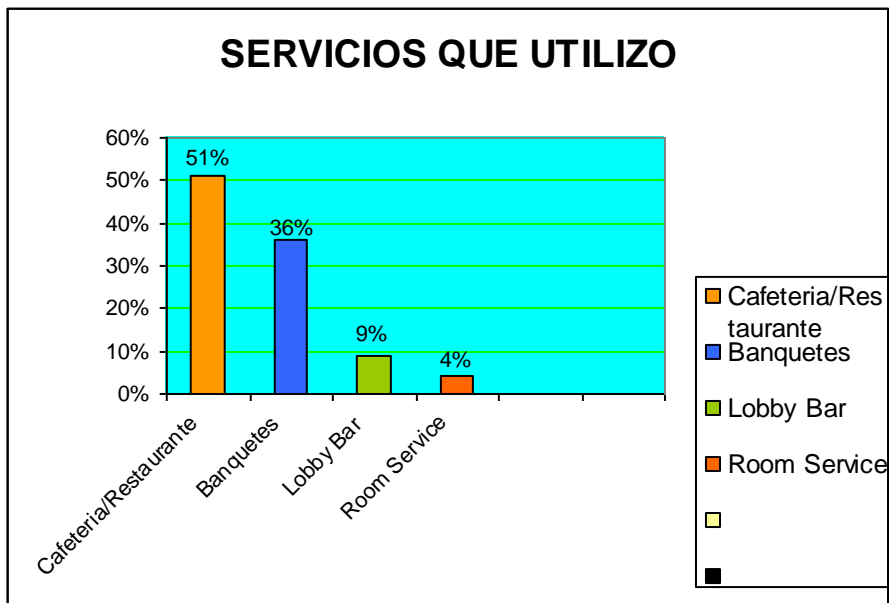
12 %lo realiza 2 o 3 veces eventos ya sea por lanzamiento de nuevos productos o por capacitación.



Se puede observar en el cuadro anterior que el mayor porcentaje de clientes del hotel son frecuentes lo que habla bien del servicio entregado pues son cliente que regresan sin embargo siempre puede ser mejorado para poder incrementar este porcentaje.

4.- ¿Que servicios del área de alimentos y bebidas ha utilizado?

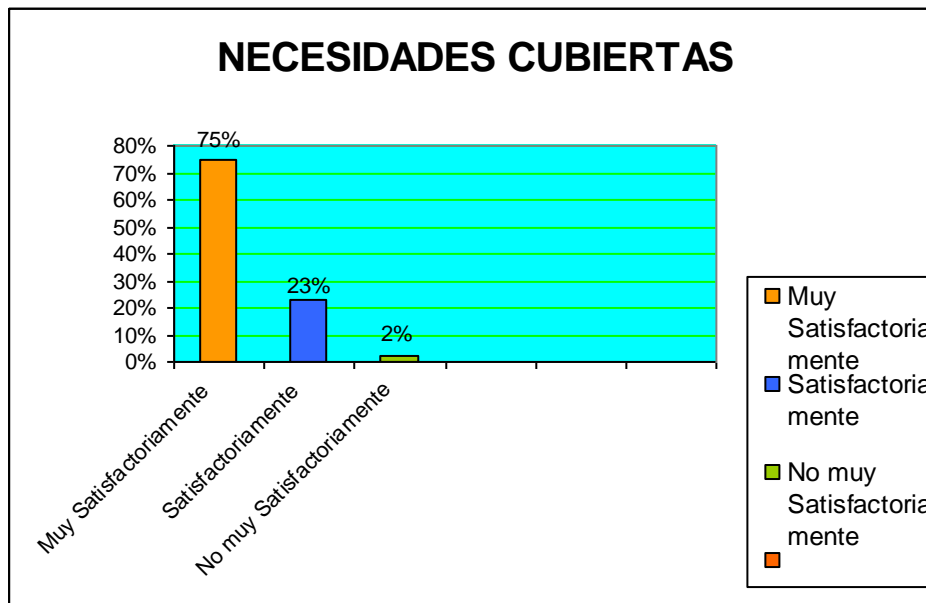
El 51% de las persona utilizan la cafetería restaurante esto se debe a que un gran porcentaje del cuestionario realizado se les hizo a las personas que se alojan en el hotel e incluye el desayuno, el 36% utiliza el área de banquetes en el cual realiza diferentes eventos sociales, el 9% utiliza el lobby bar en el cual ellos se deleitan de diferentes cócteles y ver la televisión mientras se sirven una gran variedad de platos nacionales como internacionales, el 4% prefiere room services ya que se encuentran cansados o prefieren no salir de la habitación.



En el cuadro anterior podemos observar que los servicios utilizados por el cliente son aquellos que se encuentran dentro de los procesos claves, ratificando la importancia de poner énfasis en el mejoramiento de los mismos, por el peso que estos tienen a la hora de elegir un establecimiento hotelero.

5.- ¿Sus necesidades fueron cubiertas?

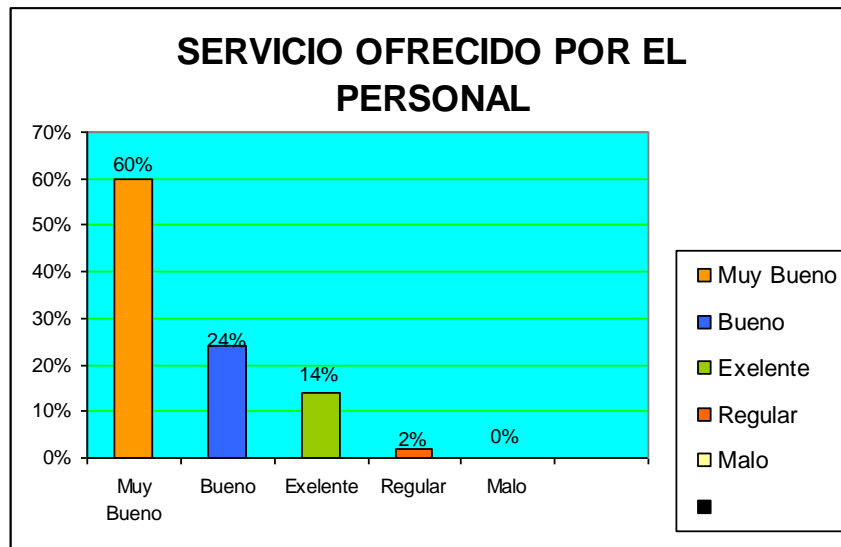
El 75% de las personas opinaron que sus necesidades fueron cubiertas muy satisfactoriamente, el 23% Satisfactoriamente y el 2% no muy satisfactoriamente debido a que tuvieron algún tipo de inconveniente con los empleados del Hotel Tambo Real.



En el cuadro anterior de manera general podemos ver que el mayor porcentaje de cliente está muy satisfecho con el servicio sin embargo existe aún un porcentaje que piensa que los servicio si puede ser mejorados.

6.- ¿El servicio que ofrece el personal del hotel fue?

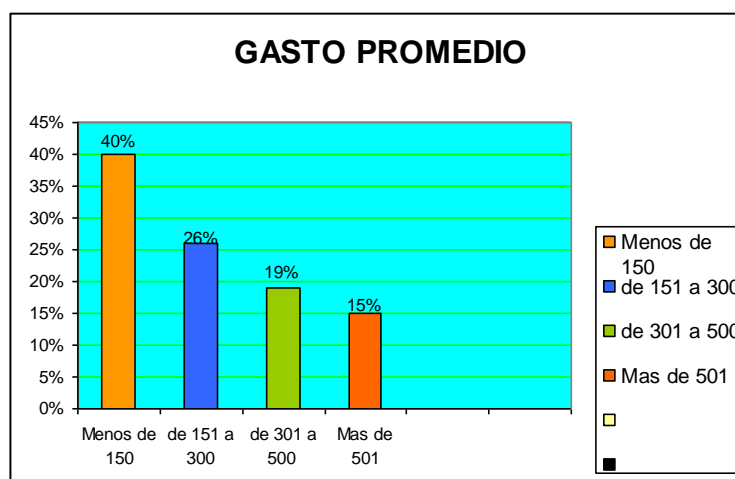
El 60% de los clientes opinan que el servicio que ofrece el personal es muy bueno y las personas que están capacitadas para atender de la mejor manera a los clientes, el 24% opinan que el servicio es bueno, el 14% dice es excelente el servicio prestado por los empleados del hotel, el 2% opinan que los empleados necesitan tener algún tipo de cursos sobre atención al cliente para mejorar el servicio que se presta a los clientes es decir que el servicio es regular y el 0% es malo.



En el cuadro anterior se puede establecer que los clientes únicamente consideran en un 14% que el servicio prestado por el personal es excelente lo que implica que a pesar de prestar un buen servicio este debe ser mejorado y su talento humano más capacitado.

7.- ¿Generalmente usted cuánto gasta en promedio cuando utiliza los servicios del hotel?

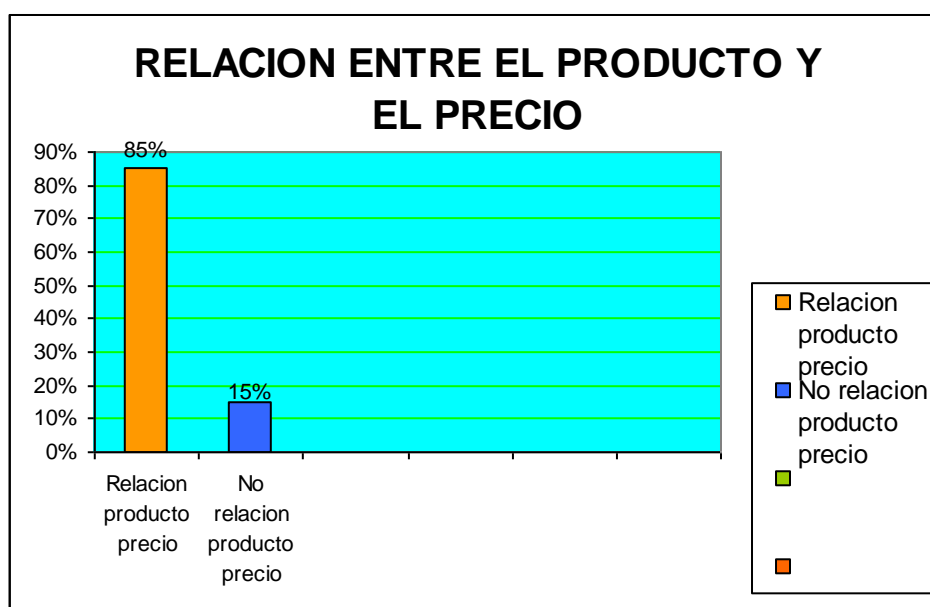
El 40% de los clientes gasta menos de \$. 150 promedio cada vez que utiliza los servicios, el 26% gasta de 151 a 300 promedio y el 19% gasta de \$301 a 500 promedio y el 15% de los clientes gasta mas de \$. 501 promedio.



Al revisar el cuadro anterior se puede observar que el nivel socioeconómico de los clientes del hotel es medio alto por lo que es imprescindible buscar cada día mejorar, pues estos tipos de mercado son cada vez más exigentes y muchas veces exigen más por menos.

8.- ¿Considera usted que existe relación entre el producto recibido y el precio pagado?

El 85% consideran que si existe relación entre el producto recibido y el precio pagado y el 15% consideran que no existe relación debido a que los precios son muy elevados en comparación al producto.

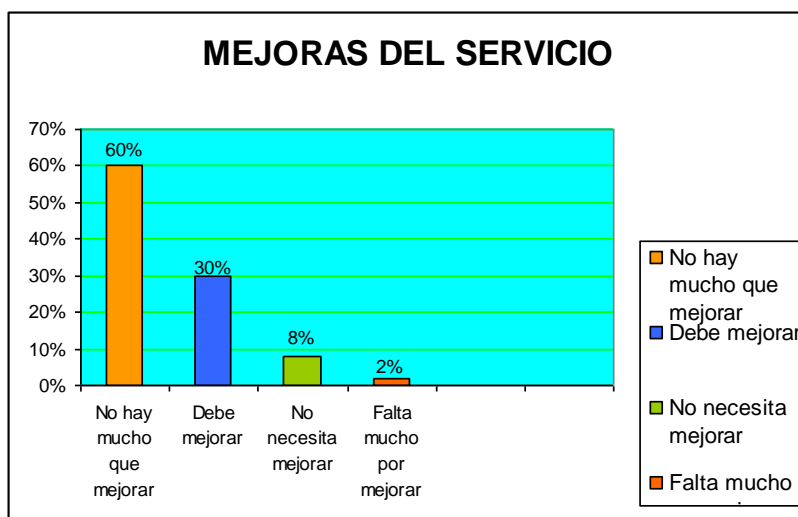


En el cuadro anterior se puede observar que la percepción de la relación entre el precio y el valor del producto es bastante aceptable por lo que podemos pensar que la política de establecimiento de precios es bastante acertada.

9.- ¿A su criterio el Hotel en relación a sus servicios?

El 60% de las personas consideran que en los servicios prestados por el Hotel Tambo Real no hay mucho que mejorar, el 30% considera que debe mejorar los

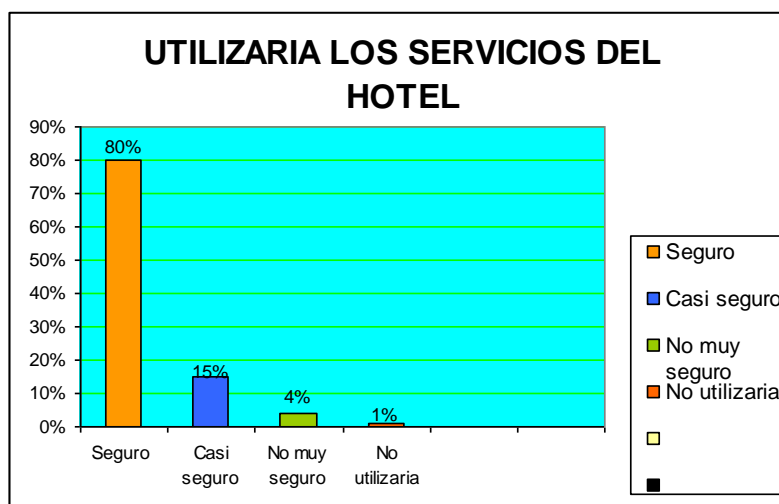
servicios para que los clientes estén satisfechos, el 8 % de las personas opina que no necesita mejorar el servicios y el 2% falta mucho por mejorar por lo cual los empleados necesitan estar en constante capacitación.



El anterior cuadro indica que únicamente el 8% piensa que no hay que mejorar el porcentaje restante piensa que si hay algo por mejorar en mayor o menor medida.

10.- ¿Utilizaría nuevamente los servicios de este establecimiento hotelero?

El 80% seguro de utilizar nuevamente los servicios prestados por el hotel, el 15% esta casi seguro de volver a utilizar los servicios, el 4% no muy seguro de utilizar nuevamente los servicios del hotel y el 1% no utilizaría los servicios nuevamente.



En el cuadro anterior podemos observar que la mayoría de clientes del hotel si volverían a utilizar sus servicios, lo que compromete de manera casi obligatoria a la empresa a seguir mejorando sus estándares para poder mantener a los cliente cautivos y frecuentes, pues un cliente mal atendido se multiplica mucho más que un cliente bien atendido.

Con lo anteriormente expuesto podemos observar que existe una percepción aceptable en lo que respecta al servicio dentro del hotel, sin embargo se puede lograr un mejoramiento en los procesos realizando cambios puntuales de manera que se pueda optimizar la eficacia y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes. La mejora de procesos es un reto para toda empresa de estructura tradicional y para sistemas jerárquicos convencionales. Significa que todos los integrantes de la organización deben esforzarse en HACER LAS COSAS BIEN SIEMPRE. Para conseguirlo, y establecer una metodología clara para la comprensión de la secuencia de actividades o pasos que debemos de aplicar para la mejora continua de los procesos de la institución.

CAPITULO III: DISEÑO Y MEJORA DE PROCESOS

En la actualidad el éxito de las empresas dependen en gran medida de que los procesos productivos se encuentren bien establecidos y alineados. Adicional a esto cada individuo debe tener claro la importancia de aplicar los procesos de manera correcta y adecuada para la consecución de los objetivos.

Entre los principales objetivos de establecer procesos es lograr establecer estándares de calidad dentro de los procesos productivos, eliminar errores, ordenar y mejorar actividades diarias de la organización.

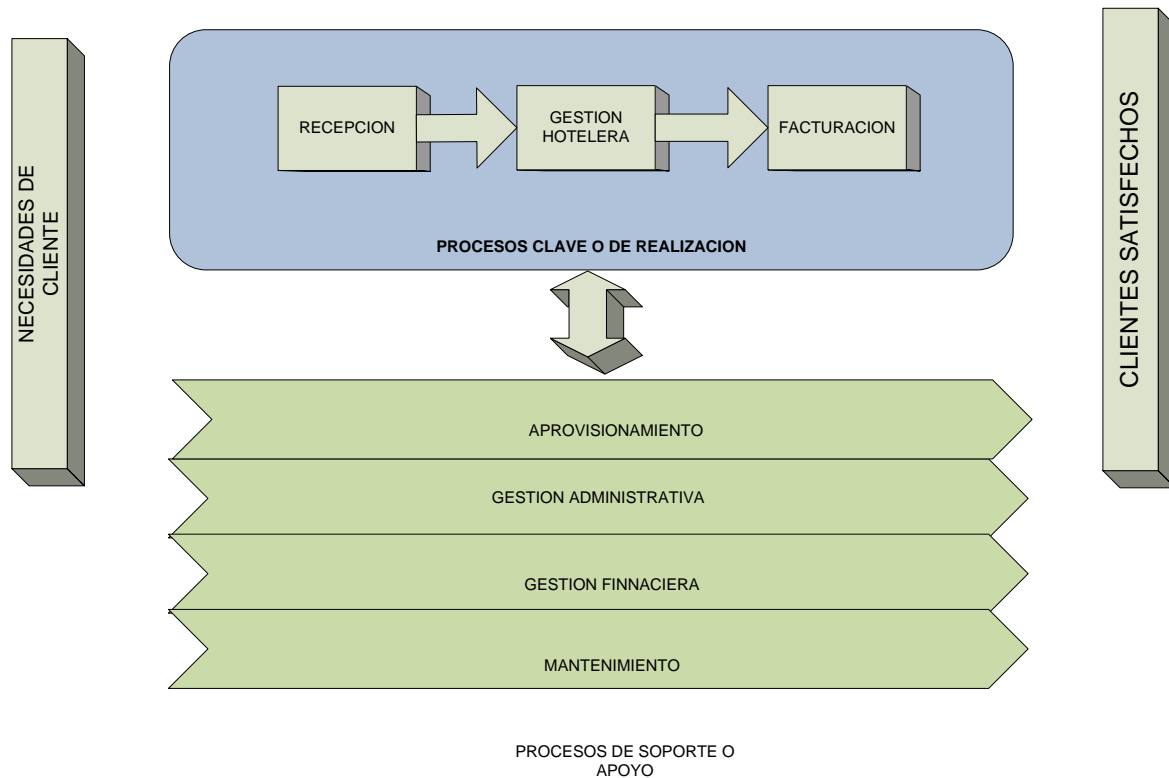
En el presente trabajo se establecerá primero la situación actual de los procesos productivos del Hotel Tambo Real con el mapa de procesos e inventario de los mismos, posteriormente se seleccionará los procesos productivos a ser mejorados y finalmente se presentará una propuesta de mejora de los mismos.

3.1 MAPA DE PROCESOS SITUACION ACTUAL

El mapa de procesos es una manera simplificada de ver como se encuentran los procesos dentro de la organización, además es el primer paso a seguir para conocer cual es la situación actual de estos dentro de la empresa.

Para la elaboración del presente mapa de la Figura 10 se tomo en cuenta la manera como están realizando las cosas actualmente en el Hotel Tambo Real, información que se obtuvo por medio de reuniones y entrevistas con varios colaboradores y la ayuda directa de la Jefe de Alimentos y bebidas (Ing. Karina Vinuesa) quien en gran parte es la encargada de controlar muchas de las actividades del Hotel, con quien se realizo una lluvia de ideas para identificar los diferentes procesos gobernantes, institucionales y de apoyo.

Figura 8: Actual Mapa de Procesos



Elaborado por: Julio Olivo P.2009

Cabe destacar que la estructura del actual mapa de procesos muestra varias debilidades mencionadas a continuación:

- No existen procesos gobernantes, debido a que las actividades estratégicas son mínimas y realizados de manera muy informal.
- La gestión de recursos Humanos es mínima y repetida, pues los procesos referentes a recursos humanos es ejecutada por varias personas especialmente la contadora, y lo realiza sin contar con las competencias para elaborar dichos procesos. (VER ANEXO 1) "Funciones repetidas y que no pertenecen al área"
- Las Actividades de aprovisionamiento son realizadas por Alimentos y Bebidas, es decir esta mal posicionado pues este debería ser un proceso de apoyo.
- El enfoque hacia el cliente no es suficiente pues no existen procesos formales para establecer la satisfacción real del cliente o atender sus quejas.
- Ciertos procesos están mal ubicados o realizado por personas que no deberían realizarlas.

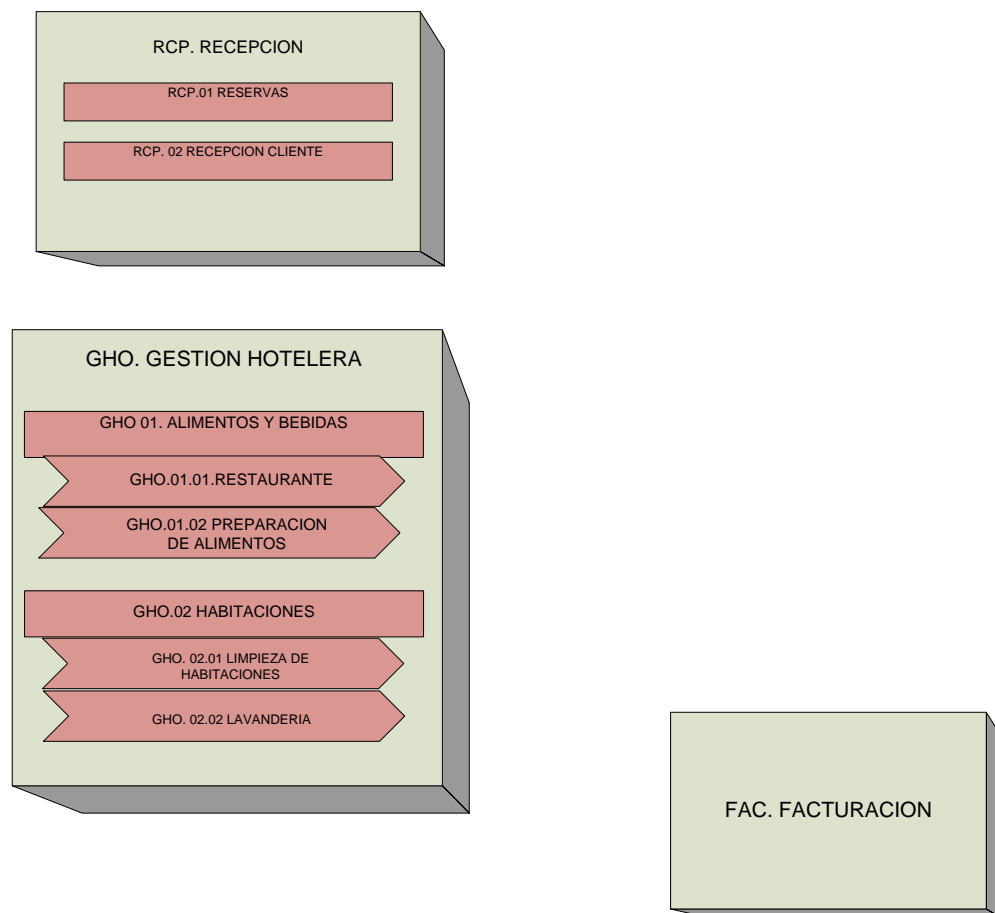
- El personal no trabaja con conocimiento de que sus actividades son importantes para otras áreas es decir no existe un trabajo sistémico.

