



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

“DISEÑO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS
PARA EL HOTEL LA BOCANA”

RICARDO JAVIER RODRÍGUEZ CÓRDOVA

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERO COMERCIAL

Año 2010

Declaración de Responsabilidad

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

RICARDO JAVIER RODRÍGUEZ CÓRDOVA

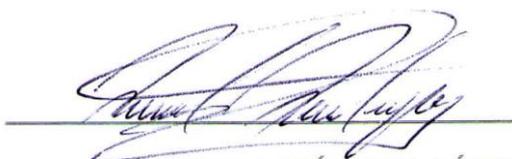
DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “DISEÑO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL HOTEL LA BOCANA”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 23 de noviembre de 2010

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Ricardo Javier Rodríguez Córdova', is written over a horizontal line.

RICARDO JAVIER RODRÍGUEZ CÓRDOVA

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO

Ing. Jaime Cadena e Ing. Jorge Rodríguez

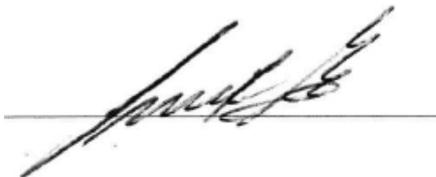
CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “DISEÑO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL HOTEL LA BOCANA” realizado por RICARDO JAVIER RODRÍGUEZ CÓRDOVA, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que el trabajo se realizó bajo la aplicación correcta de la teoría, en base a información y datos verídicos, si se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos los cuales contienen los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a RICARDO JAVIER RODRÍGUEZ CÓRDOVA que lo entregue a Ec. Juan Carlos Erazo, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 23 de noviembre de 2010



Ing. Jaime Cadena
DIRECTOR



Ing. Jorge Rodríguez
CODIRECTOR

Autorización de publicación

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, RICARDO JAVIER RODRÍGUEZ CÓRDOVA

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “DISEÑO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA EL HOTEL LA BOCANA”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 23 de noviembre de 2010

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Ricardo Javier Rodríguez Córdova', is written over a horizontal line.

RICARDO JAVIER RODRÍGUEZ CÓRDOVA

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado principalmente a mis queridos padres, Byron Rodríguez y Gabriela Córdova, personas incondicionales que me han brindado ejemplos de vida importantes de lucha y tenacidad.

A mi hermana Erika Rodríguez, que al igual que mis padres, siempre han mostrado interés y me han brindado el amor y apoyo incondicional, sea cual sea el momento de vida por el cual esté pasando.

En general, este trabajo se lo dedico a todas las personas que me aportaron en este período académico, pero por sobre todo a mi familia.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios que me ha guiado no solo en este trabajo,
sino a lo largo de toda mi vida.

A mis padres y hermana que siempre me han dado palabras de
aliento para poder sobresalir, han sabido darme apoyo en todo
momento con sacrificios, para que el camino no sea tan duro,
gracias a ellos por mi formación.

A mis amigos que me han empujado y a mi enamorada que
siempre se ha preocupado por mí, dándome su apoyo y palabras
de fuerza para culminar este trabajo.

A mi Director de tesis Ing. Jaime Cadena que me entregó las
herramientas en las aulas de clase para poder utilizarlas en este
trabajo y a mi Codirector Ing. Jorge Rodríguez que ha puesto
también su grano de arena con sus conocimientos, ayuda y tiempo
para culminar este trabajo.

GRACIAS ESPE, GRACIAS

TABLA DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD-----	i
CERTIFICADO DE TUTORÍA-----	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN-----	iii
DEDICATORIA-----	iv
AGRADECIMIENTO-----	v
RESUMEN-----	1
SUMMARY-----	3
<u>1. CAPITULO 1 GENERALIDADES-----</u>	<u>5</u>
1.1. INTRODUCCIÓN-----	5
1.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA-----	6
1.2.1. HISTORIA-----	6
1.2.2. PRODUCTOS Y SERVICIOS-----	7
1.2.3. MISIÓN-----	8
1.2.4. VISIÓN-----	8
1.2.5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA-----	8
1.2.5.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA-----	8
1.2.5.2. ELEMENTOS DEL PROBLEMA-----	9
1.2.5.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA-----	10
1.2.5.4. DIAGRAMA ISHIKAWA-----	11
1.2.5.5. DIAGRAMA ISHIKAWA-----	12
1.2.5.6. ANÁLISIS DEL DIAGRAMA ISHIKAWA-----	13
1.3. OBJETIVOS-----	14
1.3.1. OBJETIVO GENERAL-----	14
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS-----	14
1.4. HIPÓTESIS-----	15
1.4.1. HIPÓTESIS GENERAL-----	15
1.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS-----	15
<u>2. CAPITULO 2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL-----</u>	<u>16</u>
2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO-----	16
2.1.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO-----	17
2.1.2. CULTURA CORPORATIVA-----	17
2.1.2.1. VALORES-----	18
2.1.2.2. PRINCIPIOS-----	21

2.1.2.3.	VISIÓN-----	22
2.1.2.4.	MISIÓN-----	23
2.1.2.5.	OBJETIVOS CORPORATIVOS-----	25
2.2.	ANÁLISIS INTERNO-----	26
2.2.1.	FILOSOFÍA CORPORATIVA-----	26
2.2.2.	PROCESO ADMINISTRATIVO-----	27
2.2.2.1.	INVESTIGACIÓN-----	27
2.2.2.2.	PLANIFICACIÓN-----	28
2.2.2.3.	ORGANIZACIÓN-----	29
2.2.2.4.	IMPLEMENTACIÓN-----	30
2.2.2.5.	DIRECCIÓN-----	31
2.2.2.6.	CONTROL-----	32
2.2.2.7.	COORDINACIÓN-----	33
2.2.2.8.	EVALUACIÓN-----	34
2.2.3.	RECURSO FINANCIERO-----	34
2.2.4.	RECURSO HUMANO-----	35
2.2.5.	RECURSO TECNOLÓGICO-----	35
2.2.6.	ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES-----	36
2.2.6.1.	FORTALEZAS-----	36
2.2.6.2.	DEBILIDADES-----	38
2.2.6.3.	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN-----	39
3.	<u>CAPÍTULO 3 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS</u> -----	44
3.1.	GESTIÓN POR PROCESOS-----	44
3.1.1.	UTILIDADES Y VENTAJAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS-----	45
3.1.2.	DIFERENCIA ENTRE LA VISIÓN FUNCIONAL Y LA VISIÓN POR PROCESOS-----	45
3.1.3.	PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS-----	46
3.1.4.	PROCESO-----	48
3.1.4.1.	ELEMENTOS DE UN PROCESO-----	49
3.1.4.2.	CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS-----	51
3.2.	MAPA DE PROCESOS-----	52
3.2.1.	CUÁNDO UTILIZAR LOS MAPAS DE PROCESOS-----	53
3.2.2.	MAPA DE PROCESOS PROPUESTO-----	54
3.3.	INVENTARIO DE PROCESOS-----	55
3.4.	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN-----	57
3.5.	DISEÑO DE PROCESOS-----	58
3.5.1.	REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE PROCESOS-----	59

4. CAPÍTULO 4	MEJORAMIENTO DE PROCESOS	60
4.1.	VALOR AGREGADO	64
4.1.1.	ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO	65
4.1.1.1.	TIPOS DE ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR	66
4.1.1.2.	TIPOS DE ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR	66
4.2.	DISEÑO DE PROCESOS MEJORADOS	67
4.2.1.	INVENTARIO DE PROCESOS MEJORADOS	67
4.2.2.	REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE PROCESOS	69
4.2.3.	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	70
4.2.4.	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	70
4.3.	MEDICIÓN DE PROCESOS	70
4.3.1.	ASPECTOS IMPORTANTES	71
4.4.	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS	73
4.5.	MANUAL DE PROCESOS	74
4.5.1.	VENTAJAS DEL MANUAL DE PROCESOS	74
5. CAPÍTULO 5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
5.1.	CONCLUSIONES	76
5.2.	RECOMENDACIONES	77

LISTADO DE GRÁFICOS

GRÁFICO NO. 1: DIAGRAMA ISHIKAWA -----	12
GRÁFICO NO. 2: PROCESO -----	48
GRÁFICO NO. 3: ELEMENTOS DE UN PROCESO -----	50
GRÁFICO NO. 4: TIPOS DE PROCESOS -----	52
GRÁFICO NO. 5: MAPA DE PROCESOS-----	54
GRÁFICO NO. 6: VALOR AGREGADO-----	64
GRÁFICO NO. 7: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO-----	65

LISTADO DE CUADROS

CUADRO NO. 1: VALORES -----	20
CUADRO NO. 2: PRINCIPIOS -----	21
CUADRO NO. 3: FORTALEZAS -----	37
CUADRO NO. 4: DEBILIDADES -----	38
CUADRO NO. 5: FORTALEZAS CON ALTO IMPACTO -----	40
CUADRO NO. 6: DEBILIDADES CON ALTO IMPACTO -----	40
CUADRO NO. 7: PRIORIZACIÓN DE FORTALEZAS -----	41
CUADRO NO. 8: FORTALEZAS PRIORIZADAS -----	42
CUADRO NO. 9: PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES -----	42
CUADRO NO. 10: DEBILIDADES PRIORIZADAS -----	43
CUADRO NO. 11: VISIÓN FUNCIONAL VS VISIÓN POR PROCESOS -----	46
CUADRO NO. 12: INVENTARIO DE PROCESOS ACTUAL -----	55
CUADRO NO. 13: SÍMBOLOS PARA DIAGRAMA DE FLUJO -----	59
CUADRO NO. 14: INVENTARIO DE PROCESOS MEJORADOS -----	67
CUADRO NO. 15: INDICADORES DE PROCESO -----	72

LISTADO DE ANEXOS

ANEXO No. 1: ENTREVISTA PARA ACTIVIDADES	79
ANEXO No. 2: DIAGRAMAS DE PROCESOS ACTUALES	111
ANEXO No. 3: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LAS ACTIVIDADES	12843
ANEXO No. 4: MANUAL DE PROCESOS	16075

RESUMEN

Una empresa que no posee un tipo de administración flexible no podrá cumplir los constantes cambios en las demandas de los clientes, por este motivo es que se requiere una forma de administración que pueda presentar cambios al corto plazo, con este antecedente se busca implantar para el Hotel La Bocana una administración basada en procesos, que permita enfocarnos al cliente y a sus necesidades, brindando las herramientas necesarias a la organización para que pueda desempeñar las actividades de forma correcta.

El Hotel La Bocana es una institución que carece de una correcta administración, o a su vez una administración desordenada, no posee procesos definidos, lo que genera una falta de información en cuanto a las correctas actividades que se debería hacer, o al correcto trabajo que se debe desempeñar, por este motivo se busca implantar una gestión por procesos.

La gestión por procesos constituye un sistema de trabajo enfocado a perseguir la mejora continua en el funcionamiento de las actividades de la organización, mediante la identificación y selección de procesos, y la descripción, documentación y mejora de los mismos, un proceso a su vez es según la ISO 9000, "Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados."

En base a estos conceptos se realiza el mapa de procesos del Hotel La Bocana generando los procesos operativos que son los que más recursos necesitan, son los que el usuario externo ve y los procesos de apoyo que son los que aportan al resto de los procesos los recursos necesarios para que puedan desarrollarse.

Posterior a esto tenemos el inventario de procesos que son todos los subprocesos y procesos que posee el Hotel La Bocana enumerados. Con todos los procesos ya definidos.

La información recopilada de cada uno de los integrantes de la organización sirve como estructura para poder armar cada proceso, es decir las actividades

que componen cada uno de los subprocesos enumerados en el inventario de procesos que a su vez conforman cada proceso definido entre los procesos operativos y los de apoyo, con esto se define ya la correcta forma en que los procesos se interrelacionan entre sí y entre los distintos integrantes de la organización.

Una vez diagramados los procesos tenemos la caracterización de los procesos que representa la información completa del proceso, desde el propietario del proceso hasta su indicador, sus entradas, salidas y controles. La descripción de actividades es otro punto posterior, que resulta de todas las actividades de todos los procesos, describiendo sus áreas en la que se realiza y la persona encargada.

Para el Hotel La Bocana se obtuvo cuatro procesos productivos y seis procesos de apoyo, se redujeron los tiempos de los procesos y se elaboraron mejor las actividades generando mayor valor para el cliente, eliminando tareas repetitivas o que no generaban valor. Todo esto se resume en el Manual De Procesos, documento que registra el conjunto de procesos, discriminando en actividades y tareas que se realiza, con este mejoramiento propuesto se logra eliminar debilidades del Hotel La Bocana y se lo encamina mejor hacia su visión y objetivos.

SUMMARY

A company that does not have a flexible management style may not meet the constant changes in customers' demands, for this reason, It's important to require a form of administration which may have changes in the short term, this background seeks to implement in The Hotel La Bocana an administration based on management processes, which let us focus on customers and their needs, providing the necessary tools to the organization so that we can lead the activities correctly.

The Hotel La Bocana is an institution that lacks of a proper management, in fact it has a disorganized administration, and it does not have defined processes, creating a lack of information in the successful completion of activities especially on how a right work should operate, for this reason we seek to implement an efficient process management.

Process management is a focused task in the working system which pursues continuous improvement in the functioning of the organization's activities through the identification and selection process, and also description, documentation and improvement of such ones.

For example with the process known as is ISO 9000 about a continuous quality management, "Set of interrelated activities or interacting activities which changes inputs into results.

Based on these concepts, a process map is made for The Hotel La Bocana in order to generate operative processes, which need the most resources, these are the ones that the external user can see and the support processes are those that provide the rest of the processes necessary resources to be developed.

Following this we have the inventory of processes that are all the sub processes and processes owned by the Hotel, which are listed. Including all the processes already identified.

The collected information in each of the members of the organization is used as a structure to build each process, it means the activities that comprise each of the threads listed in the stock of processes, which in fact make up each defined process between operative processes and a supporting system, that is defined as the right way in which the processes are interrelated between them and with all the members of the organization as well.

