



ESPE

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

TESIS DE GRADO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

INGENIERO COMERCIAL

**“MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN LA EMPRESA ECONATIVA -
TURISMO ALTERNATIVO CIA. LTDA. EN QUITO DISTRITO
METROPOLITANO”**

AUTOR: CESAR CABEZAS

DIRECTOR: ING. JORGE RODRÍGUEZ

CO-DIRECTOR: ING. JAIME CADENA

SANGOLQUÍ, SEPTIEMBRE 2010

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento a la tan distinguida ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO, a todos mis maestros quienes forman parte del equipo de excelencia, que supieron guiarme y brindarme sus conocimientos durante toda mi carrera, tanto a nivel profesional como personal y que además fueron ejemplo de lucha y constancia para alcanzar siempre mis metas y ser una persona de bien para la sociedad.

César Cabezas. V.

DEDICATORIA

A mi Dios Todopoderoso quien con su infinito amor, poder y misericordia me da siempre sus bendiciones, su amistad y salvación, TE AMO SEÑOR MIO Y DIOS MIO, gracias Señor Jesús, me faltarían palabras para agradecerte todo lo que has hecho y harás por mí. Te entrego mi corazón y vida.

A mi Padre, quien ha sido mi ángel y luz durante toda mi vida, gracias Padre mío por su infinito amor, por apoyarme siempre, por ser mi mejor amigo, y ser el mejor padre del universo, mi ejemplo magnánimo a seguir, por enseñarme el valor del trabajo y que la vida está llena de muchas alegrías; que siempre se debe hacer lo correcto con los demás, y porque cada segundo a su lado es una bendición infinita. Siempre estaré agradecido con usted Papito.

A mi madre, mi mejor amiga y compañera que con su eterno e infinito amor guía cada paso de mi vida, me alienta a seguir siempre adelante, aquellas noches que hemos velado por alcanzar siempre nuestras metas propuestas, por ser mi ejemplo de vida y esfuerzo, gracias mamita por su amor, por haber compartido siempre mis alegrías, tristezas y logros, y darme siempre los ánimos que me han faltado, por mostrarme la luz cuando no he podido ver y enseñarme a mirar más allá de lo que miran mis ojos.

A mis hermanos Felipe y Álvaro, que más que hermanos son mis amigos verdaderos, que me han compartido sus alegrías, consejos, corazón y fe, siempre mirando hacia adelante y apoyándome en todo momento.

A mis amigos Raúl, Carlos, Jorge, Fernanda, Cristian, Normita, Patricia y Alejandro, y todos aquellos que supieron ser una luz siempre en mi camino, entre risas, llantos e inolvidables experiencias que hemos compartido durante nuestra vida y que han llenado siempre mi corazón.

Finalmente, a todas aquellas personas que me han brindado su amistad, cariño y lealtad.

César Cabezas V.

RESUMEN

Toda empresa, sin importar su tamaño o el número de recursos que maneje, lleva a cabo diversos procesos para lograr un desempeño eficiente, de esta manera la presente investigación se realizó con la finalidad de establecer los procesos que se llevan a cabo en la empresa Econativa Turismo Alternativo Cía. Ltda., y partiendo de eso, realizar un mejoramiento a fin de elevar la competitividad de la organización al maximizar el aprovechamiento de los recursos que dispone.

La tesis esta estructurada en 6 capítulos, empezando por la descripción de la empresa de una forma generalizada.

El capítulo 2 contiene el marco teórico que sirvió de fundamento y referencia para el posterior análisis e investigación realizada.

En el capítulo 3 se detalla la investigación y el levantamiento de los procesos de la empresa.

En el capítulo 4 se plantea el mejoramiento que se generó en estos procesos.

En el capítulo 5 se propone un esquema de organización por procesos para la empresa.

En el capítulo 6 se plantean las conclusiones y recomendaciones, fruto de la investigación.

ABSTRACT

All of companies, regardless the size of them or the number of resources that they manage, carry out various processes for the efficient performance of the same, because of it this research was conducted in order to establish processes that are managed in the company Econativa Turismo Alternativo Cía. Ltda., for with it, make an improvement to raise the competitiveness of the company to maximize the utilization of available resources.

The thesis is divided into six chapters, starting with the description of the company in a general way.

Chapter 2 provides the theoretical framework that formed the basis and reference for further analysis and investigation.

Chapter 3 details the research and survey processes the company.

Chapter 4 presents the improvement that was created in these processes.

Chapter 5 proposes an organizational scheme for process- company.

In Chapter 6 conclusions and recommendations raised by the fruit of research.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTO.....	II
DEDICATORIA.....	III
RESUMEN.....	IV
ABSTRACT.....	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VI
CAPÍTULO I.....	1
GENERALIDADES.....	1
1.1 EMPRESA.....	1
1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	2
1.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	2
1.1.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	3
1.1.4 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA.....	4
1.1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROYECTO.....	6
1.2 MARCO TEÓRICO.....	7
1.2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	7
1.2.1.1 Misión.....	7
1.2.1.2 Visión.....	9
1.2.1.3 Valores Corporativos.....	10
1.2.2 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS.....	11
1.2.3 CARACTERÍSTICAS Y VENTAJAS DE LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS.....	11
1.2.4 DEFINICIÓN DE PROCESO.....	12
1.2.4.1 Elementos de un proceso.....	13
1.2.4.2 Clasificación de procesos.....	14
1.2.5 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.....	16
1.2.6 DISEÑO DE PROCESOS.....	17
1.2.6.1 Diagrama de Flujo.....	18
1.2.7 DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS.....	19
1.2.8 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS.....	20
1.2.9 INDICADORES (MEDICIÓN DE PROCESOS).....	21
1.2.9.1 Clasificación de Indicadores.....	22
1.2.9.2 Metodología para la formulación de Indicadores.....	24

1.2.10	MEJORA DE PROCESOS	26
1.2.11	METODOLOGÍA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	27
1.2.12	CADENA DE VALOR	28
1.2.13	MARCO CONCEPTUAL.....	29
CAPITULO II		34
DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....		34
2.1	AMBIENTE INTERNO	34
2.1.1	TALENTO HUMANO	34
2.1.2	RECURSOS FINANCIEROS.....	37
2.1.3	RECURSOS TECNOLÓGICOS	38
2.1.4	RECURSOS DE INFORMACIÓN.....	39
2.1.5	RECURSOS INFRAESTRUCTURA.....	40
2.2	AMBIENTE EXTERNO	42
2.2.1	PROVEEDORES	42
2.2.2	CLIENTES	43
2.2.3	COMPETENCIA	44
2.2.4	AVANCES TECNOLÓGICOS	45
2.3	ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA	45
2.3.1	OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN PERSONALIZADA	45
	PREGUNTAS.....	46
	TENDENCIA DE LAS RESPUESTAS.....	46
2.3.2	DIAGRAMA DE ISHIKAWA	49
2.3.3	INTERPRETACIÓN DEL DIAGRAMA.....	50
2.4	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	52
2.4.1	MISIÓN.....	53
2.4.2	VISIÓN	53
2.4.3	OBJETIVOS.....	54
2.4.4	POLÍTICAS	55
2.4.5	VALORES	55
CAPITULO III		57
LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS		57
3.1	CADENA DE VALOR EMPRESARIAL Y MAPA DE PROCESOS 57	
3.2	INVENTARIO DE PROCESOS DE LA EMPRESA.....	62
3.3	HOJA DE COSTOS DEL PERSONAL	63
3.4	LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS	64
3.4.1	DISEÑO DE PROMOCIONES A1	64
3.4.2	EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES DE MARKETING Y/O PUBLICIDAD A2	65
3.4.3	CREACIÓN DE PAQUETES TURÍSTICOS B1	65
3.4.4	INCORPORACIÓN DE PRODUCTOS NUEVOS B2.....	66

3.4.5	RESERVACIONES BOLETOS AÉREOS C1	66
3.4.6	RESERVACIONES ALOJAMIENTO/ TRANSPORTE C2	67
3.4.7	VENTAS D	67
3.4.8	COMUNICACIÓN CONTINUA E	68
3.4.9	REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN F1	68
3.4.10	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN F2	69
3.4.11	SOLUCIÓN DE RECLAMOS F3	70
3.4.12	SUPERVISIÓN DE OPERACIONES G1	70
3.4.13	CONTABILIDAD G2	71
3.4.14	EMISIÓN DE FACTURAS G3	71
3.4.15	COBRANZA A DOMICILIO O EN FORMA DIRECTA G4	72
3.4.16	PAGO A PROVEEDORES G5	73
3.5	CALCULO DEL COSTO POR MATRIZ	73
3.6	MATRIZ DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS	74
3.6.1	MATRICES DE ANÁLISIS RESUMIDAS DE LOS PROCESOS ANALIZADOS	90
3.6.1	MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDA DE LOS PROCESOS ANALIZADOS	91
CAPITULO IV		92
MEJORA DE PROCESOS		92
4.1	PROPUESTA	92
4.2	HERRAMIENTAS A UTILIZAR EN CADA PROCESO	97
4.2.1	CUADRO CUANTIFICACIÓN DE MEJORAS	97
4.2.2	CUADRO COMPARATIVO	100
4.2.3	DIAGRAMACIÓN COMPARATIVA	102
4.2.4	APLICACIÓN DE LAS MATRICES	104
4.2.5	MATRIZ DE RESUMEN BENEFICIO ESPERADO:	155
CAPITULO V		156
ORGANIZACIÓN POR PROCESOS		156
5.1	MAPA DE PROCESOS Y CADENA DE VALOR	156
5.1.1	MAPA DE PROCESOS	156
5.1.2	CADENA DE VALOR	158
5.2	FACTORES DE ÉXITO	159
5.3	INDICADORES DE GESTIÓN	160
5.4	ORGANIZACIÓN POR PROCESOS	164
5.5	RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS	165
5.5.1	GESTIÓN DIRECTIVA DEL PRESIDENTE Y GERENTE GENERAL	165
5.5.2	OPERARIOS DEL COUNTER	165
5.5.3	CONTADOR	166
5.5.4	MENSAJERO	166
5.5.5	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y CARGOS	167

CAPÍTULO VI.....	173
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	173
6.1 CONCLUSIONES	173
6.2 RECOMENDACIONES.....	174
BIBLIOGRAFÍA.....	176

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 Empresa

	
Razón social	ECONATIVA TURISMO ALTERNATIVO S.A.
Dirección:	Bello Horizonte E10-7 y Manuel Iturrey
Teléfono:	252-3221, 252-5316
E-mail:	econativ@interactive.net, econativa@gglobal.com.ec

Su nombre comercial es “Econativa IATA”. Esta agencia de viajes es una empresa joven que se caracteriza por la atención eficiente y personalizada que brinda a sus clientes.

Cabe destacar que, ECONATIVA es miembro de la IATA (International Air Transport Association), por esta razón cuenta con un sistema de reservaciones AMADEUS, el mismo que se encuentra conectado con aerolíneas, hoteles, compañías de alquiler de autos en todo el mundo, etc., permitiéndole brindar a sus clientes, información rápida y detallada sobre los diferentes servicios. De esta manera los viajeros pueden encontrar toda la información que requieran, a través de esta agencia de viaje.

ECONATIVA Turismo Alternativo Cía. Ltda., también forma parte del Grupo Global que es una asociación de agencias de viaje en todo el país, cuya prioridad es optimizar sus servicios en el mercado ecuatoriano.

1.1.1 Reseña Histórica

ECONATIVA inicia sus actividades aproximadamente hace 15 años, tiempo desde el cual empezó a posicionarse en un mercado sin explotar, ofreciendo un servicio para entonces nuevo, pues conjugaba diversos servicios para facilidad del cliente, ofreciéndole desde la reservación del boleto aéreo hasta la reservación del hotel.

La empresa comenzó con tan solo 3 empleados y poco a poco fue fortaleciéndose, sin embargo, al día de hoy cuenta apenas con 9 empleados lo que no sugiere un crecimiento notable tomando en cuenta el tiempo transcurrido.

1.1.2 Estructura Organizacional

La empresa cuenta con el siguiente personal:

- Presidente
- Gerente General
- Gerente de Operaciones
- Jefe de Counters
- Operario Counter Internacional
- Operario Counter Nacional
- Mensajería
- Jefe de Contabilidad
- Asistente Contable

La estructura organizacional puede observarse en el gráfico #1:

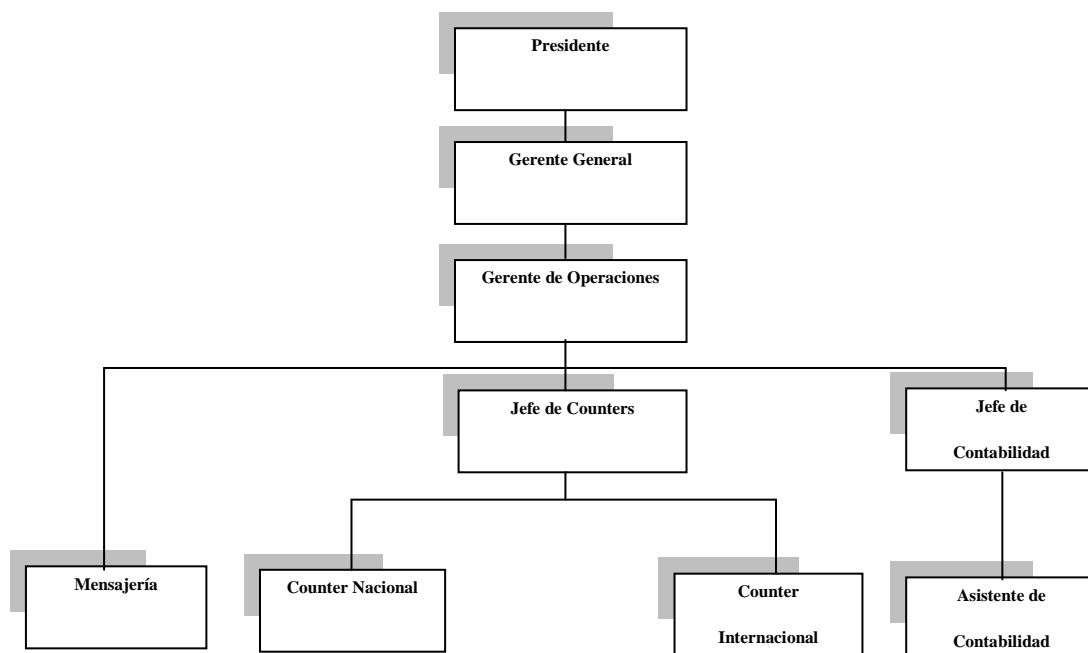


Gráfico 1: Estructura Organizacional de ECONATIVA Turismo Alternativo Cía. Ltda.
Fuente: Investigación de campo.
Autor: Cesar Cabezas

1.1.3 Productos y servicios

Los servicios que ofrece la empresa son los siguientes:

Servicios		Alternativas	Cobertura
Asesoría	Tours	Nacionales	Nacional e Internacional
		Internacionales	
	Vuelos y Sitios de Interés	Itinerarios	
		Tarifas	
		Sitios de interés	
		Vuelos	
Reservación	Estadía	Hoteles	
		Hostales	
	Transporte	Renta de Autos	
		Transporte con chofer	
Venta	Boletos	Vuelos	
		Pre-pagados Aéreos	
	Paquetes	De acuerdo a los requerimientos del cliente	

Tabla 1: Servicios que ofrece la empresa
Fuente: Investigación de campo.
Autor: Cesar Cabezas

Los destinos sobre los que trabaja la empresa son los siguientes:

- Internacionales
 - Sudamérica

- Norte América
- Centro América
- Europa, Asia y Medio Oriente
- Sudáfrica
- Caribe
- Cruceros
- Nacionales
 - Galápagos
 - Sierra
 - Costa
 - Selva amazónica
 - Combinados Ecuador

1.1.4 Problemática de la empresa

El éxito de una empresa proviene de diversos factores, tanto externos como internos. Una correcta planificación y sistematización de los procesos que se llevan a cabo en una empresa, permite a la misma llevar un mejor control de los recursos utilizados logrando con esto incrementar el ahorro y reducir el desperdicio de tiempo, mano de obra, gestiones administrativas, materia prima, entre otros.

Sin embargo la falta de procesos documentados es un problema común de las empresas pequeñas, aun de aquellas que tienen un potencial de crecimiento notable pero que por causas como esta, no se llega a producir.

Este es el caso de la empresa ECONATIVA Turismo Alternativo Cía. Ltda., ubicada en Quito Distrito Metropolitano, la cual presta sus servicios desde hace varios años sin que con esto se haya generado un crecimiento significativo. ECONATIVA Turismo Alternativo Cía. Ltda., ofrece paquetes turísticos personales y empresariales, reservación y venta de boletos aéreos y seguros de viaje, entre otros. Todo esto se ha realizado sin tener procesos definidos previamente lo cual, según se pudo constatar en

conversaciones con empleados de la empresa, en ocasiones genera confusiones, retrasos y diversos inconvenientes que se podrían evitar de existir una especificación de los procesos que se llevan a cabo. Por otra parte, al no existir procesos documentados o preestablecidos, más que de forma empírica, no se ha podido llevar a cabo un análisis de los mismos para un posterior mejoramiento.

Formulación del Problema

El problema investigado en el entorno empresarial de ECONATIVA Turismo Alternativo Cía. Ltda., se formuló bajo la siguiente pregunta:

¿La falta de procesos documentados ha impedido mejorar los resultados de la gestión de la empresa?

Sistematización del Problema

Para observar el problema sistémicamente, se plantearon las preguntas directrices en torno a la formulación general, las cuales permitieron establecer los objetivos específicos y guiar la investigación.

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa y de sus recursos?
- ¿De qué forma y con qué herramienta se recolectarán los datos para el levantamiento de los procesos?
- ¿Cuáles son las fallas y aciertos que se llevan a cabo en los procesos de ECONATIVA Turismo Alternativo Cía. Ltda.?
- ¿Cómo se mejorarán los procesos detectados en ECONATIVA Turismo Alternativo Cía. Ltda.?
- ¿Cuáles serán los encargados y las funciones de los responsables de cada proceso mejorado?

- ¿Qué beneficio generará la mejora de los procesos a proponerse?

1.1.5 Justificación e importancia del Proyecto

El mejoramiento de procesos es un procedimiento que permite a una empresa reducir desperdicios (tiempo, materia prima, recursos económicos, entre otros factores), no obstante es un problema común el que las empresas pequeñas y medianas no tengan documentados sus procesos, mucho menos un plan de mejoramiento. Las PYMES ven como algo innecesario en muchos de los casos el realizar estos procedimientos de mejora aunque esto influya sobre la calidad de los servicios o productos desarrollados. La presente investigación tiene por objeto levantar e implementar una mejora de procesos en la empresa ECONATIVA Turismo Alternativo Cía. Ltda.

La importancia de la investigación en primer lugar, radica en que el proceso de diagnóstico, levantamiento de procesos, análisis y mejora, servirá como modelo para una futura adaptación y aplicación a otras pequeñas y medianas empresas. De igual forma este proyecto funcionará como antecedente a futuras investigaciones o proyectos dentro del mismo campo de acción.

En segundo lugar, la investigación busca determinar los beneficios que el mejoramiento de procesos puede dar a una empresa, sin importar su tamaño, con lo que se podrá argumentar la necesidad de las empresas de implementar mejoras de procesos en su camino hacia la calidad.

En tercer lugar el presente proyecto tiene como finalidad poner en práctica y validar los conocimientos y el nivel de capacidad en la carrera, adquiridos a lo largo de los estudios realizados en el Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio, como requisito para obtener el título de Ingeniero Comercial, y aportando de esta manera a la sociedad como una persona integral y profesional.

De manera más específica la investigación y su posterior propuesta para el levantamiento y mejora de procesos influirán de manera positiva al otorgar a

ECONATIVA Turismo Alternativo Cía. Ltda., una herramienta de mejora de la calidad, pues de esta forma se podrá monitorear y evaluar los procedimientos que se llevan a cabo, también permitirá a los empleados conocer sus funciones de manera definida y el alcance de sus responsabilidades. La satisfacción del cliente, tanto interno como externo, mejorará notablemente al optimizar la gestión administrativa de la empresa, dando paso a la mejora en distintos niveles (operativo, contable, etc.) y a su vez todos estos efectos influirán en darle un valor agregado al servicio, al mejorar la puntualidad, reducir tiempos de espera, fallos operativos, entre otros aspectos.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Direccionamiento estratégico

Una empresa es una entidad o sistema que trabaja para cumplir ciertas metas u objetivos, sin embargo en muchas de las empresas estos objetivos y/o metas no están claramente definidos lo que puede hacer que la empresa pierda el rumbo de su actividad. El Direccionamiento Estratégico busca establecer claramente los objetivos y metas a futuro para de esta manera plantear las estrategias apropiadas para llevarlas a cumplimiento.

“Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico”. (Amaya, pág. 50)

Los elementos que componen el Direccionamiento Estratégico hasta ahora son:

- Misión
- Visión
- Valores o Principios corporativos

1.2.1.1 Misión

La misión busca responder a la pregunta fundamental de la empresa ¿Cuál es el negocio? o ¿a qué se dedica este negocio?

“La misión de una organización es una declaración relativamente duradera del propósito de una organización, que la diferencia de otras empresas similares. Es en sí, una declaración de la razón de ser”. (Vidal Arizabaleta, 2004, pág. 106)

En síntesis, la misión es una declaración de la razón de ser de una empresa, es necesario por tanto que la misión, para responder la pregunta sobre cuál es el negocio, utilice un enunciado claro.

Según Sallenave (1990), el que una empresa defina su misión le permite delimitar su campo de actividad con el fin de concentrar los recursos existentes de la empresa en un objetivo específico permanente. Una misión debe describir lo que la organización hace, sus clientes, productos o servicios, mercados, filosofía y tecnología básica. McGinnis, citado por (Vidal Arizabaleta, 2004), menciona que una buena declaración de la misión debe:

- Definir cómo es la organización y cómo querría ser.
- Debe ser lo bastante limitada para excluir algunos negocios y lo bastante amplia para dar cabida al crecimiento creativo.
- Diferenciar a una organización cualquiera de las demás.
- Servir de marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
- Declararse en términos lo bastante claros como para que los pueda entender bien toda la organización.

Adicionalmente esta autora detalla varias preguntas que al contestarse permiten construir la misión:

- ¿Cuál es la necesidad a la que está dando respuesta la organización?
- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Cuáles son los principales productos o servicios?
- ¿Dónde compite la empresa?
- ¿Es la tecnología un interés primordial en la empresa? ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?

- ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
- ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja comparativa?
- ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios o ambientales? ¿Se considera que los trabajadores son la fuente del éxito empresarial?

1.2.1.2 Visión

La visión determina las metas a alcanzarse a largo plazo, aunque en muchas empresas la visión se redacta como un ideal, debe ser realista y medible. Cuando la empresa ha alcanzado dicha visión esta se complementará con la misión, por tanto se deberá redactar una nueva visión a alcanzar.

La misión por tanto especifica el “donde está la empresa”, mientras que la visión define el “hacia donde quiere ir la empresa”.

Albrecht, dice de la visión:

“...una visión es algo más que un llamamiento para incrementar la cuota del mercado, fastidiar a la competencia o doblar los beneficios del año anterior. Es más emocional que analítica. Una visión es una "imagen compartida sobre lo que queremos que nuestras empresas sean o lleguen a ser... Proporciona un propósito intencionado para una orientación futura. Responde a la pregunta ¿cómo queremos que nos vean aquellos por los que nos interesamos?..”, citado por (Vidal Arizabaleta, 2004, pág. 109)

La visión es una perspectiva optimista futura, sin embargo debe ser realista a mas de atractiva para la organización. Funciona como una idea motivadora señalando el camino para que todas las acciones y estrategias a seguir se realicen con la finalidad de lograr hacerla realidad.

Para la redacción de la visión se pueden tomar como referencia las siguientes preguntas descritas por Vidal (2004, 111):

- ¿Cuáles son los límites (de tiempo, geográficos sociales) de la visión?
- ¿Cómo se sabrá que ha sido exitosa?
- ¿Conduce a la organización a un futuro mejor?
- ¿Refleja ideales elevados?
- ¿Está clara la dirección y el propósito?
- ¿Inspirará un compromiso entusiasta y valiente?
- ¿Es lo suficientemente ambiciosa?

1.2.1.3 Valores Corporativos

Los valores corporativos expresan y forman parte de la cultura organizacional, la cual debe manejarse en un entorno que permita llevar a cabo lo propuesto en la misión y la visión, de esta forma los valores o principios corporativos deben expresar las cualidades que la empresa busca transmitir y en las cuales se deben regir para llevar a cabo su actividad.

“... los valores corporativos, definidos institucionalmente, determinan, sin duda, el espacio ético dentro del cual pueden llevarse a cabo legítimamente las estrategias empresariales. Fuera de ese espacio ético no debe asumirse una estrategia ya que sería incoherente, o estaría en contradicción con las propias exigencias corporativas”. (Marr & García Echevarría, 1997, pág. 19)

Los valores corporativos permiten responder de cierta manera la pregunta ¿Cómo hace la organización o la empresa sus negocios?, es decir forman el conjunto de pautas que definen la actuación de los miembros de la organización en lo concerniente a su desempeño cotidiano, a la hora de prestar un servicio o de fabricar un producto y venderlo, como también los que rigen las relaciones interpersonales entre los miembros de la entidad y con personas o instituciones ajenas a la misma.

Por tanto para definir los valores corporativos es necesario realizar un análisis introspectivo de la compañía y observar cuales son aquellos principios o valores con los cuales cuenta la empresa y se desean fortalecer y cuales debe adquirir, ejemplo de

valores o principios pueden ser, la puntualidad en las entregas, el control de calidad, el respeto al medio ambiente, entre muchos otros.

1.2.2 Administración por Procesos

“La administración por procesos consiste en identificar, definir, interrelacionar, optimizar, operar y mejorar los procesos del negocio. Es una transición desde simplemente vigilar e inspeccionar a los departamentos hacia un enfoque de administración integral del flujo de actividades que agregan valor a los clientes tanto internos como externos. Las necesidades de éstos son completamente entendidas, las métricas clave de la organización son significativas y utilizadas para la evaluación continua y en tiempo real, lo que facilita la toma de decisiones para solucionar problemas y aprovechar oportunidades”. (Tovar & Mota, 2007, pág. 20)

La administración por procesos permite la mejora continua de la eficiencia, efectividad y competitividad de la empresa al enfocarse en la mejora continua de los procesos.

Generalmente las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el usuario. La administración por procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del usuario. Constituye una visión alternativa a la tradicional estructura organizativas de corte jerárquico-funcional.

Este tipo de administración facilita el determinar qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, permite establecer prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

1.2.3 Características y Ventajas de la Administración por Procesos

Según (Fernández, 2003) la administración por proceso presenta las siguientes características:

- Requiere una identificación y documentación de procesos continua.
- Se basa en objetivos definidos por proceso.
- La estructura se organiza en función de los responsables de cada proceso (propietario del proceso).

También se pueden mencionar las siguientes ventajas, que constituyen a su vez otras características propias de la administración por procesos según (Jímenez Valentín):

- Incrementa la eficacia
- Reduce Costos
- Mejora la calidad
- Acorta los tiempos y reduce los plazos de producción y entrega del servicio.
- Se conoce el responsable de cada proceso.
- Simplifica los proceso para volverlos más eficientes.
- Reduce la burocracia
- Amplia las responsabilidades del personal
- Permite incluir actividades de valor añadido.

1.2.4 Definición de proceso

Toda empresa u organización, es un conjunto de diferentes procesos de diversas áreas, trabajando de manera coordinada para conseguir un mismo fin. Muñoz Machado (1999) define al proceso de la siguiente forma:

“La organización produce productos o presta servicios. Para ello necesita ordenar sus distintas actividades elementales de un modo determinado. Cada una de estas ordenaciones constituye un proceso”. (Muñoz Machado, 1999:225)

Esta definición no se aleja de las dadas por otros, autores, como por ejemplo (Juran, 1990: 151) define al proceso como “Un proceso es...una serie de acciones sistemáticas dirigidas al logro de un objetivo. “

Jurán (1990) califica al proceso como una serie de acciones sistemáticas, por tanto un proceso es un sistema en el cuál las partes o subprocesos se enfocan en la realización del mismo objetivo. Cabe notar también que Jurán no la llama un conjunto de acciones, sino una “serie”, lo cual da a entender que dichas acciones sistemáticas deben ser realizadas una a continuación de otra.

1.2.4.1 Elementos de un proceso

Todo proceso tiene tres elementos según (Pérez Fernandez de Velasco, 2009), estos tres elementos son:

- Una Entrada
- Una secuencia de actividades
- Una Salida
- Controles
- Límites

El “input” o “entrada” es un producto que proviene de un suministrador (externo o interno); es la salida de otro proceso (precedente en la cadena de valor) o de un “proceso del proveedor” o “del cliente”.

El proceso, la secuencia de actividades propiamente dicha. Unos factores, medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera: una persona con la competencia y autoridad necesarias para asentar el compromiso de pago, hardware y software para procesar las facturas, un método de trabajo (procedimiento), un impreso e información sobre qué procesar y cómo (calidad) y cuando entregar el output al siguiente subproceso del proceso administrativo.

El “output” o “salida” es un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un “proceso del cliente”.

Otros autores coinciden en que un proceso puede tener diversos elementos dependiendo de los resultados y el alcance de dicho proceso, en este sentido se pueden mencionar los

elementos de un proceso definidos en el Manual para la gestión del marketing, producción y calidad para las Pymes de Publicaciones Vértice (2008):

- Entradas
 - Materiales
 - Trabajo
 - Energía
 - Capital
- Salidas
- Tareas
- Flujos

(Velasco, 2009) también identifica lo que el llama “factores” del proceso, que para otros autores pueden ser simplemente elementos, entre estos factores el menciona:

- **Personas.** Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados. La contratación, integración y desarrollo de las personas la proporciona el proceso de Gestión de Personal.
- **Materiales.** Materias primas o semielaboradas información (muy importante especialmente en los procesos de servicio) con las características adecuadas para su uso. Los materiales suelen ser proporcionados por el proceso de «Compras».
- **Recursos físicos.** Instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso. Aquí nos referimos al proceso de Gestión de Proveedores de bienes de inversión y al proceso de Mantenimiento de la Infraestructura.
- **Métodos/Planificación del proceso:** Método de trabajo. Procedimiento. Hoja de Proceso, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y ocasionalmente el cómo.

1.2.4.2 Clasificación de procesos

Dentro de una empresa se pueden encontrar un sinnúmero de procesos, sin embargo, (Tovar & Mota, 2007) los dividen en:

- los procesos clave y
- los procesos de soporte.