3.1.1 CODIFICACION DE PROCESOS SITUACION ACTUAL

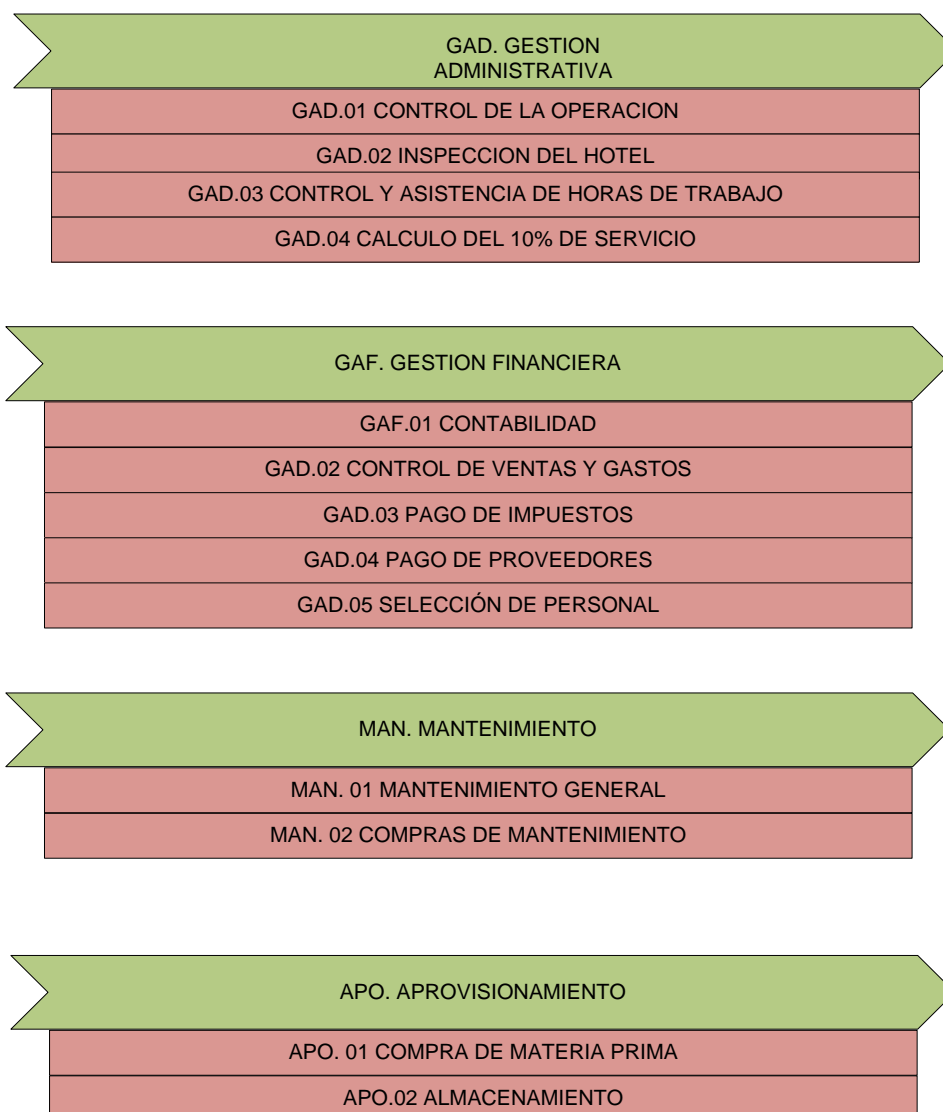
En la siguiente figura se muestra la representación gráfica de los procesos basados en el mapa de procesos de la Figura 10, donde podemos ver sus procesos mayores conocidos como macroprocesos con sus respectivos procesos y subprocesos, además de asignar códigos para su mejor manejo.

Figura 9: Codificación Actual de procesos

CODIFICACION PROCESOS CLAVES



CODIFICACION PROCESOS DE APOYO



Elaborado por: Julio Olivo P, 2009

3.1.2 INVENTARIO DE PROCESOS

En el siguiente cuadro se muestra el inventario actual de los procesos descritos anteriormente en la figura 10, en donde se identifican los productos entregados por cada proceso. Con esta primera documentación se hace evidente la necesidad de mejorar procesos para incrementar la eficiencia dentro de la operación de la empresa, pues como ya se ha dicho anteriormente varias debilidades deben ser superadas.

Cuadro 9: Inventario de Procesos Actuales

INVENTARIO DE PROCESOS					
CODIGO	PROCESO	PRODUCTO	M	P	S
OPERATIVOS					
RCP	RECEPCION	Huesped Atendido	x		
RCP.01	Reservas	Reservas Realizadas		x	
RCP.02	Recepción Cliente	Check in		x	
GHO	GESTION HOTELERA	Alojamiento y Alimentos Entregados	x		
GHO.01	Alimentos y Bebidas	Gestión de Resaturante		x	
GHO.01.01	Atención Restaurante	Clientes Atendidos			x
GHO.01.02	Preparación de Alimentos	Alimentos Preparados			x
GHO.02	Habitaciones	Gestión de Alojamiento Realizado		x	
GHO.02.01	Limpieza de Habitaciones	Habitaciones Limpias			x
GHO.02.02	Lavandería	Ropa de Hotel y Clientes Limpios			x
FAC	FACTURACION	check Out Realizado	x		
APOYO					
GAD	GESTION ADMINISTRATIVA	Gestión Administrativa realizada	x		
GAD.01	Control de la Operación	Operación del Hotel Supervizada		x	
GAD.02	Inspección del Hotel	Instalaciones en Buen Estado		x	
GAD.03	Control y asistencia de horas de Trabajo	Roles de Pago Elaborados		x	
GAD.04	Calculo de 10% de Servicio	10% Servicio Calculado		x	
GAF	GESTION FINANCIERA	Gestión Financiera Realizada	x		
GAF.01	Contabilidad	Contabilidad Realizada		x	
GAF.02	Control de ventas y Gastos	Ventas y Gastos Comprobados		x	
GAF.03	Pago de Impuestos	Impuestos Cancelados		x	
GAF.04	Pago de Proveedores	Proveedores Pagados		x	
GAF.05	Selección de Personal	Personal Contratado		x	
MAN	MANTENIMIENTO	Instalaciones en Buen Estado	x		
MAN.01	Mantenimiento General	Instalaciones y Equipos Funcionando		x	
MAN.02	Compras de Mantenimiento	Materiales para Trabajo		x	
APO	APROVISIONAMIENTO	Instalaciones en Buen Estado	x		
APO.01	Compra de materia prima	Aprovisionamiento Realizado		x	
APO.02	Almacenamiento	Compras recibidas y almacenadas		x	
TOTAL			7	17	4

Elaborado por: Julio Olivo P, 2009

De la información obtenida en el cuadro expuesto anteriormente, podemos resumir que al interior del hotel Tambo Real existen 7 Macroprocesos (M), 17 procesos (P) y 4 Subprocesos (S).

El macroproceso de Gestión Hotelera (GHO) es el que mayor número de subprocesos tiene, estando muchos de estos mal posicionados o teniendo como responsables a personas de otras áreas que no cuentan con las competencias necesarias para realizar este tipo de actividades, restando tiempo a los responsables de estas actividades y entorpeciendo su real responsabilidad.

3.1.3 DESCRIPCION DE ACTIVIDADES Y FLUJOGRAMA DE PROCESOS ACTUALES

Con la colaboración del personal del hotel se ha podido documentar las funciones que realiza cada puesto de trabajo, donde se pudo establecer que:

- Se comprobó que existen actividades que están siendo realizadas dentro de puestos de trabajo a los que no pertenecen, teniendo como consecuencia el descuido de las actividades propias de cada puesto de trabajo
- Las actividades no esta debidamente documentadas por lo que el personal únicamente intuye sus responsabilidades sin saber el real objetivo de cada función.
- Existen varias actividades que se repiten teniendo como consecuencia perdidas de tiempo y recursos.

En el (Anexo 1) se puede observar las actividades repetidas representadas con letras y actividades que no pertenecen a cada puesto de trabajo, donde se evidencio que existen 9 actividades repetidas y 9 actividades que no pertenecen. Así como procesos mal categorizados o en desorden por lo que se propondrá minimizar o cambiar procesos para lograr un mejor desenvolvimiento y mejorar la gestión empresarial.

3.1.3.1 FLUJOGRAMA ACTUAL

El flujograma nos ayuda a representar gráficamente como se están realizando las actividades de cada uno de los procesos, además de saber como fluyen y que departamentos intervienen, para obtener la información de los flujogramas presentados en el (Anexo 2) “Flujograma de procesos operativos actuales”; se levanto la información de cada proceso y actividad estableciendo además entradas, insumos y salidas, para luego validar con las personas responsables y encontrar alternativas de mejora.

Cabe aclarar que los procesos levantados fueron los procesos operativos, pues son los que van a ser mejorados en el presente trabajo, ya que son los que se encuentran en directa relación con las actividades del giro de negocio,

Los procesos operativos o productivos son los que atañen a las áreas del servicio directo, causando impacto en el cliente, son las actividades esenciales de la organización, sin duda alguna el principal motivo de la existencia de los servicios turísticos es el cliente y todos los esfuerzos han de ir enfocados a superar las expectativas de los mismos. Esta claro que si se venden servicios lo más importante es el cliente y que atenderlos correctamente es la base del éxito.

Por tal motivo se identifican como procesos productivos aquellos que son la razón de ser del negocio, en estos procesos se desarrollan los momentos decisivos, en los cuales el cliente entra en contacto con la organización y crea una impresión de la misma, son los llamados Momentos de la Verdad, son aquellos que tienen impacto decisivo sobre la percepción del cliente. Los que reúnen tales características son:

Procesos de Alojamiento: Gestiona y brinda los servicios de recepción, reservas y pisos.

Procesos de Alimentos y Bebidas (A y B): Gestiona y brinda los servicios de bares, restaurante, cocina e higiene o sanidad se recogen como subprocesos en la gestión de este abarcador proceso.

De lo expuesto anteriormente podemos ver que al ser esta una empresa de servicios es en estos procesos donde recae gran parte de la expectativa de satisfacción del cliente. Adicionalmente se debe aclarar también que de parte de la gerencia son los que se busca mejorar con mayor interés.

3.2 MAPA DE PROCESOS PROPUESTOS

Basados en el análisis realizado de la situación actual, se han detectado una serie de problemas que se detallan en el (ANEXO 3) “Problemas detectados”, estos han sido detectados durante el levantamiento de los procesos actuales.

En el cuadro 10 se pueden ver los procesos diseñados con sus respectivos objetivos, los mismos que buscan minimizar o eliminar problemas, disminuir

tiempos, agrupar actividades en sus respectivos procesos y que sean pertenecientes a estos y no a funciones distintas.

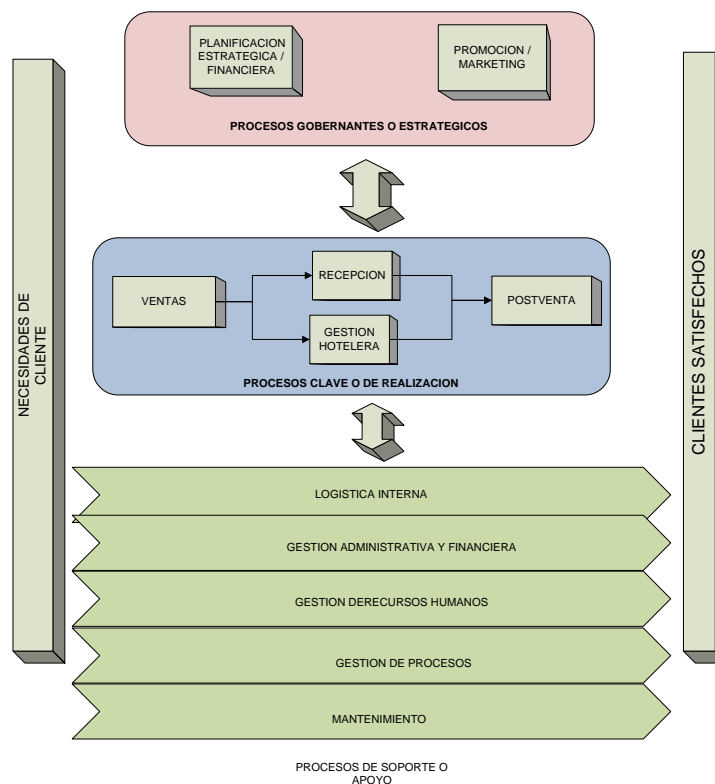
Cuadro 10: Objetivos de procesos propuestos para minimizar problemas encontrados

PROCESO	OBJETIVOS DEL PROCESO
Planificación Estratégica Financiera GES. 01	Desarrollar estrategias administrativas y financieras alineadas a los objetivos de la empresa y los recursos acorde a las oportunidades de mercado.
Promoción / Marketing GES. 02	Diseñar y establecer estrategias de mercadeo tomando en cuenta el producto y el mercado turístico, lograr información que ayude a desarrollar programas de acción que logren incrementar clientes.
Captación de Cliente VTS. 01	Incrementar los niveles de ocupación mediante una buena política de negociación de tarifas, además de fidelizar a los clientes frecuentes con una atención rápida y personalizada.
Auditoría del Servicio PVT. 01	Atender reclamos de los cliente, solucionarlos así como eliminar cuasa de los problemas con el fin de incrementar la satisfacción del cliente y como consecuencia la fidelización y recomendación, para incrementar rentabilidad.
Gestión de Recursos Humanos GRH	Incrementar la eficiencia del personal, para convertirlo en una fuerza de ventas adicional, de manera que pueda satisfacer la necesidades de los clientes brindando siempre calidad en el servicio.
Gestión de Procesos PRO	Revisar el funcionamiento de los procesos de manera continua para establecer que se encuentren encaminados con lo planificado asegurando su convivencia y adecuación continua.
Logística Interna LGI	Gestionar de maner técnica y estratégica la adquisición almacenamiento y control de existencias de los productos necesario para operación
Mantenimiento MAN	Preveer daños o averías de equipos y areas para asegurar el perfecto funcionamiento de estos, así como dar inmediata solución a problemas o daños que se han producido.

Elaborado por: Julio Olivo P, 2009

En la siguiente figura podemos observar integrado y diagramado el nuevo mapa de procesos propuesto después de realizar el respectivo análisis.

Figura 10: Propuesta Mapa de Procesos



Elaborado por: Julio Olivo P, 2009

De lo expuesto podemos observar que existen varios cambios dentro del mapa propuesto, así se incrementan procesos gobernantes que es la gestión estratégica compuesto de planificación estratégica y financiera importante para poder establecer los caminos a seguir tanto estratégica como financieramente, al igual que la promoción y marketing importantes también a la hora de incrementar mercados nuevos o incrementar participación en los mercados ya existentes.

Otro cambio es el incremento en los procesos claves así tenemos ventas que servirá para dar un mejor seguimiento a clientes cautivos como potenciales y la gestión postventas que ayudará a fidelizar al cliente actual y dar un seguimiento a las deficiencias dentro del servicio.

También se han propuesto subprocesos que ayudan a cubrir de manera más especializada las actividades que se desarrollan en el hotel evitando duplicidades,

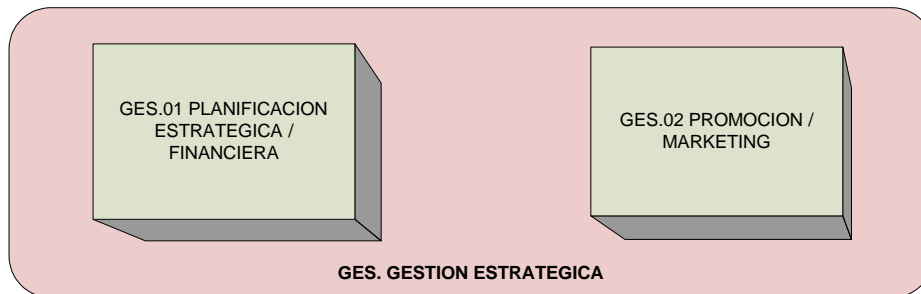
controles etc., ayudando a la consecución de los objetivos dentro de cada proceso.

3.2.1 CODIFICACION DE PROCESOS PROPUESTOS

En la siguiente figura podemos observar la codificación de cada uno de los procesos o subprocesos propuestos.

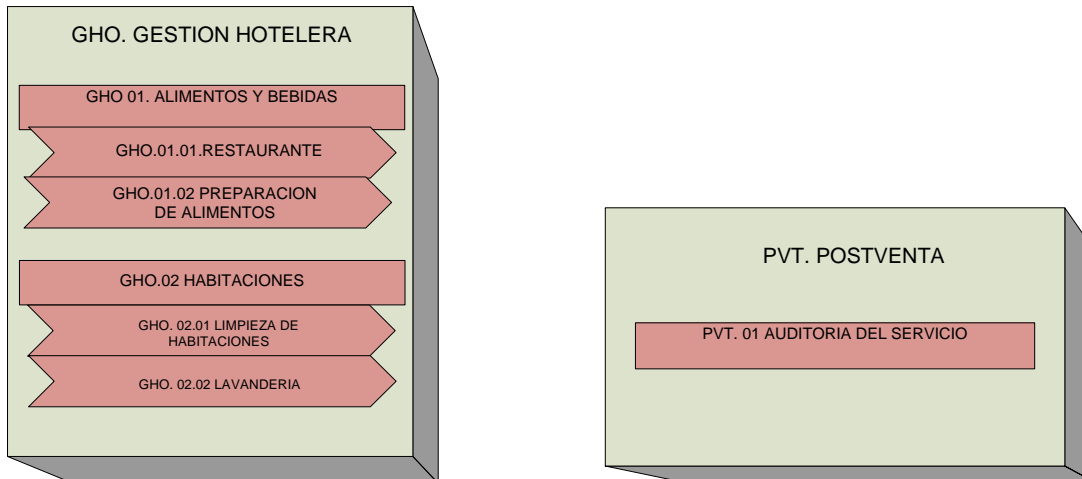
Figura 11: Propuesta de codificación e procesos

CODIFICACION DE PROCESOS ESTRATEGICOS

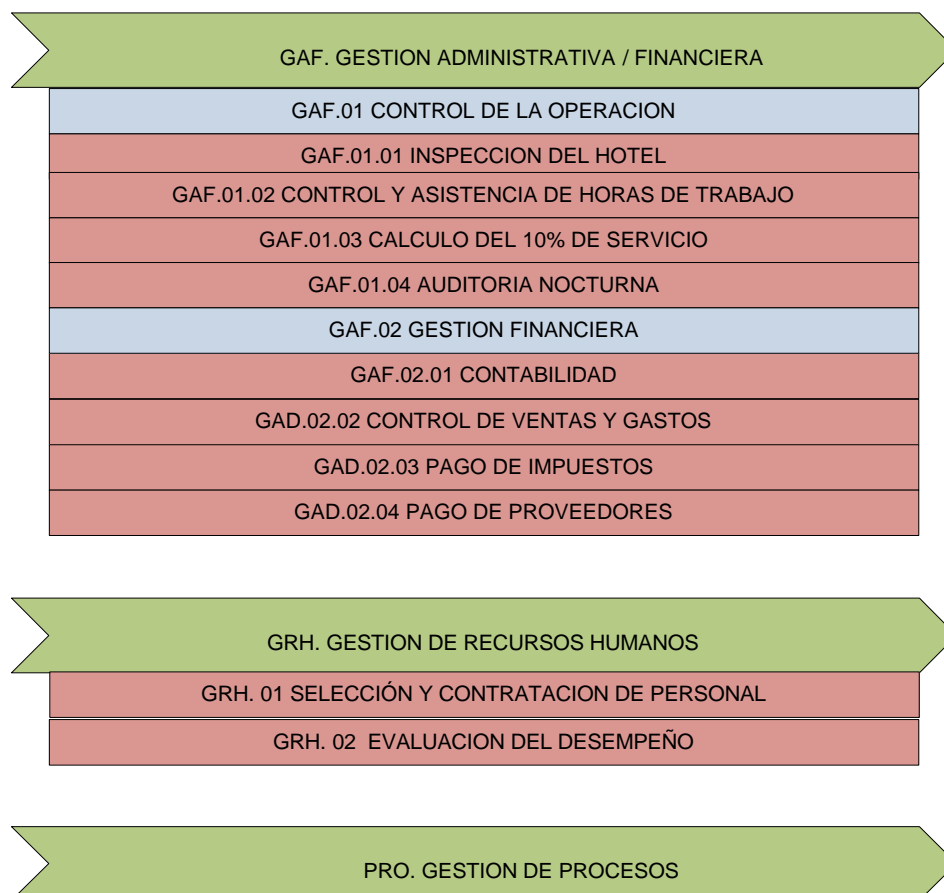


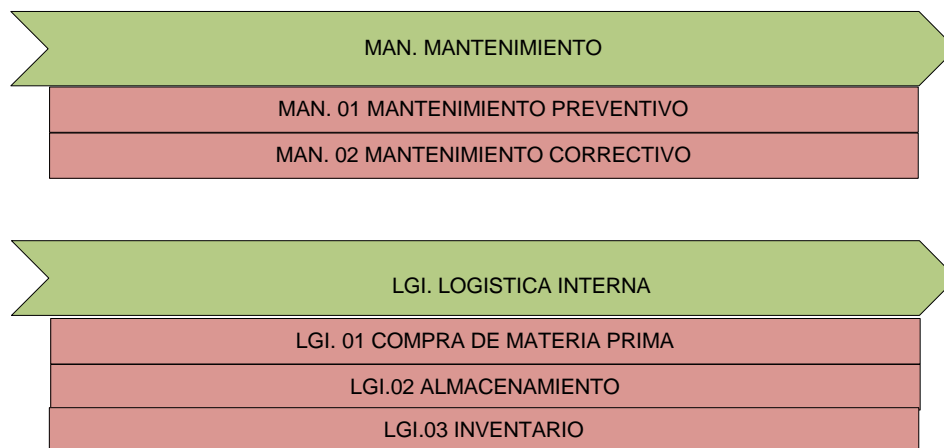
CODIFICACION DE PROCESOS CLAVES





CODIFICACION DE PROCESOS DE APOYO





Elaborado por: Julio Olivo P, 2009

Adicionalmente existen cambios e incrementos dentro de los procesos de apoyo como gestión de procesos así como una reorganización de recursos humanos pues estaban siendo realizados dentro de procesos incorrectos, al establecerlo como un proceso aparte se busca fortalecerlo y que sea realizado por personas con competencias para realizar este tipo de actividad logrando así un mejor funcionamiento del sistema.

Los subprocesos de mantenimiento no buscan únicamente corregir daños de las instalaciones sino también realizar prevención de estos para así disminuir también las deficiencias y evitar incrementar gastos por reparaciones.

Los de logística interna que reemplaza a aprovisionamiento busca ordenar y completar actividades de compra, almacenamiento e inventarios que actualmente no se realiza de manera técnica y ordenada.

3.2.2 INVENTARIO DE PROCESOS PROPUESTOS

En el siguiente cuadro encontraremos cada uno de los procesos y subprocesos propuestos.

Cuadro 11: Inventario de Procesos Propuestos

INVENTARIO DE PROCESOS					
CODIGO	PROCESO	PRODUCTO	M	P	S
OPERATIVOS					
GES	GESTION ESTRATEGICA	Orientación a satisfacción de cliente	x		
GES.01	Planificación Estratégica Financiera	Objetivos a largo plazo claros		x	
GES.02	Promoción / Marketing	Promoción e incremento de mercado		x	
VTS	VENTAS	Vender Servicios de Hotel	x		
VTS. 01	Captación de clientes	Incremento de Clientes		x	
RCP	RECEPCION	Huesped Atendido	x		
RCP.01	Reservas	Reservas Realizadas		x	
RCP.02	Recepción Cliente	Check in		x	
RCP.03	Facturación y Check Out	Facturación y Reporte Ocupación Realizados		x	
GHO	GESTION HOTELERA	Alojamiento y Alimentos Entregados	x		
GHO.01	Alimentos y Bebidas	Gestión de Resaturante		x	
GHO.01.01	Atención Restaurante	Clientes Atendidos			x
GHO.01.02	Preparación de Alimentos	Alimentos Preparados			x
GHO.02	Habitaciones	Gestión de Alojamiento Realizado		x	
GHO.02.01	Limpieza de Habitaciones	Habitaciones Limpias			x
GHO.02.02	Lavandería	Ropa de Hotel y Clientes Limpios			x
PVT	POSTVENTA	Cliente Satisfecho	x		
PVT.01	Auditoría del Servicio	Reclamos Atendidos e Identificación de necesidades		x	
APOYO					
GAF	GESTION ADMINISTRATIVA / FINANCIERA	Gestión Administrativa Realizada	x		
GAF.01	Control de la Operación	Operación del Hotel Supervisada		x	
GAD.01.01	Inspección del Hotel	Instalaciones en Buen Estado			x
GAD.01.02	Control y asistencia de horas de Trabajo	Roles de Pago Elaborados			x
GAD.01.03	Calculo de 10% de Servicio	10% Servicio Calculado			x
GAD.01.04	Auditoría Nocturna	Control Realizado			x
GAF.02	Gestión Financiera	Gestión Financiera Realizada		x	
GAF.02.01	Contabilidad	Contabilidad Realizada			x
GAF.02.02	Control de ventas y Gastos	Ventas y Gastos Comprobados			x
GAF.02.03	Pago de Impuestos	Impuestos Cancelados			x
GAF.02.04	Pago de Proveedores	Proveedores Pagados			x
GRH	GESTION DE RECURSOS HUMANOS	Capital Humano Eficiente	x		
GRH.01	Selección y Contratación del Personal	Personal Seleccionado		x	
GRH.02	Evaluación del Personal	Personal Evaluado		x	
PRO	GESTION DE PROCESOS	Medición, Análisis y Mejora de Procesos	x		
MAN	MANTENIMIENTO	Instalaciones en Buen Estado	x		
MAN.01	Mantenimiento Preventivo	Prevención de Potenciales Daños		x	
MAN.02	Mantenimiento Correctivo	Arreglo de Instalaciones Muebles O Equipos		x	
LGI	LOGISTICA INTERNA	Aprovisionamiento Eficaz	x		
LGI.01	Compra de Materia Prima	Compras Realizadas		x	
LGI.02	Almacenamiento	Compras Recibidas y Almacenadas		x	
LGI.03	Inventario	Cuadre de Bodega y Control de Existencias		x	
TOTAL			10	18	12

Elaborado por: Julio Olivo P, 2009

En el cuadro anteriormente descrito se puede observar el inventario de procesos propuestos de donde podemos resumir o se plantean 10 Macroprocesos (M), 18 procesos (P) y 12 Subprocesos (S).