Once processes have diagrammed the characterization of processes that represents the complete information of the process from the owner of the process until its indicator, its inputs, outputs and controls. The description of activities is another post point, resulting from all activities of all processes, describing their areas in which they are performed and the person who in charge is and responsible for it too.

The Hotel was in need to obtain four production processes and six support processes, so the processing time was reduced and the activities were also much better planned, generating a greater value for the customer, eliminating repetitive tasks that did not generate any value. All this is summarized in the Process Handbook, a document that registers the set of processes, activities and tasks to discriminate the main activities made in the whole process.

With this proposed improvement, it would be easier to eliminate weaknesses in The Hotel La Bocana, so it could be directed to a much better vision and goals.

CAPITULO 1

GENERALIDADES

1.1. INTRODUCCIÓN

La playa de Tonsupa, ubicada en el cantón Atacames, provincia de Esmeraldas; se ha transformado en la playa de mayor crecimiento económico de Esmeraldas en la última década, debido en gran medida a la sobredemanda que ha logrado la playa de Atacames y también, la búsqueda de los consumidores, de una playa que presente características no únicamente de diversión las 24 horas del día, sino también de relax y confort, convirtiéndose así en una playa que posee otro estrato social diferente al que se encuentra en Atacames, un estrato Medio Alto.

Esto se ha visto reflejado también en el crecimiento del Hotel La Bocana a lo largo de esta década, desde su inicio en el 2001 hasta el año en curso 2010, pero manejándose de una forma poco técnica e incorrecta, la distribución y realización de tareas, actividades, procesos, es decir, manteniendo procesos no estandarizados, que se convierten a la larga en una disminución en el rendimiento de la empresa en base a la generación de valor para el cliente.

A fin de lograr mejores resultados, ser más eficientes, generar mayor valor para el cliente, y mejorar la forma de administración de la empresa, se ha visto necesario un mejoramiento de procesos del Hotel La Bocana, que permita la estandarización de procesos, eliminación de actividades no relevantes y una forma de organización más acorde a la empresa, en base a una administración por procesos.

La importancia de un mejoramiento de procesos es notoria, ya que a futuro este mejoramiento de procesos ayudará a presentar un servicio que genere valor para el cliente y mantenga una forma de organización óptima para el Hotel La Bocana, mejorando así el rendimiento en general de este.

Resumiendo esto se puede decir que lo que se busca con el enfoque de mejoramiento de procesos se fundamenta en tres conceptos esenciales, que se relaciona con lo que plantea James Harrington¹:

- **“Eficiencia:** Lograr que los procesos sean eficientes, brindando herramientas adecuadas para el desarrollo de actividades en pro de sus objetivos.”
- **“Eficacia:** Alcanzar eficacia en la ejecución de cada una de las actividades de los procesos permitiendo, a corto plazo, obtener los mismos objetivos con menor utilización de recursos y, a largo plazo, mejores resultados con igual utilización de recursos.”
- **“Adaptabilidad:** Alcanzar un alto nivel en la capacidad de respuesta con respecto a los constantes cambios en las necesidades de nuestros clientes, lo que obliga a la organización a obtener un punto muy elevado de flexibilidad en la infraestructura y manejo de los procesos.”

1.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.2.1. HISTORIA

En el mes de Junio del año 2001, como una forma de emprendimiento por necesidad, empieza la remodelación del complejo vacacional de los empleados del ABN AMRO BANK, para adecuarlo a las características de un Hotel, por parte del Señor Byron Rodríguez, hoy Gerente Propietario de dicho negocio.

La remodelación se la realizaba a la mayor brevedad posible, debido a que el verano llegaba para la sierra y la temporada alta se podía escapar, es así que el Hotel La Bocana abre sus puertas a los clientes para el 10 de Agosto del

¹ HARRINGTON, James: Administración Total Del Mejoramiento Continuo, 1997, Colombia, Editorial Mc Graw-Hill

2001, únicamente con 5 habitaciones terminadas, debido a la falta de tiempo y de presupuesto.

Cuatro meses más tarde, a mitad del mes de Enero del 2002 se inicia la construcción de 4 habitaciones más, pero solo esto no generaba valor para el cliente ni representaba una ventaja sobre la competencia, únicamente se llenaba cuando la oferta hotelera en Tonsupa no era lo suficiente para cubrir la demanda, por lo que en el año 2004, se lanza al mercado un nuevo producto, “la elaboración de paquetes turísticos para la costa”, pero de una forma demasiado básica, lo que generó un pequeño aumento en los ingresos del 2004 y una constante en los ingresos del 2005. En el 2006 las ventas inician un declive, debido a la ausencia de piscina, situación que no generaba atractivo para el cliente, y agravaba más el problema del Hotel. En el año 2007 se realiza la construcción de la piscina, el hidromasaje, la cascada, esto junto a un mejor desarrollo en cuanto a los paquetes turísticos, disparan las ventas del Hotel La Bocana, y para el 2010 cuenta ya con 12 habitaciones de primera para ofrecer a sus clientes.

1.2.2. PRODUCTOS Y SERVICIOS

El Hotel La Bocana presenta dos tipos de servicios:

➤ Alojamiento para turistas.

El Hotel La Bocana brinda el servicio de hospedaje para turistas que deseen visitar la playa de Tonsupa y sus alrededores, en cualquier época del año.

➤ Elaboración de paquetes turísticos

El Hotel La Bocana pone a consideración la elaboración de paquetes turísticos para empresas, escuelas, colegios, grupos en general, que deseen visitar la playa de Tonsupa y playas aledañas, incluyendo en estos paquetes: la alimentación (desayuno, almuerzo, cena), transporte en buses o busetas de

turismo, dependiendo el número de integrantes del grupo, alojamiento en el Hotel La Bocana, y varios servicios más en caso de que el grupo así lo desee como: paseos en lancha, uso de la banana acuática o la bestia, noche de discoteca y su ingreso, paseos a las playas cercanas, dependiendo las playas que el grupo desee visitar.

1.2.3. MISIÓN

Somos una empresa hotelera, dedicada a brindar un servicio de alojamiento y creación de paquetes turísticos para todo tipo de turistas nacionales o extranjeros, que deseen visitar la playa de Tonsupa y sus playas cercanas dentro de la provincia de Esmeraldas, proveyéndoles de una atención oportuna, amable y cálida.

1.2.4. VISIÓN

Para el año 2015, ser una empresa bien consolidada, que se presente como el hotel de preferencia en Tonsupa, brindando servicios de alojamiento, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes, trabajando con lealtad y equidad, teniendo en cuenta siempre el medio ambiente.

1.2.5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.5.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La descripción del problema es la complejidad de la realidad del problema, en relación con el medio dentro del cual aparece. Cuando el investigador describe un problema, presenta los antecedentes de estudio, las teorías en las que se

basó. Debe aclarar en particular que personas, materiales, situaciones, factores y causas serán considerados o no.²

El Hotel La Bocana, es una institución que presenta un gran crecimiento estos tres últimos años, a pesar de mantener una forma de organización poco técnica, ha logrado sobresalir, sin embargo el Hotel La Bocana, presenta una mala gestión administrativa que genera tiempos de respuesta lentos, actividades repetitivas, que no generan valor para el cliente. A medida que ha ido creciendo la organización, se ha visto la necesidad de mejorar de igual forma su administración, situaciones de control, ser más eficientes al momento de brindar sus servicios.

Lo que se busca con la nueva forma de administración es determinar de manera correcta el trabajo que se hará, las actividades correctas con sus procesos, que generen valor para el cliente.

1.2.5.2. ELEMENTOS DEL PROBLEMA

Según Deobold B. Van Dalen, en su libro Manual de Técnicas de Investigación Educativa, nos dice que los elementos del problema son los hechos pertinentes y no pertinentes, que se relacionen con el problema.

ELEMENTOS PERTINENTES

Los elementos pertinentes son los elementos que tienen que ver directamente con la Organización.

- No hay generación de valor para el cliente
- Falta de una correcta gestión administrativa
- Existen actividades que retrasan los procesos

²VAN DALEN Y MEYER, Manual de técnicas de investigación educativa, 1988, México, Editorial Paidós Educador

- El personal no está adecuadamente capacitado
- No hay una correcta división del trabajo
- No es eficiente con los recursos que dispone.
- No presenta una planificación en su administración.

ELEMENTOS NO PERTINENTES

Los elementos no pertinentes son los elementos que no están directamente relacionados a la Organización.

- Situación política inestable.
- Poca publicidad del sector turístico
- Niveles de precios
- Movilidad y vías de traslado de turistas en mal estado
- Idiosincrasia de las personas del sector.

1.2.5.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Es la estructuración de toda la investigación en su conjunto, de tal modo que cada una de las piezas resulte parte de un todo y que ese todo forme un cuerpo lógico de investigación.

El enunciado por medio del cual se plantea el problema puede expresarse de dos maneras: una, reviste la forma de una pregunta; la otra, consiste en una exposición o descripción. En ambos casos se debe indicar con claridad y de manera suficiente qué información básica requiere el investigador para resolver el problema

FORMULACIÓN

Deficiencia en la gestión administrativa por falta de procesos definidos.

1.2.5.4. DIAGRAMA ISHIKAWA³

El Diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto, Se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pescado, que consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. Fue concebido por el licenciado en química japonés Dr.Kaoru Ishikawa en el año 1943.

Para empezar, decide cual característica de calidad, salida o efecto quieres examinar y continúa con los siguientes pasos:

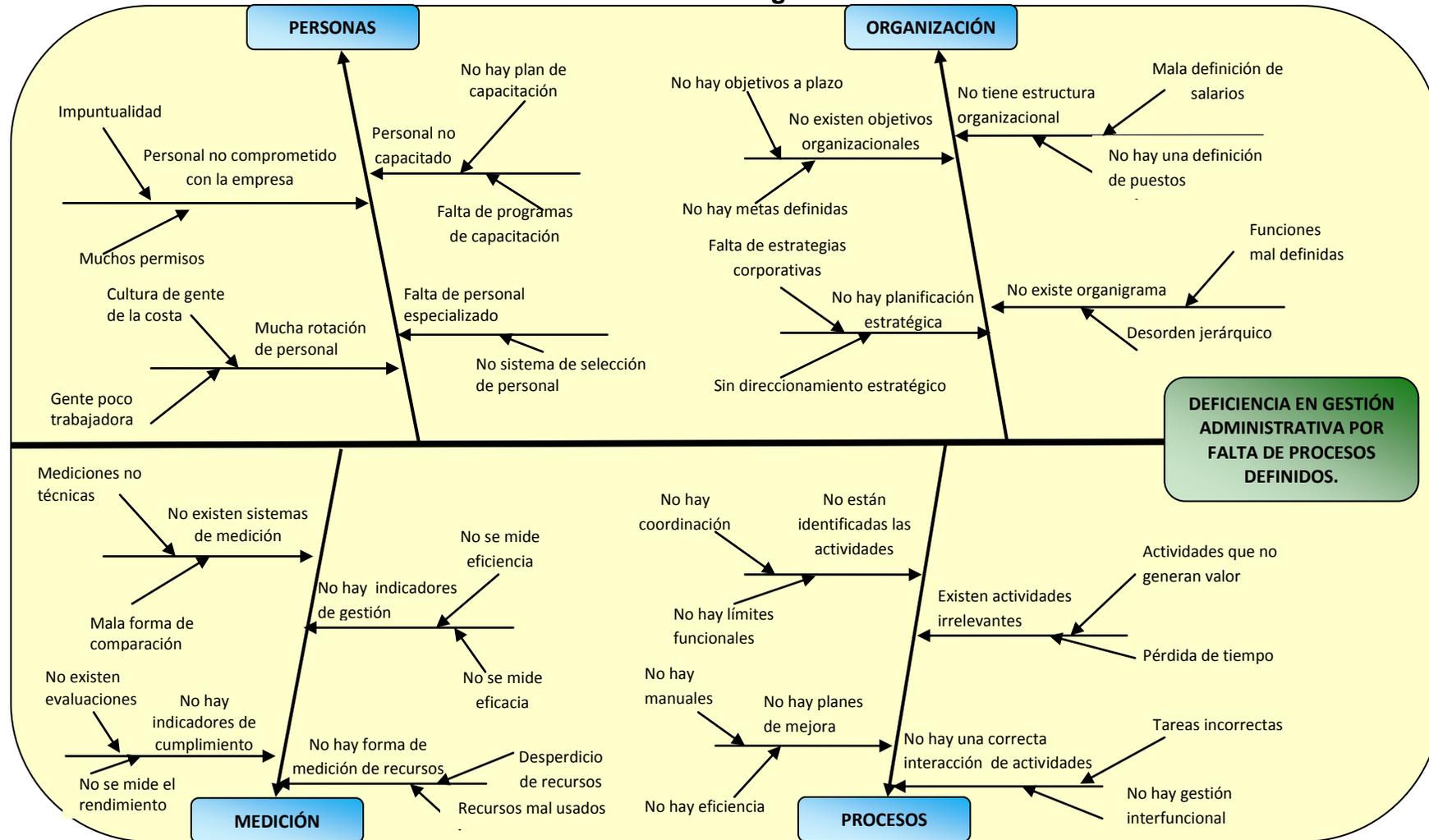
- Dibuja un diagrama en blanco.
- Escribe de forma concisa el problema o efecto.
- Escribe las categorías que consideres apropiadas a tu problema: maquina, mano de obra, materiales, métodos, son los más comunes y aplican en muchos procesos.
- Realiza una lluvia de ideas (brainstorming) de posibles causas y relaciónalas a cada categoría.
- Pregúntale ¿por qué? a cada causa, no más de dos o tres veces

En el Gráfico No.1 se presenta el Diagrama Ishikawa para el Hotel La Bocana.

³ http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa

1.2.5.5. DIAGRAMA ISHIKAWA

Gráfico No. 1: Diagrama Ishikawa



1.2.5.6. ANÁLISIS DEL DIAGRAMA ISHIKAWA

➤ PERSONAS

En cuanto a personas, el Hotel La Bocana presenta varios problemas como son el no contar con personal capacitado, debido a que no existe un plan de capacitación para los empleados, y tampoco existen programas para la capacitación de los mismos.