Los procesos clave del negocio, son aquellos que impactan de manera directa en el cumplimiento con uno o más de los requerimientos del cliente. Estos procesos no están limitados a las actividades de manufactura o servicios, se pueden encontrar en cualquier área y a cualquier nivel del negocio. Además de los procesos clave de la organización se tienen también los procesos de soporte, los cuales sustentan la operación de los primeros con el suministro de recursos, insumos o actividades vitales para su operación.

Por otro lado el Autor (Pérez Fernandez de Velasco, 2009) define cuatro tipos de procesos:

- Procesos Operativos
- Procesos de Apoyo
- Procesos de Gestión y
- Procesos de Dirección o Gobernantes.

Los procesos operativos son aquellos que combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido. Las actividades en ellos incluidas y que no cumplan esta condición, es muy probable que se hagan de manera más eficiente como parte de algún proceso de otro tipo.

Estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa.

Los procesos de apoyo proporcionan las personas y los recursos físicos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos.

Los procesos de gestión mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionar la información que necesitan para tomar decisiones (mejor preventivas que correctoras) y elaborar planes de mejora eficaces.

Los procesos de dirección se conciben con carácter transversal a todo el resto de procesos de empresa.

1.2.5 Levantamiento de procesos

El levantamiento de procesos es una etapa fundamental dentro de la mejora de procesos, pues consiste en el registro de los procesos actuales en base a observaciones, entrevistas, encuestas, y la aplicación de herramientas administrativas.

El levantamiento se realiza mediante una serie de pasos que forman parte del mejoramiento de procesos. Restrepo (2005), menciona las siguientes etapas:

- Identificación del proceso
 - Documentar actividades
 - Definir límites del proceso
 - Detallar quien es el propietario del proceso.
- Definición del proceso
 - Graficar el proceso
 - Levantar un esquema del proceso
- Sistema de medición del proceso y puntos de control
 - Determinar tiempos de respuesta, calidad, costo y servicio (absolutos o de productividad)
 - Decidir sistema de medición
 - Establecer donde se surtirá la medición.

Para llevar a cabo estas etapas es importante en primera instancia recolectar los datos que genera el proceso, lo cual se realiza en función del control que se llevará a cabo:

“Se puede hablar de controlar una variable, o una serie de productos defectuosos, o un atributo de un producto, o una serie de defectos por unidad, etc. Por ello, la recolección de datos se hace de manera congruente con lo que se va a controlar.” (Restrepo, 2005: 70)

El tipo de control se puede hacer en relación a muestreos de un determinado número de grupos y con tamaños de subgrupos, o número de defectos por unidad durante un tiempo determinado, o el número de unidades defectuosas en una unidad de tiempo, por poner algunos ejemplos.

Para el levantamiento de procesos es necesario aplicar, como se vio anteriormente, investigación de campo como encuestas y observaciones, pero adicionalmente debe utilizarse herramientas administrativas diseñadas específicamente para esto. Restrepo (2005) menciona las siguientes herramientas:

- Herramientas para la calidad
 - Análisis de causa efecto
 - Histogramas
 - Análisis de Pareto
 - Diagramas de dispersión
 - Análisis de tendencia
 - Coeficiente de determinación
- Herramientas para el control estadístico de procesos:
 - Carta para el control de variables
 - Carta para el control de atributos

1.2.6 Diseño de procesos

El diseño de proceso es un proceso en sí, mediante el cual se busca configurar una serie de acciones destinadas a cumplir un fin específico optimizando los recursos utilizados.

“Cualquier proceso industrial debe ser siempre diseñado con tan sólo un objetivo: máxima productividad. Generalmente, hablar de máxima productividad suele corresponderse con el uso del mínimo número de operaciones posibles y con tiempos de ejecución también mínimos, variables directamente relacionadas con la eficacia del proceso”. (Alonso, 1998: 32)

Los factores que intervienen en el diseño de un proceso son según Muñoz (1999), en primer lugar el conocimiento del fin que se desea conseguir y en segundo lugar, de la elección y ordenación de las actividades necesarias para llevarlo a cabo.

Muñoz (1999) propone una serie de pasos para llevar a cabo el diseño de procesos:

- Definido el servicio, conocer todos los aspectos de su diseño y comprobar que efectivamente pueden llevarse a cabo.
- Elegir las actividades necesarias para prestar el servicio y conseguir sus objetivos.
- Comprobar que cada una de las actividades elegidas está dotada de los medios materiales y de las personas adecuadas para conseguir su objetivo parcial.
- Establecer, si corresponde, el Manual de Procedimientos.
- Ordenar y, en su caso, relacionar las actividades para conseguir el proceso.

Este mismo autor menciona que al diseñar un proceso se debe incluir siempre la siguiente información:







- La descripción de cómo conseguir los objetivos bajo condiciones operativas.
- El equipo físico
- El equipo humano
- La información

1.2.6.1 Diagrama de Flujo

Un diagrama de flujo es una representación gráfica que muestra todas las etapas de un proceso. Existen muchos estilos para dibujar estos diagramas, si bien, lo verdaderamente interesante es que se entiendan por quien los realiza y quienes lo deben utilizar.

El diagrama de flujo del ANSI por sus siglas en inglés (Instituto Nacional de Normalización Estadounidense) utiliza una simbología estándar para la representación de los procesos, sirve para ampliar al nivel de detalle el proceso. Esta simbología

estándar permite que el proceso sea fácil de entender y leer. Analizando los símbolos más comunes se tienen los siguientes:

Simbología para Diagramar Procesos			
Símbolo	Significado	Agrega Valor	
		Sí	No
	Operación	X	
	Inspección o control		X
	Demora o retraso		X
	Transporte		X
	Toma de Decisiones		X
	Archivo o almacenamiento		X

Fuente: www.ansi.org

1.2.7 Documentación de Procesos

“La documentación del proceso incluye todas las actividades que se encuentran dentro de las fronteras del proceso, presentadas en orden secuencial junto con el tiempo requerido para realizarlas y quién es el responsable de asegurar que se cumplen”. (Vilar, 1997: 46)

La documentación consiste en dejar constancia de los diversos componentes de un proceso, generalmente la realiza el responsable o los responsables del proceso.

El propósito de la documentación es, según Mejía (2006):

- Facilitar un detallado análisis del proceso.
- Mantener records actualizados para su uso en el futuro.

Siguiendo a este mismo autor, la documentación del proceso debe:

- Reflejar exactamente la situación actual

- Reflejar cómo se está haciendo, no cómo gustaría que se hiciera
- Reflejar los requerimientos que no se estén cumpliendo
- Su forma y contenido deberán ser simples, pero sustanciales.

1.2.8 Caracterización de Procesos

La caracterización de procesos es una síntesis del levantamiento de procesos pues consiste en una descripción de cada uno de ellos.

La caracterización, como paso previo a la elaboración de manual de procesos, permite definir al proceso de su forma integral, al caracterizar el proceso todos los involucrados en las actividades del proceso adquieren una visión integral de igual forma, entendiendo para que sirve o como contribuye lo que hace cada uno de ellos, por lo que fortalece el trabajo en equipo y sistemático de la empresa.

La caracterización se puede resumir como la identificación de todos los factores que intervienen en un proceso y que se deben controlar.

Estos elementos son:

- Misión
- Líder
- Límites
- Clientes
- Productos
- Subprocesos
- Insumos
- Entradas
- Salidas
- Políticas de operación
- Controles
- Proveedores
- Base documental

- Indicadores
- Cargos involucrados
- Recursos físicos
- Recursos tecnológicos

Claro esta no todos los puntos se aplicarán a todas las empresas, por lo que la caracterización se ajusta a la realidad de la entidad analizada. La caracterización suele plasmarse en matrices que contienen todos los datos mencionados anteriormente, la matriz puede presentarse de la siguiente manera:

MISIÓN:			LIDER:	
LÍMITES:				
Proveedores	Insumos	Subprocesos	Productos	Clientes
Documentos	Indicadores	Cargos	Recursos	

Tabla 2: Formato para la estandarización o caracterización del proceso
Fuente: (Fernández, 2003)

1.2.9 Indicadores (Medición de procesos)

La medición de procesos se la puede visualizar, según (Bejamin Franlin, 2007) desde dos perspectivas: de forma y de fondo, para la primera se utilizan las escalas de medición; para la segunda los componentes del proceso administrativo, elementos específicos e indicadores:

En cuanto a las escalas de medición este autor menciona:

“Para lograr una mayor consistencia en la instrumentación, es necesario que los hechos se puedan evaluar relacionándolos con una estrategia de acción, la cual a su vez se relaciona con la composición del proceso administrativo y los elementos específicos, visualizando el propósito estratégico y atributos fundamentales que los asocian, así como con los indicadores aplicables en cada caso”. (Bejamin Franlin, 2007, pág. 87)

En cuanto a los componentes del proceso administrativo y elementos específicos define que:

“La selección de los componentes del proceso administrativo y elementos específicos debe hacerse considerando las variables fundamentales que influyen en el desempeño de una organización, tal como su naturaleza, campo de actuación, tamaño, giro industrial y enfoque estratégico. No obstante, el grado de profundidad con el que se analice cada variable o juego de variables, depende del proyecto de auditoría y de la estrategia para realizarlo. Para este efecto, se puede asignar un valor a cada etapa del proceso considerándolo como una totalidad (100% o 1000 puntos) y porcentajes o puntajes específicos por componente en función del peso establecido para cada etapa. De igual manera, la suma del porcentaje o puntos establecidos para cada elemento específico, de acuerdo con el número de elementos elegidos, debe totalizar 100% o 1000 puntos. Es importante señalar que, aunque la ponderación pueda implicar cierto nivel de subjetividad, en el momento de aplicar las técnicas de recolección la incidencia de respuestas validarán o no tal estimación. Bajo esta óptica, es posible determinar el perfil real del proceso administrativo y los elementos específicos”. (Bejamin Franlin, 2007, pág. 87)

Por último el autor especifica que los indicadores son un elemento estratégico del proceso de evaluación puesto que permiten ordenar las acciones en relación con los resultados que se buscan alcanzar.

“Su uso como sistema permite hacer comparaciones y proyectar retrospectiva o prospectivamente la información para generar alternativas altamente significativas para los procesos de toma de decisiones. Ahora bien, el empleo conjunto de indicadores financieros y de gestión se hace con el propósito de fundamentar el desempeño histórico de acuerdo con el sentido y esencia de las acciones”. (Bejamin Franlin, 2007, pág. 88)

1.2.9.1 Clasificación de Indicadores

Un indicador se debe entender como datos un conjunto de datos, preferentemente de tipo cuantitativos, que permiten medir de alguna forma las cosas en relación con algún aspecto determinado de la realidad que interesa conocerse.

En base a esto se puede determinar que un indicador será fiable en la medida que se relacione con el proceso que está midiendo, por lo que cada indicador debe construirse directamente desde la necesidad de información o de datos que se desean adquirir.

Según (Mérida Mingarro & Hernández Vila, 2010) se pueden distinguir los siguientes tipos de indicadores:

- *Indicadores Cuantitativos*: Son los que se refieren directamente a medidas en números o cantidades.
- *Indicadores Cualitativos*: Son los que se refieren a cualidades. Se trata de aspectos que no son cuantificados directamente. Se trata de opiniones, percepciones o juicio de parte de la gente sobre algo.
- *Indicadores Directos*: Son aquellos que permiten una dirección directa del fenómeno.
- *Indicadores Indirectos*: Cuando no se puede medir de manera directa la condición económica, se recurre a indicadores sustitutivos o conjuntos de indicadores relativos al fenómeno que nos interesa medir o sistematizar.
- *Indicadores Positivos*: Son aquellos en los cuales si se incrementa su valor estarían indicando un avance hacia la equidad.
- *Indicador Negativo*: Son aquellos en los cuales si su valor se incrementa estarían indicando un retroceso hacia la inequidad.

Sin embargo estas autoras señalan también tres criterios específicos asociados a la evaluación del desempeño, que pueden considerarse como indicadores asociados a la productividad y calidad:

- *Eficacia*.- Se refiere a la capacidad de la causa (El Quién o qué, que hace algo) para producir un efecto (Hacer ese algo)

- Efectividad.- Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.
- Eficiencia.- La eficiencia se refiere a la capacidad de lograr un resultado con el mínimo de recursos posibles viables.

Según la INCAE Business School se mencionan los siguientes indicadores:

- Indicadores de cumplimiento.
- Indicadores de evaluación
- Indicadores de eficiencia
- Indicadores de eficacia
- Indicadores de gestión

1.2.9.2 Metodología para la formulación de Indicadores

Cada indicador debe construirse en base al proceso que se desea medir, por esta razón (Fernández, 2008) propone el siguiente procedimiento para construir un indicador:

- Listar las variables que se pretende medir u observar.
- Revisar su definición conceptual y comprender su significado.
- Revisar como han sido definidas operacionalmente las variables, esto es, como se ha medido cada variable. Ello implica comparar los distintos instrumentos o maneras utilizadas para medir las variables (comparar su confiabilidad, validez, sujetos a los cuales se les aplicó, facilidad de administración, veces que las mediciones han resultado exitosas y posibilidad de uso en el contexto de la investigación).
- En este segundo caso, se debe asegurar de tener un número suficiente de ítems para medir todas las variables en todas sus dimensiones. Ya sea que se seleccione un instrumento previamente desarrollado y se adapte o bien, se construya uno, éste constituye la versión preliminar de la medición.
- Elegir el instrumento o los instrumentos (ya desarrollados) que hayan sido favorecidos por la comparación y adaptarlos al contexto de la investigación. Para

este caso sólo deben seleccionarse instrumentos cuya confiabilidad y validez se reporte. No se puede confiar en una forma de medir que carezca de evidencia clara y precisa de confiabilidad y validez.

- Indicar el nivel de medición de cada ítem y, por ende, el de las variables.

Para la definición de indicadores se recomienda dar repuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué debemos medir?
- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se debe medir?
- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Quién y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Una vez definidos los indicadores se recomienda lo siguiente:

- Concretar los objetivos de los indicadores de modo que estos sean coherentes con los Objetivos Estratégicos.
- Establecer la periodicidad de su medición para garantizar la efectividad del enfoque y que el despliegue se está llevando a cabo.
- En aquellos que proceda, establecer comparaciones y relacionarlos con actividades de benchmarking y/o actividades de aprendizaje.
- Guardar por lo menos los datos de los cinco últimos años para poder evidenciar las tendencias de los mismos.

Ejemplo:

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA	PERIODICIDAD
Sostenibilidad del negocio	Permite analizar si los ingresos permiten cubrir los gastos proyectados mensuales.	Ingresos por ventas de servicios / Gasto total	Mensual

Precisión en el servicio	Determina el porcentaje errores cometidos que causan la pérdida de un cliente.	% de contratos terminados por errores realizados	Mensual
Accesibilidad en el servicio	Define que tan accesible es la empresa para un cliente respecto de la competencia.	Número de horas de servicio al público en relación con el número de horas que presta servicio la competencia (1: 1)	Semanal

Tabla 3: Ejemplo de indicadores para una empresa

Fuente: Elaboración propia

Autor: Cesar Cabezas

1.2.10 Mejora de procesos

La mejora de procesos es un objetivo que persiguen casi todas las empresas grandes, sin duda este factor puede generar una ventaja competitiva importante y reducir gastos para la empresa.

La mejora de procesos tiene que ver directamente con un rediseño de los procesos lo que a su vez influye directamente en la calidad. En primer término se debe medir la productividad, ya que de otra forma no se podrá determinar el porcentaje de mejora.

“La medida no es un fin en sí misma, simplemente suministra una información con el fin de mantener una línea de actuación correcta. Cuando se mide la ejecución, las personas tienden a concentrar su energía para lograr un desempeño superior”. (Caso Neira, 2003: 183)

La productividad se medirá entonces, por el producto de bienes y/o servicios que se obtienen a partir de una cantidad determinada de factores de producción.

Se mencionan a continuación algunos efectos de mejorar de procesos (Luceño Vázquez, González Ortiz, Saez, & Sarabia Alegría, 2005):

- Se reduce el número de unidades defectuosas que deben desecharse,
- Se reduce el número de unidades defectuosas que deben reprocesarse
- Se eliminan test e inspecciones innecesarias,

- Se producen menos retrasos y pegas,
- Se aprovecha mejor el tiempo de la maquinaria y de los trabajadores,
- Se utilizan mejor los materiales,
- Se eliminan errores en documentos, planos, pedidos, etc.

“La mejora de la productividad requiere la utilización óptima de todos los recursos empleados, tanto de mano de obra como de equipos, instalaciones, materiales y medios financieros”. (Anaya Tejero, 2007:89)

En la Mejora de la productividad se deben tomar en cuenta muchos aspectos en torno a la empresa, el rediseño de procesos solo resultará si se capacita correctamente a los involucrados, el menor desperdicio de materias primas dependerá en parte de la calidad de dichas materias, del proceso llevado a cabo, de las partes involucradas, de los medios financieros entre muchos factores, por esta razón es importante que la productividad se mida en relación al factor que se está alterando, de esta manera se podrá calcular exactamente la mejora realizada, y se podrá determinar también que factores afectan o impulsan la productividad de dicha mejora.

1.2.11 Metodología de mejoramiento de procesos

Existen diversas metodologías para la mejora de los procesos y en ocasiones muchas de ellas se adaptan a las necesidades específicas de la empresa, sin embargo, independientemente de la metodología que se utilice, la autora (Summers, 2006) propone tomar en consideración los siguientes puntos para mejorar los procesos de manera eficaz:

1. Determinar el objetivo del proceso tal como se relaciona con el cliente.
2. Determinar los límites de los procesos tal como los ve el cliente.
3. Involucrar en el esfuerzo de mejora a los representantes de cada actividad principal relacionada con el proceso. Identificar dónde existen conflictos entre los límites de los procesos tal como se relacionan con departamentos estructurados por funciones.
4. Identificar quién es el propietario del proceso.
5. Crear un mapa de proceso que identifique todas las actividades del proceso.

6. Separar las actividades que no agregan valor de las que sí lo agregan.
7. Eliminar las actividades que no agregan valor.
8. Identificar, analizar y eliminar la variación en el proceso.
9. Determinar si las actividades de valor agregado restantes son en realidad la "mejor práctica".
10. Rediseñar el proceso con base en el conocimiento obtenido en los primeros nueve pasos.

Entre las metodologías que aconseja esta autora se encuentran dos específicas:

- El círculo de Deming conocido como PDCA, (Plan=Planificar, Do=Hacer, Check=Verificar, Act=Actuar).
- El círculo Definir, Medir, Analizar y Mejorar de Seis Sigma.

1.2.12 Cadena de Valor

Michael Porter, egresado de Harvard, propuso la cadena de valor como una herramienta para identificar diversas formas para crear valor agregado para los clientes. Se debe tomar en consideración que una empresa constituye un conjunto de actividades que se efectúan para diseñar, producir, vender, entregar y apoyar un producto o servicio.

“Este concepto permite descomponer las actividades económicas que intervienen en la obtención del output. Dicha descomposición tiene lugar a lo largo del iter que arranca con las materias primas y acaba con el consumo final de los bienes o servicios, teniendo como objeto la comprensión del comportamiento de los costes y las fuentes de diferenciación respecto a los posibles competidores, o en aras de lograr economías internas”. (Pardo y Corella, 2001: 40)

Esas nueve actividades valor comprenden cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo:

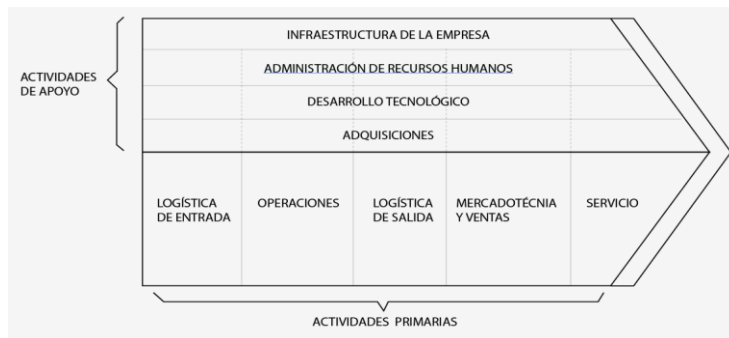


Gráfico 2 : Cadena de valor según Porter
Fuente: Porter (1985) pág. 33

Toda empresa puede, en efecto, entenderse como un conjunto de actividades destinadas a la concepción, fabricación, comercialización, distribución y mantenimiento de producto. Desde la interdependencia de estas actividades que crea, para la empresa, el valor y el margen. «La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costes y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando las actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores» (Porter. 1987:51). Citado por (Carrillo de Albornoz y Serra, 2005, pág. 132)

1.2.13 Marco Conceptual

Aerolínea.- Organización que se dedica al transporte de pasajeros o carga, y, en algunos casos, animales, por avión.

Autoridad.- Poder que ejerce una persona o grupo sobre otra o varias, a quienes somete a un mandato.

Cadena de Valor.-Herramienta para identificar diversas formas para crear valor agregado para los clientes.

Centralización.- Término que se aplica a organizaciones en las que las decisiones y la formulación de políticas tienen lugar en un mismo centro. Por ejemplo, la sede central decide las políticas y no delega en otros niveles o centros.

Clientes.- Son tantos los internos como los externos que reciben directamente los productos y/o servicios que genera el proceso. Normalmente aquí se indican nombres de empresas, clientes individuales si es del caso y nombres de las áreas o procesos internos.

Conflicto de Responsabilidades.- Grado de conflicto o de incompatibilidad entre hacer lo que se espera de uno y lo que resulta posible hacer.

Cooperación.- Actividad que se lleva a cabo en grupo, con la implicación de diversas personas que se interrelacionan y comparten medios y finalidades.

Departamento.- Es una parcela organizada de la empresa con actividades específicas propias, que a su vez se subdivide en otras actividades o funciones.

Descentralización.- Delegación de ciertos poderes de decisión a los niveles inferiores de la jerarquía, por oposición a la centralización, que tiende a concentrar estos poderes en un único centro y grupo reducido de personas.

Diagrama.- Corresponde un tipo de esquema de información que representa datos numéricos tabulados o ciertos datos trascendentales de un tema específico.

Dirección.- Persona o personas que con mando y con Intervención directa en la política de la empresa, toman decisiones a corto o a largo plazo. Dirigen y controlan a otras personas de la organización para que se alcancen los resultados deseados.

Diseño organizacional.- Determinación de la estructura organizativa que sea mas adecuada para la estrategia del negocio, afectando al personal, la tecnología, los procesos, etc.

Entorno.- Condiciones ambientales o fuerzas que influyen o modifican el medio natural de los elementos que constituyen una organización.

Estructura.- Conjunto organizado de las partes de un todo, orientada a una finalidad funcional o práctica.

Gerente.- Persona que dirige y se responsabiliza de otros empleados, ya sean supervisores u otros mandos.

Gestión.-Actuar para cumplir decisiones tomadas por otra persona o por ella misma. Por ejemplo, gestionar las políticas de personal, no es tomar decisiones, es procurar que con la actuación propia aquellas lleguen a cumplirse.

Identidad corporativa.-Imagen a través de la cual se visualiza la cultura y la estrategia de una organización tanto interna como externamente de modo que sirve para posicionar a la empresa, sus productos y servicios, diferenciándose de sus competidores.

Indicador.- Es un dato que pretende reflejar el estado de una situación, o de algún aspecto particular, en un momento y un espacio determinados.

Insumos.- Son las materias primas y materiales directos que el proceso necesita para obtener sus productos.

Líder.- Es la persona que le ha sido asignada la responsabilidad y autoridad de manejar el proceso. Esta persona puede ser el jefe de alguna de las áreas o departamentos que intervienen en el proceso.

Línea de mando.- Personal que ocupa puestos con responsabilidad y dirigen a otras personas. Toman decisiones que afectan a la organización y a las personas de la misma.

Manual de procedimiento.- Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las responsabilidades de una unidad administrativa, o de dos más de ellas.

Mapa de Procesos.- Un mecanismo de gran utilidad para la evaluación de los procesos de trabajo y su estructura.

Mejoramiento Continuo.- Es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Misión.- Es la definición específica de lo que la empresa es, de lo que la empresa hace (a qué se dedica) y a quién sirve con su funcionamiento. Representa la razón de ser de la empresa; orienta toda la planificación y todo el funcionamiento de la misma; y se redacta estableciendo: La actividad empresarial fundamental; El concepto de producto genérico que ofrece; El concepto de tipos de cliente a los que pretende atender.

Objetivo.- Corresponde al elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a los propósitos.

Proceso.- Es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) con un fin determinado.

Productos.- Son los entregables del proceso y que no serán objeto de ninguna otra transformación por parte del proceso que lo genera y que son entregados a los clientes.

Proveedores.- Son las entidades internas y externas que entregan los insumos.

Rol.- Suma de modos de conducta esperados de un Individuo en la que se apoya la conducta de unos miembros del grupo.

RR.HH.- Potencial humano que posee la organización. Comprende, además de las personas físicas, conocimientos, experiencia, motivación, creatividad, sentimientos y deseos.

Servicio.- Conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente o de alguna persona común.

Subprocesos.- Son las grandes etapas que el proceso requiere realizar para transformar los insumos o materias primas en los productos.

Turismo.- Actividades que hacen las personas (turistas) durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos.

Visión.- Es la definición de lo que la empresa quiere ser en un futuro (hacia dónde quiere llegar). Recoge las metas y logros planteados por las organizaciones.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 Ambiente interno

2.1.1 Talento Humano

La definición de Talento Humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no se tomará en consideración sólo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, tales como: competencias (habilidad, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, intereses, vocación, aptitudes, potencialidades, salud, etc.

ECONATIVA Turismo Alternativo Cía. Ltda., como se vio anteriormente cuenta con un personal compuesto por:

- Gerente General
- Gerente de Operaciones
- Counter Internacional y Operaciones
- Counter Internacional
- Counter Nacional - Internacional
- Counter Nacional
- Mensajería
- Contador

El personal tiene las siguientes responsabilidades, dentro de lo que se pudo observar y en base a las entrevistas con el personal:

- Gerente General
 - Administra la empresa y toma decisiones de carácter estratégico.
 - Soluciona conflictos y problemas con clientes que se han salido de las manos del gerente operativo.
 - Supervisa los informes contables emitidos por el contador.
 - Realiza autorizaciones especiales a clientes preferenciales.
 - Autoriza y firma los pagos a proveedores y al personal.
 - Es el enlace entre ECONATIVA Turismo Alternativo Cía. Ltda. y IATA (The Air Transport Association).
 - Lleva las relaciones laborales a buen término con empresas asociadas.
 - Se encarga de gestionar todo lo referente a la publicidad y promoción de la empresa.

- Gerente Operativo
 - Coordina las actividades que realiza el personal del Counter.
 - Supervisa las labores que se llevan a cabo en el área operativa.
 - Solventa las dudas en cuanto a procedimientos o acciones a tomar de los counters a su cargo.
 - Controla el cronograma de clientes.
 - Realiza contactos con diversos proveedores (Operadoras de viaje, aerolíneas, hoteles, etc.)
 - Lleva el control de asistencia del personal a su cargo.
 - Se encarga de resolver conflictos e inconvenientes de clientes y personal a su cargo.

- Counters
 - Atención al cliente por vía telefónica o e mail, clientes nacionales e internacionales.
 - Venta y reservación de boletos aéreos.
 - Reservación de alojamiento según requerimientos del cliente.
 - Búsqueda de paquetes para el cliente según diversas tarifas.

- Reservación de transporte (Renta de vehículos vía telefónica).
- Brindar información a clientes interesados.
- Ingreso en el sistema de datos sobre transacciones efectuadas.

- Contador
 - Calculo del pago de nómina mensual
 - Elaboración del flujo de caja en coordinación con el gerente general.
 - Cuadre de cuentas, (conciliaciones)
 - Declaración y pago de impuestos al estado.
 - Elaboración de informes financieros

- Mensajero
 - Entregas
 - Diligencias según requerimientos del gerente administrativo y de operaciones

El personal de ECONATIVA Turismo Alternativo cumple las responsabilidades que consideran inherentes a su cargo sin embargo no existen documentos o manuales donde se especifiquen las responsabilidades de cada uno, por otro lado se pudo notar la falta de una persona que cumpla funciones de secretaría, algunas de estas funciones las ejerce el gerente operativo o los mismos counters, acciones como llevar el archivo, generación de comprobantes de ingresos y egresos, manejo de caja chica, entre otras.

Conclusión

El personal está altamente calificado y capacitado en las labores que realizan, sin embargo, las consultas al inmediato superior sobre qué acciones tomar en situaciones específicas son bastante comunes al no existir un planteamiento de acciones de contingencia, por poner un ejemplo.

De esta forma se puede definir como *debilidad* de la empresa, en el sentido de una falta de independencia de los talentos humanos para la realización de sus funciones, a pesar de tener una capacitación alta.

2.1.2 Recursos financieros

Los recursos financieros son el efectivo y el conjunto de activos financieros que tienen un grado de liquidez. Es decir, que los recursos financieros pueden estar compuestos por:

- Dinero en efectivo
- Préstamos a terceros
- Depósitos en entidades financieras
- Tenencias de bonos y acciones
- Tenencias de divisas

Las fuentes de recursos financieros de las organizaciones pueden ser varias, para ECONATIVA Turismo alternativo se pueden mencionar:

- La principal actividad de la organización: la venta de los productos turísticos o servicios que provee la organización al mercado provee de un flujo de efectivo a la organización.
- Inversores: socios, tenedores de acciones, tenedores de bonos, etc. Estos entregan capital o efectivo a cambio de unos rendimientos futuros, ECONATIVA Turismo Alternativo Cía. Ltda. registra inversiones por USD 18.000 aproximadamente.
- Préstamos de entidades financieras: la empresa posee un préstamo bancario mediante el cual se financio la compra de equipos. La empresa registra así un pasivo de USD 20.000 aproximadamente, y un activo de USD 85.000.

Se determina que ECONATIVA Turismo Alternativo Cía. Ltda. posee un capital de aproximadamente USD 110000.

Conclusión:

La empresa cuenta con una estabilidad financiera constante, ya que el nivel de los activos permite cubrir cualquier contingencia frente a obligaciones o emergencias. La empresa posee activos de diversa índole que componen parte del patrimonio de la empresa. Algunas de sus cuentas aproximadas en cuanto al manejo de los recursos financieros son:

Activos	\$85.000 aprox.
Pasivos	\$20.000 aprox.
Inversiones	\$18.000 aprox.
Capital	\$110.000 aprox.

Los recursos financieros de la empresa constituyen una fortaleza para la empresa debido al manejo adecuado que han tenido los mismos.

2.1.3 Recursos tecnológicos

Es un medio que se vale de la tecnología para cumplir con su propósito, puede ser tangible (como una computadora, impresora IPAD, etc.) o intangible (como un sistema, o un aplicación puntual).