Como se puede notar existe un incremento importante dentro de los subprocesos, esto debido a la fusión que existe en los procesos administrativos y financieros la misma que se realiza para que se pueda trabajar conjuntamente y dentro de objetivos comunes, pues como se indico anteriormente, estos ayudarán a cubrir de manera más especializada las actividades que se desarrollan dentro del hotel.

En lo que refiere específicamente a los procesos claves el proceso de captación de clientes ha sido implementado para poder contar con una estadística más real

de potenciales clientes o clientes cautivos y poderlos fidelizar, así como poder dar una atención rápida y personalizada a cada cliente que este interesado en adquirir el servicio.

El proceso de auditoria del servicio se ha implementado para contar con un servicio postventa que se encargue de manera efectiva de atender e investigar cada una de las quejas y reclamos en el servicio de tal manera que se llegue a solucionar cada una de estas, logrando una mejora e incremento de la calidad en la atención.

3.3 ANALISIS DE VALOR AGREGADO EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS EXISTENTES.

A continuación se realiza el análisis del valor agregado (AVA), de los procesos productivos existentes actualmente, (Anexo 4) “AVA de los procesos operativos actuales y AVA de los procesos operativos propuestos”, se analizará el desarrollo de las actividades de estos procesos y las potenciales oportunidades de mejoramiento factibles de realizar. Se buscará tomar tiempos de ejecución, implementar cambios físicos o aplicar cualquiera de las herramientas de mejoramiento de procesos.

Generalmente, el análisis de valor agregado (AVA) indica que entre un 60% y 70% del tiempo y coste de un determinado proceso se puede eliminar sin afectar a su output³⁰. Por lo tanto lo que se pretende será identificar y documentar estas pérdidas en sus procesos productivos para tratar de mejorarlos en una fase posterior.

Los procesos productivos fueron seleccionados para la mejora tomando en cuenta conversaciones mantenidas con los directivos además de la metodología de enfoque selectivo que dice; “Para empezar la mejora es conveniente seleccionar e identificar el o los procesos a ser mejorados dentro de la organización para lo cual existen algunos elementos de decisión que hay que tomar en cuenta:

³⁰ Trischler, William, Mejora del Valor Añadido en los Procesos, Edición Gestión 2000, 1998, pág. 57

- Problemas o quejas presentados por los clientes o personas de la empresa
- Costo que implique realizar ese proceso
- Tiempos muy largos de ejecución para los procesos
- En otra empresa similar se realiza de otra manera
- El impacto que tendría sobre el cliente y la empresa
- Cambio de condiciones de trabajo de los empleados³¹

Tomando en cuenta estos puntos y decisiones de los directivos se han planificado empezar con los procesos productivos que son los que por la naturaleza del negocio se encuentran en contacto directo con los clientes y tienen gran incidencia en el servicio, para en un futuro continuar con el mejoramiento de los demás procesos de la empresa. Adicionalmente se realizará sugerencia de cómo realizar los procesos claves propuestos de ventas (VTS. 01 captación de clientes) y postventa (PVT. 01 auditoria de servicio).

3.3.1 SITUACION ACTUAL PROCESO: RCP.01 RESERVAS

En el (Anexo 4.A) se desarrolla el cálculo de los porcentajes presentados a continuación:

Cuadro 12: AVA RCP.01 Reservas

COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
(1) Valor Agregado Cliente	5	31%
(2) Valor Agregado Empresa	3	19%
(3) Sin Valor Agregado	7	44%
(4) Demora	1	6%
(5) Total =	16	100%
(6) TIEMPO DE VALOR AGREGADO=	8	
(7) INDICE DE VALOR AGREGADO =	50%	

Elaborado por: Julio Olivo P, 2009

En el cuadro anterior se puede evidenciar:

- Tiempo total de ciclo es de 16 minutos.
- El tiempo utilizado en las actividades que agregan valor tanto al cliente como a la empresa es 8 minutos.

³¹ Harrington, James, Mejoramiento de Procesos de la Empresa, Editorial McGraw-Hill, 1986

- Se puede observar que el índice actual de valor agregado es de 50%, valor que se encuentra por debajo del estándar que se debe manejar en los procesos que debe ser de 70%.

3.3.2 PROPUESTA DE MEJORA: RCP.01 RESERVAS

Cuadro 13: AVA RCP.01 Reservas Propuesto

COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
(1) Valor Agregado Cliente	5	46%
(2) Valor Agregado Empresa	3	27%
(3) Sin Valor Agregado	3	27%
(4) Demora	0	
(5) Total =	11	100%
(6) TIEMPO DE VALOR AGREGADO=	8	
(7) INDICE DE VALOR AGREGADO =	73%	

Elaborado por: Julio Olivo P, 2009

En el (Anexo 4.B) se desarrolla el cálculo de los porcentajes presentados en el cuadro anterior, los mismos que al ser comparados con los presentados en el cuadro 12 espera tener un incremento del 23% en el índice de valor agregado como resultado de:

- Eliminar actividades de reconfirmación (confirmar si se ha hospedado antes, tipo de habitación deseada)
- Eliminar actividades de calificación de tipo de cliente innecesarios (grupo, Agencia, Empresa)
- Eliminar actividades de recopilación de información innecesaria (cliente es Vip o frecuente)
- Se reduce el tiempo del proceso 5 minutos los cuales generan un impacto positivo en la disminución en los minutos extras en este proceso.

Se podría incrementar las actividades que generen valor para la empresa o para el cliente al adquirir un sistema de reservaciones hoteleras lo que ayudaría de manera muy significativamente el incremento de valor agregado.

3.3.3 SITUACION ACTUAL PROCESO: RCP.02 RECEPCION CLIENTE

En el (Anexo 4.C) se desarrolla el cálculo de los porcentajes presentados a continuación:

Cuadro 14: AVA RCP.01 Recepción Cliente

COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
(1) Valor Agregado Cliente	7	17%
(2) Valor Agregado Empresa	18	44%
(3) Sin Valor Agregado	5	12%
(4) Demora	11	27%
(5) Total =	41	100%
(6) TIEMPO DE VALOR AGREGADO=	25	
(7) INDICE DE VALOR AGREGADO =	61%	

Elaborado por: Julio Olivo P, 2009

En el cuadro anteriormente descrito se puede evidenciar:

- Tiempo total de ciclo es de 41 minutos.
- El tiempo utilizado en las actividades que agregan valor tanto al cliente como a la empresa es 25 minutos.
- Se puede observar que el índice actual de valor agregado es de 65%, valor que se encuentra por debajo del estándar que se debe manejar en los procesos que debe ser de 70%.

3.3.4 PROPUESTA DE MEJORA: RCP.02 RECEPCION CLIENTE

Cuadro 15: AVA RCP.01 Recepción Cliente Propuesto

COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
(1) Valor Agregado Cliente	7	31%
(2) Valor Agregado Empresa	11	48%
(3) Sin Valor Agregado	4	17%
(4) Demora	1	4%
(5) Total =	23	100%
(6) TIEMPO DE VALOR AGREGADO=	17	
(7) INDICE DE VALOR AGREGADO =	78%	

Elaborado por: Julio Olivo P, 2009

En el (Anexo 4.D) se desarrolla el cálculo de los porcentajes presentados en el cuadro anterior, los mismos que al ser comparados con los presentados en el

cuadro 14 espera tener un incremento del 17% en el índice de valor agregado como resultado de:

- Eliminar actividades de control (fotocopiar identificación de cliente)
- Eliminar actividades de demora (llenar sleep)
- Eliminar actividades de almacenamiento físico (Guardar en folio y cajón datos de reserva)
- Eliminar repetición de actividades (Ingresar información a sistema telefónico)
- Eliminar actividades de demora (Llenar hoja de registro de todo un grupo de clientes), adquiriendo un sistema informático hotelero
- Se reduce el tiempo del proceso 18 minutos los cuales generan un impacto positivo en la disminución del tiempo utilizado para recibir un cliente.

La propuesta de mejora para este proceso es adquirir un sistema informático hotelero que ayude a agilizar la recepción de los huéspedes además de poder digitalizar con anterioridad los datos de los huéspedes que llegan en grupos, actividad que toma demasiado tiempo si se lo realiza de manera manual y el momento mismo de la llegada del grupo. Esta actividad se la podría realizar en el proceso de ventas cuando es el caso de grupos.

3.3.5 SITUACION ACTUAL PROCESO: GHO.01.01 RESTAURANTE

En el (Anexo 4.E) se desarrolla el cálculo de los porcentajes presentados a continuación:

Cuadro 16: AVA GHO.01.01 Restaurante

COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
(1) Valor Agregado Cliente	31	52%
(2) Valor Agregado Empresa	7	12%
(3) Sin Valor Agregado	5	8%
(4) Demora	17	28%
(5) Total =	60	100%
(6) TIEMPO DE VALOR AGREGADO=	38	
(7) INDICE DE VALOR AGREGADO =	63%	

Elaborado por: Julio Olivo P, 2009

En el cuadro anteriormente expuesto se puede evidenciar:

- El tiempo total del ciclo es 60 minutos.
- El tiempo utilizado en actividades que agregan valor al cliente es 38 minutos, valor que es bastante aceptable, pero que puede llegar a ser incrementado con eliminación de ciertas actividades.
- El porcentaje del valor agregado es de 63%, valor alto pero debe ser mejorado.

3.3.6 PROPUESTA DE MEJORA: GHO.01.01 RESTAURANTE

En el (Anexo 4.F) se desarrolla el cálculo de los porcentajes presentados en el cuadro presentado a continuación, los mismos que al ser comparados con los presentados en el cuadro 16 espera tener un incremento del 10% en el índice de valor agregado.

Cuadro 17: AVA GHO.01.01 Restaurante Propuesto

COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
(1) Valor Agregado Cliente	43	65%
(2) Valor Agregado Empresa	5	8%
(3) Sin Valor Agregado	1	2%
(4) Demora	17	26%
(5) Total =	66	100%
(6) TIEMPO DE VALOR AGREGADO=	48	
(7) INDICE DE VALOR AGREGADO =	73%	

Elaborado por: Julio Olivo P, 2009

- La propuesta de mejora para este proceso es realizar el mise en place del restaurante el día anterior esto es dejar el restaurante a punto para atender a clientes en el mismo instante en que ingresen, con esto se elimina la actividad de montaje de mesa y se potencia el valor agregado para el cliente.
- Adicionalmente se elimina la actividad de demora de chequear carta con el cliente, algo que el cliente lo hace al presentarle ya la carta.
- Se minimiza el tiempo de llenado de la comanda, mediante pequeños arreglos de la misma como recortes de campos innecesarios y que únicamente demoran la actividad.

Adicionalmente se ha notado que se debe dar una mejora en la atención por parte del personal del restaurante, pues existe problemas como:

- Falta de conocimiento del cliente (preferencias, gustos, necesidades)
- Normas de etiqueta deficiente
- Desconocimiento de oferta gastronómica del restaurante
- No actúa como fuerza de venta pues no oferta la variedad gastronómica del restaurante.
- Desconoce la preparación de bebidas o que lleva cada una de estas.

Al tomar atención en estos puntos se puede llegar a mejorar mucho más la satisfacción del cliente, y únicamente creando una conciencia de servicio en el empleado.

3.3.7 SITUACION ACTUAL PROCESO: GHO.01.02 PREPARACION DE ALIMENTOS

En el (Anexo 4.G) se desarrolla el cálculo de los porcentajes presentados a continuación:

Cuadro 18: AVA GHO.01.02 Preparación de Alimentos

COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
(1) Valor Agregado Cliente	65	
(2) Valor Agregado Empresa	26	
(3) Sin Valor Agregado	56	
(4) Demora	0	
(5) Total =	147	100%
(6) TIEMPO DE VALOR AGREGADO=	91	
(7) INDICE DE VALOR AGREGADO =	62%	

Elaborado por: Julio Olivo P, 2009

En el anterior se puede evidenciar:

- El tiempo total del ciclo es 147 minutos.
- El tiempo utilizado en actividades que agregan valor al cliente y a la empresa es 91 minutos.
- El porcentaje del valor agregado es de 62%, valor alto peor debe ser mejorado.

3.3.8 PROPUESTA DE MEJORA: GHO.01.02 PREPARACION DE ALIMENTOS

En el (Anexo 4.H) se desarrolla el cálculo de los porcentajes presentados en el cuadro a continuación, los mismos que al ser comparados con los presentados en el cuadro anterior espera tener un incremento del 9% en el índice de valor agregado.

Cuadro 19: AVA GHO.01.02 Preparación de Alimentos Propuesto

COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
(1) Valor Agregado Cliente	65	43%
(2) Valor Agregado Empresa	41	27%
(3) Sin Valor Agregado	45	30%
(4) Demora	0	0%
(5) Total =	151	100%
(6) TIEMPO DE VALOR AGREGADO=	106	
(7) INDICE DE VALOR AGREGADO =	71%	

Elaborado por: Julio Olivo P, 2009

- La propuesta de mejora en este proceso es la crear una pequeña bodega en la cocina para de esta manera poder tener lo necesario más cerca, lo que ayudará a reducir el tiempo en la elaboración de platos.
- Entregar el reporte de ocupación el día anterior para poder realizar un miche en place respecto a desayunos, dependiendo del número de hospedados
- Entregar el reporte de reservas o grupos con más anterioridad para poder revisar la receta del día y realizar el miche en place, el día anterior, de tal manera que se eliminen actividades de demora.
- Al tener los reportes con anterioridad se eliminan actividades como el de revisar comandas, establecer ingredientes necesario para preparación, determinar cantidades de ingredientes, revisar y seleccionar ingredientes, algo que se viene haciendo el mismo momento de empezar a preparar platos o el menú del día.

3.3.9 SITUACION ACTUAL PROCESO: GHO.02.01 LIMPIEZA DE HABITACIONES

En el (Anexo 4.I) se desarrolla el cálculo de los porcentajes presentados a continuación:

Cuadro 20: AVA GHO.02.01 Limpieza de Habitaciones

COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
(1) Valor Agregado Cliente	31	56%
(2) Valor Agregado Empresa	6	11%
(3) Sin Valor Agregado	18	33%
(4) Demora	0	0%
(5) Total =	55	100%
(6) TIEMPO DE VALOR AGREGADO=	37	
(7) INDICE DE VALOR AGREGADO =	67%	

Elaborado por: Julio Olivo P, 2009

En el cuadro anterior se puede evidenciar:

- El tiempo total del ciclo es 55 minutos.
- El tiempo utilizado en actividades que agregan valor al cliente y a la empresa es 37 minutos.
- El porcentaje del valor agregado es de 67%, valor alto peor debe ser mejorado.
- El presente proceso presenta problemas especialmente en informe de ocupación equivocados, pérdidas de tiempo, comprobar habitación por habitación la información proporcionada, desconfianza por parte de camareras a informe de recepcionista, ya que varias ocasiones se han presentado inconsistencias y se tiene que revisar y cotejar si la información físicamente es real, lo que toma tiempo.

3.3.10 PROPUESTA DE MEJORA: GHO.02.01 LIMPIEZA DE HABITACIONES

En el (Anexo 4.J) se desarrolla el cálculo de los porcentajes presentados en el siguiente cuadro, los mismos que al ser comparados con los presentados en el cuadro anterior espera tener un incremento del 16 % en el índice de valor agregado.

Cuadro 21: AVA GHO.02.01 Limpieza de Habitaciones Propuesto

COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
(1) Valor Agregado Cliente	31	66%
(2) Valor Agregado Empresa	9	13%
(3) Sin Valor Agregado	8	21%
(4) Demora	0	0%
(5) Total =	48	100%
(6) TIEMPO DE VALOR AGREGADO=	40	
(7) INDICE DE VALOR AGREGADO =	83%	

Elaborado por: Julio Olivo P, 2009

- La propuesta para mejorar este proceso es la de revisar por parte de las camareras al final de la jornada las habitaciones ocupadas o libres, y luego entregar reporte a la recepción para que este se pueda cruzar con la información con que cuenta recepción, de tal manera que al día siguiente se cuente con información confirmada. Con esta acción se eliminan 2 actividades de inspección que no agregan valor y una de corrección de errores.
- Se debe trabajar en el área de recepción para corregir errores de raíz y de esta manera certificar que la información es correcta y confiable, Así se eliminan errores en la información proporcionada por recepción para limpieza de habitaciones y de esta manera se evita perder tiempo en revisiones de informes y la corrección de estos.

Estas actividades se las puede mejorar sin invertir recursos económicos, sino solo con poner mayor interés y capacitación del personal de recepción.

3.3.11 SITUACION ACTUAL PROCESO: GHO.02.02 LAVANDERIA

En el (Anexo 4.k) se desarrolla el cálculo de los porcentajes presentados a continuación:

Cuadro 22: AVA GHO.02.02 Lavandería

COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
(1) Valor Agregado Cliente	20	61%
(2) Valor Agregado Empresa	7	21%
(3) Sin Valor Agregado	6	18%
(4) Demora	0	0%
(5) Total =	33	100%
(6) TIEMPO DE VALOR AGREGADO=	27	
(7) INDICE DE VALOR AGREGADO =	81%	

Elaborado por: Julio Olivo P, 2009

En el cuadro 22 se puede evidenciar:

- El tiempo total del ciclo es 33 minutos.
- El tiempo utilizado en actividades que agregan valor al cliente y a la empresa es 27 minutos.
- El porcentaje del valor agregado es de 81%, valor que se encuentra sobre el estándar que se debe manejar en los procesos que debe ser de 70%.

3.3.12 PROPUESTA DE MEJORA: GHO.02.02 LAVANDERIA

Al estar este proceso sobre el estándar necesario que es de 70% se puede decir que es un proceso que se maneja de manera eficiente, sin embargo siempre es necesario mantener controles sobre cualquier proceso para que el proceso no se desvíe y al contrario poderlo mejorar en el momento que se detecte algún tipo de problema.

3.3.13 SITUACION ACTUAL PROCESO: FAC. FACTURACION

En el (Anexo 4.L) se desarrolla el cálculo de los porcentajes presentados a continuación:

Cuadro 23: AVA FAC. Facturación

COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
(1) Valor Agregado Cliente	5	
(2) Valor Agregado Empresa	14	
(3) Sin Valor Agregado	7	
(4) Demora	0	
(5) Total =	26	100%
(6) TIEMPO DE VALOR AGREGADO=	19	
(7) INDICE DE VALOR AGREGADO =	73%	

Elaborado por: Julio Olivo P, 2009

En el cuadro anterior se puede evidenciar:

- El tiempo total del ciclo es 26 minutos.
- El tiempo utilizado en actividades que agregan valor al cliente y a la empresa es 19 minutos.
- El porcentaje del valor agregado es de 73%, valor que se encuentra sobre el estándar que se debe manejar en los procesos que debe ser de 70%.

En el cuadro anterior se ha realizado el análisis del valor agregado del proceso, el mismo que presenta resultados bastante buenos, sin embargo, presenta problemas en chequear consumos y cargar estos además de trabajo que se realiza de manera manual.

3.3.14 PROPUESTA DE MEJORA: FAC. FACTURACION

Cuadro 24: AVA FAC. Facturación Propuesto

COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
(1) Valor Agregado Cliente	5	25%
(2) Valor Agregado Empresa	11	55%
(3) Sin Valor Agregado	4	20%
(4) Demora	0	0%
(5) Total =	20	100%
(6) TIEMPO DE VALOR AGREGADO=	16	
(7) INDICE DE VALOR AGREGADO =	80%	

Elaborado por: Julio Olivo P, 2009

En el (Anexo 4.M) se desarrolla el cálculo de los porcentajes presentados en el cuadro anteriormente expuesto, los mismos que al ser comparados con los

presentados en el cuadro 23 espera tener un incremento del 7% en el índice de valor agregado.

La propuesta de mejoramiento en este proceso es adquirir un sistema informático hotelero, que ayude a eliminar las actividades de archivo que se realizan en un folio y de manera manual, con el sistema se podrá digitalizar la información y procesarla de manera más rápida.

Adicional se puede realizar de forma paralela la actividad de chequeo de habitación por parte del botones y el cargo de consumos, es decir mientras el botones realice su actividad en la recepción paralelamente o al mismo tiempo se puede seguir chequeando y cargando consumos lo que hace el proceso más corto y rápido.

Además este proceso dejará de ser tomado como un macroproceso individual y pasa a ser parte del macroproceso de reservas por considerar que la facturación y el check out deben ir integradas a las actividades de recepción y despedida del cliente.

Con estas acciones se incrementa el índice de valor agregado de 73% al 80% con una mejora de 7% mejorando y agilitando la atención al cliente en su momento de salida.

3.4 PROPUESTA DE LOS PROCESOS CLAVES ADICIONALES

Los cuadros presentados a continuación presentan los tiempos de las actividades de los procesos claves propuestos y que se muestran en el numeral 3.2, figura 12 para la propuesta de mapa de procesos. Los procesos recomendados son:

- VTS.01 Captación de Clientes
- PVT.01 Auditoria del Servicio

En los cuadros presentados se presentan tiempos promedios sugeridos, los mismos que deberán ser modificados con tiempos reales, es decir se deberán cronometrar el momento que estos se implementen.

Se describen actividades que pueden generar valor así como las actividades sin valor.

3.4.1 TIEMPOS ESTIMADOS PARA ACTIVIDADES DE PROCESOS CLAVES SUGERIDOS

Cuadro 25: Tiempos Sugeridos VTS.01 Captación de Clientes

Unidad: Ventas					Macroproceso: Ventas	
Elaborado Por: Julio Olivo P.					Proceso: Captación de clientes VTS. 01 (Propuesto)	
Fecha de Elaboración: 24 Nov 2009					Subproceso:	
Nº	RESPONSABLE	VALOR AGREGADO		NVA (SIN VALOR AGREGADO)		Objetivo: Captar y cerrar ventas con clientes potenciales
		VAR Cliente	VAE Empresa	SVA	D	ACTIVIDAD
1	Vendedor			5 Min		Prospectar clientes
2	Vendedor		3 Min			Dar Información
3	Vendedor		2 Min			Escuchar requerimientos
4	Vendedor		3 Min			Establecer tarifas
5	Vendedor	5 Min				Enviar Tarifas
6	Vendedor		1 Min			Confirmar recepción de información enviada (tarifas)
7	Vendedor	5 Min				Negociar y cerrar Venta
8	Vendedor	2 Min				Solicitar lista de pasajeros con datos
			10 min			Cargar información de pasajeros en sistema
		12 Min	9 Min	5 Min		TOTAL TIEMPO

Elaborado por: Julio Olivo P, 2009

Cuadro 26: Tiempos Sugeridos PVT.01 Auditoria del Servicio

Unidad:					Macroproceso: Postventa	
Elaborado Por: Julio Olivo P.					Proceso: Auditoria del servicio PVT. 01 (Propuesto)	
Fecha de Elaboración: 24 Nov 2009					Subproceso:	
Nº	RESPONSABLE	VALOR AGREGADO		NVA (SIN VALOR AGREGADO)		Objetivo: identificar y solucionar errores en el servicio
		VAR Cliente	VAE Empresa	SVA	D	ACTIVIDAD
1	Jefe de Proceso	30 Min				Revizar reclamos de clientes
2	Jefe de Proceso			30 Min		Identificar oportunidades de mejora y correcciones
3	Administración		20 Min			Establecer plan de acción
4	Jefe de Proceso	Variable	15 Min			Aprobar plan de acción
5	Jefe de Proceso					Ejecutar plan de acción
6	Administración		20 Min			Revizar cumplimiento de plan de acción
7	Jefe de Proceso		20 Min			Evaluar y controlar plan de acción
8			30 Min			Elaborar informe
		30	105	30		TOTAL TIEMPO

Elaborado por: Julio Olivo P, 2009

En el (Anexo 5) "Flujo de procesos operativos propuestos) se pueden observar el flujograma propuesto luego de establecer el análisis de valor y los posibles cambios que se pueden realizar.

Existen también procesos estratégicos y de apoyo que han sido propuestos y que se encuentran en el mapa de procesos propuesto (Ver figura Fig.12), de los cuales la institución se preocupara de tomar los tiempos de actividades en un futuro.

3.5 INDICADORES DE GESTION

Los indicadores de gestión surgen como herramientas para suministrar información que permita hacer frente a las exigencias del entorno y la presión competitiva, las cuales muchas veces convierten en inoperante al modelo tradicional de gestión y lo obligan a evolucionar para dar respuestas a los cambios en los mercados, tecnologías, clientes entre otras.

En virtud de ello los indicadores deben integrarse de manera tal que proporcionen una visión global del establecimiento hotelero. Con este fin se recurre a los sistemas de gestión de control como herramienta para el flujo de información sobre resultados o desviaciones, de modo que facilite la planificación y la toma de decisiones oportunas para lograr una mejora continua del proceso.