No cuenta con personal especializado, debido a que tampoco existen sistemas de selección de personal adecuados.

El personal con el que cuenta no está realmente comprometido con la empresa, debido a que es notorio en ocasiones la impuntualidad y los permisos por parte de los empleados.

Existe mucha rotación de personal, esto se debe a que la cultura de la gente las hace trabajar por periodos de tiempo cortos, y la gente es poco trabajadora.

➤ ORGANIZACIÓN

No presenta una planificación estratégica, no posee un direccionamiento estratégico, por lo que tampoco cuenta con estrategias corporativas definidas.

No posee objetivos organizacionales, no posee objetivos al corto, mediano y largo plazo, ni metas definidas.

No posee una estructura organizacional, no hay una definición de puestos correcta y existe una mala definición de salarios.

No cuenta con un organigrama estructural, por lo que existen funciones mal definidas y existe también desorden jerárquico.

➤ MÉDICIÓN

No hay una forma de medición de recursos disponibles, por esto se desperdician los recursos y se usan de una mala forma.

No hay indicadores de gestión, por lo tanto no es posible medir eficiencia y eficacia.

No existen sistemas de medición, las mediciones con que se cuenta son no técnicas y no se tiene una correcta forma de medición.

No hay indicadores de cumplimiento en el Hotel La Bocana, no existen evaluaciones del cumplimiento y tampoco se mide el rendimiento.

➤ **PROCESOS**

No tiene una correcta interacción de actividades, las tareas muchas veces son incorrectas y no existe una gestión interfuncional de estas.

Existen actividades irrelevantes dentro de la organización, que generan una pérdida de tiempo y que no generan valor para el cliente.

No están identificadas las actividades, por lo que no hay una coordinación y tampoco hay límites funcionales de estas.

No hay planes de mejora, no existen manuales de procesos.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

- Contribuir al mejoramiento de la gestión administrativa del Hotel La Bocana mediante la estandarización de sus procesos.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar cada proceso dentro del Hotel La Bocana.
- Definir las actividades que componen cada uno de los procesos dentro del Hotel La Bocana.

- Diseñar los procesos actuales del Hotel La Bocana.
- Plantear propuestas de mejora de los procesos para el Hotel La Bocana.
- Proponer un sistema de medición de los procesos mejorados del Hotel La Bocana.
- Realizar el manual de procesos del Hotel La Bocana.

1.4. HIPÓTESIS

1.4.1. HIPÓTESIS GENERAL

- La gestión por procesos permite el mejoramiento de la gestión administrativa del Hotel La Bocana.

1.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- La gestión por procesos permitirá identificar cada proceso dentro del Hotel La Bocana.
- La gestión por procesos permitirá definir las actividades que componen cada proceso en el Hotel La Bocana.
- La estandarización de los procesos permite aumentar la eficacia de la organización.
- La gestión por procesos permitirá plantear propuestas de mejora de procesos en el Hotel La Bocana.
- Un sistema de medición permite el mejoramiento de procesos.
- Un manual de procesos permitirá mejorar la gestión administrativa en el Hotel La Bocana.

CAPITULO 2

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

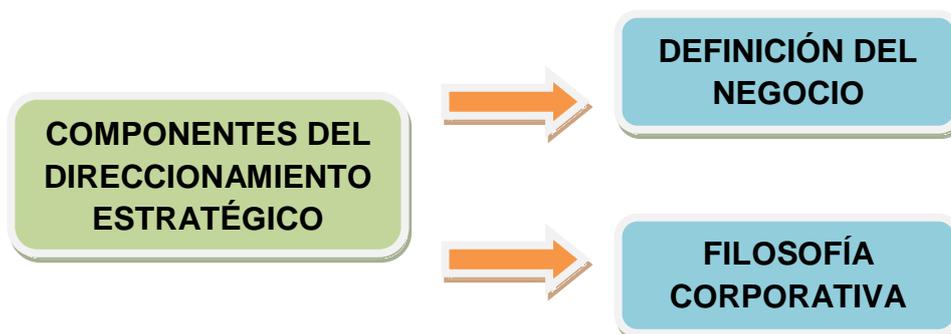
El Diagnóstico situacional es un conjunto de acciones analizadas, con el fin de obtener resultados sobre lo que es la empresa y cómo se encuentra en este momento.

2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO⁴

El Direccionamiento Estratégico se fundamenta en la obtención de un aspecto común de la empresa, que permita unificar criterios y prosperar, a su vez que permite aprovechar las Oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia.

- Obtener una perspectiva común que permita unificar criterios y avanzar
- Aprovechar las Oportunidades futuras basados en el razonamiento y la experiencia.

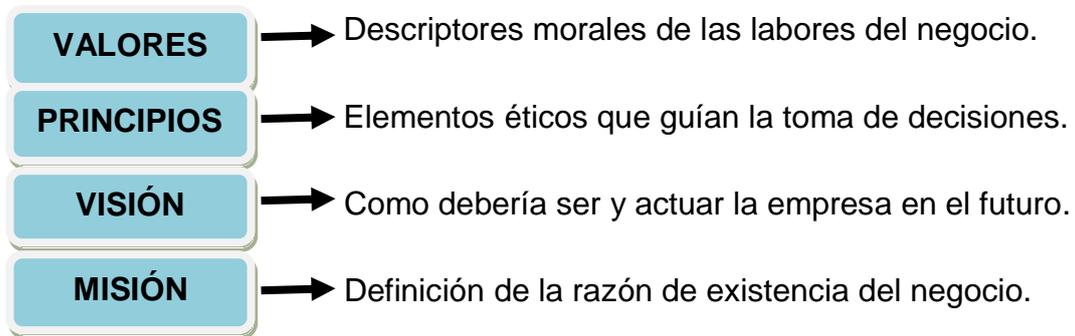
Este análisis se compone de dos partes principales que son la Definición del Negocio y la Filosofía Corporativa.



Los elementos del Direccionamiento Estratégico apuntalan a la cultura corporativa, traduciéndola y difundiéndola, tanto al interior como al exterior de

⁴ SALAZAR PICO, Francis: Gestión Estratégica de Negocios, Prospectiva Estratégica, Balanced Scorecard, 2007.

la organización guardando una relación simétrica de gestión entre los diversos elementos involucrados. De esta forma tenemos:



2.1.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

➤ Negocio Real ¿Cuál es mi Negocio?

El Hotel La Bocana satisface la necesidad de alojamiento en la playa de Tonsupa provincia de Esmeraldas y de visita de las playas cercanas

➤ Negocio Potencial ¿Cuál será mi negocio futuro?

El Hotel La Bocana apunta a todo tipo de turistas que deseen visitar las playas de Esmeraldas y alojarse en la playa de Tonsupa, en cualquier época o fecha del año.

➤ Negocio Futuro ¿Cuál debería ser nuestro negocio?

El Hotel La Bocana, brindará un servicio turístico personalizado, dotado de calidez para el turista, acorde a las necesidades y exigencias de nuestro cliente.

2.1.2. CULTURA CORPORATIVA

La Cultura Corporativa es la fuerza que posibilita la cohesión de una empresa, en otras palabras, podemos decir que la Cultura Corporativa es la personalidad

de la empresa, es la forma de pensar y las bases para su pensamiento, acción y toma de decisiones.

2.1.2.1. VALORES⁵

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

➤ CARACTERÍSTICAS DE LOS VALORES

Se desarrollan en condiciones muy complejas

Son necesarios para producir cambios a favor del progreso

Son posibles porque muchos seguimos creyendo en ellos

No son ni pueden ser un simple enunciado

➤ IMPORTANCIA DE LOS VALORES EN UNA EMPRESA

Los valores son muy importantes para una empresa porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.

Permiten posicionar una cultura empresarial.

⁵ http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm

Marcan patrones para la toma de decisiones.

Sugieren topos máximos de cumplimiento en las metas establecidas.

Promueven un cambio de pensamiento.

Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.

Se logra una baja rotación de empleados.

Se evitan conflictos entre el personal.

Con ellos los integrantes de la empresa se adaptan más fácilmente. Se logra el éxito en los procesos de mejora continua.

➤ **CÓMO DEFINIR LOS VALORES DE UNA EMPRESA**

Lo que hay que hacer primero es establecer los valores fundamentales de la empresa entre el equipo directivo y con la mayor participación de los trabajadores posible. Se recomienda hacer una lista de entre tres y diez valores.

Enseguida se deben imaginar diferentes situaciones en que se puede encontrar la empresa en los próximos cinco años y especificar cuál será el comportamiento en cada caso. En base a lo anterior definir nuevamente el grado de importancia de cada valor de la lista del paso 1 y ordenarlos.

Una vez que se han especificado los valores de la empresa, se debe actuar bajo los mismos como prioritarios. Y ante un conflicto se debe poder razonar de manera lógica y en base a la lista de valores. Esta actitud hará que los valores sean congruentes con los de los clientes, trabajadores y nosotros mismos.

Finalmente los valores que sobrevivan, serán los de su empresa.

➤ **PROCESO DE GENERACIÓN DE VALORES PARA EL HOTEL LA BOCANA.**

➤ **LISTADO DE VALORES Y SELECCIÓN**

El cuadro No.1, representa la lista general de valores del Hotel

Cuadro No. 1: Valores

➤ <u>Solidaridad</u>	➤ Honestidad
➤ <u>Transparencia</u>	➤ <u>Equidad</u>
➤ Responsabilidad	➤ <u>Lealtad</u>
➤ <u>Respeto</u>	➤ Perseverancia
➤ Eficiencia	➤ Compañerismo
➤ <u>Creatividad</u>	➤ Tolerancia

Fuente: HOTEL LA BOCANA

Elaborado por: Ricardo Rodríguez Córdova

➤ **VALORES HOTEL LA BOCANA**

RESPECTO. En la gestión diaria de las actividades.

LEALTAD. Hacia nuestros clientes, proveedores, empleados.

CREATIVIDAD. En nuestras actividades para satisfacción del cliente.

TRANSPARENCIA. Sobre todas las acciones del Hotel para los grupos de interés.

EQUIDAD. Para la toma de decisiones.

SOLIDARIDAD. En el desempeño de los empleados.

2.1.2.2. PRINCIPIOS

Los principios son elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma.

Los principios de la organización ayudan a definir el rumbo de acción y la forma de desenvolvimiento de toda la organización para lograr la consecución de los objetivos, por esta razón deben ser visibles a toda la organización.

➤ PROCESO DE GENERACIÓN DE PRINCIPIOS PARA EL HOTEL LA BOCANA.

➤ LISTADO DE PRINCIPIOS Y SELECCIÓN

El cuadro No.2, representa la lista general de principios del Hotel

Cuadro No. 2: Principios

<ul style="list-style-type: none">➤ <u>Puntualidad en el servicio</u>➤ Ética y responsabilidad en el trabajo diario➤ <u>Ética en la gestión administrativa</u>➤ Capacitación constante➤ <u>Honestidad en la toma de decisiones</u>➤ Pro actividad en la gestión	<ul style="list-style-type: none">➤ Mejoramiento continuo➤ <u>Ampliar permanentemente oportunidades de negocio</u>➤ <u>Cooperación con el medio ambiente</u>➤ Transparencia en todas las acciones➤ <u>Compromiso con los intereses institucionales.</u>
---	--

Fuente: HOTEL LA BOCANA
Elaborado por: Ricardo Rodríguez Córdova

➤ **PRINCIPIOS HOTEL LA BOCANA**

Compromiso con los intereses institucionales

Ampliar permanentemente oportunidades de negocio

Ética en la gestión administrativa

Honestidad en la toma de decisiones

Puntualidad en el servicio.

Cooperación con el medio ambiente.

2.1.2.3. VISIÓN

“Futuro relativamente remoto donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y esperanzas del propietario o director ejecutivo”⁶

Sus características más sobresalientes son:

➤ Fácil de captar y recordar

➤ Alta Credibilidad

Los elementos clave para la elaboración de la Visión son⁷:

➤ Posición en el mercado (deseada, realista)

➤ Tiempo (mediano y largo plazo)

➤ Ámbito del mercado (Definición del negocio-mercado)

➤ Productos o servicios (Definición del negocio-necesidad)

⁶ ANDRADE, S., Planificación Estratégica, 2001, Lima, Editorial Lucero

⁷ SALAZAR PICO, Francis: Gestión Estratégica de Negocios, Prospectiva Estratégica, Balanced Scorecard, 2007.

- Valor o valores
- Principios organizacionales

PROCESO DE GENERACIÓN DE LA VISIÓN PARA EL HOTEL LA BOCANA

- **Posición en el mercado:** LIDER
- **Tiempo:** 5 AÑOS
- **Ámbito de mercado:** NACIONAL
- **Productos o servicios:** ALOJAMIENTO, PAQUETES
- **TURÍSTICOS**
- **Valores:** LEALTAD Y EQUIDAD
- **Principio organizacional:** COOPERACIÓN MEDIO AMBIENTE

VISIÓN

Para el año 2015, ser una empresa bien consolidada, que se presente como el hotel de preferencia en Tonsupa, brindando servicios de alojamiento, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes, trabajando con lealtad y equidad, teniendo en cuenta siempre el medio ambiente

2.1.2.4. MISIÓN

“La misión es una expresión del propósito de la organización: lo que desea lograr en el entorno más amplio. Actúa como una mano invisible que guía al personal de la organización”⁸

⁸ KOTLER, Philip: Fundamentos de Marketing, 6ta edición, 2003, México, Pearson Education.

Son características de la misión:

- Motiva y desafía
- Fácil de captar y recodar
- Especifica los negocios actuales y su futuro
- Flexible y creativa

Los elementos clave para la elaboración de la misión son⁹:

- Naturaleza del negocio (Finalidad de la industria)
- Razón para existir (Definición del negocio-necesidad)
- Mercado al que sirve (Definición del negocio-mercado)
- Características generales de los productos o servicios
- Posición deseada en el mercado (Visión)
- Valores y principios.

PROCESO DE GENERACIÓN DE LA MISIÓN PARA EL HOTEL LA BOCANA

- **Naturaleza del negocio:** EMPRESA HOTELERA
- **Razón para existir** SERVICIO DE ALOJAMIENTO Y
PAQUETES TURÍSTICOS
- **Mercado al que sirve** TURISTAS NACIONALES O
EXTRANJEROS

⁹ SALAZAR PICO, Francis: Gestión Estratégica de Negocios, Prospectiva Estratégica, Balanced Scorecard, 2007.

➤ **Características generales de los productos o servicios**

ALOJAMIENTO EN TONSUPA Y VISITA A LAS PLAYAS CERCANAS

- **Posición deseada:** LÍDER
- **Valores y principios.** ATENCIÓN OPORTUNA,
AMABILIDAD, CALIDEZ

MISIÓN HOTEL LA BOCANA

Somos una empresa hotelera, dedicada a brindar un servicio de alojamiento y creación de paquetes turísticos para todo tipo de turistas nacionales o extranjeros, que deseen visitar la playa de Tonsupa y sus playas cercanas dentro de la provincia de Esmeraldas, proveyéndoles de una atención oportuna, amable y cálida

2.1.2.5. OBJETIVOS CORPORATIVOS

Los objetivos corporativos representan la estrategia con la cual partimos de nuestra misión para poder llegar a la visión, esa manera de hacer las cosas para poder llegar a ese futuro que definimos como visión.

Los objetivos corporativos del Hotel La Bocana van encaminados directamente a cumplir con la misión y la visión que se tiene.

Los Objetivos Corporativos del Hotel La Bocana son:

➤ **MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN**

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes en base a la responsabilidad social y de medio ambiente, brindando un servicio de calidad en cuanto al

alojamiento, generando paquetes turísticos innovadores, que generen una preferencia hacia nosotros, a lo largo de 5 años.

➤ **FINANZAS**

Realizar un manejo transparente y legal de los recursos financieros del Hotel, generando liquidez y rentabilidad creciente durante 5 años, que facilite conseguir la visión propuesta.

➤ **INTERNA**

Manejar una administración por procesos que junto con una planificación estratégica de 5 años, nos permita gestionar de manera óptima de acuerdo a las exigencias y necesidades de la organización.

➤ **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Mantener un personal capacitado para poder cumplir con las necesidades de los clientes, que se encuentren motivados y totalmente identificados con el Hotel La Bocana durante los próximos 5 años.

2.2. ANÁLISIS INTERNO

Un análisis interno consiste en el estudio de los diferentes factores o que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de detectar fortalezas y debilidades, y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o las fortalezas, y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades.

2.2.1. FILOSOFÍA CORPORATIVA

“Podemos definir a la filosofía corporativa como la concepción global de la organización establecida para alcanzar los objetivos de la compañía. Es, en

cierto modo, los principios básicos de la organización: las creencias, valores y pautas de conducta que debería poner en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas. Por ello podemos decir, que la filosofía corporativa representa lo que la empresa quiere ser.

La filosofía corporativa debería responder a tres preguntas: quien soy y que hago, como lo hago, y a donde quiero llegar. En función de éstos tres cuestionamientos, podemos establecer que la filosofía corporativa estaría compuestos por tres aspectos básicos: a) la misión corporativa; b) los valores corporativos, y c) la visión corporativa”. (Joan Costa)

El Hotel La Bocana se puede decir que no ha tenido una filosofía definida, en todos los años que ha venido operando la organización, no ha definido su filosofía corporativa, hace pocos meses empezó a definirla, definiendo su misión, visión, valores, principios, pero estos no han sido transmitidos hacia toda la organización, es decir que por este motivo no se cumplen los lineamientos trazados.

2.2.2. PROCESO ADMINISTRATIVO

El Proceso Administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

El objeto de esto es analizar cada una de esas fases o etapas sucesivas del Proceso Administrativo, para poder con esto, designar fortalezas y debilidades dirigidas hacia el Hotel La Bocana.

2.2.2.1. INVESTIGACIÓN

La investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna con el fin de explicar, describir y predecir la conducta de los fenómenos.

La investigación es trascendental en la planeación, ya que proporciona información a las etapas de la misma para que se lleve a cabo racionalmente.

El Hotel La Bocana no ha realizado investigaciones de ningún tipo, únicamente una investigaciones sencillas para recolectar información acerca de la competencia, no ha realizado ningún tipo de investigación para poder definir las necesidades de los consumidores, sus conductas y conocer si sus productos serán bien aceptado en el mercado, únicamente ha lanzado sus productos al mercado.

El Hotel La Bocana aunque no ha presentado un desarrollo muy técnico de los productos que ofrece, si ha realizado pequeños cambios en estos, los cuales también han sido bien aceptados por el mercado, presentándose como una propuesta única dentro del mercado en el que se desenvuelve y apunta.

CONCLUSIÓN

No se ha realizado estudios de mercado para desarrollar mejor el producto
(DEBILIDAD)

Productos bien acogidos por el mercado **(FORTALEZA)**

2.2.2.2. PLANIFICACIÓN

La planificación se basa en todo lo que tiene que ver con la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro. Los objetivos, metas son parte de la planificación de la empresa, así como la misión y la visión que encaminan y dirigen el rumbo que debe tomar la empresa ya sea al largo plazo, mediano plazo.

El Hotel La Bocana no presenta en sus registros algún tipo de planificación estratégica, tampoco una planificación operativa, es por esto que no cuenta con estrategias o planes que apuntan a la dirección que se busca.

El Hotel La Bocana no cuenta con planes de contingencia que nos permitan prever situaciones de riesgo dentro de la organización y tampoco ha trabajado en base a presupuestos estructurados de manera correcta, únicamente se ha basado en presupuestos poco técnicos basados en valores históricos.

CONCLUSIÓN

Falta de una planificación estratégica que genere estrategias al Hotel **(DEBILIDAD)**

No hay presupuestos bien estructurados **(DEBILIDAD)**

Falta de un sistema publicitario para el Hotel **(DEBILIDAD)**

Visión y Misión alcanzables de acuerdo a la institución **(FORTALEZA)**

Principios y valores de la Organización que apoyan la responsabilidad social **(FORTALEZA)**

Alianzas con hoteles de otras regiones del país

2.2.2.3. ORGANIZACIÓN

Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, agrupación de actividades, con el fin de poder realizar las funciones del grupo social, es decir, es la fase de la organización que envuelve toda la forma organizativa desde el punto de vista de las actividades que se realiza en esta, definiendo así el los recursos y actividades necesarias para cumplir con los objetivos, los órganos y cargos de la empresa, la atribución de autoridades y responsabilidades.

En cuanto a la organización, el Hotel La Bocana, no ha identificado ni ha definido ningún tipo de organigrama organizacional, lo que representa la falta de delimitación y establecimiento de funciones, responsabilidades y autoridades, dentro de la organización.

El Hotel La Bocana, no presenta ninguna definición de procesos ni actividades dentro de la organización.

No existe alguna representación gráfica de la organización.

CONCLUSIÓN

No cuenta con organigrama organizacional **(DEBILIDAD)**

Falta de delimitación y mal establecimiento de funciones **(DEBILIDAD)**

No existe una correcta delegación de autoridad **(DEBILIDAD)**

No hay políticas del personal **(DEBILIDAD)**

Existe desorden financiero **(DEBILIDAD)**

Personal de trabajo reside muy cerca al Hotel **(FORTALEZA)**

2.2.2.4. IMPLEMENTACIÓN

La implementación es la fase del proceso administrativo que busca elegir y descartar los planes elaborados en los procesos anteriores e implementarlos. La implementación de métodos de organización acordes a la empresa que se está tratando.

La implementación es el paso siguiente después de la elaboración de los planes, y cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva.

Debido a que el Hotel La Bocana no cuenta con su organigrama tampoco ha implementado de forma correcta el talento humano, ni el recurso financiero con el que cuenta, únicamente ha implementado nuevas formas de aplicar y generar los servicios, y se ha mantenido buena relación con los empleados

CONCLUSIÓN

El personal se encuentra predispuesto a aprender y a comprometerse
(FORTALEZA)

Buena relación con los empleados **(FORTALEZA)**

Buena relación con los proveedores **(FORTALEZA)**

Relación amigable con los clientes, lo que genera una posición en sus mentes
(FORTALEZA)

2.2.2.5. DIRECCIÓN

Esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa. En esta fase de la administración lo que se busca es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, que siempre exista la mejor comunicación dentro de la organización para que esta ayude a la ejecución oportuna de los planes.

La dirección es importante porque pone en marcha todos los lineamientos establecidos en la planificación y la organización. A través de la dirección se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional, trabajando en la moral de los empleados, lo que lleva a la larga a una mayor productividad de los mismos, reflejándose esto en el logro de los objetivos.

En cuanto a la dirección, el Hotel La Bocana tiene bien definido cual es el líder dentro de la organización, el mismo que lleva las riendas de la organización, presentando un tipo de liderazgo participativo entre la organización.

CONCLUSIÓN

Falta de difusión de la filosofía corporativa **(DEBILIDAD)**

No se cumple con la filosofía corporativa trazada **(DEBILIDAD)**

Existen criterios de decisión participativa **(FORTALEZA)**

El líder es humano, facilitador, brinda confianza y apoyo **(FORTALEZA)**

Mantenimiento constante de las instalaciones **(FORTALEZA)**

Infraestructura física acoplada al medio donde se desenvuelve **(FORTALEZA)**

Instalaciones cómodas y confortables **(FORTALEZA)**

Limpieza constante de las instalaciones lo que denota pulcritud **(FORTALEZA)**

2.2.2.6. CONTROL

El control es la fase de la administración que busca definir estándares para medir el desempeño de las actividades que realiza la organización, busca mediante este control corregir desviaciones y garantizar que se realice la planificación.

El Hotel La Bocana tiene deficiencias en cuanto al control previo, ya que no cuenta con un sistema de control que anteceda a los sucesos que puedan ocurrir.

En cuanto al control concomitante se puede decir que no es tan deficiente como el control previo, ya que si presenta ciertas formas de control dentro de la organización.

Para el control posterior, de igual forma mantiene definidos ciertos aspectos, pero lo ideal sería trabajar en el control previo que puede representar un ahorro de recursos.

CONCLUSIÓN

Falta de un adecuado manejo del archivo y registro de los documentos **(DEBILIDAD)**

No cuenta con sistemas de control **(DEBILIDAD)**

No hay sistemas de reportes, ya que son de acuerdo a la necesidad del momento **(DEBILIDAD)**

2.2.2.7. COORDINACIÓN

La coordinación es la fase del proceso administrativo que busca armonizar todas las actividades de una organización, facilitando el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines. Establecer relaciones entre varias partes del trabajo.

En cuanto a la coordinación, el Hotel La Bocana presenta procesos de comunicación poco técnicos, de características informales, sin que estos sean necesariamente negativos para la organización, pero en ocasiones, se requiere organizar estos procesos de comunicación, debido a que los tiempos de respuesta pueden ser muy altos, cuestión perjudicial para la organización, ya que es algo que no genera valor para el cliente y puede crear cuellos de botella dentro de esta.

CONCLUSIÓN

Los canales de comunicación son escasos **(DEBILIDAD)**

Procesos de comunicación que retrasan los tiempos de respuesta
(DEBILIDAD)

Imagen Institucional posicionada **(FORTALEZA)**

Contacto directo y personalizado con el cliente **(FORTALEZA)**

La atención al cliente es cálida y oportuna **(FORTALEZA)**

Satisfacción del cliente muy buena **(FORTALEZA)**

2.2.2.8. EVALUACIÓN

La evaluación busca en base a esos estándares de medición de desempeño, esos sistemas de control con los que cuenta la empresa, poder evaluar los resultados obtenidos, para de este modo conocer que aspectos hay que mejorar, que aspectos están bien, cuales tienen mayor prioridad por la situación en la que se encuentran y cuáles pueden esperar un poco debido a que sus resultados no son tan alarmantes como el de los otros.

El Hotel La Bocana, si cuenta con sistemas de evaluación, pero no a nivel de toda la organización ni en todos los aspectos, sus sistemas de evaluación pueden mejorar y aplicarse a un rango mayor de actividades.

CONCLUSIÓN

Pocos sistemas de evaluación **(DEBILIDAD)**

2.2.3. RECURSO FINANCIERO

El recurso financiero son los activos que tienen algún grado de liquidez, el dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas.

El Hotel La Bocana posee recurso financiero pero por la falta de una buena gestión administrativa, este recurso no se lo maneja de forma correcta y no contribuye realmente de la forma en que debería contribuir a la empresa.

CONCLUSIÓN

Genera y posee recurso financiero. **(FORTALEZA)**

Mala administración del recurso financiero, despilfarro, no existe control de los gastos. **(DEBILIDAD)**

2.2.4. RECURSO HUMANO

Se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización¹⁰.

El Hotel La Bocana, no cuenta con una adecuada capacitación de su personal, el personal que es contratado no pasa por un proceso adecuado de reclutamiento, selección y contratación del personal.

CONCLUSIÓN

Personal no cuenta con adecuada capacitación **(DEBILIDAD)**

El personal no pasa por un proceso adecuado de reclutamiento, selección y contratación de personal **(DEBILIDAD)**

2.2.5. RECURSO TECNOLÓGICO

El recurso tecnológico es aquel que se vale de la tecnología para poder cumplir con el propósito de la empresa.

¹⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos

Una empresa que cuente con computadoras modernas, acceso a Internet de alta velocidad, redes informáticas internas, teléfonos inteligentes, y equipos multifunción, estarán en condiciones de competir con éxito en el mercado, más allá de las características propias de sus productos o servicios.¹¹

En cuanto al Hotel La Bocana podemos decir que le hace falta recurso tecnológico, ya que posee recurso tecnológico tangible, pero no tiene recurso tecnológico intangible como redes internas de información y acceso rápido a internet.

CONCLUSIÓN

Posee recurso tecnológico tangible en cantidad necesaria **(FORTALEZA)**

Falta de redes internas de información y acceso más rápido a Internet.
(DEBILIDAD)

2.2.6. ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

El análisis de fortalezas y debilidades es un análisis basado en los resultados obtenidos, el objetivo de esto es plasmar en un solo cuadro toda la información recopilada para poder manejarla con mayor facilidad.