ECONATIVA Turismo Alternativo Cía. Ltda. no ha hecho énfasis en adquirir tecnología más que para los sistemas de reservación, esto se debe también a la falta de planificación o de metas que incentiven el crecimiento de la organización. Los sistemas utilizados, sin embargo, le dan una ventaja competitiva frente a la mayoría de agencias de viaje pequeñas y frente a aquellas que no poseen un sistema que les permita trabajar en línea con las diversas aerolíneas.

Conclusión:

La empresa está equipada con computadoras para cada counter desde las cuales tienen acceso a diversos sistemas informáticos de reservaciones conectados directamente con las aerolíneas para la reservación de boletos aéreos. Los sistemas que utiliza la empresa

son adecuados y con un alto grado de diferenciación frente a la competencia. A continuación se detallan algunos:

- Amadeus Global: Todo tipo de reservaciones internacionales.
- KIU. Sistema de reservas de la aerolínea Aerogal.
- SIGE. Sistema de reservas de la aerolínea TAME
- OSIRIS. Sistema de reservas de la aerolínea ICARO.

Los recursos tecnológicos que posee e implementa la organización garantiza una eficaz oferta de servicio a sus clientes es por esto que se encuentra en un nivel competitivo, de modo que constituyen una importante *fortaleza* para la empresa.

2.1.4 Recursos de Información

Un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio.

Un sistema de información realiza cuatro actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información.

Al tener un socio estratégico como IATA, se obtiene información positiva, ya que poseen opciones en su web como consultas on-line de reservaciones entre muchas más, esto da acceso a una información de primera mano para poder brindar un mejor servicio a los clientes.

Conclusión:

La empresa cuenta con dos tipos de bases de datos, una enfocada específicamente a proveedores de los servicios que requieren, por tal motivo el poder de negociación de los proveedores es bajo, y por otro lado se cuenta con una base de datos importante de clientes corporativos a los cuales se llama eventualmente para ofrecer los servicios de la empresa.

Internamente la empresa no cuenta con documentación corporativa de ningún tipo, no existen manuales ni planes estratégicos lo que representa la mayor debilidad de la empresa.

La falta de documentación constituye una *debilidad* de la empresa pues esto provoca la falta de definición de responsabilidades, políticas, y/o estrategias que puedan ayudar al desarrollo de la entidad.

2.1.5 Recursos Infraestructura

Los recursos de infraestructura se refieren a las distintas redes e instalaciones que permiten proveer los servicios públicos básicos como agua potable, energía eléctrica, transporte, comunicaciones, disposición de aguas residuales y de desechos sólidos.

La infraestructura es un conjunto de bienes de capital que, aun no siendo utilizado directamente en el proceso de producción, sustenta la estructura productiva y contribuye a mejorar de forma efectiva las relaciones sociales, las actividades económicas individuales y colectivas, y los intercambios de bienes y servicios; teniendo además la peculiaridad. (Gil-Delgado, 2002)

Se incluyen bajo la denominación de infraestructura a las edificaciones destinadas a albergar las actividades vinculadas con la empresa

Sean estas propias o alquiladas, pero que en todo caso contribuyan a generar un valor para el producto o servicio.

Propiedad, Planta y Equipo (Activos Fijos)	<ul style="list-style-type: none">• Edificio donde operan las oficinas matrices.• Motocicleta para uso del mensajero.
Equipos de Oficina, hardware y software	<ul style="list-style-type: none">• 8 computadoras• Licencias de sistemas operativos, aplicaciones de oficina y de los diferentes sistemas de reservación.

	<ul style="list-style-type: none"> • Impresoras • Equipos de telefonía fija
Muebles y enseres	<ul style="list-style-type: none"> • Escritorios • Sillas • Archiveros

Tabla 4: Recursos materiales de Econativa Turismo Alternativo Cía. Ltda.

Fuente: Investigación de campo.

La empresa cuenta con instalaciones propias, ubicadas en la Bello Horizonte E10 - 70 entre Coruña y Manuel Iturrey, son instalaciones amplias pero no poseen una buena distribución del espacio, y desde las mismas se llevan a cabo las actividades operativas a través de vía telefónica o internet principalmente, también se reciben clientes, sin embargo, esto es menos frecuente.

Recientemente se abrieron dos oficinas ubicadas en los aeropuertos de Quito y Guayaquil respectivamente, estas oficinas atienden de 4 de la mañana a 11 de la noche. Son oficinas pequeñas en las cuales trabaja un counter como asesor.

Conclusión: ECONATIVA turismo alternativo Cía. Ltda. Posee una infraestructura totalmente competitiva, debido a que su cartera de clientes toma contacto con los asesores comerciales de la empresa mediante vía telefónica o página web y muy pocos lo hacen visitando directamente las oficinas es por este motivo que la cantidad de infraestructura que posee la organización es muy funcional.

Los recursos de Infraestructura de la empresa constituyen una importante fortaleza en relación con la competencia, pues cuenta con instalaciones matrices a más de oficinas en los aeropuertos más importantes en Quito y Guayaquil.

2.2 Ambiente externo

2.2.1 Proveedores

En un sentido amplio un proveedor es la persona que provee o proporciona algún bien o servicio sin que interesen las condiciones con que estos se proporcionan. (López, 2003)

ECONATIVA Turismo Alternativo Cía. Ltda., al ser una empresa de servicios de intermediación, trabaja con todo tipo de proveedores, sin embargo se puede agrupar entre las siguientes categorías:

- Mayoristas Internacionales (Operadoras o agencias de viaje)
- Operadores Turísticos locales
- Rentas de autos nacionales e internacionales
- Seguros de Viaje
- Hoteles Nacionales

Dentro de los proveedores más importantes se nombran a los siguientes:

MAYORISTA INTERNACIONALES	HDP REPRESENTACIONES COMBRATUR REPRESENTACIONES LUJOR EUROLATINA DIMENSIONES SERIVIXO Y REPRESENTACIONES MAXITRAVEL JET WORLD
OPERADORES LOCALES	METROPOLITANG TOURING KLEINTOURS GRAYLINE
RENTADORAS DE AUTOS	AVIS ALAMO DOLLAR

	BUDGET
	LOCALIZA
SEGUROS DE VIAJE	ECUASISTEMA
	BLUE CARD
HOTELES LOCALES	ORO VERDE MANTA
	AKROS QUITO
	DECAMERON MOMPICHE

Tabla 5: Principales proveedores de Econativa Turismo Alternativo Cía. Ltda.
Fuente: Investigación de campo

La empresa cuenta con una base de datos importante de proveedores, y al ser intermediaria posee un buen poder de negociación y poca dependencia de los mismos.

Conclusión: Se encuentra en un nivel competitivo porque posee una gran cantidad de proveedores lo que permite manejar un buen nivel de negociación y no depender del proveedor. Esto constituye una *oportunidad* para la empresa pues su competitividad se ve aumentada frente a pequeñas empresas que no poseen un buen poder de negociación y por ende manejan precios menos competitivos.

2.2.2 Clientes

Un cliente es tanto para los negocios y el marketing, como para la informática, un individuo, sujeto o entidad que accede a recursos, productos o servicios brindados por otra.

La empresa se especializa principalmente en clientes corporativos, en segundo lugar grupos familiares y en tercero pasajeros individuales, esto debido a los diversos paquetes turísticos que se pueden establecer dependiendo de las necesidades individuales de cada grupo. No existe un target definido por la empresa pues ofrecen los paquetes vía mail y teléfono a las diversas empresas que constan en su base de datos.

Generalmente los clientes son nacionales y esporádicamente se trabaja con clientes extranjeros, el nivel económico promedio es medio-alto por el costo que los paquetes implican.

Conclusión:

La cartera de clientes que posee la organización es muy importante, pero debe buscar ampliar esta cartera a clientes de diversos niveles y estratos económicos para diversificar su servicio. Por este motivo tiene un nivel de aceptable, sin embargo puede convertirse en una buena *oportunidad* si se busca apuntar con nuevos productos a un nuevo mercado.

2.2.3 Competencia

En economía se dice que existe competencia cuando diferentes firmas privadas concurren a un mercado a ofrecer sus productos ante un conjunto de consumidores que actúan independientemente, y que constituyen la demanda.

Existe un número considerable de agencias de viaje en Quito, principalmente son empresas pequeñas sin embargo para ECONATIVA Turismo Alternativo Cía. Ltda. los principales competidores son:

- Metropolitang Touring
- Seitur
- M&M
- Carlson Wagonlit

Estas cuatro agencias de viaje abarcan la mayor parte del mercado y son las principales competidoras de ECONATIVA Turismo Alternativo Cía. Ltda.

Conclusión: El estudio realizado permite observar que la competencia es bastante fuerte y ECONATIVA Turismo Alternativo Cía. Ltda., aunque lleva varios años en el mercado, no ha tenido un crecimiento similar, lo que a futuro puede significar una pérdida de su segmento de mercado si no se toman acciones correctivas. Actualmente el nivel de competencia de la empresa hace que este factor se vea como una *amenaza*.

2.2.4 Avances Tecnológicos

Podemos definir tecnología como el conjunto de reglas instrumentales que prescriben un rumbo racional de actuación para lograr una meta previamente determinada y que debe evaluarse en función de su utilidad y de su eficacia práctica.

Los avances de las nuevas tecnologías de la comunicación han beneficiado a la empresa al permitirle conectarse a los diversos sistemas de reservación de vuelos de las aerolíneas más importantes, logrando con esto un servicio más eficiente ya que las reservaciones se realizan en tiempo real.

Actualmente la empresa está implementando su página web de carácter publicitaria e informativa, sin embargo con los avances tecnológicos se estima a futuro poder trabajar y realizar servicios de ventas a través de la red.

Conclusión

Los avances tecnológicos implementados por ECONATIVA Turismo Alternativo Cía. Ltda., le permiten ser una empresa competitiva ya que es una de las razones por las cuales se encuentra en el mercado manteniendo su cartera de clientes y manteniendo una gran adaptabilidad ante los avances tecnológicos. Esto abre una *oportunidad* a la empresa pues puede apuntar a nuevas formas de publicidad y comercialización.

2.3 Análisis de la Problemática de la Empresa

2.3.1 Obtención de información personalizada

Para el análisis de la problemática de la Empresa se visitó varias veces las instalaciones de la misma, en las cuales se conversó con los directivos y con los empleados permitiendo definir los problemas a detallarse en el diagrama de causa y efecto.

Como parte del proceso de investigación se elaboraron los instrumentos de recolección de datos en base a los problemas detectados, para de esta forma:

- Validar el planteamiento del problema presentado.
- Profundizar en las causas del problema
- Definir diversos aspectos a tomar en cuenta para el levantamiento de procesos.
- Y por último, realizar el levantamiento y documentación de los procesos de ECONATIVA Turismo Alternativo Cía. Ltda.

La empresa también permitió el acceso a cierta información, la cual se obtuvo directamente de conversaciones, demostrando nuevamente la falta de documentación de la información de la empresa.

El siguiente banco de preguntas fue realizado con el fin de establecer las causas y efectos que sean desarrollado dentro de la empresa y de esta manera establecer la situación real de la misma y poder tomar las mejores decisiones y proyectar a la empresa a la consecución de su misión visión y objetivos. Esta entrevista fue realizada a:

- Gerente General
- Gerente de operaciones de la empresa

Preguntas	Tendencia de las Respuestas
¿La empresa posee manuales de procedimientos que permitan al personal realizar adecuadamente sus funciones?	No existen Manuales de uso de los sistemas informáticos usados en Econativa
¿Cuáles son las causas por las cuales la empresa carece de manuales de procesos?	a. Falta documentación y registro b. No dar seguimiento a los procesos

¿Se ha llevado a cabo una adecuada gestión de la documentación y el desarrollo de la misión, visión, políticas, objetivos, y valores que permitan al talento humano mantener un compromiso y cultura organizacional eficientes?	El ambiente laboral no está direccionado en cuanto a valores o políticas definidas
¿La alta gerencia da seguimiento al buen ambiente laboral?	Falta de control de la alta gerencia
¿Qué aspectos en cuanto a ubicación o nivel externo del negocio, la empresa ha detectado ciertos problemas o necesidades a resolver?	a. Inadecuada Ubicación del Negocio b. Falta disponibilidad de material informativo a clientes
¿El personal de la empresa conoce el funcionamiento adecuado de los recursos informáticos y tecnológicos manejados para el desarrollo de sus funciones?	Personal está calificado pero desconoce la delimitación de sus funciones
¿La organización de la empresa es correcta para que los empleados conozcan cada función?	No existe un diseño de puestos y por ende un mal organigrama
¿La empresa posee planes de contingencia en los procesos si el sistema llegara a fallar?	No existen procesos de contingencia en caso de presentarse una falla en el sistema
¿A qué se debe la falta de procesos de contingencia si tenemos falla en el sistema en el futuro?	Escasa planificación

<p>¿Existe un adecuado direccionamiento estratégico de la alta gerencia, además de haber definido y documentado los procesos?</p>	<p>a. No existe un adecuado direccionamiento estratégico b. No existen procesos definidos o documentados</p>
<p>¿Por qué no se ha dado una correcta dirección del al alta gerencia?</p>	<p>Por el incumplimiento de en la misión, visión y objetivos</p>
<p>¿Por qué no se han levanto los procesos con anterioridad?</p>	<p>a. Por la falta de compromiso con la organización de todos los componentes de la misma b. Descuido de la alta gerencia y una pobre planificación</p>

Tabla 6: Matriz de preguntas utilizadas en la investigación de campo
Elaborado por: Cesar Cabezas

2.3.2 Diagrama de Ishikawa

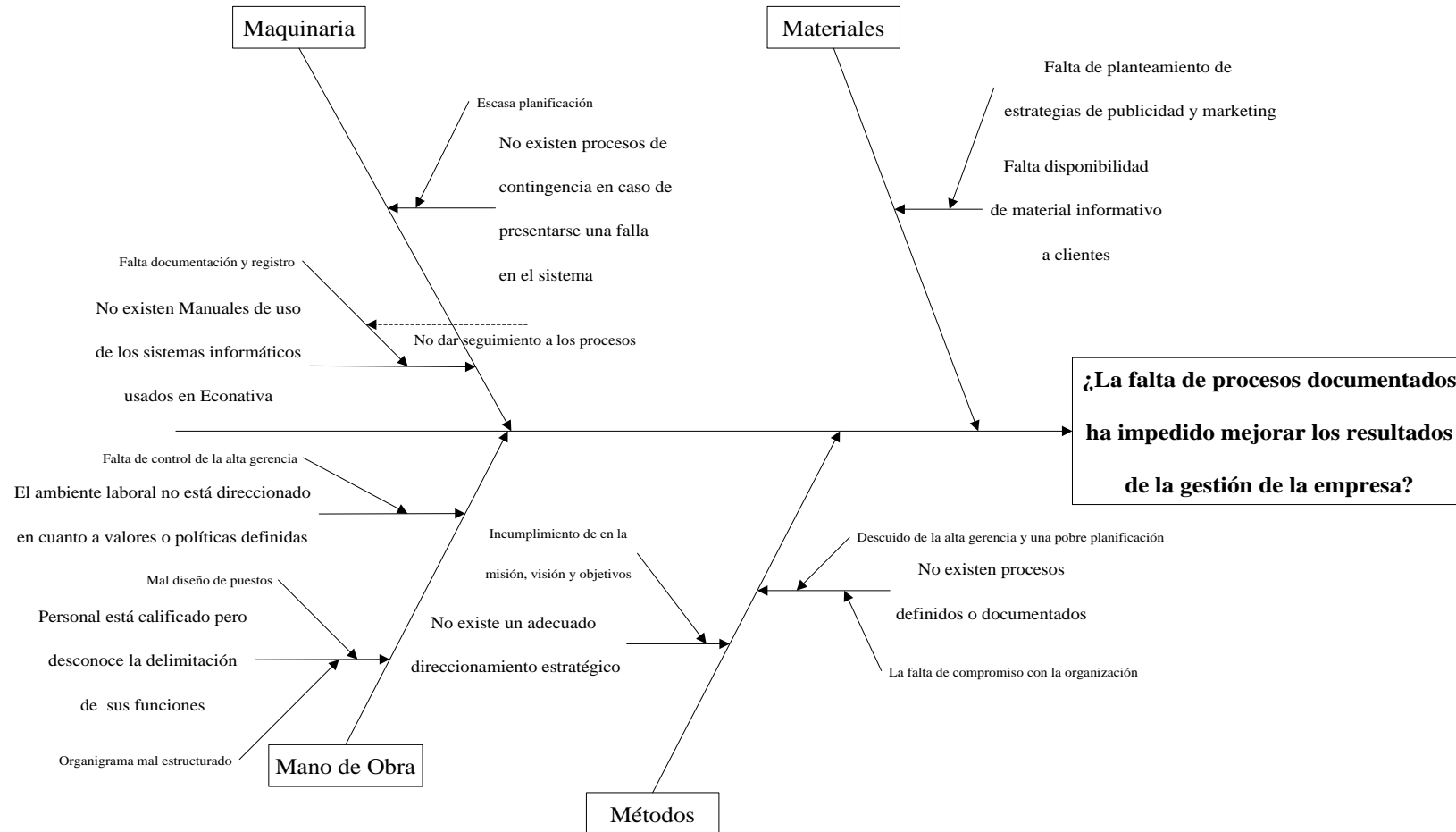


Gráfico 3: Diagrama de Ishikawa
Fuente: Investigación de Campo.
Elaborado por: Cesar Cabezas

2.3.3 Interpretación del diagrama

La siguiente interpretación se basa en cuanto a las 5M utilizadas para el desarrollo del diagrama de Ishikawa:

- **Maquinaria**

La empresa maneja una variedad de paquetes informáticos conjuntamente con el apoyo de redes y equipos de cómputo, por lo que en algunas ocasiones surgen ciertos puntos críticos en la gestión de los procesos de la empresa generados por confusiones en la utilización de los mismos y descoordinación en el manejo de la información. Todo esto sucede por causa de una falta de manuales que permitan conocer el adecuado manejo de dichos programas informáticos. Tampoco existe documentación de los procesos donde se definan los pasos a seguir en cuanto al sistema utilizado, y se debe a que no se ha dado el debido seguimiento a cada proceso. Conjuntamente no existe una buena planificación de procedimientos de contingencia,.

- **Mano de Obra**

Los colaboradores o talento humano de la organización, poseen conocimientos y habilidades que les permite desarrollar sus actividades en función a la gestión de la empresa, pero existe mucho desconocimiento en cuanto a las delimitaciones de sus responsabilidades a desarrollarse, en cuanto a tiempo, costo y resultados, generados por la carencia de un adecuado manual de procedimientos que manifieste con claridad todos aquellos factores que intervienen en la ejecución eficiente y eficaz de los procedimientos en el interior de la organización, . Otras causas pueden ser la falta de interés de la alta gerencia en cuanto a la implementación de documentación y un mal diseño de los puestos de trabajo para cada uno de los colaboradores de la organización.

- **Materiales**

La empresa, por su naturaleza y giro de negocio en el sector turístico, requiere constantemente material informativo en cuanto a los productos y servicios que ofrece, y las opciones a entregarse al cliente, como folletos, trípticos, mapas y suministros en

general. Se produce por un bajo control administrativo y una inadecuada planificación para la adquisición de dichos materiales oportunamente.

- **Métodos**

La inexistencia de un adecuado direccionamiento estratégico ha generado que la empresa no tenga un enfoque acertado en lo que respecta a objetivos, misión, visión, políticas y valores, por lo que sus acciones carecen de una directriz eficaz y eficiente. La empresa no ha realizado tampoco, un levantamiento de sus procesos que favorecería al desempeño y resultados de la misma.

De acuerdo a las causas principales de la problemática de la empresa, se han agrupado los problemas detectados en cuatro categorías en las que se consideró que la empresa está fallando:

- Administración
- Personal
- Servicio
- Ambiente interno

En cuanto a la administración se pudo definir como problemas graves el que la empresa no cuente con un direccionamiento estratégico a pesar de sus años de actividad, esto en parte se debe a la falta de establecimiento de objetivos y estrategias, pues la empresa no sabe a dónde quiere ir, y por lo mismo no ejerce ninguna acción para hacerlo.

También se evidenció la falta de manuales de políticas, procedimientos, seguridad, entre otros, pues la empresa no lleva un registro documental de ninguna índole afectando así a los demás sectores de la empresa.

El personal de la empresa ha trabajado dentro de un nivel adecuado sin embargo se puede observar que no tienen claro el límite de su responsabilidad y deberes laborales ya que no está establecido un manual de funciones, esto a su vez incide en que el personal no rinda al máximo de sus capacidades pues la falta de un manual de funciones, y de un correcto direccionamiento estratégico impide planificar y organizar las actividades que deben o deberían cumplir.

El problema de la falta de documentación afecta de igual forma al servicio prestado pues en caso de existir algún inconveniente o evento inesperado, el personal no sabe cómo actuar o reaccionar, por poner un ejemplo, en caso de no contar con un sistema determinado o más grave aún, no se dispone de un manual donde se especifiquen los pasos y la información necesarias para llevar a cabo sus actividades de manera manual de forma temporal. También se han producido fallas o confusión en el servicio prestado, principalmente cuando se trata de un funcionario nuevo el cual tiene que aprender en base a lo que un compañero de trabajo le enseñe pues no puede contar con un manual de responsabilidades y procedimientos.

Todos estos factores inciden en el ambiente interno de la empresa, por otro lado no se han establecido valores ni políticas que permitan direccionar una cultura organizacional, también afecta el ambiente laboral la incertidumbre al no saber cómo actuar en caso de no contar con el apoyo de un superior.

El problema central es la falta de documentación de los procesos y de un direccionamiento estratégico que permita a la empresa plantear estrategias para llevar a cabo los objetivos que se busquen alcanzar.

2.4 Direccionamiento estratégico

La empresa ECONATIVA Turismo Alternativo, se ha descrito por parte de su directiva, como una agencia de viajes y empresa joven, que brinda un servicio eficiente y personalizado marcando la diferencia con un trato especial para sus clientes, sin embargo en las visitas y conversaciones que se han mantenido con el personal de la empresa se pudo constatar la falta de aplicación de un direccionamiento estratégico, por este motivo se expondrá la misión, visión, objetivos, políticas y valores que se perciben, de esta forma se podrá analizar si estos factores están encaminados al direccionamiento estratégico que debería llevar la empresa.

2.4.1 Misión

La Misión es la razón de ser de una persona, equipo y empresa, con lo que le permite existir, lograr su sostenibilidad o rentabilidad. La declaración de Misión describe el propósito general de la organización. La Misión es lo que es la organización.

La Misión proyecta la singularidad de la organización, sin importar el tamaño. Idealmente la declaración de la misión debe constar de 3 partes:

1. Descripción de lo que la empresa hace,
2. Para quién está dirigido el esfuerzo, el target, el mercado objetivo.
3. Presentación de la particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencial.

Los empleados y demás personal están conscientes de que la actividad de la empresa es ofrecer un servicio de reservación y venta de boletos, hospedaje, paquetes turísticos y transporte a sus clientes, sin embargo como lo propone Vidal Arizabaleta (2004) la misión debe ser una declaración duradera del propósito de la organización. En este caso ECONATIVA Turismo Alternativo tiene el propósito de servir a sus clientes proporcionándoles todo lo necesario (Información, contactos, proveedores) para que su viaje sea seguro, cómodo y disfrutable de una forma eficaz y eficiente, con servicios de la mejor calidad; este es el propósito de la empresa, no obstante, la directiva y los empleados tuvieron problemas para expresarlo como una declaración, denotando la falta de una misión que puede llevar a olvidar su finalidad, que es el servir al cliente.

2.4.2 Visión

La Visión es una imagen del futuro deseado que se busca crear con los esfuerzos y acciones de los colaboradores de la organización. Será aquello que permitirá que todas las acciones que la empresa ejecute, tengan sentido y coherencia.

Hay que formular la siguiente pregunta, para plantear la visión: ¿Qué es lo realmente queremos?

- Debe ser factible alcanzarla, no debe ser una fantasía.
- La Visión motiva e inspira.

- Debe ser compartida.
- Debe ser clara y sencilla, de fácil comunicación.

La Visión es una declaración acerca de lo que su organización quiere llegar a ser. Debe tener resonancia con todos los miembros de la organización y permitirles sentirse orgullosos, emocionados, y ser parte de algo mucho más grande que ellos mismos. Una visión debe potenciar las capacidades de la organización y la imagen de sí misma. La Visión le da forma y dirección al futuro de la organización.

De igual manera la empresa no tiene planteada una visión que le permita direccionar todas sus actividades esfuerzos y estrategias hacia el cumplimiento de la misma.

Esta falta de visión ha provocado a su vez que la empresa, a pesar de llevar varios años de actividad no haya presentado un crecimiento notable.

A diferencia de lo que se pudo percibir en cuanto a la misión de la empresa, ni los empleados ni los directivos conocen de objetivos fijos planteados a futuro, se tiene la idea general de un crecimiento inherente a la actividad de la empresa, sin embargo no se han considerado plantear los mismos de una forma cuantitativa y medible.

2.4.3 Objetivos

Podemos definir los objetivos de la empresa como las funciones y características, los resultados que se desean alcanzar, o como los fines hacia los cuales dirige su comportamiento una organización o empresa. También se los puede definir como la posición preconcebida o planificada que se desea alcanzar.

Los objetivos deben ser claros y específicos, para que los miembros de la organización entiendan perfectamente donde quiere ir la empresa y lo que se espera de ellos, y de esta forma los objetivos servirán de guía y de motivación.

Los objetivos deben ser reales, ya que unos objetivos inalcanzables desanimarían, y unos objetivos fáciles de alcanzar no servirían de movilización de esfuerzos.

Los objetivos deben ser medibles para poder apreciar perfectamente cuál es la diferencia a cubrir y que se tiene que hacer para cubrir esa diferencia.

Además, un objetivo medible es más fácilmente controlable.

En el caso de ECONATIVA Turismo Alternativo Cía. Ltda., La empresa no ha planteado objetivos definidos, aunque se busca el crecimiento de la empresa no se han propuesto metas medibles que permitan evaluar un avance concreto.

2.4.4 Políticas

En general, las políticas son directrices para la toma de decisiones. Las políticas reflejan la "personalidad" de la compañía. El tono y el lenguaje utilizados para los enunciados de las mismas serán percibidos como una política de la actitud de la administración hacia los empleados. Además, las políticas de personal también definen las conductas que la compañía espera de los trabajadores.

La mayoría de las decisiones sobre el personal pueden ser guiadas por las determinaciones estipuladas en las políticas.

La empresa no ha definido políticas de ninguna índole, sin embargo los funcionarios señalaron como políticas no documentadas el que deban cumplir con la puntualidad en sus horas de entrada, salida y almuerzo; el no atender de manera personal a familiares cercanos para evitar malos entendidos.

2.4.5 Valores

Los Valores son principios conscientes considerados válidos porque la empresa evidencia que ya los posee o porque requiere de estos.

Una empresa define sus valores en torno a sus fortalezas y sus debilidades pues desea reforzar aquellos valores que están implícitos y atacar los defectos o debilidades en base a nuevos valores.

Los valores forman parte de la cultura organizacional de la empresa que puede incidir con un fuerte impacto en el rendimiento de un empleado según el grado de compromiso con la organización que este haya adquirido.

ECONATIVA Turismo Alternativo Cía. Ltda. no ha definido tampoco valores sin embargo se puede percibir el interés por la puntualidad por parte de sus empleados, y por la actitud de servicio al cliente.

CAPITULO III

LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

3.1 Cadena de Valor Empresarial y Mapa de Procesos

Para el levantamiento de Procesos de la empresa ECONATIVA Turismo alternativo Cía. Ltda, se procedió en primera instancia a realizar el Mapa de procesos general de la empresa, en base a las observaciones y visitas realizadas en las cuales se pudo determinar estos procesos, dejando a la vista la falta de procesos importantes como aquellos referentes al control de documentos y de calidad.

También se definió la cadena de valor empresarial, que junto con el Mapa de Procesos permiten tener una visión general de las actividades que se llevan a cabo en la empresa.

3.1.1 Cadena de Valor

La Cadena de valor de una Agencia de Viajes como ECONATIVA Turismo Alternativo Cía. Ltda., puede llegar a ser difícil de determinar debido a la diversidad de proveedores que se manejan. Sin embargo se definieron las Actividades primarias y de apoyo que lleva a cabo la empresa y que dan valor agregado a la misma.

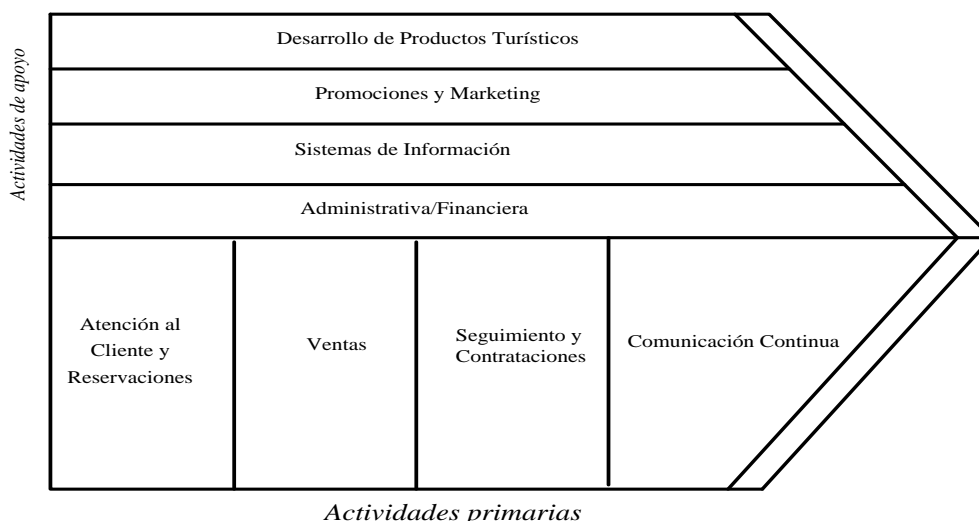


Gráfico 4: Cadena de Valor Econativa Turismo Alternativo Cía. Ltda.
Fuente: Investigación de Campo

3.1.2 Mapa de procesos

Para poder identificar el mapa de procesos de la empresa se realizó una visita a la organización, un análisis de la documentación existente, y una investigación y determinación de las actividades que la empresa realiza a diario y en las cuales están involucrados clientes internos y clientes externos.

Se clasificaron en tres tipos los procesos detectados:

- Procesos Gobernantes
- Procesos operativos
- Procesos de Apoyo

Dentro de los procesos Gobernantes se establecieron:

Desarrollo de Productos Turísticos.- ECONATIVA Turismo Alternativo Cía. Ltda., es una empresa que trabaja con diversos proveedores en diferentes destinos turísticos, debido a este abanico de opciones la empresa crea paquetes en base a las ofertas de sus proveedores, los cuales constituyen los productos turísticos que la empresa comercializa a manera de intermediaria.