Cuadro 27: Indicadores de gestión

DEPARTAMENTO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA INDICADOR	UNIDAD	FRECUENCIA
VENTAS	Ventas Efectivas	Ventas realizadas	$\frac{\# \text{ Ventas Cerradas}}{\# \text{ Cotizaciones o Contactos Clientes}} * 100$	%	Mensual
RECEPCION	Reservas Realizadas	No conformidades detectadas en reservas	$\frac{\# \text{ NC Reservas}}{\# \text{ Reservas Realizadas Mes}} * 100$	%	Mensual
RECEPCION	Satisfacción del Cliente	No conformidades detectadas en recibir cliente	$\frac{\# \text{ NC Recepción cliente}}{\# \text{ Clientes Recibidos Mes}} * 100$	%	Mensual
ALIMENTOS Y BEBIDAS	Satisfacción del Cliente Restaurante	No conformidades detectadas en servicio (Rest.)	$\frac{\# \text{ NC Restaurante}}{\# \text{ Clientes Atendidos (Rest) Mes}} * 100$	%	Mensual
ALIMENTOS Y BEBIDAS	Satisfacción del Cliente Restaurante	No conformidades detectadas preparación de alimentos	$\frac{\# \text{ NC Platos Producidos}}{\# \text{ Platos Producidos Mes}} * 100$	%	Mensual
HABITACIONES	Satisfacción Cliente Habitaciones	No conformidades detectadas en Arreglo de habitaciones	$\frac{\# \text{ NC Arreglo Habitaciones}}{\# \text{ Habitaciones Ocupadas Mes}} * 100$	%	Mensual
HABITACIONES	Satisfacción del Cliente Lavandería	No conformidades con Lavado de prendas	$\frac{\# \text{ NC Prendas Lavadas}}{\# \text{ Prendas Lavadas Mes}} * 100$	%	Mensual
SATISFACCIO DEL CLIENTE	Satisfacción Cliente	Quejas Atendidas	$\frac{\# \text{ Quejas Presentadas}}{\# \text{ Quejas Solucionadas Mes}} * 100$	%	Mensual

Elaborado por: Julio Olivo P, 2009

3.6 IMPLEMENTACION DE LOS PROCESOS

Una vez que la empresa y sus colaboradores hayan tomado conciencia de la importancia de la aplicación de procesos, se haya socializado de manera global el proyecto e individualmente conozcan los conceptos básicos, se puede empezar a aplicar o implementar el sistema, para lo cual se recomienda seguir los siguientes

pasos, mismos que son simplemente una propuesta que debe ser siempre flexible de acuerdo al caso para su aplicación:

- Formación del personal: En esta fase se llevará a cabo la formación de todo el personal, en los conceptos básicos del nuevo sistema.
- Diagnostico del proceso: Se buscará establecer cuál es la situación del proceso antes de la definición de los cambios a realizarse.
- Adopción y definición de los cambios: En esta fase se busca establecer los cambios que se darán en cada uno de los procesos a ser afectados.
- Implementación de cambios en los procesos: En los capítulos anteriores (Capítulo III) se establecieron los cambios o variaciones que se darán en cada proceso, los mismos que se tomarán en cuenta para ser aplicados en esta etapa.
- Auditoria y seguimiento: La última fase de implementación de los procesos ha de ser de manera continua y recurrente, a partir de la puesta en marcha del sistema el equipo de trabajo debe realizar seguimientos periódicos para conocer si existen desviaciones en el sistema y realizar avances para controlar la calidad.

En cuanto a la puesta en marcha o implementación dentro del Hotel Tambo Real, se realizaron varias pruebas de manera puntual en el área de recepción, tomando en cuenta los cambios recomendados en la pág. 72 Propuesta de Mejora RCP. 02 Recepción Cliente, los mismos que ayudaron de manera importante en la rapidez de la recepción del cliente, sin embargo uno de los cambios más significativos en este proceso es el que se realiza a partir de tener de manera anticipada la distribución de los pasajeros cuando llegan en grupos, a pesar de que la recomendación es hacerlo mediante un sistema de reservaciones se lo ha realizado de manera manual y partiendo desde el proceso de ventas (como también es la recomendación), el momento que se realiza la venta se coordina con el grupo para obtener de manera anticipada datos de todos los integrantes del grupo y de esta manera lo único que hacen estos a la hora de llegada es firmar, lo que reduce su check in de manera muy significativa agregando valor para el cliente.

CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- La gestión por procesos es un esquema que permite organizar los esfuerzos y la utilización de los recursos para lograr la satisfacción balanceada de todos los entes vinculados a cada uno de los procesos que definen al sistema organizacional, para lograr niveles de eficacia y eficiencia, así como satisfacer los requerimientos de los clientes finales, en los tiempos establecidos y los costos presupuestados.
- Las compañías especialmente de servicios, sufren las fallas de sus estructuras verticales cuando un cliente establece una petición que requiere cruzar diferentes áreas para completarse: pero las áreas muchas veces no se comunican, los objetivos no son comunes y por lo tanto intereses y prioridades no están compartidos. Esta serie de situaciones genera al final procesos rotos y clientes insatisfechos por la falta de respuesta a sus peticiones.
- El elaborar una investigación enfocada en los procesos de la empresa es una oportunidad para proporcionar a la administración de una herramienta que pueda ser de gran ayuda a la hora de evaluar el desempeño de sus actividades, tratando de mejorar y fortalecer las mismas y así llegar a la consecución de tener servicios de calidad.
- Al realizar el análisis de la situación actual de la empresa se puede establecer de manera mas clara como se están realizando los procesos, y su desarrollo en la entrega de sus servicios, se puede establecer las oportunidades de mejora e identificar sus debilidades y fortalezas.

- Entre los principales problemas al interior de la empresa es la realización de ciertas funciones de personas sin capacidades ni preparación suficiente, además del control establecido por los altos mandos en las operaciones, con la propuesta de gestión de los procesos productivos de la empresa se busca tener un impacto directo en el cliente y mejorar los momentos de verdad o los momentos de entrega real del servicio.
- La empresa y en general todo el recurso humano debe tener un cambio de enfoque de los procesos, buscar alinear sus actividades al logro de una gestión de calidad de manera sistémica y en conjunto, teniendo en cuenta que cada uno de sus procesos es importante tanto para un cliente externo como para un cliente interno, y la importancia de estos para los demás procesos.
- El enfoque hacia el cliente no es suficientemente reforzado, pues no existen procesos formales para establecer la satisfacción real del cliente o atender sus quejas.
- Las actividades no se encuentran debidamente documentadas por lo que el personal únicamente intuye sus responsabilidades sin saber a ciencia cierta el verdadero objetivo de sus funciones.
- Con la gestión del AVA (Análisis de Valor Agregado) en los procesos productivos se ayuda a mejorar significativamente dichos procesos, las propuestas realizadas dentro del AVA buscan reducir desperdicios de tiempo y recursos, así como mejorar la calidad en el servicio.
- La gestión en los procesos productivos mejoran el desempeño en las actividades que tienen mayor impacto en el cliente y en la operación de la empresa, sirven como una plataforma para el desarrollo de nuevas técnicas de mejoramiento, además que permite que la empresa se instaure una cultura organizacional teniendo como principio fundamental la calidad.

- Los servicios de calidad generalmente son entregados por sistemas que gestionen la calidad y buscan siempre responder a las necesidades y expectativas de los clientes, los hoteles con gran éxito serán y son aquellos que responden a las expectativas y a las necesidades de los clientes, la calidad no tiene porque ser patrimonio de unos cuantos talvez el lujo si pero la calidad no.

4.2 RECOMENDACIONES

- Lograr un buen cumplimiento en el desarrollo de los procesos dentro de la empresa , para lo cual se debe tener claro el compromiso que debe existir en cada uno de los actores y su responsabilidad en cada una de las actividades, se necesita también dotar al personal de los recursos y herramientas necesarios además de su capacitación para lograr la consecución de los objetivos y mejoras planteados
- Incrementar los niveles de comunicación, motivación y empoderamiento entre los actores de cada una de los procesos para poder lograr crear una cultura organizacional de calidad.
- Crear un plan de capacitación al personal de mandos medios para proporcionarle conocimientos en técnicas de gestión de calidad, liderazgo, organización, para que estas se conviertan en un apoyo para el equipo directivo y trabajar en un sistema de calidad. Así mismo dar capacitación en ventas al personal para que este actúe como fuerza de ventas dentro de su proceso al momento de tener contacto con el cliente.
- Fortalecer el ambiente de trabajo para evitar la rotación de personal, fomentar el desarrollo personal y profesional así como su bienestar para convertir al personal en una ventaja competitiva.
- Capacitar constantemente al talento humano, ya que este es uno de los principales recursos en las empresas de servicios.
- Realizar inversiones y adquisiciones tecnológicas especialmente en el área de recepción, ya que estas aportan con varias ventajas para trabajar de mejor manera, volviendo más eficiente a un proceso.
- Revisar continuamente los procesos y su funcionamiento con el objeto de tener siempre un mejor acercamiento para conseguir incrementar su desempeño, estos se deben ir actualizando e introduciendo las mejoras

necesarias, en función de las necesidades de los clientes y sugerencias de los colaboradores.

- Realizar incentivos para los empleados con mejor desempeño e incrementar el deseo de buscar siempre la calidad en el servicio; el reconocimiento al mejor desempeño de un departamento o proceso se lo realizará en función a los resultados obtenidos en auditoria del servicio realizada a los clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS / MANUALES / OTROS

- a) **ALMEIDA, Mar Alonso. REDIN, Lucia. CASTILLA Juan. 2006.** *Gestión de la Calidad de los Procesos Turísticos*, Editorial Síntesis, España, 2006
- b) **BAYONE, Fernando. POZO, Inmaculada. 2007.** *Operaciones y Procesos en el sector Turístico*, Editorial Síntesis , España, 2007
- c) **CAMISON, Cesar. CRUZ, Sonia. GONZALES, Tomas. 2007.** *Gestión de la Calidad*, Editorial Pearson, España, 2007
- d) **CAPTUR, Boletín de Estadística de Ocupación Hotelera**, Ecuador, 2007
- e) **DAVALOS, María Verónica.** “*Material de Clase Planificación Estratégica*”, EPCAE, Quito, 2007
- f) **D AMBROSSIO, Giovanni.** “*Material de Clase en gerencia de Procesos*”, Gerencia de Procesos, EPCAE, Quito, 2007
- g) **DORADO, José Antonio. 2007.** *Organización y Control de Empresas de Hotelería y Turismo*, Editorial Síntesis, España,2007
- h) **HAMMER, Michael. CHAMPY, James. 1994.** *Reingeniería de Procesos*, Editorial Norma, Colombia, 1994
- i) **HARRINGTON, James. 1993.** *Mejoramiento de Procesos de la Empresa*, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. , Colombia,1993
- j) **MARIÑO, Hernando. 2003,** *Gerencia de Procesos*, Editorial Alfaomega, 2003
- k) **MEJIA, Braulio. 2007.** *Gerencia de Procesos*, Colombia, Editorial Ecoe, México,2007
- l) **PORTER, Michael. 1980.** *Estrategia Competitiva*, Editorial Continental, México, 1980
- m) **RODRIGUEZ, Joaquín. 2006.** *Como Aplicar la Planeación Estratégica en la Pequeña Industria*, Editorial Thomson Learning, México, 2006

DIRECCIONES EN INTERNET

- a) www.captur.com - Cámara Provincial de Turismo
- b) www.quito-turismo.com – Corporación Metropolitana de Turismo
- c) www.ceplades – Centro de Planificación para el Desarrollo
- d) www.rincondelvago.com

GLOSARIO

Actividad: Es la suma de tareas. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o proceso

Ambiente Externo: El ambiente es el medio en externo que envuelve física o conceptualmente a un sistema. El sistema tiene interacción con el ambiente, del cual recibe entradas y al cual se le devuelven salidas. El ambiente también puede ser una amenaza para el sistema.

Cadena de Valor: Es un sistema de actividades interdependientes, que se conexionan mediante ciertos enlaces y que generan valor a la empresa. Las actividades primarias son aquellas relativas que se mantiene en creación del producto, comercialización, distribución, apoyo y servicio de post venta. Las actividades auxiliares son las que proporcionan los factores de producción y la infraestructura que posibilita el funcionamiento de las actividades primarias.

Entrada: Recursos del ambiente externo, incluyendo productos o salidas de otros subsistemas.

Estrategias: Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

Indicador: Magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad. Resultado cuantitativo de comparar dos variables.

Misión: La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia

que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

Objetivos: Elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión, tratándose de una organización, o a los propósitos institucionales, si se trata de las categorías programáticas. Expresión cualitativa de un propósito en un periodo determinado; el objetivo debe responder a la pregunta "qué" y "para qué". Es el conjunto de resultados cualitativos o cuantitativos que se propone alcanzar a través de determinadas acciones

Procedimiento: Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad, que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos debe utilizarse, y como deben controlarse y registrarse.

Proceso: Es cualquier actividad o grupo de actividades que emplean insumos, le agregan valor y suministra un producto o servicio a un cliente interno o externo.

Procesos Agregadores de Valor: También llamados específicos, principales, productivos, de línea, de operación, de producción, institucionales, primarios claves o sustantivos. Son responsables de generar el portafolio de productos y/o servicios que responden a la misión y objetivos estratégicos de la institución.

Procesos de Transformación: Actividades de trabajo que transforman las entradas, agregando valor a ellas y haciendo de las entradas las salidas del subsistema.

Proceso Gobernante: También denominado gobernadores, estratégicos de dirección, de regulación o gerenciamiento. Estos procesos son responsables de emitir políticas directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la organización.

Salida: Los productos y servicios generados por el sistema, usados por otros sistemas en el ambiente externo.

Sistema: Conjunto de partes o elementos organizadas y relacionadas que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Los sistemas reciben (entrada) datos, energía o materia del ambiente y proveen (salida) información, energía o materia. Cada sistema existe dentro de otro más grande, por lo tanto un sistema puede estar formado por subsistemas y partes, y a la vez puede ser parte de un supersistema.

Visión: Descripción de un escenario altamente deseado por la dirección general de una organización. Capacidad de ver más allá del tiempo y el espacio, para construir en la mente un estado futuro deseable que permita tener una claridad sobre lo que se quiere hacer y a dónde se quiere llegar en una organización.

ANEXOS

**ANEXO N° 1: FUNCIONES REPETIDAS O QUE NO PERTENECEN
AL AREA**

ANEXO 1: FUNCIONES REPETIDAS O QUE NO PERTENECEN AL AREA

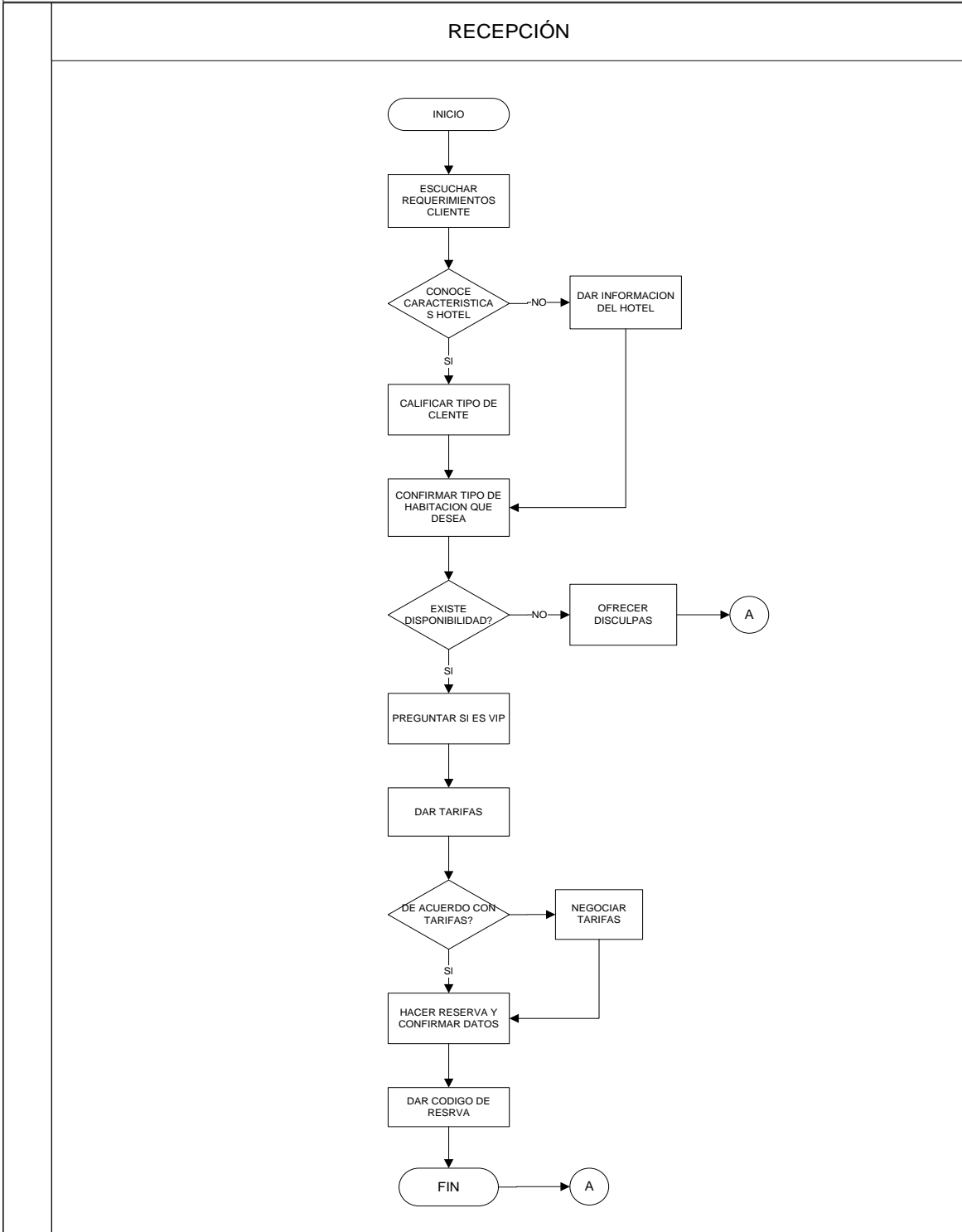
PUESTOS DE TRABAJO	FUNCIONES	REPETIDAS	NO PERTENECEN
GERENCIA GENERAL	Inspección de Instalaciones	A	1
	control de áreas de trabajo		
	Control de Personal	G	1
	Fijación de Metas		
	Control Horas de Trabajo	H	1
	Autorización de Pagos		
	Aprobación de selección de Personal	B	1
	Control de Opreciones del hotel	C	
Planificación de eventos especiales	D		
Actividades de Aprovisionamiento y compras	E		
CONTABILIDAD GENERAL	Realización contabilidad general		
	Rol de Pagos	H	
	Comprobar realización de 10%		
	Pago de Impuestos		
	Selección de Personal	B	1
	Pagos Proveedores		
Control de Ventas y Gastos			
ALIMENTOS Y BEBIDAS	Actividades de Comercialización		1
	Actividades de Aprovisionamiento y compras	E	1
	Almacenamiento de Productos	I	1
	Atención de Clientes para eventos		
	Realización de Cotizaciones		
	Visitas Clientes		
	Actividades de Ventas		
	Supervisión de Personal	G	1
Control de la Opreaciones del hotel	C		
Planificación de eventos especiales	D		
RECEPCION	Atender y gestionar solicitudes de reservas		
	Recibir a clientes (Chec In)		
	Asignar habitaciones		
	Controlar salida y entrada de clientes		
	Atender Pedidos de clientes		
	Control de habitaciones ocupadas o libres		
	Check out (salida) y Facturación a clientes walking o particulares		
GOBERNATA	Limpieza de Habitaciones		
	Inspección de Instalaciones	A	
	Limpieza de áreas Publicas		
	Reporte daños en el Hotel	F	
	Atención al cliente Lavado y planchado de Ropa Hotel		
	Atención al cliente Lavado y planchado de ropa clientes		
	Pedido y recepción de material para limpieza		
	Revisión y control de Habitaciones		
Revisión de habitaciones luego de de check out			
MANTENIMIENTO	Mantenimiento General Habitaciones		
	Reporte daños hotel	F	
	Mantenimiento de áreas públicas		
	Revisión de Equipos		
	Compra de materiales e insumos para mantenimiento		
COCINA	Apertura de Cocina		
	Control de calidad de productos		
	Elaboración de recetas		
	Verificar que las cantidades sean las correctas		
	Elaboración de la orden de comanda		
	Desbrasar y recogida		
	Planificación de Menús		
	Recepción y almacenamiento de productos	I	
	Limpieza de alimetos y poductos		
Pedido de insumos	E		
RESTAURANTE	Limpieza de local y menaje		
	Montaje de mesas		
	Preparación de estras (jugos, café, aji)		
	Recibir y acomodar clientes		
	Prestación de servsio		
	Facturar		

**ANEXO N° 2: FLUJOGRAMA DE PROCESOS OPERATIVOS
ACTUALES**

ANEXO 2: FLUJOGRAMA DE PROCESOS OPERATIVOS ACTUALES

HOTEL TAMBO REAL DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL	MACROPROCESO: RECEPCION	05/09/2009	RCP.01
	PROCESO: RESERVAS	FECHA DE ELABORACION	HOJA 1 DE 1
	SUBPROCESO:		

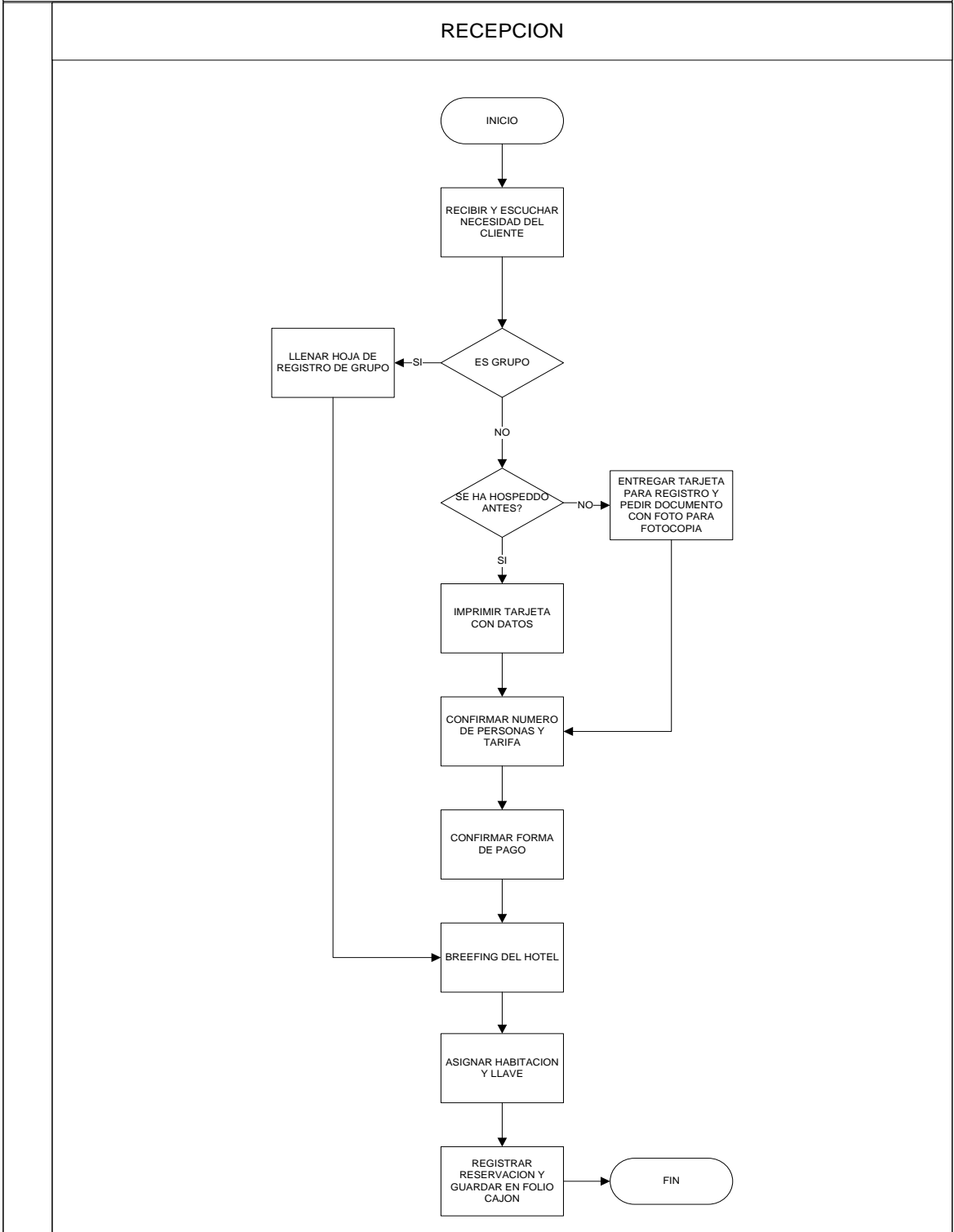
RECEPCION



ELABORADO POR: JULIO OLIVO P.