El análisis de la matriz consta del resultado del análisis anterior realizado, definiendo las fortalezas y debilidades correspondientes al análisis interno que se realizó para el Hotel La Bocana.

2.2.6.1. FORTALEZAS

Las fortalezas del Hotel La Bocana están representadas junto con el nivel de impacto (Alto, Medio, Bajo) que tienen para la empresa.

¹¹ <http://definicion.de/recursos-tecnologicos/>

El Cuadro No. 3, describe todas las Fortalezas que posee el Hotel La Bocana y su grado de impacto dentro de la empresa.

Cuadro No. 3: Fortalezas

	ANÁLISIS INTERNO FORTALEZAS	HOTEL LA BOCANA		
		IMPACTO		
#	ACTIVIDAD	A	M	B
1	Imagen Institucional posicionada	X		
2	Existen criterios de decisión participativa			X
3	El líder es humano, facilitador, brinda confianza y apoyo			X
4	Productos bien acogidos por el mercado	X		
5	Personal de trabajo reside muy cerca al Hotel			X
6	El personal se encuentra predispuesto a aprender y a comprometerse			X
7	Principios y valores de la Organización que apoyan la responsabilidad social	X		
8	Visión y Misión alcanzables de acuerdo a la institución	X		
9	Contacto directo y personalizado con el cliente		X	
10	La atención al cliente es cálida y oportuna	X		
11	Alianzas con hoteles de otras regiones del país			X
12	Satisfacción del cliente muy buena		X	
13	Infraestructura física acoplada al medio donde se desenvuelve			X
14	Buena relación con los proveedores	X		
15	Mantenimiento constante de las instalaciones		X	
16	Instalaciones cómodas y confortables		X	
17	Limpieza constante de las instalaciones lo que denota pulcritud			X
18	Buena relación con los empleados			X
19	Relación amigable con los clientes, lo que genera una posición en sus mentes	X		
20	Genera y posee recurso financiero	X		
21	Recurso tecnológico tangible en cantidad necesaria	X		

Fuente: HOTEL LA BOCANA

Elaborado por: Ricardo Rodríguez Córdova

2.2.6.2. DEBILIDADES

Las debilidades del Hotel La Bocana están representadas junto con el nivel de impacto (Alto, Medio, Bajo) que tienen para la empresa. Cuadro No. 4

Cuadro No. 4: Debilidades

	ANÁLISIS INTERNO DEBILIDADES	HOTEL LA BOCANA		
		IMPACTO		
#	ACTIVIDAD	A	M	B
1	Falta de difusión de la filosofía corporativa	X		
2	No se cumple con la filosofía corporativa trazada	X		
3	No se ha realizado estudios de mercado			X
4	Falta de una planificación estratégica	X		
5	No tiene planes operativos		X	
6	No hay presupuestos bien estructurados		X	
7	Existe desorden financiero	X		
8	No cuenta con un organigrama organizacional	X		
9	Falta de delimitación, mal establecimiento de funciones	X		
10	No cuenta con procesos definidos	X		
11	No cuenta con sistemas de control	X		
12	Procesos de comunicación retrasan los tiempos de respuesta			X
13	Pocos sistemas de evaluación			X
14	No hay políticas del personal			X
15	No hay sistemas de reportes		X	
16	Los canales de comunicación son escasos		X	
17	Falta de un adecuado manejo del archivo y registro			X
18	Falta de un sistema publicitario para el Hotel			X
19	No existe una correcta delegación de autoridad			X
20	Mala administración del recurso financiero,	X		
21	Personal no cuenta con adecuada capacitación	X		
22	Personal no pasa por proceso adecuado de reclutamiento, selección, contratación			X
23	Falta de redes internas de información y acceso más rápido a Internet	X		

Fuente: HOTEL LA BOCANA

Elaborado por: Ricardo Rodríguez Córdova

2.2.6.3. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN¹²

Una matriz de criterios o priorización es una herramienta para evaluar opciones basándose en una determinada serie de criterios explícitos que el grupo ha decidido que es importante para tomar una decisión adecuada y aceptable.

Las matrices funcionan mejor cuando las opciones son más complejas o cuando se debe tener en cuenta múltiples criterios para fijar prioridades o tomar una decisión.

Paso 1: Haga una lista con las opciones a evaluar. Cerciórese de que todos los miembros del equipo entiendan bien lo que cada una de las opciones significa.

Paso 2: Elija los criterios para tomar la decisión.

Una forma de evitar que la matriz se torne difícil es limitar el número de opciones que se consideran, es decir acortar el número de opciones.

Paso 3: Dibuje la matriz e indique las opciones y los criterios.

Paso 4: Determine qué escala usará en la calificación de las opciones en relación con cada criterio.

Paso 5: Tomando una opción por vez, analice cada criterio y decida cuál es la calificación adecuada mediante alguno de los métodos antes citados.

Paso 6: Sume el valor total de cada opción sumando la calificación de cada criterio.

Paso 7: Evalúe los resultados formulando las siguientes preguntas:

➤ ELIMINACIÓN DE VARIABLES FORTALEZAS

En el Cuadro No. 5 y en el Cuadro No. 6 se representan las fortalezas y debilidades resultantes del impacto generado para la empresa.

¹² <http://www.ongconcalidad.org/priorizacion.pdf>

Cuadro No. 5: Fortalezas con alto impacto

	ANÁLISIS INTERNO FORTALEZAS	HOTEL LA BOCANA		
		IMPACTO		
#	ACTIVIDAD	A	M	B
1	Imagen Institucional posicionada	X		
2	Productos bien acogidos por el mercado	X		
3	Principios y valores de la Organización que apoyan la responsabilidad social	X		
4	Visión y Misión alcanzables de acuerdo a la institución	X		
5	La atención al cliente es cálida y oportuna	X		
6	Buena relación con los proveedores	X		
7	Relación amigable con los clientes, lo que genera una posición en sus mentes	X		
8	Genera y posee recurso financiero	X		
9	Recurso tecnológico tangible en cantidad necesaria	X		

Fuente: HOTEL LA BOCANA

Elaborado por: Ricardo Rodríguez Córdova

Cuadro No. 6: Debilidades con alto impacto

	ANÁLISIS INTERNO DEBILIDADES	HOTEL LA BOCANA		
		IMPACTO		
#	ACTIVIDAD	A	M	B
1	Falta de difusión de la filosofía corporativa	X		
2	No se cumple con la filosofía corporativa trazada	X		
3	Falta de una planificación estratégica	X		
4	Existe desorden financiero	X		
5	No cuenta con un organigrama organizacional que ordene a la empresa	X		
6	Falta de delimitación, mal establecimiento de funciones	X		
7	No cuenta con procesos definidos	X		
8	No cuenta con sistemas de control	X		
9	Mala administración del recurso financiero, no existe control de los gastos	X		
10	Personal no cuenta con adecuada capacitación	X		
11	Falta de redes internas de información y acceso más rápido a Internet	X		

Fuente: HOTEL LA BOCANA

Elaborado por: Ricardo Rodríguez Córdova

Criterios de priorización:

Criterio 1: Nivel de relación con el problema propuesto en la Tesis

Criterio 2: Nivel de importancia para la empresa.

Criterio 3: Capacidad de mejorar.

Designación de puntajes:

Alto: 5 puntos

Medio: 3 puntos

Bajo: 1 punto

➤ PRIORIZACIÓN DE FORTALEZAS

En base a los criterios de selección se califica cada una de las fortalezas que quedaron, para esto ver el Cuadro No. 7.

Cuadro No. 7: Priorización de Fortalezas

 Fortaleza	CRITERIOS DE SELECCIÓN			TOTAL
	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	
Fortaleza 1	1	5	5	11
Fortaleza 2	1	5	3	9
Fortaleza 3	1	3	3	7
Fortaleza 4	5	5	3	13
Fortaleza 5	1	3	3	7
Fortaleza 6	3	3	1	7
Fortaleza 7	1	3	5	9
Fortaleza 8	3	5	5	13
Fortaleza 9	3	5	3	11

Fuente: HOTEL LA BOCANA

Elaborado por: Ricardo Rodríguez Córdova

➤ FORTALEZAS PRIORIZADAS

En el Cuadro No. 8, se especifican cada una de las fortalezas ya priorizadas.

Cuadro No. 8: Fortalezas Priorizadas

	ANÁLISIS INTERNO FORTALEZAS	HOTEL LA BOCANA		
		IMPACTO		
#	ACTIVIDAD	A	M	B
1	Imagen Institucional posicionada	X		
4	Visión y Misión alcanzables de acuerdo a la institución	X		
8	Genera y posee recurso financiero	X		
9	Recurso tecnológico tangible en cantidad necesaria	X		

Fuente: HOTEL LA BOCANA

Elaborado por: Ricardo Rodríguez Córdova

➤ **PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES**

El Cuadro No. 9 representa la priorización de debilidades.

Cuadro No. 9: Priorización de Debilidades

	CRITERIOS DE SELECCIÓN			
	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	TOTAL
Debilidad 1	3	5	5	13
Debilidad 2	5	5	5	15
Debilidad 3	3	5	3	11
Debilidad 4	1	5	5	11
Debilidad 5	3	3	3	9
Debilidad 6	1	3	3	7
Debilidad 7	5	3	5	13
Debilidad 8	1	5	3	9
Debilidad 9	5	5	5	15
Debilidad 10	1	3	3	7
Debilidad 11	3	3	3	9

Fuente: HOTEL LA BOCANA

Elaborado por: Ricardo Rodríguez Córdova

➤ **DEBILIDADES PRIORIZADAS**

El Cuadro No. 10, especifica cada una de las debilidades ya priorizadas.

Cuadro No. 10: Debilidades Priorizadas

	<p align="center">ANÁLISIS INTERNO DEBILIDADES</p>	<p align="center">HOTEL LA BOCANA</p>		
		<p align="center">IMPACTO</p>		
#	ACTIVIDAD	A	M	B
1	Falta de difusión de la filosofía corporativa	X		
2	No se cumple con la filosofía corporativa trazada	X		
7	No cuenta con procesos definidos	X		
9	Mala administración del recurso financiero, no existe control de los gastos	X		

Fuente: HOTEL LA BOCANA

Elaborado por: Ricardo Rodríguez Córdova

CAPÍTULO 3

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

3.1. GESTIÓN POR PROCESOS¹³

La Gestión Por Procesos constituye un sistema de trabajo enfocado a perseguir la mejora continua en el funcionamiento de las actividades de la organización, mediante la identificación y selección de procesos, y la descripción, documentación y mejora de los mismos. Tiene las siguientes características:

- Reconoce la existencia de procesos internos.
- Reconoce las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de una Organización.
- Identifica las necesidades del usuario externo (ciudadano) y orienta la organización hacia su satisfacción.
- Organiza la relación de las actividades del proceso, así como los puntos de toma de decisiones, lo más cerca posible al lugar de contacto con el usuario.
- Asigna responsables personales a cada proceso.
- Establece en cada proceso indicadores y objetivos de mejora.
- Evalúa la capacidad del proceso para satisfacer al usuario.
- Mantiene los procesos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias para hacer predecible la calidad y el coste del producto o servicio entregado.

¹³ <http://www.fundacioncetmo.org/fundacion/publicaciones/transporte.viajeros/procesos.mejora.pdf>

- Mide el grado de satisfacción del usuario del proceso.
- Entiende las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quién se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos y funciones (cómo se hacen las cosas).

3.1.1. UTILIDADES Y VENTAJAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

- Centrarse en el cliente, predecir y controlar el cambio
- Aumenta la capacidad para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles.
- Visión sistémica de la organización.
- Previene posibles errores, logrando mejorar la calidad del producto o servicio.
- Reduce tiempos, movimientos y costos del proceso
- Suministra un método para prepara la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros.

3.1.2. DIFERENCIA ENTRE LA VISIÓN FUNCIONAL Y LA VISIÓN POR PROCESOS

Existe una gran diferencia entre la visión funcional y la visión por procesos, por lo que en el Cuadro No. 11 se resume la diferencia entre cada uno de las aspectos más importantes que tienen cada una de las visiones antes mencionadas.

Cuadro No. 11: Visión Funcional Vs Visión por Procesos

<u>VISIÓN FUNCIONAL</u>	<u>VISIÓN POR PROCESOS</u>
Los empleados son el problema	El proceso es el problema
Hacer mi trabajo	Trabajo en equipo
Evaluar a los individuos	Evaluar el desempeño del proceso
Cambiar a la persona	Mejorar el proceso
Motivar a la persona	Eliminar barreras estructurales
Controlar a los empleados	Desarrollo de las personas
¿Quién cometió el error?	¿Qué falló en el control proceso?
Corregir errores	Prevenir errores
Orientado a satisfacer al jefe	Orientado a satisfacer al cliente

Fuente: Documento Didáctico

Elaborado por: Ing. Jaime Cadena

3.1.3. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS¹⁴

Un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener unos productos o salidas a partir de unas entradas o materias primas. Los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información).

Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido: los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos.

¹⁴ <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>

En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.

No existen procesos sin un producto o servicio.

No existe cliente sin un producto y/o servicio.

No existe producto y/o servicio sin un proceso.

La Gestión por Procesos conlleva:

Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización

Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).

Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral)

Cuando se define y analiza un proceso, es necesario investigar todas las oportunidades de simplificación y mejora del mismo. Para ello, es conveniente tener presentes los siguientes criterios:

Los detalles de los procesos son importantes porque determinan el consumo de recursos, el cumplimiento de especificaciones, en definitiva: la eficiencia de los procesos. La calidad y productividad requieren atención en los detalles.

No se puede mejorar un proceso sin datos.

Las causas de los problemas son atribuibles siempre a los procesos, nunca a las personas.

3.1.4. PROCESO

Para que una Organización funcione de manera eficaz y eficiente, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí, estas actividades lo que hacen es gestionar elementos de entrada, en base a varios recursos y con la ayuda de herramientas, para poder transformar estos elementos de entrada en elementos de salida o resultados, esto es lo que se considera un proceso, una vez transformado ese elemento de entrada, como ya se mencionó pasa a ser elemento de salida y este viene a ser un nuevo elemento de entrada para otro proceso.

Por esto es que la actividad de una organización es en términos resumidos un conjunto de procesos que van orientados hacia los clientes y su satisfacción.

Según la ISO 9000, proceso es “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.”

Gráfico No. 2: Proceso



Fuente: Federación Española de Municipios y Provincias

Elaborado por: Ayuntamiento de Valladolid

“Una sencilla definición de proceso, y que responde al significado que a esta palabra hemos dado en este libro es:

Secuencia ordenada de actividades repetitivas, cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario.

Entendiendo valor como todo aquello que se aprecia o estima por el que lo percibe al recibir el producto (clientes, accionistas, personal, proveedores,

sociedad); obviamente, valor no es un concepto absoluto sino relativo. O más sencillamente:

Secuencia de actividades que tiene un producto.”¹⁵

3.1.4.1. ELEMENTOS DE UN PROCESO¹⁶

Como ya se conceptualizó lo que es proceso, tenemos dentro de lo que es proceso los elementos del proceso, cabe destacar que estos elementos interactúan entre sí para tener un resultado, y son esencialmente importantes dentro de cada proceso que se pueda generar.

➤ ENTRADA (INPUT)

Las entradas son los elementos que sufren transformación o la permiten. Las entradas a un proceso se pueden establecer como demandas de servicios a proveedores externos o internos de una Organización. Pueden ser las salidas de otro proceso realizado por el proveedor

➤ SALIDAS (OUTPUT)

Son el resultado de la ejecución del proceso (servicio o producto) que se entrega al usuario (ciudadano o usuario interno). El servicio proporcionado debe tener la calidad y el valor necesario para satisfacer al usuario.

➤ PROPIETARIO

El propietario o responsable del proceso es la persona que asume la responsabilidad global del desarrollo, control y mejora de procesos.

¹⁵ PEREZ FERNANDEZ, José Antonio: Gestión por Procesos, tercera edición, 2009, Madrid, ESIC Editorial.

¹⁶ <http://www.fundacioncetmo.org/fundacion/publicaciones/transporte.viajeros/procesos.mejora.pdf>

➤ RECURSOS

Los recursos son los medios utilizados para transformar las entradas en el servicio que se entrega al usuario. Comprenden el personal (incluyendo las habilidades, conocimientos, destrezas), las finanzas (recursos económicos), las instalaciones, los equipos, las técnicas y los métodos.

➤ REFERENCIAS

Las referencias son toda la información que se tiene presente para la ejecución del proceso y la obtención del servicio. Incluyen leyes, normas, condiciones del mercado y sociológicas, etc.

➤ ACCIONES

Conjunto de actividades a realizar para llevar a cabo la ejecución del proceso y la obtención del servicio.

En el Gráfico No. 2. Presentado a continuación, representa un proceso con todos sus elementos.



Fuente: Federación Española de Municipios y Provincias

Elaborado por: Ayuntamiento de Valladolid

3.1.4.2. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS¹⁷

Se los puede clasificar según su importancia dentro de la organización.

➤ PROCESOS ESTRATÉGICOS

Aportan referencias y guías para desarrollar los procesos operativos. Fijan los objetivos, guías y pautas del resto de los procesos.

Son procesos de la dirección y engloban los procesos de planificación, de toma de decisiones y despliegue de planes y políticas de la Organización, como pueden ser la política de calidad, el establecimiento de objetivos, los recursos, la mejora continua, las auditorías, los indicadores, etc.

➤ PROCESOS OPERATIVOS

Llamados también “Procesos de Negocio” y en ocasiones, “Procesos Clave”, componen el saber hacer de la organización. Afectan de un modo directo a la realización del producto o la prestación del servicio y a la satisfacción del usuario externo. Traslada al exterior la misión de la organización, es aquello que el usuario externo ve.

Están directamente relacionados con la misión de la Organización y dirigidos a dar un valor añadido al producto o servicio entregado.

➤ PROCESOS DE SOPORTE

Llamados también “Procesos de Apoyo”. Aportan al resto de los procesos los recursos necesarios para que puedan desarrollarse. Ejemplos de estos procesos son la Gestión del Talento Humano, Las Finanzas, etc.

El Gráfico No. 4 ilustra las clases de procesos que existen.

¹⁷ <http://www.fundacioncetmo.org/fundacion/publicaciones/transporte.viajeros/procesos.mejora.pdf>

Gráfico No. 4: Tipos De Procesos



Fuente: <http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html>

Elaborado por: Gestión-calidad Consulting

3.2. MAPA DE PROCESOS¹⁸

Un mecanismo de gran utilidad para la evaluación de los procesos de trabajo es el mapa de proceso. A través de este tipo de gráfica podemos percatarnos de tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día, y que sin embargo, afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo.

Un mapa de los pasos que se requieren para completar un trabajo nos permite identificar claramente los individuos que intervienen en el proceso, la tarea que realizan, a quién afectan cuando su trabajo no se realiza correctamente y el valor de cada tarea o su contribución al proceso.

Los mapas de procesos son útiles para:

- Conocer cómo se llevan a cabo los trabajos actualmente
- Analizar los pasos del proceso para reducir el ciclo de tiempo o aumentar la calidad

¹⁸ <http://adsimariquita.hiperibague.com/Documentacion/mapa%20procesos/otromapaproseso.htm>

- Utilizar el proceso actual como punto de partida para llevar a cabo proyectos de mejoramiento del proceso
- Orientar a nuevos empleados
- Evaluar, establecer o fortalecer los indicadores o medidas de resultados

3.2.1. CUÁNDO UTILIZAR LOS MAPAS DE PROCESOS

- Cuando las quejas o los señalamientos que se reciben se relacionan con el tiempo que debe esperar el cliente
- Cuando se reciben quejas de errores en el resultado del trabajo.
- Cuando se interesa automatizar la información.
- Cuando es necesario establecer indicadores para medir la eficiencia

Muchos de los procesos fluyen horizontalmente a través de las clásicas organizaciones funcionales, en algún área pudiera haber un nicho de poder planteando problemas de asignación de responsabilidades sobre la totalidad del proceso, que no debe ir acompañada de autoridad ejecutiva sobre los recursos para no interferir con la jerárquica.

Sin embargo, la satisfacción del cliente, viene determinada por el coherente desarrollo del Proceso del Negocio en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad. El funcionamiento de este proceso suele ser más visible desde el cliente que desde el interior de la empresa¹⁹.

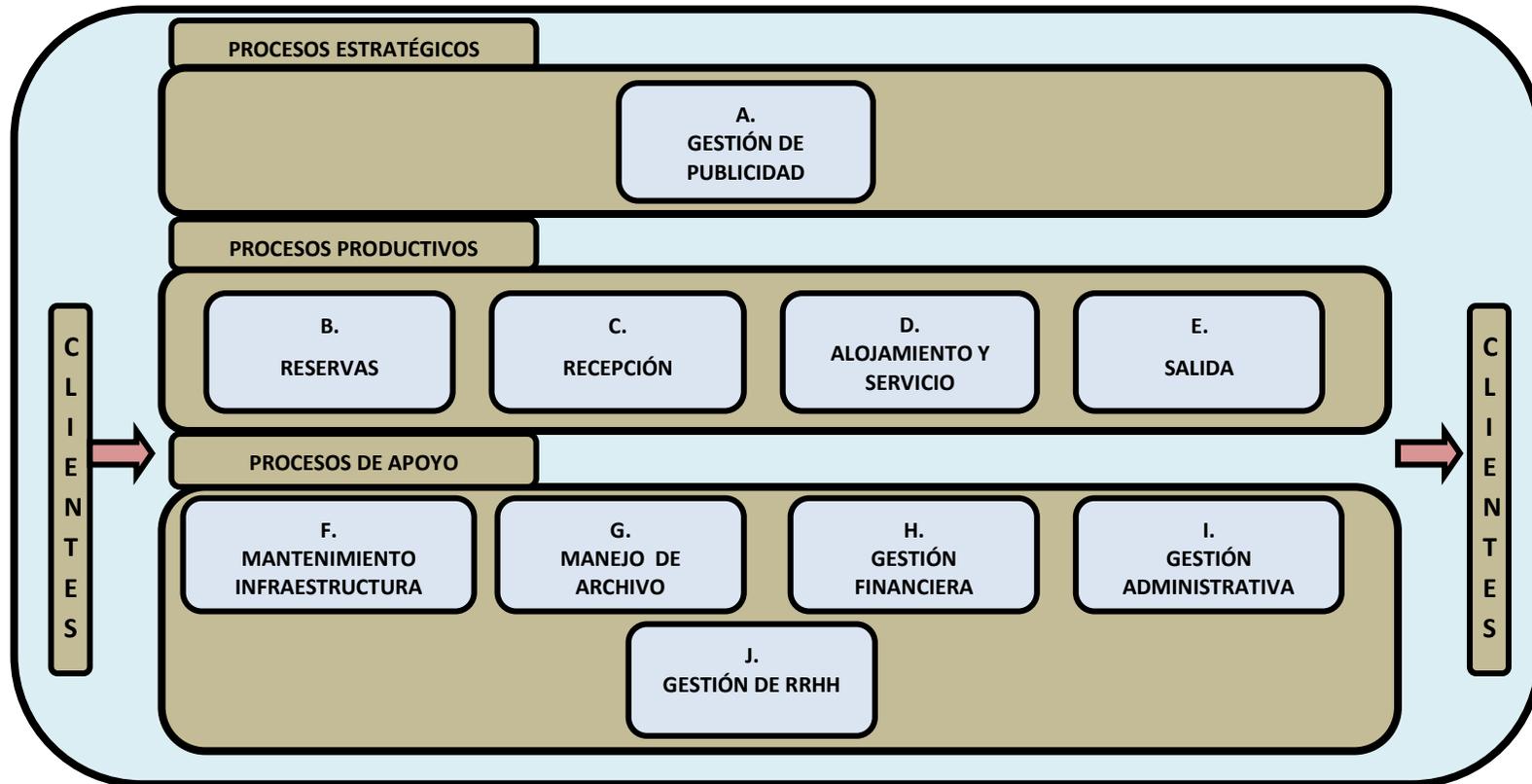
En el gráfico No. 5, presentado a continuación, se ilustra el mapa de procesos para el Hotel La Bocana.

¹⁹ PEREZ FERNANDEZ, José Antonio: Gestión por Procesos, tercera edición, 2009, Madrid, ESIC Editorial.

3.2.2.

MAPA DE PROCESOS PROPUESTO

Gráfico No. 5: Mapa de Procesos



Fuente: HOTEL LA BOCANA

Elaborado por: Ricardo Rodríguez Córdova

3.3. INVENTARIO DE PROCESOS

El inventario de procesos es el conjunto de todos los procesos que posee una empresa, para el Hotel La Bocana, En el cuadro No. 12 se define el inventario de procesos actuales.

Cuadro No. 12: Inventario de Procesos Actual

CÓDIGO	PROCESO
A.	Gestión de Publicidad
A.1	Promoción de ventas
A.2	Publicidad
A.3	Ventas Personales
B.	Reservas
B.1	Contacto con el Hotel
B.2	Información del Servicio
B.3	Reservación, Ingreso de Datos
B.4	Cancelación del Valor
B.5	Separación de Habitaciones
C.	Recepción
C.1	Ingreso de Huésped
C.2	Verificación de Reservación

C.3	Información del Servicio
C.4	Asignación, Ingreso de Datos
C.5	Facturación
D.	Alojamiento y Servicio
D.1	Entrega de Habitaciones
D.2	Servicio de Comida
D.3	Servicio de Limpieza de Habitación
E.	Salida
E.1	Recepción de Habitación
E.2	Revisión de Habitación
F.	Mantenimiento De Infraestructura
F.1	Mantenimiento de Instalaciones
F.2	Limpieza de Instalaciones
F.3	Control de Residuos
G.	Manejo De Archivo
G.1	Recepción de Documentos
G.2	Archivo de Documentos
H.	Gestión Financiera

H.1	Contabilidad
H.2	Presupuesto
H.3	Tributación
I.	Gestión Administrativa
I.1	Compras
I.2	Pagos
J.	Gestión de Recurso Humano
J.1	Selección de Personal
J.2	Contratación de Personal
J.3	Inducción de Personal

Fuente: HOTEL LA BOCANA

Elaborado por: Ricardo Rodríguez Córdova

3.4. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

La capacidad de reunir información precisa y detallada es el éxito de casi todas las técnicas hacia el levantamiento y mejoramiento de procesos de una empresa. Estas dependen del conocimiento que se tiene sobre los requerimientos que tiene el cliente interno y externo, las actividades y el flujo del proceso actual y de las capacidades del proveedor. El método comúnmente

utilizado para reunir información que se necesita es la entrevista interactiva, persona a persona²⁰

Los pasos que nos propone HARRINGTON son:

- Planeación de la entrevista.
- Guía para la preparación de la entrevista.
- Selección de la persona para la entrevista.
- Programación de la entrevista.
- Locación de la entrevista.
- Invitación a los entrevistados.
- Beneficio para el entrevistado.
- Apariencia durante la entrevista.
- Grabación de la entrevista.
- Entrevista.

Para el levantamiento de información, (Ver ANEXO No.1)

3.5. DISEÑO DE PROCESOS

El diseño de procesos consiste en la elaboración y descripción gráfica de las actividades, la interrelación de las actividades y los elementos del proceso, en base a documentos que plasman la información, como son la caracterización de procesos, la descripción de actividades, los diagramas de flujo de cada uno de los procesos.

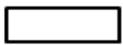
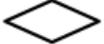
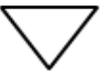
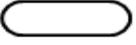
²⁰ HARRINGTON, James: Mejoramiento de Procesos de la Empresa, 1993, Bogotá, McGraw Hill.

3.5.1. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE PROCESOS

Según HARRINGTON pág. 96, es su libro “Mejoramiento de procesos de la empresa”, nos dice que: “La diagramación de flujo se define como un método para describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y su secuencia en el proceso.”

El Cuadro No. 13 hace referencia a las figuras utilizadas para diagramar los procesos.

Cuadro No. 13: Símbolos Para Diagrama de Flujo

SÍMBOLOS ESTÁNDARES PARA LOS DIAGRAMAS DE FLUJO	
	Operación: Rectángulo. Utilice este símbolo cada vez que ocurra un cambio en un ítem. Se usa para denotar cualquier cambio de actividad.
	Movimiento / Transporte: Flecha ancha. Se utiliza para indicar el movimiento del output entre locaciones.
	Punto de decisión: Diamante. Indica aquel punto del proceso en el cual se debe tomar una decisión.
	Almacenamiento: Triángulo. Se utiliza cuando existe una condición de almacenamiento controlado y se requiere un orden o una solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad programada.
	Documentación: Rectángulo con la parte inferior en forma de onda. Indica que el output de una actividad incluye información registrada en papel.
	Dirección del Flujo: Flecha. Denota la dirección y el orden que corresponden a los pasos del Proceso.
	Límites: Círculo alargado. Se utiliza para indicar el inicio y el fin del proceso. Normalmente aparece la palabra inicio o comienzo, término o fin.
	Conector: Círculo pequeño. Emplee un círculo pequeño con un número dentro del mismo para indicar que esa actividad se conecta con otra en la misma página.
	Conector: Rectángulo en punta. Emplee este símbolo con una letra dentro para indicar conexión entre las actividades pero en una página distinta.
	Espera: Rectángulo obtuso. Se utiliza cuando un ítem o persona debe esperar, o cuando un ítem se coloca en un almacenamiento provisional antes de que se realice la siguiente actividad programada.

Fuente: HARRINGTON. James: Mejoramiento de los Procesos de la Empresa.

Elaborado por: Ricardo Rodríguez

Para ver la representación gráfica de los procesos actuales del Hotel La Bocana, (Ver ANEXO No.2)

CAPÍTULO 4

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Todas las organizaciones llevan reflejada su eficiencia en base a sus procesos, es decir, si cuenta con procesos eficientes, esta organización también será eficiente, todo lo que genere desperdicio, pérdida de tiempo, tiempo ocio, será eliminado gracias al mejoramiento de procesos.

Mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable²¹

En el caso del mejoramiento de procesos para el Hotel La Bocana, nos hemos guiado en las 12 herramientas que propone HARRINGTON.

HERRAMIENTAS DE HARRINGTON²²

1. Eliminación de la burocracia.

Suprimir tareas administrativas, aprobaciones y papeleos innecesarios. La burocracia puede identificarse formulando algunas preguntas básicas como las siguientes:

- ¿Se realizan revisiones y balances innecesarios?
- ¿Inspecciona o aprueba la actividad el trabajo de otra persona?
- ¿Se requiere más de una firma?
- ¿Se necesitan múltiples copias?
- ¿Se almacenan las copias sin ninguna razón aparente?

²¹ HARRINGTON, James: Mejoramiento de Procesos de la Empresa, 1993, Bogotá, McGraw Hill.

²² HARRINGTON, James: Mejoramiento de Procesos de la Empresa, 1993, Bogotá, McGraw Hill.

- ¿Se envían copias a personas que no precisan la información?
- ¿Existen personas o entidades que impiden la efectividad y eficiencia del proceso?
- ¿Se escribe correspondencia innecesaria?
- ¿Impiden regularmente los procedimientos organizacionales existentes la ejecución efectiva, eficiente y oportuna de las tareas?
- ¿Debe alguna persona aprobar algo que ya está aprobado?

2. Eliminación de la duplicación.

Suprimir actividades idénticas que se realizan en partes diferentes del proceso. Esto se da especialmente en las empresas donde sus gerentes o jefes desconfían del trabajo de sus subalternos y crean muchas instancias de revisión del trabajo o de la información.

3. Análisis del Valor Agregado.

Estimar cada actividad de los procesos de la empresa para estimar la contribución a la satisfacción de las expectativas que tiene el cliente al final. Así tenemos una representación matemática para dicha evaluación, la cual podría ser la siguiente:

$$VA = V_2 - V_1$$

Donde:

VA = Valor Agregado

V2 = valor después del procesamiento

V1 = valor antes del procesamiento

4. Simplificación.

Esta herramienta propone disminuir la complejidad de los procesos, haciéndolos mucho más simples, evidentemente sin disminuir la eficiencia del mismo; permite disminuir especialmente el tiempo de desarrollo del proceso.

Al manejar esta herramienta se logra lo siguiente:

- Eliminar Duplicación y / o fragmentación de tareas.
- Eliminar flujos complejos y cuellos de botella.
- Memorandos y otra correspondencia.
- Reducir el número de reuniones
- Combinar actividades similares.
- Eliminar datos que no se utilizan.
- Eliminar copias.
- Poner un solo formato para informes estándar.
- Procurar que el contacto con el cliente sea una sola vez en el proceso.

5. Reducción del tiempo del ciclo del proceso.

Partiendo de la norma empírica de que el tiempo es dinero, es importante determinar las formas de aminorar el tiempo del ciclo para satisfacer o exceder las expectativas del cliente y así minimizar los costos de almacenamiento.

6. Prueba de errores.

Dificultar la realización incorrecta de la actividad.

7. Eficiencia en la utilización de los equipos.

Optimizar el uso de los equipos de capital y del ambiente de trabajo.

8. Lenguaje simple.

Se debe manejar una forma simple de escribir y de hablar para lograr mayor comprensión de las disposiciones.

9. Estandarización.

Utilizar una forma sencilla para realizar una actividad la cual debe ser practicada por todos y todas las veces.

10. Alianzas con proveedores

Verificar que las entradas (input) sean de buena calidad, analizar si verdaderamente necesitamos de esa entrada para desarrollar el proceso.

11. Mejoramiento de situaciones importantes.

Plantea que si ya se han realizado todas las mejoras posibles y no se ven cambios sustanciales, debemos redefinir un nuevo proceso sin las restricciones que manda la organización; así podemos ver qué cambios se dan en este nuevo diseño del proceso.

12. Automatización y/o mecanización.

Con esta herramienta se busca reducir el tiempo del proceso a lo mínimo, aplicando la tecnología, es decir, automatizar las actividades que se puedan automatizar, e implementar o mejorar la tecnología en las actividades que lo requieran; así podemos optimizar el tiempo del proceso y reducir los costos de la Empresa.

4.1. VALOR AGREGADO²³

Según Porter, valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa está dispuesta a proporcionar. Crear valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta que tiene cualquier estrategia.

El Gráfico No. 5 representa de una manera más didáctica lo que se trata de decir sobre valor agregado.

Gráfico No. 6: Valor Agregado



Fuente: <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/853/1/CD-1260.pdf>

Elaborado por: Ing. Jaime Cadena

Las actividades que conforman un proceso se clasifican en dos grupos:

Actividades que agregan valor. Que son las actividades por las cuales existe el proceso.

Actividades que no agregan valor: Estas se clasifican en esenciales que son las que no agregan valor directamente a los ojos del cliente pero son necesarias para desarrollar el proceso, las no esenciales que no añaden valor ni al cliente ni al proceso.

²³ <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/853/1/CD-1260.pdf>

4.1.1. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO

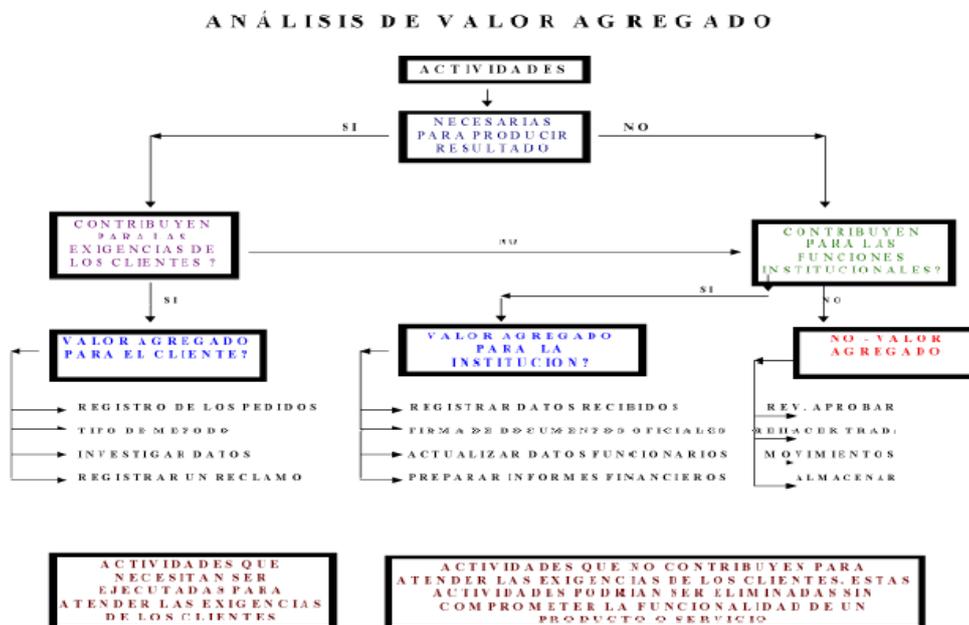
El análisis del valor agregado permite clasificar las actividades que intervienen para ofrecer un producto o servicio, y ayuda a establecer la relación proporcional entre las actividades, las cuales se dividen en actividades de valor agregado y actividades de no valor agregado.²⁴

El objetivo del análisis consiste en:

- Eliminar dentro de los procesos las actividades que no agregan valor
- Combinar las actividades que no pueden ser eliminadas.
- Mejorar las actividades restantes que no agregan valor.

El Gráfico No. 6, representa el Análisis de Valor Agregado.

Gráfico No. 7: Análisis de Valor Agregado



Fuente: HARRINGTON, James: Mejoramiento de Procesos de la Empresa, 1993, Bogotá, McGraw Hill.

²⁴ ROJAS, Maritza: Folleto Gerencia de Procesos 2001. Escuela Politécnica Nacional.

4.1.1.1. TIPOS DE ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR²⁵

Dentro de las actividades que agregan valor tenemos:

VAC. Estas actividades generan valor agregado al cliente y el cliente está dispuesto a pagar por ellas.

VAE. Son las actividades que generan valor para la empresa o para los clientes internos de la empresa y es el resultado del beneficio que se ofrece al cliente.

Para considerar que una actividad agrega valor debería tomarse en cuenta lo siguiente:

- Se requiere para satisfacer las necesidades del cliente
- Pagaría el cliente por el producto
- Mejora o modifica un componente del producto
- Resuelve un problema de calidad

4.1.1.2. TIPOS DE ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR

Dentro de las actividades que no agregan valor tenemos:

- Preparación: Son todas las actividades que nos permiten estar listos para desempeñar cualquier tarea.
- Espera: No se desempeña ninguna actividad, es considerado un tiempo inútil.
- Movimiento: Son actividades que generan desplazamiento de personas, información, materiales o alguna cosa de un lugar a otro.

²⁵ <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/853/1/CD-1260.pdf>

- Control: Son las actividades en las cuales se genera una revisión o verificación de documentos o información que intervienen en algún proceso.
- Archivo: Son las actividades que permiten el almacenamiento de información, materiales o documentos que se utilizan en algún proceso.

En base a la teoría descrita para el análisis de valor de las actividades, nos enfocamos para analizar las actividades de los procesos del Hotel La Bocana, con el fin de Mejorar los Procesos. (Ver ANEXO No. 3)

4.2. DISEÑO DE PROCESOS MEJORADOS

El diseño de procesos mejorados representa la elaboración y descripción gráfica de las actividades y los procesos, pero ya mejorados, mediante la aplicación de las herramientas de Harrington.

4.2.1. INVENTARIO DE PROCESOS MEJORADOS

El inventario de procesos mejorados es el nuevo inventario obtenido gracias a aplicar las herramientas planteadas por Harrington a los procesos.

En el Cuadro No. 14 se ilustra el Inventario de Procesos Mejorados del Hotel La Bocana.

Cuadro No. 14: Inventario de Procesos Mejorados

CÓDIGO	PROCESO
A.	Gestión de Publicidad
A.1	Promoción de ventas

A.2	Publicidad
A.3	Ventas Personales
B.	Reservas
B.1	Información del Servicio
B.2	Reservación y Pago
C.	Recepción
C.1	Registro del Huésped
C.2	Facturación
D.	Alojamiento y Servicio
D.1	Entrega de Habitaciones
D.2	Servicio de Comida
E.	Salida
E.1	Recepción de Habitación
E.2	Revisión y Salida
F.	Mantenimiento De Infraestructura
F.1	Mantenimiento de Instalaciones
F.2	Limpieza de Instalaciones
F.3	Control de Residuos

G.	Manejo De Archivo
H.	Gestión Financiera
H.1	Contabilidad
H.2	Presupuesto
H.3	Tributación
H.4	Pagos
I.	Gestión Administrativa
I.1	Compras
J.	Gestión de Recurso Humano
J.1	Selección de Personal
J.2	Contratación de Personal
J.3	Inducción de Personal

Fuente: HOTEL LA BOCANA

Elaborado por: Ricardo Rodríguez Córdova

4.2.2. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE PROCESOS

La representación gráfica de procesos contiene todos los diagramas de flujo de todos los subprocesos mejorados del Hotel La Bocana. (Ver ANEXO No.4)

4.2.3. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

La caracterización de procesos es el punto en el cual se especifican todos los elementos e interacciones del proceso, desde el propietario del proceso, el alcance del proceso, hasta sus entradas con sus proveedores, sus salidas con sus clientes, sus controles es decir, lo que lo rige o reglamenta, su indicador de gestión para poder medir el proceso, y un punto muy importante, el objetivo del proceso, con esto se tienen identificados todos los aspectos relevantes del proceso. (Ver ANEXO No.4)

4.2.4. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

La descripción de actividades es el punto en el cual se detallan las actividades que integran el proceso, el encargado de realizar la actividad, el área en la que se debe realizar y una pequeña descripción de la actividad. (Ver ANEXO No.4)

4.3. MEDICIÓN DE PROCESOS²⁶

Se requiere una cultura de la medición e información para tomar decisiones oportunas y congruentes con la posibilidad y necesidades de la empresa.