Promociones y marketing.- Aquí se incluyen los subprocesos relacionados con la publicidad y promoción de la empresa, si bien es cierto no se realiza Publicidad a una escala grande la empresa se promociona principalmente vía web y vía telefónica.

En cuanto a los procesos Operativos se definió:

Atención al cliente.- Las actividades que se realizan con la finalidad de prestar asesoría al cliente en resolución de problemas, búsqueda de información, asistencia operativa, información comercial, etc.

Reservación.- Los sub-procesos que se llevan a cabo para la reservación de servicios de alojamiento, boletos aéreos, transporte terrestre, entre otros.

Ventas.- Todos los subprocesos que se enmarcan en la etapa de la decisión de compra por parte del cliente y el cierre de venta del producto turístico, boletos aéreos y otros servicios.

Seguimiento y contrataciones.- Los subprocesos que dedican al seguimiento y contrataciones buscaremos un cien por ciento de satisfacción del cliente aplicando la calidad total para lograr los objetivos de la organización.

Comunicación continua.- Una herramienta fundamental para los procesos operativos, la retro-alimentación, como un factor fundamental para la toma de decisiones y manejo de los mismos. Cada día se otorga más importancia a las relaciones entre las personas y las empresas, por lo que la comunicación ha tenido un gran auge en los últimos años. La comunicación empresarial es un amplio terreno no explotado del todo aún, y ECONATIVA turismo alternativo lo incorpora a sus procesos para brindar un mejor servicio y ser líderes en el mercado.

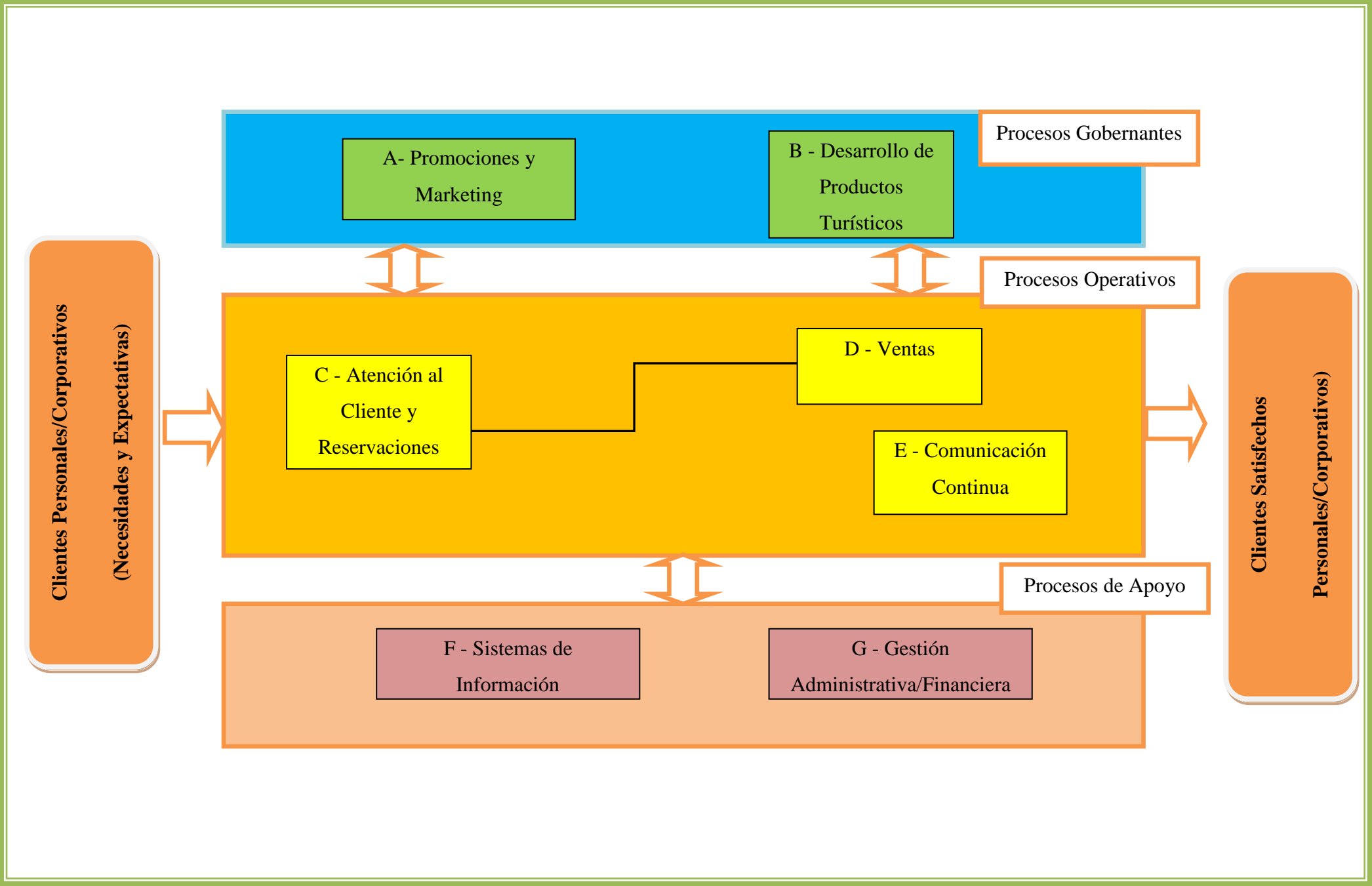
Dentro de los procesos de apoyo se tiene los siguientes procesos:

Sistema de Información.- Los subprocesos relacionados con el manejo del sistema de Reservaciones.

Dirección Administrativa Financiera.- Intervienen aquellos subprocesos relacionados con la administración de los recursos y finanzas de la compañía. Incluye a todos los

subprocesos que lleva a cabo la gerencia y la presidencia de la empresa a fin de que la misma cuente con todos los recursos necesarios para su funcionamiento en cuestión de recursos humanos, tecnológicos y económicos. Son los procesos de direccionamiento y administración generales.

Gráfico 5 : Mapa de procesos de Econativa Turismo Alternativo Cía. Ltda.



3.2 Inventario de procesos de la empresa

En base al levantamiento de procesos realizados se detectaron los siguientes procesos llevados a cabo actualmente en la empresa ECONATIVA Turismo Alternativo Cía. Ltda. Para facilidad de reconocimiento y ubicación de cada subproceso se le asigno un código el cuál se compone de:

- Letra correspondiente al macro-proceso al que pertenece
- Numeral correspondiente al proceso del que forma parte.
- Numeral correspondiente al subproceso

	PROCESOS	SUBPROCESOS	CÓDIGOS
GOBERNANTES	PROMOCIONES Y MARKETING (A)	Diseño de promociones	A1
		Ejecución de actividades de marketing y/o publicidad	A2
	DESARROLLO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS (B)	Creación de paquetes turísticos	B1
		Incorporación de productos nuevos	B2
OPERATIVOS	ATENCIÓN AL CLIENTE Y RESERVACIONES (C)	Reservaciones Boletos Aéreos	C1
		Reservaciones Alojamiento/ transporte	C2
	VENTAS (D)		D
	COMUNICACIÓN CONTINUA (E)		E
PROCESOS DE APOYO	SISTEMAS DE INFORMACIÓN (F)	Requerimientos de información	F1
		Procesamiento de información	F2
		Solución de reclamos	F3
	GESTIÓN ADM./FINANCIERA (G)	Supervisión de operaciones	G1
		Contabilidad	G2
		Emisión de Facturas	G3
		Cobranza a Clientes a domicilio o en forma directa	G4
		Pagos a Proveedores	G5

Tabla 7: Inventariado de procesos

3.3 Hoja de costos del personal

A continuación se presenta la hoja de costos del personal de ECONATIVA Turismo Alternativo, donde se calcula el costo del personal por minuto:

CARGO	INGRESO / MES	INGRESO NETO / MES (menos 9.35%)	INGRESO / DIA (30 días)	INGRESO / HORA (8 horas)	INGRESO / MINUTO (60 minutos)	TOTAL / MINUTO
Presidente	\$ 1,800.00	\$ 1,631.70	\$ 54.39	\$ 6.80	\$ 0.11	\$ 0.11
Gerente General	\$ 1,500.00	\$ 1,359.75	\$ 45.33	\$ 5.67	\$ 0.09	\$ 0.09
Gerente de operaciones	\$ 850.00	\$ 770.53	\$ 25.68	\$ 3.21	\$ 0.05	\$ 0.05
Operario de Counter Internacional y operaciones	\$ 400.00	\$ 362.60	\$ 12.09	\$ 1.51	\$ 0.03	\$ 0.03
Operario de Counter Internacional	\$ 400.00	\$ 362.60	\$ 12.09	\$ 1.51	\$ 0.03	\$ 0.03
Operario de Counter Nacional e Internacional	\$ 400.00	\$ 362.60	\$ 12.09	\$ 1.51	\$ 0.03	\$ 0.03
Operario de Counter Nacional	\$ 400.00	\$ 362.60	\$ 12.09	\$ 1.51	\$ 0.03	\$ 0.03
Contabilidad	\$ 650.00	\$ 589.23	\$ 19.64	\$ 2.46	\$ 0.04	\$ 0.04
Mensajería	\$ 300.00	\$ 271.95	\$ 9.07	\$ 1.13	\$ 0.02	\$ 0.02
Total	\$ 6,700.00					

Tabla 8: Hoja de costos del personal
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Cesar Cabezas

Total	\$ 6,700.00
Diario = Total / 30 días	\$ 223.33
Hora = Diario / 8horas	\$ 27.92
Minuto = Hora / 60Min	\$ 0.47

Tabla 9: Costo promedio por minuto, hora y día del personal
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Cesar Cabezas

Costos Fijos y Variables				
Rubro	Valor	DIARIO = Mensual / 30 días	HORA = Diario / 24 horas	MINUTO = Hora / 60 minutos
Agua Potable	\$ 15.00	\$ 0.50	\$ 0.02	\$ 0.00
Energía Eléctrica	\$ 200.00	\$ 6.67	\$ 0.28	\$ 0.00
Teléfono	\$ 455.32	\$ 15.18	\$ 0.63	\$ 0.01
Suministros de oficina	\$ 491.20	\$ 16.37	\$ 0.68	\$ 0.01
Permisos	\$ 180.00	\$ 6.00	\$ 0.25	\$ 0.00
Mantenimiento	\$ 300.00	\$ 10.00	\$ 0.42	\$ 0.01
Transporte	\$ 1,400.00	\$ 46.67	\$ 1.94	\$ 0.03
Total por mes	\$ 3,041.52	\$ 101.38	\$ 4.22	\$ 0.07

Tabla 10: Costos fijos y variables
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Cesar Cabezas

COSTOS POR MINUTO		
MANO DE OBRA	OPERACIÓN	TOTAL
\$ 0.47	\$ 0.07	\$ 0.54

Tabla 11: Costos por minuto de personal
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Cesar Cabezas

3.4 Levantamiento y análisis de procesos

A continuación se presenta, en base a cada proceso y sub proceso, la descripción del mismo en base a las actividades que se llevan a cabo, la definición de límite de procesos y el propietario de cada proceso.

3.4.1 Diseño de promociones A1

El diseño de de promociones está a cargo del gerente de operaciones en colaboración del operario del Counter internacional/operaciones y se limita a diseñar la mejor promoción dependiendo del mercado meta.

Las actividades realizadas en el diseño de promociones:

- Análisis de la demanda de paquetes turísticos,
- Seleccionar los paquetes turísticos más atractivos para cada sector.
- Definir la vigencia de cada paquete turístico.
- Se realiza la propuesta de promoción:
 - Combos.
 - Facilidades de financiamiento
- Realizar el estudio de costo/beneficio de la promoción
- Espera de aprobación del paquete turístico.
- Lanzamiento del paquete turístico

3.4.2 Ejecución de actividades de marketing y/o publicidad A2

La ejecución de actividades de marketing y/o publicidad está a cargo de los operarios de los cuatro Counters (Internacional/Operaciones, Internacional, Nacional/Internacional, y Nacional), sus limitaciones dependen directamente de las políticas de venta y publicidad de la agencia para el producto.

Las actividades realizadas en la ejecución de actividades de marketing y/o publicidad:

- Búsqueda de las necesidades de la organización.
- Selección de estrategia adecuada para implementar.
- Evaluar oportunidades comerciales.
- Confirmar la disponibilidad económica.
- Espera de aprobación de las estrategias de marketing.
- Implementación de las estrategias aprobadas.
- Contratar la publicidad deseada.

3.4.3 Creación de paquetes turísticos B1

Creación de paquetes turísticos está a cargo del gerente de operaciones, los límites del proceso van desde determinar las necesidades del cliente hasta la ejecución del paquete turístico.

Las actividades que se realiza en la creación de un nuevo paquete turístico por todos los involucrados en el proceso:

- Se realiza la investigación de mercado.
- Analizar la creación de un nuevo paquete turístico.
- Enfocar cada paquete turístico a un sector de mercado.
- Buscar de socios y proveedores.
- Establecer el precio y cotización de varias alternativas para el paquete.
- Definir el tiempo de vigencia del paquete turístico.
- Confirmar la disponibilidad de recursos para el paquete.
- Difundir información sobre el nuevo paquete.
- Implementar el nuevo paquete turístico en la oferta de productos de la empresa.

3.4.4 Incorporación de productos nuevos B2

La incorporación de productos nuevos está a cargo del Gerente de Operaciones sus limitaciones dependen del mercado.

Las actividades realizadas en la incorporación de productos:

- Determinar las necesidades del cliente.
- Determinar el o los paquetes que se desea incorporar al mercado.
- Buscar la estrategia para la implementación de uno o varios paquetes turísticos.
- Búsqueda de socios o proveedores.
- Espera de aprobación para la implementación del paquete turístico.
- Emisión del paquete al operario del Counter.

3.4.5 Reservaciones Boletos Aéreos C1

Este proceso está a cargo de los operarios de los cuatro Counters (Internacional/Operaciones, Internacional, Nacional/Internacional, y Nacional), los límites del proceso son desde receptor el requerimiento del cliente hasta realizar la reservación.

Las actividades realizadas para las reservaciones boletos aéreos:

- Receptar las necesidades del cliente.
- Asesorar al cliente sobre los diferentes tipos de aerolíneas.

- Ingresar al sistema de reservación en aerolíneas.
- Buscar disponibilidad.
- Confirmación con el cliente.
- Solicitar al cliente la forma de pago.
- Emisión de factura o Boucher.
- Realizar la reservación.

3.4.6 Reservaciones Alojamiento/ transporte C2

Reservaciones Alojamiento/Transporte está a cargo de los operarios de los cuatro Counters (Internacional/Operaciones, Internacional, Nacional/Internacional, y Nacional), los límites del proceso son desde recibir el requerimiento del cliente hasta realizar las reservaciones necesarias.

Las actividades realizadas para las reservaciones alojamiento y/o transporte:

- Recibir las necesidades del cliente.
- Asesorar al cliente sobre los diferentes tipos de alojamiento y/o transporte.
- Buscar disponibilidad.
- Confirmación con el cliente.
- Solicitar al cliente la forma de pago.
- Emisión de facturas, Boucher, e itinerarios para conocimiento del cliente.
- Realizar la reservación.

3.4.7 Ventas D

La gestión de venta es parte del proceso que lleva a cabo el operario del counter, se la realiza cuando el cliente ha tomado la decisión de compra de un producto o paquete turístico, las acciones que se llevan a cabo son:

- Cliente solicita información
- Recepción de los requerimientos del cliente.
- Búsqueda de las mejores alternativas.
- Cliente solicita itinerarios y valores de cada producto.
- asesoramiento para entregar la mejor alternativa.

- Cliente toma la decisión de que producto desea.
- Ingreso de datos del cliente al sistema
- Calculo de los costos según la forma de pago.
- Ingreso de la forma de pago al sistema
- Confirmación de valores al cliente.
- Recepción de datos adicionales al cliente (dirección donde se le entregará los documentos en caso de no poder acercarse a la empresa)
- Envío de facturas a contador.

3.4.8 Comunicación continua E

La comunicación es de doble vía continúa por parte de la alta gerencia hacia los mandos medios y hacia los empleados o colaboradores, y viceversa para la alta gerencia conozca sobre las necesidades de los mismos, el proceso estaría a cargo de todos los funcionarios, las actividades que se llevan a cabo son:

- La gerencia toma una decisión.
- Organización de a quienes tiene que llegar la información.
- Emisión de comunicados, memos, etc.
- Recepción del comunicado por parte de los mandos medios.
- Publicación de los comunicados para empleados.
- Recepción de los comunicados por los empleados.
- Ejecución de los comunicados.
- Seguimiento por mandos medios y alta gerencia del comunicado.
- Retroalimentación a la gerencia general por la organización.
- Evaluación del flujo de información.
- Correcciones necesarias para mejorar el flujo de información.

3.4.9 Requerimientos de información F1

Los requerimientos de información del cliente está a cargo de los operarios de los cuatro Counters (Internacional/Operaciones, Internacional, Nacional/Internacional, y Nacional), los límites del proceso son desde receptor el requerimiento del cliente hasta proporcionar la información autorizada a exponer a los clientes.

Las actividades realizadas para requerimiento de información:

- Receptar las necesidades del cliente.
- Asesorar al cliente sobre los servicios.
- Buscar la mejor alternativa a los requerimientos del cliente.
- Solicitar el apoyo del gerente de operaciones de ser necesario.
- Solicitar al cliente califique la atención brindada.
- Verificar la satisfacción de las necesidades del cliente.

3.4.10 Procesamiento de la información F2

El ingreso y recuperación de información al sistema se refiere a las actividades que se llevan a cabo para ingresar los datos de un nuevo cliente, proveedor o transacción realizada.

Los dueños del proceso son los operarios del counter en caso de clientes, del gerente de operaciones en el caso de proveedores y del contador en el caso de transacciones. La Recuperación de información se entiende como el proceso mediante el cual el counter accede al sistema, base de datos o a la fuente y extrae los datos necesarios (datos sobre clientes, proveedores, plazas disponibles, reservaciones, etc.) por este motivo se pueden incluir aquí a las acciones realizadas en el sistema directamente o por vía telefónica hacia los diversos proveedores.

Las actividades que se llevan a cabo son:

- Definición de información necesitada
- Ingreso al sistema o base de datos respectiva.
- Validación de datos ingresados.
- Selección de la fuente de información.
- Acceso a la fuente o base de datos.
- Filtrado de información.
- Validación de la utilidad de los datos.
- Impresión de informe sobre los datos ingresados y recuperados

El propietario de este proceso es el operario del counter, quien requiere acceder continuamente a un sistema de información.

3.4.11 Solución de reclamos F3

La solución de reclamos está a cargo de los operarios de los cuatro Counters (Internacional/Operaciones, Internacional, Nacional/Internacional, y Nacional) pero en casos especiales está a cargo del Gerente de Operaciones, los límites del proceso son desde recibir el requerimiento del cliente hasta la solución del mismo.

Las actividades realizadas para la solución de reclamos:

- Recibir las necesidades del cliente.
- Buscar las soluciones respectivas.
- Dar solución a las necesidades del cliente.
- Solicitar el apoyo del gerente de operaciones de ser necesario.
- Buscar nuevas alternativas de solución.
- Solicitar al cliente califique la ayuda brindada.

3.4.12 Supervisión de operaciones G1

La supervisión de operaciones es la actividad general de la administración, en este caso la llevan a cabo el Gerente General y el Gerente de operaciones, según corresponda, las actividades que se llevan a cabo son:

- Control de asistencia
- Control de resultados
- Supervisar el cumplimiento de las tareas asignadas
- Controlar el desempeño de las funciones de apoyo (sistemas de información, cobranzas, mensajería)
- Tomar decisiones sobre acciones preventivas y correctivas a tomarse.

Este proceso se limita a supervisar el desempeño de otros procesos y a tomar acciones correctivas en caso de presentarse una eventualidad.

3.4.13 Contabilidad G2

La contabilidad está a cargo del contador general de la empresa, sus límites se restringen a sus funciones como contador, así sus actividades son:

- Elaborar los Asientos de apertura de cuentas.
- Elaborar los registros de las operaciones durante el ejercicio
- Realizar las regularizaciones contables
- Elaborar los asientos de cierre de cuentas.
- Presentación de las cuentas y Balances de la empresa.
- Conciliaciones bancarias.
- Controlar y manejar cartera vencida y cuentas por cobrar.
- Controlar y manejar activos y pasivo.
- Actualizar la información contable de la empresa.
- Generar informes contables para la gerencia.
- Verificar la disponibilidad de recursos económicos.

3.4.14 Emisión de facturas G3

La emisión de factura es un sub proceso que se genera de manera automática en el sistema sin embargo el contador lleva un registro de las mismas. Los funcionarios que intervienen en este proceso son el operario del counter y el contador. El counter se encarga de emitir las facturas al momento de realizar la venta. Las actividades que se llevan a cabo en el sub proceso son:

- Emisión de facturas:
 - Búsqueda del cliente para emitir la factura
 - Confirmación que es el cliente correcto.
 - Espera de confirmación de valores.
 - Emisión de factura por parte del operario del counter.
 - Validación de facturas por parte del contador.
 - Envío a cobranza.

3.4.15 Cobranza a domicilio o en forma directa G4

La cobranza ya sea a domicilio o en forma directa, se la realiza para la obtención de los recursos necesarios para que la organización funcione de una manera correcta. Los responsables del proceso son el gerente de operaciones, el contador, el mensajero o el operario del counter.

Las actividades que se llevan a cabo son:

- El contador programa los cobros por semana.
- Definir el tipo de cobro que desea el cliente o se ajusta a la política de la empresa.
- Cobro a domicilio.
 - Envío de cotización al cliente
 - Emisión de Boucher de tarjeta de crédito (en caso de realizarse el pago de esta manera)
 - Envío de documentación con mensajero junto con el Boucher (en caso de realizarse de esta manera)
 - Mensajero solicita la firma del Boucher, cuanta el efectivo o receipta el cheque según sea la forma de pago.
 - Mensajero entrega la documentación al cliente.
 - Contador ingresa el pago en el sistema
 - Se realiza el depósito respectivo.
- Cobro en forma directa y por vía transferencia
 - Envío de cotización al cliente.
 - Confirmación de la transferencia bancaria por parte del contador.
 - Envío de documentación por parte del gerente de operaciones mediante el mensajero.
 - Confirmación de entrega de documentación.
 - Presentación de factura al cliente
 - Recepción del pago
 - Proceso del pago en caso de requerirse (tarjeta de crédito por ejemplo)
- Entrega de boletos o Boucher de hotel o transporte.

3.4.16 Pago a proveedores G5

La emisión de pagos a clientes la efectúa directamente el contador y bajo autorización y validación del gerente general por lo que el proceso estaría a cargo de estos dos funcionarios. Las actividades que se llevan a cabo en el sub proceso son:

- Pago a proveedores:
 - Recepción de facturas.
 - Validación de las facturas recibidas.
 - Calculo de pago a proveedor, retenciones e Impuestos.
 - Espera de verificación de disponibilidad de recursos.
 - Emisión de cheque
 - Autorización por parte del gerente general
 - Envío de pago por mensajería.
 - Validación del respaldo de entrega de cheque

3.5 Calculo del costo por matriz

Para el cálculo del costo por matriz se tomo el valor del costo por minuto de la persona que realiza la acción dentro del subproceso, es decir, cada responsable tendrá un costo diferente así por ejemplo: si la actividad es “receptar el requerimiento de un cliente” y toma 5 minutos, entonces, por el costo del operario del counter por minuto, que es 0.03 dólares, daría un costo de 0.15 dólares por esta actividad.

3.6 Matriz de análisis de los procesos

ANÁLISIS DE PROCESOS															
SUB PROCESO: Diseño de promociones															
Fecha:						Salida: Promociones									
Frecuencia: Trimestral						AV: Agregan Valor									
Responsable: Gerente de operaciones						NAV: No Agregan Valor									
N°	Actividad	AV	NAV	○	□	▽	D	⇒	TIEMPOS		COSTOS		OBSERVACIONES		
									AV	NAV	AV	NAV			
1	Análisis de la demanda de paquetes turísticos,	X		X					2400		\$ 288.97				
2	Seleccionar los paquetes turísticos más atractivos para cada sector.		X		X					480		\$ 57.79			
3	Contactar a los proveedores	X							240		\$ 28.90				
4	Crear alianzas estratégicas con proveedores	X							480		\$ 57.79				
5	Verificar precios del mercado		X		X					960		\$ 115.59			
6	Definir la vigencia de cada paquete turístico.	X		X					120		\$ 14.45				
7	Se realiza la propuesta de promoción:	X		X					240		\$ 28.90				
8	Realizar el estudio de costo/beneficio de la promoción	X		X					960		\$ 115.59				
9	Espera de aprobación del paquete turístico.		X					X		1440		\$ 173.38			
Total									4440	2880	\$ 534.60	\$ 346.77			
									Totales		7320		\$ 881.37		
									Eficiencia		61%		61%		

ANALISIS DE PROCESOS															
SUB PROCESO: Ejecución de actividades de marketing y/o publicidad															
Fecha:						Salida: Publicidad y marketing									
Frecuencia: Trimestral						AV: Agregan Valor									
Responsable: gerente de operaciones						NAV: No Agregan Valor									
N°	Actividad	AV	NAV	○	□	▽	D	⇒	TIEMPOS		COSTOS		OBSERVACIONES		
									AV	NAV	AV	NAV			
1	Búsqueda de las necesidades de Econativa.	X		X					2400		\$ 288.97				
2	Selección de estrategia adecuada para implementar.	X		X					1000		\$ 120.41				
3	Seleccionar los nuevos productos para la venta	X		X					220		\$ 26.49				
4	Buscar los canales de distribución adecuados	X		X					220		\$ 26.49				
5	Diseñar la publicidad adecuada para cada producto	X		X					180		\$ 21.67				
6	Estimar los gastos de cada producto	X		X					600		\$ 72.24				
7	Evaluar las oportunidades comerciales.		X		X					480		\$ 57.79			
8	Se confirma la disponibilidad económica.		X		X					120		\$ 14.45			
9	Espera de aprobación de las estrategias de marketing.		X				X			480		\$ 57.79			
10	Implementación de las estrategias aprobadas.	X		X						1440		\$ 173.38			
11	Se ejecuta la venta o la publicidad deseada.	X		X					120		\$ 14.45				
Total									4740	2520	\$ 570.72	\$ 303.42			
									Totales		7260		\$ 874.14		
									Eficiencia		65%		65%		

ANALISIS DE PROCESOS													
SUB PROCESO: Creación de paquetes turísticos													
Fecha:						Salida: Paquetes turísticos							
Frecuencia: Trimestral						AV: Agregan Valor							
Responsable: gerente de operaciones						NAV: No Agregan Valor							
N°	Actividad	AV	NAV	○	□	▽	D	⇒	TIEMPOS		COSTOS		OBSERVACIONES
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Se realiza la investigación de mercado.	X		X					2400		\$ 288.97		
2	Analizar la creación de un nuevo paquete turístico.	X		X					960		\$ 115.59		
3	Enfocar cada paquete turístico a un sector de mercado.		X		X					960		\$ 115.59	
4	Búsqueda de socios y proveedores.		X		X					960		\$ 115.59	
5	Establecer el precio y cotización de varias alternativas para el paquete.	X		X					960		\$ 115.59		
6	Definir el tiempo de vigencia del paquete turístico.	X		X					120		\$ 14.45		
7	Confirmar la disponibilidad de recursos para el paquete.		X				X			120		\$ 14.45	
8	Difundir información sobre el nuevo paquete.	X		X					120		\$ 14.45		
9	Aplicación del nuevo paquete turístico.	X		X					60		\$ 7.22		
Total									4620	2040	\$ 556.27	\$ 245.63	
									Totales		\$ 801.90		
									Eficiencia		69%		

ANALISIS DE PROCESOS													
SUB PROCESO:Incorporación de productos nuevos													
Fecha:						Salida: Nuevos productos							
Frecuencia: Trimestral						AV: Agregan Valor							
Responsable:Gerente de operaciones						NAV: No Agregan Valor							
N°	Actividad	AV	NAV	○	□	▽	D	⇒	TIEMPOS		COSTOS		OBSERVACIONES
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Determinar las necesidades del cliente.	X		X					2400		\$ 288.97	\$ 0.00	
2	Determinar el o los paquetes que se desea incorporar al mercado.	X		X					1920		\$ 231.18	\$ 0.00	
3	Buscar la estrategia para la implementación de uno o varios paquetes turísticos.		X		X					480		\$ 57.79	
4	Búsqueda de socios o proveedores.		X		X					960		\$ 115.59	Ser inspeccionan los mejores proveedores o socios
5	Espera de aprobación para la implementación del paquete turístico.		X				X			120		\$ 14.45	
6	Emisión del paquete al operario del Counter.		X					X		60		\$ 7.22	
Total									4320	1620	\$ 520.15	\$ 195.06	
									Totales	5940	\$ 715.21		
									Eficiencia	73%	73%		

ANALISIS DE PROCESOS															
SUB PROCESO:Reservaciones Boletos Aéreos															
Fecha:						Salida: Reservaciones Boletos aéreos									
Frecuencia: Trimestral						AV: Agregan Valor									
Responsable:4 Counters internacional/operaciones,						NAV: No Agregan Valor									
N°	Actividad	AV	NAV	○	□	▽	D	⇒	TIEMPOS		COSTOS		OBSERVACIONES		
									AV	NAV	AV	NAV			
1	Receptar las necesidades del cliente.	X		X					5		\$ 0.50				
2	Asesorar al cliente sobre los diferentes tipos de aerolíneas.	X		X					5		\$ 0.50				
3	Ingresar al sistema de reservación en aerolíneas.		X			X				5		\$ 0.50			
4	Buscar disponibilidad.		X		X					10		\$ 1.00			
5	Confirmación con el cliente.		X		X					3		\$ 0.30			
6	Solicitar al cliente la forma de pago.	X		X					2		\$ 0.20				
7	Número de tarjeta con código, numero de depósito, o de transferencia(vía telefónica)		X		X					10		\$ 1.00			
8	Pago con tarjeta , o efectivo (caso de venta directa)	X		X					5		\$ 0.50				
9	Emisión de factura o Boucher.		X				X			2		\$ 0.20			
10	Realizar la reservación	X		X					5		\$ 0.50				
Total									22	30	\$ 2.21	\$ 3.01			
									Totales		52		\$ 5.22		
									Eficiencia		42%		42%		