HOTEL TAMBO REAL DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL	MACROPROCESO: RECEPCION	05/09/2009	RCP.02
	PROCESO: RECEPCION	FECHA DE ELABORACION	HOJA 1 DE 1
SUBPROCESO:			

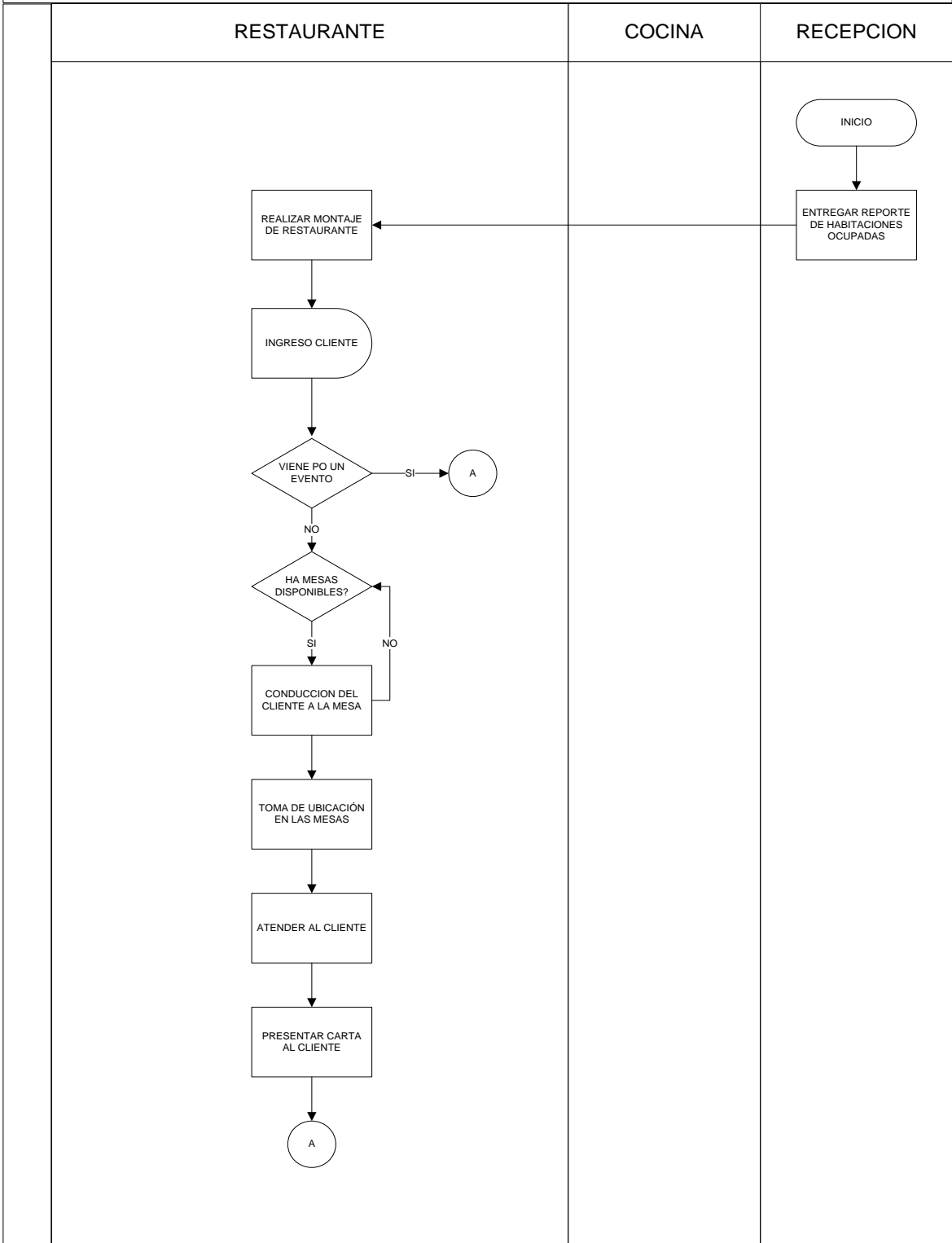
RECEPCION CLIENTE



ELABORADO POR: JULIO OLIVO P.

HOTEL TAMBO REAL DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL	MACROPROCESO: GESTION HOTELERA	06/09/2009	GHO.01.01
	PROCESO: ALIMENTOS Y BEBIDAS	FECHA DE ELABORACION	HOJA 1 DE 2
	SUBPROCESO: RESTAURANTE		

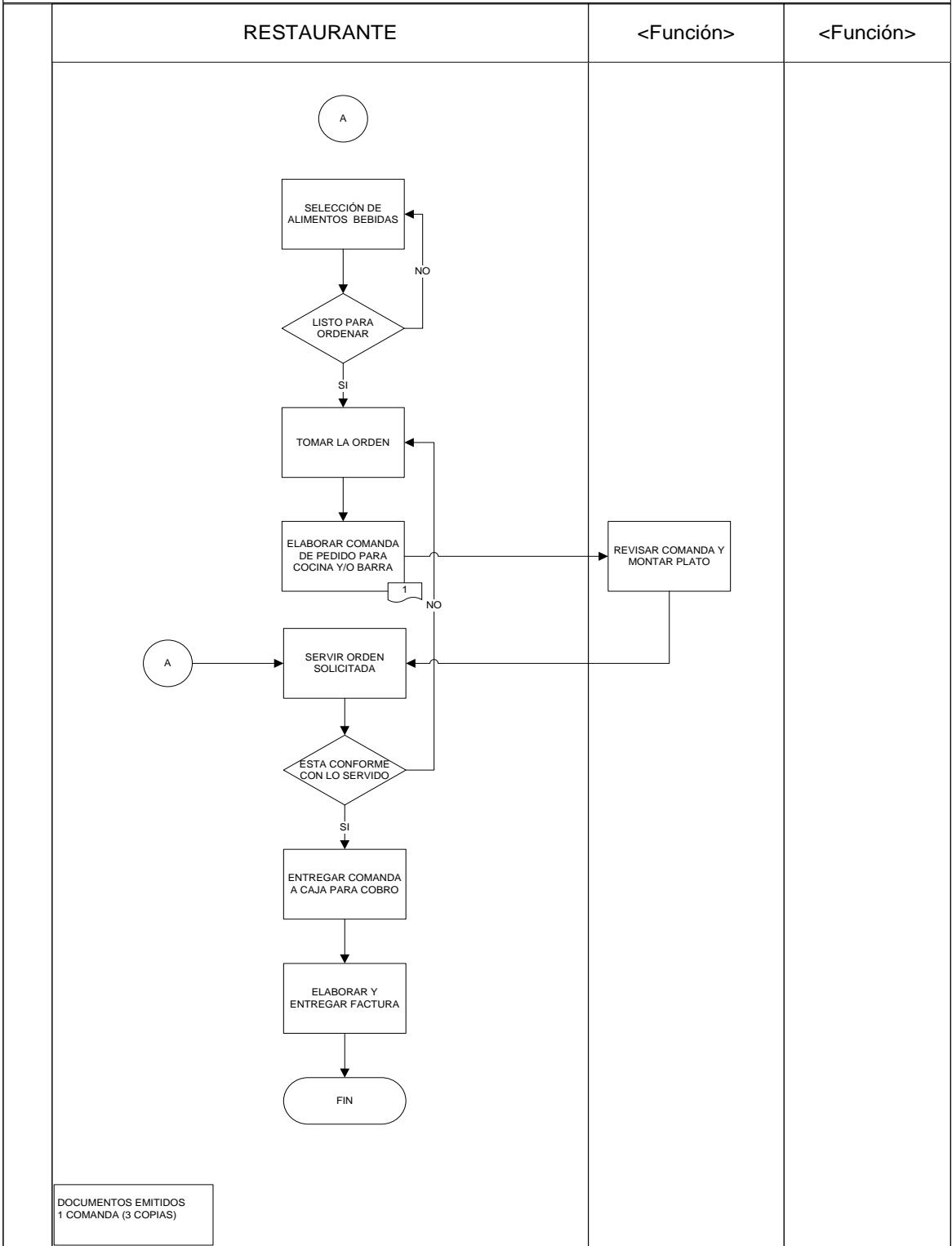
ATENCION RESTAURANTE



ELABORADO POR: JULIO OLIVO P.

HOTEL TAMBO REAL DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL	MACROPROCESO: GESTION HOTELERA	06/09/2009	GHO.01.01
	PROCESO: ALIMENTOS Y BEBIDAS	FECHA DE ELABORACION	HOJA 2DE 2
SUBPROCESO: RESTAURANTE			

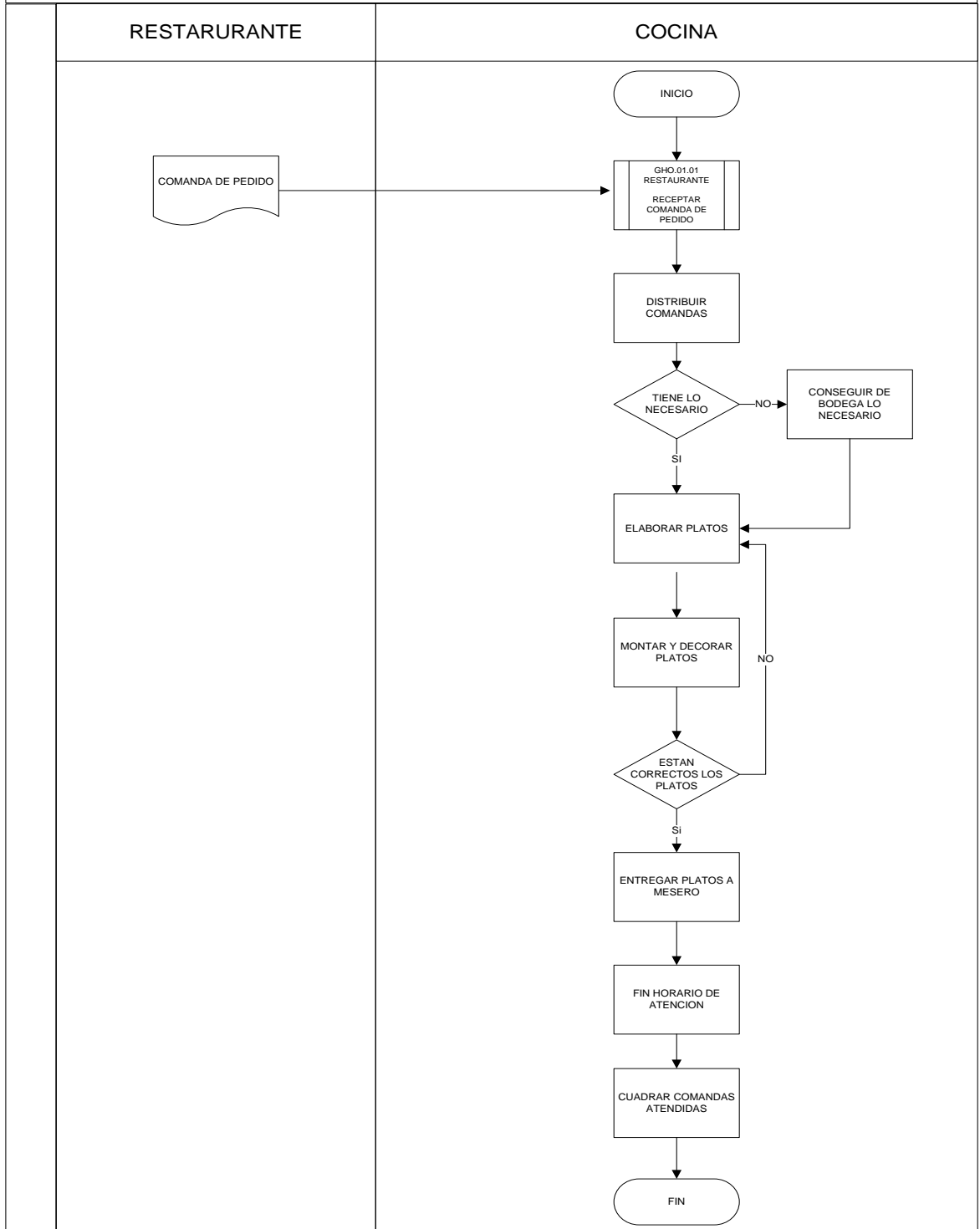
ATENCION RESTAURANTE



ELABORADO POR: JULIO OLIVO P.

HOTEL TAMBO REAL DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL	MACROPROCESO: GESTION HOTELERA	07/09/2009	GHO.01.02
	PROCESO: ALIMENTOS Y BEBIDAS	FECHA DE ELABORACION	HOJA 1 DE 1
SUBPROCESO: PREPARACION DE ALIMENTOS			

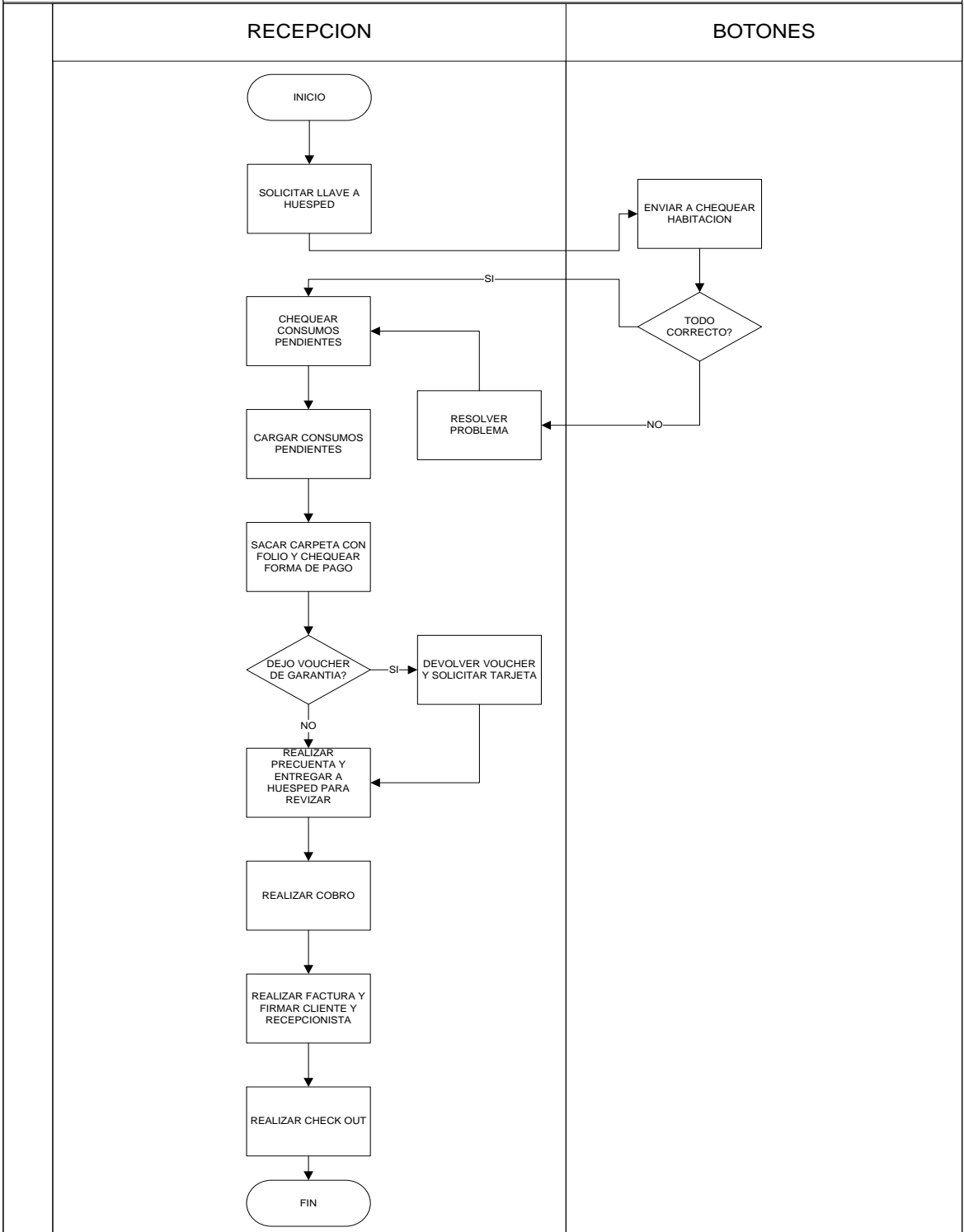
PREPARACION DE ALIMENTOS



ELABORADO POR: JULIO OLIVO P.

HOTEL TAMBO REAL DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL	MACROPROCESO: FACTURACION	09/09/2009	FAC
	PROCESO: SUBPROCESO:	FECHA DE ELABORACION	HOJA 1 DE 2

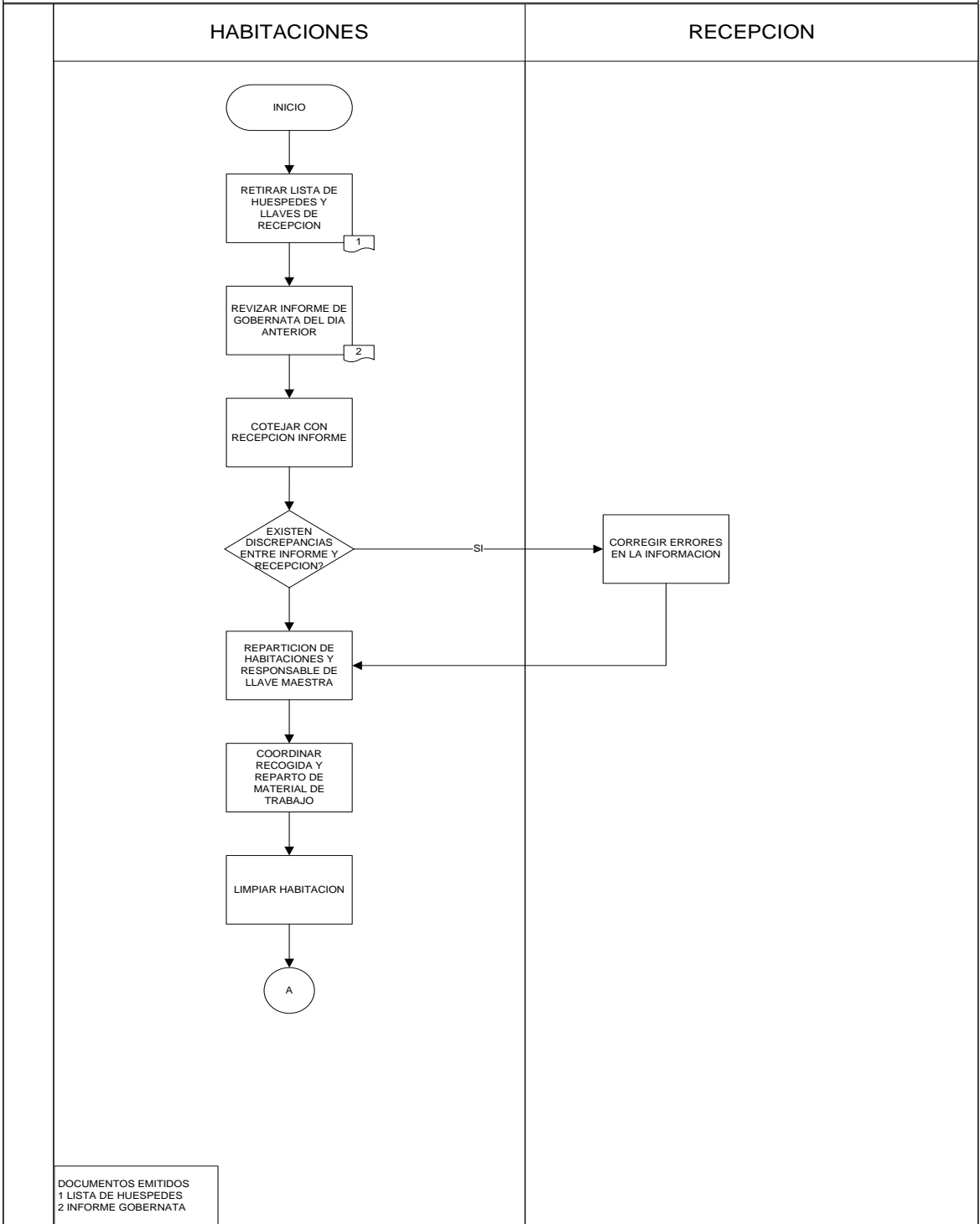
FACTURACION



ELABORADO POR: JULIO OLIVO P.

HOTEL TAMBO REAL DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL	MACROPROCESO: GESTION HOTELERA PROCESO: HABITACIONES SUBPROCESO: LIMPIEZA DE HABITACIONES	09/09/2009 FECHA DE ELABORACION	GHO.02.01 HOJA 1 DE 2
--	---	------------------------------------	--------------------------

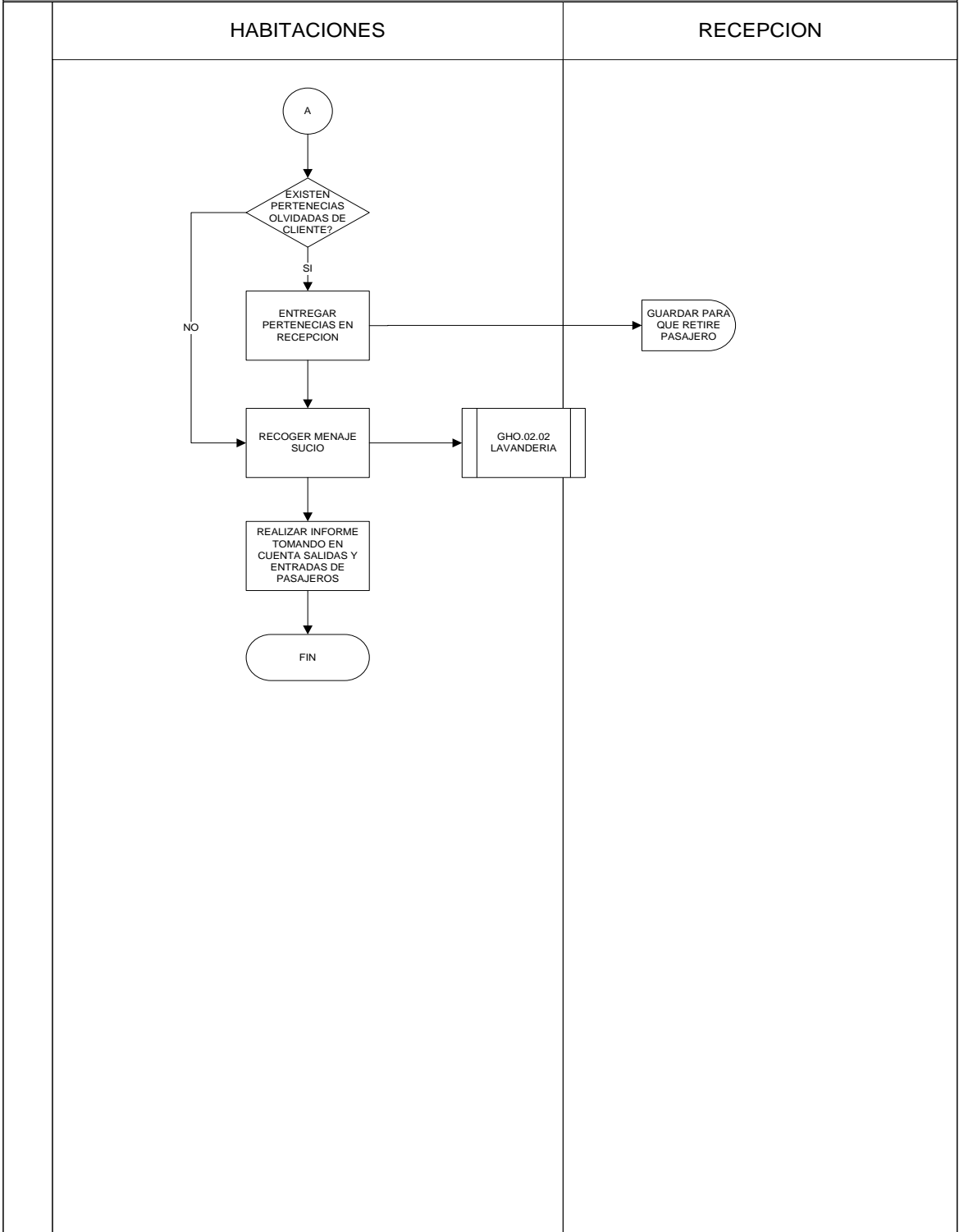
LIMPIEZA DE HABITACIONES



ELABORADO POR: JULIO OLIVO P.