Son necesarios criterios de medición y un método de recopilación de información para determinar los avances, desviaciones, retrocesos y logros en los procesos.

La información y la medición son procesos que cualquier empresa debe atender para generar cambios y alcanzar resultados exitosos. Permite tener mayor capacidad de respuesta.

²⁶ FLEITMAN, Jack: Evaluación Integral Para Implantar Modelos De Calidad, primera edición, 2007, México, Editorial Pax México.

Algunas veces la información que se obtiene es incompleta o contiene errores, por lo que los indicadores no son 100% confiables; pero si las desviaciones o inexactitudes no son muy importantes, se pueden utilizar como una buena referencia.

Para esto es lo que se crean los indicadores, para poder conocer la gestión del proceso al cuál miden, detectar errores que puedan ser corregidos a tiempo, que no afecten de manera tan grave a la empresa.

4.3.1. ASPECTOS IMPORTANTES

Existen varios aspectos importantes dentro de la medición de los procesos, para los cuales podemos citar:

- Tener criterios de medición y sistemas de recopilación de información para conocer los avances, desviaciones, retrocesos y logros en los procesos.
- Fomentar una cultura de la medición e información para tomar decisiones oportunas, objetivas, congruentes con la realidad, las posibilidades y necesidades de la empresa.
- Identificar, clasificar y medir el desempeño de los procesos de apoyo para asegurar la calidad del resultado final.

Los indicadores de proceso definidos para el Hotel La Bocana, parten de la mejora de procesos realizada, una vez que tenemos los procesos mejorados, los describimos en la ya mencionada caracterización de procesos, en donde se presenta cada situación y argumento correspondiente al proceso en estudio, ya que como se definió, el indicador es una parte fundamental del proceso que nos permite medirlo y conocer si el proceso marcha bien o marcha mal, este punto también está incluido en la hoja de descripción del proceso.

En el Cuadro No. 15 se describen los indicadores de cada uno de los procesos mejorados.

Cuadro No. 15: Indicadores de Proceso

		INDICADORES DE PROCESOS		Pág. 1/2	
				HOTEL LA BOCANA	
Nº	NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN	PROCESO
1	Retorno de incentivos	Mide el retorno que generan los incentivos entregados	Porcentaje	$RI = \text{Incentivos que retornan} / \text{Incentivos entregados}$	A.1 Promoción de Ventas
2	Posicionamiento del Hotel	Muestra el índice de aceptación del Hotel La Bocana con relación a la competencia	Porcentaje	$P = \text{numero de encuestas positivas} / \text{numero total de encuestas}$	A.2 Publicidad
3	Promedio de ventas por ejecutivo	Muestra el número de ventas promedio por ejecutivo de ventas	Unidades	$\bar{V} = \frac{V1 + V2 + \dots + Vn}{n}$	A.3 Ventas Personales
4	Tasa de llamadas para información	Mide las llamadas que son para información del servicio	Porcentaje	$TLL = \frac{\text{Llamadas Información}}{\text{Llamadas Totales}}$	B.1 Información del Servicio
5	Tasa de reservaciones	Mide las reservaciones para los servicios del Hotel	Porcentaje	$TR = \frac{\text{Reservaciones}}{\text{Total Llamadas}}$	B.2 Reservación y Pago
6	Huéspedes por mes	Mide los huéspedes que se hospedan al mes en el Hotel	Unidades	$HM = \frac{\sum \text{Huéspedes}}{\text{Mes}}$	C.1 y C.2
7	Clientes satisfechos	Mide los clientes satisfechos con el servicio	Porcentaje	$CS = \frac{\text{Número de clientes en el mes}}{\text{numero de quejas de los clientes}}$	D.1 Entrega Habitaciones
8	Media de pedidos por cliente	Mide el promedio de pedidos por cliente	Porcentaje	$\bar{PC} = \frac{P1 + P2 + \dots + Pn}{n}$	D.2 Servicio de Comida
9	Tasa de habitaciones desocupadas por día de check out	Mide las habitaciones que se desocupan el día que corresponde al check out	Porcentaje	$TD = \frac{\text{Habitaciones desocupadas}}{\text{Habitaciones con check out}}$	E.1 Recepción de Habitación
10	Tasa de habitaciones recibidas sin daños	Mide las habitaciones que se reciben sin daño alguno	Porcentaje	$THSD = \frac{\text{Habitaciones recibidas sin daños}}{\text{Total habitaciones}}$	E.2 Revisión y Salida
11	Frecuencia de mantenimiento	Mide la frecuencia que tiene el mantenimiento en el Hotel	Tiempo	$FM = \frac{1}{t}$	F.1 Mantenimiento instalaciones

		INDICADORES DE PROCESOS			Pág. 2/2	
		HOTEL LA BOCANA				
Nº	NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN	PROCESO	
12	Número de fundas de basura ocupadas por recolección	Mide las fundas de basura que se ocupan por cada recolección	Unidades	$FB = \frac{\sum Fundas\ Basura}{Re\ colección}$	F.2 y F.3	
13	Documentos archivados por mes	Mide los documentos que se archivan en un mes	Unidades	$DA = \frac{\sum Doc\ Archivados}{Mes}$	G. Manejo de Archivo	
14	Estados Financieros	Mide la gestión del Hotel en base a sus cuentas	Dólares	Estados financieros	H.1 y H.3	
15	Porcentaje de acierto del presupuesto	Mide el acierto que tiene el presupuesto generado	Porcentaje	$PAP = \frac{Pre\ supuesto}{Re\ al}$	H.2 Presupuesto	
16	Rotación cuentas por pagar	Mide el tiempo promedio de pago a los proveedores	Tiempo	$RCP = \frac{Compras}{Cuentas\ Por\ Pagar}$	H.4 Pagos	
17	Rotación de existencias	Mide la rotación que tienen las existencias de los artículos	Veces	$RE = \frac{Compras\ Netas}{Inv.\ Promedio}$	I.1 Compras	
18	Tiempo medio de selección	Mide el tiempo promedio de demora para la selección del personal	Tiempo	$\overline{TS} = \frac{TS1 + TS2 + \dots + TSn}{n}$	J.1 Selección de Personal	
19	Tiempo medio de contratación	Mide el tiempo promedio de demora para la contratación del personal	Tiempo	$\overline{TC} = \frac{TC1 + TC2 + \dots + TCn}{n}$	J.2 Contratación de Personal	
20	Tiempo medio de inducción	Mide el tiempo promedio para la inducción del personal	Tiempo	$\overline{TI} = \frac{TI1 + TI2 + \dots + TIn}{n}$	J.3 Inducción de Personal	

Fuente: HOTEL LA BOCANA

Elaborado por: Ricardo Rodríguez Córdova

4.4. ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS

La estandarización de procesos de negocio, hoy en día es una herramienta o “meta” a alcanzar, por muchas organizaciones.

La normalización persigue fundamentalmente tres objetivos:

- Simplificación: Se trata de reducir los modelos quedándose únicamente con los más necesarios.
- Unificación: Para permitir la intercambiabilidad a nivel internacional.

- Especificación: Se persigue evitar errores de identificación creando un lenguaje claro y preciso

Las organizaciones buscan estandarizar sus procesos por varias razones importantes. La estandarización puede facilitar las comunicaciones sobre cómo opera el negocio, permitir traspasos suaves en las fronteras de los procesos y posibilitar indicadores comparativos de desempeño. Entre distintas empresas, los procesos estandarizados pueden facilitar el comercio por las mismas razones: mejores comunicaciones, traspasos más eficientes y benchmarking del desempeño. Dado que los sistemas de información sustentan los procesos, la estandarización permite sistemas uniformes dentro de las empresas e interfaces de sistemas estandarizadas entre diferentes firmas.²⁷

(Ver ANEXO No.4)

4.5. MANUAL DE PROCESOS

El manual de procesos es un documento que registra el conjunto de procesos, discriminando en actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento o la institución toda.²⁸

4.5.1. VENTAJAS DEL MANUAL DE PROCESOS²⁹

Toda organización que oriente sus esfuerzos a dar respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de sus servicios requiere de identificar, mejorar y documentar sus procesos y procedimientos.

²⁷ <http://www.yesmfs.com/VersionEspanol/DemoSemanal/2005PEstandaresP.htm>

²⁸ MEJIA, García Braulio: Gerencia de Procesos para la Organización y el Control Interno de Empresas de Salud, quinta edición, 2006, Bogotá, ECOE Ediciones

²⁹ http://www.trabajo.com.mx/manual_de_procesos_y_la_calidad.htm

Es preciso registrar, analizar y simplificar las actividades, generando acciones que favorezcan las prácticas que lleven a la eficiencia y eficacia, eliminen el desperdicio de tiempo, esfuerzo y materiales y conduzcan a sostener una cultura de calidad y servicio al cliente.

Las ventajas que se obtienen al crear tu manual de procesos son entre otras:

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las prácticas de trabajo.
- Documentar el funcionamiento interno en lo relativo a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxiliar en la inducción del puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal.
- Ayudar a la coordinación de actividades y a evitar duplicidades.
- Apoyar el análisis y revisión de los procesos del sistema y emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Construir una base para el análisis del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procesos y métodos.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.

En un manual de procesos se describen los elementos de todo proceso: objetivo, alcance, diagrama de flujo, actividades, responsables, documentos, proveedores, entradas, salidas, clientes, normas de operación e indicadores; así como la definición de los términos usados en esta empresa y la bitácora de registro de cambios. Para que este manual sea útil deberá de actualizarse por lo menos cada año, o cuando se establezcan mejoras en los procesos.

Para ver el Manual de Procesos del Hotel La Bocana (Ver ANEXO No.4)

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Con este trabajo se ha logrado identificar y definir todos los procesos del Hotel La Bocana.
- La elaboración de los procesos del Hotel La Bocana se los ha realizado teniendo en cuenta la satisfacción del cliente.
- La identificación de las correctas actividades del Hotel La Bocana, nos ha permitido reducir los tiempos de ciclo de los procesos, sobre todo en los procesos operativos que son los que más se enfocan al cliente.
- Con la identificación de los procesos del Hotel La Bocana, se ha definido una forma de trabajo específico a realizar, en función siempre del cliente y su satisfacción.
- Con la identificación correcta de los procesos del Hotel La Bocana, se ha generado el manual de procesos para transmitirlo a toda la organización, y poder reducir el riesgo de realizar mal las cosas.
- Con el mejoramiento de procesos se ha logrado, eliminar la duplicación o repetición de actividades innecesarias, simplificar los procesos, aumentar la eficiencia de los procesos generando valor.
- Con los nuevos procesos se eliminan las debilidades del Hotel La Bocana enumeradas en el Cuadro No. 10: Debilidades Priorizadas.

5.2. RECOMENDACIONES

- Mantener siempre una cultura de mejoramiento continuo, analizar siempre los procesos y considerarlos si están bien estructurados de acuerdo a la estructura de la empresa, en caso de que existan situaciones para mejorar, hacerlo.
- Debido a que el Hotel La Bocana tiene un gran potencial para crecer, que dicho crecimiento vaya de la mano de una gestión por procesos acorde a las necesidades del Hotel, es decir que si se hace necesario otro mejoramiento de procesos, con nuevas actividades y nuevos procesos, hacerlo, siempre orientado a satisfacer al cliente.
- Mantener informada a toda la organización sobre los manuales de procesos, y la filosofía corporativa, para que sepan qué es lo que deben hacer y hacia donde se orienta todo ese trabajo.

ANEXOS

ANEXO No. 1

ENTREVISTA PARA ACTIVIDADES

(Ver carpeta de Anexos)

ANEXO No. 2

DIAGRAMAS DE PROCESOS

ACTUALES

(Ver carpeta de Anexos)

ANEXO No. 3

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LAS ACTIVIDADES

(Ver carpeta de Anexos)

ANEXO No. 4

MANUAL DE PROCESOS DEL HOTEL LA BOCANA

(Ver carpeta de Anexos)

BIBLIOGRAFÍA

- ANDRADE, S., Planificación Estratégica, 2001, Lima, Editorial Lucero
- FLEITMAN, Jack: Evaluación Integral Para Implantar Modelos De Calidad, primera edición, 2007, México, Editorial Pax México
- HARRINGTON, James: Administración Total Del Mejoramiento Continuo, 1997, Colombia, Editorial Mc Graw-Hill
- KOTLER, Philip: Fundamentos de Marketing, 6ta edición, 2003, México, Pearson Education
- MEJIA, García Braulio: Gerencia de Procesos para la Organización y el Control Interno de Empresas de Salud, quinta edición, 2006, Bogotá, ECOE Ediciones
- PEREZ Fernández, José Antonio: Gestión por Procesos, tercera edición, 2009, Madrid, ESIC Editorial
- ROJAS, Maritza: Folleto Gerencia de Procesos 2001. Escuela Politécnica Nacional
- SALAZAR PICO, Francis: Gestión Estratégica de Negocios, Prospectiva Estratégica, Balanced Scorecard, 2007
- TAMAYO Y TAMAYO: El Proceso De La Investigación Científica, 4ta Edición, 2004, México, Editorial Limusa
- VAN DALEN Y MEYER, Manual de técnicas de investigación educacional, 1988, México, Editorial Paldos Educador
- <http://adsimariquita.hiperibague.com/Documentacion/mapa%20procesos/otromapaproceso.htm>
- <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/853/1/CD-1260.pdf>
- <http://definicion.de/recursos-tecnologicos/>

- http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa
- http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos
- <http://www.fundacioncetmo.org/fundacion/publicaciones/transporte.viajeros/procesos.mejora.pdf>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>
- <http://www.ongconcalidad.org/priorizacion.pdf>
- http://www.trabajo.com.mx/manual_de_procesos_y_la_calidad.htm
- http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm
- <http://www.yesmfs.com/VersionEspanol/DemoSemanal/2005PEstandaresP.htm>