ANALISIS DE PROCESOS
SUB PROCESO:Reservaciones Alojamiento/ transporte

Fecha:		Salida: Reservaciones													
Frecuencia: Trimestral		AV: Agregan Valor													
Responsable:4 Counters internacional/operaciones,		NAV: No Agregan Valor													
N°	Actividad	AV	NAV	○	□	▽	D	⇨	TIEMPOS		COSTOS		OBSERVACIONES		
									AV	NAV	AV	NAV			
1	Receptar las necesidades del cliente.	X		X					5		\$ 0.50				
2	Asesorar al cliente sobre los diferentes tipos de alojamiento y/o transporte.	X		X					10		\$ 1.00				
3	Confirmación con el cliente.		X				X			2		\$ 0.20			
4	Solicitar al cliente la forma de pago.		X		X					3		\$ 0.30			
5	Número de tarjeta con código, numero de depósito, o de transferencia(vía telefónica)		X		X					10		\$ 1.00			
6	Pago con tarjeta , o efectivo (caso de venta directa)	X		X		X			5		\$ 0.50				
7	Emisión de facturas, Boucher, e itinerarios para conocimiento del cliente.		X				X			2		\$ 0.20			
8	Realizar la reservación.	X		X					5		\$ 0.50				
Total									25	17	\$ 2.51	\$ 1.71			
									Totales		42		\$ 4.22		
									Eficiencia		60%		60%		

ANALISIS DE PROCESOS													
PROCESO: Ventas													
Fecha:						Salida: Productos turísticos							
Frecuencia: Diaria						AV: Agregan Valor							
Responsable: Operario de Counters internacional/operaciones, Internacional, Nacional/Internacional, y Nacional						NAV: No Agregan Valor							
N°	Actividad	AV	NAV	○	□	▽	D	⇒	TIEMPOS		COSTOS		OBSERVACIONES
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Solicitar información sobre servicios y destinos turísticos		X		X					4		\$ 0,40	
2	Recibir los requerimientos del cliente.	X		X					6		\$ 0,60		
3	Buscar las mejores alternativas		X		X					8		\$ 0,80	
4	Solicitar itinerarios y valores de cada producto.	X		X					4		\$ 0,40		
5	Asesorar al cliente para entregar la mejor alternativa.		X		X					6		\$ 0,60	
6	Tomar la decisión sobre que producto desea	X		X					5		\$ 0,50		
7	Ingresar datos del cliente al sistema	X		X					6		\$ 0,60		
8	Confirmar datos ingresados en el sistema al cliente									6		\$ 0,60	
9	Estimar los costos según la forma de pago.	X		X					2		\$ 0,20		
10	Registrar la forma de pago al sistema		X			X				3		\$ 0,30	
11	Confirmar valores al cliente.		X				X			3		\$ 0,30	Se inspecciona que sean reales y que sean accesibles para llegar al
12	Recibir datos adicionales al cliente		X		X					5		\$ 0,50	(dirección donde se le entregará los documentos en caso de no
13	Emitir facturas									2		\$ 0,20	
14	Enviar facturas al Contador.		X					X		4		\$ 0,40	
Total									23	41	2,31	4,11	80
									Totales		\$ 6,42		
									Eficiencia		36%		

ANÁLISIS DE PROCESOS													
SUB PROCESO: Flujo interno de comunicación													
Fecha:							Salida: Comunicación						
Frecuencia: Diario							AV: Agregan Valor						
Responsable: Toda la organización							NAV: No Agregan Valor						
N°	Actividad	AV	NAV	○	□	▽	D	⇒	TIEMPOS		COSTOS		OBSERVACIONES
									AV	NAV	AV	NAV	
1	La gerencia toma una decisión.	X		X					30		\$ 16.21		
2	Organización de a quienes tiene que llegar la información.		X		X					15		\$ 8.11	
3	Emisión de comunicados, memos, etc.	X		X					2		\$ 1.08		
4	Recepción del comunicado por parte de los mandos medios.		X				X			2		\$ 1.08	
5	Publicación de los comunicados para empleados.	X		X					3		\$ 1.62		
6	Recepción de los comunicados por los empleados.		X				X			2		\$ 1.08	
7	Ejecución de los comunicados.	X		X					15		\$ 8.11		
8	Seguimiento por mandos medios y alta gerencia del comunicado.		X		X					30		\$ 16.21	
9	Retroalimentación a la gerencia general por la organización.	X		X					60		\$ 32.42		
10	Evaluación del flujo de información.		X		X					45		\$ 24.32	
11	Correcciones necesarias para mejorar el flujo de información.	X		X					15		\$ 8.11		
Total									125	94	\$ 67.55	\$ 50.80	
									Totales		\$ 118.35		
									219		\$ 118.35		
									57%		57%		
									57%		57%		

ANALISIS DE PROCESOS													
SUB PROCESO: Requerimientos de información													
Fecha:						Salida: Satisfacción del cliente							
Frecuencia: Diario						AV: Agregan Valor							
Responsable: 4 Counters internacional/operaciones,						NAV: No Agregan Valor							
N°	Actividad	AV	NAV	○	□	▽	D	⇒	TIEMPOS		COSTOS		OBSERVACIONES
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Receptar las necesidades del cliente.	X		X					5		\$ 0.50		
2	Asesorar al cliente sobre los servicios.	X		X					3		\$ 0.30		
3	Buscar la mejor alternativa a los requerimientos del cliente.		X		X					5		\$ 0.50	
4	Solicitar el apoyo del gerente de operaciones de ser necesario.		X				X			3		\$ 0.30	
5	Solicitar al cliente califique la atención brindada.		X				X			5		\$ 0.50	
6	Verificar la satisfacción de las necesidades del cliente.		X		X					5		\$ 0.50	
Total									8	18	\$ 3.76	\$ 8.46	
									Totales		\$ 12.22		
									26		\$ 12.22		
									31%		31%		
									31%		31%		

ANALISIS DE PROCESOS
SUB PROCESO: Solución de reclamos

Fecha:				Salida: Cliente Satisfecho											
Frecuencia: Trimestral				AV: Agregan Valor											
Responsable: 4 Counters internacional/operaciones,				NAV: No Agregan Valor											
N°	Actividad	AV	NAV	○	□	▽	D	⇒	TIEMPOS		COSTOS		OBSERVACIONES		
									AV	NAV	AV	NAV			
1	Receptar las necesidades del cliente.	X		X					5		\$ 0.50				
2	Buscar las soluciones respectivas.	X		X					5		\$ 0.50				
3	Da solución a las necesidades del cliente.		X		X					2		\$ 0.20			
4	Solicitar el apoyo del gerente de operaciones de ser necesario.		X				X			3		\$ 0.30			
5	Buscar nuevas alternativas de solución.	X		X					3		\$ 0.30				
6	Solicitar al cliente califique el servicio		X				X			5		\$ 0.50			
Total									13	10	\$ 1.31	\$ 1.00			
									Totales		23		\$ 2.31		
									Eficiencia		57%		57%		

ANALISIS DE PROCESOS													
SUB PROCESO: Procesamiento de la información													
Fecha:						Salida: Información							
Frecuencia: Trimestral						AV: Agregan Valor							
Responsable:Counter						NAV: No Agregan Valor							
N°	Actividad	AV	NAV	○	□	▽	D	⇒	TIEMPOS		COSTOS		OBSERVACIONES
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Definición de información necesitada		X		X					3		\$ 0.30	
2	Ingreso al sistema o base de datos respectiva.	X		X					2		\$ 0.20		
3	Validación de datos ingresados.		X		X					5		\$ 0.50	
4	Selección de la fuente de información.	X		X					3		\$ 0.30		
5	Acceso a la fuente o base de datos.		X				X			3		\$ 0.30	
6	Filtrado de información.		X		X					1		\$ 0.10	
7	Validación de la utilidad de los datos.		X		X					2		\$ 0.20	
8	Impresión de informe sobre los datos ingresados y recuperados	X		X					3		\$ 0.30		
Total									8	14	\$ 0.80	\$ 1.41	
									Totales		\$ 2.21		
									Eficiencia		36%		

ANALISIS DE PROCESOS													
SUB PROCESO: Supervisión de operaciones													
Fecha:						Salida: Control y toma de decisiones							
Frecuencia: Diario						AV: Agregan Valor							
Responsable: Gerente General y el Gerente de operaciones						NAV: No Agregan Valor							
N°	Actividad	AV	NAV	○	□	▽	D	⇒	TIEMPOS		COSTOS		OBSERVACIONES
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Control de asistencia		X		X					60		\$ 7.22	
2	Control de resultados		X		X					120		\$ 14.45	
3	Supervisar el cumplimiento de las tareas asignadas	X		X					90		\$ 10.84		
4	Controlar el desempeño de las funciones de apoyo		X		X					90		\$ 10.84	sistemas de información, cobranzas, mensajería
5	Tomar decisiones sobre acciones preventivas y correctivas a tomarse.	X		X					120		\$ 14.45		
Total									210	270	\$ 25.29	\$ 32.51	
									Totales		\$ 57.79		
									480		\$ 57.79		
									44%		44%		
									44%		44%		

DIAGRAMA DE FLUJO													
PROCESO: Contabilidad													
Fecha:						Salida							
Frecuencia: Trimestral						AV: Agregan Valor							
Responsable: Contador						NAV: No Agregan Valor							
N°	Actividad	AV	NAV	○	□	▽	D	⇒	TIEMPOS		COSTOS		OBSERVACIONES
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Elaborar los registros Asientos de apertura	X		X					30		\$ 3.31		Proceso automatizado
2	Elaborar las registros de las operaciones durante el ejercicio		X		X					0		\$ 0.00	Proceso automatizado
3	Realizar las regularizaciones		X	X						0		\$ 0.00	Proceso automatizado
4	Elaborar los asientos de cierre		X	X						0		\$ 0.00	Proceso automatizado
5	Generacion de estados de las cuentas y Balances		X	X						0		\$ 0.00	Proceso automatizado
7	Conciliaciones bancarias.	X		X					120		\$ 13.25		
8	Controlar y manejar cartera vencida y cuentas por cobrar.		X		X					90		\$ 9.94	
9	Controlar y manejar de activos y pasivo.		X		X					30		\$ 3.31	
10	Tener actualizada la información contable de la empresa.	X		X					25		\$ 2.76		
11	Generar informes cada que sean solicitados por la gerencia.		X				X			15		\$ 1.66	
13	Verificar la disponibilidad de recursos para la creación de paquetes turísticos, de acuerdo a las políticas de la empresa		X		X					45		\$ 4.97	
Total									175	180	\$ 19.32	\$ 19.87	
									Totales		\$ 39.19		
									Eficiencia		49%		

ANALISIS DE PROCESOS
SUB PROCESO: Emisión de facturas

Fecha:		Salida: Facturas											
Frecuencia: Diario		AV: Agregan Valor											
Responsable: El contador		NAV: No Agregan Valor											
N°	Actividad	AV	NAV	○	□	▽	D	⇒	TIEMPOS		COSTOS		OBSERVACIONES
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Emisión de facturas	X		X					5		\$ 0.50		
2	Búsqueda del cliente para emitir la factura		X		X					5		\$ 0.50	
3	Confirmación que es el cliente correcto.		X		X					2		\$ 0.20	
4	Espera de confirmación de valores.		X				X			2		\$ 0.20	
5	Emisión de factura por parte del operario del counter.		X				X			3		\$ 0.30	
6	Validación de facturas por parte del contador.		X		X					3		\$ 0.30	
7	Envío a cobranza	X		X					7		\$ 0.70		
Total emision facturas									12	15	\$ 1.20	\$ 1.51	
									Totales facturas		\$ 2.71		
									44%		44%		

ANÁLISIS DE PROCESOS													
SUB PROCESO: Cobranza a domicilio o en forma directa													
Fecha:						Salida: Cobranzas							
Frecuencia: Diario						AV: Agregan Valor							
Responsable: gerente de operaciones, el contador y el mensajero						NAV: No Agregan Valor							
N°	Actividad	AV	NAV	○	□	▽	D	⇒	TIEMPOS		COSTOS		OBSERVACIONES
									AV	NAV	AV	NAV	
1	El contador programa los cobros por semana.	X		X					30		\$ 3.31		
2	Definir el tipo de cobro que desea el cliente o se ajusta a la política de la empresa.		X		X					5		\$ 0.50	
3	Cobro a domicilio.	X		X					34	9	\$ 3.71	\$ 0.95	
4	Envío de cotización al cliente	X		X					2		\$ 0.22		
5	Emisión de Boucher de tarjeta de crédito (en caso de realizarse el pago de esta manera)		X			X				2		\$ 0.22	
6	Envío de documentación con mensajero junto con el Boucher (en caso de realizarse de esta manera)		X					X		5		\$ 0.55	
7	Mensajero solicita la firma del Boucher, cuanta el efectivo o recepta el cheque según sea la forma de pago.	X		X					2		\$ 0.18		
8	Mensajero entrega la documentación al cliente.		X				X			2		\$ 0.18	
9	Contador ingresa el pago en el sistema	X		X					10		\$ 1.10		
10	Se realiza el depósito respectivo.	X		X					20		\$ 2.21		
11	Cobro en forma directa y por vía transferencia	X		X					34	8	\$ 3.43	\$ 0.86	
12	Envío de cotización al cliente.	X		X					2		\$ 0.22		
13	Confirmación de la transferencia bancaria por parte del contador.		X		X					2		\$ 0.22	
14	Envío de documentación por parte del gerente de operaciones mediante el mensajero.		X					X		2		\$ 0.24	
15	Confirmación de entrega de documentación.		X		X					2		\$ 0.22	
16	Presentación de factura al cliente		X				X			2		\$ 0.18	
17	Recepción del pago	X		X					15		\$ 1.51		
18	Proceso del pago en caso de requerirse (tarjeta de crédito por ejemplo)	X		X					15		\$ 1.51		
19	Entrega de boletos o Boucher de hotel o transporte.	X		X					2		\$ 0.20		
Total cobro a domicilio									66	13	\$ 6.95	\$ 1.37	
Total cobro forma directa									66	14	\$ 7.23	\$ 1.46	
									Totales domicilio	79		\$ 8.31	
									Totales directa	80		\$ 8.68	
									Eficiencia cobro a domicilio	84%		84%	
									Eficiencia cobro forma directa	83%		83%	

ANALISIS DE PROCESOS
SUB PROCESO: Pago a proveedores

Fecha:				Salida: Pagos											
Frecuencia: Diario				AV: Agregan Valor											
Responsable: El counter y el contador				NAV: No Agregan Valor											
N°	Actividad	AV	NAV	○	□	▽	D	⇒	TIEMPOS		COSTOS		OBSERVACIONES		
									AV	NAV	AV	NAV			
	Recepción de facturas.	X		X					3		\$ 0.33				
	Validación de las facturas recibidas.		X		X					4		\$ 0.44			
	Cálculo de pago a proveedor, retenciones e Impuestos.	X		X					3		\$ 0.33				
	Espera de verificación de disponibilidad de recursos.		X				X			3		\$ 0.33			
	Emisión de cheque	X		X					1		\$ 0.11				
	Autorización por parte del gerente general		X		X					5		\$ 0.55			
	Envío de pago por mensajería.	X		X					2		\$ 0.22				
	Validación del respaldo de entrega de cheque		X		X					2		\$ 0.22			
Total pago a proveedores									9	14	\$ 0.99	\$ 1.55			
									Totales proveedores		23		\$ 2.71		
									Eficiencia proveedores		39%		37%		

3.6.1 Matrices de análisis resumidas de los procesos analizados

MATRIZ DE RESUMEN PROCESOS GOBERNANTES										
No	Sub Procesos Analizados	TIEMPO		Subtotal	Eficiencia	COSTOS EN		Subtotal	Eficiencia	Observaciones
		EN MINUTOS				DÓLARES				
		AV	NAV			AV	NAV			
1	Diseño de promociones	4440.00	2880.00	7320.00	61%	534.60	346.77	881.37	61%	
2	Ejecución de actividades de marketing y/o publicidad	4740.00	2520.00	7260.00	65%	570.72	303.42	874.14	65%	
3	Creación de paquetes turísticos	4620.00	2040.00	6660.00	69%	556.27	245.63	801.90	69%	
4	Incorporación de productos nuevos	4320.00	1620.00	5940.00	73%	520.15	195.06	715.21	73%	
TOTALES		18120.00	9060.00	27180.00	67%	2181.75	1090.87	3272.62	67%	

MATRIZ DE RESUMEN PROCESOS OPERATIVOS										
No	Sub Procesos Analizados	TIEMPO		Subtotal	Eficiencia	COSTOS EN		Subtotal	Eficiencia	Observaciones
		EN MINUTOS				DÓLARES				
		AV	NAV			AV	NAV			
1	Reservaciones Boletos Aéreos	22.00	30.00	52.00	42%	2.21	3.01	5.22	42%	
2	Reservaciones Alojamiento/ transporte	25.00	17.00	42.00	60%	2.51	1.71	4.22	60%	
3	Ventas	12.00	23.00	35.00	34%	1.20	2.31	3.51	34%	
4	Flujo interno de comunicación	125.00	94.00	219.00	57%	67.55	50.80	118.35	57%	
TOTALES		184.00	164.00	348.00	53%	73.47	57.83	131.30	56%	

MATRIZ DE RESUMEN PROCESOS DE APOYO										
No	Sub Procesos Analizados	TIEMPO		Subtotal	Eficiencia	COSTOS EN		Subtotal	Eficiencia	Observaciones
		EN MINUTOS				DÓLARES				
		AV	NAV			AV	NAV			
1	Requerimientos de información	8.00	18.00	26.00	31%	3.76	8.46	12.22	31%	
2	Procesamiento de información	13.00	10.00	23.00	57%	1.31	1.00	2.31	57%	
3	Solución de reclamos	8.00	14.00	22.00	36%	0.80	1.41	2.21	36%	
4	Supervisión de operaciones	210.00	270.00	480.00	44%	25.29	32.51	57.79	44%	
5	Contabilidad	340.00	380.00	720.00	47%	37.54	41.95	79.49	47%	
4	Cobranza a domicilio	66.00	13.00	79.00	84%	6.95	1.37	8.31	84%	
5	Cobranzas en forma directa	66.00	14.00	80.00	83%	7.23	1.46	8.68	83%	
6	Emisión de facturas	12.00	15.00	27.00	44%	1.20	1.51	2.71	44%	
7	Pago a proveedores	9.00	14.00	23.00	39%	0.99	1.55	2.54	39%	
TOTALES		732.00	748.00	1480.00	49%	85.06	91.21	176.27	48%	

3.6.1 Matriz de análisis resumida de los procesos analizados

MATRIZ DE RESUMEN PROCESOS										
No	Sub Procesos Analizados	TIEMPO		Subtotal	Eficiencia	COSTOS EN DÓLARES		Subtotal	Eficiencia	Observaciones
		AV	NAV			AV	NAV			
1	Procesos Gobernantes	18120.00	9060.00	27180.00	67%	2181.75	1090.87	3272.62	67%	
2	Procesamiento Operativos	184.00	164.00	348.00	53%	73.47	57.83	131.30	56%	
3	Procesos de Apoyo	732.00	748.00	1480.00	49%	85.06	91.21	176.27	48%	
TOTALES		19036.00	9972.00	29008.00	66%	2340.28	1239.90	3580.19	65%	

CAPITULO IV

MEJORA DE PROCESOS

4.1 PROPUESTA

El mejoramiento de procesos aparece hoy como una de las herramientas utilizadas por las organizaciones, no sólo con el fin de aumentar la calidad de sus productos o servicios y satisfacer a plenitud las necesidades de sus clientes, sino para autoevaluar continuamente sus factores clave competitivos e identificar oportunidades de mejora. Además, los procesos de mejoramiento pueden aumentar las posibilidades de incrementar resultados financieros y operativos a las empresas que lo utilizan.

Una de las herramientas utilizadas para el mejoramiento de los procesos es el círculo de la calidad o espiral de mejora continua establecido por Deming. su, Esta es una de las principales herramientas para la mejora continua en las empresas también nombrado ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar).

En realidad el ciclo fue desarrollado por Walter Shewhart, el cual dio origen al concepto. Sin embargo los japoneses fueron los encargados de darlo a conocer al mundo, nombrándolo así en honor al Dr. William Edwards Deming.

El ciclo Deming es utilizado entre otras cosas para la mejora continua de la calidad dentro de una empresa. El ciclo consiste de una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos que se deben de llevar a cabo consecutivamente.

- Planear
 - Establecer los objetivos de mejora.
 - Detallar las especificaciones de los resultados esperados.
 - Identificar los puntos de medición.
- Hacer
 - Aplicar soluciones.
 - Documentar las acciones realizadas.
- Verificar
 - Vigilar los cambios que se hayan realizado.

- Obtener retroalimentación.
- Actuar
 - Realizar los ajuste necesarios.
 - Aplicar nuevas mejoras.
 - Documentar.



Gráfico 6: Circulo de mejora continua de Deming.

El mejoramiento continuo es una incesante búsqueda de problemas y soluciones. Por lo cual se debe de considerar el concepto fundamental del ciclo que nunca termina.

Para poder utilizarlo en realidad no se necesitan muchos requisitos. Muchas veces el mismo Dr. Deming usaba una servilleta y una pluma para poder explicárselo a sus alumnos. Si bien se puede decir “que la herramienta no presenta un grado de dificultad alto”, no por eso significa que la herramienta no sea efectiva.

Para el mejoramiento de los procesos, se planteó un modelo que tiene como objetivo potencializar las habilidades de los funcionarios de ECONATIVA, de tal manera que la ejecución de las actividades se realizaran de manera efectiva y eficiente. A continuación se puede observar el modelo propuesto según la metodología de Harrington.

Según (Harrington, 1993) existen cinco fases para el mejoramiento continuo de los procesos de la empresa, cada una de las cuales está determinada por actividades específicas:

- Fase I: Organización para el mejoramiento.
- Fase II: Conocimiento del proceso.
- Fase III: Modernización del proceso.
- Fase IV: Mediciones y Controles.
- Fase V: Mejoramiento continuo.

Mediante esta metodología definimos el esquema que debe seguir ECONATIVA Turismo alternativo S.A. que se describe a continuación:

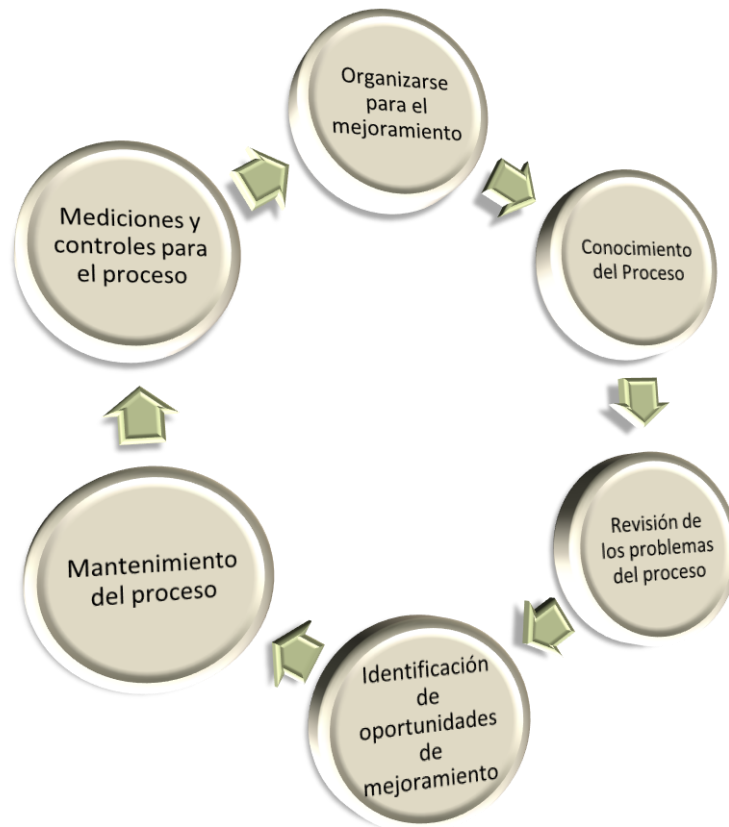


Gráfico 7: Esquema de mejora continua propuesto para Econativa Turismo Alternativo Cía. Ltda.
Fuente: (Harrington, 1993)

Los constantes cambios originados en el ambiente que envuelve a las organizaciones limitan su desarrollo y crecimiento institucional, obligándolas a elevar su capacidad de

adaptación para poder sobrevivir en él. Según Chiavenato (Chiavenato, 1999) todo cambio genera un problema

Cuando a pesar de realizar correctamente las actividades definidas siguen apareciendo problemas, o el proceso no se llega a adaptar a lo que quiere el cliente, o incluso, aunque todo funcione correctamente, se tiene la obligación de mejorarlo, para ello es necesario aplicar una acción de mejora.

Mejorar un proceso tiene como objetivo, cambiar el proceso de tal manera que satisfaga los requisitos de los distintos grupos de interés de la organización. Estos requisitos deben ser satisfechos con:

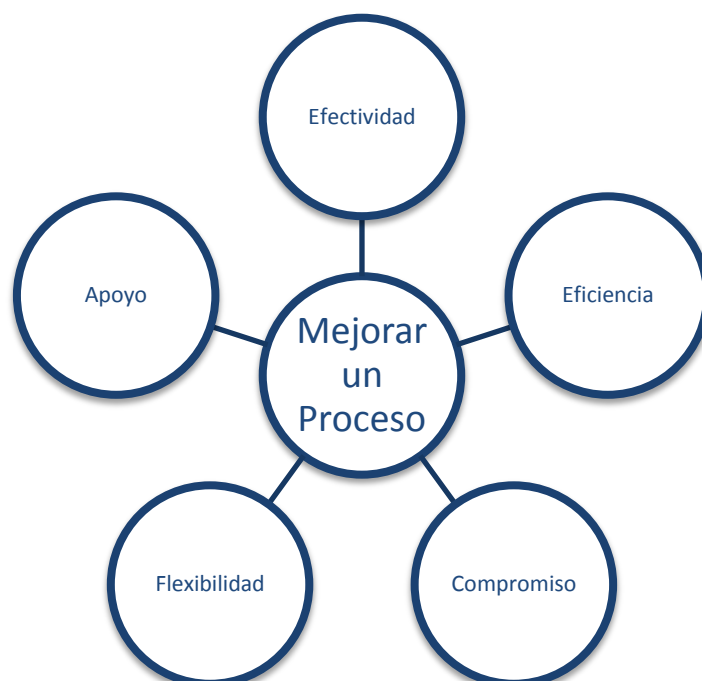


Gráfico 8: Factores necesarios para la mejora continua de los procesos
Fuente: (Chiavenato, 1999)

Según el diccionario de contable, administrativo y fiscal de José Isauro López, define a la Eficiencia como la facultad que permite optimizar el uso de los medios para alcanzar un objetivo planteado, o la cualidad para lograr un efecto deseado. La efectividad se refiere a los resultados del proceso que deben satisfacer los objetivos de la empresa. La flexibilidad es la capacidad de un proceso para satisfacer necesidades actuales y adaptarse rápida y fácilmente a nuevos requisitos, sin que sea preciso realizar modificaciones significativas. El compromiso es la participación de toda la organización

para que todos los procesos se adapten de mejor manera; y el apoyo debe provenir de la alta gerencia para que el proceso y el proyecto terminen en buenos términos.

La manera de aumentar la efectividad, eficiencia, flexibilidad, compromiso y el apoyo de los procesos es mediante la aplicación de herramientas o metodologías de análisis que permitan identificar puntos de mejora e implementar dicha mejora. (Harrington, 1993) propone a manera de herramientas los siguientes puntos que permiten mejorar los procesos:

1. Eliminación de la burocracia. Suprimir tareas administrativas, aprobaciones y papeleos innecesarios.
2. Eliminación de la duplicación. Suprimir actividades idénticas que se realizan en partes diferentes del proceso.
3. Evaluación del valor agregado. Estimar cada actividad del proceso de la empresa para determinar su contribución a la satisfacción de las necesidades del cliente. Las actividades del valor agregado real son aquellas por las cuales los clientes paga. Por ejemplo, un cliente está dispuesto a pagar por la comida que se sirva en el avión (valor agregado real); pero a él no le interesa si lleva un registro de los empleados que se encuentran en vacaciones o que llegan tarde al trabajo.
4. Simplificación. Reducir la complejidad del proceso
5. Reducción del tiempo del ciclo del proceso. 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. Hacer uso efectivo de los bienes de capital y del ambiente de trabajo para mejorar el desempeño general.
8. Lengua simple. Reducir la complejidad de la manera como escribimos y hablamos; hacer que todas las personas que utilizan nuestros documentos puedan comprenderlos fácilmente.
9. Estandarización. Elegir una forma sencilla de realizar una actividad y hacer que todos los colaboradores lleven a cabo esa actividad, del mismo modo todas las veces.

10. Alianza con proveedores. El output del proceso depende, en gran parte, de la calidad de los inputs que recibe el proceso. El desempeño general de cualquier proceso aumenta cuando mejora el input de sus proveedores.
11. Mejoramiento de situaciones importantes. Esta técnica se utiliza cuando las primeras diez herramientas de modernización no han dado los resultados deseados. Estas herramientas tienen como objetivo ayudarle al EMP en la búsqueda de formas creativas para cambiar significativamente el proceso.
12. Automatización y / o mecanización. Aplicar herramientas, equipo y computadores a las actividades rutinarias y que demandan mucho tiempo para liberar a los empleados a fin de que puedan dedicarse a actividades más creativas.

4.2 HERRAMIENTAS A UTILIZAR EN CADA PROCESO.

Como hemos establecido para el mejoramiento se utilizarán una serie de herramientas necesarias para cumplir con los objetivos deseados:

4.2.1 Cuadro Cuantificación de Mejoras

Es una herramienta que permite identificar aquellas actividades que podrían ser mejoradas, fusionadas, eliminadas o creadas con la finalidad de volver más eficiente el proceso y así crear mayor valor al cliente, por lo que su empleo busca una reducción tanto en tiempo como en costos para los procesos seleccionados.

Los campos con los que cuenta este formato son los siguientes:

- **Nombre del proceso:** Nombre del proceso en análisis
- **Código:** La secuencia que se ha establecido a los procesos
- **Objetivo:** El propósito que se sigue
- **Alcance:** Se refiere al inicio y al final del proceso
- **Responsable:** Encargado de la ejecución de cada una de las actividades
- **Actividad:** Son los trámites que se realizan dentro de un proceso
- **Políticas:** Condiciones que cada procesos requiere
- **Indicadores:** Los parámetros que miden a los procesos
- **Elaborado por:** Persona a cargo de la realización del documento

FLUJO GRAMA DEL PROCESO

INGRESA:	Nombre del proceso:
Frecuencia: Responsable: Entrada:	Costo del proceso: Tiempo del proceso: Salida:

N°	ACTIVIDAD	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES:
		AV	NAV	AV	NAV	
TOTALES:						
TOTALES:						

4.2.2 Cuadro Comparativo

Es una herramienta que permite observar de mejor manera los problemas y las soluciones propuestas, aquí se especifica cómo se encuentra el proceso actualmente, la situación propuesta y las diferencias entre ambas; además se determinan los beneficios esperados en tiempo y costos de ser el caso, así como las observaciones. Los parámetros que conforman esta herramienta son:

Nombre del proceso: El nombre del proceso a desarrollar.