HOTEL TAMBO REAL DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL	MACROPROCESO: GESTION HOTELERA	09/09/2009	GHO.02.01
	PROCESO: HABITACIONES	FECHA DE ELABORACION	HOJA 2 DE 2
SUBPROCESO: LIMPIEZA DE HABITACIONES			

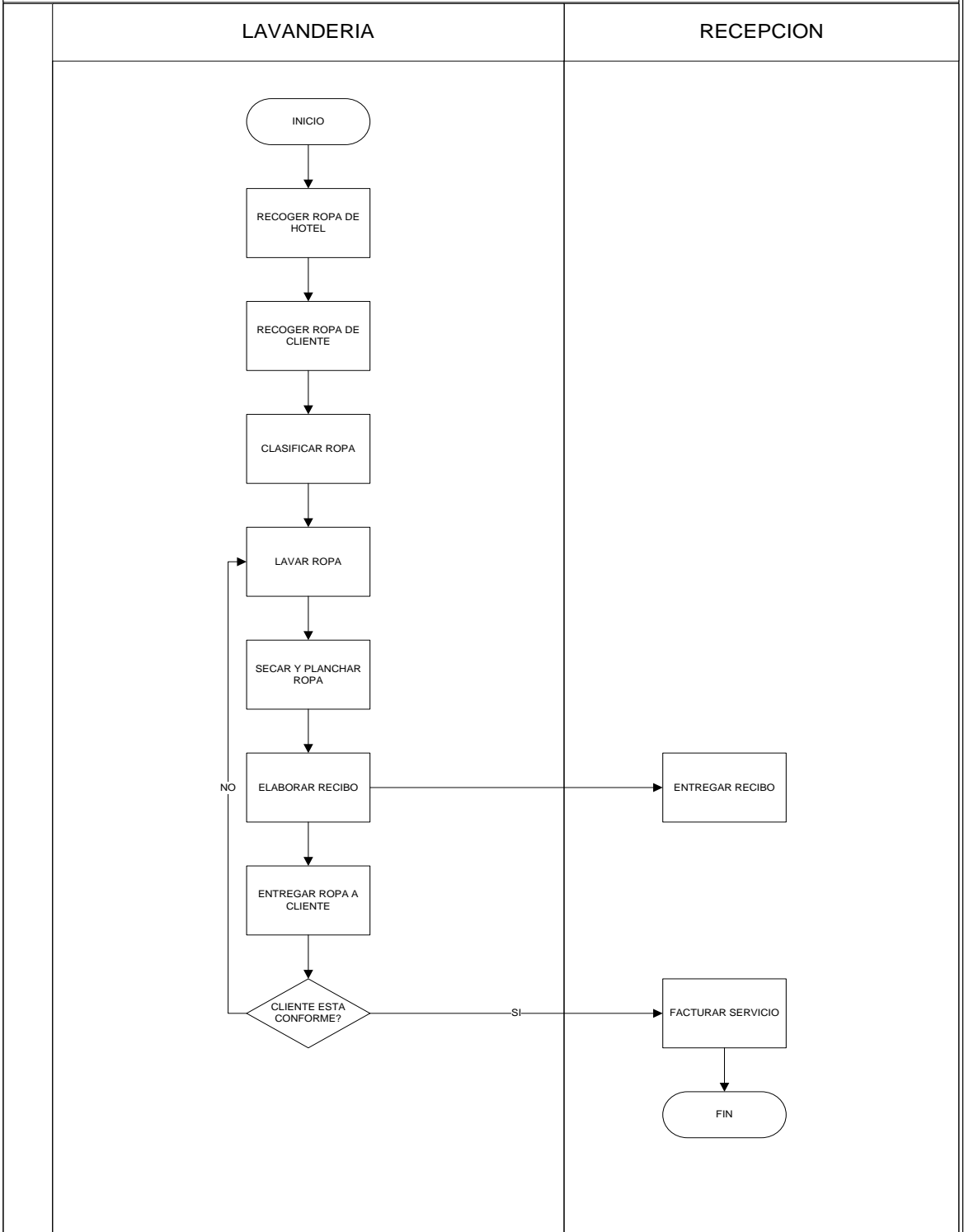
LIMPIEZA DE HABITACIONES



ELABORADO POR: JULIO OLIVO P.

HOTEL TAMBO REAL DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL	MACROPROCESO: GESTION HOTELERA	09/09/2009	GHO.02.02
	PROCESO: HABITACIONES	FECHA DE ELABORACION	HOJA 1 DE 1
SUBPROCESO: LAVANDERIA			

LAVANDERIA



ELABORADO POR: JULIO OLIVO P.

ANEXO N° 3: PROBLEMAS DETECTADOS

ANEXO 3: PROBLEMAS DETECTADOS

PROBLEMAS DETECTADOS EN PROCESOS ACTUALES	
	Falta de Procesos de planificación, por ende se refleja en una falta de planificación a largo plazo
	Falta de planificación para comercializar los servicios y para captar nuevos mercados o incrementar las cuotas de mercado cautivos
	No existe un proceso que se encargue de atender exclusivamente a las solicitudes de tarifas o cotizaciones, además de negociar contratos de grupos de manera que estos se sientan bien atendidos.
	Existen procesos con actividades repetidas y que producen demoras
	Existen procesos realizados por ciertas área y personas sin capacidades para realizarlos de la mejor manera, los realizan de una manera empírica, como el caso de RR.HH generando a larga demasiada rotación de personal.
	Existe una falencia en la integración de tecnología a los procesos, demorando las actividades y volviendola demasiado controladas
	El enfoque hacia el cliente no es suficiente, pues no existe un proceso que se encargue de atender ni medir su real nivel de satisfacción o atender sus quejas
	El personal únicamente intuye sus responsabilidades, existe falta de conocimiento de la importancia de sus actividades.
	Se da poca importancia a los procesos enfocandose más en el control, realizando actividades similares generando demoras.

**ANEXO N° 4: ANALISIS VALOR AGREGADO DE PROCESOS
OPERATIVOS ACTUALES Y ANALISIS VALOR AGREGADO DE
POCESOS OPERATIVOS PROPUESTOS**

ANEXO 4 A

Unidad: Recepción					Macroproceso: Recepción	
Elaborado Por: Julio Olivo P.					Proceso: Reservas RCP.01 (Situación actual)	
Fecha de Elaboración: 26 Sep 2009					Subproceso:	
Nº	RESPONSABLE	VALOR AGREGADO		NVA (SIN VALOR AGREGADO)		Objetivo: Atender a los clientes y realizar reservas de manera rápida y eficiente
		VAR Cliente	VAE Empresa	SVA	D	
						ACTIVIDAD
1	Recepcionista		1 Min			Contestar teléfono y dar saludo institucional
2	Recepcionista		2 Min			Escuchar requerimientos del cliente
3	Recepcionista	1 Min				Revisar disponibilidad
4	Recepcionista			1 Min		Confirmar si se ha hospedado antes (caso contrario dar explicación de servicios)
5	Recepcionista			1 Min		Calificar el tipo de cliente (grupo, Agencia, Empleado público o privado)
6	Recepcionista		2 Min			Dar características y tipos de habitaciones
7	Recepcionista				1 Min	Confirmar que tipo de habitación desea
8	Recepcionista			1 Min		Confirmar si es cliente Vip o cliente frecuente
9	Recepcionista	1 Min				Proporcionar tarifas
10	Recepcionista			1 Min		Explicar políticas de cancelación
11	Recepcionista	1 Min				Realizar reservación
12	Recepcionista			1 Min		Consultar hora de llegada
13	Recepcionista	1 Min				Repetir detalles de confirmación
14	Recepcionista	1 Min				Proporcionar código de reservación
		5	3	7	1	TOTAL TIEMPO

COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
(1) Valor Agregado Cliente	5	31%
(2) Valor Agregado Empresa	3	19%
(3) Sin Valor Agregado	7	44%
(4) Demora	1	6%
(5) Total =	16	100%
(6) TIEMPO DE VALOR AGREGADO=	8	
(7) INDICE DE VALOR AGREGADO =	50%	

VAC	31%
VAE	19%
SVA	44%
D	6%

ANEXO 4 B

Unidad: Recepción					Macroproceso: Recepción	
Elaborado Por: Julio Olivo P.					Proceso: Reservas RCP.01 (Propuesto)	
Fecha de Elaboración: 20 Oct 2009					Subproceso:	
Nº	RESPONSABLE	VALOR AGREGADO		NVA (SIN VALOR AGREGADO)		Objetivo: Atender a los clientes y realizar reservas de manera rápida y eficiente
		VAR Cliente	VAE Empresa	SVA	D	
1	Recepcionista		1 Min			Contestar teléfono y dar saludo institucional
2	Recepcionista		2 Min			Escuchar requerimientos del cliente
3	Recepcionista	1 Min				Revisar disponibilidad
6	Recepcionista			2 Min		Dar características y tipos de habitaciones
9	Recepcionista	1 Min				Proporcionar tarifas
11	Recepcionista	1 Min				Realizar reservación
12	Recepcionista			1 Min		Consultar hora de llegada
13	Recepcionista	1 Min				Repetir detalles de confirmación
14	Recepcionista	1 Min				Proporcionar código de reservación
		5	3	3	0	TOTAL TIEMPO

COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
(1) Valor Agregado Cliente	5	46%
(2) Valor Agregado Empresa	3	27%
(3) Sin Valor Agregado	3	27%
(4) Demora	0	
(5) Total =	11	100%
(6) TIEMPO DE VALOR AGREGADO =	8	
(7) INDICE DE VALOR AGREGADO =	73%	

VAC	46%
VAE	27%
SVA	27%
D	0%

ANEXO 4 C

Unidad: Recepción				Macroproceso: Recepción		
Elaborado Por: Julio Olivo P.				Proceso: Recepción Cliente RCP.02 (Situación Actual)		
Fecha de Elaboración: 26 Sep 2009				Subproceso:		
Nº	RESPONSABLE	VALOR AGREGADO		NVA (SIN VALOR AGREGADO)		Objetivo: Recibir a clientes minimizando los tiempos y logrando satisfacción del cliente
		VAR Cliente	VAE Empresa	SVA	D	
1	Recepcionista			1 Min		Recibir cliente y preguntar si tiene reservación
2	Cliente		10 Min			Llenar hoja de registro de cada persona del grupo (en caso de ser grupo)
3	Recepcionista			1Min		Confirmar si se ha hospedado antes
4	Recepcionista			1 Min		Imprimir tarjeta de registro (si se ha hospedado antes)
5	Cliente		2 Min			Llenar tarjeta de registro (en caso de hospedarse primera vez)
6	Recepcionista			1 Min		Solicitar documento con foto y sacar copia
7	Recepcionista				1 Min	Confirmar número de personas y tarifa
8	Recepcionista		3 Min			Cobrar la primera noche de hospedaje
9	Recepcionista	1Min				Briefing del hotel al cliente
10	Recepcionista	1 Min				Asignar habitación entregar llave
11	Botones	5,00 Min				Conducir al huésped a su habitación
12	Recepcionista		3 Min			Registrar reservación
13	Recepcionista				5 Min	Llenar sleep con datos del huésped
14	Recepcionista				5 Min	Ingresar habitación a sistema telefónico
15	Recepcionista			1 Min		Guardar registro en folio correspondiente y en el cajón de habitaciones ocupadas
		7	18	5	11	TOTAL TIEMPO

COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
(1) Valor Agregado Cliente	7	17%
(2) Valor Agregado Empresa	18	44%
(3) Sin Valor Agregado	5	12%
(4) Demora	11	27%
(5) Total =	41	100%
(6) TIEMPO DE VALOR AGREGADO=	25	
(7) INDICE DE VALOR AGREGADO =	61%	

VAC	17%
VAE	44%
SVA	12%
D	27%

ANEXO 4 D

Unidad: Recepción					Macroproceso: Recepción	
Elaborado Por: Julio Olivo P.					Proceso: Recepción Cliente RCP.02 (Propuesta)	
Fecha de Elaboración: 20 Oct 2009					Subproceso:	
Nº	RESPONSABLE	VALOR AGREGADO		NVA (SIN VALOR AGREGADO)		Objetivo: Recibir a clientes minimizando los tiempos y logrando satisfacción del cliente
		VAR Cliente	VAE Empresa	SVA	D	ACTIVIDAD
1	Recepcionista			1 Min		Recibir cliente y preguntar si tiene reservación
2	Cliente		2 Min			Extraer de sistema lista de pasajeros con datos y distribución
3	Recepcionista			1Min		Confirmar si se ha hospedado antes
4	Recepcionista			1 Min		Imprimir tarjeta de registro (si se ha hospedado antes)
5	Cliente		2 Min			Llenar tarjeta de registro (en caso de hospedarse primera vez)
6	Recepcionista		1 Min			Solicitar documento para confirmar datos
7	Recepcionista				1 Min	Confirmar número de personas y tarifa
8	Recepcionista		3 Min			Cobrar la primera noche de hospedaje
9	Recepcionista	1Min				Briefing del hotel al cliente
10	Recepcionista	1 Min				Entregar llaves
11	Botones	5 Min				Conducir al huésped a su habitación
12	Recepcionista		3 Min			Registrar reservación en sistema
		7	11	4	1	TOTAL TIEMPO

COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
(1) Valor Agregado Cliente	7	31%
(2) Valor Agregado Empresa	11	48%
(3) Sin Valor Agregado	4	17%
(4) Demora	1	4%
(5) Total =	23	100%
(6) TIEMPO DE VALOR AGREGADO=	17	
(7) INDICE DE VALOR AGREGADO =	78%	

VAC	31%
VAE	48%
SVA	17%
D	4%

ANEXO 4 E

Unidad: Restaurante				Macroproceso: Gestión hotelera		
Elaborado Por: Julio Olivo P.				Proceso: Alimentos y bebidas GHO.01		
Fecha de Elaboración: 27 Sep 2009				Subproceso: Restaurante GHO.01.01(Situación Actual)		
Nº	RESPONSABLE	VALOR AGREGADO		NVA (SIN VALOR AGREGADO)		Objetivo: Atender a clientes ofertando variedad gastronomica para satisfacer necesidades
		VAR Cliente	VAE Empresa	SVA	D	
1	Recepcionista		3 Min			Entregar reporte de habitaciones
2	Mesero			2 Min		Chequear reporte
3	Mesero	3 Min				Montar mesa
4	Capitán	1 Min				Dar Bienvenida al cliente y Conducir a mesa
5	Mesero			2 Min		Chequear carta con cliente
6	Mesero	1 Min				Presentar carta al cliente
7	Cliente	5 Min				Selección de alimentos
8	Mesero	2 Min				Tomar orden
9	Mesero		4Min			Realizar comanda y enviar a cocina y / o Bar
10	Cocina	6 Min				Revisar comnada y montar plato
11	Mesero	2 Min				Servir orden al cliente
12	Mesero				7 Min	Esperar terminar entrada para servir segundo plato
13	Mesero	2 Min				Servir segundo plato
14	Mesero				10 Min	Esperar terminar segundo plato
15	Mesero	2 Min				Retirar vajilla y consultar si todo estuvo bien
16	Mesero			1 Min		Entregar comanda a caja para la cuenta
17	Mesero	2 Min				Elaboración de la Cuenta
18	Mesero	5 Min				Cobro y entrega de factura
		31	7	5	17	TOTAL TIEMPO

COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
(1) Valor Agregado Cliente	31	52%
(2) Valor Agregado Empresa	7	12%
(3) Sin Valor Agregado	5	8%
(4) Demora	17	28%
(5) Total =	60	100%
(6) TIEMPO DE VALOR AGREGADO=	38	
(7) INDICE DE VALOR AGREGADO =	63%	

VAC	52%
VAE	12%
SVA	8%
D	28%

ANEXO 4 F

Unidad: Restaurante				Macroproceso: Gestión Hotelera		
Elaborado Por: Julio Olivo P.				Proceso: Alimentos y bebidas GHO.01		
Fecha de Elaboración: 22 Oct 2009				Subproceso: Restaurante GHO.01.01 (Propuesto)		
Nº	RESPONSABLE	VALOR AGREGADO		NVA (SIN VALOR AGREGADO)		Objetivo: Atender a clientes ofertando variedad gastronomica para satisfacer necesidades
		VAR Cliente	VAE Empresa	SVA	D	
1	Recepcionista		3 Min			Entregar memorando de grupos con eventos
2	Capitán	1 Min				Dar Bienvenida al cliente y Conducir a mesa
3	Mesero	1 Min				Presentar carta al cliente
4	Cliente	5 Min				Selección de alimentos
5	Mesero	2 Min				Tomar orden
6	Mesero		2 Min			Realizar comanda y enviar a cocina y / o Bar
7	Cocina	6 Min				Revisar comnada y montar plato
8	Mesero	2 Min				Servir orden al cliente
9	Mesero				7 Min	Esperar terminar entrada para servir segundo plato
10	Mesero	2 Min				Servir segundo plato
11	Mesero				10 Min	Esperar terminar segundo plato
12	Mesero	2 Min				Retirar vajilla y consultar si todo estuvo bien
13	Mesero			1 Min		Entregar comanda a caja para la cuenta
14	Mesero	2 Min				Elaboración de la Cuenta
15	Mesero	5 Min				Cobro y entrega de factura
16	Mesero	15 Min				Realizar Mice en Place de restaurante
		43	5	1	17	TOTAL TIEMPO

COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
(1) Valor Agregado Cliente	43	65%
(2) Valor Agregado Empresa	5	8%
(3) Sin Valor Agregado	1	2%
(4) Demora	17	26%
(5) Total =	66	100%
(6) TIEMPO DE VALOR AGREGADO=	48	
(7) INDICE DE VALOR AGREGADO =	73%	

VAC	65%
VAE	8%
SVA	2%
D	26%

ANEXO 4 G

Unidad: Cocina				Macroproceso: Gestión hotelera		
Elaborado Por: Julio Olivo P.				Proceso: Alimentos y bebidas GHO.01		
Fecha de Elaboración: 27 Sep 2009				Subproceso: Preparación de alimentos GHO.01.02 (situación Actual)		
Nº	RESPONSABLE	VALOR AGREGADO		NVA (SIN VALOR AGREGADO)		Objetivo: Elaborar oferta gastronómica de calidad minimizando desperdicios
		VAR Cliente	VAE Empresa	SVA	D	
1	Mesero			1 Min		Entregar comanda de platos pedidos
2	Ayudante Cocina			2 Min		Distribuir comandas
3	Jefe cocina			5 Min		Establecer ingredientes a utilizar para preparar alimentos
4	Jefe cocina			4 Min		Determinar cantidad de alimentos a utilizar
5	Jefe cocina			2 Min		Revisar y seleccionar ingredientes en refrigerador
6	Ayudante Cocina			6 Min		Traer ingredientes y alimentos de bodega
7	Ayudante Cocina	10 Min				Limpiar alimentos
8	Ayudante Cocina	12 Min				Preparar cortesías
9	Ayudante Cocina	8 Min				Elaborar entradas
10	Jefe cocina	10 Min				Elaborar platos Fuertes
11	Jefe cocina	15 Min				Elaborar platos a la carta
12	Ayudante Cocina	8 Min				Elaborar postres
13	Ayudante Cocina		15 Min			Servir alimentación a colaboradores
14	Ayudante Cocina			6 Min		Limpiar piso
15	Jefe cocina		4 Min			Revisar comandas y montar platos
16	Ayudante Cocina	2 Min				Entregar platos a mesero para servir
17	Ayudante Cocina			15 Min		Lavar Menaje
18	Ayudante Cocina			15 Min		Limpiar equipos
19	Jefe cocina		7			Cuadrar comandas atendidas
		65	26	56	0	TOTAL TIEMPO

COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
(1) Valor Agregado Cliente	65	
(2) Valor Agregado Empresa	26	
(3) Sin Valor Agregado	56	
(4) Demora	0	
(5) Total =	147	100%
(6) TIEMPO DE VALOR AGREGADO=	91	
(7) INDICE DE VALOR AGREGADO =	62%	

VAC	65%
VAE	26%
SVA	56%
D	0%

ANEXO 4 H

Unidad: Cocina				Macroproceso: Gestión Hotelera		
Elaborado Por: Julio Olivo P.				Proceso: Alimentos y bebidas GHO.01		
Fecha de Elaboración: 26 Oct 2009				Subproceso: Preparación de Alimentos GHO.01.02 (Propuesta)		
Nº	RESPONSABLE	VALOR AGREGADO		NVA (SIN VALOR AGREGADO)		Objetivo: Elaborar oferta gastronómica de calidad minimizando desperdicios
		VAR Cliente	VAE Empresa	SVA	D	
1	Recepción			1 Min		Entregar reporte ocupación habitaciones o reservas
2	Ayudante Cocina			2 Min		Revizar receta del día
3	Ayudante Cocina			6 Min		Traer ingredientes y alimentos de bodega
4	Ayudante Cocina	10 Min				Limpiar alimentos
5	Ayudante Cocina	12 Min				Preparar cortesías
6	Ayudante Cocina	8 Min				Elaborar entradas
7	Jefe cocina	10 Min				Elaborar platos Fuertes
8	Jefe cocina	15 Min				Elaborar platos a la carta
9	Ayudante Cocina	8 Min				Elaborar postres
10	Ayudante Cocina		15 Min			Servir alimentación a colaboradores
11	Ayudante Cocina			6 Min		Limpiar Piso
12	Jefe cocina		4 Min			Revisar comandas y montar platos
13	Ayudante Cocina	2 Min				Entregar platos a mesero para servir
14	Ayudante Cocina			15 Min		Lavar Menaje
15	Ayudante Cocina			15 Min		Limpiar equipos
16	Jefe cocina		15 Min			Realizar Mice en place de cocina
17	Jefe cocina		7			Cuadrar comandas atendidas
		65	41	45	0	TOTAL TIEMPO

COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
(1) Valor Agregado Cliente	65	43%
(2) Valor Agregado Empresa	41	27%
(3) Sin Valor Agregado	45	30%
(4) Demora	0	0%
(5) Total =	151	100%
(6) TIEMPO DE VALOR AGREGADO=	106	
(7) INDICE DE VALOR AGREGADO =	71%	

VAC	43%
VAE	27%
SVA	30%
D	0%

ANEXO 4 I

Unidad: Habitaciones					Macroproceso: Gestión Hotelera	
Elaborado Por: Julio Olivo P.					Proceso: Habitaciones GHO.02	
Fecha de Elaboración: 29 Sep 2009					Subproceso: Limpieza de Habitaciones GHO. 02.01 (Situación Actual)	
Nº	RESPONSABLE	VALOR AGREGADO		NVA (SIN VALOR AGREGADO)		Objetivo: Mantener y tener áreas y habitaciones limpias y arregladas el mayor tiempo posible ACTIVIDAD
		VAR Cliente	VAE Empresa	SVA	D	
1	Camarera		1 Min			Retirar lista de huéspedes y llaves
2	Camarera			3 Min		Revizar informe de gobernata del día anterior
3	Camarera			2 Min		Cotejar informe con recepcionista
4	Camarera			2 Min		Corregir errores en informe
5	Camarera			3 Min		Repartir habitaciones y llaves maestras
6	Camarera			3 Min		Recoger y repartir material de trabajo
7	Camarera	8 Min				Limpiar baño
8	Camarera	5 Min				Limpiar Habitación
9	Camarera	15 Min				Tender Cama
10	Camarera	2 Min				Revizar prendas olvidadas
11	Camarera	1 Min				Entregar pertenencias en recepción
12	Camarera			5 Min		Recoger menaje sucio
13	Camarera		5 Min			Realizar informe tomando en cuenta entradas y salidas de pasajero
		31	6	18	0	TOTAL TIEMPO

COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
(1) Valor Agregado Cliente	31	56%
(2) Valor Agregado Empresa	6	11%
(3) Sin Valor Agregado	18	33%
(4) Demora	0	0%
(5) Total =	55	100%
(6) TIEMPO DE VALOR AGREGADO=	37	
(7) INDICE DE VALOR AGREGADO =	67%	

VAC	56%
VAE	11%
SVA	33%
D	0%

ANEXO 4 J

Unidad: Habitaciones					Macroproceso: Gestión Hotelera	
Elaborado Por: Julio Olivo P.					Proceso: Habitaciones GHO.02	
Fecha de Elaboración: 27 Oct 2009					Subproceso: Limpieza de Habitaciones GHO. 02.01(Propuesto)	
Nº	RESPONSABLE	VALOR AGREGADO		NVA (SIN VALOR AGREGADO)		Objetivo: Mantener y tener áreas y habitaciones limpias y arregladas el mayor tiempo posible
		VAR Cliente	VAE Empresa	SVA	D	ACTIVIDAD
1	Camarera		1 Min			Solicitar reporte de ocupación en recepción
6	Camarera			3 Min		Recoger y repartir material de trabajo
7	Camarera	8 Min				Limpiar baño
8	Camarera	5 Min				Limpiar Habitación
9	Camarera	15 Min				Tender Cama
10	Camarera	2 Min				Revizar prendas olvidadas
11	Camarera	1 Min				Entregar pertenencias en recepción
12	Camarera			5 Min		Recoger menaje sucio
13	Camarera		8 Min			Revizar habitaciones ocupadas o libres y entrgar reporte en recepción para cruzar
13	Camarera					
		31	9	8	0	TOTAL TIEMPO

COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
(1) Valor Agregado Cliente	31	66%
(2) Valor Agregado Empresa	9	13%
(3) Sin Valor Agregado	8	21%
(4) Demora	0	0%
(5) Total =	48	100%
(6) TIEMPO DE VALOR AGREGADO=	40	
(7) INDICE DE VALOR AGREGADO =	83%	

VAC	66%
VAE	13%
SVA	21%
D	0%

ANEXO 4 K

Unidad: Habitaciones				Macroproceso: Gestión Hotelera		
Elaborado Por: Julio Olivo P.				Proceso: Habitaciones GHO.02		
Fecha de Elaboración: 28 Oct 2009				Subproceso: Lavandería GHO. 02.02 (Situación Actual)		
Nº	RESPONSABLE	VALOR AGREGADO		NVA (SIN VALOR AGREGADO)		Objetivo: Brindar servicio de lavandería manteniendo la calidad de las prendas
		VAR Cliente	VAE Empresa	SVA	D	
1	Camarera		4 Min			Recoger ropa de hotel
6	Camarera	2 Min				Recibir ropa de clientes
7	Camarera			3 Min		Clasificar ropa
8	Camarera			3 Min		Encender Maquinas
9	Camarera	7 Min				Lavar Ropa
10	Camarera	5 Min				Secar ropa
11	Camarera	2 Min				Planchar ropa
12	Camarera		3 Min			Elaborar planilla de servicio
13	Camarera	4 Min				Entregar ropa a cliente y planilla a recepción
13	Recepcionista		4 Min			Facturar
		20	7	6	0	TOTAL TIEMPO

COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
(1) Valor Agregado Cliente	20	61%
(2) Valor Agregado Empresa	7	21%
(3) Sin Valor Agregado	6	18%
(4) Demora	0	0%
(5) Total =	33	100%
(6) TIEMPO DE VALOR AGREGADO=	27	
(7) INDICE DE VALOR AGREGADO =	81%	

VAC	66%
VAE	13%
SVA	21%
D	0%

ANEXO 4 L

Unidad: Recepción					Macroproceso:	
Elaborado Por: Julio Olivo P.					Proceso: Facturación FAC (Situación Actual)	
Fecha de Elaboración: 30 Sep 2009					Subproceso:	
Nº	RESPONSABLE	VALOR AGREGADO		NVA (SIN VALOR AGREGADO)		Objetivo: Cobrar al cliente consumos reales y realizar despedida rapida ACTIVIDAD
		VAR Cliente	VAE Empresa	SVA	D	
1	Recepcionista			1 Min		Solicitar Llave al Huésped
2	Botones		5 Min			Enviar a chequear habitación
3	Recepcionista			3 Min		Chequear consumos pendientes
4	Recepcionista		3 Min			Cargar consumos pendientes
5	Recepcionista			2 Min		Sacar carpeta con fólío de cajón y chequear forma de pago
6	Recepcionista	3 Min				Realizar precuenta y entregar para su revisión
7	Recepcionista		3 Min			Realizar cobro
8	Recepcionista	2 Min				Emitir factura
9	Recepcionista			1 Min		Firmar factura cliente y recepcionista
10	Recepcionista		3 Min			Realizar check out
		5	14	7	0	TOTAL TIEMPO

COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
(1) Valor Agregado Cliente	5	19%
(2) Valor Agregado Empresa	14	54%
(3) Sin Valor Agregado	7	27%
(4) Demora	0	0%
(5) Total =	26	100%
(6) TIEMPO DE VALOR AGREGADO=	19	
(7) INDICE DE VALOR AGREGADO =	73%	

VAC	19%
VAE	54%
SVA	27%
D	0%

ANEXO 4 M

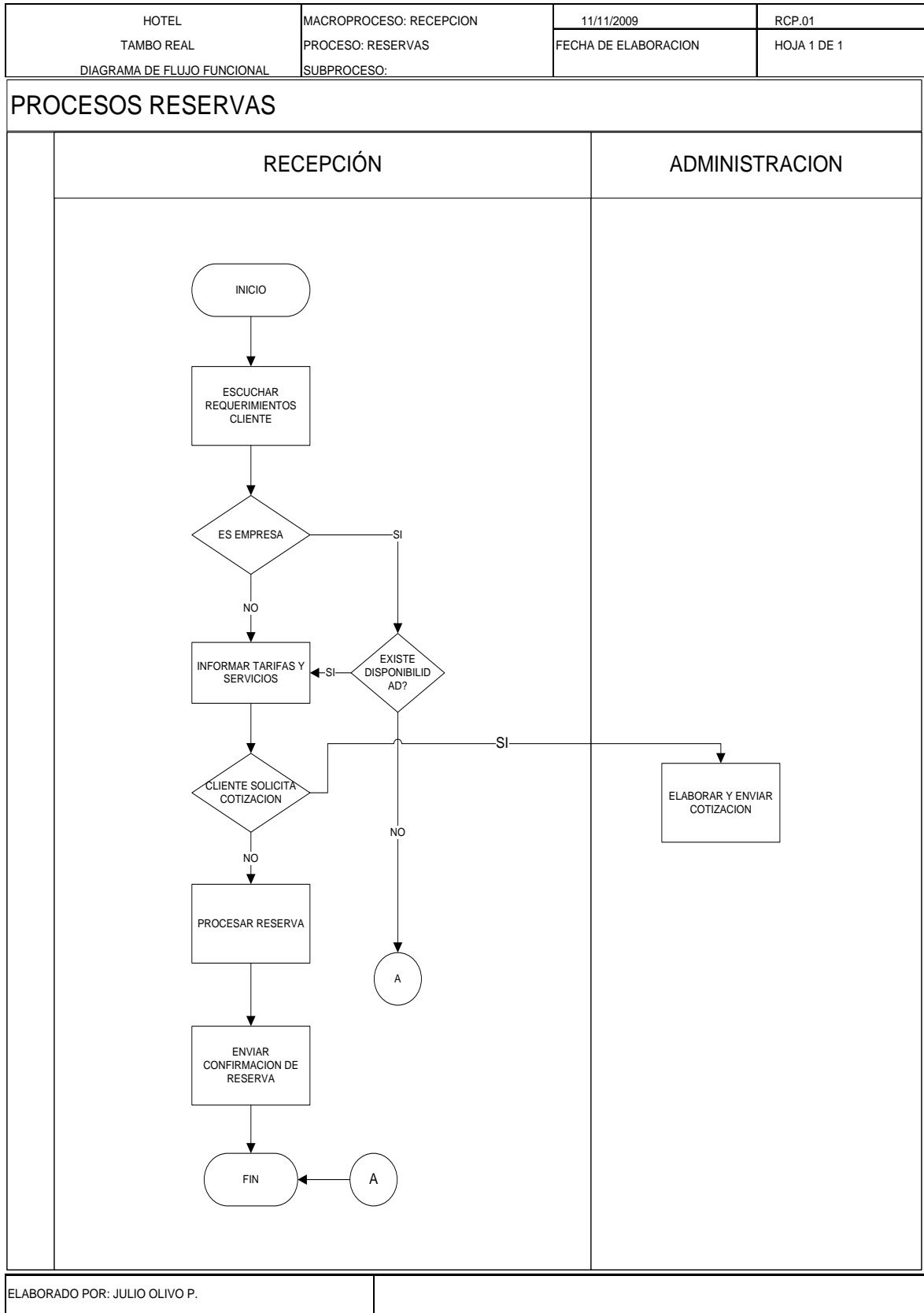
Unidad: Recepción					Macroproceso:	
Elaborado Por: Julio Olivo P.					Proceso: Facturación y Check Out RCP.03 (Propuesto)	
Fecha de Elaboración: 20 Oct 2009					Subproceso:	
Nº	RESPONSABLE	VALOR AGREGADO		NVA (SIN VALOR AGREGADO)		Objetivo: Cobrar al cliente consumos reales y realizar despedida rapida
		VAR Cliente	VAE Empresa	SVA	D	ACTIVIDAD
1	Recepcionista			1 Min		Solicitar Llave al Huésped
2	Botones		5 Min			Enviar a chequear habitación
3	Recepcionista			3 Min		Chequear consumos pendientes y cargar en sistema
6	Recepcionista	3 Min				Realizar precuenta y entregar para su revisión
7	Recepcionista		3 Min			Realizar cobro
8	Recepcionista	2 Min				Emitir factura y entregar
10	Recepcionista		3 Min			Realizar check out
		5	11	4	0	TOTAL TIEMPO

COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
(1) Valor Agregado Cliente	5	25%
(2) Valor Agregado Empresa	11	55%
(3) Sin Valor Agregado	4	20%
(4) Demora	0	0%
(5) Total =	20	100%
(6) TIEMPO DE VALOR AGREGADO=	16	
(7) INDICE DE VALOR AGREGADO =	80%	

VAC	25%
VAE	55%
SVA	20%
D	0%

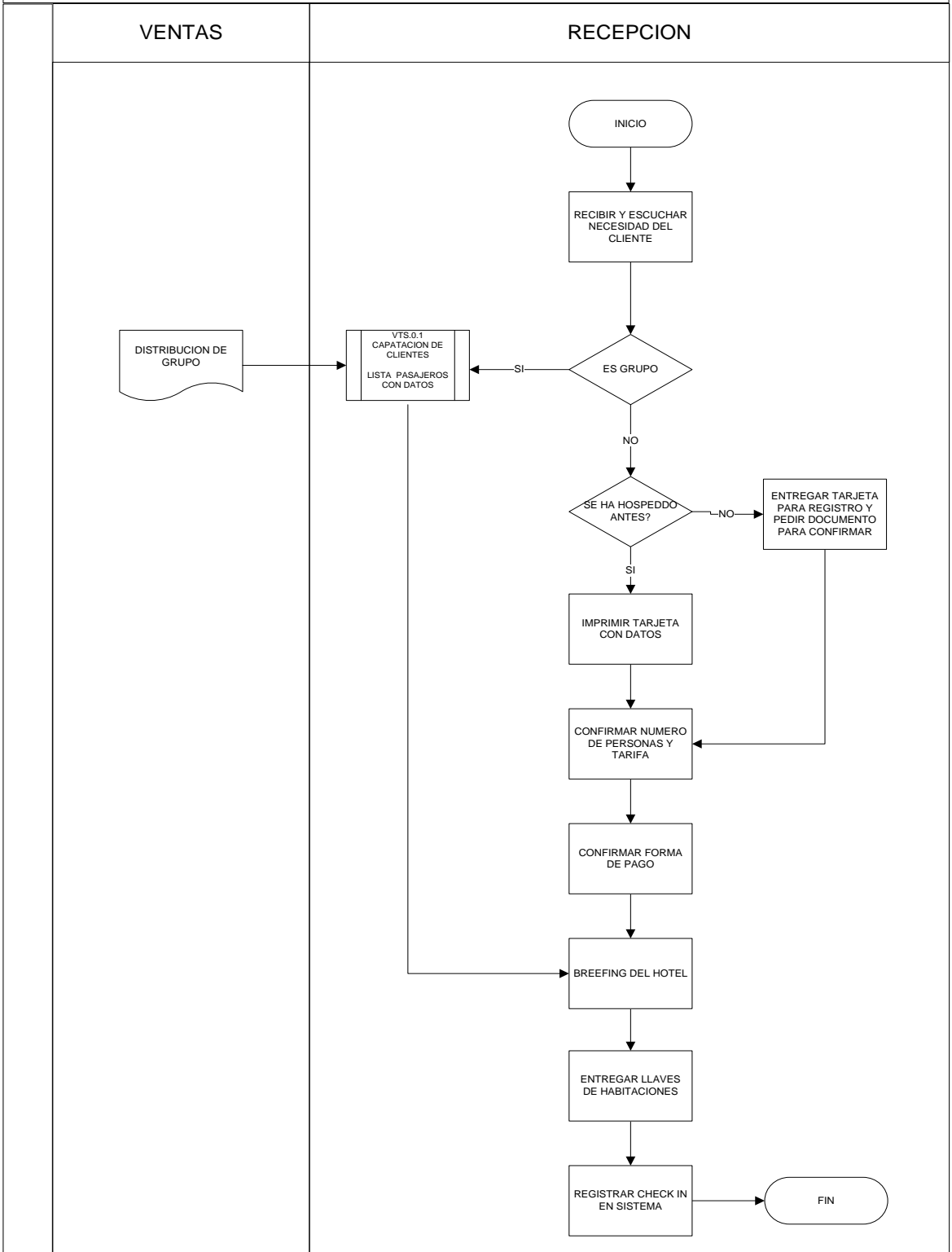
**ANEXO N° 5: FLUJOGRAMA DE PROCESOS OPERATIVOS
PROPUESTOS**

ANEXO 5: FLUJOGRAMA DE PROCESOS OPERATIVOS PROPUESTOS



HOTEL TAMBO REAL DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL	MACROPROCESO: RECEPCION	12/11/2009	RCP.02
	PROCESO: RECEPCION CLIENTES	FECHA DE ELABORACION	HOJA 1 DE 1
	SUBPROCESO:		

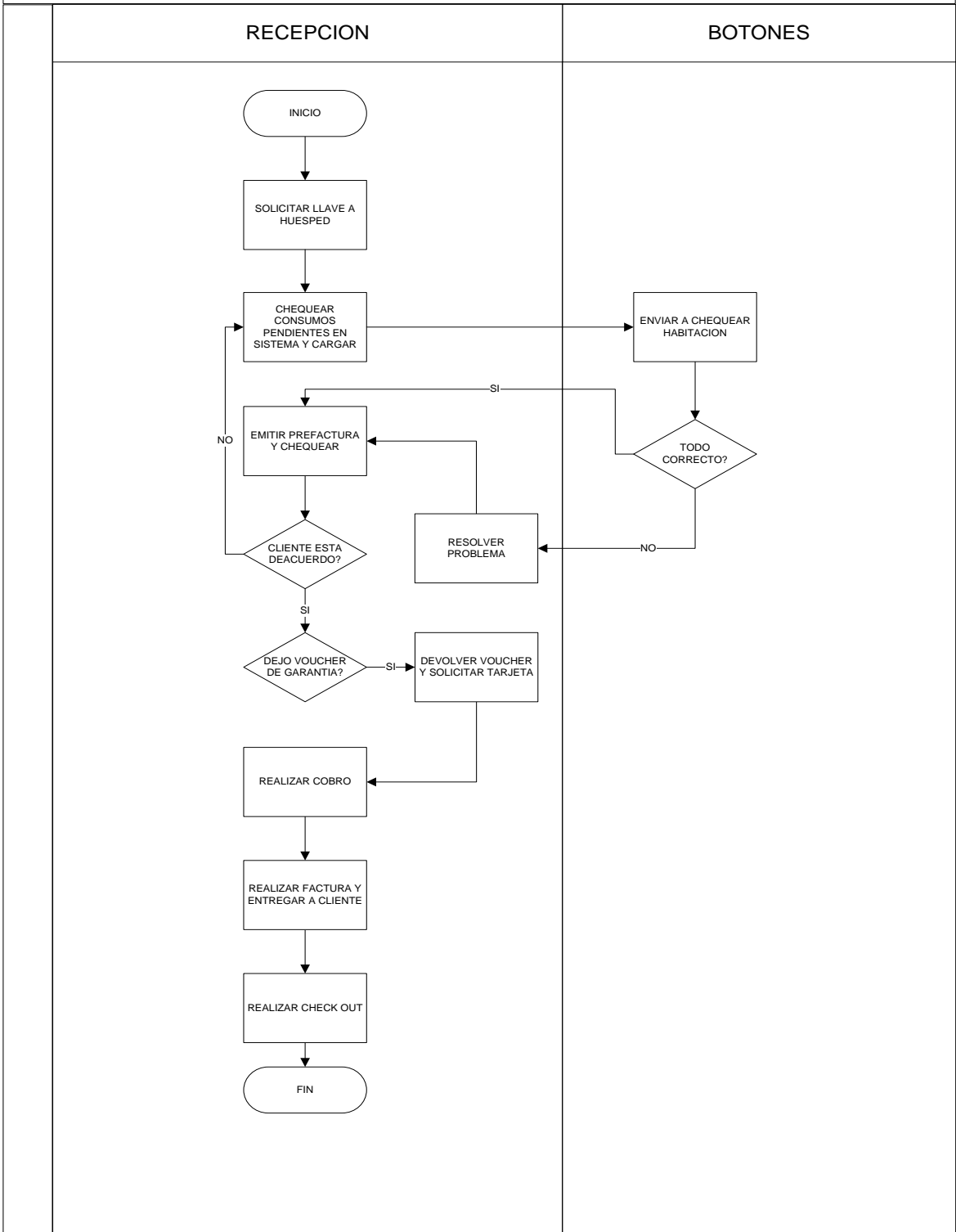
RECEPCION CLIENTE



ELABORADO POR: JULIO OLIVO P.

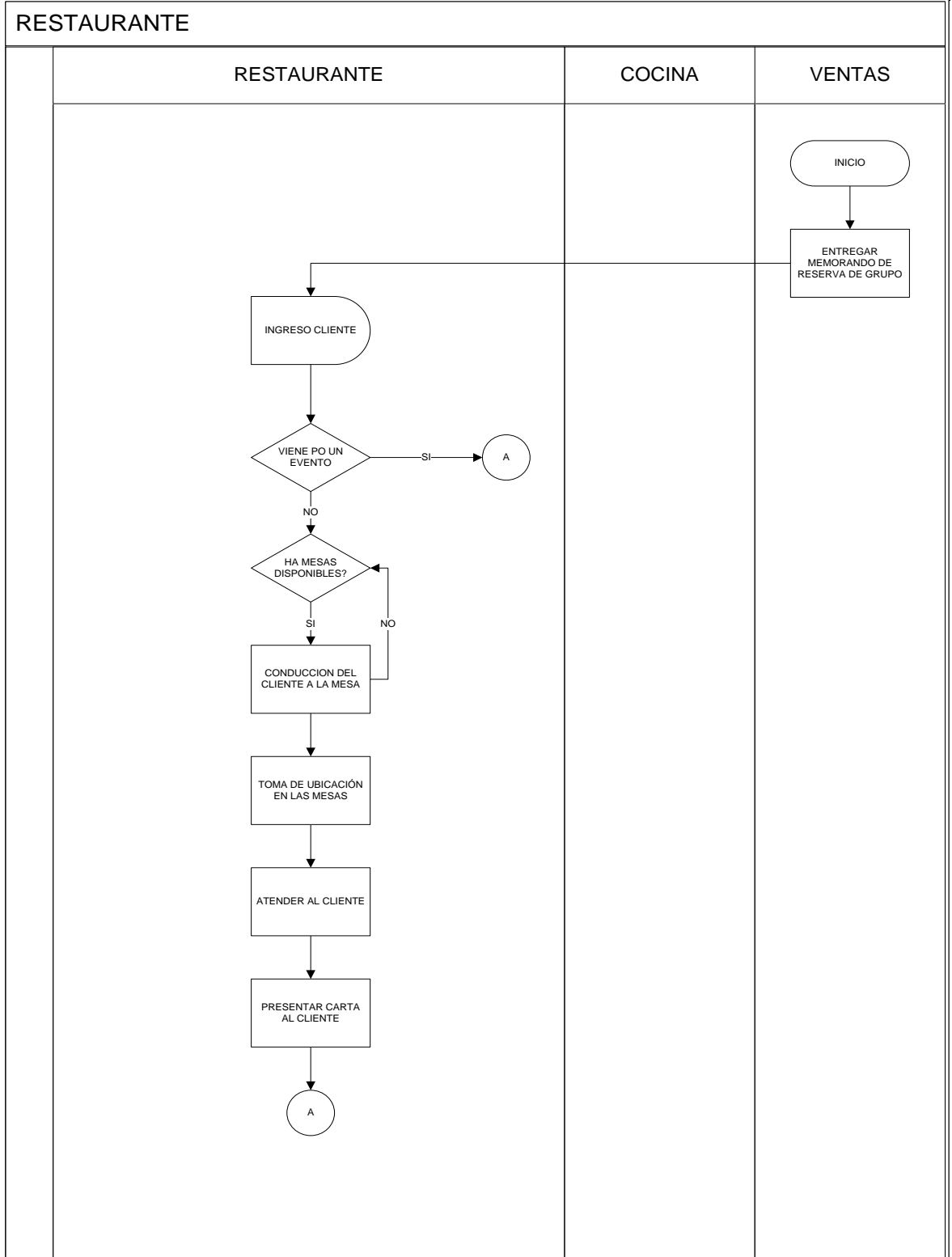
HOTEL TAMBO REAL DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL	MACROPROCESO: RECEPCION	13/11/2009	RCP.03
	PROCESO: FACTURACION Y CHECK OUT	FECHA DE ELABORACION	HOJA 1 DE 1
	SUBPROCESO:		

FACTURACION Y CHECK OUT



ELABORADO POR: JULIO OLIVO P.

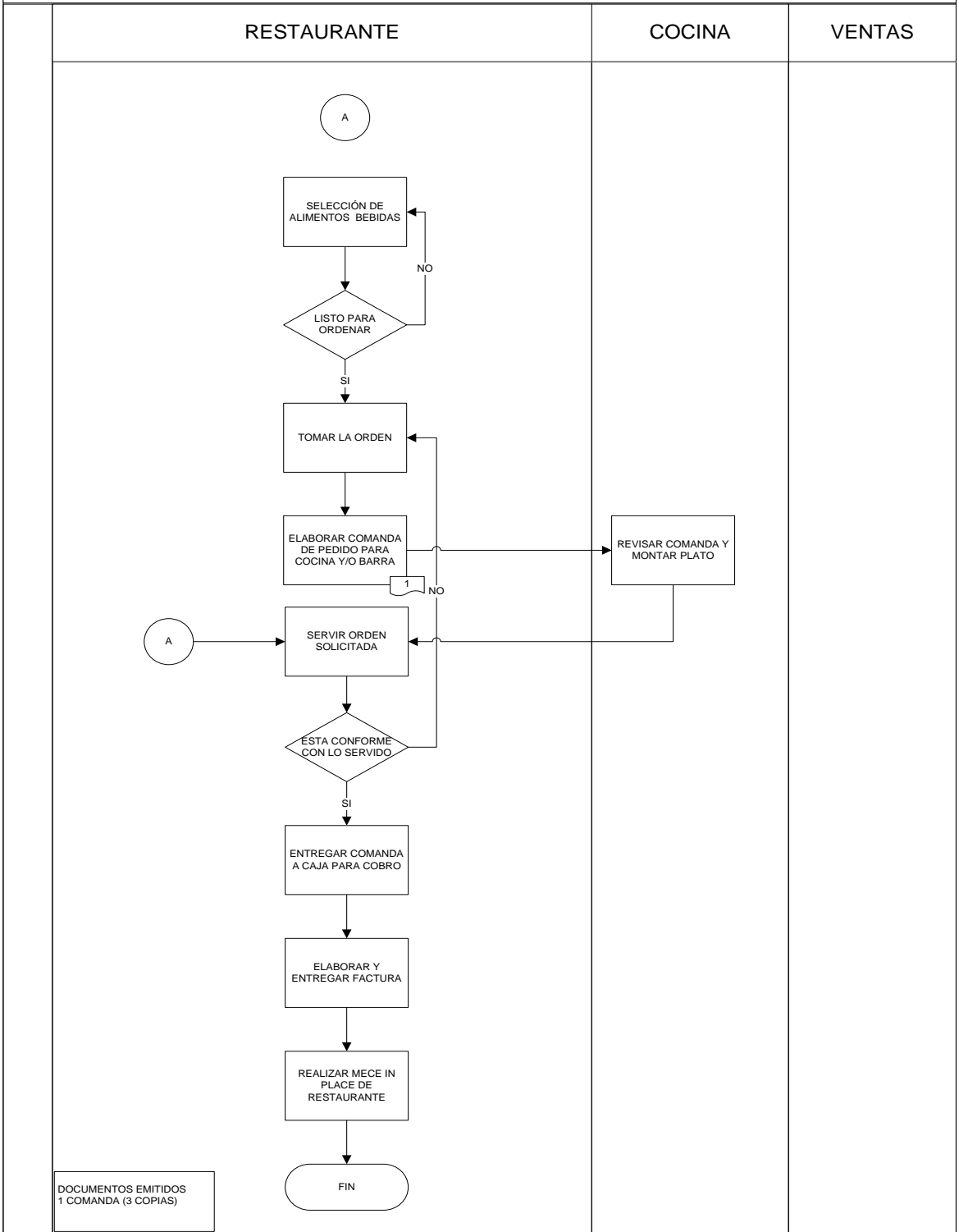
HOTEL TAMBO REAL DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL	MACROPROCESO: GESTION HOTELERA	16/11/2009	GHO.01.01
	PROCESO: ALIMENTOS Y BEBIDAS	FECHA DE ELABORACION	HOJA 1 DE 2
SUBPROCESO: RESTAURANTE			



ELABORADO POR: JULIO OLIVO P.