Problemas encontrados: Información de los inconvenientes presentados.

Soluciones propuestas: Las alternativas que permitan corregir los problemas encontrados.

Situación actual: Los tiempos del proceso antes del mejoramiento

Situación propuesta: Los tiempos y costos de lo propuesto con las correcciones y mejoras incluidas.

Diferencia: Es la diferencia entre la situación actual y la situación propuesta para ver si es a favor o en contra de la empresa.

Beneficio del proceso: El tiempo que ahorra la empresa en realizar los procesos.

Para obtener el ahorro esperado por año se calcula de la siguiente forma:

Ahorro anual esperado en tiempo = Frecuencia anual x ahorro (diferencia)

Beneficio anual esperado en costo = Frecuencia anual x ahorro (diferencia).

Fecha:

Código:

Proceso:

Objetivo:

Alcance:

A	Situación Actual:				
B	Situación Propuesta				
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencias	Beneficio esperado	
				Mensual	Anual
Frecuencia					
Volumen					
Tiempo Total					
Costo Total					
Eficiencia Tiempo					
Eficiencia Costo					

4.2.3 Diagramación Comparativa

Esta matriz resume los procesos seleccionados, está compuesta por los valores correspondientes a costos, tiempos y sus respectivas eficiencias tanto de la situación actual como de la situación propuesta; además se presenta el beneficio esperado en costos y en tiempo de cada proceso y finalmente se muestra el total del beneficio con sus respectivas observaciones. Con esta comparación se determina el ahorro o beneficio esperado que se obtendrá en la implementación del mejoramiento de los procesos.

MATRIZ RESUMEN

No.	PROCESO ANALIZADO	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA				FRECUENCIA MENSUAL	BENEFICIO MENSUAL	
		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA			TIEMPO	COSTO
				TIEMPO	PACTA			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
13																
TOTALES																
BENEFICIO ESPERADO MENSUAL																
COSTO																
TIEMPO																


4.2.4 Aplicación de las matrices


ACTIVIDAD		Gerente de Operaciones	Proveedores	Gerente general	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES:
					AV	NAV	AV	NAV	
INGRESA:necesidades por diseñar nuevos productos					Sub proceso:Diseño de promociones				
Frecuencia:trimestral					Costo del proceso: \$881.37				
Responsable:Gerente de operaciones					Tiempo del proceso: 7320 minutos				
					Salida:Productos diseñados				
					AV	NAV	AV	NAV	
Análisis de la demanda de paquetes turísticos,					2400		\$ 288.97		
Seleccionar los paquetes turísticos más atractivos para cada sector.						480		\$ 57.79	
Contactar y crear alianzas estratégicas con proveedores					240		\$ 28.90		Se fusionaron las actividades 3 y 4 del antiguo
Verificar precios del mercado						960		\$ 115.59	
Definir la vigencia de cada paquete turístico.					120		\$ 14.45		
Se realiza la propuesta de promoción:					240		\$ 28.90		
Realizar el estudio de costo/beneficio de la promoción					960		\$ 115.59		
Análisis y entrega con informe de los paquetes turísticos aprobados						960		\$ 115.59	se reduce el tiempo de espera de 3 adias a 2 dias
TOTALES:					3960	2400	\$ 476.81	\$ 288.97	
					6360		\$ 765.78		

Cuadro de Cuantificación Mejoras

		Código: A1			
Subproceso: Diseño de promociones					
Objetivo: Mejorar el tiempo de ejecución del proceso					
Alcance: Todo el proceso					
N°	Actividad:				
1	Análisis de la demanda de paquetes turísticos,				
2	Seleccionar los paquetes turísticos más atractivos para cada sector.				
3	Contactar y crear alianzas estratégicas con proveedores				
4	Verificar precios del mercado				
5	Definir la vigencia de cada paquete turístico.				
6	Se realiza la propuesta de promoción:				
7	Realizar el estudio de costo/beneficio de la promoción				
8	Análisis y entrega con informe de los paquetes turísticos aprobados				
Formularios:					
Terminología:					
Cambios:		Revisado por:	Aprobado por:	Elaborado por:	
Mejoras:	1				
Fusión:	1				
Eliminación:	0				
Creación:	0				
Total	2				

Cuadro Comparativo					
Proceso: Diseño de promociones					
A	Situación Actual:				
	Análisis de la demanda de paquetes turísticos,				
	Seleccionar los paquetes turísticos más atractivos para cada sector.				
	Contactar a los proveedores				
	Crear alianzas estratégicas con proveedores				
	Verificar precios del mercado				
	Definir la vigencia de cada paquete turístico.				
	Se realiza la propuesta de promoción:				
	Realizar el estudio de costo/beneficio de la promoción				
	Espera de aprobación del paquete turístico.				
B	Situación Propuesta				
	Análisis de la demanda de paquetes turísticos,				
	Seleccionar los paquetes turísticos más atractivos para cada sector.				
	Contactar y crear alianzas estratégicas con proveedores				
	Verificar precios del mercado				
	Definir la vigencia de cada paquete turístico.				
	Se realiza la propuesta de promoción:				
	Realizar el estudio de costo/beneficio de la promoción				
	Análisis y entrega con informe de los paquetes turísticos aprobados				
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencias	Beneficio esperado	
				Mensual	Anual
Frecuencia	1	1	0	0.33	4
Tiempo Total	7320	6360	960	320.00	3840
Costo Total	881.37	765.78	115.59	38.53	462.36
Eficiencia Tiempo	61%	62.26%	1.26%		
Eficiencia Costo	61%	62.26%	1.26%		

 FLUJO GRAMA DEL PROCESO								
INGRESA: Productos sin Publicidad					Sub proceso: Ejecución de actividades de marketing y/o publicidad			
Frecuencia: Trimestral					Costo del proceso: \$874.14			
Responsable: Gerente de operaciones					Tiempo del proceso: 7260 minutos			
					Salida: Productos listo para la venta			
ACTIVIDAD	Gerente de Operaciones	Contador	Gerente general	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES:
				AV	NAV	AV	NAV	
Búsqueda y selección de estrategias necesarias	INICIO			280		\$ 33.71		Se fusionaron las actividades 1 y 2 del porceso antiguo
Seleccionar los nuevos productos para la venta	○			220		\$ 26.49		
Buscar los canales de distribución adecuados	○			220		\$ 26.49		
Diseñar la publicidad adecuada para cada producto	○			180		\$ 21.67		
Estimar los gastos de cada producto	○			600		\$ 72.24		
Se confirma la disponibilidad económica.			□		120		\$ 14.45	
Espera de aprobación de las estrategias de marketing.			□		240		\$ 28.90	Se reduce el Tiempo de espera de 8 horas a 4 horas
Implementación de las estrategias aprobadas.	○			1440		\$ 173.38		
Se ejecuta la venta o la publicidad deseada.	FIN			120		\$ 14.45		
TOTALES				3060	360	\$ 368.44	\$ 43.35	
				3420		\$ 411.79		

Cuadro de Cuantificación Mejoras				
		Código: A2		
Subproceso: Ejecución de marketing y publicidad				
Objetivo: Mejorar el tiempo requerido para el proceso.				
Alcance: Todo el proceso				
N°	Actividad:			
1	Búsqueda y selección de estrategias necesarias			
2	Seleccionar los nuevos productos para la venta			
3	Buscar los canales de distribución adecuados			
4	Diseñar la publicidad adecuada para cada producto			
5	Estimar los gastos de cada producto			
6	Se confirma la disponibilidad económica.			
7	Espera de aprobación de las estrategias de marketing.			
8	Implementación de las estrategias aprobadas.			
9	Se ejecuta la venta o la publicidad deseada.			
Formularios:				
Terminología:				
	Cambios:	Revisado por:	Aprobado por:	Elaborado por:
Mejoras:	1			
Fusión:	1			
Eliminación:	1			
Creación:	0			
Total	3			

Cuadro Comparativo
Proceso: Ejecución de actividades de marketing y/o publicidad

A	Situación Actual:				
	Búsqueda de las necesidades de Econativa.				
	Selección de estrategia adecuada para implementar.				
	Seleccionar los nuevos productos para la venta				
	Buscar los canales de distribución adecuados				
	Diseñar la publicidad adecuada para cada producto				
	Estimar los gastos de cada producto				
	Evaluar las oportunidades comerciales.				
	Se confirma la disponibilidad económica.				
	Espera de aprobación de las estrategias de marketing.				
	Implementación de las estrategias aprobadas.				
	Se ejecuta la venta o la publicidad deseada.				
B	Situación Propuesta				
	Búsqueda y selección de estrategias necesarias				
	Seleccionar los nuevos productos para la venta				
	Buscar los canales de distribución adecuados				
	Diseñar la publicidad adecuada para cada producto				
	Estimar los gastos de cada producto				
	Se confirma la disponibilidad económica.				
	Espera de aprobación de las estrategias de marketing.				
	Implementación de las estrategias aprobadas.				
	Se ejecuta la venta o la publicidad deseada.				
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencias	Beneficio esperado	
				Mensual	Anual
Frecuencia	1	1	0	0.33	4
Tiempo Total	7260	3420	3840	1280.00	15360
Costo Total	874.14	411.79	462.36	154.12	1849.43
Eficiencia Tiempo	85%	89.47%	4.35%		
Eficiencia Costo	85%	89.47%	4.35%		

FLUJO GRAMA DEL PROCESO

INGRESA:Necesidad por nuevos destinos turisticos	Sub proceso:Creación de paquetes turísticos
Frecuencia:trimestral	Costo del proceso: \$801.90
Responsable:Gerente de operaciones	Tiempo del proceso:6660 Minutos
	Salida:nuevos paquetes turísticos

ACTIVIDAD	FLUJO	Gerente general	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES:
			AV	NAV	AV	NAV	
Se realiza la investigación de mercado.	INICIO		2400		\$ 288.97		
Enfocar cada paquete turístico a un sector de mercado.	↓			480		\$ 57.79	Se reduce el tiempo de 2 días a un día
Búsqueda de socios y proveedores.	↓			720		\$ 86.69	Se reduce el tiempo de 2 días a un día y medio
Establecer el precio y cotización de varias alternativas	○		960		\$ 115.59		
Definir el tiempo de vigencia del paquete turístico.	→ ○		120		\$ 14.45		
Difundir información sobre el nuevo paquete.	← ○		120		\$ 14.45		
Aplicación del nuevo paquete turístico.	FIN		60		\$ 7.22		
TOTALES:			3660	1200	\$ 440.68	\$ 144.49	
			4860		585.171		

Cuadro de Cuantificación Mejoras



Código: B1

Subproceso: Creación de paquetes turísticos

Objetivo: Efectivizar el proceso de creación de paquetes turísticos

Alcance: Todo el proceso

N°	Actividad:
1	Realizar la investigación de mercado.
2	Enfocar cada paquete turístico a un sector de mercado.
3	Búsqueda de socios y proveedores.
4	Establecer el precio y cotización de varias alternativas para el paquete.
5	Definir el tiempo de vigencia del paquete turístico.
6	Difundir información sobre el nuevo paquete.
7	Aplicar el nuevo paquete turístico.

Formularios:

Terminología:

Cambios:		Revisado por:	Aprobado por:	Elaborado por:
Mejoras:	2			
Fusión:	0			
Eliminación:	2			
Creación:	0			
Total	4			

Cuadro Comparativo
Proceso: Creación de paquetes turísticos


A	Situación Actual:				
	Se realiza la investigación de mercado.				
	Analizar la creación de un nuevo paquete turístico.				
	Enfocar cada paquete turístico a un sector de mercado.				
	Búsqueda de socios y proveedores.				
	Establecer el precio y cotización de varias alternativas para el paquete.				
	Definir el tiempo de vigencia del paquete turístico.				
	Confirmar la disponibilidad de recursos para el paquete.				
	Difundir información sobre el nuevo paquete.				
	Aplicación del nuevo paquete turístico.				
B	Situación Propuesta				
	Se realiza la investigación de mercado.				
	Enfocar cada paquete turístico a un sector de mercado.				
	Búsqueda de socios y proveedores.				
	Establecer el precio y cotización de varias alternativas para el paquete.				
	Definir el tiempo de vigencia del paquete turístico.				
	Difundir información sobre el nuevo paquete.				
	Aplicación del nuevo paquete turístico.				
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencias	Beneficio esperado	
				Mensual	Anual
Frecuencia	1	1	0	0.33	4
Tiempo Total	6660	4860	1800	600.00	7200
Costo Total	801.9	585.17	216.73	72.24	866.92
Eficiencia Tiempo	69%	75.31%	6.31%		
Eficiencia Costo	69%	75.31%	6.31%		



FLUJO GRAMA DEL PROCESO

INGRESA: nuevos productos	Sub proceso: Incorporación de productos nuevos
Frecuencia: Trimestral	Costo del proceso: \$715.21
Responsable: Gerente de operaciones	Tiempo del proceso: 5940 minutos
	Salida: productos incorporados a la organización

ACTIVIDAD	FLUJO	Contador	Gerente general	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES:
				AV	NAV	AV	NAV	
Determinar las necesidades del cliente.	INICIO			2400		\$ 288.97		
Determinar el o los paquetes que se desea incorporar al mercado.	○			1920		\$ 231.18		
Buscar la estrategia para paquetes turísticos.	□				480		\$ 57.79	
Búsqueda de socios o proveedores.	□				720		\$ 86.69	se reduce el tiempo de espera para aprovisionamiento de 2 días a un día y medio
Verificar los recursos necesarios.					120		\$ 14.45	nueva actividad
Aprobar para la implementación del paquete turístico.					120		\$ 14.45	
Emitir los paquetes a los operarios de Counter.	FIN				60		\$ 7.22	
TOTALES:				4320	1500	\$ 520.15	\$ 180.61	
				5820		\$ 700.76		

Cuadro de Cuantificación Mejoras				
		Código: B2		
Subproceso: Incorporación de nuevos productos				
Objetivo: Efectivizar el proceso de incorporación de productos nuevos				
Alcance: Todo el proceso				
N°	Actividad:			
1	Determinar las necesidades del cliente.			
2	Determinar el o los paquetes que se desea incorporar al mercado.			
3	Buscar la estrategia para paquetes turísticos.			
4	Búsqueda de socios o proveedores.			
5	Verificación de los recursos necesarios.			
6	Aprobación para la implementación del paquete turístico.			
7	Emisión del paquete al operario del Counter.			
Formularios:				
Terminología:				
Cambios:		Revisado por:	Aprobado por:	Elaborado por:
Mejoras:	1			
Fusión:	0			
Eliminación:	0			
Creación:	1			
Total	2			


Cuadro Comparativo					
Proceso: Incorporación de productos nuevos					
A	Situación Actual:				
	Determinar las necesidades del cliente.				
	Determinar el o los paquetes que se desea incorporar al mercado.				
	Buscar la estrategia para la implementación de uno o varios paquetes turísticos.				
	Búsqueda de socios o proveedores.				
	Espera de aprobación para la implementación del paquete turístico.				
	Emisión del paquete al operario del Counter.				
B	Situación Propuesta				
	Determinar las necesidades del cliente.				
	Determinar el o los paquetes que se desea incorporar al mercado.				
	Buscar la estrategia para la implementación de uno o varios paquetes turísticos.				
	Búsqueda de socios o proveedores.				
	Verificación de los recursos necesarios.				
	Aprobación para la implementación del paquete turístico.				
Emisión del paquete al operario del Counter.					
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencias	Beneficio esperado	
				Mensual	Anual
Frecuencia	1	1	0	0.33	4
Tiempo Total	5940	5820	120	40.00	480
Costo Total	715.21	700.76	14.45	4.82	57.80
Eficiencia Tiempo	73%	74.23%	1.23%		
Eficiencia Costo	73%	74.23%	1.23%		



FLUJO GRAMA DEL PROCESO


INGRESA:	Sub proceso:Reservaciones Boletos Aéreos
Frecuencia: Diaria	Costo del proceso: \$ 5.22
Responsable: Operario de Counters	Tiempo del proceso: 52 minutos
	Salida:

ACTIVIDAD	Operarios de Counter	Cliente	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES:
			AV	NAV	AV	NAV	
Receptar las necesidades del cliente.	INICIO		5		\$ 0.50		
Asesorar al cliente sobre los diferentes tipos de aerolíneas.			5		\$ 0.50		
Ingresar al sistema de reservación en aerolíneas.				5		\$ 0.50	
Buscar disponibilidad.				10		\$ 1.00	
Solicitar al cliente la forma de pago.			2		\$ 0.20		
Pago de la reservación (Cualquier forma de Pago)			10		\$ 1.00		
Emisión de factura o Boucher.				2		\$ 0.20	
Realizar la reservación	FIN		5		\$ 0.50		
TOTALES:			27	17	\$ 2.71	\$ 1.71	
			44		\$ 4.42		

Cuadro de Cuantificación Mejoras				
		Código: C1		
Subproceso: Reservas Boletos Aéreos				
Objetivo: Mejorar el proceso de reservas				
Alcance: Reservas de boletos aéreos, no aplica a reservas de alojamiento o transporte				
N°	Actividad:			
1	Receptar las necesidades del cliente.			
2	Asesorar al cliente sobre los diferentes tipos de aerolíneas.			
3	Ingresar al sistema de reserva en aerolíneas.			
4	Buscar disponibilidad.			
5	Solicitar al cliente la forma de pago.			
6	Pago de la reserva (Cualquier forma de Pago)			
7	Emisión de factura o Boucher.			
8	Realizar la reserva			
Formularios:				
Terminología:				
Cambios:		Revisado por:	Aprobado por:	Elaborado por:
Mejoras:	0			
Fusión:	1			
Eliminación:	1			
Creación:	0			
Total	2			

Cuadro Comparativo
Proceso: Reservaciones Boletos Aéreos

A	Situación Actual:				
	Receptar las necesidades del cliente.				
	Asesorar al cliente sobre los diferentes tipos de aerolíneas.				
	Ingresar al sistema de reservación en aerolíneas.				
	Buscar disponibilidad.				
	Confirmación con el cliente.				
	Solicitar al cliente la forma de pago.				
	Número de tarjeta con código, número de depósito, o de transferencia (vía telefónica)				
	Pago con tarjeta, o efectivo (caso de venta directa)				
	Emisión de factura o Boucher.				
	Realizar la reservación				
B	Situación Propuesta				
	Receptar las necesidades del cliente.				
	Asesorar al cliente sobre los diferentes tipos de aerolíneas.				
	Ingresar al sistema de reservación en aerolíneas.				
	Buscar disponibilidad.				
	Solicitar al cliente la forma de pago.				
	Pago de la reservación (Cualquier forma de Pago)				
	Emisión de factura o Boucher.				
	Realizar la reservación				
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencias	Beneficio esperado	
				Mensual	Anual
Frecuencia	30	30	0		
Tiempo Total	52	44	8	4800.00	57600
Costo Total	5.22	4.42	0.80	481.29	5775.52
Eficiencia Tiempo	42%	61.36%	19.36%		
Eficiencia Costo	42%	61.36%	19.36%		

 FLUJO GRAMA DEL PROCESO							
INGRESA:necesidades del cliente				Sub proceso:Reservaciones Alojamiento/ transporte			
Frecuencia: Diaria				Costo del proceso: \$4.22			
Responsable:Operario de Counters				Tiempo del proceso: 42 minutos			
				Salida:reservaciones de alojamiento o transporte			
ACTIVIDAD	Operarios de Counter	Cliente	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES:
			AV	NAV	AV	NAV	
Receptar las necesidades del cliente.	INICIO		5		\$ 0.50		
Asesorar al cliente	○		10		\$ 1.00		
Confirmación con el cliente.		D		2		\$ 0.20	
Solicitar al cliente la forma de pago.		□		3		\$ 0.30	
Pago de la reservación (cualquierforma de pago)		○	10		\$ 1.00		
Emisión de facturas, Boucher, e itinerarios para conocimiento del cliente.	D			2		\$ 0.20	
Realizar la reservación.	FIN		5		\$ 0.50		
TOTALES:			30	7	\$ 3.01	\$ 0.70	
			37		\$ 3.72		


Cuadro de Cuantificación Mejoras				
		Código: C2		
Subproceso: Reservaciones Alojamiento/ transporte				
Objetivo: Mejorar el proceso de reservaciones				
Alcance: Solamente reservaciones de alojamiento o transporte, no aplica para reservaciones de boletos aéreos				
N°	Actividad:			
1	Receptar las necesidades del cliente.			
2	Asesorar al cliente			
3	Confirmación con el cliente.			
4	Solicitar al cliente la forma de pago.			
5	Pago de la reservación			
6	Emisión de facturas, Boucher, e itinerarios para conocimiento del cliente.			
7	Realizar la reservación.			
Formularios:				
Terminología:				
	Cambios:	Revisado por:	Aprobado por:	Elaborado por:
Mejoras:	0			
Fusión:	1			
Eliminación:	0			
Creación:	0			
Total	1			


Cuadro Comparativo					
Proceso: Reservaciones Alojamiento/ transporte					
A	Situación Actual:				
	Receptar las necesidades del cliente.				
	Asesorar al cliente sobre los diferentes tipos de alojamiento y/o transporte.				
	Confirmación con el cliente.				
	Solicitar al cliente la forma de pago.				
	Número de tarjeta con código, número de depósito, o de transferencia (vía telefónica)				
	Pago con tarjeta, o efectivo (caso de venta directa)				
	Emisión de facturas, Boucher, e itinerarios para conocimiento del cliente.				
	Realizar la reservación.				
B	Situación Propuesta				
	Receptar las necesidades del cliente.				
	Asesorar al cliente				
	Confirmación con el cliente.				
	Solicitar al cliente la forma de pago.				
	Pago de la reservación				
	Emisión de facturas, Boucher, e itinerarios para conocimiento del cliente.				
	Realizar la reservación.				
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencias	Beneficio esperado	
				Mensual	Anual
Frecuencia	1	1	0		
Tiempo Total	42	37	5	20.00	240
Costo Total	4.22	3.72	0.50	2.02	24.24
Eficiencia Tiempo	60%	81.08%	21.08%		
Eficiencia Costo	60%	81.08%	21.08%		


FLUJO GRAMA DEL PROCESO

INGRESA: necesidades del cliente	Proceso: Ventas
Frecuencia: Diaria	Costo del proceso: \$3.51
Responsable: Operario de Counters	Tiempo del proceso: 35 minutos
	Salida: ventas

ACTIVIDAD	Operarios de Counter	Cliente	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES:
			AV	NAV	AV	NAV	
Solicitar información sobre servicios y destinos turísticos		INICIO		4		\$ 0,40	
Recibir los requerimientos del cliente.			7		\$ 0,70		
Buscar las mejores alternativas				3		\$ 0,30	
Solicitar itinerarios y valores de cada producto.			4		\$ 0,40		
Asesorar al cliente para entregar la mejor alternativa.				3		\$ 0,30	
Tomar la decisión sobre que producto desea			5		\$ 0,50		
Ingresar datos del cliente al sistema			6		\$ 0,60		
Registrar la forma de pago al sistema				3		\$ 0,30	
Emitir y enviar facturas a Contador				2		\$ 0,20	
Brindar asistencia gratuita en aeropuerto o porta pasaporte		FIN	2		\$ 0,20		
TOTALES:			24	15	\$ 2,41	\$ 1,51	
			39		\$ 3,92		

Cuadro de Cuantificación Mejoras				
		Código: D		
Subproceso: Ventas				
Objetivo: Efectivizar el proceso de ventas				
Alcance: Proceso ejecutado por los counter				
N°		Actividad:		
1		Solicitar información sobre servicios y destinos turísticos		
2		Recibir los requerimientos del cliente.		
3		Buscar las mejores alternativas		
4		Solicitar itinerarios y valores de cada producto.		
5		Asesorar al cliente para entregar la mejor alternativa.		
6		Tomar la decisión sobre que producto desea		
7		Ingresar datos del cliente al sistema		
8		Registrar la forma de pago al sistema		
9		Emitir y enviar facturas a contador		
10		Brindar asistencia gratuita en aeropuerto o porta pasaporte		
Formularios:				
Terminología:				
Cambios:		Revisado por:	Aprobado por:	Elaborado por:
Mejoras:	3			
Fusión:	1			
Eliminación:	4			
Creación:	1			
Total	9			


			Fecha:		
			Código: D		
Cuadro Comparativo					
Proceso: Ventas					
A	Situación Actual:				
	Solicitar información sobre servicios y destinos turísticos				
	Recibir los requerimientos del cliente.				
	Buscar las mejores alternativas				
	Solicitar itinerarios y valores de cada producto.				
	Asesorar al cliente para entregar la mejor alternativa.				
	Tomar la decisión sobre que producto desea				
	Ingresar datos del cliente al sistema				
	Confirmar datos ingresados en el sistema al cliente				
	Estimar los costos según la forma de pago.				
	Registrar la forma de pago al sistema				
	Confirmar valores al cliente.				
	Recibir datos adicionales al cliente				
	Emitir facturas				
	Enviar facturas al Contador.				
B	Situación Propuesta				
	Solicitar información sobre servicios y destinos turísticos				
	Recibir los requerimientos del cliente.				
	Buscar las mejores alternativas				
	Solicitar itinerarios y valores de cada producto.				
	Asesorar al cliente para entregar la mejor alternativa.				
	Tomar la decisión sobre que producto desea				
	Ingresar datos del cliente al sistema				
	Registrar la forma de pago al sistema				
	Emitir y enviar facturas a contador				
	Brindar asistencia gratuita en aeropuerto o porta pasaporte				
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencias	Beneficio esperado	
				Mensual	Anual
Frecuencia	12	12	0		
Tiempo Total	64	39	25	6000	72000
Costo Total	6,42	3,92	2,50	\$ 601,00	\$ 7.212,05
Eficiencia Tiempo	36%	61,54%	25,54%		
Eficiencia Costo	36%	61,54%	25,54%		


 FLUJO GRAMA DEL PROCESO								
INGRESA: necesidad por comunicar al personal					Proceso: Flujo interno de comunicación			
Frecuencia: Diaria					Costo del proceso: \$ 118.35			
Responsable: Gerente de operaciones					Tiempo del proceso: 219 minutos			
					Salida: comunicado al personal			
ACTIVIDAD	Gerente General	Mandos medios	Mandos operativos	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES:
				AV	NAV	AV	NAV	
La gerencia toma una decisión.	INICIO			30		\$ 16.21		
Emisión de comunicados, memos, etc.	○			2		\$ 1.08		
Recepción del comunicado		□			2		\$ 1.08	
Publicación de los comunicados		○		3		\$ 1.62		
Ejecución de los comunicados.			○	15		\$ 8.11		
Seguimiento por mandos medios y alta gerencia del comunicado.	□	□			30		\$ 16.21	
Retroalimentación a la gerencia general por la organización.	○			60		\$ 32.42		
Evaluación del flujo de información.	□				45		\$ 24.32	
Correcciones necesarias para mejorar el flujo de información.	FIN			15		\$ 8.11		
TOTALES:				125	77	\$ 67.55	\$ 41.61	
				202		\$ 109.16		

Cuadro de Cuantificación Mejoras				
		Código: E		
Subproceso: Comunicación continua				
Objetivo:				
Alcance:				
N°	Actividad:			
1	La gerencia toma una decisión.			
2	Emisión de comunicados, memos, etc.			
3	Recepción del comunicado.			
4	Publicación y recepción de los comunicados.			
5	Ejecución de los comunicados.			
6	Seguimiento por mandos medios y alta gerencia del comunicado.			
7	Retroalimentación a la gerencia general por la organización.			
8	Evaluación del flujo de información.			
9	Correcciones necesarias para mejorar el flujo de información.			
Formularios:				
Terminología:				
	Cambios:	Revisado por:	Aprobado por:	Elaborado por:
Mejoras:	0			
Fusión:	1			
Eliminación:	1			
Creación:	0			
Total	2			

Cuadro Comparativo
Proceso: Flujo interno de comunicación

A	Situación Actual:				
	La gerencia toma una decisión.				
	Organización de a quienes tiene que llegar la información.				
	Emisión de comunicados, memos, etc.				
	Recepción del comunicado por parte de los mandos medios.				
	Publicación de los comunicados para empleados.				
	Recepción de los comunicados por los empleados.				
	Ejecución de los comunicados.				
	Seguimiento por mandos medios y alta gerencia del comunicado.				
	Retroalimentación a la gerencia general por la organización.				
	Evaluación del flujo de información.				
	Correcciones necesarias para mejorar el flujo de información.				
B					
	La gerencia toma una decisión.				
	Emisión de comunicados, memos, etc.				
	Recepción del comunicado.				
	Publicación de los comunicados.				
	Ejecución de los comunicados.				
	Seguimiento por mandos medios y alta gerencia del comunicado.				
	Retroalimentación a la gerencia general por la organización.				
	Evaluación del flujo de información.				
	Correcciones necesarias para mejorar el flujo de información.				
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencias	Beneficio esperado	
				Mensual	Anual
Frecuencia	1	1	0		
Tiempo Total	219	202	17	340	4080
Costo Total	118.35	109.16	9.19	183.76	2205.14
Eficiencia Tiempo	57%	61.88%	4.88%		
Eficiencia Costo	57%	61.88%	4.88%		

 FLUJO GRAMA DEL PROCESO								
INGRESA: necesidad por información					Proceso: Requerimientos de información			
Frecuencia: Diaria					Costo del proceso: \$ 2.61			
Responsable: Gerente de operaciones					Tiempo del proceso: 26 minutos			
					Salida: Información procesada o requerida			
ACTIVIDAD	Operarios de Counter	Gerente Operaciones	Cliente	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES:
				AV	NAV	AV	NAV	
Receptar las necesidades del cliente.	INICIO			5		\$ 0.50		
Asesorar al cliente sobre los servicios.	○			3		\$ 0.30		
Buscar la mejor alternativa a los requerimientos del cliente.	□				5		\$ 0.50	
Solicitar el apoyo del gerente de operaciones de ser necesario.		□			3		\$ 0.30	
Verificar la satisfaccion y solicitar una calificación del servicio.			FIN		8		\$ 0.80	
TOTALES:				8	16	\$ 0.80	\$ 1.61	
				24		\$ 2.41		

Cuadro de Cuantificación Mejoras				
		Código:F1		
Subproceso: Requerimientos de información				
Objetivo: Efectivizar el proceso de requerimientos de información				
Alcance: todo el proceso				
N°	Actividad:			
1	Receptar las necesidades del cliente.			
2	Asesorar al cliente sobre los servicios.			
3	Buscar la mejor alternativa a los requerimientos del cliente.			
4	Solicitar el apoyo del gerente de operaciones de ser necesario.			
5	Verificar la satisfacción y solicitar una calificación del servicio.			
Formularios:				
Terminología:				
Cambios:		Revisado por:	Aprobado por:	Elaborado por:
Mejoras:	0			
Fusión:	1			
Eliminación:	0			
Creación:	0			
Total	1			

Cuadro Comparativo

Proceso: Requerimientos de información


A	Situación Actual:				
	Receptar las necesidades del cliente.				
	Asesorar al cliente sobre los servicios.				
	Buscar la mejor alternativa a los requerimientos del cliente.				
	Solicitar el apoyo del gerente de operaciones de ser necesario.				
	Solicitar al cliente califique la atención brindada.				
	Verificar la satisfacción de las necesidades del cliente.				
B					
	Receptar las necesidades del cliente.				
	Asesorar al cliente sobre los servicios.				
	Buscar la mejor alternativa a los requerimientos del cliente.				
	Solicitar el apoyo del gerente de operaciones de ser necesario.				
	Verificar la satisfacción y solicitar una calificación del servicio.				
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencias	Beneficio esperado	
				Mensual	Anual
Frecuencia	30	30	0		
Tiempo Total	26	24	2	1200	14400
Costo Total	2.611	2.41	0.20	120.49	1445.84
Eficiencia Tiempo	31%	33.33%	2.56%		
Eficiencia Costo	31%	33.33%	2.56%		

FLUJO GRAMA DEL PROCESO

INGRESA: necesidad por comunicar al personal	Proceso: Solución de reclamos
Frecuencia: Diaria	Costo del proceso: \$ 2.31
Responsable: Gerente de operaciones	Tiempo del proceso: 23 minutos
	Salida: comunicado al personal

ACTIVIDAD	Operarios de Counter	Gerente Operaciones	Cliente	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES:
				AV	NAV	AV	NAV	
Receptar las necesidades del cliente.	INICIO			5		\$ 0.50		
Buscar las soluciones respectivas.	○			5		\$ 0.50		
Solicitar el apoyo del gerente de operaciones de ser necesario.		○			3		\$ 0.30	
Buscar nuevas alternativas de solución.	○			3		\$ 0.30		
Solicitar al cliente califique el servicio			FIN		5		\$ 0.50	
TOTALES:				13	8	\$ 1.31	\$ 0.80	
				21		\$ 2.11		


Cuadro de Cuantificación Mejoras

		Código:F2			
Subproceso: Solución de reclamos					
Objetivo: Mejorar el proceso de solución de reclamos					
Alcance: todo el proceso					
N°	Actividad:				
1	Receptar las necesidades del cliente.				
2	Buscar las soluciones respectivas.				
3	Solicitar el apoyo del gerente de operaciones de ser necesario.				
4	Buscar nuevas alternativas de solución.				
5	Solicitar al cliente califique el servicio				
Formularios:					
Terminología:					
Cambios:		Revisado por:	Aprobado por:	Elaborado por:	
Mejoras:	0				
Fusión:	0				
Eliminación:	1				
Creación:	0				
Total	1				


Cuadro Comparativo

Proceso: Solución de reclamos

A	Situación Actual:				
	Receptar las necesidades del cliente.				
	Buscar las soluciones respectivas.				
	Da solución a las necesidades del cliente.				
	Solicitar el apoyo del gerente de operaciones de ser necesario.				
	Buscar nuevas alternativas de solución.				
	Solicitar al cliente califique el servicio.				
B					
	Receptar las necesidades del cliente.				
	Buscar las soluciones respectivas.				
	Solicitar el apoyo del gerente de operaciones de ser necesario.				
	Buscar nuevas alternativas de solución.				
	Solicitar al cliente califique el servicio				
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencias	Beneficio esperado	
				Mensual	Anual
Frecuencia	2	2	0		
Tiempo Total	23	21	2	80	960
Costo Total	2.31	2.11	0.20	8.03	96.39
Eficiencia Tiempo	57%	61.90%	4.90%		
Eficiencia Costo	57%	61.90%	4.90%		


		FLUJO GRAMA DEL PROCESO				
INGRESA: necesidad por comunicar al personal		Proceso: Procesamiento de la información				
Frecuencia: Diaria		Costo del proceso: \$ 22.1				
Responsable: Gerente de operaciones		Tiempo del proceso: 22 minutos				
		Salida: comunicado al personal				
ACTIVIDAD	Gerente General	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES:
		AV	NAV	AV	NAV	
Definición de información necesitada	INICIO		3		\$ 0.30	
Ingreso al sistema o base de datos respectiva.	○	2		\$ 0.20		
Selección de la fuente de información.	○	3		\$ 0.30		
Acceso a la fuente o base de datos.	□		2		\$ 0.20	
Filtrado y validación de los datos.	□		3		\$ 0.30	
Impresión de informe sobre los datos ingresados y recuperados	FIN	3		\$ 0.30		
TOTALES:		8	8	\$ 0.80	\$ 0.80	
		16		\$ 1.61		

Cuadro de Cuantificación Mejoras


		Código: F2		
Subproceso: Procesamiento de la información				
Objetivo: Efectivizar el procesamiento de la información				
Alcance: Todo el proceso operativo, no abarca el proceso realizado por el sistema informático				
N°	Actividad:			
1	Definición de información necesitada.			
2	Ingreso al sistema o base de datos respectiva.			
3	Selección de la fuente de información.			
4	Acceso a la fuente o base de datos.			
5	Filtrado y validación de los datos.			
6	Impresión de informe sobre los datos ingresados y recuperados.			
Formularios:				
Terminología:				
	Cambios:	Revisado por:	Aprobado por:	Elaborado por:
Mejoras:	0			
Fusión:	1			
Eliminación:	1			
Creación:	0			
Total	2			

Cuadro Comparativo
Proceso: Procesamiento de la información

A	Situación Actual:				
	Definición de información necesitada				
	Ingreso al sistema o base de datos respectiva.				
	Validación de datos ingresados.				
	Selección de la fuente de información.				
	Acceso a la fuente o base de datos.				
	Filtrado de información.				
	Validación de la utilidad de los datos.				
	Impresión de informe sobre los datos ingresados y recuperados				
B					
	Definición de información necesitada				
	Ingreso al sistema o base de datos respectiva.				
	Selección de la fuente de información.				
	Acceso a la fuente o base de datos.				
	Filtrado y validación de los datos.				
	Impresión de informe sobre los datos ingresados y recuperados				
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencias	Beneficio esperado	
				Mensual	Anual
Frecuencia	1	1	0		
Tiempo Total	22.00	16	6	720	8640
Costo Total	2.21	1.61	0.60	72.29	867.50
Eficiencia Tiempo	36%	50.00%	13.64%		
Eficiencia Costo	36%	50.00%	13.64%		

 FLUJO GRAMA DEL PROCESO						
INGRESA: necesidad por comunicar al personal				Proceso: Supervisión de operaciones		
Frecuencia: Diaria				Costo del proceso: \$ 57.79		
Responsable: Gerente de operaciones				Tiempo del proceso: 480 minutos		
				Salida: comunicado al personal		
ACTIVIDAD	Gerente Operaciones	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES:
		AV	NAV	AV	NAV	
Control de asistencia	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">INICIO</div> ↓		60		\$ 7.22	
Adminiustrar de manera optima los recursos operativos	○	60		\$ 7.22		
Manejar la personal	○	30		\$ 3.61		
Supervisión y Control de resultados	○	30		\$ 3.61		
Controlar el desempeño de las funciones de apoyo	□		90		\$ 10.84	
Tomar decisiones sobre acciones preventivas y correctiva.	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">FIN</div>	120		\$ 14.45		
TOTALES:		240	150	\$ 24.10	\$ 15.06	
		390		\$ 39.16		

Cuadro de Cuantificación Mejoras

		Código: G1			
Subproceso: Supervisión de operaciones					
Objetivo: Optimizar la supervisión de operaciones					
Alcance: Proceso generales realizados por el gerente					
N°	Actividad:				
1	Control de asistencia.				
2	Administrar de manera optima los recursos operativos.				
3	Manejar la personal.				
4	Supervisión y Control de resultados.				
5	Controlar el desempeño de las funciones de apoyo.				
6	Tomar decisiones sobre acciones preventivas y correctiva.				
Formularios:					
Terminología:					
Cambios:		Revisado por:	Aprobado por:	Elaborado por:	
Mejoras:	0				
Fusión:	1				
Eliminación:	0				
Creación:	2				
Total	3				


Cuadro Comparativo
Proceso: Supervisión de operaciones

A	Situación Actual:				
	Control de asistencia				
	Control de resultados				
	Supervisar el cumplimiento de las tareas asignadas				
	Controlar el desempeño de las funciones de apoyo				
	Tomar decisiones sobre acciones preventivas y correctivas a tomarse.				
B					
	Control de asistencia				
	Administrar de manera optima los recursos operativos				
	Manejar la personal				
	Supervisión y Control de resultados				
	Controlar el desempeño de las funciones de apoyo				
	Tomar decisiones sobre acciones preventivas y correctivas a tomarse.				
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencias	Beneficio esperado	
				Mensual	Anual
Frecuencia	1	1	0		
Tiempo Total	480	390	90	1800	21600
Costo Total	57.79	39.16	18.64	372.73	4472.76
Eficiencia Tiempo	44%	61.54%	17.79%		
Eficiencia Costo	44%	61.54%	17.79%		

FLUJO GRAMA DEL PROCESO

INGRESA: necesidad por manejo contable		Proceso: Contabilidad				
Frecuencia: Diaria		Costo del proceso: \$ 39.19				
Responsable: Gerente de operaciones		Tiempo del proceso: 355 minutos				
		Salida: procesos contables				
ACTIVIDAD	Contador	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES:
		AV	NAV	AV	NAV	
Elaborar los reastros Asientos de apertura	INICIO		60		\$ 6.62	
Elaborar los registros de las operaciones durante el ejercicio	○					Proceso automatizado
Realizar las resularizaciones	↓					Proceso automatizado
Elaborar los asiertos de cierre	↓					Proceso automatizado
Generación de estados de las cuantas y Balances	↓					Proceso automatizado
Conciliaciones bancarias.	○	120		\$ 13.25		
Controlar y manejarde activos y pasivos.	□		30		\$ 3.31	
Tener actualizada la información contable de la empresa.	○	25		\$ 2.76		
Generar informes cada que sean solicitados por la gerencia.	D		15		\$ 1.66	
Asesorar la disporibilidad de recursos.	FIN		30		\$ 3.31	
TOTALES:		145	135	\$ 16.01	\$ 14.90	
		280		\$ 30.91		

Cuadro de Cuantificación Mejoras

		Código: G2			
Subproceso: Contabilidad					
Objetivo: Optimizar los proceso contables generales de la empresa					
Alcance: Los procesos contables de forma generalizada					
N°	Actividad:				
1	Elaborar los Asientos de apertura				
2	Elaborar las registros de las operaciones durante el ejercicio				
3	Realizar las regularizaciones				
4	Elaborar los asientos de cierre				
5	Generación de estados de las cuantas y Balances				
6	Conciliaciones bancarias.				
7	Controlar y manejar activos y pasivos.				
8	Tener actualizada la información contable de la empresa.				
9	Generar informes cada que sean solicitados por la gerencia.				
10	Asesorar la disponibilidad de recursos.				
Formularios:					
Terminología:					
Cambios:		Revisado por:	Aprobado por:	Elaborado por:	
Mejoras:	1				
Fusión:	0				
Eliminación:	1				
Creación:	0				
Total	2				

Cuadro Comparativo
Proceso: Contabilidad


A	Situación Actual:				
	Elaborar los asientos de apertura				
	Elaborar los registros de las operaciones durante el ejercicio				
	Realizar las regularizaciones				
	Elaborar los asientos de cierre				
	Generación de estados de las cuantas y Balances				
	Conciliaciones bancarias.				
	Controlar y manejar cartera vencida y cuentas por cobrar.				
	Controlar y manejar activos y pasivos.				
	Tener actualizada la información contable de la empresa.				
	Generar informes cada que sean solicitados por la gerencia.				
	Asesorar la disponibilidad de recursos.				
B					
	Elaborar los registros Asientos de apertura				
	Elaborar los registros de las operaciones durante el ejercicio				
	Realizar las regularizaciones				
	Elaborar los asientos de cierre				
	Generación de estados de las cuantas y Balances				
	Conciliaciones bancarias.				
	Controlar y manejar activos y pasivos.				
	Tener actualizada la información contable de la empresa.				
	Generar informes cada que sean solicitados por la gerencia.				
	Asesorar la disponibilidad de recursos.				
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencias	Beneficio esperado	
				Mensual	Anual
Frecuencia	1	1	0		
Tiempo Total	355	280	75	1500	18000
Costo Total	39.19	30.91	8.28	165.61	1987.30
Eficiencia Tiempo	49%	51.79%	2.49%		
Eficiencia Costo	49%	51.79%	2.49%		



FLUJO GRAMA DEL PROCESO

INGRESA: apquetes turisticos	Proceso: Emision de facturas
Frecuencia: Diaria	Costo del proceso: \$2.71
Responsable: Gerente de operaciones	Tiempo del proceso: 27 minutos
	Salida: facturas para cobro

ACTIVIDAD	Operarios de Counter	Contador	Cliente	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES:
				AV	NAV	AV	NAV	
Búsqueda del cliente correcto para emitir la factura	INICIO				5		\$ 0.50	
Espera de confirmación de valores.					2		\$ 0.20	
Emisión de factura por parte del operario del counter.				2		\$ 0.20		
Validación de facturas por parte del contador.				3		\$ 0.30		
Envío a cobranza	FIN			3		\$ 0.30		
TOTALES:				8	7	\$ 0.80	\$ 0.70	
				15		\$ 1.51		

Cuadro de Cuantificación Mejoras				
		Código: G3		
Subproceso: emisión de facturas				
Objetivo: Evitar errores en la emisión de facturas				
Alcance: Todo el proceso				
N°	Actividad:			
1	Búsqueda del cliente correcto para emitir la factura			
2	Espera de confirmación de valores.			
3	Emisión de factura por parte del operario del counter.			
4	Validación de facturas por parte del contador.			
5	Envío a cobranza			
Formularios:				
Terminología:				
Cambios:		Revisado por:	Aprobado por:	Elaborado por:
Mejoras:	0			
Fusión:	1			
Eliminación:	1			
Creación:	0			
Total	2			

Cuadro Comparativo

Proceso: Emisión de facturas

A	Situación Actual:				
	Emisión de facturas				
	Búsqueda del cliente para emitir la factura				
	Confirmación que es el cliente correcto.				
	Espera de confirmación de valores.				
	Emisión de factura por parte del operario del counter.				
	Validación de facturas por parte del contador.				
	Envío a cobranza				
B	Situación Propuesta				
	Búsqueda del cliente correcto para emitir la factura				
	Espera de confirmación de valores.				
	Emisión de factura por parte del operario del counter.				
	Validación de facturas por parte del contador.				
	Envío a cobranza				
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencias	Beneficio esperado	
				Mensual	Anual
Frecuencia	12	12	0		
Tiempo Total	27	15	12	2880	34560
Costo Total	2.71	1.51	1.20	288.94	3467.28
Eficiencia Tiempo	44%	53.33%	9.33%		
Eficiencia Costo	44%	53.33%	9.33%		



FLUJO GRAMA DEL PROCESO

INGRESA: Facturas por cobrar	Proceso: cobranza a domicilio
Frecuencia: Diaria	Costo del proceso: \$8.31
Responsable: gerente de operaciones, el contador y el mensajero	Tiempo del proceso: 79 minutos
	Salida: Cobro de facturas

ACTIVIDAD	Contador	Cliente	Mensajero	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES:
				AV	NAV	AV	NAV	
El contador programa los cobros por semana.	INICIO			20		\$ 2.21		
Definir el tipo de cobro	□				5		\$ 0.55	
Emisión del documento de cobro según el caso	▽				2		\$ 0.22	
Envío de documentación con mensajero junto con el recibo			▶		2		\$ 0.22	
Mensajero solicita la firmas y entrega documentación		○		4		\$ 0.44		
Contador ingresa el pago en el sistema	○			10		\$ 1.10		
Se realiza el depósito respectivo.	FIN			20		\$ 2.21		
TOTALES:				54	9	\$ 5.96	\$ 0.99	
				63		\$ 6.96		

Cuadro de Cuantificación Mejoras



Código: G4 - 1

Subproceso: cobranza a domicilio

Objetivo: Mejorar el proceso de cobranzas a domicilio

Alcance: Aplica para la cobranza a domicilio, no en forma directa

N°	Actividad:
1	El contador programa los cobros por semana.
2	Definir el tipo de cobro
3	Emisión del documento de cobro según el caso
4	Envío de documentación con mensajero junto con el recibo
5	Mensajero solicita la firmas y entrega documentación
6	Contador ingresa el pago en el sistema
7	Se realiza el depósito respectivo.

Formularios:

Terminología:

Cambios:	Revisado por:	Aprobado por:	Elaborado por:
Mejoras:	2		
Fusión:	1		
Eliminación:	2		
Creación:	0		
Total	5		

Cuadro Comparativo
Proceso: Cobranza a domicilio

A	Situación Actual:				
	El contador programa los cobros por semana.				
	Definir el tipo de cobro que desea el cliente o se ajusta a la política de la empresa.				
	Envío de cotización al cliente				
	Emisión de Boucher de tarjeta de crédito				
	Envío de documentación con mensajero junto con el Boucher				
	Mensajero solicita la firma del Boucher, cuanta el efectivo o recepta el cheque según corresponda				
	Mensajero entrega la documentación al cliente.				
	Contador ingresa el pago en el sistema				
	Se realiza el depósito respectivo.				
	Entrega de boletos o Boucher de hotel o transporte.				
B	Situación Propuesta				
	El contador programa los cobros por semana.				
	Definir el tipo de cobro				
	Emisión de del documento de cobro según el caso				
	Envío de documentación con mensajero junto con el recibo				
	Mensajero solicita la firmas y entrega documentación				
	Contador ingresa el pago en el sistema				
	Se realiza el depósito respectivo.				
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencias	Beneficio esperado	
				Mensual	Anual
Frecuencia	5	5	0		
Tiempo Total	79	63	16	1600	19200
Costo Total	8.31	6.96	1.35	135.45	1625.34
Eficiencia Tiempo	84%	85.71%	1.71%		
Eficiencia Costo	84%	85.71%	1.71%		

FLUJO GRAMA DEL PROCESO

INGRESA: Facturas por cobrar	Proceso: cobranza en forma directa
Frecuencia: Diaria	Costo del proceso: \$8.68
Responsable: Gerente de operaciones	Tiempo del proceso: 80 min
	Salida: cobro

ACTIVIDAD	Contador	Cliente	Mensajero	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES:
				AV	NAV	AV	NAV	
Programar los cobros por semana.	INICIO			30		\$ 3.31		
Definir el tipo de cobro.	□				5		\$ 0.55	
Enviar de cotización al cliente y documentación	→				2		\$ 0.22	
Confirmar entrega de documentación.			□		2		\$ 0.22	
Recepción de factura por el cliente		○		2		\$ 0.22		
Realiza el pago		○		10		\$ 1.10		
Procesar el pago en caso de requerirse			○	15		\$ 1.66		
Entrega de boletos o Boucher de hotel o transporte.		FIN			2		\$ 0.22	
TOTALES:				57	11	\$ 6.29	\$ 1.21	
				68		\$ 7.51		

Cuadro de Cuantificación Mejoras				
		Código: G4 - 2		
Subproceso: Cobranza en forma directa				
Objetivo: Mejorar el proceso de cobranza en forma directa				
Alcance: Aplica solamente a cobranzas en el local de la empresa				
N°	Actividad:			
1	El contador programa los cobros por semana.			
2	Definir el tipo de cobro.			
3	Envío de cotización al cliente y documentación			
4	Confirmación de entrega de documentación.			
5	Presentación de factura al cliente			
6	Recepción del pago			
7	Proceso del pago en caso de requerirse			
8	Entrega de boletos o Boucher de hotel o transporte.			
Formularios:				
Terminología:				
	Cambios:	Revisado por:	Aprobado por:	Elaborado por:
Mejoras:	1			
Fusión:	1			
Eliminación:	1			
Creación:	0			
Total	3			

Cuadro Comparativo

Proceso: Cobranza en forma directa

A	Situación Actual:				
	El contador programa los cobros por semana.				
	Definir el tipo de cobro que desea el cliente o se ajusta a la política de la empresa.				
	Cobro a domicilio.				
	Envío de cotización al cliente.				
	Confirmación de la transferencia bancaria por parte del contador.				
	Envío de documentación por parte del gerente de operaciones mediante el mensajero.				
	Confirmación de entrega de documentación.				
	Presentación de factura al cliente				
	Recepción del pago				
	Proceso del pago en caso de requerirse				
	Entrega de boletos o Boucher de hotel o transporte.				
B	Situación Propuesta				
	El contador programa los cobros por semana.				
	Definir el tipo de cobro.				
	Envío de cotización al cliente y documentación				
	Confirmación de entrega de documentación.				
	Presentación de factura al cliente				
	Recepción del pago				
	Proceso del pago en caso de requerirse				
	Entrega de boletos o Boucher de hotel o transporte.				
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencias	Beneficio esperado	
				Mensual	Anual
Frecuencia	3	3	0		
Tiempo Total	80	68	12	720	8640
Costo Total	8.68	7.51	1.17	70.35	844.144
Eficiencia Tiempo	83%	83.82%	0.82%		
Eficiencia Costo	83%	83.82%	0.82%		




FLUJO GRAMA DEL PROCESO

INGRESA: cuentas por pagar	Proceso: Pago a proveedores
Frecuencia: Diaria	Costo del proceso: \$2.71
Responsable: Contador	Tiempo del proceso: 23 minutos
	Salida: cancelacion de cuentas

ACTIVIDAD	Contador	Gerente General	Mensajero	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES:
				AV	NAV	AV	NAV	
Recepción de facturas.	INICIO			3		\$ 0.33		
Cálculo y validación de las facturas recibidas.	○			5		\$ 0.55		
Espera de verificación de disponibilidad de recursos.	□				3		\$ 0.33	
Emisión de cheque	□				1		\$ 0.11	
Autorización por parte del gerente general		○		5		\$ 0.55		
Envío de pago por mensajería.			□		2		\$ 0.22	
Validación del respaldo de entrega de cheque	FIN				2		\$ 0.22	
TOTALES:				13	8	\$ 1.44	\$ 0.88	
				21		\$ 2.32		

Cuadro de Cuantificación Mejoras

		Código: G5			
Subproceso: Pago a proveedores					
Objetivo:					
Alcance:					
N°	Actividad:				
1	La gerencia toma una decisión.				
2	Emisión de comunicados, memos, etc.				
3	Recepción del comunicado				
4	Publicación y recepción de los comunicados				
5	Ejecución de los comunicados.				
6	Seguimiento por mandos medios y alta gerencia del comunicado.				
7	Retroalimentación a la gerencia general por la organización.				
8	Evaluación del flujo de información.				
9	Correcciones necesarias para mejorar el flujo de información.				
Formularios:					
Terminología:					
Cambios:		Revisado por:	Aprobado por:	Elaborado por:	
Mejoras:	0				
Fusión:	1				
Eliminación:	0				
Creación:	0				
Total	1				

Cuadro Comparativo
Proceso: Pago a proveedores

A	Situación Actual:				
	Recepción de facturas.				
	Validación de las facturas recibidas.				
	Cálculo de pago a proveedor, retenciones e Impuestos.				
	Espera de verificación de disponibilidad de recursos.				
	Emisión de cheque				
	Autorización por parte del gerente general				
	Envío de pago por mensajería.				
	Validación del respaldo de entrega de cheque				
B					
	Recepción de facturas.				
	Validación y cálculo de las facturas recibidas.				
	Espera de verificación de disponibilidad de recursos.				
	Emisión de cheque				
	Autorización por parte del gerente general				
	Envío de pago por mensajería.				
	Validación del respaldo de entrega de cheque				
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencias	Beneficio esperado	
				Mensual	Anual
Frecuencia	1	1	0		
Tiempo Total	23	21	2	8.00	96.00
Costo Total	2.71	2.32	0.39	1.57	18.79
Eficiencia Tiempo	39%	61.90%	22.90%		
Eficiencia Costo	39%	61.90%	22.90%		

4.2.5 Matriz de resumen beneficio esperado:

No.		PROCESO ANALIZADO		SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA				BENEFICIO MENSUAL	
				TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO
TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO		
1	Diseño de promociones	7320	\$ 881,37	61%	61%	6360	\$ 765,78	62%	62%	960	\$ 115,59	0,01	\$ 0,01	320	\$ 38,53		
2	Ejecución de actividades de marketing y/o publicidad	7260	\$ 874,14	85%	85%	3420	\$ 411,79	89%	89%	3840	\$ 462,36	0,04	\$ 0,04	1280	\$ 154,12		
3	Creación de paquetes turísticos	6660	\$ 801,90	69%	69%	4860	\$ 585,17	75%	75%	1800	\$ 216,73	0,06	\$ 0,06	600	\$ 72,24		
4	Incorporación de productos nuevos	5940	\$ 715,21	73%	73%	5820	\$ 700,76	74%	74%	120	\$ 14,45	0,01	\$ 0,01	40	\$ 4,82		
5	Reservaciones Boletos Aéreos	52	\$ 5,22	42%	42%	44	\$ 4,42	61%	61%	8	\$ 0,80	0,19	\$ 0,19	4800	\$ 481,29		
6	Reservaciones Alojamiento/ transporte	42	\$ 4,22	60%	60%	37	\$ 3,72	81%	81%	5	\$ 0,50	0,21	\$ 0,21	20,00	\$ 2,02		
7	Ventas	64	\$ 6,42	36%	36%	39	\$ 3,92	62%	62%	25	\$ 2,50	0,26	\$ 0,26	6000	\$ 601,00		
8	Cobranza a domicilio	79	\$ 8,31	84%	84%	63	\$ 6,96	86%	86%	16	\$ 1,35	0,02	\$ 0,02	1600	\$ 135,45		
9	Cobranzas en forma directa	80	\$ 8,68	83%	83%	68	\$ 7,51	84%	84%	12	\$ 1,17	0,01	\$ 0,01	720	\$ 70,35		
10	Emisión de facturas	27	\$ 2,71	44%	44%	15	\$ 1,51	53%	53%	12	\$ 1,20	0,09	\$ 0,09	2880	\$ 288,94		
11	Pago a proveedores	23	\$ 2,71	39%	39%	21	\$ 2,32	62%	62%	2	\$ 0,39	0,23	\$ 0,23	8,00	\$ 1,57		
12	Flujo interno de comunicación	219	\$ 118,35	57%	57%	202	\$ 109,16	62%	62%	17	\$ 9,19	0,05	\$ 0,05	340	\$ 183,76		
13	Requerimientos de información	26	\$ 2,61	31%	31%	24	\$ 2,41	33%	33%	2	\$ 0,20	0,03	\$ 0,03	1200	\$ 120,49		
14	Procesamiento de información	23	\$ 2,31	57%	57%	21	\$ 2,11	62%	62%	2	\$ 0,20	0,05	\$ 0,05	80	\$ 8,03		
15	Solución de reclamos	22,00	\$ 2,21	36%	36%	16	\$ 1,61	50%	50%	6	\$ 0,60	0,14	\$ 0,14	720	\$ 72,29		
16	Supervisión de operaciones	480	\$ 57,79	44%	44%	390	\$ 39,16	62%	62%	90	\$ 18,64	0,18	\$ 0,18	1800	\$ 372,73		
17	Contabilidad	355	\$ 39,19	49%	49%	280	\$ 30,91	52%	52%	75	\$ 8,28	0,02	\$ 0,02	1500	\$ 165,61		
TOTALES BENEFICIO ESPERADO MENSUAL														23908	\$ 2.773,23		
TOTAL BENEFICIO ESPERADO ANUAL														286896	\$ 33.278,75		

CAPITULO V

ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

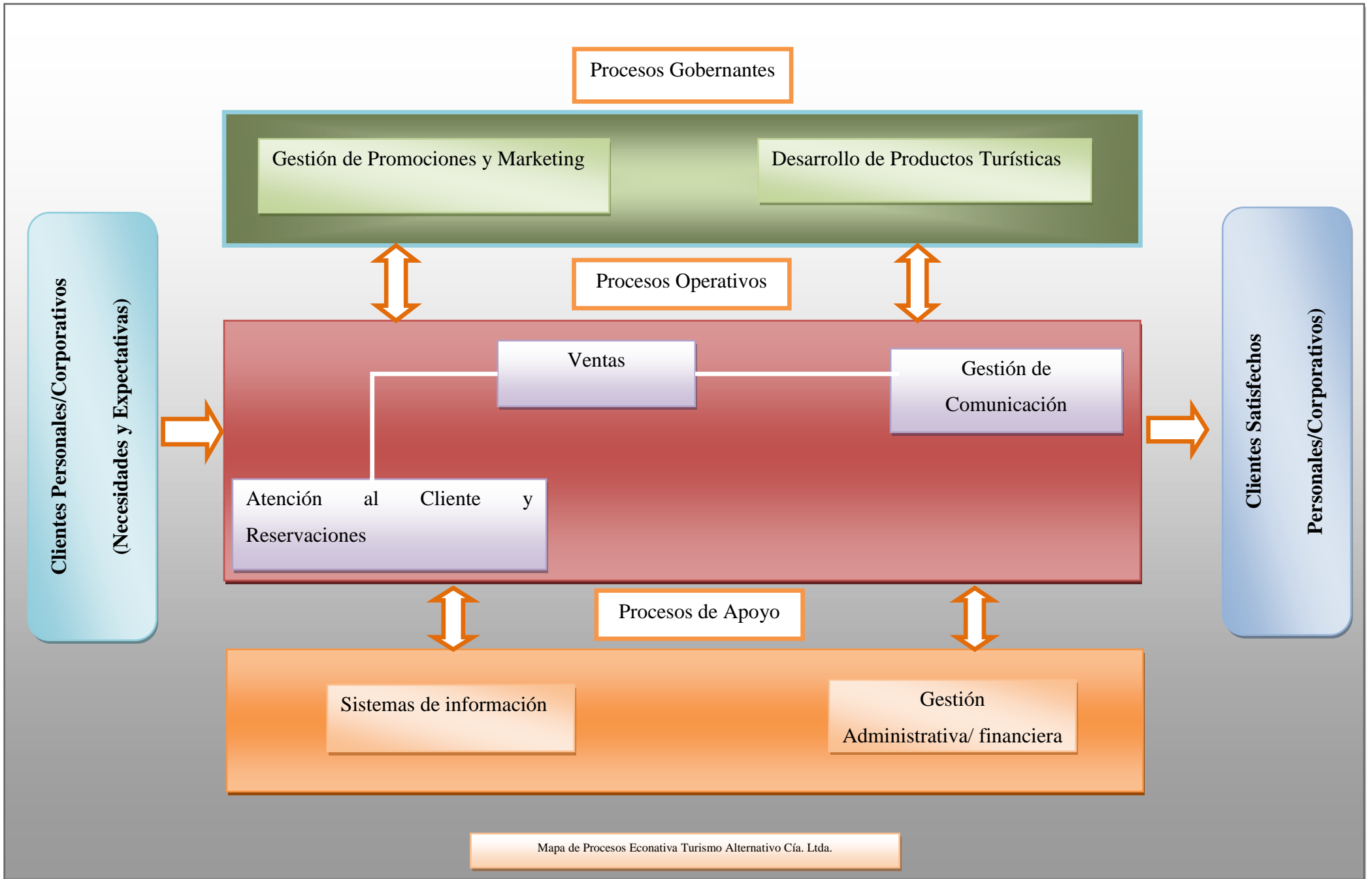
Para este capítulo se plantea la organización por procesos mediante: la cadena de valor, mapa de procesos, los factores de éxito que se desea alcanzar, procesos y sub procesos, indicadores de gestión y las responsabilidades y competencias por área y por cargo que permitirán a ECONATIVA Turismo Alternativo evaluar el desempeño y resultados esperados.