HOTEL TAMBO REAL DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL	MACROPROCESO: GESTION HOTELERA	16/11/2009	GHO.01.01
	PROCESO: ALIMENTOS Y BEBIDAS	FECHA DE ELABORACION	HOJA 2 DE 2
SUBPROCESO: RESTAURANTE			

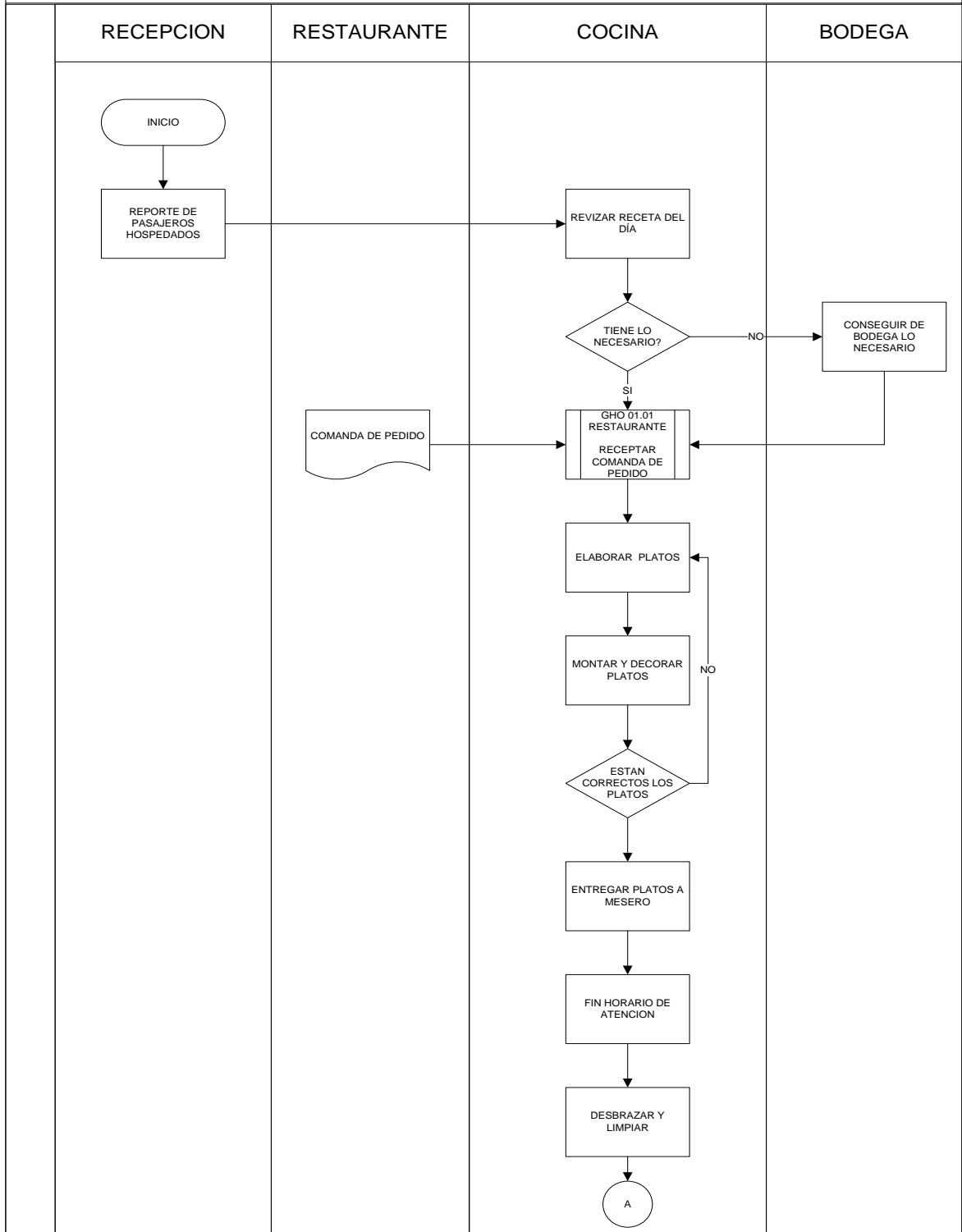
RESTAURANTE



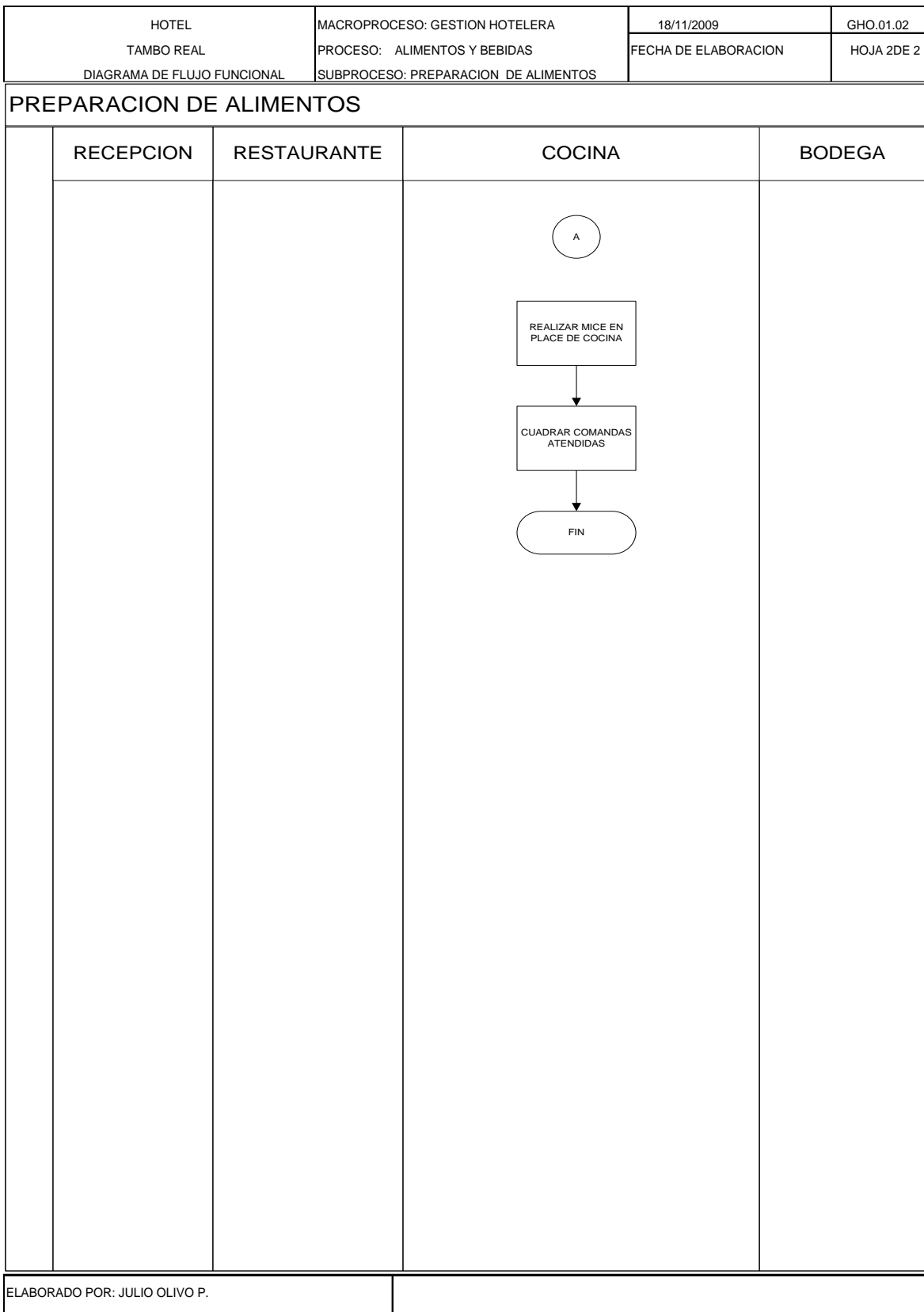
ELABORADO POR: JULIO OLIVO P.

HOTEL TAMBO REAL DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL	MACROPROCESO: GESTION HOTELERA PROCESO: ALIMENTOS Y BEBIDAS SUBPROCESO: PREPARACION DE ALIMENTOS	18/11/2009 FECHA DE ELABORACION	GHO.01.02 HOJA 1 DE 2
--	--	------------------------------------	--------------------------

PREPARACION DE ALIMENTOS

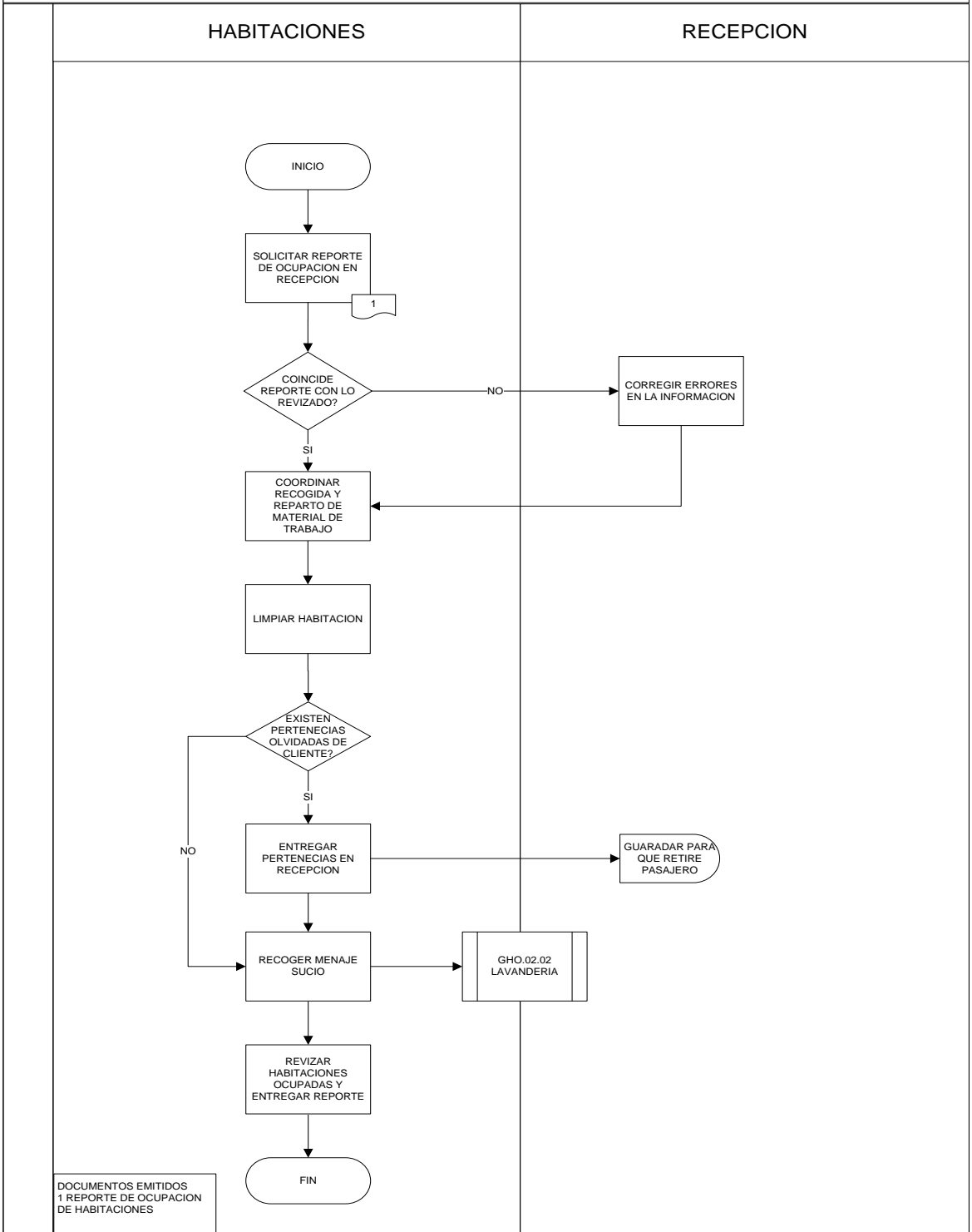


ELABORADO POR: JULIO OLIVO P.



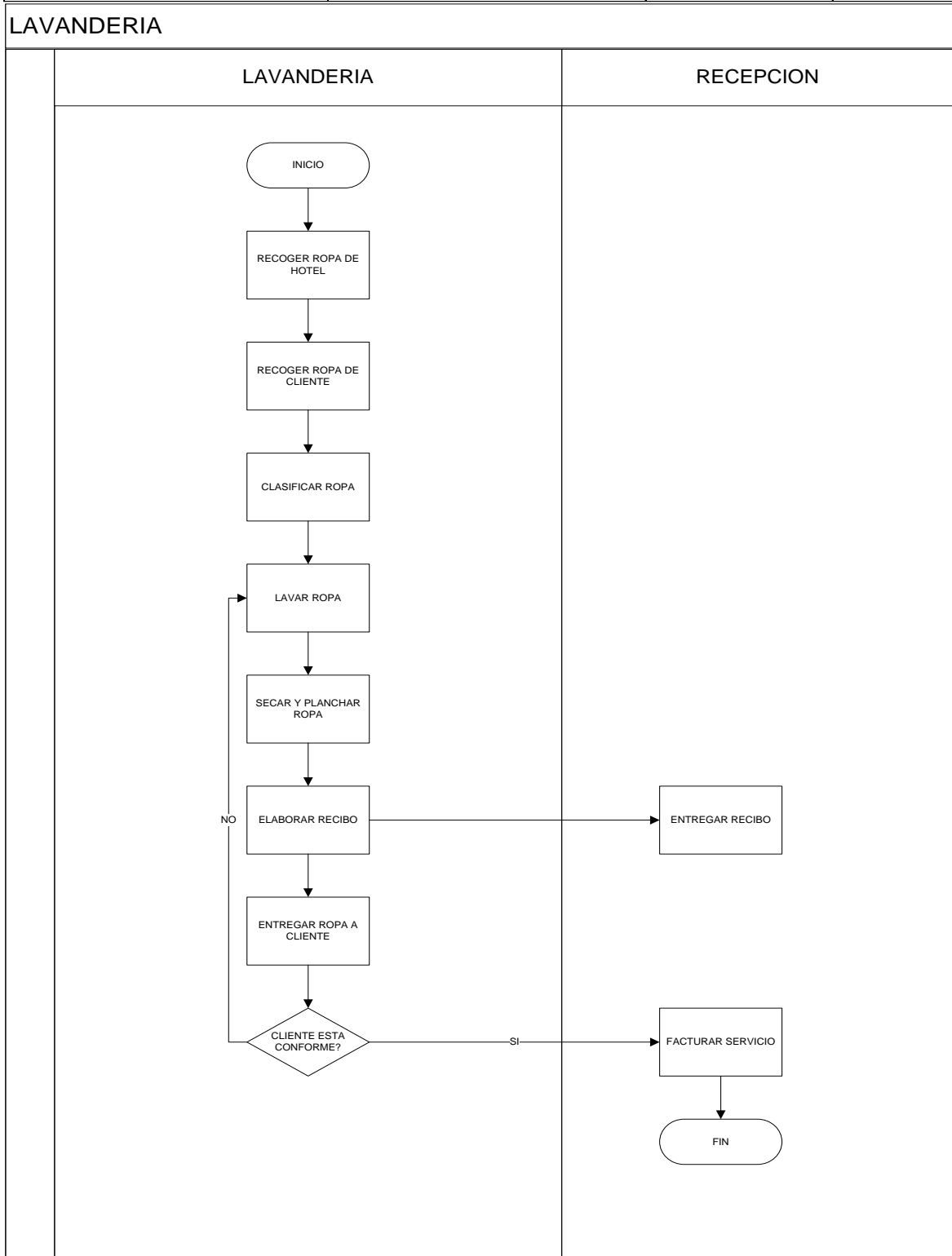
HOTEL TAMBO REAL DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL	MACROPROCESO: GESTION HOTELERA	19/11/2009	GHO.02.01
	PROCESO: HABITACIONES	FECHA DE ELABORACION	HOJA 1 DE 1
SUBPROCESO: LIMPIEZA DE HABITACIONES			

LIMPIEZA DE HABITACIONES



ELABORADO POR: JULIO OLIVO P.

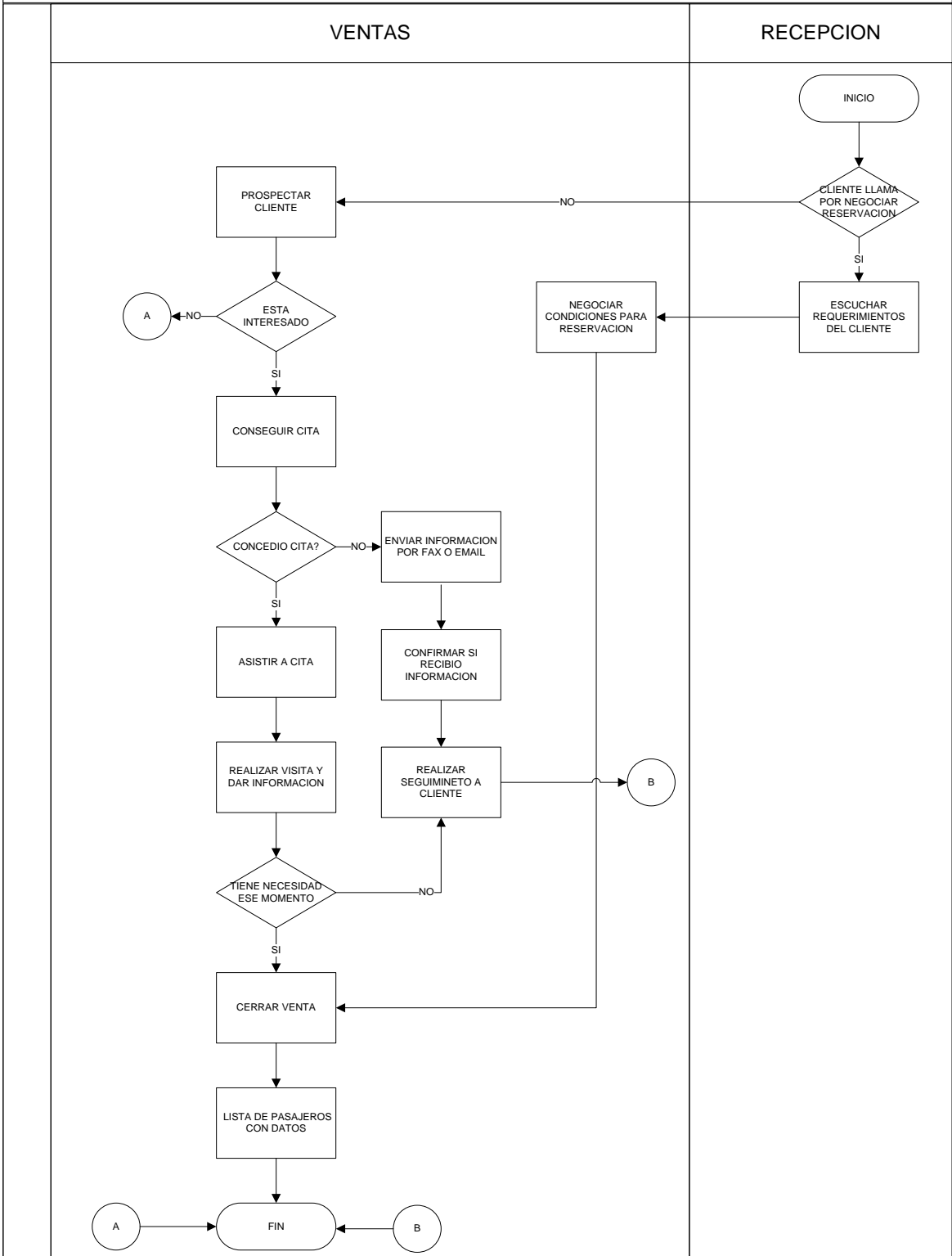
HOTEL TAMBO REAL DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL	MACROPROCESO: GESTION HOTELERA	19/11/2009	GHO.02.02
	PROCESO: HABITACIONES SUBPROCESO: LAVANDERIA	FECHA DE ELABORACION	HOJA 1 DE 1



ELABORADO POR: JULIO OLIVO P.

HOTEL TAMBO REAL DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL	MACROPROCESO: VENTAS	21/11/2009	VTS.01
	PROCESO: RCAPTACION DE CLIENTES	FECHA DE ELABORACION	HOJA 1 DE 1
SUBPROCESO:			

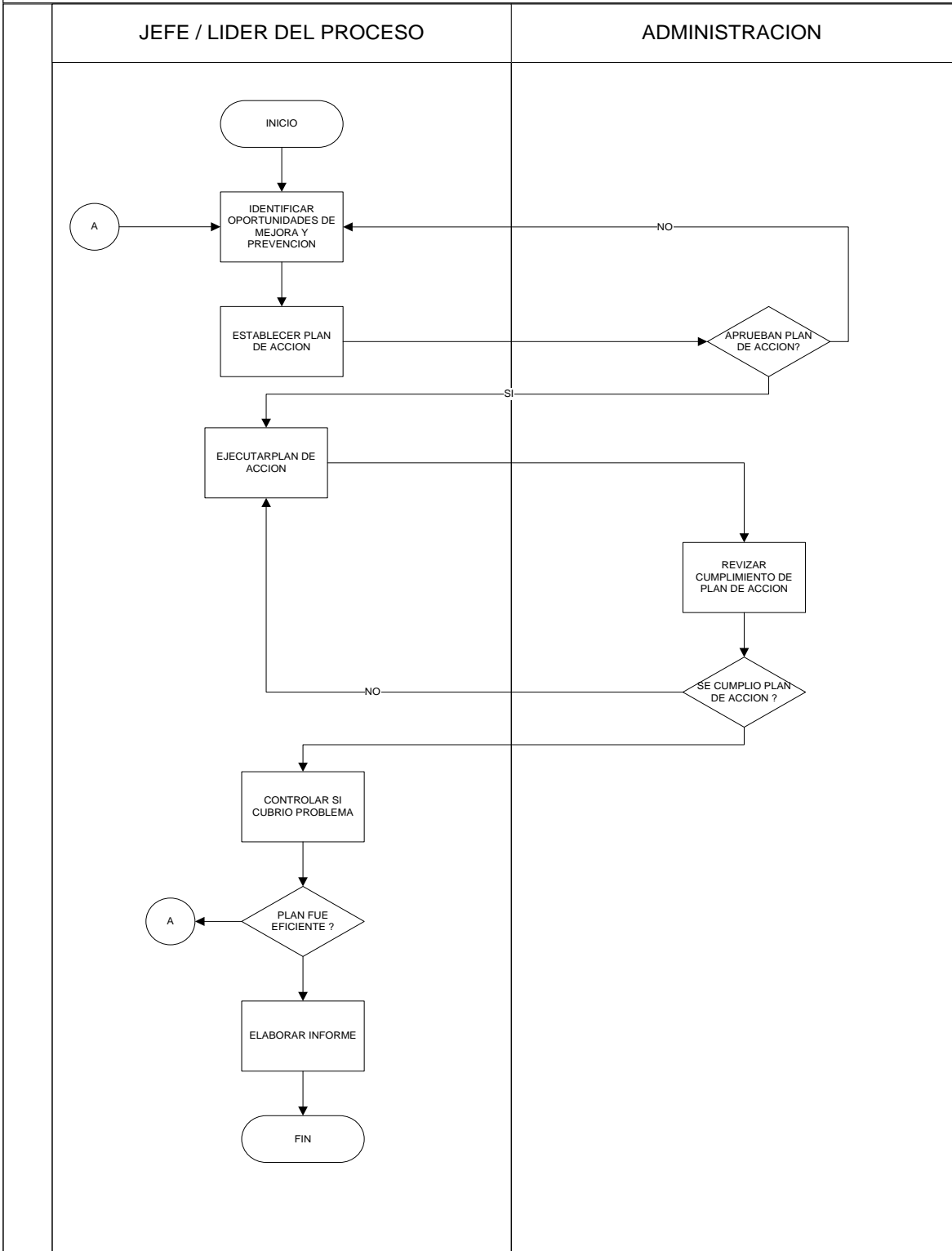
CAPTACION DE CLIENTES



ELABORADO POR: JULIO OLIVO P.

HOTEL TAMBO REAL DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL	MACROPROCESO: POSTVENTA	24/11/2009	PVT. 01
	PROCESO: AUDITORIA DEL SERVICIO	FECHA DE ELABORACION	HOJA 1 DE 1
SUBPROCESO:			

AUDITORIA DEL SERVICIO



ELABORADO POR: JULIO OLIVO P.

**ANEXO N° 6: ENCUESTA DE PERCEPCION DEL CLIENTE SOBRE
EL SERVICIO**

ANEXO 6: ENCUESTA DE PERCEPCION DEL CLIENTE SOBRE EL SERVICIO

“Cuestionario dirigido a clientes del Hotel Tambo Real”

El Objetivo: conocer sus inquietudes y sugerencias que nos darán información vital para mejorar el funcionamiento de los servicios. “Gracias por su colaboración”

1.- ¿Que le motivo a elegir el Hotel Tambo Real?

Precios accesibles Ubicación Recomendación
 Categoría
 Calidad de Servicio Otro Cual _____

2.- ¿Porque medio (s) conoció la existencia del Hotel Tambo Real?

Radio Televisión Prensa Internet
 Recomendación Otro Cual _____

3.- ¿Cuantas veces al mes utiliza los servicios del Hotel Tambo Real?

Una vez 2 a 3 veces Mas de 3 veces

4.- ¿Que servicios del área de Alimentos y Bebidas ha utilizado?

Cafeteria/Restaurant Banquetes Room Services Lobby
 Bar

5.- ¿Sus necesidades fueron cubiertas?

Muy Satisfactoria Satisfactoria No muy Satisfactoria

6.- ¿El Servicio que ofrece el personal del Hotel fue?

Excelente Muy Bueno Bueno Regular Malo

7.- ¿Generalmente usted cuánto gasta en promedio cuando utiliza los servicios del hotel?

Menos de US150 151 a 300 US 301 a 500 US Más de 501 US

8.- ¿Considera usted que existe relación entre el producto recibido y el precio pagado?

SI

NO

Explique porque?

9.- ¿A su criterio el hotel en relación a sus servicios?

Debe Mejorar Debe mejorar algo Hay mucho por mejorar Nada

10.- ¿Utilizaría nuevamente los servicios de este establecimiento hotelero?

Si No tal vez