5.1 Mapa de procesos y cadena de valor

El mapa de procesos y la cadena de valor actual permitirán visualizar la situación de la empresa después de las mejoras realizadas.

5.1.1 Mapa de procesos

El mapa de procesos se ha mejorado considerando al proceso de admisiones y facturación como generadores de valor, debido al levantamiento de información y resultados que se obtuvo; en donde se determina que existe contacto con el cliente en casi el 90% de las actividades; y de acuerdo al criterio de que el buen trato y servicio al cliente genera valor.



5.1.2 Cadena de valor

Se buscó renovar la cadena de valor para eliminar las actividades innecesarias, para lo cual se aplicó la técnica de racionalizar operaciones al eliminar etapas laborales y actividades de pocos valores agregados o innecesarios.

“El análisis de cadena de valor empieza con el reconocimiento de que cada empresa o unidad de negocio es, según Porter, una serie de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, comercializar entregar y apoyar su producto” (Peter, 1997)

El estudio de los servicios que presta una empresa, a través de la Cadena de Valor permite saber cuál es el origen y comportamiento de los costos y a su vez definir cuales generan valor o cuales permiten una redefinición, mejorarlos o eliminarlos, para garantizar mayor calidad, productividad y eficiencia.



Gráfico 9: Cadena de Valor propuesta de Econativa Turismo Alternativo Cía. Ltda.
Autor: Cesar Cabezas

5.2 Factores de éxito

Identificar los factores de éxito. Teniendo en cuenta el concepto de factor de éxito como medio necesario para alcanzar los objetivos especificados, se consideran los que dependen de la organización como aquellos externos que están fuera de su control (legislación, comportamiento de la economía, etc.).

Los factores claves de éxito, son los elementos que le permiten a los administradores o empresarios alcanzar los objetivos que se han trazado y logran distinguir a la organización de la competencia haciéndola única.

Para la identificación de los factores de éxito, a nivel de la fase de gestión, se hace necesario tener en cuenta aspectos como: el análisis de la situación general, la evaluación de la cultura organizacional y la estructura de la empresa.

Son considerados como un determinante de qué tan bueno o malo puede resultar un negocio en el largo plazo pues permite evaluar las competencias reales del negocio.

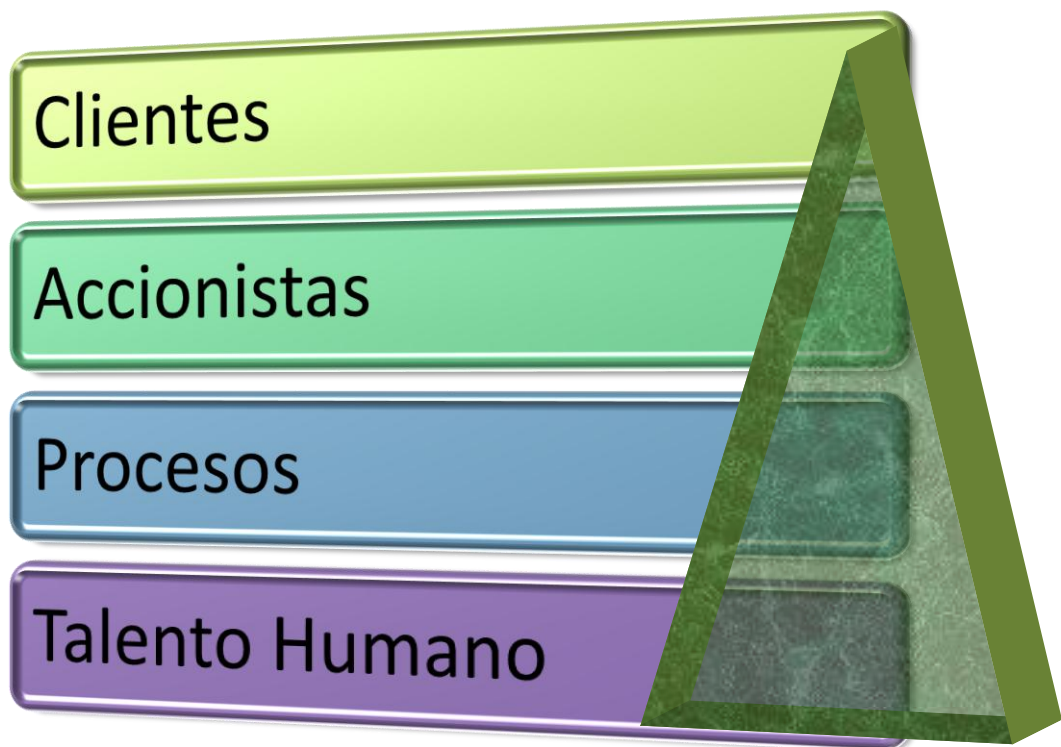


Gráfico 10: Aspectos involucrados y enfocados a los factores de éxito de Econativa Cía. Ltda.
Autor: Cesar Cabezas

Aspecto o Elemento Clave involucrado	Factor Crítico de Éxito	Meta que se desea cumplir
Cliente	Presentar y mejorar continuamente la oferta del negocio	Mantener al cliente satisfecho y lograr la fidelización del mismo.
Accionistas	Mantener el Estado de Pérdidas y Ganancias Positivo	Motiva la continua inversión en tecnología y recursos.
Procesos	Medir y controlar constantemente los procesos de la compañía	Mejorar constantemente el desempeño y productividad de Econativa Cía. Ltda.
Talento Humano	Capacitar y motivar periódicamente al personal	Compromiso con la compañía y generar una ventaja competitiva.

Gráfico 11: Factores de éxito
Autor: Cesar Cabezas

5.3 Indicadores de gestión

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

“Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.” (www.degerencia.com)

Los tipos de indicadores a utilizar son los siguientes:

Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos.

Indicadores de eficacia: eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

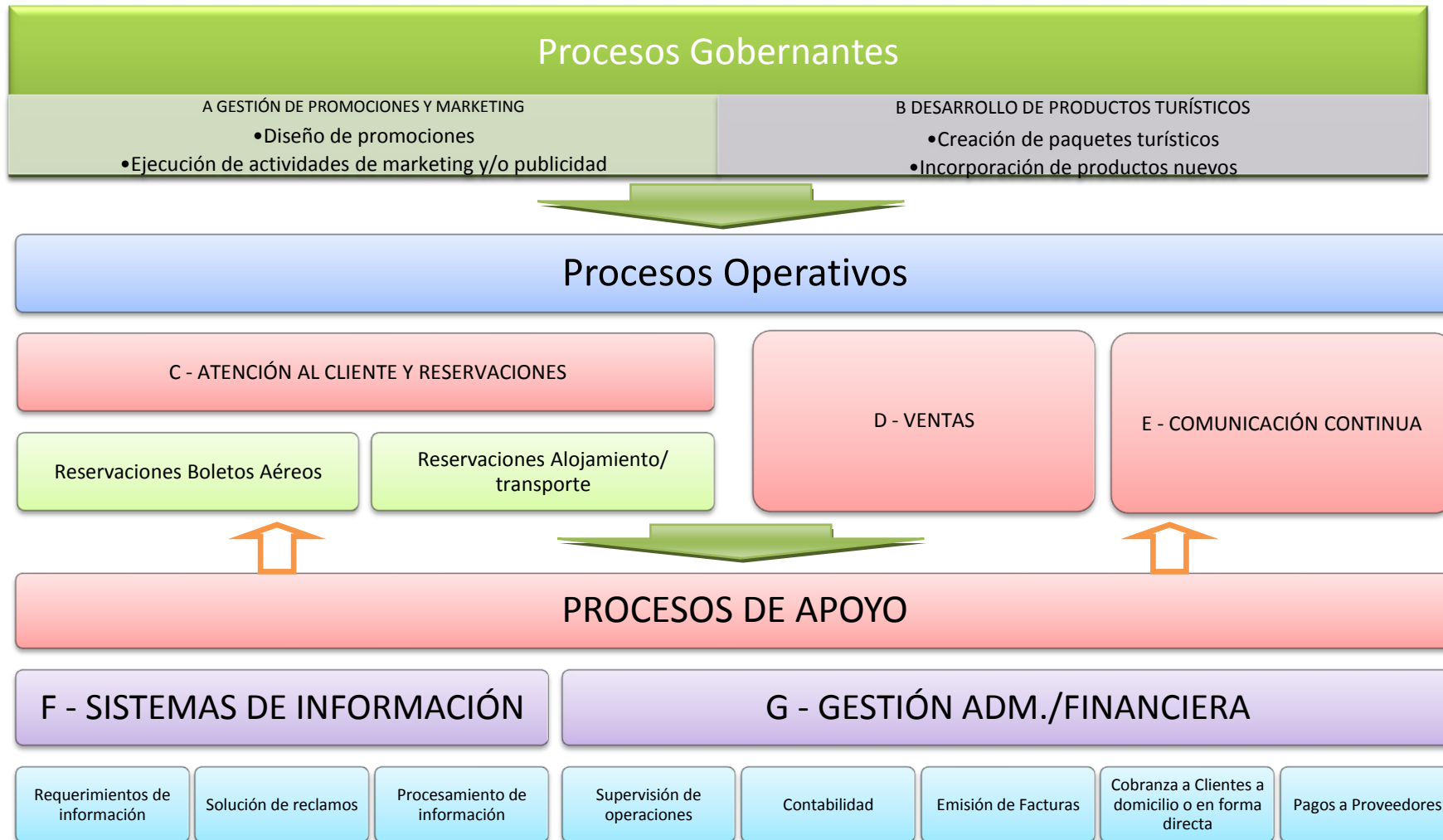
Productividad.- Es la mejora constante de lo ya existente. Evalúa la capacidad de producción y la vez el grado en que se aprovechan los recursos utilizados. Consiente entre los valores reales de la producción y los esperados.

No	INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	SUBPROCESO MEDIDO	FÓRMULA	FUENTE	TIPO DE INDICADOR
PROCESOS GOBERNANTES						
1	Cumplimiento de tiempos	Mide el cumplimiento de la actividad dentro del tiempo previsto	Diseño de promociones	horas previstas para el proceso / Horas dedicadas al proceso *100	Recursos Humanos	Eficiencia
2	Efectividad de estrategias de mercado	Mide la efectividad de las estrategias de marketing o publicidad planteadas para determinados productos	Ejecución de actividades de marketing y/o publicidad	Porcentaje de crecimiento de las ventas del producto publicitado / porcentaje de crecimiento esperado en ventas para el producto publicitado *100	Departamento contable	Productividad
3	Productividad del nuevo paquete turístico	Mide la productividad de un paquete turístico en base a las ventas mensuales del mismo	Creación de paquetes turísticos	Ventas en dólares realizadas del nuevo paquete / ventas en dólares esperadas del nuevo paquete *100	Contabilidad	Productividad
4	Productividad del nuevo producto	un producto nuevo en base a las ventas mensuales del mismo	Incorporación de productos nuevos	Ventas en dólares realizadas del nuevo producto / ventas en dólares esperadas del nuevo producto *100	Contabilidad	Productividad
No	INDICADOR	EXPLICACIÓN	SUBPROCESO MEDIDO	FÓRMULA	FUENTE	TIPO DE INDICADOR
PROCESOS OPERATIVOS						
5	Nivel de cumplimiento clientes	Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes	Reservaciones boletos aéreos	Total de reservaciones no finiquitadas / Total de Reservaciones *100	Recursos Humanos /	Productividad
6	Eficacia del proceso de reservaciones de alojamiento y transporte	Mide la eficacia de las reservaciones realizadas en base al número de errores cometidos al mes	reservaciones alojamiento/transporte	Número de reservaciones realizadas correctamente / número de reservaciones realizadas al mes *100	Sistema Informático / reporte de recursos humanos	Eficacia
7	Productividad del proceso de ventas	Mide el tiempo dedicado a la venta en relación al tiempo previsto	ventas	Tiempo previsto para la venta / tiempo dedicado en promedio a las ventas al día *100	Contabilidad	Productividad

8	Eficiencia de las cobranzas a domicilio	Define el número de cobranzas realizadas por el mensajero en relación a las requeridas por la empresa	cobranza a domicilio	Cobranzas realizadas al día por mensajero / cobranzas requeridas * 100	Recepción	Productividad
9	Cobranzas realizadas	Mide el porcentaje de cobros logrados de los previtos en la semana	cobranzas en forma directa	Cobranzas en dólares realizadas a la semana / Cobranzas en dólares programadas * 100	Contabilidad	Eficacia
10	Seguridad en las facturas	Mide el número de facturas erróneas emitidas	emisión de facturas	Número de facturas emitidas correctamente / Número de facturas emitidas * 100	Contabilidad	Eficacia
11	Productividad del proceso de pago a proveedores	Mide el tiempo dedicado semanalmente al pago a proveedores contra el tiempo previsto	pago a proveedores	Numero de minutos previstos para el proceso / número de minutos dedicados al proceso * 100	contabilidad	Productividad
12	Comunicación oportuna	Mide el tiempo que tarda en llegar la información a todos los empleados contra le tiempo previsto	flujo interno de comunicación	Numero de minutos previstos para el proceso / número de minutos dedicados al proceso * 100	Gerencia general / recursos humanos	Productividad
No	INDICADOR	EXPLICACIÓN	SUBPROCESO MEDIDO	FÓRMULA	FUENTE	TIPO DE INDICADOR
PROCESOS DE APOYO						
13	Requerimientos cumplidos	Mide la eficacia del proceso	Requerimientos de información	Número de requerimientos solucionados / número de requerimientos presentados * 100	Recursos humanos	Eficacia
14	Información válida procesada	Mide la eficacia del proceso	Procesamiento de información	Datos recuperados válidos / total de datos recuperados	Recursos humanos	Productividad
15	Reclamos solucionados	Mide la eficacia del proceso	Solución de reclamos	Número de reclamos solucionados / número de reclamos presentados * 100	Recursos humanos	Productividad
16	Cumplimiento de la supervisión	Mide el cumplimiento de la asistencia del personal	Supervisión de operaciones	Número de días que se llevo el control de asistencia / número de días trabajados	Gerente general / recursos humanos	Productividad
17	Validez de los informes contables	Mide la exactitud de la información contable registrada y la que se tiene físicamente	Contabilidad	Número de comprobantes contables registrados al día / número de comprobantes contables físicos del día	Contabilidad	Productividad

Tabla: Indicadores de Gestión
Autor: Cesar Cabezas

5.4 Organización por procesos



5.5 Responsabilidades y competencias

Después de establecer los procesos, es necesario determinar responsabilidades del equipo de trabajo de la empresa, para el mejor desarrollo de las actividades y cumplimiento de los objetivos del área.

5.5.1 Gestión Directiva del Presidente y Gerente General

Responsabilidades

- Planificación de actividades.
- Planificación estratégica.
- Descripción de manual de funciones y competencias del personal.
- Análisis y toma de decisiones.
- Control presupuestario.
- Establecimiento del mapa estratégico.
- Elaborar el plan de acción para el cumplimiento de la planificación estratégica.
- Diseño plan operativo.
- Aprobación de presupuestos.
- Aprobación de planes de la empresa.
- Dirección de actividades establecidas.
- Determinación e implementación de estructura organizacional.
- Establecimiento de políticas y objetivos.
- Organización de grupos de trabajo.
- Control de aplicación de normas y políticas.
- Análisis y aplicación de indicadores de gestión.
- Evaluación y análisis de niveles de ventas, inventarios y atención al cliente.

5.5.2 Operarios del Counter

Responsabilidades

- Receptar las necesidades de los clientes
- Dar solución a reclamos.
- Realizar reservaciones de tickets aéreos, o transporte y alojamiento.
- Ser la imagen institucional de Econativa Turismo alternativo.

- Apoyar al gerente de operaciones.
- Realizar ventas.
- Realizar promociones.

5.5.3 Contador

Responsabilidades

- Elaborar la información financiera que refleja el resultado de la gestión.
- Examinar y evaluar los resultados de la gestión, con la finalidad de expresar una opinión objetiva sobre los estados financieros y la gestión que los generó apegados a una ética del ejercicio profesional.
- Diseñar sistemas de información (contable y gerencial) mejorándolos y documentándolos.

Analizar los resultados económicos, detectando áreas críticas y señalando cursos de acción que permitan lograr mejoras.

- Llevar a cabo estudios de los problemas económicos y financieros que aquejen las empresas y las instituciones.
- Asesorar a la gerencia en planes económicos y financieros, tales como presupuestos.
- Asesorar en aspectos fiscales y de financiamientos sanos a la gerencia.
- Crear un banco de información básica que haga posible darle seguimiento económico actualizado a las instituciones, sus planes y cumplimiento de metas.
-

5.5.4 Mensajero

Responsabilidades

- Hacer el aseo diario de las oficinas del departamento
- Realizar diligencias dentro y fuera de la organización
- Recoger y repartir correspondencia
- Pago de servicios básicos para la empresa
- Realizar depósitos bancarios
- Estados cuentas bancos
- Pago de Aportes de Seguro Social, Fondos de Reserva

5.5.5 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y CARGOS



ASUNTO: DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Presidencia

Denominación del Cargo: Presidente

Jefe Inmediato: No aplica

Personal a su cargo: Gerente General

Naturaleza de su cargo:

Velar por los intereses de la organización y de los socios o accionistas.

Actividades Principales

- Presidir todas las reuniones del Comité de Empresa, siendo su moderador/a. Concederá la palabra a quienes lo soliciten y la retirará cuando la intervención no se refiera al Orden del Día, al asunto que viniera discutiendo o falte al respeto a cualquiera de los restantes miembros del Comité. Cerrar la discusión y someter a votación las propuestas debatidas.
- Ostentar la representación formal del Comité de Empresa a todos los efectos. Realizará en este sentido cuantas gestiones le sean encomendadas por el Pleno.
- Coordinar las relaciones entre el Comité de Empresa y las autoridades Empresariales
- Presentar informes, propuestas e ideas al Comité de Empresa.
- Promover la convocatoria de las reuniones extraordinarias.
- Dar el visto bueno a las actas de las sesiones del Comité de Empresa.
- Cumplir y hacer cumplir los acuerdos tomados en las reuniones del Comité de Empresa.

Equipos a utilizar

Computador

Calculadora

Perfil por competencias :

Formación Académica: Administrador de empresas, ingeniería comercial, o carreras afines.

Otros conocimientos: Manejo de Talento Humano, sólidos conocimientos en Administración.

Experiencia: Mínimo 5 años dirigiendo o administrando una empresa productiva.
Edad: Entre 25 y 50 años.
Sexo: No preferencia.



ASUNTO: DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Gerencia General

Denominación del Cargo: Gerente General

Jefe Inmediato: Presidencia

Personal a su cargo: Gerencia de operaciones, operarios del counter, Contabilidad y Mensajería

Naturaleza de su cargo:

Administrar la empresa a través de la correcta aplicación del proceso administrativo, y cumplimiento de la filosofía corporativa.

Actividades Principales

- Establecer políticas y estrategias.
- Aprobar plan de adquisiciones y publicidad.
- Aprobar presupuestos.
- Tomar decisiones en relación con las actividades administrativas esenciales.
- Planificar actividades a efectuarse en la empresa.
- Formular planificación estratégica.
- Establecer estructura organizativa.
- Analizar resultados administrativos, ventas y de producción.
- Analizar Estados Financieros.
- Controlar el cumplimiento de estrategias, políticas y objetivos de la empresa.
- Aprobar plan de capacitación.
- Realizar entrevista para contratación de personal.
- Efectuar la inducción de personal.
- Administrar al personal.

Equipos a utilizar

Computador

Calculadora

Perfil por competencias :

Formación Académica: Administrador de empresas, ingeniería comercial, o carreras afines.

Otros conocimientos: Manejo de Talento Humano, sólidos conocimientos en Administración.

Experiencia: Mínimo 5 años dirigiendo o administrando una empresa productiva.

Edad: Entre 25 y 50 años.

Sexo: No preferencia.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Gerencia de Operaciones

Denominación del Cargo: Gerente de Operaciones

Jefe Inmediato: Gerencia General

Personal a su cargo: Operarios del Counter, Mensajería

B. DEFINICION

Esta posición es responsable por planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar la utilización eficiente y efectiva de los recursos operacionales para asegurar el logro de las metas empresariales en términos de calidad y rentabilidad.

C. RESPONSABILIDADES

- Guía y supervisa la actividad del Personal de su departamento.
- Dirige la ejecución y aplicación de políticas, procedimientos.
- Prepara y determina el Presupuesto anual del Departamento y controla los gastos incurridos por su área.
- Se encarga de la realización de promociones y creación de paquetes turísticos.
- Desarrolla, implementa y actualiza las políticas y procedimientos de su área. Además participa en la definición y establecimiento de políticas institucionales.
- Supervisa el desarrollo e implementación de los sistemas y subsistemas de Administración de operacional
- Mantiene un programa de desarrollo organizacional, en coordinación de los Directores.

D. REQUISITOS DE LA POSICIÓN**Educación:**

Educación superior completa en, Administración de Empresas o afines, Ingeniero Comercial, Empresarial, Etc.

Conocimiento/Técnico:

Comprender e interpretar estadísticas.

Analizar y evaluar datos numéricos.

Realizar y/o interpretar encuestas de salarios.

Analizar y controlar costos, etc.

Experiencia: Cinco años en posiciones similares.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Contabilidad

Denominación del Cargo: Contador General

Jefe Inmediato: Gerencia General

Personal a su cargo: Mensajería

B. DEFINICION

Esta posición es responsable por planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el manejo y movimientos contables de la empresa para poder desenvolverse de mejor manera.

C. RESPONSABILIDADES

- Elaborar la información financiera que refleja el resultado de la gestión.
- Examinar y evaluar los resultados de la gestión, con la finalidad de expresar una opinión objetiva sobre los estados financieros y la gestión que los generó apegados a una ética del ejercicio profesional.
- Diseñar sistemas de información (contable y gerencial) mejorándolos y documentándolos.
Analizar los resultados económicos, detectando áreas críticas y señalando cursos de acción que permitan lograr mejoras.
- Llevar a cabo estudios de los problemas económicos y financieros que aquejen las empresas y las instituciones.
- Asesorar a la gerencia en planes económicos y financieros, tales como presupuestos.
- Asesorar en aspectos fiscales y de financiamientos sanos a la gerencia.
- Crear un banco de información básica que haga posible darle seguimiento económico actualizado a las instituciones, sus planes y cumplimiento de metas.

D. REQUISITOS DE LA POSICIÓN**Educación:**

Educación superior completa en, Auditoria o afines,
Auditor / Contador

Conocimiento/Técnico:

Comprender e interpretar estadísticas.

Analizar y evaluar datos numéricos.

Analizar y controlar costos, etc.

Experiencia: Cinco años en posiciones similares.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Operador de Counter

Denominación del Cargo Operario de Counter

Jefe Inmediato: Gerencia De Operaciones, Contador

Personal a su cargo: Mensajería

B. DEFINICION

Esta posición es responsable por realizar las actividades administrativas de naturaleza operativa que requiere el Departamento de Operaciones, en lo relativo a Atención al cliente, reclamos, reservaciones, etc.

C. RESPONSABILIDADES

- Receptar las necesidades de los clientes
- Dar solución a reclamos.
- Realizar reservaciones de tickets aéreos, o transporte y alojamiento.
- Ser la imagen institucional de Econativa Turismo alternativo.
- Apoyar al gerente de operaciones.
- Realizar ventas.
- Realizar promociones.

D. REQUISITOS DE LA POSICIONEducación:

Cursando últimos niveles de Administración hotelería, hotelería y turismo, o afines..

Conocimiento / Técnico:

De Sistemas Informáticos y programas utilitarios.

Experiencia:

2 años en funciones similares.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Mensajería

Denominación del Cargo: Mensajero

Jefe Inmediato: Gerente General.

Personal a su cargo: No aplica.

B. DEFINICION

Esta posición es responsable por realizar las actividades de envío y recepción de correspondencia, debe realizar pagos o cobros de facturas.

C. RESPONSABILIDADES

- Hacer el aseo diario de las oficinas del departamento
- Realizar diligencias dentro y fuera de la organización
- Recoger y repartir correspondencia
- Pago de servicios básicos para la empresa
- Realizar depósitos bancarios
- Estados cuentas bancos
- Pago de Aportes de Seguro Social, Fondos de Reserva

D. REQUISITOS DE LA POSICIONEducación:

- Educación media

Conocimiento / Técnico:

- Experiencia de 6 meses en labores similares
- Interpretación correcta de órdenes recibidas
- Persona amable para el trato
- Condiciones de trabajo
- En oficina y fuera de ella

Experiencia:

2 años en funciones similares.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- La mejora en los procesos de la empresa analizados redujo el recurso de tiempo, el mismo que incide además en la optimización del costo de cada proceso dando como resultado un ahorro de:

	Tiempo/Minutos	Costo/Dólares
Mensual	23908	\$2773,23
Anual	28689	\$33278,75

La reducción del tiempo también incrementa la productividad de la empresa, pues con un menor tiempo por proceso, la frecuencia del mismo puede incrementar, sin que por esto se deba aumentar los recursos necesarios para el mismo.

- El levantamiento, la documentación y el análisis, permitieron establecer las inconsistencias de cada proceso, entre las que se puede mencionar, la duplicación de procesos, actividades que no agregan valor y que consumen recursos adicionales sin generar un beneficio a la compañía y aquellas que se ejecutan como actividades separadas, pudiendo unificarse y lograr con esto agilizar el proceso.
- El mapa de procesos propuesto permite a Econativa Cía. Ltda. establecer un panorama general y completo de los procesos que se llevan a cabo en la empresa y por ende permitirá la reducción de errores y confusiones en el desarrollo de las actividades por parte del personal.

- El estudio realizado permitirá a la empresa evaluar constantemente sus procesos y de esta manera impulsar a que se lleven a cabo de la mejor manera posible buscando siempre el mejoramiento continuo.
- La realización de la presente investigación permitió el comprobar la hipótesis de trabajo, en la cual se manifestó que: “La implementación de una propuesta de Mejoramiento de Procesos en ECONATIVA Turismo Alternativo Cía. Ltda. permitirá corregir los re-procesos, minimizar errores, optimizar el tiempo y los recursos.”

6.2 RECOMENDACIONES

- La propuesta de mejora de los procesos establecida en el presente estudio es importante que sea aplicada por Econativa Cía. Ltda. tomando en consideración la medición periódica, el control y por ende el mejoramiento continuo a fin de evitar errores futuros y agilizar la gestión de la empresa.
- Es recomendable, cuando se realiza la mejora de procesos, el tomar en consideración que pueden existir dos tipos de actividades que no agregan valor, aquellas que no son necesarias para el establecimiento integral del producto o servicio, y aquellas que, aunque no generen valor, son necesarias para la gestión del proceso, para ello es importante determinar y aplicar soluciones tecnológicas y administrativas para mejorar la gestión del proceso en estas circunstancias.
- Se recomienda a Econativa Cía. Ltda. tomar en consideración las responsabilidades y descripción de puestos descritas en la presente investigación de acuerdo a las necesidades de la empresa, a fin de que sirva como una herramienta de apoyo para el personal, quien tendrá a su disposición la información clara sobre la gestión que debe llevar a cabo.

- Se recomienda a la gerencia de Econativa Cía. Ltda. analizar el mapa de procesos continuamente así como el desempeño de cada uno de los procesos que lo integra, si uno de sus objetivos estratégicos es el mejoramiento continuo y el crecimiento sostenible en el tiempo, a través de la aplicación de las metodologías y herramientas descritas en el presente trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón Gonzales, J. A. (1999). *Reingeniería de procesos empresariales: teoría y práctica*. Madrid: FC Editorial.
- Alvarez Torres, M. G. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México D.F.: Panorama Editorial.
- Amaya, J. *Gerencia: Planificación & Estrategia*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomas.
- Bejamin Franlin, E. (2007). *Auditoría administrativa*. Madrid: Pearson Educación.
- Carrillo de Albornoz y Serra, J. M. (2005). *Manual de autodiagnóstico estratégico*. Madrid: ESIC Editorial.
- Chiavenato. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. En Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración* (pág. 467). México: Mac Graw-Hill.
- (2004). La dimensión territorial del desarrollo económico. En C. R. Durán, *La dimensión territorial del desarrollo económico de México* (pág. 302). México: UNAM.
- Fernández, M. (2003). *El Control, fundamento de la gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editores.
- García, B. M. (2006). Gerencia de procesos. En B. M. García, *Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas* (pág. 224). Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Harrington, J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. En J. Harrington, *Mejoramiento de los procesos de la empresa* (pág. 143). México: Mc Graw-Hill.

Jímenez Valentín, J. M. (s.f.). *GESTIÓN DE PROYECTOS : CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS*. Recuperado el 19 de 04 de 2010, de Gestión Empresarial: <http://www.gestionempresarial.info>

Marr, R., & García Echevarría, S. (1997). *La Direccipon Corporativa de los Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

Pérez Fernandez de Velasco, J. A. (2009). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.

(1997). Dirección estratégica. En C. S. Peter, *Dirección estratégica*. España: Mc Graw Hill.

Sallenave, J. P. (1990). *Gerencia y Planeación estratégica*. Bogotá: Editorial Norma.

Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. Madrid: Pearson Educación.

Tovar, A., & Mota, A. (2007). *Un modelo de administración por procesos*. México D.F.: Panorama.

(2009). Gestión por procesos. En J. A. Velasco, *Gestión por procesos* (pág. 366). Madrid: ESIC Editorial.

Vidal Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico organizacional: Evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital*. Bogotá: ECOE Ediciones.

www.degerencia.com. (s.f.). Obtenido de http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion.