

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS
CASO: HOSTERIA KINDE RAYMI**

AUTOR : BASSANTE CRUZ JOSE ANDRES

DIRECTOR : ING. JAIME CHIRIBOGA

CODIRECTOR : ING. SANTIAGO QUEVEDO

SANGOLQUÍ, SEPTIEMBRE DEL 2007

INDICE

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1	LA EMPRESA	
1.1.1	Descripción de la Empresa	1
1.1.2	Reseña Histórica.....	1
1.1.3	Productos o Servicios (Gráficos y cuadros estadísticos)	2
1.2	PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA.....	5
1.2.1	Diagrama Causa – Efecto.....	6
1.3	MARCO TEORICO	
1.3.1	Marco Teórico.....	11
1.3.2	Marco Conceptual.....	18

CAPITULO II

ANALISIS SITUACIONAL

2.1	ANALISIS EXTERNO.....	22
2.1.1	Macro Ambiente.....	22
2.1.2	Micro Ambiente.....	34
2.2	ANALISIS INTERNO.....	62
2.2.1	Capacidad Administrativa.....	63
2.2.2	Capacidad de Producción o Servicios.....	64
2.2.3	Capacidad Financiera.....	65
2.2.4	Capacidad de Comercialización.....	66
2.2.5	Capacidad de talento humano.....	67
2.3	Análisis FODA	
2.3.1	Matriz de Impacto.....	82
	2.3.1.1 Impacto Interno.....	83
	2.3.1.2 Impacto Externo.....	84

2.3.2	Matriz de Vulnerabilidad.....	85
2.3.3	Matriz de Aprovechabilidad.....	86
2.3.4	Hoja de Trabajo.....	87
2.3.5	Matriz de Estrategias FODA.....	88
2.3.6	Síntesis.....	89
2.4	Direccionamiento Estratégico.....	93
	Matriz Axiológica.....	94
	Misión.....	97
	Visión.....	97
	Objetivos, planes y políticas.....	100
	Plan Operativo.....	104
	Mapa estratégico.....	108

CAPITULO III

ANALISIS DE PROCESOS

3.1	Inventario de Procesos.....	109
3.2	Selección de Procesos.....	112
3.3	Mapa de Procesos.....	115
3.4	Análisis de procesos seleccionados.....	116
3.5	Matriz de análisis resumida.....	136

CAPITULO IV

PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS

4.1	Procesos Optimizados.....	139
4.2	Instrumentos a utilizar.....	139
4.3	Matriz de análisis comparativo.....	175
4.4	Beneficio esperado.....	177

CAPITULO V

PROPUESTA ORGANIZACIONES POR PROCESOS

5.1 Cadena de valor empresarial.....	178
5.1.2 Indicadores de Gestión por Macroprocesos.....	181
5.2 Cadena de valor por Macroprocesos.....	181
5.3 Organigrama por procesos.....	192
5.3.1 Funciones por área o responsabilidad por áreas.....	194

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	207
Recomendaciones.....	208

INTRODUCCIÓN

La presente investigación pretende diseñar procesos de control administrativos y financieros para la “HOSTERIA KINDE RAYMI”, establecer propuestas de direccionamiento estratégico, diseño, mejoramiento de procesos y una propuesta organizacional acorde a sus necesidades..

El presente trabajo se desarrolla en seis capítulos, que se resumen a continuación:

En su primera parte se incluye una reseña histórica de la Organización, su estructura, ámbito de acción, objetivos, fuentes de financiamiento, clientes, productos y servicios, entre otros.

Así mismo se establece la problemática establecida y que se pretende solucionar con el presente estudio, graficada mediante el diagrama de Ishikawa de causas y efectos. Posteriormente se realiza el diagnóstico situacional de la Hostería, para lo cual se analiza el efecto que los factores externos e internos ejercen sobre sus actividades. Con los resultados obtenidos del diagnóstico situacional, se realiza el análisis FODA y se establece la matriz de estrategias respectiva.

En esta sección se establece una propuesta de direccionamiento estratégico para la Hostería determinando donde desea estar en el futuro y como pretende llegar de la mejor manera a esa instancia.

Para el efecto se analiza la matriz axiológica de valores y se establecerá la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias, desarrolladas en el plan operativo y mapa estratégico.

Una vez elaborado todo esto, se realiza un inventario de procesos existentes, sean formales o empíricos, de entre los cuales se selecciona los más importantes para la Hostería y se los grafica en un diagrama, en el cual se identifica los problemas y se determina tiempos, costos y eficiencias en su ejecución.

Obtenido esto, se realiza la gestión más importante del estudio, el mejoramiento de los procesos seleccionados, que busca dar la mejor solución a los problemas

detectados, disminuir tiempos y costos e incrementar sus eficiencias respectivas. Para ello se determinan mejoras, eliminaciones, fusiones y creación de actividades y procesos y se utilizan las siguientes herramientas: hoja ISO, flujodiagramación y hoja de mejoramiento del proceso.

El complemento de la mejora indicada, es la propuesta de organización por procesos, utilizando para el efecto cadenas de valor, indicadores de gestión y describiendo las responsabilidades y competencias de cada macroproceso.

Adicionalmente se propone un organigrama organizacional y la descripción de cargos, diseñados en función a las necesidades de la Hostería Kinde Raymi. Todo lo detallado anteriormente se cierra con la presentación de conclusiones a las que se ha llegado a lo largo del estudio y las respectivas recomendaciones para dar viabilidad y realidad a lo propuesto.

CAPITULO I GENERALIDADES

1.1 LA EMPRESA:

1.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

FIGURA N° 1



Ingreso Puerta Principal

Fuente: *Hostería Kinde Raymi*

1.1.2 RESEÑA HISTÓRICA

Registrada en el Ministerio de Turismo el día 09 de Enero del 2003, en el Registro No. 17.01.56.4527, en Folio No. 308 y ubicada en el Sector de la Armenia en la 4ta. Transversal N.211 y 1ra. Principal, en el Valle de los Chillos; la Hostería Kinde Raymi, cuenta con extensas áreas verdes acogedoras habitaciones y salones con ambientes decorados, que permiten que el cliente se encuentre en armonía rodeado de confort de lujo y exclusividad.

La empresa busca que todos sus clientes encuentren todos los servicios que necesitan en un solo lugar, satisfaciendo necesidades y deseos que se plasmen en un concepto distinto de servicio.

1.1.3 PRODUCTOS O SERVICIOS

FIGURA Nº 2



Salón Principal Eventos

Fuente: *Hostería Kinde Raymi*

En cuanto a los productos que ofrece la empresa, existen varios:

Infraestructura:

La empresa cuenta con 10.000 metros cuadrados de construcción, que se divide en 4 ambientes principales:

- Área de hospedaje con 20 habitaciones entre dobles y triples, con baños individuales y pequeñas salas de estar.
- Dos salones para realizar convenciones y eventos con una capacidad para 300 personas, pista de baile, amplificación, iluminación y baños privados.
- Un área de snack para realizar eventos al aire libre.

- Una zona de SPA, en donde se realiza tratamientos Bio-energéticos con terapias de barro, en una piscina de 3 metros cuadrados.

Banquetes y licores:

La hostería ofrece un conjunto de productos alimenticios a la orden del cliente dependiendo de la necesidad y sugerencia, desde menús ejecutivos hasta tipos gourmet, pasando por menús típicos, todos estos a la vanguardia de la exigencia culinaria actual. De la misma manera, pone a su disposición una lista de licores de diversas casas: whisky, ron, tequila, vodka, amaretto, champagne, vino blanco, vino tinto, etc.

Mobiliarios, Menaje y Cristalería:

Dentro de los productos que se ofrecen en las instalaciones, la Hostería cuenta con 60 mesas con una capacidad de 10 personas y más de 400 sillas, por otra parte la empresa cuenta con una gama extensa de manteles, cubre manteles y forros para sillas de diversos colores, así como, de vajilla que comprende platos base, platos fuertes, platos soperos, palto para postre, saleros, pimenteros, ajiceros, ceniceros y cubiertos para una cantidad aproximada de 300 personas.

Repostería:

Nuestro Gerente de Banquetes provee a nuestros clientes de una extensa variedad de bocaditos tanto de sal como de dulce, además de una serie de diferentes tipos de tortas, dependiendo del evento a realizarse. En la misma categoría ofrecemos bocaditos con frutas de temporada bañados en chocolate por un “fondue”.

Decoración Floral

La hostería cuenta con una diversidad de tipos de arreglos florales que pasan por centros de mesa, ambientales, de arco, de pileta, etc.

Servicios:

Si se parte del principio de que una empresa de hospedaje, convenciones y eventos, como la Hostería Kinde Raymi, es una organización netamente de prestación de servicios, pueden considerarse los siguientes:

Hospedaje:

Cuenta con alojamiento para clientes las 24 horas del día los 365 días del año, con servicio personalizado a la habitación ya sea de provisión o de alimentación. Además el mantenimiento periódico en limpieza y arreglo de habitación.

Coordinación de eventos:

Desde que el cliente decide realizar un evento, existe diferentes tipos de asesorías, que van desde las cotizaciones, reservaciones, asesorías, logística de banquetes, protocolos, itinerarios, música, ambientación, control, vigilancia, transporte y demás.

Terapias de relajación:

En tratamientos, existe un servicio muy completo en lo que se refiere a Bio-energía, con charlas motivacionales, educativas, de meditación; relacionando la energía del cuerpo con la energía de la tierra mediante un baño con barro.

Clientes:

FIGURA N° 3



Ambientes exteriores

Fuente: *Hostería Kinde Raymi*

Los clientes de la Hostería pueden estar segmentados de dos formas:

- Clientes que requieren los servicios de hospedaje:

Los clientes que llegan a las instalaciones son personas que requieren el servicio de hospedaje, estos son hombres o mujeres de cualquier edad, ya sean nacionales como internacionales.

- Clientes que requieren los servicios de eventos:

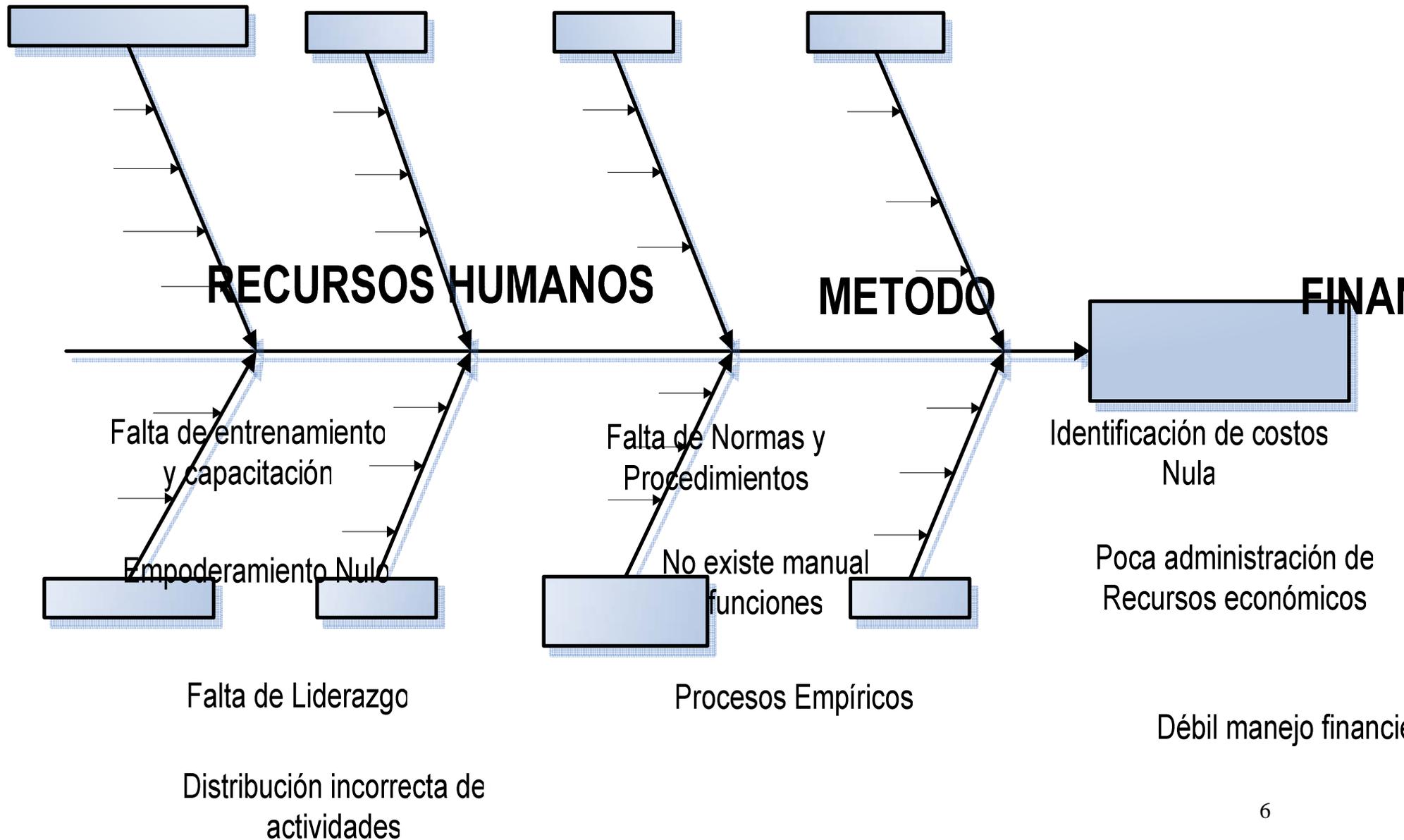
Estos clientes, son personas adultas con capacidades facultativas para cerrar contratos por eventos que superen los 500 usd. Y pueden ser hombres o mujeres.

1.2 LA PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA. DIAGRAMA CAUSA – EFECTO.

Como se ha señalado anteriormente, La Hostería Kinde Raymi es una organización que estructura todas sus actividades en unidades estratégicas de negocio, sin embargo sus procesos no están bien definidos y estructurados ni cuentan con la respectiva normativa documentada que permita realizarlos de modo eficaz y mejorarlos continuamente a través de indicadores de gestión; lo que ha desencadenado en una serie de disconformidades internas y externas.

Es por esto que a continuación se expresa la problemática de la institución, bajo el modelo de Causa – Efecto desarrollado por Ishikawa.

1.2.1 GRÁFICO No.1
DIAGRAMA CAUSA - EFECTO



Recursos Humanos:

- *Entrenamiento – Capacitación:*

El personal tiene un buen nivel de preparación, basado en experiencia, sin embargo la empresa no procura capacitar al talento humano. Existe personal que necesita capacitación específica para lo que está haciendo; por ejemplo el gerente de banquetes tiene una instrucción de tercer grado, sin embargo necesita conocer más de las nuevas tendencias gastronómicas. El personal operativo necesita conocer el por qué de sus actividades, la cual es el beneficio y la frecuencia con la que se debe hacer.

- *Delegación de Funciones:*

Los niveles gerenciales tienen sobrecarga de responsabilidades. La delegación es nula, puesto que toda actividad necesita de aprobación de un Gerente. Las funciones no están claramente definidas. Existe duplicidad de esfuerzos entre cargos. No existe responsabilidad bajo las actividades que cumple el personal.

- *Liderazgo:*

No se puede hablar de liderazgo más en los niveles gerenciales, ya que el personal se encuentra desmotivado y no presenta ánimos de colaboración o emprendimiento.

- *Cantidad de Personal:*

Existe sobre utilización del capital humano, ya que se han creado cargos innecesarios, que puede realizarlas una sola persona y de la misma forma, existen áreas en donde el capital humano se reduce a una persona siendo necesarias más. La evaluación del personal actual y de los aspirantes, no tiene parámetros de medición.

- *Distribución incorrecta de actividades:*

No existe un esquema detallado de actividades para el personal, la falta de procesos documentados hace que se dupliquen los esfuerzos, no se estandaricen los procedimientos y fomenta los reprocesos.

Proveedores:

- *Escasa diversificación:*

Considerando que la mayoría de servicios que ofrecemos está en función de los nos proveen otras empresas, no existe una política reguladora en este tema que nos permita tener el poder de decisión, lo que da como consecuencia aumento de costos.

- *Falta de comunicación:*

La hostería no cuenta con políticas que permitan una correcta intercomunicación, en cuanto a plazos de abastecimiento, plazos promedio de despacho, plazos promedio de pago, etc.

Método:

- *Procedimientos:*

No existen procedimientos bien determinados. No existen documentos que respalden esta información de los procedimientos administrativos, operativos y técnicos que se manejan en la labor diaria de la Hostería, lo que genera retraso de las actividades.

- *Normatividad:*

No existe un manual de procedimientos, amparado en leyes, que permita al personal ampararse para el correcto cumplimiento de sus actividades.

- *Falta de Manuales de Funciones:*

No existe un reglamento interno que refiera a las funciones del talento humano y los niveles de competencia que debe tener el perfil del ocupante de cada puesto.

Medida:

La Hostería carece de todo tipo de archivos históricos, balances, estadísticas, informes, planes, proyectos, oficios, entradas y salidas de personas hospedadas, eventos realizados. No existen indicadores de gestión y avance. No se manejan sistemas preventivos o correctivos. No se manejan estándares de calidad. No se hace comparaciones con la competencia.

Finanzas:

- *Falta de identificación de costos:*

La empresa carece de un criterio para administrar sus costos, aplicar utilidades a costos por insumos o servicios, lo que deriva en costos inflados y por ende insatisfacción del cliente.

- *Administración de recursos::*

No existen políticas para administrar los recursos de ingresos por los servicios de la hostería, todo se ocupa para el gasto, pago a proveedores, sin una cultura de ahorro o reinversión.

- *Débil manejo financiero:*

La hostería no cuenta con una administración basada en indicadores financieros que permitan mostrar el nivel de liquidez, rentabilidad, solvencia, etc. No cuenta con estados financieros que permitan delimitar o proyectar actividades de inversión.

Maquinaria y Tecnología:

- *Escaso equipos de computación:*

La empresa cuenta solo con una computadora para el uso del personal, que muchas veces causa retrasos en el trabajo lo que deriva en tiempos de espera para el cliente.

- *Sistemas de Comunicación:*

A pesar de contar con un servicio de Internet las 24 horas del día por medio de banda ancha, no existe un sistema de Intranet, que permita optimizar el tiempo en la intercomunicación entre el personal.

- *Falta de actualización:*

Existen equipos de oficina que deben ser actualizados, muebles telefonía, sumadoras, etc.

Marketing:

- *Carencia de estrategias*

La Hostería no posee objetivos, políticas, estrategias y técnicas para la ejecución de ventas en lo concerniente a los hospedajes y a la realización de eventos.

- *No existe plan de marketing*

La empresa no cuenta con un plan de actividades relacionadas con el mercadeo, investigación de mercado, objetivos, análisis estratégico, análisis operativo.

- *Falta de Promoción y Publicidad*

Carece de estrategias de publicidad, inversión en medios publicitarios, descuido de la imagen corporativa, control de comportamiento de sus clientes, servicio post venta, alianzas estratégicas, etc.

Gestión:

La organización se ha ido desarrollando de acuerdo a las necesidades que se presenten, por lo que no existe una organización clara ni una normativa que regule sus procesos. No existen métodos de control ni evaluación del personal. No existen medidas de seguridad o contingencia en caso de ser necesario. No se lleva un levantamiento, seguimiento y control de la documentación lo que causa quejas de los clientes.

- *Infraestructura subutilizada*

La hostería cuenta con una excelente área de hospedaje que es subutilizada, ya que no se ha gestionado un proceso que permita dar a conocer el beneficio que ésta brinda, perdiendo así, un valor fundamental de ingresos.

Análisis:

El diagrama anterior muestra algunos problemas con los que se enfrenta la Hostería Kinde Raymi en el diario desempeño de sus actividades, que si bien es cierto no han interrumpido por completo las mismas, sí han sido generadores de disconformidades, demoras y falencias en la atención a los clientes, así como en la prestación del servicio.

Conclusión:

La falta de procesos documentados ha dado como resultado que dichos problemas sean los causales principales de la *Baja efectividad de gestión* en las operaciones de la *Hostería Kinde Raymi*, por lo que con el presente estudio se pretende convertirlos en oportunidades de mejora que garanticen la efectividad de sus procesos y por tanto el mejor desempeño de la organización.

1.3 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.3.1 Marco Teórico

a) Definiciones Teóricas:

PROCESOS

Definición:

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados, emplean insumos, agregan valor y entregan un producto o servicio a un cliente”¹

¹Qualiplus, Programa Integral de Capacitación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 900:2000

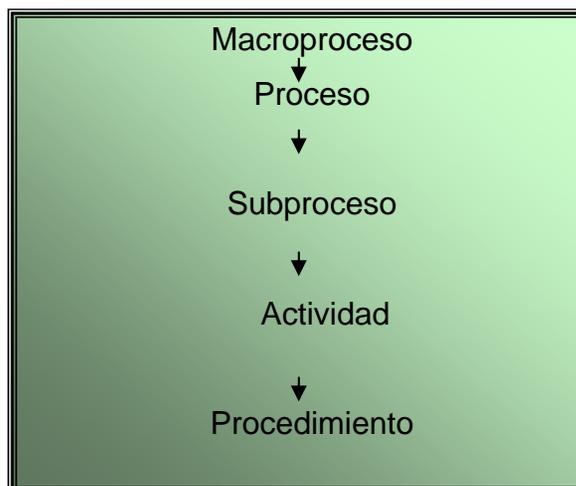
Este concepto nació en la década de los 90's a vista y necesidad de los cambios imperantes que se dan en las organizaciones, en donde las estructuras horizontales (como la que propone una Gestión por Procesos) permiten que se pueda tener un verdadero ciclo de mejora continua en la organización, manteniéndola presta a cualquier nuevo cambio.

Los procesos son la herramienta que permite que los requerimientos de los clientes (INPUTS) sufriendo o no transformaciones, sean agregados valor y generen resultados (OUTPUTS) que satisfagan a los mismos. Del mismo modo permiten determinar el orden secuencial y cronológico de las actividades que desarrolla la empresa a fin de poder identificar aspectos positivos y negativos para mejorar la entrega final de productos y / o servicios.

Toda organización tiene procesos, y todos sus miembros participan en ellos; que éstos no estén documentados y normados no los elimina, sino por el contrario abre la puerta a un estudio que determine las mejoras de las que puede beneficiarse la organización ya sea en lo correspondiente a eliminación de tiempos muertos, como a la reducción de costos.

Jerarquización de los Procesos:

GRÁFICO Nº 5



Elaborado por: José Andrés Bassante Cruz.

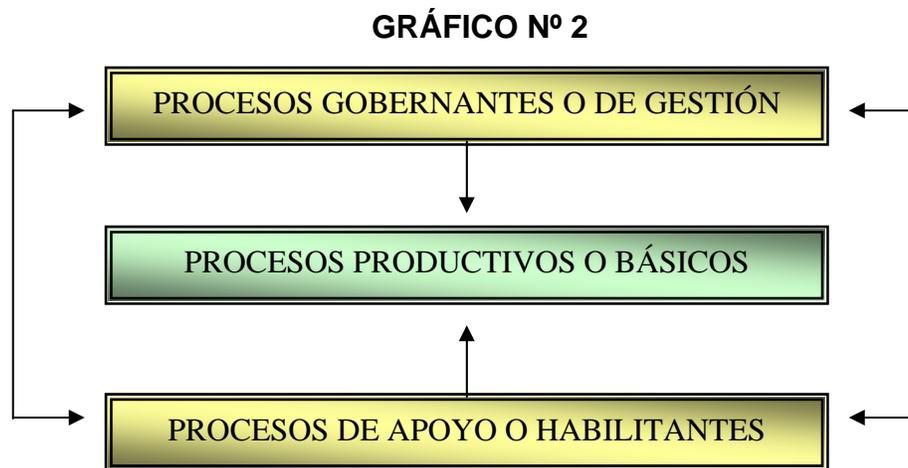
Se entiende por **Macroproceso** al conjunto de actividades madre de las organizaciones que inciden de manera fuerte en el desarrollo del giro del negocio. Son los procesos más importantes y que abarcan todo en la organización.

Los **procesos** son el conjunto de actividades específicas de un determinado macroproceso, mismos que si se desglosan más pasan a ser parte de los **subprocesos** que detallan actividades de cierto proceso, correspondiente a un proceso madre o macroproceso.

Las **actividades**, son tareas que al realizarse en secuencia permiten que se lleven a cabo los subprocesos; y por último los **procedimientos**, son las especificaciones concretas del cómo realizar cierta actividad.

Clasificación de los Procesos:

Los procesos se clasifican de la siguiente forma:



Elaborado por: José Andrés Bassante Cruz.

Los **Procesos Gobernantes o de Gestión**, “son procesos impulsores: liderazgo, formulación y despliegue de estrategias, conocimiento del cliente y el mercado, análisis de información y entorno competitivo, monitoreo, mejora

*continua*². Es decir, son los procesos que están relacionados estrechamente con la vida organizacional, para lo que se basan en principios estratégicos.

Los Procesos Productivos o Básico, “son procesos viabilizadores, que tiene acción directa en la transformación del producto o servicio a lo largo de la cadena de valor, para cumplir con los requerimientos del cliente y de los mercados.

*Estos procesos se inician en la definición de los requerimientos del cliente, diseño y creación del producto, mercadeo, comercialización, producción, embalaje, almacenamiento, distribución, control y mejora de la calidad a lo largo de la cadena de valor.*³

En definitiva, los procesos productivos son aquellos que agregan valor al producto o servicio que se entrega al cliente. Representan a la razón de ser de los negocios y sin ellos, no sería posible generar resultados.

Los Procesos de Apoyo o Habilitantes, “se relacionan indirectamente con la transformación del producto o servicio y cuya finalidad es facilitar a los procesos de gestión y productivos”⁴. Dicho de otro modo son los procesos encargados de asesorar en todo lo correspondiente a la organización.

Análisis de Valor Agregado en los Procesos:

Como se ha mencionado anteriormente, es de suma importancia el hecho de que una actividad agregue valor al producto o servicio que va a recibir el cliente, puesto que de esto depende la satisfacción del mismo y la disminución de tiempo y utilización de recursos en la entrega del mismo; sin embargo cabe recalcar que una actividad que no agregue valor, no necesariamente es infructuosa y debe ser eliminada ya que puede ser muy importante o apoyar a una que sí lo agregue.

² Qualiplus, Programa Integral de Capacitación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 900:200.

³, idem⁵

⁴, idem⁵.

Dentro de las actividades que agreguen valor, se pueden encontrar dos tipos: las que generan valor agregado para el cliente, y por las cuales éste tiene disposición de pago; y las que agreguen valor a la empresa, que son aquellas sin las cuales no se podría ofrecer productos y/ o servicios.

Por otro lado, dentro de las actividades que no agregan valor, podemos encontrar: las actividades previas a una que sí genere valor, las que impliquen control, inspección, revisión, etc., y por último las que conlleven tiempos de espera, transporte o almacenamiento.

Herramientas Básicas:

A continuación se presentan las herramientas básicas que podrían emplearse al desarrollar un estudio basado en procesos.

- *Diagrama de Causa – Efecto (Ishikawa)*

Sirve para identificar de forma práctica las posibles causas para un eventual problema. Es de mayor aplicación y se realiza en equipos de trabajo que amplíen las perspectivas. Los campos con los que generalmente se trabajan son: Maquinaria, Métodos, Materiales, Mano de Obra, Gerencia, Tecnología, etc.

- *Hoja de Registro:*

Sirve para recopilar información en el momento en el que están ocurriendo, para poder evidenciar de manera real cómo se están haciendo las cosas. Es una herramienta muy poderosa para recolectar datos de fuentes directas. A pesar de que existen formatos básicos, debe considerarse que lo importante es que de acuerdo al tipo de empresa en el que se esté levantando información, ésta hoja debe registrar la mayor cantidad de información.

- *Diagrama de Pareto:*

Se basa en el principio de Pareto que reza: 20% de causas generan el 80% de los problemas, y el 20% de las acciones generan el 80% de las soluciones; ésta es una herramienta que permite focalizar los esfuerzos en aquellos problemas que tienen mayor posibilidad de ser resueltos.

- *Flujograma:*

Representa la forma más práctica de diagramar un proceso, es decir, de colocar gráficamente la secuencia de actividades que se realizan en determinado proceso. Para esto es necesario contar con información levantada.

- *Simbología:*

GRÁFICO Nº 3

	Inicio y Fin
	Actividad
	Decisión
	Documento
	Datos
	Procesos
	Almacenamiento de datos
	Conector

Elaborado por: José Andrés Bassante Cruz

Fuente: Investigación Directa

b) La empresa:

El sector empresarial al que corresponde la Hostería Kinde Raymi es el de la Microempresa y es por tal motivo que se analizarán aspectos relacionadas con ésta.

La microempresa, es una unidad económica que se encuentra conformada en su mayoría como una sociedad de hecho, con un porcentaje del 98%, y como una sociedad de derecho en un 2%; con las siguientes características:

- “Se dedican a la producción, servicios y/o comercio, que de acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Unificada, (CIIU), se ubican en los subsectores de: alimentos (agrícola e industrial), confecciones, cuero y calzado, cerámico, gráfico, químico, plástico, madera, materiales de construcción, metalmecánica, electrónica (radio y TV), transporte, textil, turismo y hotelería, servicios profesionales, servicios generales y municipales.
- Propietarios que trabajan por cuenta propia y/o generan hasta 10 puestos de trabajo.
- Tienen un capital en giro inferior a USD\$ 20.000, sin considerar inmuebles y vehículos.
- Se registran en las filiales cantonales o parroquiales u organizaciones de la Cámara Nacional de Microempresas en el ámbito local, regional y municipales.”

“La microempresa son de subsistencia, de autoempleo de muy pequeños negocios tanto en la producción de bienes como de servicios”⁵.

⁵ <http://www.elfinanciero.com/actualidad/actualidad.html>

En función de lo detallado anteriormente, la Hostería el Kinde Raymi se encuentra dentro de los parámetros de una PYME, ya que es una empresa que no tiene valores mayores a \$20.000 por concepto de capital de giro y actualmente genera plazas de trabajo a un número de 8 personas. El subsector al que pertenece es de servicios. Por promover el servicio de hospedaje y la realización de convenciones y eventos.

1.3.2 Marco Conceptual:

Cadena de Valor: Una cadena productiva integra el conjunto de eslabones que conforma un proceso económico, desde la materia prima a la distribución de los productos terminados. En cada parte del proceso se agrega valor.

Calidad: Es un principio para darle a la comunidad lo que por derecho espera. Se basa en el principio de que la calidad es la solución a un problema, lo que hace que mejore el desempeño de un sistema de personas y maquinas, y al mejorarla se disminuyen los desperdicios, los costos y se incrementa la productividad, llegando a un producto final de calidad con gran competitividad. La calidad comienza en el señalamiento de métodos y/o objetivos.

Cliente: Organización o persona que recibe un producto. En educación se refiere a: educandos, padre o tutores, organizaciones que contratan servicios educativos, empleadores, organizaciones educativas receptoras de educandos provenientes de un nivel diferente o inferior de formación.

Control: Actividad de monitorear los resultados de una acción y tomar medidas para hacer correcciones inmediatas y medidas preventivas para evitar eventos indeseables en el futuro.

Diagnóstico Situacional: Determinación del estado actual de una organización o situación.

Gerencia: Elemento de la Administración mediante el cual se logra la realización de la Planeación, con autoridad para la toma de decisiones bajo su control directo.

Eficacia: Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles y en un tiempo determinado.

Eficiencia: Es la relación entre los recursos utilizados y los bienes o servicios producidos. Logro de un objetivo al menor costo unitario posible. Se refiere al uso óptimo de recursos en programas, subprogramas y proyectos.

Enfoque de Procesos: La identificación sistemática y la gestión de los procesos utilizados en una organización en estrecha interacción.

Enfoque Sistémico de Gestión: la identificación, comprensión y gestión de un sistema de procesos relacionados para el logro de un objetivo contribuyente a la eficacia y eficiencia de la organización.

Flujograma: Herramienta de graficación que permite visualizar la secuencia de eventos que tiene un producto o servicio.

Habitación: Espacio físico destinado a proveer servicio de hospedaje a una o más personas.

Hospedaje: Denominada a la actividad de establecimientos dedicados, de modo habitual, a proporcionar a personas alojamiento mediante el pago de un rubro, con o sin otros servicios complementarios.

Índice: Relación matemática de un valor respecto a otro valor.

Liderazgo: los líderes establecen unidad de propósito, sentido de dirección y ambiente interno de la organización. Crean un entorno dentro de la cual las personas pueden desenvolverse sin reservas en el logro de los objetivos de la organización.

Mejora Continua: Se refiere a las acciones que se toman para incrementar la calidad de las características de los productos y la eficacia y eficiencia de los procesos utilizados para producirlos y entregarlos a los clientes.

Mercado: Conjunto de transacciones que se realizan entre los compradores y vendedores de un bien o servicio; vale decir, es el punto de encuentro entre los agentes económicos que actúan como oferentes y demandantes de bienes y servicios. El mercado no necesariamente debe tener una localización geográfica determinada; para que exista es suficiente que oferentes y demandantes puedan ponerse en contacto, aunque estén en lugares físicos diferentes y distantes.

Misión: Razón de ser de la organización. Especifica el rol funcional que la organización va a desempeñar en su entorno e indica con claridad el alcance y dirección de sus actividades.

Normativa: Normas legales que regulan una determinada actividad (certificado de profesionalidad y ciclos formativos).

Política: La política es un modo de actividad que intenta resolver conflictos y promueve ajustes. Así como promueve el orden, es también fuente de conflicto al presentarse "conflicto de intereses entre las partes". Entre quienes conforman una misma organización política así como los que pertenecen a otra y difieren entre sí en sus concepciones, misión y visión.

Procedimiento: Es la forma metódica de hacer operaciones repetitivas. Forma o manera de hacer o desarrollar las fases sucesivas de un proceso. Actuación por trámites judiciales o administrativos.

Producto: Resultado de un proceso. En educación se refiere a la educación que reciben los educandos.

Recursos: Elemento necesario para llevar a cabo una tarea

Reestructuración: Período de revisión de procedimientos para plantear principio y reestructurar una organización.

Registro: Es una pequeña unidad de almacenamiento destinada a contener cierto tipo de datos. Puede estar en la propia memoria central o en unidades de memoria de acceso rápido.

Servicio: En economía y el marketing (mercadotecnia) un servicio es el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico.

Valores: Contenidos vitales captados en conceptos de cultura. Según la filosofía de los valores, los bienes pertenecen al orden del ser. Se pone en manifiesto que los valores son de orden ontológico, trascendente.

Variable: Magnitud indeterminada que, en relación o función, puede ser sustituida por diversos términos o valores constantes.

Visión: Es la descripción de como se vería la Institución si se llevan a cabo con éxito sus estrategias de desarrollo y alcanza su mayor potencial. Al interior de esa descripción se deben encontrar la misión, las estrategias básicas, los criterios de desempeño, las más importantes normas para la toma de decisiones y los estándares éticos y técnicos que se esperan de todos los funcionarios.

CAPITULO II

ANALISIS SITUACIONAL

En el presente Capítulo se analiza todos los factores que influyen en la actividad de la Hostería Kinde Raymi, estos pueden ser de carácter exógeno y endógeno los cuales intervienen en la coyuntura actual de la empresa. Mediante este análisis se puede determinar en que posición se encuentra la empresa, en función del mercado y cuales son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

2.1.1 MACROAMBIENTE

“Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Podemos citar el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales, etc.; fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas.”⁶

Como se expresa el Macroambiente se encarga de estudiar todos aquellos factores que dentro de un entorno conceptual amplio tienen influencia en los distintos sectores de las organizaciones, para lo cual es necesario estudiar: Factor económico, factor político, factor legal, factor social, factor tecnológico y factor ambiental, mismos que se detallan a continuación.

⁶ Definiciones. Extraído el 22 de Mayo de 2007
<http://español/answers.yahoo.com/quesito/index?qid20060930194857AA6KiRi>

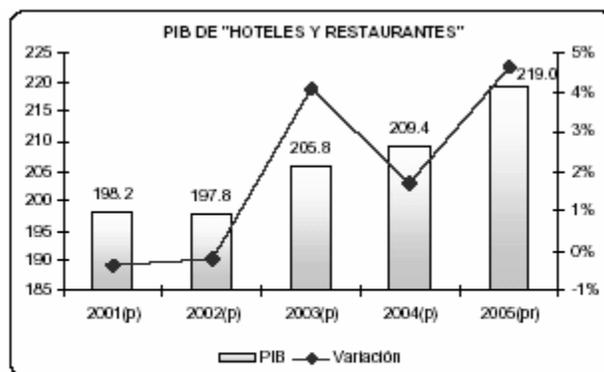
Factor Económico

Dentro de los factores económicos que influyen para el presente estudio se han considerado los siguientes: Producto Interno Bruto, Inflación, Dolarización y Créditos Bancarios, Riesgo País.

- **Producto Interno Bruto (PIB)**

De acuerdo al sistema de Cuentas Nacionales del Banco Central (BCE), el aporte del sector turismo a la economía ecuatoriana es medido a través de la rama de actividad “hoteles y restaurantes”, la cual presenta una tendencia creciente en los últimos cinco años, alcanzando en el 2005 una producción de 219 millones de dólares del 2000. El valor del PIB en el 2005 sería (previsión del BCE) el segundo mayor en la historia del sector luego del logrado en 1998 (USD 222 millones).

GRÁFICO Nº 4: PIB DE HOTELES Y RESTAURANTES



(p) Datos provisionales

(pr) Previsión

Fuente: Banco Central del Ecuador

De cumplirse las previsiones del BCE, el turismo sería en el 2005 una de las actividades más dinámicas de la economía ecuatoriana.

Sin embargo, su contribución al PIB total sigue siendo marginal.

CUADRO Nº 1: PARTICIPACIÓN DE HOTELES Y RESTAURANTES EN PIB

PARTICIPACIÓN DE “HOTELES Y RESTAURANTES” EN PIB TOTAL

2001(p)	2002(p)	2003(p)	2004(p)	2005(pr)
1.18%	1.14%	1.16%	1.10%	1.11%

(p) Datos provisionales

(pr) Previsión

Fuente: Banco Central del Ecuador

Pero la actividad turística no incluye exclusivamente a hoteles y restaurantes. Para obtener un mejor indicador de las actividades en su conjunto, en septiembre del 2003, el Ministerio de Turismo, conjuntamente con otras instituciones, culminó la consolidación de las actividades del sector a través de la Cuenta Satélite del Turismo, la cual incluye además: servicios de transporte de pasajeros, agencias de viaje, servicios culturales, deportivos y recreativos, industrias conexas y no específicas del turismo, entre las principales. De acuerdo a esta metodología, en el 2005 el aporte del sector alcanzaría el 8.6% del PIB total.

Connotación

Oportunidad: El Turismo contribuye al dinamismo de la economía del país por lo que existe una buena oportunidad de aumentar los servicios de la Hostería

- **Balanza de Turismo**

Los ingresos por turismo internacional se registran en las cuentas: “viajes” y “transporte de pasajeros” de los servicios prestados de balanza de pagos. De acuerdo a este registro, el turismo es una de las principales actividades generadoras de divisas en la economía ecuatoriana. A junio del 2005 el monto de ingresos por concepto de turismo ocupó el séptimo lugar en importancia con USD 166.2 millones luego de las exportaciones de petróleo y derivados (USD 2,615.0 millones), remesas de inmigrantes (USD 838.9 millones), exportaciones de banano

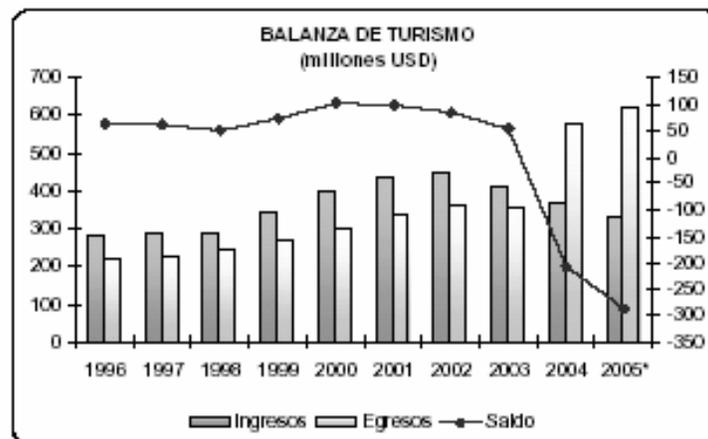
(USD 550.5 millones), elaborados del mar (USD 236.8 millones), camarón (219.2 millones) y flores (USD 211.8 millones).

Los ingresos por turismo dependen del perfil del visitante, siendo determinante la duración de su estadía, el motivo principal de la visita (ocio o negocios), la parte atribuible a las llegadas de larga distancia, etc.

Por otro lado, los gastos (egresos) por turismo se registran en las cuentas: “viajes” y “transporte de pasajeros” de los servicios recibidos de la balanza de pagos. En estas cuentas se expresan los pagos realizados por residentes en el Ecuador cuando realizan viajes al extranjero. Entre los años 2000 a 2004, el valor de estas cuentas ha crecido significativamente a una tasa del 7.8% promedio anual.

A diferencia de años anteriores, en el 2004 y 2005 el saldo de la balanza de turismo (diferencia entre ingresos y egresos) fue negativa¹. En los últimos diez años, mientras los ingresos turísticos crecieron en promedio en 3.2% anual, los egresos lo hicieron en 11.4% promedio anual.

GRÁFICO Nº 5: BALANZA DE TURISMO



* Cifras anualizadas

Fuente: Banco Central del Ecuador
Ministerio de Turismo

Los ingresos por materia de turismo aumentan, mejorando las actividades e incrementando las actividades de servicio, esto constituye una OPORTUNIDAD ALTA.

- **Dolarización**

“Proceso mediante el cual la moneda extranjera reemplaza al dinero doméstico en cualquiera de sus tres funciones (reserva de valor, unidad de cuenta, medio de pago).”⁷

El Ecuador, tras pasar por una fuerte crisis económica en el año 2000 se dolarizó, hecho que si bien es cierto impactó fuertemente a la población por el cambio de moneda, con el pasar del tiempo ha permitido que la economía ecuatoriana se estabilice y disminuya considerablemente los niveles de inflación en el mercado.

El esquema de dolarización ha generado efectos ambiguos sobre la actividad turística; por un lado, ha beneficiado al sector a través de la estabilidad de precios, factor que es muy importante para llevar acabo proyectos turísticos de gran envergadura; pero por otro lado, la dolarización ocasionó que ciertos precios se incrementen y que lleguen a niveles internacionales, provocando que otros destinos resulten más atractivos para el turismo extranjero (principalmente los países vecinos). Antes de la dolarización al Ecuador se lo percibía como un país barato.

Contar con una moneda fuerte que garantiza la estabilidad económica del país, permite que las empresas se desarrollen en un ambiente más seguro económicamente, lo que constituye una OPORTUNIDAD MEDIA.

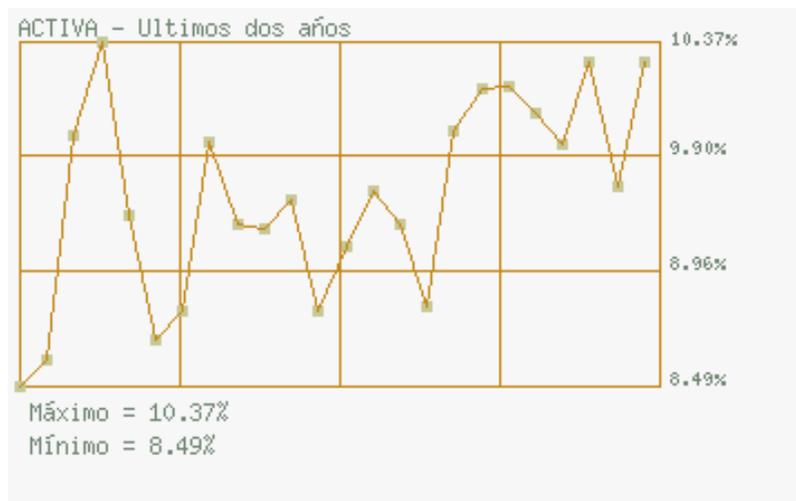
- **Créditos Bancarios**

Todas las empresas necesitan del financiamiento que ofrece la banca para poder realizar sus funciones dentro del mercado; hecho por el cual es lógico analizar los factores que inciden en este accionar.

⁷ Dolarización. Extraído el 12 de Noviembre de 2006 de <http://www.ecolink.com.ar/definicion/dolarizacion.shtml>

A continuación se presentan los datos relacionados con la Tasa Activa que tienen los bancos del país, índice importante al momento de realizar préstamos.

GRÁFICO Nº 6: TASA ACTIVA – DOS ÚLTIMOS AÑOS



Fuente: Banco Central del Ecuador

En el año de 1998 la tasa activa llegó hasta el 100%, sin embargo con la llegada de la dolarización dicha tasa empezó a descender hasta llegar a niveles de 20% a 12%, parámetros que son excesivamente altos para esquemas dolarizados. Con dicho cambio económico se empezaron a dar mayores facilidades de crédito y plazos más amplios en los préstamos, pero del mismo modo se incrementaron el número de garantías necesarias puesto que todavía se tenía cierto nivel de desconfianza.

Tomando en cuenta estos niveles económicos, es necesario recurrir a créditos bancarios para beneficios en dos vías; por una parte se beneficia la Hostería al tener liquidez que permita invertir en aspectos como: Publicidad, Infraestructura, pago proveedores, etc. Y por otro lado permitir a nuestros clientes contar con dinero para pagar valores por conceptos de eventos y/o convenciones, así como de paquetes turísticos.

Liquidez financiera hace que existan suficientes líneas de crédito y capacidad de pago, constituye una OPORTUNIDAD MEDIA.

- **Factor Político**

“Ecuador tiene una red aérea nacional que cubre adecuadamente todo el país, incluyendo a las islas Galápagos. Tiene un grupo profesional de empresarios de primera categoría y una ley que apoya el desarrollo turístico. Pero falta decisión política del Gobierno de turno para presupuestar los fondos necesarios e invertir el tiempo que haga falta en el desarrollo turístico en estrecha colaboración con el sector privado, con base en un plan de largo plazo que debe ser conjuntamente elaborado y puesto en acción.

También hay un completo desinterés de parte del Congreso por apoyar el desarrollo turístico del país; una desunión del sector privado que debería hacer un esfuerzo práctico para consolidarse en un solo bloque político con una única macrometa: el desarrollo turístico en forma continua, a pesar de los cambios de Gobierno o de ministro de Turismo.

El gremio del turismo puede llegar a ser una fuerza política respetable en el ámbito nacional, lo que le permitiría, incluso, influir en las elecciones en el Congreso, las alcaldías y hasta en la Presidencia, con candidatos que tengan sincero interés por desarrollar este sector de la producción.

Un bloque político que apoye el desarrollo turístico del país es viable. No solo tendría un gran efecto en elecciones futuras, sino también en el desarrollo económico y cultural de Ecuador.”⁸

En la actualidad, el gobierno de turno pone en marcha un plan de proyecto para dar viabilidad al turismo como Ley de Estado. En días anteriores el Ministro de Energía y Minas manifestó que dicha actividad será una base de principales ingresos para el Estado inclusive sustituyendo al rubro percibido por Petróleo, ya que es un recurso no renovable; sin embargo el Congreso Nacional limita la capacidad que tiene el turismo en materia de desarrollo, deteniendo leyes que permitan el impulso de nuevas alternativas para el mismo.

⁸ Turismo, política y economía – Marcelo Román analista.

Por lo dicho anteriormente se puede considerar una AMENAZA ALTA, ya que todos los proyectos de Ley deben ser aprobados por el Congreso Nacional, más allá de la instancia del Gobierno de turno.

- **Factor Legal**

“El marco institucional legal alrededor del cual se desempeña el sector turístico, es con la nueva Ley de Turismo del Ecuador está planteada para desarrollar una de las industrias más prósperas en todo el mundo. Privilegia la protección al turista en calidad de consumidor final porque no solo estamos en una oferta internacional sino que también, hay países que compiten con buenas conexiones aéreas, excelentes carreteras, precios, establecimientos y alojamientos. Lo importante es trabajar con infraestructura funcional y sobre todo con el recurso humano. Esta Ley fue aprobada en el Registro oficial No. 733- Suplemento viernes 27 de diciembre del 2002.

Esta Ley se fundamenta en cuatro principios fundamentales:

- *La transición de un enfoque centrado en la satisfacción de la oferta (los prestadores de servicios) a otro centrado en la satisfacción de la demanda (el turista como cliente y consumidor, a quien se le debe dar servicio de calidad.)*
- *El establecimiento de mecanismos dirigidos a la protección del turista, con miras a elevar su nivel de satisfacción, es decir, potenciar su regreso al país y alentar a otras personas a venir con él.*
- *La simplificación y delegación de funciones de regulación, supervisión y monitoreo a instancias descentralizadas, con el fin de incrementar la transparencia en el accionar del Estado, al reducirse el campo de las decisiones discrecionales de los servidores públicos del sector al momento de aplicar sanciones, otorgar permisos y dar curso a trámites administrativos relacionados con la operación de negocios turísticos.*

- *La aplicación de incentivos tributarios destinados a facilitar la captación de la inversión extranjera en el sector turístico, lo cual resulta indispensable no solo para dinamizar el desarrollo de obras de infraestructura, sino también para fomentar la introducción de criterios de excelencia y calidad en el servicio.*⁹

De cierta forma con esta ley están presionando a los propietarios de los negocios a prestar un mejor servicio basado en la calidad, para ser cada día más competitivos como país

Otras leyes que regulan el sector del turismo son:

Ley especial de desarrollo turístico

- ▶ Reglamento general para la aplicación de la ley de turismo

Al existir un correcto Marco legal establecido que permite la seguridad de la actividad, promoviendo al turismo, regulando y dinamizando el desarrollo del servicio, se establece una OPORTUNIDAD ALTA

- **Factor Social**

TURISMO RECEPTOR

Es el conformado por los flujos de turistas extranjeros que ingresan a un país distinto al de residencia. Al contrario de la disminución registrada en los ingresos por concepto de turismo, el número de turistas extranjeros que ingresaron al país presenta una tendencia creciente. En los últimos cinco años esta cifra creció a una tasa del 6.6% promedio anual.

⁹ www.viveecuador.com

CUADRO No. 2 LLEGADA DE TURISTAS EXTRANJEROS AL ECUADOR

LLEGADA DE TURISTAS EXTRANJEROS AL ECUADOR (en miles)

	2001	2002	2003	2004	2005
Número	640.6	683.0	760.8	818.9	860.8
Variación	2.2%	6.6%	11.4%	7.6%	5.1%

Fuente: Ministerio de Turismo del Ecuador

Sin embargo, a pesar del importante crecimiento en el flujo del turismo receptor, el número de turistas extranjeros llegados al Ecuador es todavía muy inferior al logrado por otros países con atractivos turísticos similares al Ecuador (paisajes urbanos y rurales, flora y fauna, cultura, etc.).

Por ejemplo, en el 2004, mientras el país recibió aproximadamente 819 mil turistas, Costa Rica recibió 1.45 millones, Perú 1.21 millones y Guatemala 1.18 millones. Colombia en cambio, a pesar de sus problemas de guerrillas y secuestros, habría sobrepasado al Ecuador en el 2005 al recibir aproximadamente 938 mil turistas extranjeros (datos provisionales).

Relacionando los ingresos totales por turismo para el número de turistas extranjeros llegados al país se tiene el gasto promedio por turista. En el gráfico a continuación se puede observar que en los últimos tres años este gasto ha disminuido notablemente

GRÁFICO No. 7 GASTO POR TURISTA EXTRANJERO



* Cifra anualizada

Fuente: Banco Central del Ecuador
Ministerio de Turismo

TURISMO INTERIOR

Turismo interior es el conformado por los flujos de turistas que residen en el país y viajan en el interior de su territorio. En el caso ecuatoriano la demanda potencial de turismo interior está constituida en su casi totalidad por la población urbana.

Es complicado llevar un registro en cuanto al número y monto de gasto del turismo interior, sin embargo, expertos en el sector consideran que el turismo interior es el que sustenta la actividad turística en el Ecuador, puesto que más de la mitad del consumo turístico total es realizado por residentes que se movilizan a través del territorio nacional. Los rubros más importantes de gasto son: servicios de alimentación, compra de bienes y servicios de transporte, entre otros. El gasto por concepto de hospedaje es marginal comparado a los citados, puesto que, la información estadística señala que la mayoría de este tipo de turistas se alojan con parientes.

De acuerdo a estimaciones del Ministerio, el turismo interior genera aproximadamente USD 180 millones, de los cuales 49% se originan en los feriados y 51% en fines de semana. Sin embargo, dada la reticencia del turista en general a declarar el volumen real de su gasto, se puede considerar que esta cifra es todavía mayor. Este tipo de información se la obtiene a través de encuestas.

Las zonas turísticas del país son muy atractivas para el turista, por lo que año a año aumenta la cantidad de personas que visitan el país.

Existe buena receptividad del turismo interno en el país, por lo que permite mejorar el servicio y mejorar las condiciones de actividad de hospedaje, por lo que constituye una OPORTUNIDAD ALTA.

- **Factor Ambiental**

“La Organización Mundial de Turismo estima que en 1993 hubo aproximadamente 500 millones de turistas internacionales, representando asimismo el 25% del comercio mundial.

El tipo de turismo que está experimentando el mayor dinamismo en su crecimiento es el turismo basado en la naturaleza (ecoturismo), el cual se estima generó en 1989 el 7% de todos los ingresos de viajes internacionales, y esta cifra parece estar creciendo rápidamente. Sin embargo, de no recibir una cuidadosa orientación profesional, este crecimiento acelerado puede provocar serias consecuencias negativas, algunas de ellas con efectos terminales.

Las áreas naturales y especialmente los parques nacionales y otras áreas protegidas, con sus paisajes, flora y fauna silvestres, junto a todos aquellos rasgos culturales que pueden estar allí presentes, constituyen atracciones notables para los habitantes de los países respectivos y para los turistas de todo el mundo.

Los desarrollos turísticos inapropiados pueden causar grave degradación a las áreas naturales de importancia ecológica, y producir efectos difícilmente

previsibles en las tierras o aguas que les rodean. Deberá por tanto, encontrarse un balance entre el disfrute del turista y los requerimientos de la conservación.

Si permitimos (como en muchos lugares lamentablemente ya está sucediendo) que el turismo masivo descontrolado continúe arrasando áreas de alto significado natural y cultural, vendrá un daño irreversible sobre dichas áreas, que constituyen los depositarios de la diversidad biológica y cultural del planeta, así como fuentes importantes de ingreso y bienestar para todas las naciones.”¹⁰

El Ecuador es rico en biodiversidad y zonas turísticas, por lo que cada año aumenta el turismo en todas las regiones nacionales que permiten que esta actividad se desarrolle contribuyendo al mejoramiento de los recursos del país y, estableciendo un marco de crecimiento económico sostenido; bajo éstos parámetros se establece como una OPORTUNIDAD ALTA.

2.1.2 MICROAMBIENTE

“Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, según Philip Kotler también los competidores, intermediarios, clientes y públicos. A partir del análisis del Microambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa.”¹¹

- **Proveedores**

La Hostería Kinde Raymi, tomando en cuenta el tipo de servicios que ofrece, tiene una extensa lista de proveedores de diferentes actividades para cumplir con los productos y servicios que ofrece a los diferentes clientes de la empresa.

¹¹ Datos proporcionados por la Organización Mundial del Turismo(OMT), la división de estadística e informática de Cetur, y propuestas de políticas de turismo del Arq.Hector Ceballos.

A continuación se detalla cada uno de los proveedores con su nombre y giro de negocio.

CUADRO N° 3
PRINCIPALES PROVEEDORES DE LA HOSTERIA KINDE RAYMI

Descripción	Nombre
<u>Servicio de Comida</u>	
Salonero , cocinero (Sr. Quezada)	Gonzalo Baldeón
Catering	Sr. Humberto Quezada
Erwin Garzón	BOKADO FOOD & SERVICE
Servicio y Catering	Juan Cueva/Hugo Quishpe
CONSORCIO PERIGNON	Santiago Flores
Apetitos Net - Delicatessen	Sonia Navarrete
Bocaditos	Mery Aguilar
Mesero	Freddy Achote
Mesero	Luis Achote
Mesero	Diego Achote
Ayudante de cocina	Darwin Lizano
Ayudante de cocina	Mario Perugachi
Salonero Pastelero	Antonio Naula
Cocinera	Amada Vargas
Bocaditos	Ana Lucía Romero
Hielo	Hugo
Barman y publicista	Santiago
Mesero	David Flores

TACHA PAN	Jorge Ramírez Racines
GUITIG	Juan Francisco Cárdenas
<u>Decoración</u>	
Alicia Novillo	Decoración
Silvana Coloma	Roses & Roses (Florícola)
Luis Vilcacundo	Implementos para arreglos
Ángel Vicente Lara	Elaboración de Vidrios Fundición
Wilson Lita	Decoraciones Florales
Frank Lowndes	Decorador de flores
<u>Música y Ambientación</u>	
Disco Móvil	Rubén Sosa
Disco Móvil	Alejandro Vásquez
ENDLESS SOUND	Roberto Martínez
Disco Móvil y Maestro de Ceremonias	Freddy López
Maestro de Ceremonia	Dino Molina
Orquesta	BATAHOLA
Banda Juvenil de Músicos	LA DOLOROSA - César Sosapanta
Gran Banda de Pueblo Virgen del Tránsito	Sra. Laura Guamán
Música Religiosa y Ambiental	Rosy Pacheco
Banda de Pueblo	La Farra Quiteña - Gerardo Parreño

MANTENIMIENTO

Descripción	Nombre
Jardinería y mantenimiento de áreas verdes	Ernesto Vilatuña
Plomería	Angel Llulluna
SONY Laboratorio Técnico (Todo lo que sea eléctrico)	Hugo Tupiza
Servicio de Volquetas	César Sandoval

PUBLICIDAD

REVISTA EL VALLE	Azucena Calle
REVISTA INFORMAT VALLE	Rodrigo Chávez
Publicidad V&G Material POP	Fausto Valdivieso
VECTOR UNO	Ghems Rubio
Marcelo Caizaguano	Publicidad por Internet
MANTIS	Daniel Salvador

SERVICIOS ADICIONALES

Descripción	Nombre
LICORES	Luis Suárez
Filmaciones, Fotografía Profesional	Viviana Díaz V.
Fotografía de bodas, publicitaria y corporativa, Identificaciones digitales,	Seriprint- Fernando Arroba R.

Filmación y Edición Digital	
Fotografía	Foto Estudio Ricardo Valiente
Fotografía y Filmaciones	Ing. José Luis Pérez
Fotografía y Filmaciones	Gustavo Pacheco Ibarra
Accesorios y asesoría de bodas	TULES Y NOVIAS
AUTOS CLÁSICOS	Arturo Jaramillo
CARRETA	Luis Moromenache
TAXIS	
Profesor Bioenergético	Manuel Miño
Reparación de Calefones	Cesar Lastra
Hospedaje Oriente	Dr. Galo Quiñónez
Alquiler de Vajillas y Toldos	María de Lourdes de Rivadeneira
SUPAN	Angel Pomo
ALMACÉN DE VAJILLA JIMENEZ MOREIRA	Bárbara Jiménez

Elaborado por: José Andrés Bassante Cruz

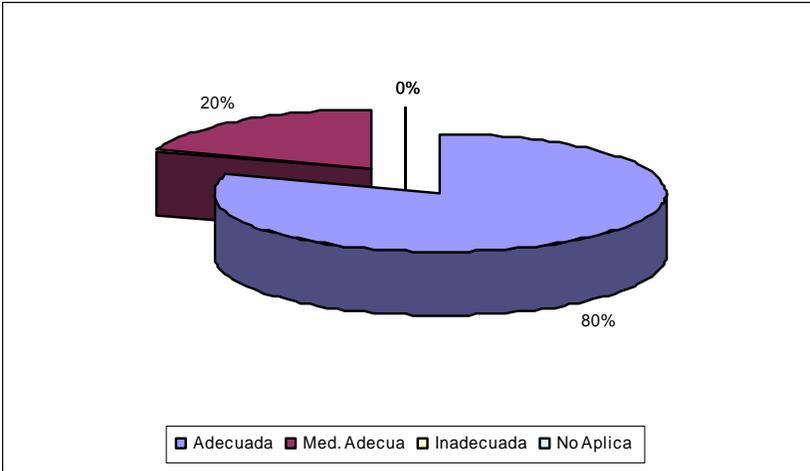
Fuente: Hostería Kinde Raymi

Es importante recalcar que dentro de cada una de las diferentes categorías, existen varios proveedores, esto es debido a que la empresa se preocupa por tener el poder de negociación que solo se da con la diversificación de servicios.

Los proveedores de la Hostería Kinde Raymi pueden estar clasificados de la siguiente forma: 1) Proveedores de Insumos 2) Proveedores de Productos Terminados 3) Proveedores de Servicios Personales.

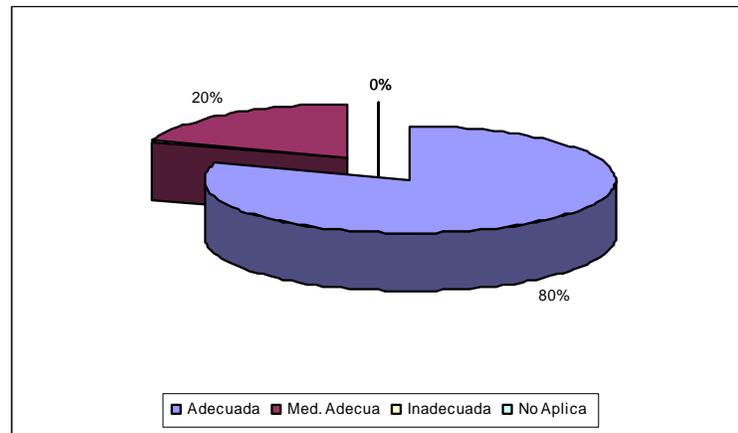
A continuación se presenta los resultados de la aplicación de encuestas a las empresas de proveedores de la Hostería Kinde Raymi.

1. Los productos y servicios que ofrece su organización son:



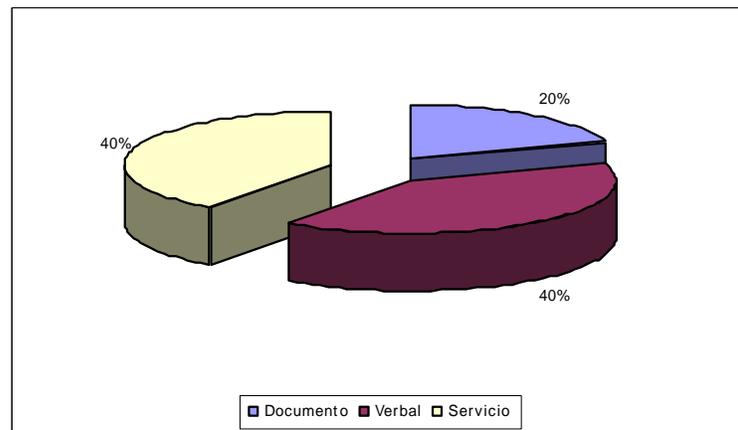
El 80% de los proveedores de la Hostería establece que los productos y servicios que ofrece son adecuados por lo que se presenta una OPORTUNIDAD ALTA.

2. ¿Cuál es su tiempo de respuesta frente a un pedido o requerimiento?



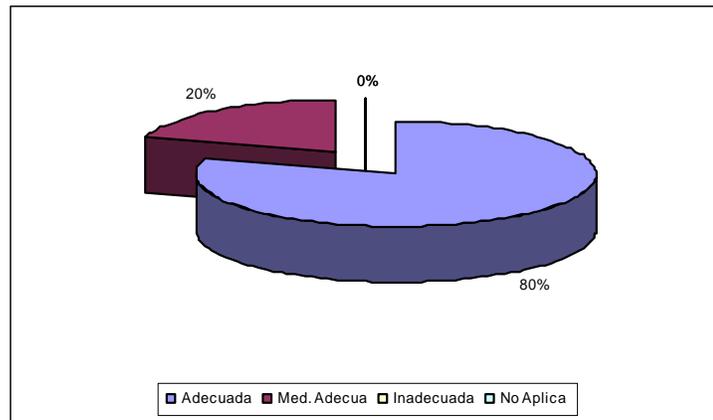
El 80% de los proveedores tiene un tiempo de entrega adecuado. Se establece una OPORTUNIDAD ALTA.

3. ¿Qué tipo de garantías ofrece?



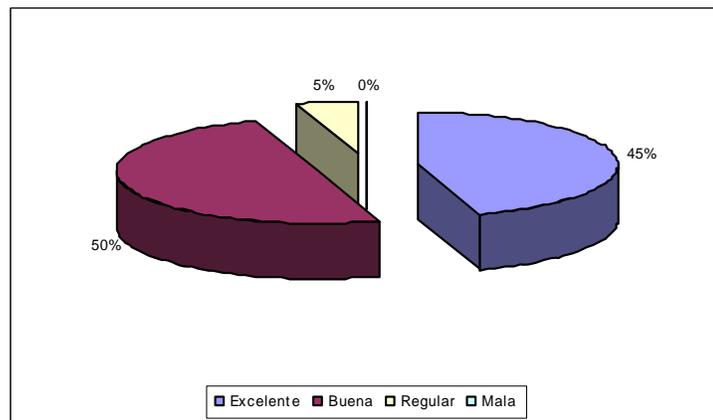
Solo el 20% de los proveedores, entrega garantías a través de documentos, siendo más riesgoso la correcta entrega del servicio o bien. Se establece una AMENAZA MEDIA

4. ¿Cómo son las formas de pago que acepta su organización?



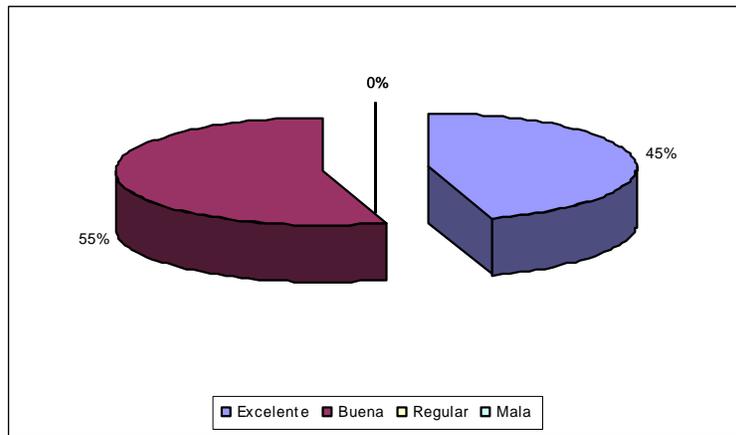
Se establece una OPORTUNIDAD MEDIA, ya que el 80% de los proveedores piensa que la forma de pago es adecuada.

5. ¿Cómo califica usted al cumplimiento de las obligaciones de la Hostería Kinde Raymi con su organización?



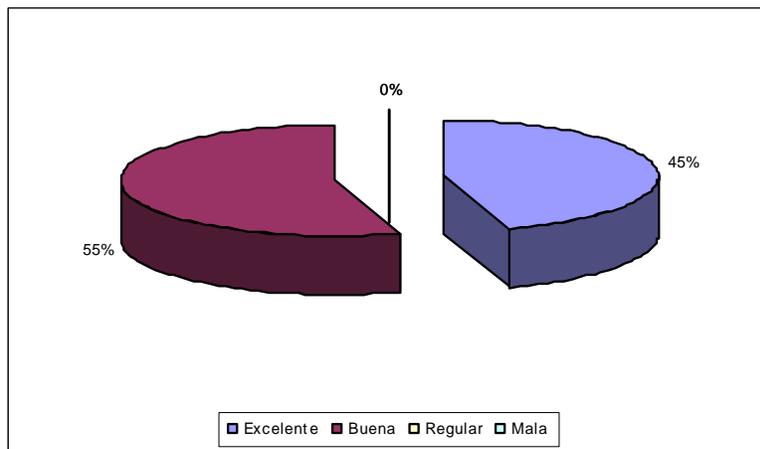
El 45% de los encuestados piensan que el cumplimiento de las obligaciones de la Hostería es excelente y el 50% es bueno. Se establece una OPORTUNIDAD MEDIA.

6. Su relación con la Hostería Kinde Raymi es:



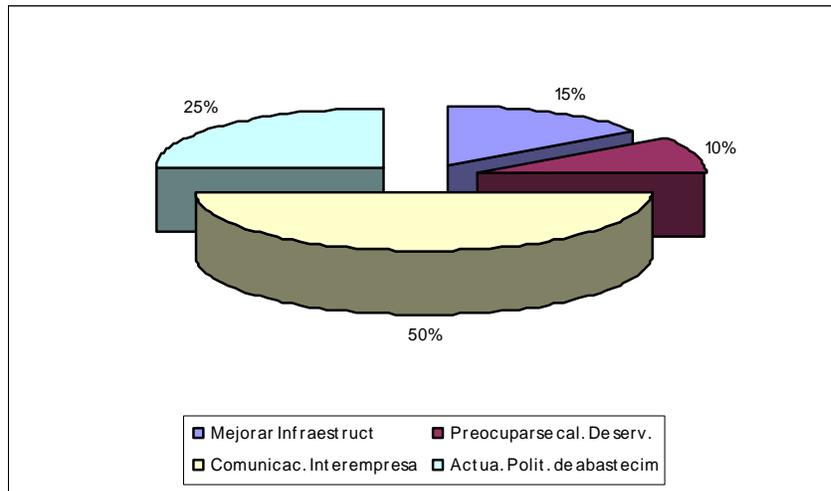
El 45% de los encuestados tiene una buena relación con la Hostería y el 55% que es buena. Se establece una OPORTUNIDAD MEDIA.

7. El personal de la Hostería Kinde Raymi con el que usted se relaciona es:



El 45% de los encuestados se relaciona de manera excelente con el personal y el 55% de manera buena. Se establece una OPORTUNIDAD MEDIA.

8. ¿Considera necesario hacer algún reclamo o sugerencia a la Hostería Kinde Raymi?



Los reclamos de parte de los proveedores se distribuye en el 50% con falta de comunicación entre empresas, el 25% cree que es necesario actualizar las políticas de abastecimiento. Se establece una AMENAZA ALTA.

- **Clientes**

Clientes Actuales

Los clientes de la Hostería son personas naturales o empresas que destinan sus recursos para la realización de un evento social o de una convención de carácter institucional, respectivamente, así como para hospedaje.

PERSONAS NATURALES

La Hostería Kinde Raymi cuenta con clientes que de manera esporádica, que buscan los servicios para la realización de un evento social y estos pueden ser de cualquier tipo: comerciantes, empresarios, etc.

COORPORATIVOS

Por otra parte un servicio potencial para la empresa es el de proveer a las empresas de instalaciones para realizar talleres, capacitaciones, convenciones, en la línea de instituciones y empresas. A continuación se presentan diferentes clientes que han utilizado los servicios de la empresa en los últimos 5 meses.

CUADRO No. 4
EMPRESAS EN EL ECUADOR CLIENTES DE LA HOSTERIA

TESALIA	Daniela Cadena
UTE	
AHOTEC	Federación Hotelera del Ecuador
LABORATORIOS GENFAR	Fernando Chamorro
INGELCOM	Ing. Víctor Jácome
FUNDACIÓN DESARROLLO Y AUTOGESTIÓN	Paola Pinos
ARMADA	Marcela Pérez
La Salle	Ernesto Coronel
SEGUROS DEL PICHINCHA	Amparito Achig
FERIAS Y EVENTOS	Susana Vélez
ENDESA BOTROSA	Ing. Vinicio Noriega
AUTEC	Efrén Morillo/Jaquelline Moromenacho

PORTA	Ing. Jorge Ortega
	Betty Sandoval
ROMANEL	Sra. Maribel Sarabia
BDF	Ing. Karina Moreno
FISE Fondo Internacional	Sr. Telmo Riofrío
CNNA	Srta. Salome Arteaga

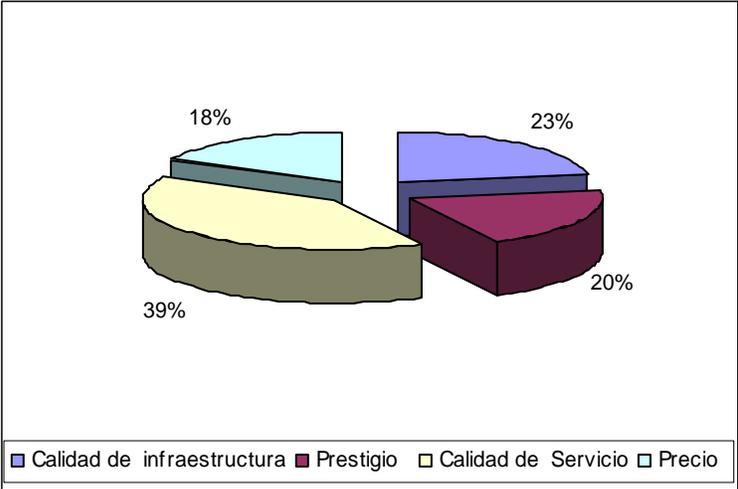
HUESPEDES

Además del tipo de servicios anteriores, la hostería tiene clientes que solicitan el servicio de hospedaje en las diferentes habitaciones, por lo que éstos pueden ser empresarios, comerciantes y sobre todo turistas.

Clientes Potenciales

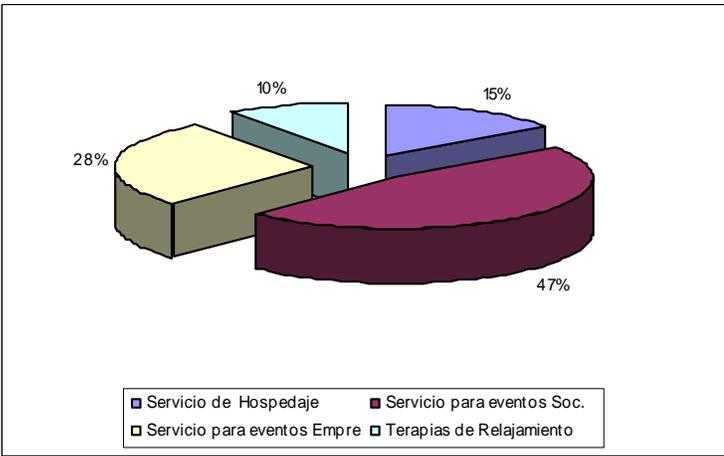
El tratamiento de estos clientes es muy importante y se lo puede analizar de dos maneras, por una parte los clientes que pueden ser captados por los diferentes medios publicitarios y por otro lado los clientes que ya han probado nuestros servicios, es decir, las personas que han estado en eventos en carácter de invitados buscan a la Hostería para ser clientes directos.

1.- ¿Indique en orden de importancia (mayor 1 menor 4), qué le motiva a escoger lo servicios de la Hostería Kinde Raymi?



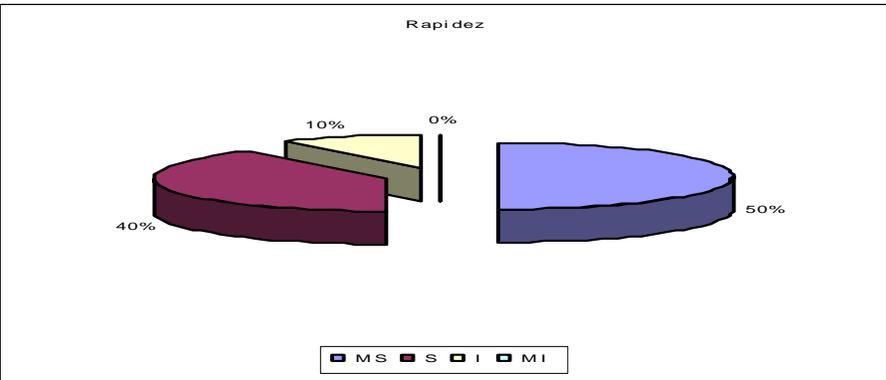
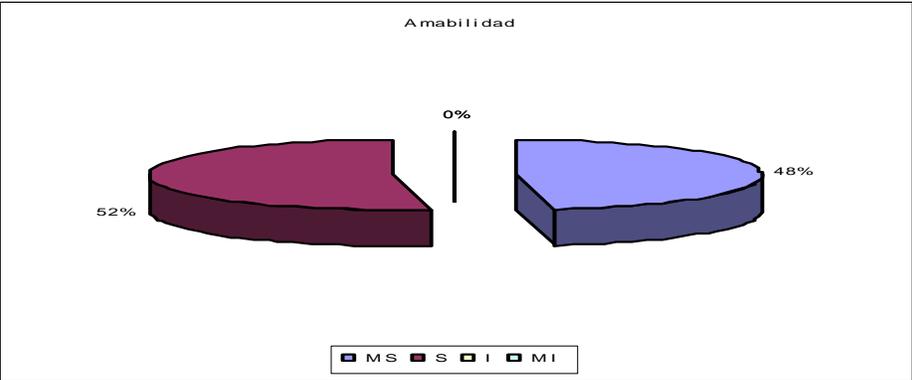
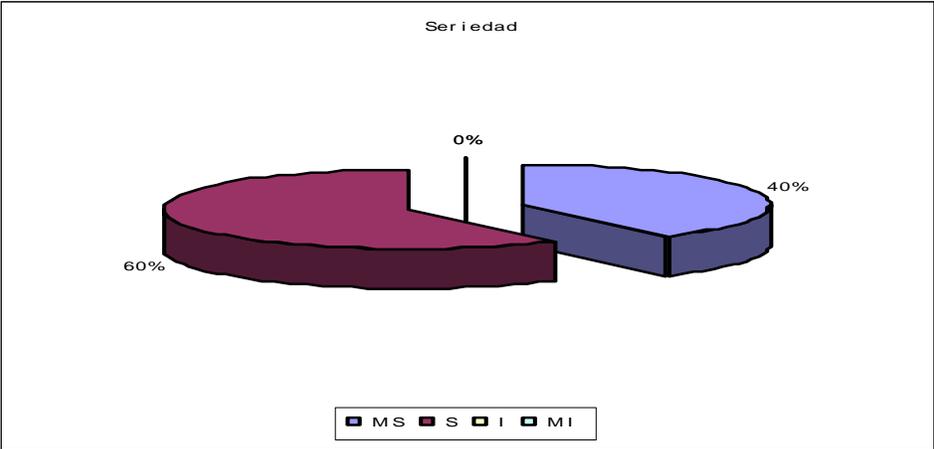
El 39% de los clientes fue motivado a escoger los servicios de la Hostería por la calidad de servicio y el 23% por la calidad de la infraestructura. Se establece una OPORTUNIDAD ALTA.

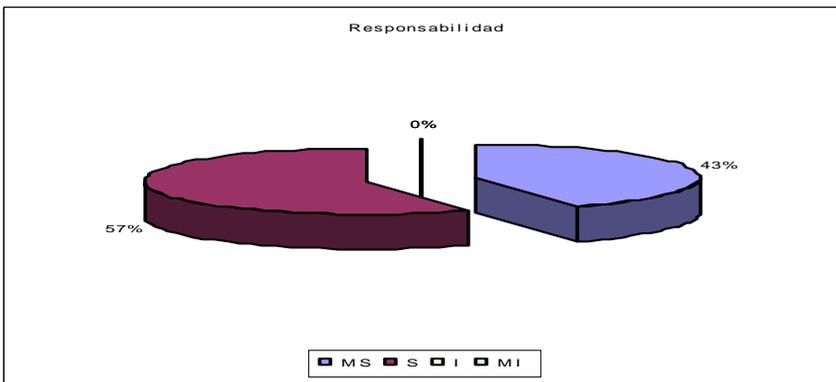
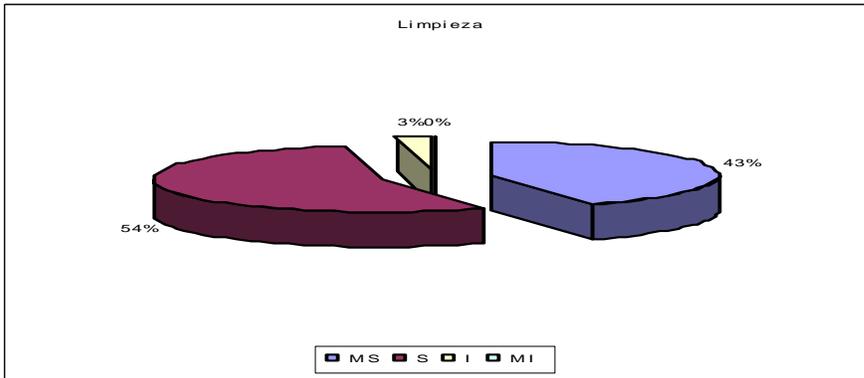
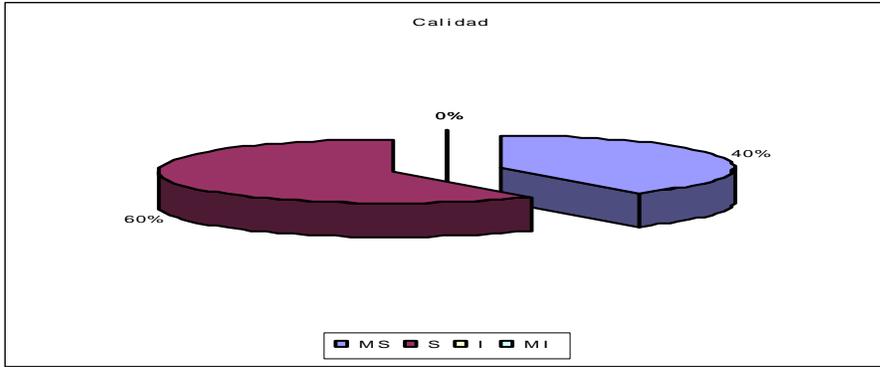
2.- ¿Cuáles de los siguientes servicios que ofrece la Hostería Kinde Raymi ha utilizado usted?



El 47% de los encuestados han utilizado los servicios de la Hostería para realizar eventos sociales, siendo este servicio el que deja mayor margen de utilidad. Se establece una OPORTUNIDAD ALTA.

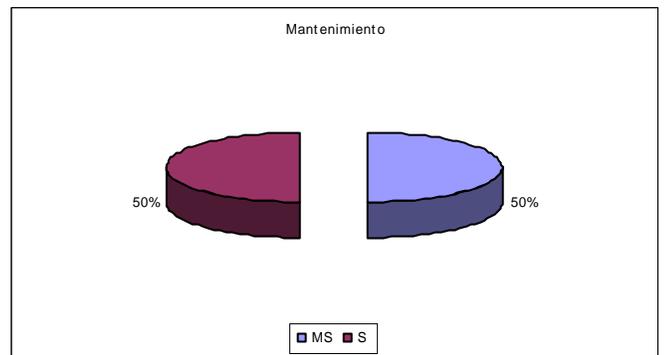
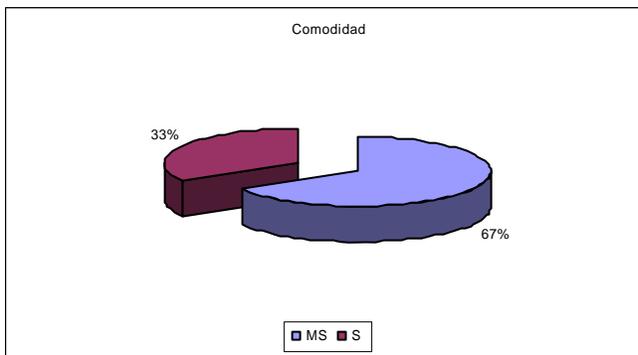
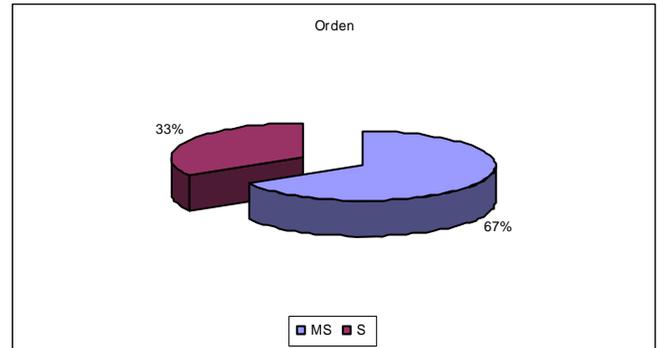
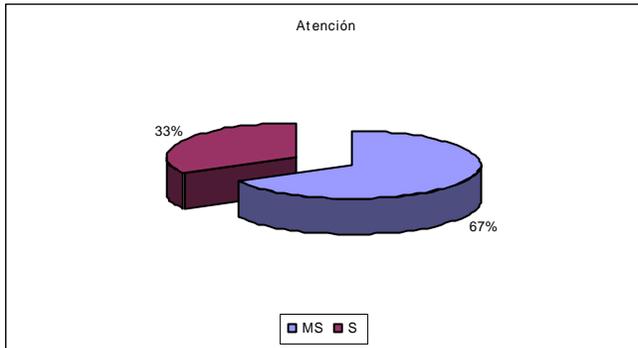
3.- Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio para eventos que ofrece la Hostería Kinde Raymi según el siguiente cuadro:





En cuanto a seriedad, amabilidad, rapidez, calidad, limpieza y responsabilidad, existe una mayor tendencia hacia estar satisfechos por todo esto. Se establece una OPORTUNIDAD MEDIA

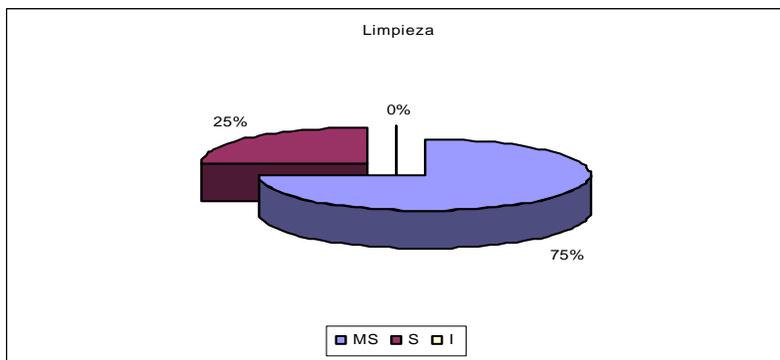
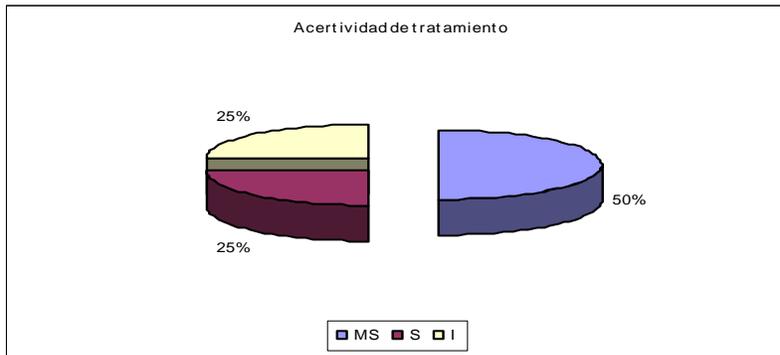
4.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio de hospedaje relacionado con:



Los clientes encuestados están muy satisfechos y satisfechos de los servicios por el hospedaje. Se establece una OPORTUNIDAD ALTA.

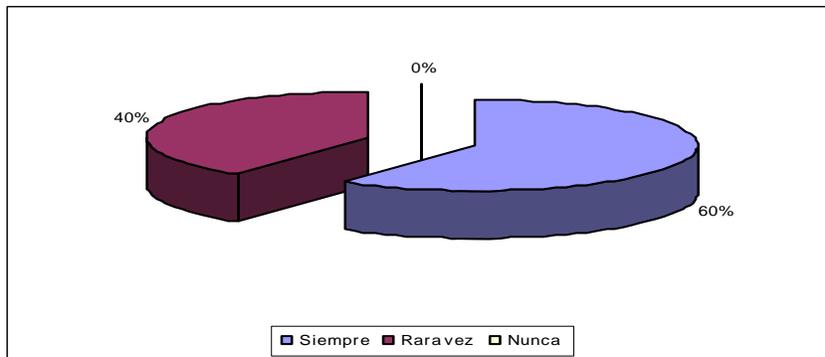
5.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los servicios para terapias de relajación relacionado con:





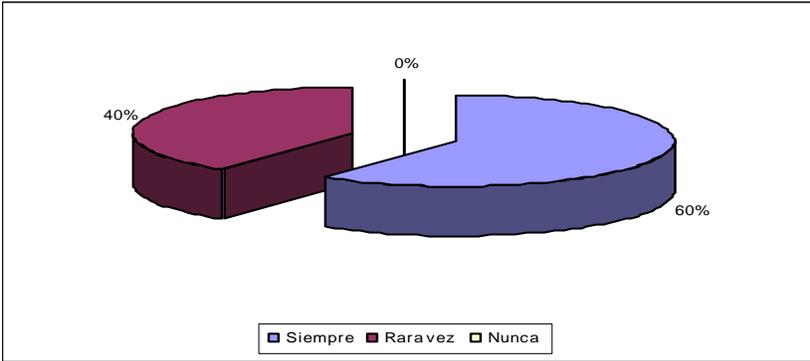
Los clientes se sienten satisfechos y muy satisfechos con los servicios de hospedaje. Se establece una OPORTUNIDAD MEDIA.

6.- ¿El personal administrativo que lo atiende comprende sus requerimientos?



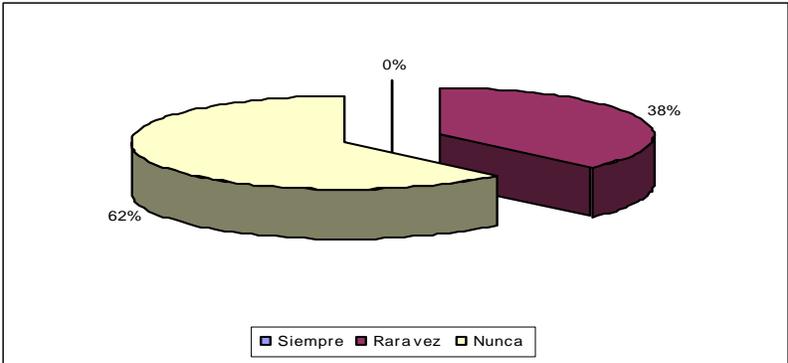
El 40% de los encuestados piensa que el personal rara vez atiende sus requerimientos. Se establece una AMENAZA MEDIA.

7.- ¿El personal operativo que lo atiende cumple con sus necesidades?



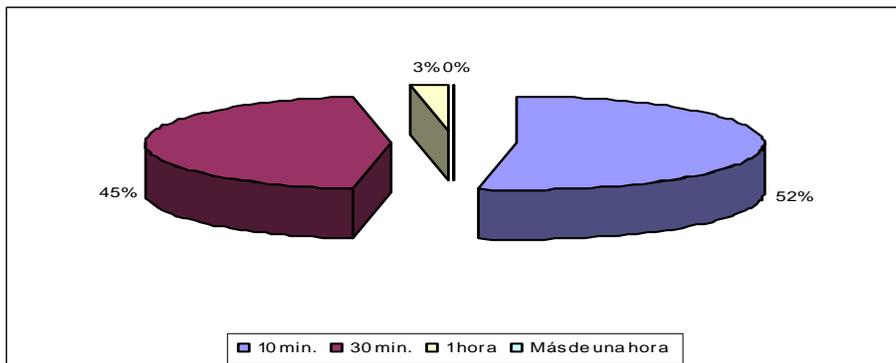
El 40% de los encuestados piensa que el personal rara vez cumple sus necesidades. Se establece una AMENAZA MEDIA

8.- ¿Ha realizado algún reclamo a la Hostería Kinde Raymi?



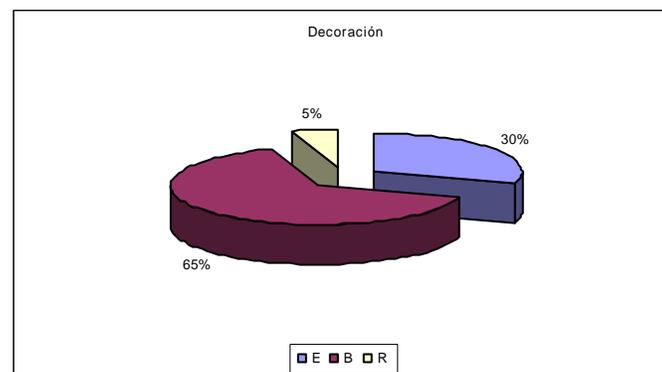
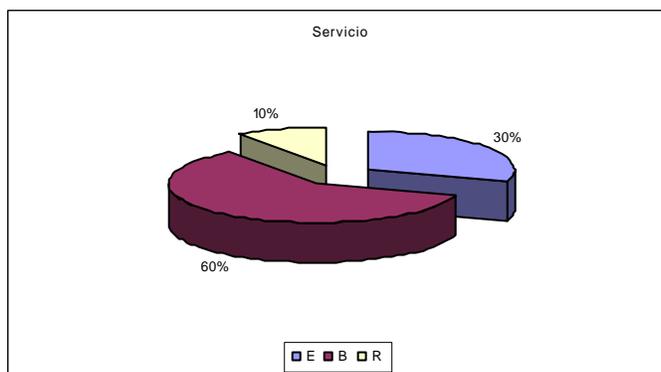
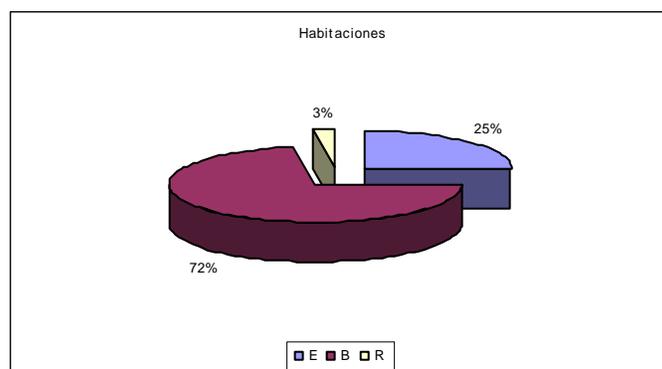
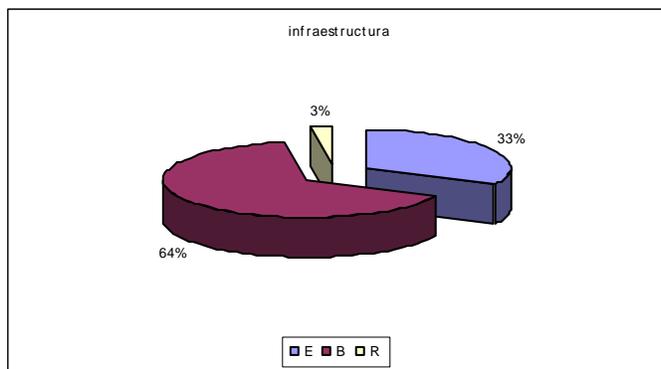
El 62% de los encuestados, expresa que nunca ha realizado algún reclamo ala Hostería. Se establece una OPORTUNIDAD ALTA.

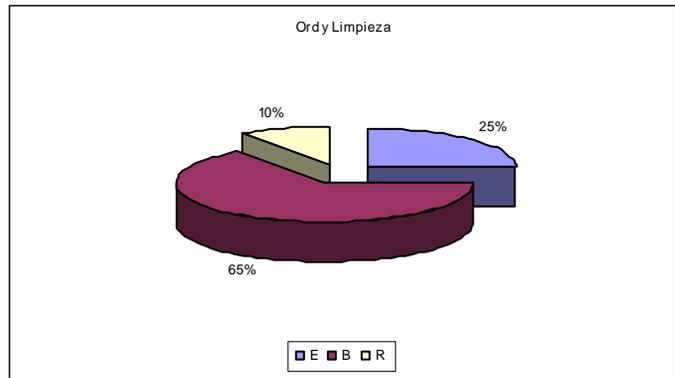
9.- ¿Qué tiempo se han demorado en atender y solucionar sus reclamos?



El 45% de los encuestados expresa que la atención demora más de 30 minutos en atenderlo. Se establece una AMENAZA MEDIA.

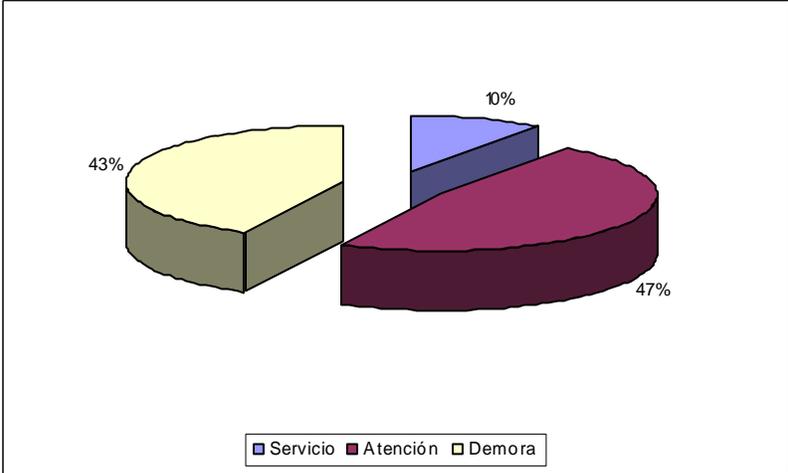
10.- ¿Cómo califica los siguientes aspectos de la Hostería Kinde Raymi?





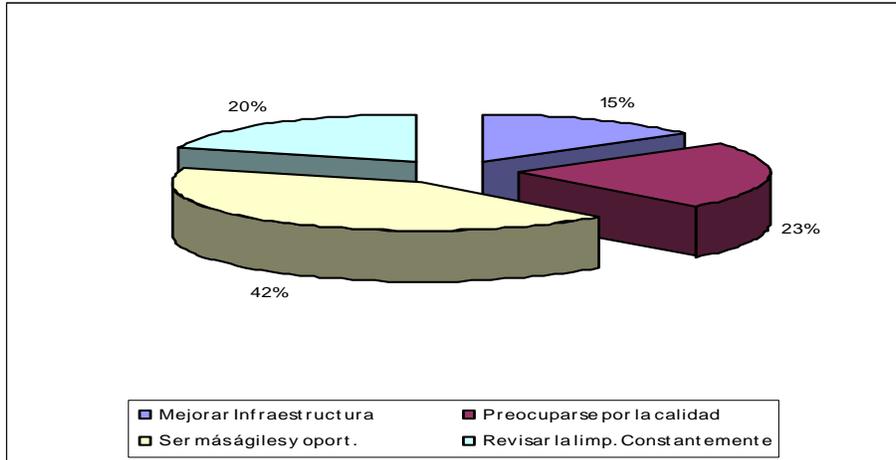
La mayoría de los encuestados piensa que todos los aspectos de servicio de la Hostería son buenos. Se establece una OPORTUNIDAD MEDIA.

11.- ¿Cuáles han sido los reclamos más frecuentes?



El 43% de los clientes han realizados reclamos por la demora y el 47% han reclamado por la atención. Se establece una AMENAZA ALTA.

12.- ¿Cuáles de estas sugerencias daría para que los servicios que ofrece la Hostería Kinde Raymi sean mejores?



El 42% de los encuestados sugiere que el personal debe ser más ágil y oportuno al momento de atender. Se establece una AMENAZA ALTA.

- **Competencia**

Para el análisis de la competencia, tomamos en cuenta dos aspectos generales, que tienen que ver con el tipo de empresas que tienen el mismo giro de negocio que el de la Hostería Kinde Raymi, por tal motivo hemos clasificado en dos formas:

- Hoteles y Centros de Recepción en la ciudad de Quito
- Hosterías y Centros de Recepción en el Valle de Cumbayá
- Hosterías y Centros de Recepción en el Valle de los Chillos

Esta clasificación se realiza en función de la incidencia de la competencia que representan estos lugares dependiendo de los tipos de servicios, infraestructura y ubicación.

Hoteles y Centros de Recepción en la ciudad de Quito

Por la actividad de este tipo de empresas, se ha considerado los Hoteles en el Distrito Metropolitano de Quito, que cumplen con el servicio de hospedaje y para realización de eventos y convenciones.

Según datos de la FEDERACIÓN HOTELERA DEL ECUADOR (AHOTEC), en la ciudad de Quito existen 28 empresas hoteleras que forman parte de la Federación de un total de 255 a nivel de las 22 provincias del territorio nacional.

A continuación se presenta una lista de los principales hoteles de la capital que representan una competencia directa en función de las preferencias del cliente por el nombre y los servicios.

CUADRO No. 5
COMPETENCIA DE LA HOSTERIA KINDE RAYMI

<u>Hoteles</u>	<u>Dirección</u>
 Hotel La Cartuja ★★★★★	<i>Leonidas Plaza 170 y 18 de Septiembre Quito-Ecuador</i>
 Best Western Plaza ★★★★★	<i>Av. Shyris #1757 y Naciones Unidas Quito - Ecuador</i>
 Mercure Alameda	<i>Roca 653 y Av. Amazonas Quito - Ecuador</i>
 Hilton Colon	<i>Avs. Patria y Amazonas Quito - Ecuador</i>
 Hotel Quito	<i>Av. González Suárez</i>

	<i>Quito - Ecuador</i>
 Radisson Royal	<i>Av. 12 de Octubre y Cordero 444 Quito - Ecuador</i>
 Hotel Akros	<i>Av. 6 de Diciembre y Checoslovaquia Quito - Ecuador</i>
 Hotel JW Marriott	<i>Av. Orellana y Amazonas Quito - Ecuador</i>
 Hotel Swissôtel	<i>12 de Octubre y Luis Cordero Quito - Ecuador</i>
 Hotel Sheraton	<i>Av. NN UU y Av. República de El Salvador Quito - Ecuador</i>
 Hotel Alejandro	<i>Av. 10 de Agosto y Rumipamba Quito - Ecuador</i>
 Hotel Barnard	<i>Queseras del Medio # 598 Quito - Ecuador</i>
 Café Cultura	<i>Robles y Reina Victoria Quito - Ecuador</i>
 Chalet Suisse	<i>Reina Victoria y Calama Quito - Ecuador</i>
 Hotel República	<i>Av. República E2-137 y Azuay Quito - Ecuador</i>
 Dann Carlton	<i>Av. República de El Salvador e Irlanda Quito - Ecuador</i>

Hosterías y Centros de Recepción en el Valle de Cumbayá

Quinta La Guajira



Las instalaciones de esta Quinta cuentan con:

Salones para realizar eventos y convenciones

Parqueadero Interno para 120 autos

Guardia de Seguridad

Generador de Electricidad

Personal de Servicio

Supervisión de personal Ejecutivo

Asesoramiento Personalizado del Evento

Hosterías y Centros de Recepción en el Valle de los Chillos

Habitaciones **HACIENDA LA CARRIONA** *Reservaciones*
Servicios *Disfrute su estancia* *Ubicación*

Nuevos Servicios

La infraestructura antigua de la casa ha sido actualizada y ampliada para crear lo que ahora es **La Carriona**.

Contamos con...
Elegantes comedores y un **acogedor bar**, punto de encuentro para reuniones de negocios, o tan solo para relajarse entre amigos al final de un arduo día.

Lista de Servicios
Eventos
Convenciones
Matrimonio
Fuegos Artificiales
Corridas de toros
Banda de Pueblo
Servicio de Bar
Servicio de Restaurante
Servicio de Cafetería
Bautizos
Capilla de iglesia

Detalle de Servicios

FUEGOS ARTIFICIALES
Los precios de las diferentes opciones (*castillos, vacas locas, camaretas etc.*) varían mucho.
Si desean ordenar estos **servicios pirotécnicos** por favor llamamos con dos o tres semanas de anticipación para presentarles una proforma del costo.


Disponemos de una **sala de uso múltiple**, en general utilizada para convenciones de hasta 50 personas. También contamos con chozón con capacidad de más de 150 personas si todos quieren sentarse en un solo ambiente. El retroproyector, pantalla, papelógrafo, y pizarra de tinta líquida están incluidos en su paquete.

HOSTERIA MIRA SIERRA

Todas las habitaciones son alfombradas y disponen de baño privado, televisión por cable, teléfono, servicio de lavandería, caja de seguridad, servicio de cafetería a la habitación y el uso de las instalaciones, sauna, turco y toboganes.

También cuenta con canchas deportivas (2 de indor, 4 de volley ,1 de basket), snack, sesiones de aeróbicos dirigidos al aire libre, ambiente familiar, juegos Infantiles.

Restaurante:

En el restaurante podrá encontrar lo mejor de la cocina nacional e internacional, servicio a la mesa en un cálido ambiente. Menú ejecutivo para huéspedes y convencionistas.

HOSTERÍA SOMMERGARTEN

La Hostería Sommergarten fue construida en el año 1990 y se encuentra a 20 Km. de la capital de Quito, en el fértil “Valle de los Chillos” en la histórica ciudad de Sangolquí.

Ubicada a 2.450 m de altura, usted encontrará allí un ambiente de paz y tranquilidad para disfrutar de un lugar ecológico con un clima de eterna primavera durante todo el año.

La Hostería Sommergarten es por su cercanía a importantes lugares turísticos un sitio estratégico para realizar diferentes actividades de recreación y de turismo.

Además cuenta con un bar restaurante, que ofrece platos nacionales e internacionales, 2 salones para convenciones y reuniones sociales, piscina, sauna, turco e hidromasaje, teléfono, fax, TV, Internet, servicio a la habitación, lavandería, parqueadero, transportes turísticos con guías y chóferes especializados.

Villa Trecase



Organizadora de recepciones y ceremonias privadas.

Extensas áreas verdes para un albergue de más de 1000 personas.

Cuenta con servicios como:

- Salón para eventos y pista de baile
- Arreglos Florales y Catering
- Parqueadero

Ubicada en Av. Antares s/n y av. constelación, Urb. Mira Sierra San Rafael.

• Organismos de Control

Dentro del sector turístico existen varias instituciones involucradas en su control, como se señaló anteriormente en el factor legal.

La Hostería como proveedor de Servicios adquiere obligaciones tributarias por concepto de impuestos, por tal motivo el Organismo de Control que regula esto es el Sistema de Rentas Internas SRI.



Sistema de Rentas Internas

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

El SRI tiene a su cargo la ejecución de la política tributaria del país en lo que se refiere a los impuestos internos. Para ello cuenta con las siguientes facultades:

- Determinar, recaudar y controlar los tributos internos.
- Difundir y capacitar al contribuyente respecto de sus obligaciones tributarias.
- Preparar estudios de reforma a la legislación tributaria
- Aplicar sanciones.

Por otra parte, al ser una empresa que labora directamente con talento humano, existe un organismo de control que incide directamente con el personal y es el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, ya que todo el personal esta amparado con los beneficios que ofrece la ley dentro del Código de trabajo.



Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

El Instituto Ecuatoriano de seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se encuentra en una etapa de transformación, el plan estratégico que se está aplicando, sustentando en la Ley de Seguridad Social vigente, convertirá a esta institución en una aseguradora moderna, técnica, con personal capacitado que atenderá con eficiencia, oportunidad y amabilidad a toda persona que solicite los servicios y prestaciones que ofrece.

El IESS tiene la misión de proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad,

maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que establece el **Art. 17 de la Ley de Seguridad Social vigente**

Otro organismo de Control y quizá el más importante que rige a la Hostería Kinde Raymi es el Ministerio de Turismo, ya que por ser una hostería tiene su registro en dicha institución y ésta es la reguladora y controladora de las actividades que se desarrollen en la empresa.

Ministerio de Turismo

El Ministerio de Turismo dedica sus actividades a fomentar la competitividad de la actividad turística, mediante procesos participativos y concertados, posicionando el turismo como eje estratégico del desarrollo económico, social y ambiental del Ecuador.

Además dinamiza la actividad turística local a través de la generación del empleo y el incremento de ingresos, en función del mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Y finalmente, fortalece la capacidad institucional y técnica de los gobiernos locales para alcanzar la eficiencia y eficacia de la actividad.

Los Organismos de Control permiten que las empresas tengan una estructura mejor definida en sus actividades, sin embargo las empresas que se presentan tienen una serie de problemas institucionales que al contrario de ayudar pueden complicar el desarrollo de las actividades, por lo que constituye una AMENAZA MEDIA.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

Dentro del análisis interno se estudian las variables que representan fortaleza de la organización en el mercado, así como aquellas que son debilidades y que dentro de la actividad empresarial pueden mejorarse.

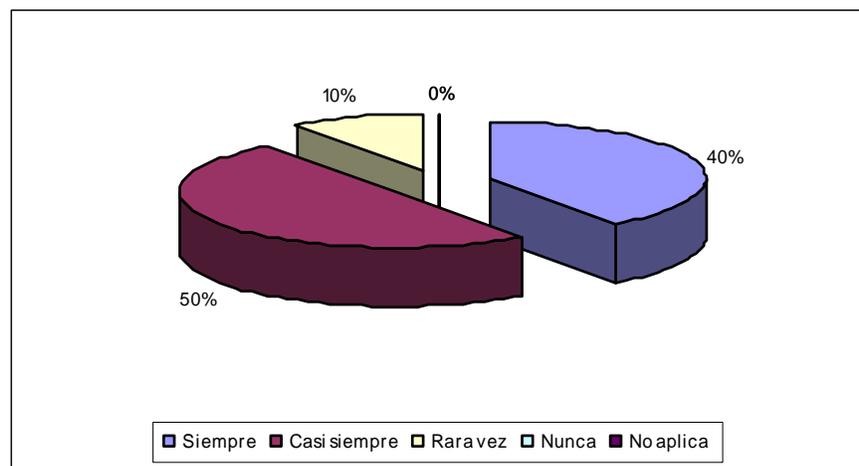
DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA HOSTERIA KINDE RAYMI

2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

1.- *Identificación con la Hostería*

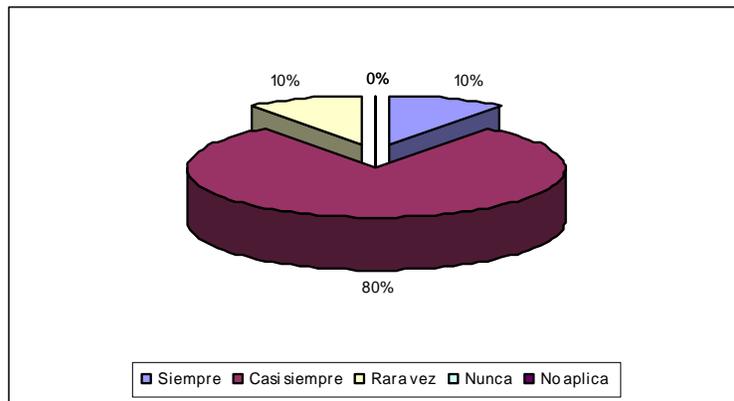
Percepción sobre la empresa

1. La Hostería se preocupa por crear un buen ambiente de trabajo



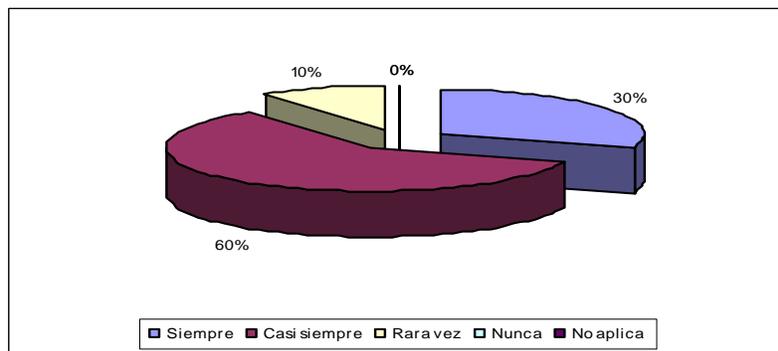
El 50% del personal piensa que la Hostería casi siempre se preocupa por crear un buen ambiente de trabajo. Se establece una DEBILIDAD MEDIA.

2. Estoy de acuerdo con las políticas de la Hostería



El 80% del personal no está totalmente de acuerdo con las políticas de la Hostería. Se establece una DEBILIDAD ALTA.

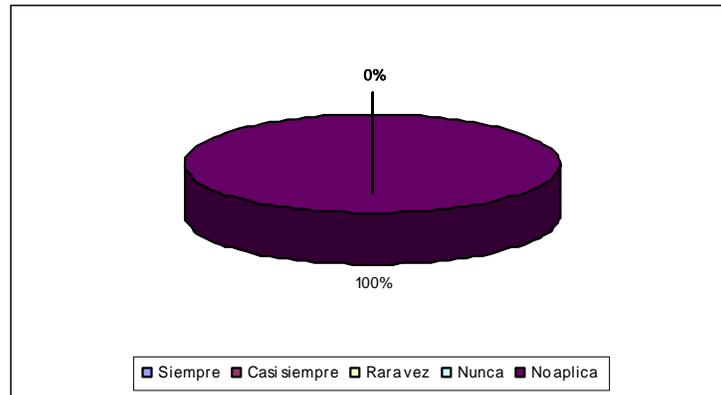
3. Considero que con mi trabajo estoy aportando al desarrollo de la Hostería



El 60% del personal considera que no siempre aporta a la Hostería con su trabajo. Se establece una DEBILIDAD MEDIA.

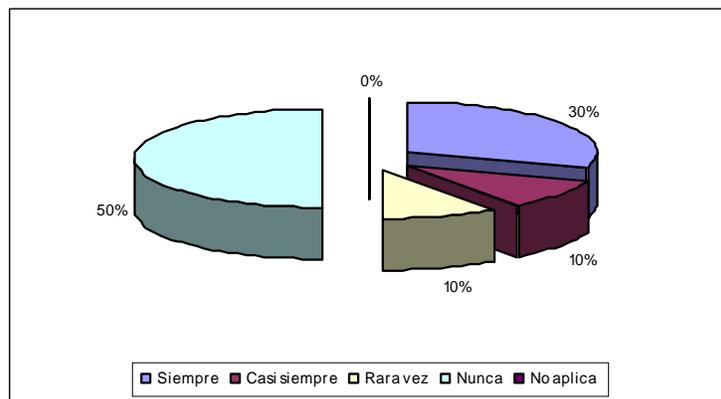
Misión y Filosofía Institucional

4. Conozco la misión y visión de la Hostería



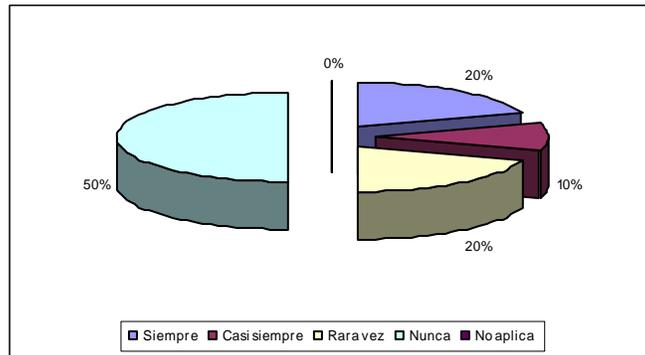
La empresa no cuenta con Misión y Visión. Se establece una DEBILIDAD ALTA.

5. Se conoce los objetivos propuestos



El 50% del personal nunca conoce los objetivos propuestos de la Hostería. Se establece una DEBILIDAD ALTA

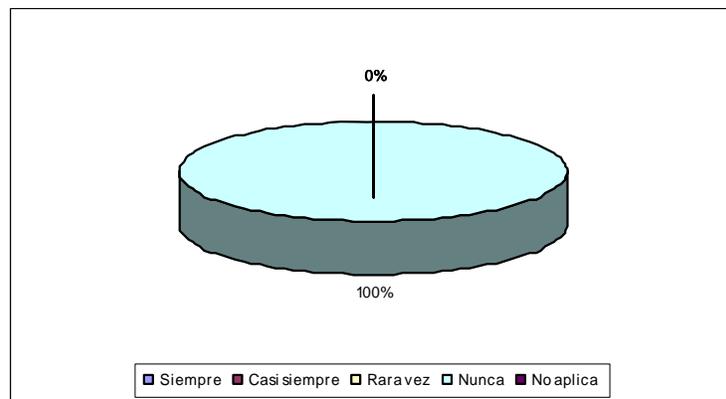
6. Es claro el conocimiento sobre los proyectos que se desarrollan



El 50% del personal no conoce los proyectos que se desarrollan en la empresa. Se establece una DEBILIDAD ALTA.

2.- Oportunidades para el desarrollo personal

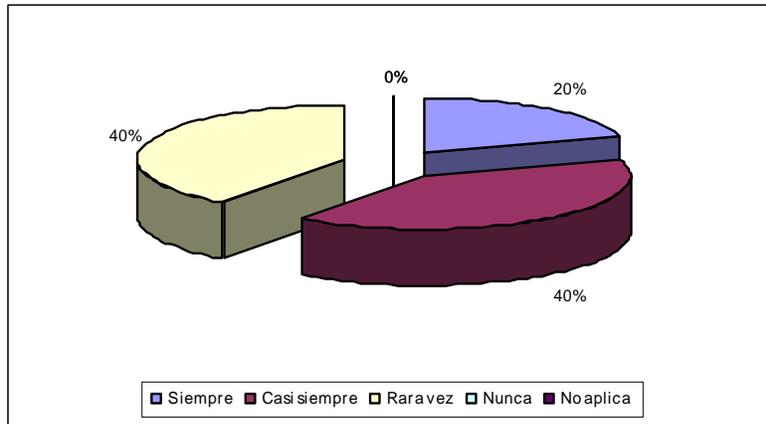
7. Existe evaluación del desempeño



El 100% del personal manifiesta de que no existe una evaluación de desempeño. Se establece una DEBILIDAD ALTA.

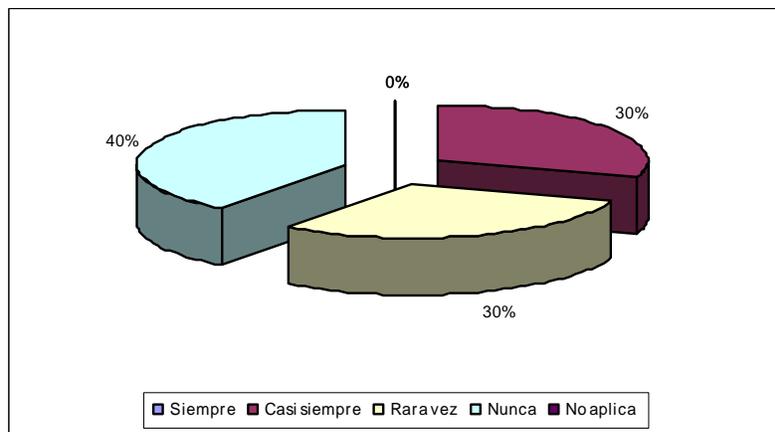
3.- Trabajo

8. Son claras las funciones y responsabilidades



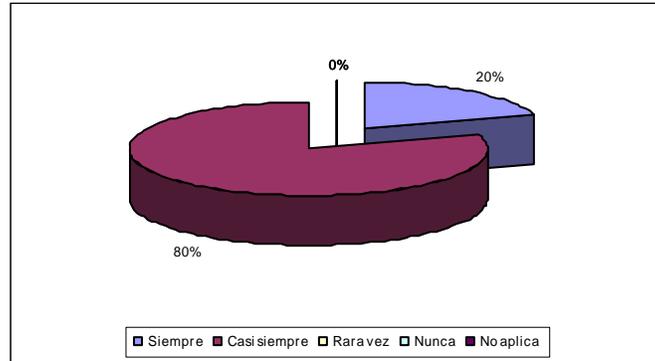
El 40% del personal manifiesta que casi siempre las funciones y responsabilidades son claras. Se establece una FORTALEZA BAJA.

9. La toma de decisiones de la Hostería, es participativa.



El 40% del personal considera que nunca se toma las decisiones de la Hostería de forma participativa. Se establece una DEBILIDAD MEDIA.

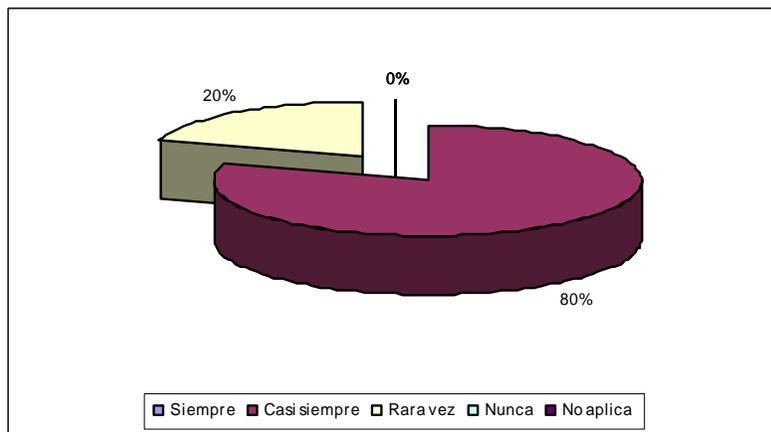
10. En el puesto de trabajo se puede proponer nuevas y mejores formas de realizar las funciones



El 80% del personal piensa que si se puede proponer nuevas y mejores formas de realizar funciones. Se establece una FORTALEZA MEDIA.

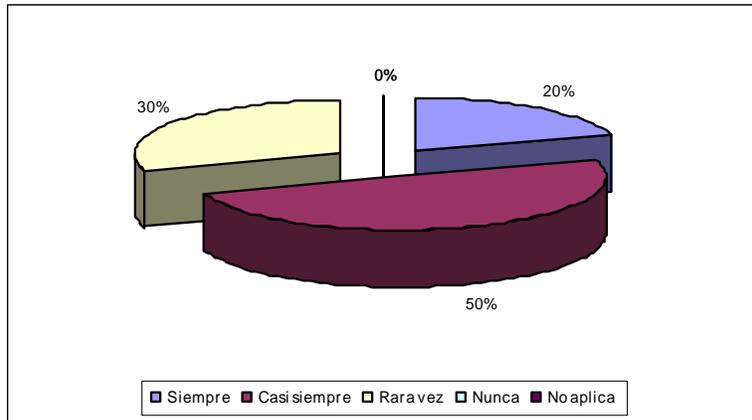
4.- Condiciones de Trabajo

11. Existen recursos y herramientas necesarias para el desarrollo del trabajo



El 80% del personal considera que no existen del todo recursos y herramientas para desarrollar el trabajo. Se establece una FORTALEZA MEDIA.

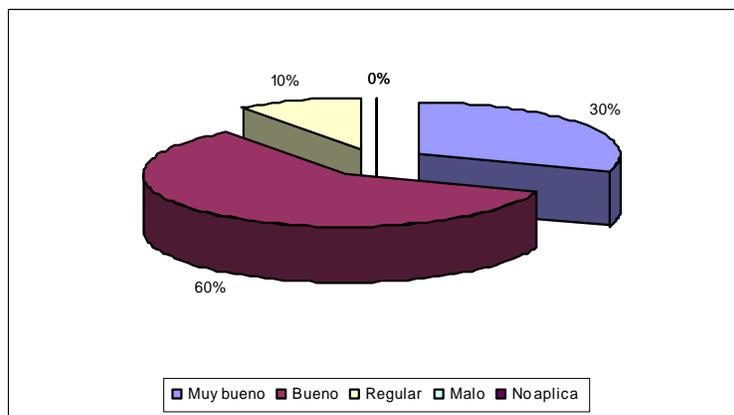
12. La remuneración económica está acorde con la preparación académicas y dedicación al trabajo.



El 50% del personal considera que casi siempre la remuneración está acorde con la preparación y dedicación. Se establece una FORTALEZA BAJA.

6.- Calidad en el Servicio

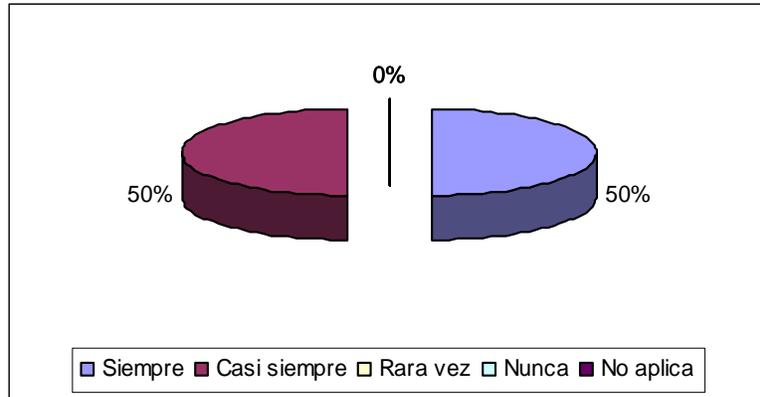
13. Como cliente interno de la HKR calificaría así el servicio que damos



El 60% del personal opina que los servicios de la Hostería son buenos. Se establece una FORTALEZA MEDIA.

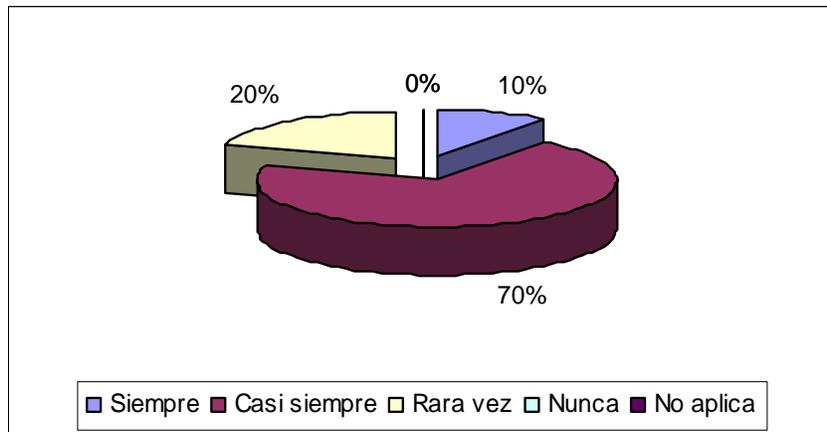
7.- Comunicación

14. Existe un buen nivel de comunicación entre compañeros de la Hostería



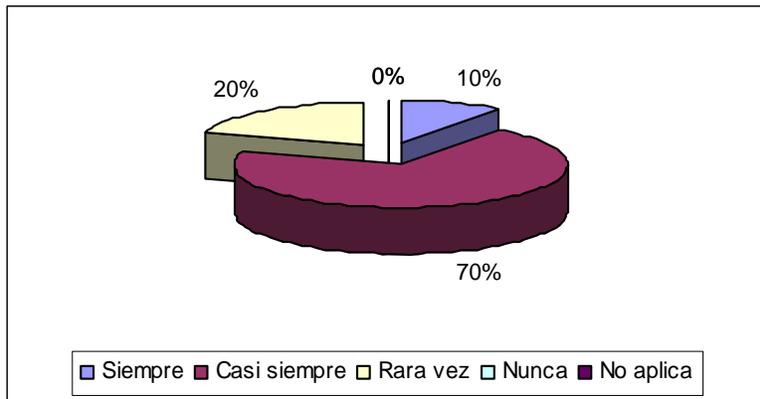
El 50% del personal piensa que existe buena comunicación entre compañeros. Se establece una FORTALEZA MEDIA.

15. La información entregada es clara y oportuna sobre el trabajo.



El 70% del personal piensa que la información entregada es clara y oportuna. Se establece una FORTALEZA ALTA.

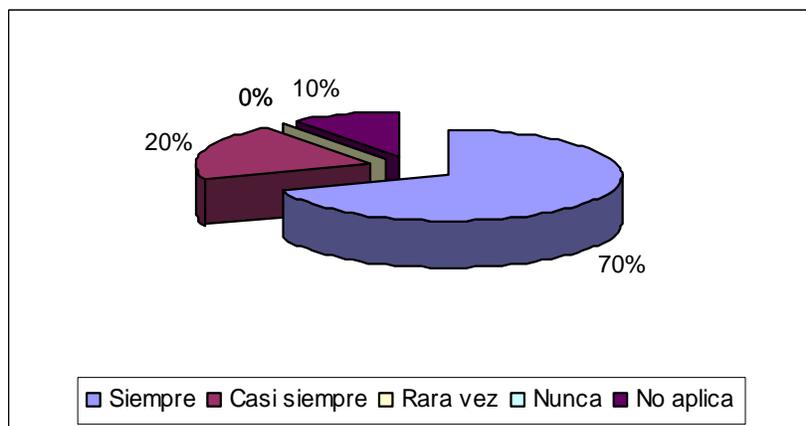
16. Existe comunicación oportuna para realizar alguna actividad



El 70% del personal piensa que existe comunicación oportuna para realizar actividades. Se establece una FORTALEZA ALTA.

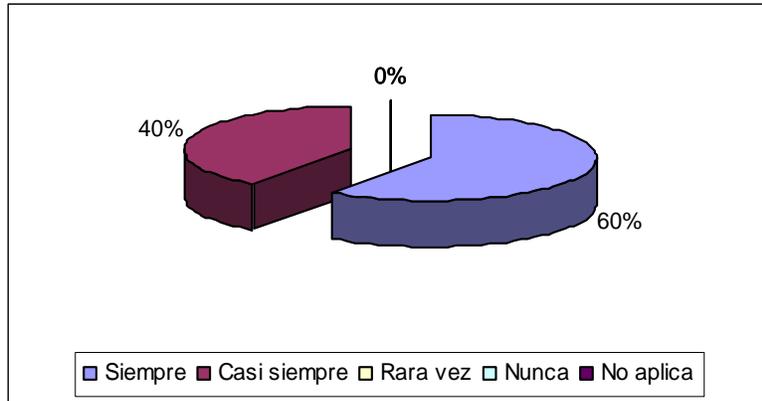
8.- Dirección / Liderazgo

17. Existe la confianza suficiente para acudir al jefe inmediato



El 70% del personal tiene siempre para acudir al jefe inmediato. Se establece una FORTALEZA ALTA.

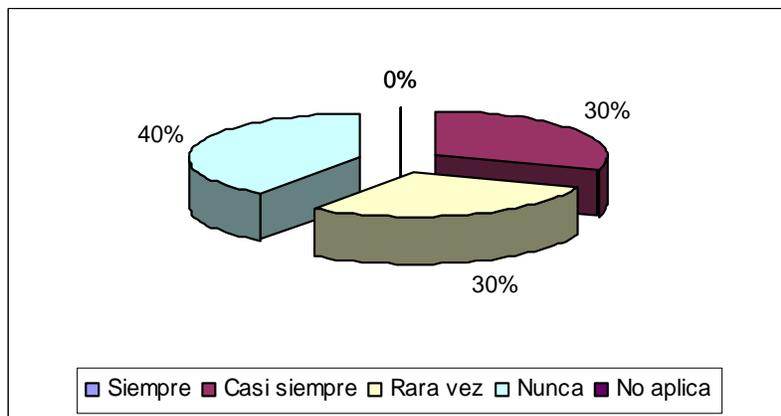
18. Las autoridades toman decisiones acertadas para la conducción de la Hostería.



El 60% del personal piensa que las autoridades toman acertadas decisiones. Se establece una FORTALEZA MEDIA

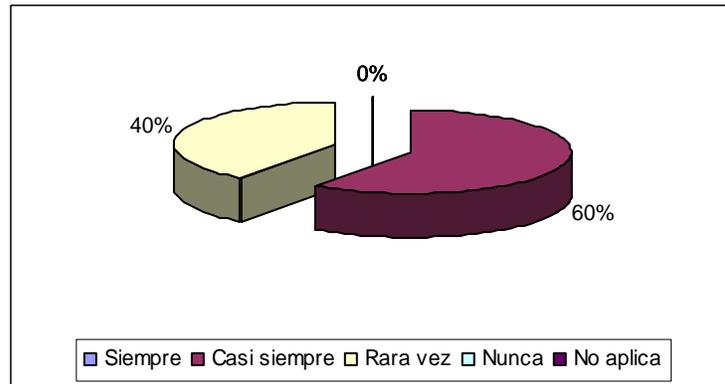
9.- Normas y Procedimientos

19. Se toma en cuenta las normas y reglas de la Hostería



El 40% piensa que nunca se toma en cuenta las políticas y procedimientos y el 30% piensa que rara vez. Se establece una DEBILIDAD MEDIA.

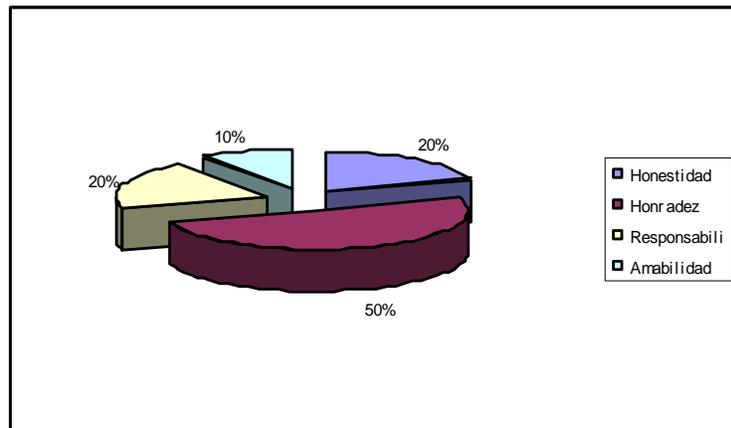
20. Los procedimientos son útiles para realizar funciones



El 60% del personal manifiesta que casi siempre las normas y procedimientos son útiles. Se establece una FORTALEZA MEDIA.

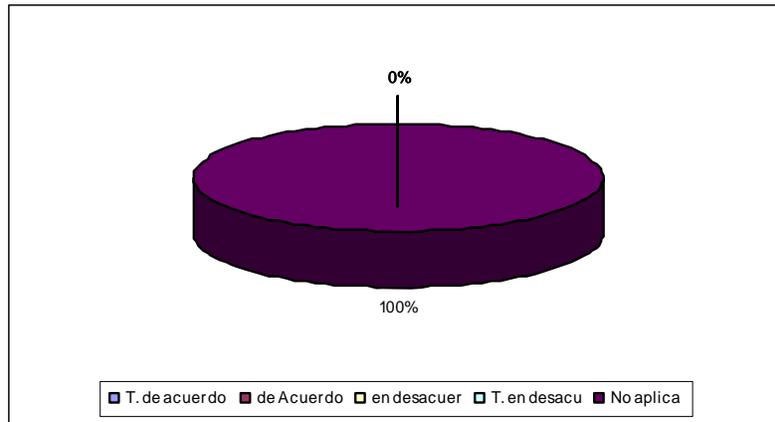
10.- Organización

21. Indique el orden de importancia (mayor 1 menor 4) de los principios y valores que existe en la Hostería Kinde Raymi



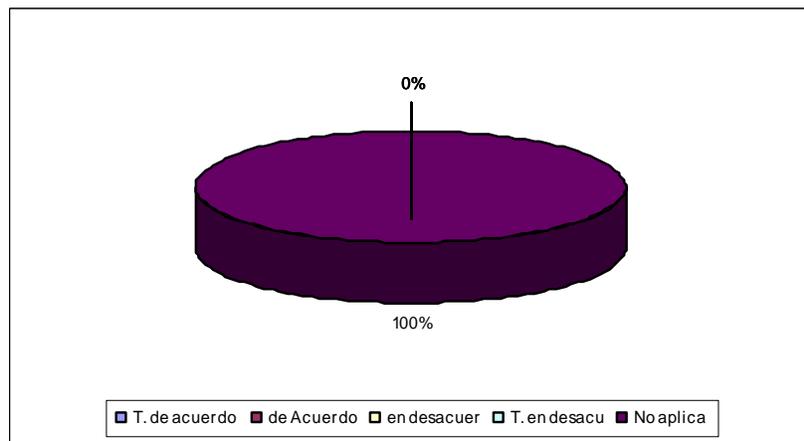
Por los datos establecidos en cada uno de los valores se establece que la honradéz es el valor principal para el personal de la Hostería, seguido por la responsabilidad, tercero la Honestidad y cuarto la Amabilidad. Lo que establece una FORTALEZA ALTA.

22. Existe un manual funcional



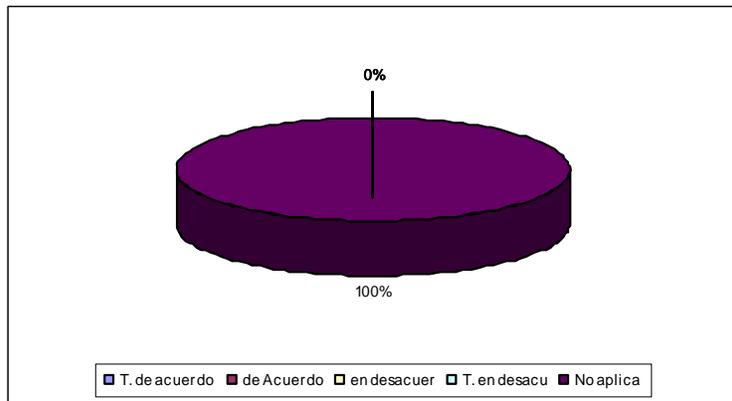
No existe un manual funcional en la empresa. Se establece una DEBILIDAD ALTA.

23. Los procesos que la hostería mantiene se encuentran debidamente documentados



La Hostería no tiene procesos documentos. Se establece una DEBILIDAD ALTA.

24. En los procesos de la hostería constan el tiempo y costo de cada actividad

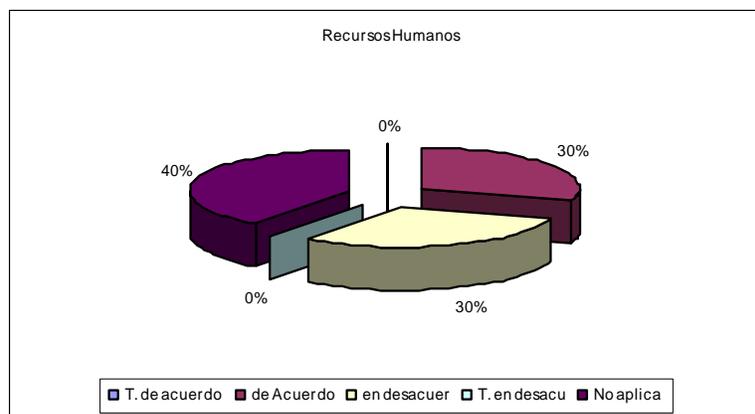


La empresa no cuenta con tiempo y costo por cada actividad. Se establece una DEBILIDAD MEDIA.

11.- Control

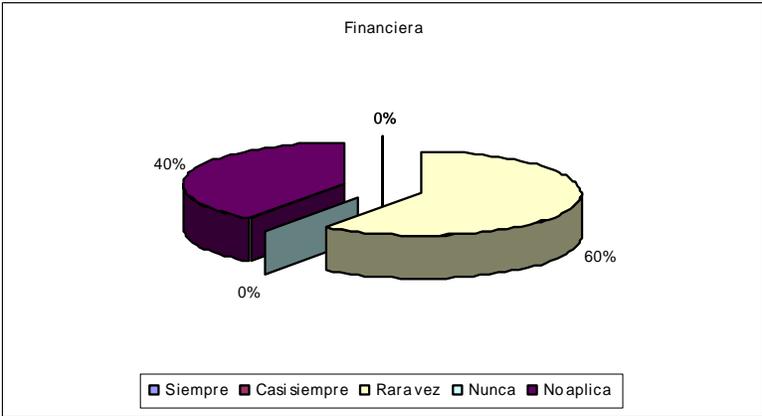
25. La Hostería si realiza control en las áreas de:

Recursos Humanos



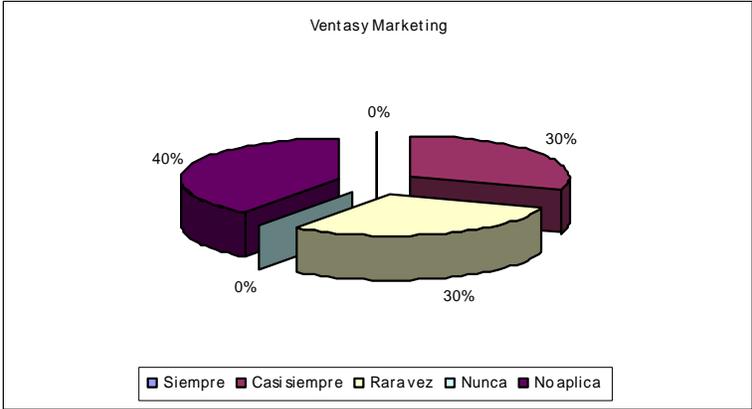
El 40% del personal cree que si se realiza control en el área de Recursos Humanos. Se establece una FORTALEZA MEDIA.

Financiera:



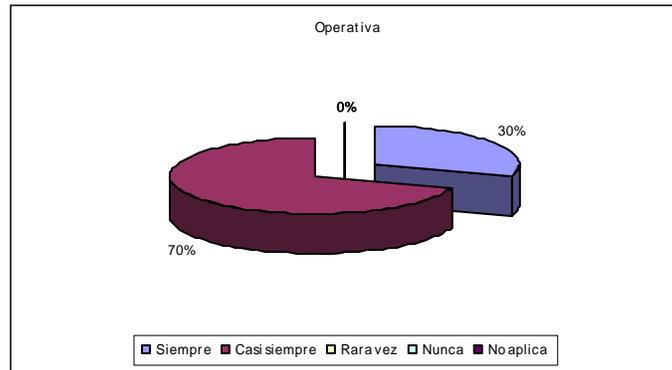
El 60% del personal piensa que no existe un control en el área financiera. Se establece una DEBILIDAD ALTA.

Ventas y Marketing:



El 30% de los encuestados opina que rara vez se tiene control en el área de ventas y marketing y otro 30% opina que casi siempre. Se establece una DEBILIDAD MEDIA.

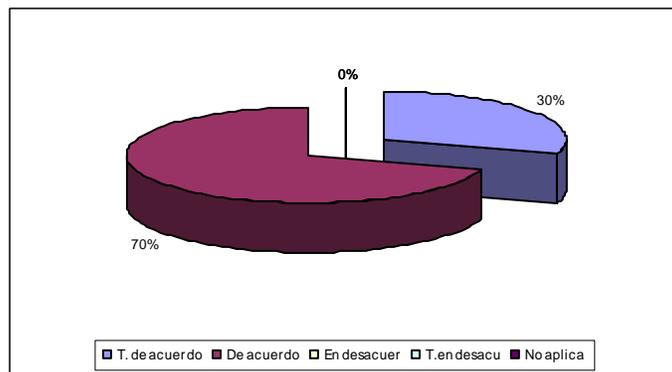
Operativa:



El 70% del personal opina que sí existe un control en el área operativa. Se establece una FORTALEZA ALTA.

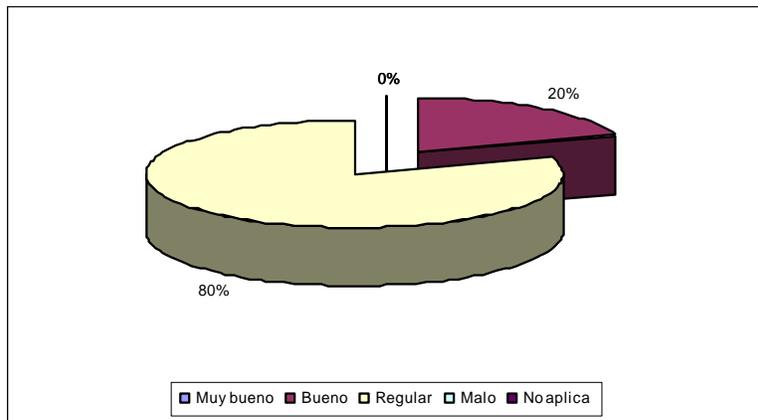
12.- Actividades

26. Los servicios de la Hostería son de calidad



El 70% del personal están de acuerdo que los servicios de la Hostería son de calidad. Se establece una FORTALEZA ALTA.

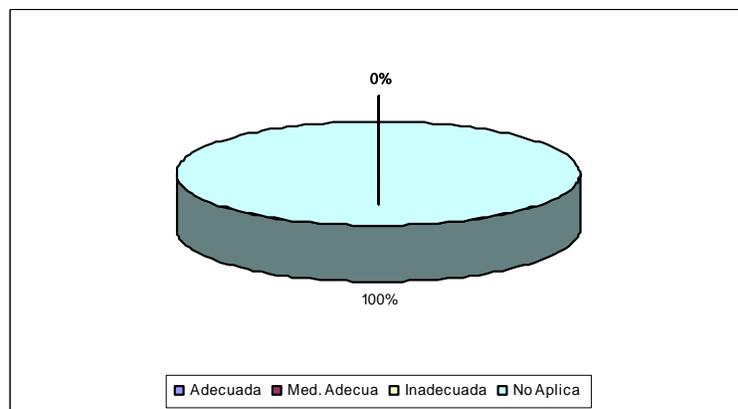
27. La tecnología que utiliza es



El 80% del personal opina que la tecnología de la Hostería es Regular. Se establece una DEBILIDAD MEDIA

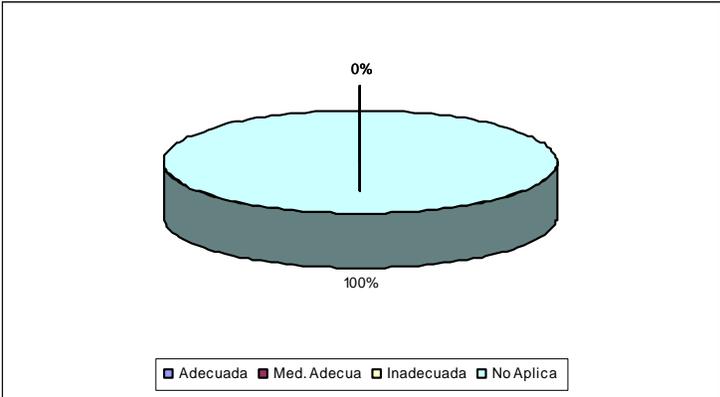
2.2.3 Capacidad Financiera

28. La Hostería cuenta con un presupuesto de compras



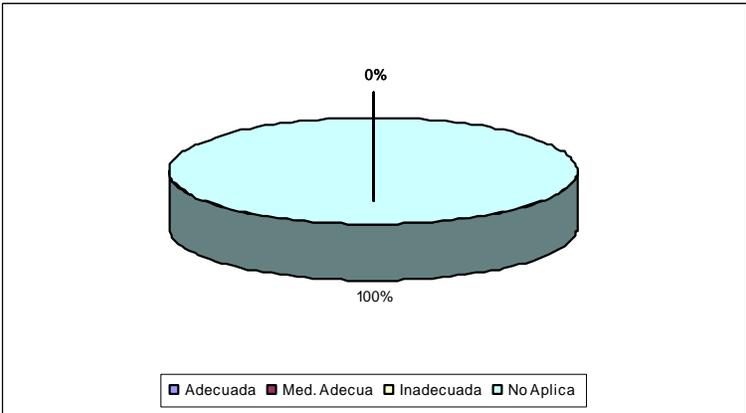
No existe un presupuesto de compras en la Hostería. Se establece una DEBILIDAD ALTA

29. La Hostería cuenta con un presupuesto de ventas



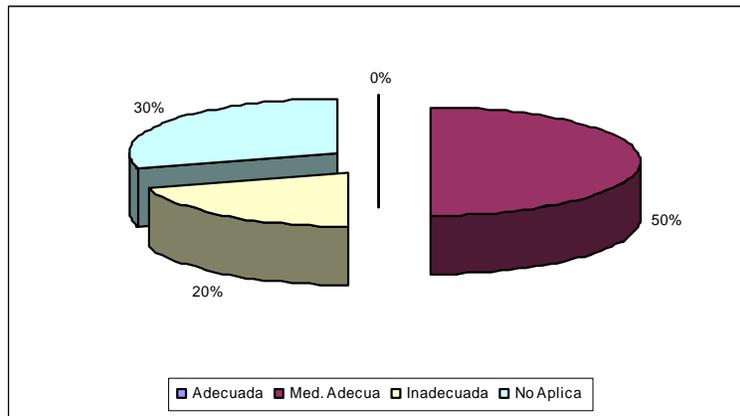
No existe un presupuesto de ventas en la Hostería. Se establece una DEBILIDAD ALTA

30. La Hostería cuenta con un presupuesto de gastos:



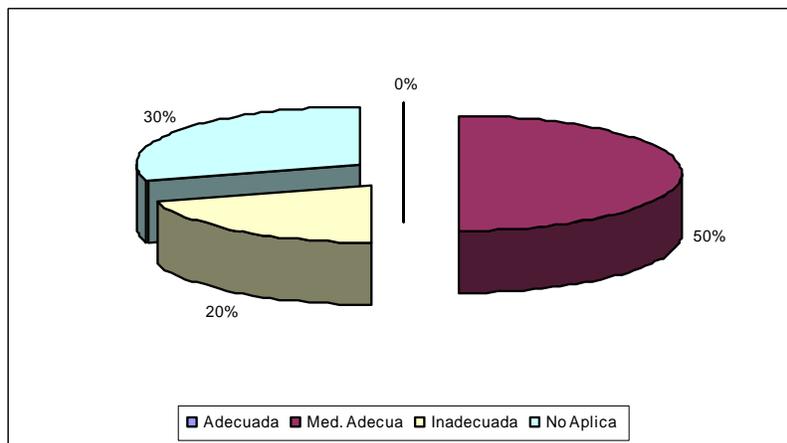
No existe un presupuesto de gastos en la Hostería. Se establece una DEBILIDAD ALTA

31. La liquidez de la Hostería es:



El 50% del personal opina que la liquidez es medianamente adecuada. Se establece una DEBILIDAD MEDIA

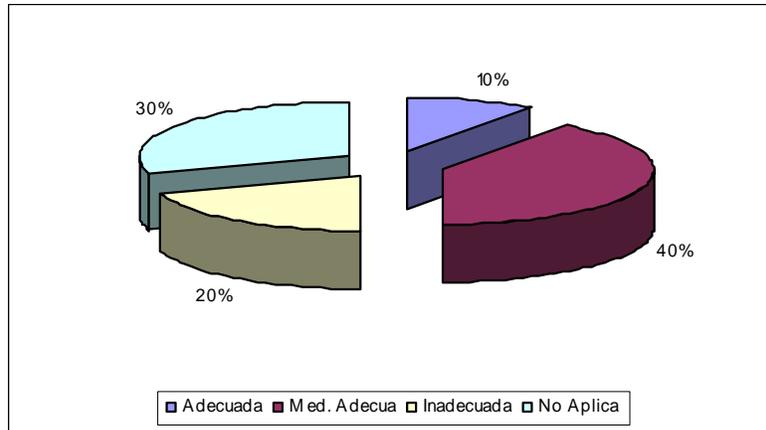
32. La utilidad que la Hostería obtiene es buena



El 50% del personal opina que la utilidad es medianamente adecuada. Se establece una DEBILIDAD MEDIA.

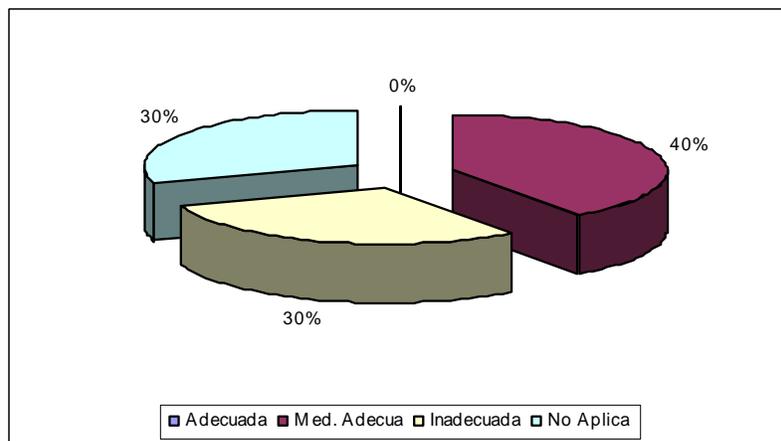
2.2.4 Capacidad de Comercialización y Publicidad

33. Las ventas por concepto de eventos y convenciones son:



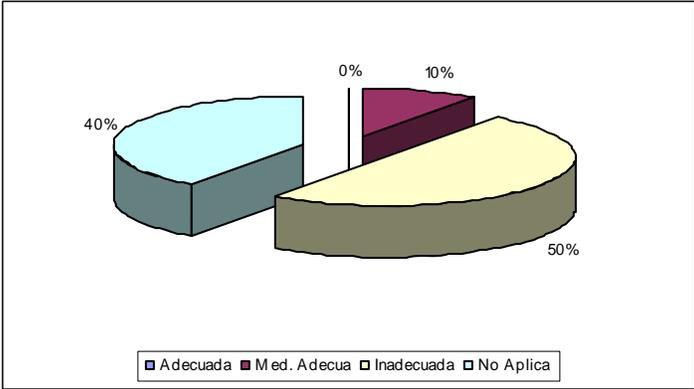
El 40% del personal opina que las ventas por eventos son medianamente adecuadas. Se establece una FORTALEZA BAJA

34. Las ventas por servicio de Hospedaje son:



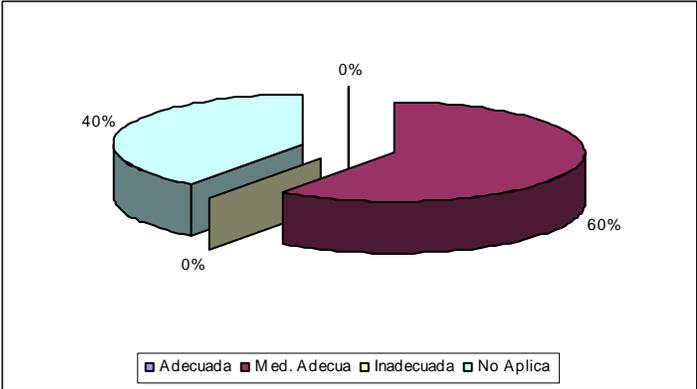
El 40% del personal opina que las ventas por hospedaje son medianamente adecuadas. Se establece una FORTALEZA BAJA.

35. La Hostería cuenta con un presupuesto para publicidad



El 50% del personal opina que el presupuesto de publicidad es inadecuado. Se establece una DEBILIDAD ALTA.

36. Los medios publicitarios con los que cuenta la Hostería son



El 60% del personal opina que los medios publicitarios son medianamente adecuados. Se establece una FORTALEZA BAJA.

2.3 ANÁLISIS FODA

Es el análisis de las respuestas tabuladas, estableciendo comparaciones entre ellas, aplicando las siguientes matrices:

- Matriz de Impacto Interna y Externa
- Matriz de Vulnerabilidad
- Matriz de Aprovechabilidad
- Hoja de Trabajo
- Matriz de estrategias FODA

Obteniendo la Matriz de Estrategias FODA en la cual se diseñan estrategias que impulsen el mejoramiento y desarrollo de la empresa.

2.3.1 Matriz de Impacto Interna y Externa

Se determinan ponderaciones: alta, media y baja respectivamente a las oportunidades y amenazas en el ambiente externo, mientras que en el ambiente interno a las fortalezas y debilidades.

CUADRO No. 6

2.3.1.1 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	5	3	1
Producto Interno Bruto	X						5		
Balanza de Turismo	X						5		
Dolarización		X						3	
Créditos Bancarios		X						3	
Factor Político				X			5		
Factor Legal	X						5		
Factor Social	X						5		
Factor Ambiental	X						5		
Productos y servicios proveedor	X						5		
Tiempo de pedido proveedor	X						5		
Tipo de Garantías proveedor					X			3	
Formas de Pago proveedor		X						3	
Obligaciones con proveedor		X						3	
Relación con el proveedor		X						3	
Relación de personal con proveedor		X						3	
Reclamo o Sugerencia de proveedor				X			5		
Importancia de servicio	X						5		
Utilización de servicios	X						5		
Satisfacción en eventos		X						3	
Satisfacción en hospedaje	X						5		
Satisfacción en terapias		X						3	
Comprensión de requerimientos					X			3	
Cumplimiento de necesidades					X			3	
Reclamo de clientes	X						5		
Tiempo en atender reclamos					X			3	
Calificación de servicios por parte del cliente		X						3	
Reclamos frecuentes de clientes				X			5		
Sugerencias a servicios				X			5		
Competencia				X			5		
Organismos de Control					X			3	

CUADRO No. 7

2.3.1.2 MATRIZ DE IMPACTO INTERNO

FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	5	3	1
Ambiente de Trabajo					X			3	
Políticas de la Hostería				X			5		
Aporte de Trabajo					X			3	
Misión y Visión				X			5		
Objetivos propuestos				X			5		
Conocimiento sobre los proyectos				X			5		
Evaluación de desempeño				X			5		
Funciones y responsabilidades			X						1
Toma de decisiones participativas					X			3	
Nuevas formas de trabajo		X						3	
Recursos para trabajo		X						3	
Remuneración Económica			X						1
Calificación de servicios		X						3	
Comunicación Interna		X						3	
Información clara y oportuna	X						5		
Comunicación para realizar actividades	X						5		
Confianza con el Jefe	X						5		
Toma de decisiones acertadas		X						3	
Normas y reglas de la Hostería					X			3	
Procedimientos útiles		X						3	
Principios y valores	X						5		
Manual funcional				X			5		
Documentación de procesos				X			5		
Tiempo y costos de procesos					X			3	
Control de Recursos Humanos		X						3	
Control del área financiera				X			5		
Control del área de ventas y marketing					X			3	
Control del área operativa	X						5		
Calidad de servicios	X						5		
Tecnología de la Hostería					X			3	
Presupuesto de compras				X			5		
Presupuesto de ventas				X			5		
Presupuesto de gastos				X			5		
Liquidez					X			3	
Utilidad					X			3	
Ventas de eventos			X						1
Ventas de Hospedaje			X						1
Presupuesto de publicidad				X			5		
Medios Publicitarios			X						1

CUADRO No. 8

2.3.2 MATRIZ DE VUNERABILIDAD

AMENAZAS											
		Factor Político	Sugerencia de proveedor	Reclamos frecuentes de clientes	Sugerencias a servicios	Competencia	Garantías proveedor	Comprensión de requerimientos	Cumplimiento de necesidades	Tiempo en atender reclamos	TOTAL
DEBILIDADES		5	5	5	5	5	3	3	3	3	
Políticas de la Hostería	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	41
Misión y visión	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
Objetivos propuestos	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
Conocimiento de proyectos	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
Evaluación de desempeño	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
Manual funcional	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
Documentación de procesos	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
Control del área financiera	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
Presupuesto de compras	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
Presupuesto de ventas	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
Presupuesto de gastos	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
Presupuesto de publicidad	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
Ambiente de Trabajo	3	5	5	5	3	5	3	3	3	3	35
Aporte de Trabajo	3	5	5	5	3	5	3	3	3	3	35
Toma de decisiones participativas	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	29
Normas y reglas de la Hostería	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	29
Control del área de ventas y marketing	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
Utilidad	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	29
TOTAL		82	82	86	78	84	78	78	76	76	

CUADRO No. 9
2.3.3 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

OPORTUNIDADES																			
	PIB	Balanza de Turismo	Factor Legal	Factor Social	Factor Ambiental	Productos proveedor	Tiempo de pedido	Importancia de Servicio	Utilización servicios	Satisfacción de hospedaje	Reclamo de clientes	Dolarización	Crédito Bancario	Formas de pago proveedor	Calificación de servicios	Obligaciones con proveedor	Relación con proveedor	TOTAL	
FORTALEZAS	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3		
Información clara y oportuna	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	
Comunicación para realizar actividades	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	
Confianza con el Jefe	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	
Principios y valores	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Control del área operativa	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	
Calidad de servicios	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	
Nuevas formas de trabajo	3	3	3	3	5	3	5	3	5	5	3	5	3	3	3	3	3	3	
Recursos para trabajo	3	3	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	3	3	3	3	3	3	
Calificación de servicios personal	3	3	5	3	5	3	5	3	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	
Comunicación Interna	3	3	3	3	5	3	5	3	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	
Toma de decisiones acertadas	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Procedimientos útiles	3	3	5	5	5	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	
Control de Recursos Humanos	3	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	
Funciones y responsabilidades	1	1	5	1	1	1	5	1	1	1	5	1	1	1	1	3	1	3	
Remuneración Económica	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	3	3	1	3	
Ventas de eventos	1	1	1	1	5	1	1	1	1	5	5	5	1	1	1	1	1	1	
Ventas de Hospedaje	1	1	5	1	5	1	5	1	1	5	5	5	1	1	1	1	3	3	
Medios Publicitarios	1	1	5	1	5	1	5	1	5	5	5	5	1	5	3	3	3	3	
TOTAL	56	82	64	86	64	82	62	74	80	80	84	56	60	56	52	54	58		

CUADRO No. 10
2.3.4 HOJA DE TRABAJO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Principios y Valores	Balanza de Turismo
Comunicación para realizar actividades	Factor Social
Calidad de servicios	Factor Ambiental
Información clara y oportuna	Productos de proveedor
Control del área operativa	Importancia de servicios
Confianza con el Jefe	Utilización de servicios
Recursos para trabajo	Satisfacción de hospedaje
Control Recursos Humanos	Reclamo de clientes
DEBILIDADES	AMENAZAS
Misión y Visión	Factor Político
Manual funcional	Sugerencia de proveedor
Documentación de procesos	Reclamos frecuentes de clientes
Control del área financiera	Sugerencias a servicios
Presupuesto de compras	Competencia
Presupuesto de ventas	Garantías proveedor
Presupuesto de gastos	Comprensión de requerimientos
Presupuesto de publicidad	Cumplimiento de necesidades

CUADRO No. 11

2.3.5 MATRIZ DE ESTRATEGIA FODA

<div style="text-align: center;"> EXTERNAS INTERNAS </div>	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	Utilización de servicios		Comprensión de requerimientos	
	Factor Social		Cumplimiento de necesidades	
	Importancia de servicios		Reclamos frecuentes de clientes	
	Productos de proveedor		Garantías proveedor	
	Factor Ambiental		Sugerencias a servicios	
	Satisfacción de hospedaje		Sugerencia de proveedor	
	Reclamo de clientes		Factor Político	
Balanza de Turismo		Competencia		
FORTALEZAS	FO		FA	
Principios y Valores	FO1	Establecer el Mapa Estratégico Corporativo	FA1	Diseñar actividades para cumplir con calidad requerimientos de los clientes
Calidad de servicios	FO2	Realizar un plan para determinar las necesidades del cliente	FA2	Documentar las estrategias para mejorar calidad de servicio
Comunicación para realizar actividades	FO3	Determinar el Plan Operativo de la Empresa	FA3	Determinar el plan de acción para el siguiente año
Información clara y oportuna	FO4	Determinar procesos para mejorar comunicación interempresarial	FA4	Diseñar un formato para obtener garantías documentadas de los proveedores
Control del área operativa	FO5	Diseñar un plan de inventario para recursos	FA5	Establecer un proceso para optimizar las actividades operativas
Confianza con el Jefe	FO6	Crear plan de capacitación para el personal	FA6	Diseñar un correcto proceso para mejorar la atención del personal
Recursos para trabajo				
Control Recursos Humanos				
DEBILIDADES		DA		
Misión y Visión	DO1	Definir la Misión y Visión Corporativa	DA1	Determinar el Direccionamiento Estratégico de la empresa
Manual funcional			DA2	Realizar un correcto manual funcional con indicadores de gestión que satisfaga las necesidades del cliente.
Documentación de procesos	DO2	Analizar y optimizar los procesos de la empresa	DA3	Diseñar un proceso para mejoramiento de servicios
Control del área financiera	DO3	Determinar un proceso para mejorar los rubros que dejan los servicios	DA4	Realizar plan para asegurar los egresos por concepto de proveedores
Presupuesto de ventas	DO4	Realizar un plan de ventas en función de las zonas turísticas del sector	DA5	Establecer un Presupuesto de ventas para la empresa
Presupuesto de compras	DO5	Realizar un presupuesto de compras para insumos de hospedaje	DA6	Establecer un Presupuesto de compras a proveedores
Presupuesto de gastos	DO6	Establecer un presupuesto de gastos para la empresa	DA7	Realizar un plan de contingencia para gastos
Presupuesto de publicidad	DO7	Realizar un plan de promoción a los turistas que llegan al país.	DA8	Mejorar las campañas de publicidad para la empresa

2.3.6 SINTESIS FODA.-

Estrategias: Fortalezas – Oportunidades

- **FO1** Se cruzó los Principios y valores junto con la utilización de servicios, para obtener la estrategia de: “Establecer el Mapa Estratégico Corporativo”, ya que al obtener principios y valores en función de los servicios que utilizan los clientes, podemos mejorar el servicio, ya que éste depende de la calidad humana y ética del personal que los atiende.
- **FO2** Se cruzó la calidad de servicio con Factor Social, para obtener la estrategia de: “Ya que la tendencia esta en aumentar la cantidad de clientes en cuanto al turismo, por tal motivo la manera de captar a esta potencialidad de cliente es mediante una buena calidad de servicio.
- **FO3** Se cruzó la comunicación para realizar actividades con la importancia de los servicios, para obtener la estrategia de: “Determinar el Plan Operativo de la Empresa”, ya que la manera de que exista una correcta comunicación de actividades es mediante el esquema de este Plan y solo así se puede conocer la importancia de los servicios de la Hostería.
- **FO4** Se cruzó la Información clara y oportuna con los productos de proveedor, para obtener la estrategia de: “Determinar procesos para mejorar la comunicación ínter empresarial”, ya que en este giro de negocio es necesario tener los insumos y servicios de los proveedores de forma clara y oportuna para evitar cualquier contratiempo y esto se logra con un correcto proceso.
- **FO5** Se cruzó los recursos para el trabajo con los reclamos del cliente, para obtener la estrategia de: “Diseñar un plan de inventario de recursos”, ya que es necesario conocer los insumos y recursos con los que cuenta la empresa antes de ofrecer un servicio para evitar contratiempos y malas prestaciones.
- **FO6** Se cruzó control del área de Recurso Humanos con Balanza de Turismo, para obtener la estrategia de: “Crear plan de capacitación para el

personal”, ya que la Balanza de turismo se incrementa cada año y con ello la exigencia de los clientes por lo que el personal debe estar correctamente capacitado para responder a las necesidades del turista.

Estrategias: Fortalezas – Amenazas

- **FA1** Se cruzó Principios y Valores con la utilización de servicios, para obtener la estrategia de: “Diseñar actividades para cumplir con calidad requerimientos de los clientes”, ya que es necesario mejorar la utilización de los servicios mediante valores que resalten la importancia de servir al cliente con atención, amabilidad, etc.
- **FA2** Se cruzó la calidad de servicio con Cumplimiento de necesidades, para obtener la estrategia de: “Documentar las estrategias para mejorar calidad de servicio”, ya que solo teniendo estrategias se puede tener un horizonte de que es lo que se debe de hacer para mejorar la calidad en el servicio.
- **FA3** Se cruzó la comunicación para realizar actividades con Reclamos frecuentes de los clientes, para obtener la estrategia de: “Determinar el plan de acción para el siguiente año”, ya que con el plan se pone a consideración de todo el personal y se puede evitar los reclamos de los clientes.
- **FA4** Se cruzó la Información clara y oportuna con Garantías de proveedor, para obtener la estrategia de: “Diseñar un formato para obtener garantías documentadas de los proveedores”, Ya que con documentos la información entre empresas es clara y no da lugar a malos entendidos.
- **FA5** Se cruzó el control del área operativa con sugerencias a servicio, para obtener la estrategia de: “Establecer un proceso para optimizar las actividades operativas”, ya que es necesario que el personal conozca las actividades a realizar con un margen mínimo de errores para que las sugerencias de mejorar sean menores.
- **FA6** Se cruzó control del área de Recursos Humanos con Competencia, para obtener la estrategia de: “Diseñar un correcto proceso para mejorar la

atención del personal”. Ya que con un correcto proceso de atención, se marca la diferencia de lo que la competencia con empresas de similares características ofrece.

Estrategias: Debilidades – Oportunidades

- **DO1** Se cruzó la Misión y visión con la Utilización de servicios, para obtener la estrategia de: “Definir la Misión y Visión Corporativa”, ya que conociendo cuales son los servicios que ofrecemos podemos determinar esta parte tan esencial del direccionamiento estratégico, que determina quienes somos y hacia donde vamos.
- **DO2** Se cruzó Documentación de procesos con la importancia de servicios, para obtener la estrategia de: “Analizar y optimizar los procesos de la empresa”, ya que de esta manera se podrá dar importancia a los servicios de procesos más importantes, delegando funciones y optimizando recursos.
- **DO3** Se cruzó Control del área financiera con productos de proveedor, para obtener la estrategia de: “Determinar un proceso para mejorar los rubros que dejan los servicios.” Ya que con un correcto proceso podemos utilizar al proveedor que nos represente menos costos aumentando el margen de utilidad.
- **DO4** Se cruzó Presupuesto de ventas con Factor ambiental, para obtener la estrategia de: “Realizar un plan de ventas en función de las zonas turísticas del sector”, ya que las zonas turísticas son sumamente explotables y se debe vender los servicios en función de dar a conocer la diversidad turística del Ecuador.
- **DO5** Se cruzó Presupuesto de compras con Satisfacción de hospedaje, para obtener la estrategia de: “Realizar un presupuesto de compras para insumos de hospedaje”, ya que es necesario tener un stock suficiente de los insumos para responder a las necesidades urgentes de los clientes.
- **DO6** Se cruzó Presupuesto de gastos con Reclamo de clientes, para obtener la estrategia de: “Establecer un presupuesto de gastos para la

empresa". Ya que teniendo un buen presupuesto de gastos, no existirán rubros de gastos innecesarios logrando mejor utilidad y pudiendo hacer los precios más competitivos.

- **DO7** Se cruzó Presupuesto de publicidad con Balanza de Turismo, para obtener la estrategia de: "Realizar un plan de promoción a los turistas que llegan al país." Ya que son clientes potenciales que se deben captar con una buena publicidad de la Hostería y los servicios.

Estrategias: Debilidades – Amenazas

- **DA1** Se cruzó la Misión y visión con comprensión de requerimientos, para obtener la estrategia de: "Determinar el Direccionamiento Estratégico de la empresa", ya que la misión y visión es parte del Direccionamiento Estratégico y determinado está parte fundamental se puede comprender al cliente y las necesidades que tiene.
- **DA2** Se cruzó la Manual Funcional con el cumplimiento de las necesidades, para obtener la estrategia de: "Realizar un correcto manual funcional con indicadores de gestión que satisfaga las necesidades del cliente.", ya que con un manual se mide el servicio en calidad y en tiempos establecidos en indicadores, cumpliendo las necesidades del cliente.
- **DA3** Se cruzó Documentación de procesos con reclamos frecuentes de clientes, para obtener la estrategia de: "Diseñar un proceso para mejoramiento de servicios", ya que con un correcto proceso en los servicios reducimos las ineficiencias y por ende se disminuye los reclamos de los clientes.
- **DA4** Se cruzó Control del área financiera con Garantías de Proveedor, para obtener la estrategia de: "Realizar plan para asegurar los egresos por concepto de proveedores", ya que pueden existir incumplimientos de los proveedores, siendo rubros que no se deben cancelar pero con un documento que respalde esta particularidad.

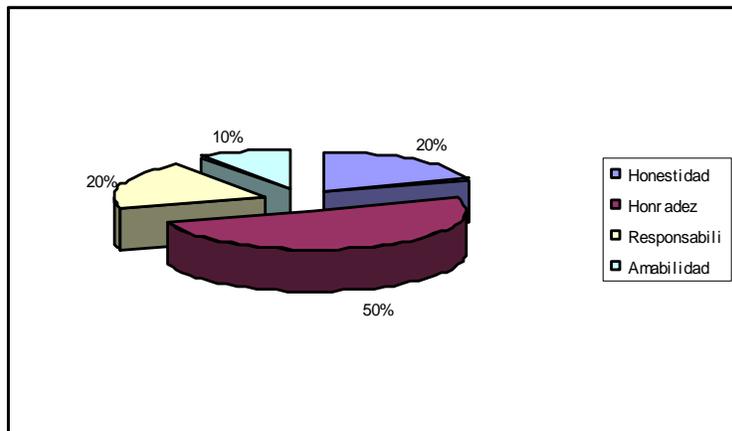
- **DA5** Se cruzó Presupuesto de ventas con sugerencia de servicios, para obtener la estrategia de: “Establecer un Presupuesto de ventas para la empresa”, ya que con este presupuesto se puede conocer que se necesitará de recursos, frecuencias, formas de venta, etc. Mejorando los servicios.
- **DA6** Se cruzó Presupuesto de compras con Sugerencia de Proveedor, para obtener la estrategia de: “Establecer un Presupuesto de compras a proveedores”, ya que es fundamental conocer cuales serán nuestras compras y a que proveedor para mejorar las relaciones con estas empresas
- **DA7** Se cruzó Presupuesto de gastos con Factor Político, para obtener la estrategia de: “Realizar un plan de contingencia para gastos”, ya que puede existir un desfase en el presupuesto por problemas coyunturales de la política local, elevándose el precio de los insumos
- **DA8** Se cruzó Presupuesto de publicidad con Competencia, para obtener la estrategia de: “Mejorar las campañas de publicidad para la empresa”, ya que la competencia destina año tras año un valor anual para concepto de publicidad que se deriva en aumento de ventas, reduciendo los clientes de los que la empresa pueda captar.

2.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

PRINCIPIOS Y VALORES

En función de la encuesta aplicada al personal de la Hostería Kinde Raymi, a continuación se presenta los principios y valores en el orden de importancia; así:

Indique el orden de importancia (mayor 1 menor 4) de los principios y valores que existe en la Hostería Kinde Raymi



Con estos resultados se plantea la siguiente matriz axiológica, para determinar los valores y principios que se deben aplicar dependiendo los actores o grupos que intervienen.

Matriz Axiológica.-

**CUADRO Nº 6
MATRIZ AXIOLÓGICA**

Principios y Valores Actores - Grupo	Honestidad	Honradez	Responsabilidad	Amabilidad
Cientes	X	X	X	X
Propietarios	X	X	X	X
Proveedores	X	X	X	X
Competencia	X			
Personal	X	X	X	X

HONESTIDAD:

Con los clientes.-

Brindándoles todos los servicios que la Hostería puede ofrecer, entregando servicios de calidad y productos buenos.

Con los Propietarios.-

Manteniendo las cuentas claras y representando de forma correcta a la Hostería en cada una de las actividades del giro de negocio.

Con los proveedores.-

Ofreciendo pagos justos y la garantía de que su producto o servicio será bien invertido para el bienestar común.

Con la competencia.-

Realizando la actividad dentro de normas correctas, compitiendo de manera honesta en el mercado sin campañas de desprestigio.

Con el personal.-

Garantizando un clima laboral favorable, justificando las labores exactas a realizar y brindando ayuda ante una emergencia.

HONRADEZ.-

Con los clientes.-

Entregando productos y servicios con precios justos, resguardando sus pertenencias en el caso de hospedaje y colaborando con los intereses de ellos.

Con los Propietarios.-

Optimizando y cuidando los recursos de la empresa, manteniendo las cuentas de claras y valores exactos.

Con los proveedores.-

Cuidando los bienes que prestan para los servicios y pagando precios justos por lo que entregan.

Con el personal.-

Remunerando con valores justos, de acuerdo a su capacidad y al número de actividades. Cumpliendo con los beneficios que indica la ley.

RESPONSABILIDAD:

Con los clientes.-

Cumpliendo con todos los requerimientos que piden, entregando servicio personalizado y entregando todo lo que se ha ofrecido.

Con los Propietarios.-

Cuidando los intereses de la empresa, respetando las políticas y normas de ésta y entregando más de lo que se exige por el beneficio y el desarrollo.

Con los proveedores.-

Cancelando los valores por los servicios y productos en el tiempo justo, realizando los requerimientos de lo estrictamente necesario.

Con el personal.-

Cumpliendo con los beneficios que exige el talento humano, garantizar un buen trabajo con calidad y justicia.

AMABILIDAD:

Con los clientes.-

Brindando un ambiente favorable y de confianza, cuidando los intereses del cliente y haciéndolos sentir a gusto.

Con los Propietarios.-

Garantizando un ambiente favorable con todos los participantes de la empresa, mejorando las relaciones personales para generar confianza y que permita el correcto desenvolvimiento del trabajo.

Con los proveedores.-

Mejorando las relaciones ínter empresariales, para garantizar el buen trabajo y la confianza de ambas partes.

Con el personal.-

Fundamental para garantizar el buen desarrollo del trabajo, en un ambiente de camaradería y confianza.

MISIÓN

- “Una misión define la razón de ser de una organización;
- Determina la naturaleza de las necesidades que está satisfaciendo;
- Determina las ventajas competitivas con las que está entregando el producto o servicio;
- Responde a las siguientes preguntas:
 - ¿Quiénes somos?
 - ¿Qué hacemos?
 - ¿Hacia dónde nos dirigimos?”¹²

Se definió inicialmente dos grupos de trabajo, los cuales formularon la Misión de la empresa. A partir de éstas se llegó a un consenso y se definió la “Misión Empresarial”, en base a un exhaustivo análisis y discusión.

¹² SERNA Humberto, 2001, Gerencia Estratégica, séptima edición, Editorial 3R Bogota-Colombia Pág. 184

Las misiones empresariales definidas por los dos grupos de trabajo fueron las siguientes:

CUADRO N° 7
MISIÓN EMPRESARIAL

MISIÓN	
Grupo n° 1	Grupo n° 2
Ser una empresa que preste servicios de calidad en hospedaje y realización de eventos satisfaciendo así las necesidades de sus clientes contribuyendo con el turismo y la sociedad en general.	Ser generadores de servicio y calidad en el servicio de hospedaje y ejecución de eventos que garantice la satisfacción de los clientes y de las empresas comprometidas con está.

Fuente: Investigación Directa
Elaborado: José Andrés Bassante Cruz.

En base a la investigación anterior se estableció la siguiente Misión de la Hostería Kinde Raymi.

MISIÓN

“Brindar servicios de calidad en hospedaje, paquetes turísticos, terapias y asesoría para realización de eventos, que garantice la satisfacción de los clientes contribuyendo con el turismo y la sociedad en general”

VISIÓN

*“La visión esta relacionada a un objetivo o idea a largo plazo, es la concepción del último objetivo que una organización desea. Percepción clara y estudiada del futuro de una organización”.*¹³

¹³ James Paúl, Gestión de la Calidad Total, Pearson Educación, España 2001. pg. 310

Componentes de la visión:

- *Horizontes de tiempo*
 - *Posicionamiento en el mercado*
 - *Ámbito de acción*
 - *Amplia y detallada*
 - *Valores*
 - *Principios Organizacionales*
 - *Consistente*
 - *Negocio*
- La visión de una organización concibe las características o hechos que desea plasmar en el futuro.

Las visiones empresariales definidas por los dos grupos de trabajo fueron las siguientes:

CUADRO N° 8
VISIÓN EMPRESARIAL

VISIÓN	
Grupo n° 1	Grupo n° 2
Ser una empresa líder en el mercado local prestando servicios de hospedaje, paquetes turísticos y realización de eventos de calidad cuyas ventajas competitivas beneficien a sus clientes.	Ser una empresa líder en el mercado a través de la prestación de un servicio de calidad e innovador que cubra las expectativas de sus clientes.

Fuente: Investigación Directa
Elaborado: José Andrés Bassante Cruz.

Según la investigación realizada se estableció la siguiente Visión para la Hostería Kinde Raymi.

VISIÓN

“La Hostería Kinde Raymi se situará entre las mejores empresas del mercado local y nacional de servicio de Hospedaje y Realización de eventos al 2012 a través de la entrega e innovación de los servicios necesarios y del comprometimiento de la sociedad que, con estándares de calidad, superen las expectativas de sus clientes y consumidores”

OBJETIVOS, PLANES DE ACCION Y POLITICAS

CUADRO Nº 9

OBJETIVOS, PLANES Y POLÍTICAS DE LA HOSTERÍA KINDE RAYMI

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1. Mejorar el clima organizacional de la Hostería Kinde Raymi
<p><i>Planes de Acción</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitar al personal permanentemente. ➤ Vincular al personal en las diferentes áreas de la Hostería. ➤ Empoderar al personal. ➤ Buscar opciones de desarrollo profesional para el personal de la Hostería. ➤ Mejorar los canales de comunicación interna. <p><i>Políticas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se capacitará por lo menos al 50% del personal en áreas de su competencia. ➤ Las capacitaciones se llevarán a cabo por lo menos una vez cada 6 meses. ➤ Se realizarán evaluaciones al personal antes, durante y luego de la capacitación. ➤ Se realizarán estudios de carga de trabajo y capacidad de los procesos

<p>al iniciar cada año.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se empleará un sistema de reclutamiento del personal. ➤ Se evaluará el nivel de satisfacción del personal en dos distintos periodos (escogidos al azar) durante el año lectivo. ➤ Se diseñará un sistema de reconocimientos laborales. ➤ Se desarrollarán niveles de decisión en cada una de las áreas.
<p>2. Crear alianzas estratégicas con proveedores.</p>
<p><i>Planes de Acción</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fomentar relaciones favorables con los proveedores. ➤ Mejorar la cartera de proveedores de acuerdo a las necesidades. <p><i>Políticas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Las negociaciones con los proveedores se llevarán a cabo en términos de diálogo y acuerdos. ➤ Crear convenios de exclusividad con los proveedores de recursos que la Hostería adquiera continuamente. ➤ Promocionar a los proveedores en eventos sociales y de asistencia masiva que tenga la Hostería. ➤ Mantener relaciones con los proveedores de distintas empresas afines.
<p>3. Administrar la gestión de la Hostería por procesos.</p>
<p><i>Planes de Acción</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Documentar, Optimizar, normar y difundir los procesos de la Hostería. ➤ Estandarizar los tiempos de los procesos. ➤ Implementar indicadores de gestión. ➤ Difundir y socializar los procesos en la Hostería. <p><i>Políticas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar una estructura organizacional por procesos. ➤ Los procesos deberán ser diseñados con cada uno de sus responsables. ➤ Establecer sistemas de medición de desempeño y gestión. ➤ Se evaluarán los resultados de los procesos frente a los hechos cada 3 meses por lo menos. ➤ Cada área o dirección será la encargada de socializar los procesos con su personal.
<p>4. Incorporar planes y programas actuales al proceso de servicio.</p>
<p><i>Planes de Acción</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar sistemas de planificación efectivos. ➤ Incorporar servicios de acuerdo a las exigencias del mercado. ➤ Evaluar procesos de empresas líderes en el mercado de similar giro de negocio. ➤ Incorporar actividades por nivel de competencias. <p><i>Políticas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar técnicas de planificación acorde a las necesidades de la Hostería y de los clientes. ➤ Desarrollar un sistema de retroalimentación con el personal y los proveedores.

5. Mejorar el sistema de administración de datos.

Planes de Acción

- Evaluar los datos que requiere cada área o departamento.
- Evaluar el sistema de administración de base de datos.
- Crear la intranet para tener un ambiente seguro que respalde la información.

Políticas

- Cada área, de acuerdo a sus necesidades, informará el tipo de datos que maneja para administrarlo a través de software específico.
- Evaluar resultados de la base de datos con los usuarios y el proveedor de sistema interno.
- Fomentar la utilización de medios internos de comunicación y transferencia de información.

6. Gestionar un sistema efectivo de control y administración de bienes.

Planes de Acción

- Generar políticas de control y responsabilidad de los bienes.
- Desarrollar un sistema de inventario general.
- Controlar adquisición de bienes y su reemplazo.
- Ampliar la cartera de proveedores.

Políticas

- Se levantará inventario dos veces en el año, al inicio y al término del año.
- Se codificará cada bien existente en la empresa.
- Se determinará una persona responsable de cada bien según corresponda.
- Para dar de baja o reemplazar un bien, ha de comprobarse su estado y éste ha de ser entregado a las autoridades de la empresa.
- Únicamente el responsable de un área será considerado como ordenador de compras.
- Para adquirir un bien ha de presentarse 3 proformas con las posibles opciones de pago.
- Los registro de ingreso o salida de bienes, han de ser inmediatos.
- Los bienes no pueden abandonar las instalaciones de la Hostería por ningún motivo.

7. Posicionar a la Hostería Kinde Raymi en el mercado.

Planes de Acción

- Mejorar continuamente el servicio al cliente.
- Generar un slogan institucional que sea reconocido en el mercado.
- Difundir logros de servicios de calidad en el mercado.
- Promover la imagen empresarial.

Políticas

- Captar experiencias del mercado y adaptarlas a la realidad de la Hostería.
- Actualizar técnicas de servicio continuamente.
- Se generará y promocionará un slogan institucional.
- Se realizarán un informativo de la Hostería para dar a conocer sus

<p>actividades y hechos más relevantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se promocionará en prensa pública por lo menos un hecho importante al mes.
<p>8. Aprovechar las oportunidades del mercado en cuanto a la administración económica de la Hostería.</p>
<p><i>Planes de Acción</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Investigar al sector turístico y dedicado a eventos. ➤ Desarrollar estudios económicos del sector de manera continua. <p><i>Políticas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Invertir montos de la Hostería a fin de crear capital circulante propio.
<p>9. Incorporar tecnología al sistema de servicios.</p>
<p><i>Planes de Acción</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar un diagnóstico de necesidades tecnológicas y aplicaciones. ➤ Mejorar la calidad de Equipos Tecnológicos de la Hostería <p><i>Políticas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Buscar medios de aplicación tecnológica acordes al servicio social. ➤ Buscar asesoría en temas de equipos electrónicos de amplificación e iluminación.
<p>10. Establecer canales de comunicación adecuados con los Organismos de control.</p>
<p><i>Planes de Acción</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Determinar las relaciones que existen entre la Hostería y El SRI, IEES y Ministerio de Turismo. ➤ Propiciar acercamientos para realizar nuevos proyectos. ➤ Mantener relaciones favorables con el Ministerio de Turismo. <p><i>Políticas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplir todas las disposiciones de los Organismos de Control. ➤ Mantener los documentos legales de la Hostería en orden.
<p>11. Desarrollar un sistema de mejoramiento continuo.</p>
<p><i>Planes de Acción</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluar continuamente el desempeño y la gestión de cada área. ➤ Implementar técnicas administrativas al servicio de hospedaje y de eventos. ➤ Conocer las necesidades de los clientes. <p><i>Políticas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se fijarán metas en cada una de las áreas. ➤ Se evaluará el cumplimiento de metas al final de cada año. ➤ Se realizarán encuestas al finalizar el servicio
<p>12. Disminuir los costos de la empresa.</p>
<p><i>Planes de Acción</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Crear alianzas estratégicas con los proveedores para mejorar los precios de insumos. ➤ Capacitar al personal para evitar mal gastos de los recursos de la empresa. ➤ Invertir en adquisición de bienes o servicios para disminuir proveedores.

Políticas

- Reunirse con los proveedores por lo menos 1 vez cada os meses, para ajustar precios o mejorar los servicios, así como mejorar los acuerdos
- Se dictará charlas al personal para concienciar en el ahorro de recursos y mejor utilización de los mismos.
- Se revisará un porcentaje por cada evento para cubrir la inversión de un bien o servicio.

Fuente: Investigación Directa
Elaborado: José Andrés Bassante Cruz.

Plan Operativo

Durante año 2007 se han establecido distintas actividades que aporten al alcance de los proyectos establecidos dentro de los programas de la Hostería Kinde Raymi, permitiéndole cumplir con los objetivos.

El cual constará con una columna en donde se detalla todo lo concerniente a programa, proyectos y actividades que se van a desarrollar en el período indicado para un año.

En el caso específico de “La Hostería Kinde Raymi”, se realizarán las siguientes actividades en el periodo de enero del 2008 a diciembre del 2008:

1. Realizar un direccionamiento estratégico

Diseño de principios y valores

Diseño de la misión y visión

Diseño de objetivos

Diseño de políticas

Diseño de estrategias

Implantación de todas las anteriores

2. Implantación de procesos

Diseño y análisis

Determinación de procesos

Diseños de procesos mejorados

Aplicación de procesos

Control de procesos

3. Incremento de participación en el mercado

Estrategias de mercado

Promociones y descuentos

Publicidad en radio y vallas

4. Elaboración de presupuestos

Planificación de ventas

Presupuesto de ventas

Ejecución de ventas

Planificación de compras

Presupuesto de compras

Ejecución de compras

Planificación de gastos

Presupuesto de gastos

Ejecución de gastos

5. Realización de eventos

Ventas

Asesoría personalizada

Contratos con proveedores

Coordinación de eventos

Arreglo de salones

6. Actividades rutinarias

Realizar reservaciones

Atender al cliente

Aseo y arreglo de habitaciones

Pagar nómina

Pagar servicios básicos

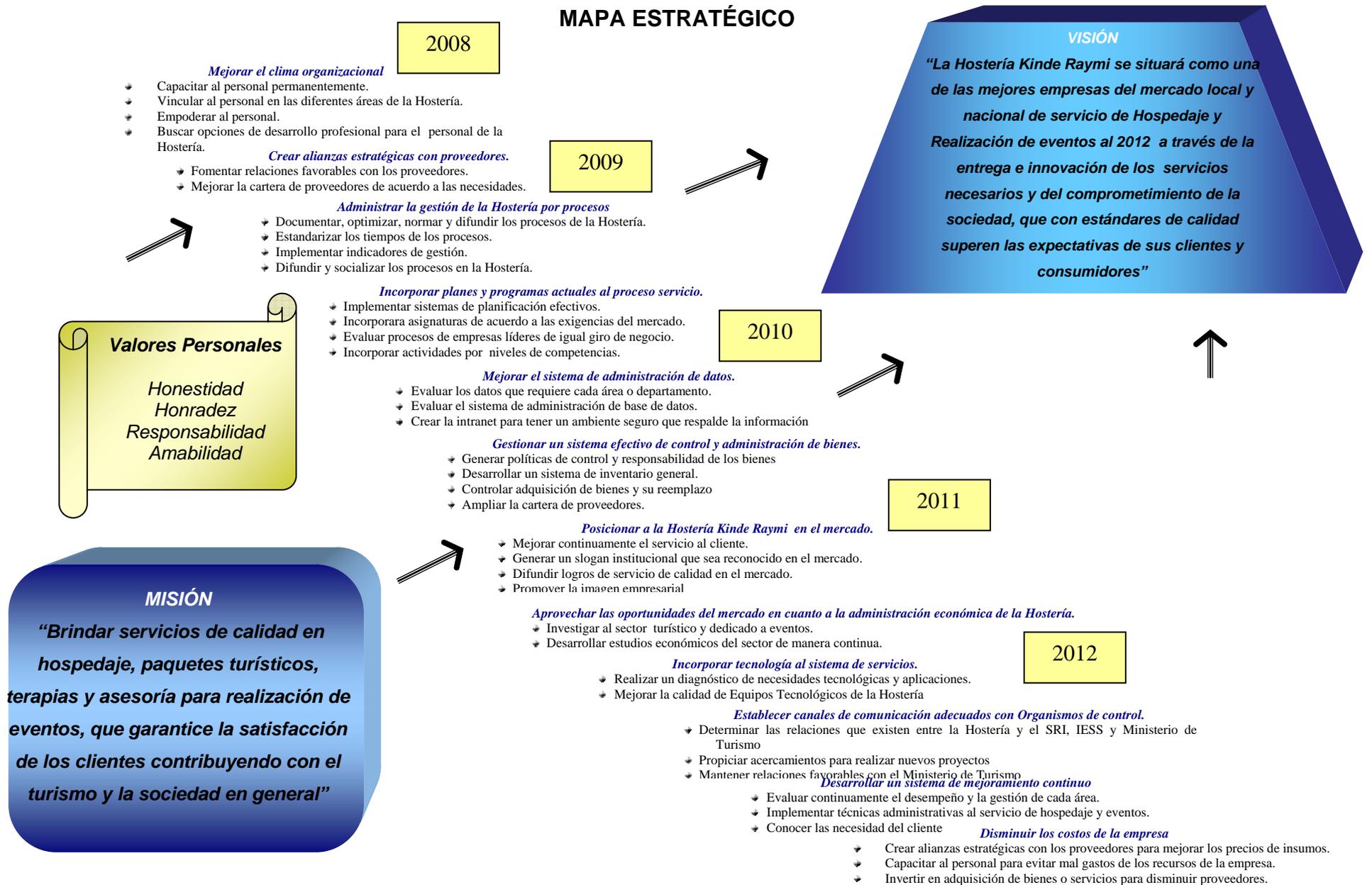
Posteriormente en las siguientes columnas se detallará los meses del año dividido en las cuatro semanas que tiene el mes.

En donde se detallará el tiempo en que dura cada actividad o proyecto que se va a desarrollar.

En las siguientes casillas se detallara las personas que son responsable de la ejecución de la actividad o proyecto.

Seguida de esta casilla viene el presupuesto que va a costar realizar las actividades y proyectos descritos anteriormente y finalmente viene una casilla en donde se destacará algunas observaciones que vale la pena aclarar en el plan operativo.

GRÁFICO Nº 8 MAPA ESTRATÉGICO



CAPITULO III

ANALISIS DE PROCESOS

En el presenta capítulo se analizarán cada uno de los procesos con los que cuenta la Hostería KINDE RAYMI, este tiene como finalidad determinar cual de estos son los más importantes así como aquellos que necesitan ser optimizados para el mejor desarrollo de la empresa. Se realizará un estudio minucioso a fin de conocer los tiempos que se utilizan en cada proceso, los actores responsables, productos y servicios que se efectúan así como los costos para cada uno de ellos.

3.1. INVENTARIO DE PROCESOS

CADENA DE VALOR

La cadena de valor describe en forma clara y resumida las actividades de una organización, a través de la graficación de los distintos procesos que se realizan y que generan valor, siguiendo la siguiente secuencia: planificación, organización, ejecución, control y evaluación.

A continuación se ilustra la cadena de valor de la Hostería Kinde Raymi con los principales procesos que identifican la naturaleza de sus actividades:

**GRÁFICO No. 9
CADENA DE VALOR DE LA HOSTERÍA KINDE RAYMI**

HOSTERIA KINDE RAYMI



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: José Andrés Bassante C.

Una vez obtenido la cadena de valor de la Hostería se presenta el inventario de los procesos que se efectúan en la empresa, los mismos que están divididos por las diferentes áreas de trabajo, así tenemos:

Área Administrativa

- ✓ Atención al cliente
- ✓ Reservas
- ✓ Cobro de servicios
- ✓ Selección del personal
- ✓ Contratación del personal
- ✓ Archivo de documentos
- ✓ Planificación de actividades
- ✓ Control de actividades operativas
- ✓ Gestión de Publicidad
- ✓ Promociones y descuentos
- ✓ Pago a proveedores
- ✓ Contratación de proveedores de bienes y servicios
- ✓ Seguimiento de clientes potenciales
- ✓ Elaboración de informes mensuales
- ✓ Registro de ventas
- ✓ Registro de compras
- ✓ Registros de ingresos
- ✓ Registro de egresos

Área Financiera

- ✓ Elaboración de Rol de pagos
- ✓ Pagos de servicios básicos
- ✓ Pagos de servicios suplementarios
- ✓ Pago de obligaciones fiscales y tributarias

Área Operativa

- ✓ Mantenimiento de las instalaciones

- ✓ Montaje y Decoración de los salones
- ✓ Inventario de menaje
- ✓ Mantenimiento de jardines
- ✓ Limpieza de habitaciones
- ✓ Servicio de Catering
- ✓ Lavado y planchado
- ✓ Mantenimiento de habitaciones
- ✓ Servicio de Bebidas
- ✓ Venta de vestidos de novia

3.2 SELECCIÓN DE PROCESOS

Para la selección de los procesos de este presente estudio se realizará a través del *Método Selectivo de Razonamiento*, que consiste en la elaboración de preguntas que se aplican en función de la necesidad de la empresa y la importancia que esta tiene para el desarrollo institucional.

En tal virtud se plantean cinco preguntas que derivan en temas como: Rentabilidad, aumento de ventas, calidad de productos y servicios, imagen institucional y optimización de áreas.

1. ¿Al optimizar este proceso aumenta la rentabilidad de la Hostería?
2. ¿Aumentan las ventas con la optimización de este proceso?
3. ¿Si se optimiza este proceso, se eleva la atención a clientes internos, externos, así como los productos?
4. ¿El optimizar este proceso, incrementa a la imagen empresarial?
5. ¿Si se optimiza este proceso, se logra más eficiencia administrativa y financiera?

Cuadro No. 13
Procesos Seleccionados

PROCESOS SELECCIONADOS	PREGUNTAS					Total
	1	2	3	4	5	
Área Administrativa	*					
✓ Atención al cliente	1	1	1	1	1	5
✓ Reservaciones	1	0	1	1	0	3
✓ Cobro de servicios	1	0	1	1	0	3
✓ Selección del personal	1	0	1	1	1	4
✓ Contratación del personal	1	0	1	1	1	4
✓ Archivo de documentos	0	0	1	1	1	3
✓ Planificación de actividades	1	1	1	1	1	5
✓ Control de actividades	1	1	1	1	1	5
✓ Gestión de Publicidad	1	1	0	1	1	4
✓ Promociones y descuentos	1	1	1	1	1	5
✓ Contratación y pago a proveedores	1	1	1	1	1	5
✓ Seguimiento de clientes potenciales	1	1	0	1	1	4
✓ Elaboración de informes mensuales	1	0	0	1	1	3
✓ Registro de ventas (Facturas)	0	0	1	0	1	2
✓ Registro de compras (Facturas)	0	0	1	0	1	2
✓ Registros de ingresos (Depósitos, corte de cuenta corriente)	1	0	1	0	1	3
✓ Registro de egresos (Cheques)	1	0	1	0	1	3
Área Financiera						
✓ Rol de pagos	1	0	1	0	1	3
✓ Pagos de servicios básicos	1	0	0	0	0	1
✓ Pagos de servicios suplementarios	1	0	1	0	1	3
✓ Cumplimiento con obligaciones fiscales y tributarias	1	0	0	1	1	3
Área Operativa						
✓ Mantenimiento de las instalaciones	1	1	1	1	1	5
✓ Montaje y Decoración de los salones	1	1	1	1	1	5
✓ Inventario de menaje	0	0	1	1	1	3
✓ Mantenimiento de jardines	0	0	1	1	1	3
✓ Mantenimiento de habitaciones	1	1	1	1	1	5
✓ Control de Catering	1	1	1	1	1	5
✓ Lavado y planchado	1	0	1	0	1	3
✓ Bebidas	1	1	1	1	1	5
✓ Venta de vestidos de novia	1	1	1	1	1	5

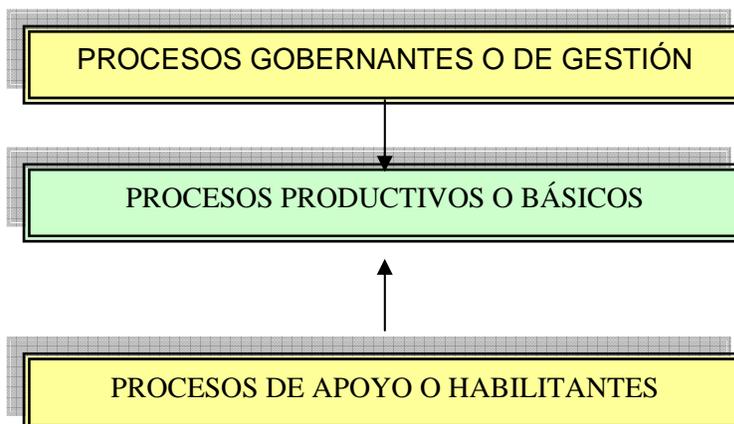
Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: José Andrés Bassante C.

* Donde 1 es una respuesta afirmativa (SI) y 0 una respuesta negativa (NO)

3.3 MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS

GRÁFICO No. 10
CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: José Andrés Bassante C.

Los **Procesos Gobernantes**, “son procesos impulsores: liderazgo, formulación y despliegue de estrategias, conocimiento del cliente y el mercado, análisis de información y entorno competitivo, monitoreo, mejora continua”¹⁴. Es decir, son los procesos que están relacionados estrechamente con la vida organizacional, para lo que se basan en principios estratégicos.

Los **Procesos Básicos**, “son procesos viabilizadores, que tiene acción directa en la transformación del producto o servicio a los largo de la cadena de valor, para cumplir con los requerimientos del cliente y de los mercados.

Estos procesos se inician en la definición de los requerimientos del cliente, diseño y creación del producto, mercadeo, comercialización, producción, embalaje, almacenamiento, distribución, control y mejora de la calidad a los largo de la cadena de valor.”¹⁵

¹⁴ Qualiplus, Programa Integral de Capacitación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 900:200

¹⁵ Ídem

En definitiva, los procesos básicos son aquellos que agregan valor al producto o servicio que se entrega al cliente. Representan a la razón de ser de los negocios y sin ellos, no sería posible generara resultados.

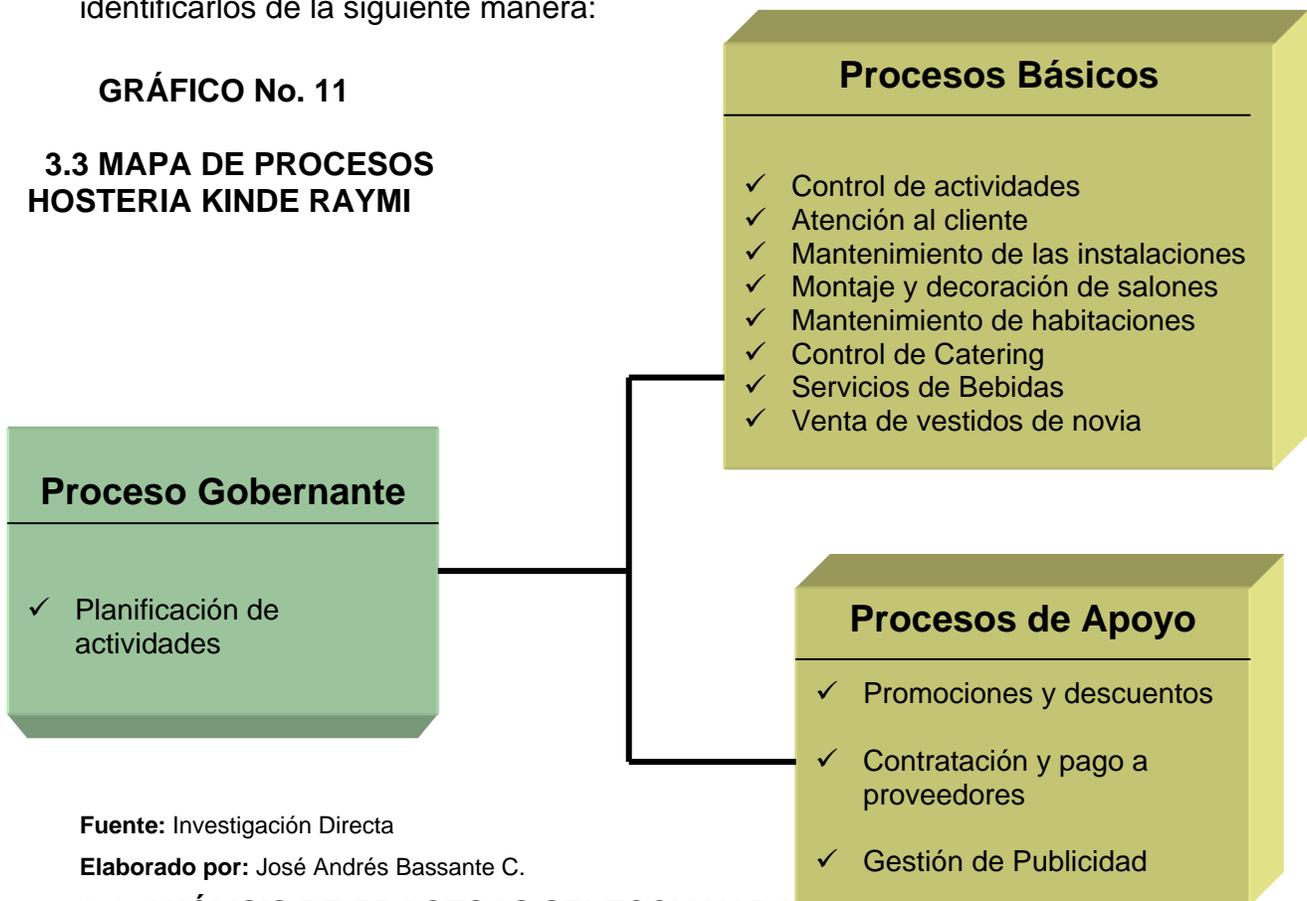
Los **Proceso de Apoyo o Habilitantes**, “se relacionan indirectamente con la transformación del producto o servicio y cuya finalidad es facilitar a los procesos de gestión y productivos”¹⁶.

Con el fin de focalizar al usuario interno y externo y adicionalmente, evaluar el nivel de uso efectivo y eficiente de los recursos, se ha procedido a enfocar a la empresa a través del Mapa de Procesos, mediante el cual, se puede observar a la organización funcional inicialmente citada, como una organización por procesos.

En tal sentido, una vez identificados los procesos de la Hostería Kinde Raymi, en procesos gobernantes, básicos y de apoyo, se ha procedido ha estructurarlos e identificarlos de la siguiente manera:

GRÁFICO No. 11

**3.3 MAPA DE PROCESOS
HOSTERIA KINDE RAYMI**



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: José Andrés Bassante C.

3.4. ANÁLISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS

¹⁶. Ídem

CUADRO No. 14

	(a)	(b)=(a)/30	(c)=(b)/8	(d)=(c)/60	(e)	(f) = (d) + (e)
Cargo	Gasto Mensual	Gasto/ Día	Gasto/ Hora	Gasto/ Minuto	Costos Fijos y Variables	Total
Gerente General	1.500,00	50	6,25	0,104	0,087	0,191
Gerente Administrativo	650,00	21,60	2,70	0,045	0,087	0,132
Asistente de Gerencia	300,00	10	1,25	0,020	0,087	0,107
Contador	250,00	8,33	1,04	0,017	0,087	0,104
Decoradora	480,00	16	2	0,033	0,087	0,12
Mantenimiento 1	200,00	6,66	0,83	0,013	0,087	0,10
Mantenimiento 2	200,00	6,66	0,83	0,013	0,087	0,10
Albañil	200,00	6,66	0,83	0,013	0,087	0,10
Jardinero	200,00	6,66	0,83	0,013	0,087	0,10
Cocinera	200,00	6,66	0,83	0,013	0,087	0,10
Total	4.180,00	139,23	17,39	0,284	0,87	1,154

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: José Andrés Bassante C.

Los ingresos líquidos a recibir mensualmente del personal de la Hostería Kinde Raymi comprende: el sueldo unificado, compensación salarial, aporte patronal, beneficios salariales y la retención al personal (9.35%) para el IESS.

Los cálculos efectuados para obtener los ingresos resultan de las siguientes formulas:

$$Ingreso / Día = \frac{IngresoMensual}{30días}$$

$$Ingreso / Minuto = \frac{IngresoHora}{60minutos}$$

$$Ingreso / Hora = \frac{IngresoDía}{8o12horas}$$

Nota: La diferencia de 8 o 12 horas depende de la actividad que debe desempeñar el personal. Días de eventos u hospedaje se trabaja hasta 12 horas.

A continuación se presenta los costos fijos y variables de la Hostería Kinde Raymi, divididos en los diferentes tipos de gastos contables.

Gastos de Funcionamiento

- Materiales y menaje
- Servicios básicos
- Servicios Complementarios
- Gastos de mantenimiento
- Repuestos y accesorios

Gastos de administración

- Cuotas contribuciones e impuestos
- Suministros de Oficina y Papelería
- Aguinaldos
- Mantenimiento de computación

Gastos de ventas

- Publicidad y propaganda
- Obsequios a clientes

Gastos financieros

- Servicios bancarios
- Intereses por préstamos

Los costos de la Hostería, incluyendo los fijos y variables, suman una cantidad de **\$ 15.120**, comprendidos en cada uno de los aspectos indicados anteriormente. Estos costos están representados en un período de un año.

$$\text{Costo / Día} = \frac{\text{CostosAnuales}}{360\text{días}}$$

$$\text{Costo / minuto} = \frac{\text{CostoHora}}{60\text{minutos}}$$

$$\text{Costo / Hora} = \frac{\text{CostoDía}}{8\text{horas}}$$

Con la aplicación de estas fórmulas se obtuvo lo siguiente:

Costo/día = 42 dólares

Costo/hora = 5,25 dólares

Costo/minuto = **0,087 dólares**

DIAGRAMA DE PROCESOS

“Se define como un método para describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo, propuesto mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y su secuencia en el proceso.”¹⁷

En la presente investigación, los diagramas de procesos incluirán la siguiente información:

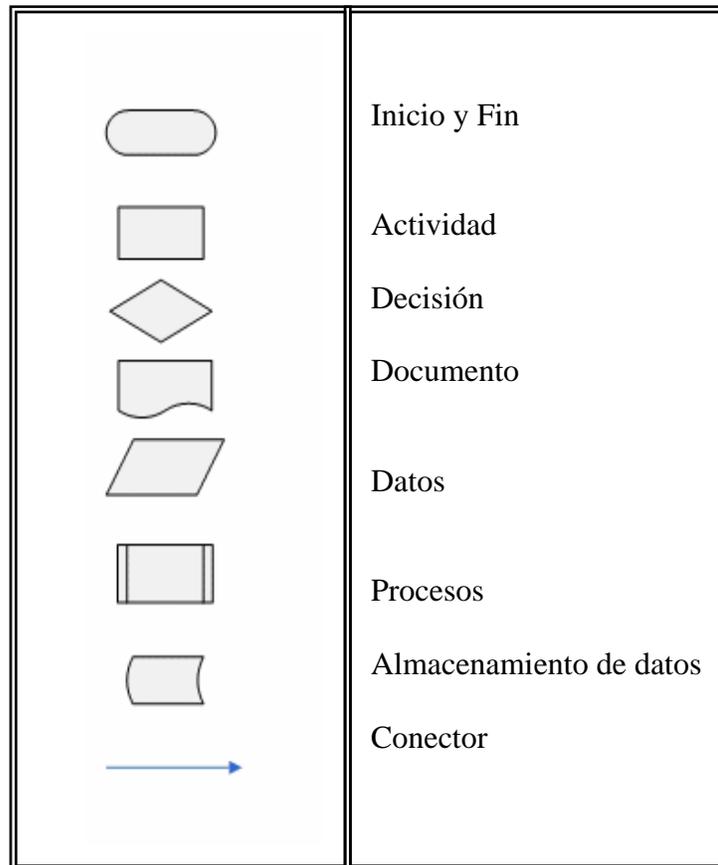
- Responsable
- Lugar y fecha
- Ingreso y resultado
- Frecuencia
- Costo
- Actividades
- Tiempo

¹⁷ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw Hill Interamericana S.A. Bogotá, Colombia, 1994. pág. 96.

- Observaciones (en caso de ser necesario y si tiene implicación en el proceso).

Los símbolos estándares que se utilizan son los siguientes:

GRÁFICO Nº 3



Elaborado por: José Andrés Bassante Cruz

Fuente: Investigación Directa

A continuación se incluye en forma gráfica las actividades de cada uno de los procesos seleccionados a través de los diagramas respectivos.

Proceso No.1: Planificación de Actividades											
Responsables: Gerentes y personal operativo			Lugar y fecha: Armenia			Fecha: Julio 2007					
Entradas: Actividades por realizar			Salidas: Actividades realizadas								
Frecuencia: 4 veces al año			Costo: \$73,98			Tiempo: 480 min.					
No.	Actividades	○	□	D	▽	⇒	TIEMPO (minutos)		COSTOS (Dólares)		Observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente Administrativo elabora un plan con las actividades a realizar	●					180		23,76		
2	Gerente General revisa documento		●					120		22,92	
3	Gerentes determinan las actividades más importantes			●				60		11,46	1
4	Gerente Administrativo ordena ejecutar las actividades necesarias				●			120		15,84	2
SUBTOTAL							180	300	23,76	50,22	
TOTAL							480		73,98		
EFICIENCIAS							37,5%		32,1%		

EFICIENCIAS

Tiempo total de operaciones (AV)

Eficiencias en tiempo = _____

Tiempo total del proceso (AV)+(NAV)

Eficiencias en tiempo = $(180) / (180+320) = (180/480) = 37,50 \%$

Eficiencias en costo = $\frac{\text{Costo total de operaciones (AV)}}{\text{Costo total de procesos Costo (AV) + Costo (NAV)}}$

Eficiencias en costo = $(23,76)/(23,76+50,22)=23,76/73,98 = 32,1\%$

OBSERVACIONES

1. Existe una división de opiniones a la hora de definir prioridades, lo que genera demoras en las decisiones.
2. Se detalla actividades que por lo general no son claras para el personal o existe equivocación en las mismas por lo que existe duplicidad de esfuerzos.

Proceso No.2: Control de actividades											
Responsables: Gerentes y personal			Lugar y fecha: Armenia			Fecha: Julio 2007					
Entradas: Actividades a control:			Salidas: Actividades controladas								
Frecuencia: 1 vez cada semana			Costo: \$175,47			Tiempo: 1710 min.					
No.	Actividades	○	□	D	▽	⇒	TIEMPO (minutos)		COSTOS (Dólares)		Observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Personal operativo da a conocer las actividades por realizar							60		6	1
2	Gerente Administrativo delega funciones con tiempos de culminación						90		11,88		
3	Personal operativo realiza actividades							1440		144	2
4	Asistente de gerencia controla actividades							60		6,42	
5	Asistente entrega un informe del control de actividades							30		3,21	3
6	Gerente Administrativo revisa informe							30		3,96	
SUBTOTAL							90	1620	11,88	163,6	
TOTAL							1710		175,47		
EFICIENCIAS							5,3%		6,8%		

EFICIENCIAS

$$\text{Eficiencias en tiempo} = \frac{\text{Tiempo total de operaciones (AV)}}{\text{Tiempo total del proceso (AV)+(NAV)}}$$

$$\text{Eficiencias en tiempo} = (90) / (90+1620) = (90/1710) = 5,3 \%$$

$$\text{Eficiencias en costo} = \frac{\text{Costo total de operaciones (AV)}}{\text{Costo total de procesos Costo (AV) + Costo (NAV)}}$$

$$\text{Eficiencias en costo} = (11,88)/(11,88+163,6)=11,88/175,47 = 6,8\%$$

OBSERVACIONES

1. No existe suficiente capacidad para delegar funciones por lo que existe equivocaciones y malos entendidos en las actividades.
2. Las actividades son realizadas con lentitud o mal realizadas por la falta de capacitación y el desconocimiento de la optimización de los recursos.
3. La información no es suficientemente clara por lo que es necesario una explicación verbal.



Proceso No.3: Atención al cliente

Responsables: Gerentes y Asistente		Lugar y fecha: Armenia		Fecha: Julio 2007							
Entradas: Cliente necesitando atención		Salidas: Cliente atendido									
Frecuencia: Todos los días		Costo: \$14,37		Tiempo: 125 min.							
No.	Actividades	○	□	D	▽	⇒	TIEMPO (minutos)		COSTOS (Dólares)		Observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistente recibe al cliente			●				10		1,07	1
2	Asistente indica las instalaciones			●				15		1,6	2
3	Cliente expone su necesidad a asistente			●				60		6,42	3
4	Asistente conduce al cliente hacia el Gerente Administrativo					●		5		0,66	
5	Gerente Administrativo explica productos y servicios	●					10			1,32	
6	Gerente Administrativo entrega cotización y programa próxima cita		●						20		2,64
7	Cliente indica fecha y se retira	●						5		0,66	4
SUBTOTAL							15	110	1,32	13,05	
TOTAL							125		14,37		
EFICIENCIAS							12,0%		9,2%		

EFICIENCIAS

Tiempo total de operaciones (AV)

Eficiencias en tiempo = _____

Tiempo total del proceso (AV)+(NAV)

$$\text{Eficiencias en tiempo} = (15) / (15+110) = (15/125) = 12,0 \%$$

Eficiencias en costo = $\frac{\text{Costo total de operaciones (AV)}}{\text{Costo total de procesos Costo (AV) + Costo (NAV)}}$

$$\text{Eficiencias en costo} = (1,32)/(1,32+13,05)=1,32/14,37 = 9,2\%$$

OBSERVACIONES

1. Cuando existe gran cantidad de clientes, la asistente no abastece su desempeño para atender a tantos clientes, mientras indica las instalaciones, los demás esperan.

2. No existe un cronograma de recorrido de las instalaciones por lo que lleva vario tiempo y por consecuencia el descontento del cliente.
3. Muchas veces el cliente no conoce lo que realmente necesita por lo que existe una demora hasta explicar de los verdaderos servicios ofrecidos.
4. Falta de coordinación entre Hostería y cliente y equipos informáticos obsoletos para entregar a tiempo una cotización.

Proceso No.4 : Mantenimiento de las instalaciones											
Responsables: Asistente y personal operativo			Lugar y fecha: Armenia			Fecha: Julio 2007					
Entradas: Instalaciones inadecuadas			Salidas: Instalaciones adecuadas								
Frecuencia: Todos los días			Costo: \$162,41			Tiempo: 1605 min.					
No.	Actividades	○	□	D	▽	⇒	TIEMPO (minutos)		COSTOS (Dólares)		Observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistente revisa estado de las instalaciones		●					30		3,21	
2	Asistente informa a Gerente Administrativo	●					10		1,07		
3	Asistente procede a ordenar el mantenimiento de las instalaciones			●				15		1,605	
4	Personal operativo realiza mantenimiento de las instalaciones				●			1440		144	1
5	Asistente revisa las condiciones de las instalaciones luego del mantenimiento		●					60		6,42	
6	Asistente entrega al Gerente, informe verbal del estado de las instalaciones	●					20		2,14		
7	Gerente Administrativo confirma lo realizado		●					30		3,96	2
SUBTOTAL							30	1575	3,21	159,2	
TOTAL							1605		162,41		
EFICIENCIAS							1,9%		2,0%		

EFICIENCIAS

Tiempo total de operaciones (AV)

Eficiencias en tiempo = _____

Tiempo total del proceso (AV)+(NAV)

Eficiencias en tiempo = $(30) / (30+1575) = (30/1605) = 1,9 \%$

Eficiencias en costo = $\frac{\text{Costo total de operaciones (AV)}}{\text{Costo total de procesos Costo (AV) + Costo (NAV)}}$

Eficiencias en costo = $(3,21)/(3,21+159,2) = 3,21/162,41 = 2,0\%$

OBSERVACIONES

1. El personal operativo no conoce de las actividades que debe realmente realizar por lo que no se optimiza los procedimientos.
2. La confirmación se la realiza de manera visual y en función a resultados, no se da seguimiento ni se corrige a tiempo.



Proceso No.5 : Montaje y decoración de salones

Responsables: Gerente, Decoradora, Personal		Lugar y fecha: Armenia		Fecha: Julio 2007								
Entradas: Salon vacío		Salidas: Salon montado y decorado										
Frecuencia: 3 días a la semana		Costo:\$188,32		Tiempo:1675 min.								
No.	Actividades	○	□	D	▽	⇒	TIEMPO (minutos)		COSTOS (Dólares)		Observaciones	
							AV	NAV	AV	NAV		
1	Gerente Administrativo ordena a asistente comenzar con el montaje del salón				●				10	1,32		
2	Asistente revisa documento según requerimientos del cliente				●				30	3,21	1	
3	Asistente ordena al personal operativo distribuir mesas y sillas en el salón y a la decoradora elaborar centros de mesa	●							40	4,28		
4	Personal operativo realiza inventario de menaje necesario para evento				●				120	12	2	
5	Personal operativo coloca menaje en las mesas y sillas según requerimientos del cliente	●							120	12		
6	Decoradora elabora centros de mesa y los coloca en cada mesa del salón	●							960	115,2		
7	Decoradora coloca adornos en ambientes del salón y entrada principal	●							30	3,6		
8	Personal operativo pule pisos del salón				●				120	12	3	
9	Personal operativo pule vajilla, cubertería y cristalería				●				120	12		
10	Personal operativo coloca la vajilla, cubertería y cristalería en cada uno de los puestos de las mesas	●							90	9		
11	Personal operativo, enciende las luces del salón	●							5	0,5		
12	Asistente revisa e informa al Gerente Administrativo				●				30	3,21		
SUBTOTAL									1245	430	144,6	43,74
TOTAL									1675		188,32	
EFICIENCIAS									74,3%		76,8%	

EFICIENCIAS

$$\text{Eficiencias en tiempo} = \frac{\text{Tiempo total de operaciones (AV)}}{\text{Tiempo total del proceso (AV)+(NAV)}}$$

$$\text{Eficiencias en tiempo} = (1245) / (1245+430) = (1245/1675) = 74,3 \%$$

$$\text{Eficiencias en costo} = \frac{\text{Costo total de operaciones (AV)}}{\text{Costo total de procesos Costo (AV) + Costo (NAV)}}$$

$$\text{Eficiencias en costo} = (144,6)/(144,6+43,74)= 144,6/188,32 = 76,8\%$$

OBSERVACIONES

1. Los acuerdos llegados con el cliente no son muy claros o en su defecto se cambia a última hora ciertos detalles. Los documentos se extravían.
2. Se contabiliza de manera equivocada, existen faltantes o sobrantes al final; Se delega otras funciones al mismo tiempo por lo que desconcentra esta actividad.
3. Existe duplicidad de esfuerzos ya que después de esta actividad se utiliza de nuevo los pisos y se vuelven a dañar, por no existir sinergia en las actividades.



Proceso No.6 : Mantenimiento de habitaciones

Responsables: Asistente y personal operativo		Lugar y fecha: Armenia		Fecha: Julio 2007								
Entradas: Habitaciones inadecuadas		Salidas: Habitaciones adecuadas										
Frecuencia: 2 días a la semana		Costo: \$13,21		Tiempo: 130 min.								
No.	Actividades	○	□	D	▽	⇒	TIEMPO (minutos)		COSTOS (Dólares)		Observaciones	
							AV	NAV	AV	NAV		
1	Asistente revisa cual es la habitación por arreglar		●					20		2,14		
2	Asistente ordena a Camarera arreglar la habitación y entrega duplicado de llaves		●					10		1,07	1	
3	Camarera recoge lencería de las habitaciones y las coloca en una canasta para llevar a lavandería	●						5		0,5		
4	Camarera toma de bodega lencería limpia para habitación y materiales de aseo		●					20		2	2	
5	Camarera lava, desinfecta baños y deja implementos de aseo		●					30		3	3	
6	Camarera limpia muebles de la habitación	●						10		1		
7	Camarera tiende la cama	●						10		1		
8	Camarera barre y pule los pisos	●						20		2		
9	Camarera cierra la habitación y entrega las llaves a la Asistente	●						5		0,5		
SUBTOTAL								50	80	5	8,21	
TOTAL								130		13,21		
EFICIENCIAS								38,5%		37,9%		

EFICIENCIAS

Tiempo total de operaciones (AV)

Eficiencias en tiempo = _____

Tiempo total del proceso (AV)+(NAV)

Eficiencias en tiempo = $(50) / (50+80) = (50/130) = 38,5 \%$

Eficiencias en costo = $\frac{\text{Costo total de operaciones (AV)}}{\text{Costo total de procesos Costo (AV) + Costo (NAV)}}$

Eficiencias en costo = $(5)/(5+8,21) = 5/13,21 = 37,9\%$

OBSERVACIONES

1. La asistente no conoce cuales son las habitaciones que realmente se debe arreglar y la camarera no colabora con el informe del trabajo.
2. Los materiales se encuentran a una distancia considerable de las habitaciones, además los insumos son utilizados por los demás operarios y no se coloca en el puesto.
3. La camarera no trabaja optimizando el tiempo, demora mucho sus actividades.

Proceso No.7 : Servicio de Catering											
Responsables: Personal de Catering			Lugar y fecha: Armenia			Fecha: Julio 2007					
Entradas: Llegada de Catering			Salidas: Banquete servido								
Frecuencia: 1 vez a la semana			Costo: \$ 51,82			Tiempo: 496 min.					
No.	Actividades	○	□	◇	▽	⇒	TIEMPO (minutos)		COSTOS (Dólares)		Observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistente recibe al personal del catering así como los insumos							40		4,28	1
2	Jefe de Banquetes prepara al personal de cocina							30		3,96	2
3	Personal de cocina descarga todo los insumos de banquetes hacia la cocina de la Hostería							30		3	
4	Personal de cocina instala los calentadores e indica al Jefe de Banquetes para que se prepare la							20		2	
5	Jefe de Banquetes indica a los meseros que pulan la vajilla							5		0,66	3
6	Meseros pulen la vajilla y colocan en las mesas							240		24	
7	Meseros se dirijen al vestidor para ponerse indumentaria de mesero							40		4	
8	Capitán de meseros indica al Jefe de Banquetes que todos están listos							5		0,535	
7	Jefe de Banquetes indica al Gerente Administrativo que todo esta listo							10		1,32	
8	Gerente Administrativo indica a Jefe de Banquetes la hora para servir							5		0,66	
9	Jefe de Banquetes indica 30 minutos antes de la hora pactada para que se prepare todo							5		0,66	
10	Personal de cocina enciende calentadores y decora los platos							30		3	
11	Personal de cocina coloca los platos en fila con los alimentos							10		1	
12	Capitán de meseros pone en fila a todos los meseros con su charol							5		0,535	
13	Personal de cocina coloca de 4 a 5 platos en cada charol							3		0,3	
14	Mesero en el mismo orden se dirige a la entrada del salón							3		0,3	
15	Capitán dirige a cada uno de los meseros a las diferentes mesas asignadas y sirve el banquete al cliente							15		1,605	4
SUBTOTAL							306	190	30,8	21,02	
TOTAL							496		51,82		
EFICIENCIAS							61,7%		59,4%		

EFICIENCIAS

Tiempo total de operaciones (AV)

Eficiencias en tiempo = _____

Tiempo total del proceso (AV)+(NAV)

Eficiencias en tiempo = $(306) / (306+190) = (306/496) = 61,7 \%$

Eficiencias en costo = _____ Costo total de operaciones (AV)

Costo total de procesos Costo (AV) + Costo (NAV)

Eficiencias en costo = $(30,8)/(30,8+21,02) = 30,8/51,82 = 59,4\%$

OBSERVACIONES

1. Al inicio llega poco personal del Catering, por lo que al recibir los insumos se extiende el tiempo al momento de descargo.
2. El Jefe de Banquetes tiene poca autoridad con el personal de cocina y éstos no realizan su trabajo concientemente.
3. Muchas veces no existe suficiente personal para pulir y los insumos son inadecuados.
4. Falta capacitación para los Meseros en el servicio a la mesa para optimizar el tiempo de entrega.

Proceso No.8 : Servicio de Bebidas											
Responsables: Jefe de Banquetes y Barman			Lugar y fecha: Armenia			Fecha: Julio 2007					
Entradas: Bebidas cerradas			Salidas: Bebidas servidas								
Frecuencia: 1 vez a la semana			Costo: \$12,98			Tiempo: 125 min.					
No.	Actividades	○	□	◇	▽	⇒	TIEMPO (minutos)		COSTOS (Dólares)		Observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Jefe de Banquetes delega a Barman para la colocarse en el Bar	●					5		0,66		
2	Barman enciende refrigerador y revisa limpios	●	—				5		0,5		
3	Barman realiza inventario de Gaseosas, Aguas, Licor y Hielos		—	●				15		1,5	
4	Barman solicita vasos para gaseosas y licores			—	●			15		1,5	1
5	Jefe de Banquetes le da la orden de empezar a servir bebidas no alcohólicas a la hora del banquete	●	—				5		0,66		
6	Barman coloca en fila los vasos, sirve las bebidas y coloca el hielo	●	—				20		2		
7	Jefe de Banquetes indica al Barman que puede servir las bebidas	●	—				5		0,66		
8	Barman pone en fila los vasos y coloca el licor con hielo	●	—				25		2,5		
9	Barman prepara jarras llenas de agua y las pone en fila	●	—				10		1		
10	Entrega los vasos a los meseros así como las jarras	●	—				5		0,5		
11	Meseros sirven las bebidas a los invitados			—	●			15		1,5	2
SUBTOTAL							80	45	8,48	4,5	
TOTAL							125		12,98		
EFICIENCIAS							64,0%		65,3%		

EFICIENCIAS

Tiempo total de operaciones (AV)

Eficiencias en tiempo = _____

Tiempo total del proceso (AV)+(NAV)

Eficiencias en tiempo = $(80) / (80+45) = (80/125) = 64,0 \%$

Eficiencias en costo = $\frac{\text{Costo total de operaciones (AV)}}{\text{Costo total de procesos Costo (AV) + Costo (NAV)}}$

Eficiencias en costo = $(8,48)/(8,48+4,5) = 8,48/12,98 = 65,3\%$

OBSERVACIONES

1. El Barman no conoce en que lugar se encuentran almacenado los vasos, por lo que necesita preguntar a otro personal que muchas veces están ocupados.
2. La preparación del Barman debe ser adecuada ya que las frecuencias del cliente para exigir bebidas son rápidas.

Proceso No.9 : Venta vestidos de novia											
Responsables: Gerentes y Asistente			Lugar y fecha: Armenia			Fecha: Julio 2007					
Entradas: Cliente con necesidad			Salidas: Cliente atendido								
Frecuencia: todos los días			Costo: \$129,47			Tiempo: 695 min.					
No.	Actividades	○	□	D	▽	⇒	TIEMPO (minutos)		COSTOS (Dólares)		Observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistente recibe al cliente							10		1,07	1
2	Cliente manifiesta la necesidad de conocer los vestidos de venta							10		1,07	2
3	Asistente conduce al cliente hacia el Gerente Administrativo							5		0,535	
4	Gerente Administrativo establece una cita para ver los vestidos							10		1,32	3
5	Gerente Administrativo comunica al Gerente General							10		1,32	
6	Gerente General recibe al cliente e indica los vestidos							120		22,92	4
7	Gerente General invita al cliente a probarse los vestidos							30		5,73	
8	Gerente General indica las características							10		1,91	
9	Gerente General toma las medidas y hace modificaciones							480		91,68	5
10	Gerente General entrega el vestido al cliente							10		1,91	
SUBTOTAL							60	635	10,87	118,6	
TOTAL							695		129,47		
EFICIENCIAS							8,6%		8,4%		

EFICIENCIAS

Tiempo total de operaciones (AV)

Eficiencias en tiempo = _____

Tiempo total del proceso (AV)+(NAV)

Eficiencias en tiempo = $(60) / (60+635) = (60/695) = 8,6 \%$

Eficiencias en costo = _____ Costo total de operaciones (AV)

Costo total de procesos Costo (AV) + Costo (NAV)

Eficiencias en costo = $(10,87)/(10,87+118,6) = 10,87/129,47 = 8,4\%$

OBSERVACIONES

1. La asistente se encuentra en otras ocupaciones y la entrada es distante desde las oficinas.
2. El cliente no define exactamente cual es su necesidad.
3. Las fechas no coinciden muchas veces y es necesario fijar citas hasta para dentro de 1 mes.
4. El cliente prueba varios vestidos y demora la falta de decisión.
5. Las modificaciones son demoras por la calidad de tela y trabajo.

Proceso No.10 : Promociones y descuentos											
Responsables: Gerente Administrativo			Lugar y fecha: Armenia			Fecha: Julio 2007					
Entradas: Cliente insatisfecho			Salidas: Cliente satisfecho								
Frecuencia: todos los días			Costo: \$9,9			Tiempo: 75 min.					
No.	Actividades	○	□	D	▽	⇒	TIEMPO (minutos)		COSTOS (Dólares)		Observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Cliente solicita al Gerente Administrativo, se conceda un descuento							30		3,96	1
2	Gerente Administrativo revisa en el sistema cuanto se puede descontar							10		1,32	
3	Gerente Administrativo manifiesta al cliente que puede reducir hasta 10%							10		1,32	2
4	Gerente Administrativo manifiesta que existe la promoción de descorche							5		0,66	
5	Cliente acepta o no las promociones							10		1,32	3
6	Si acepta, el Gerente realiza el contrato							10		1,32	
SUBTOTAL							15	60	1,98	7,92	
TOTAL							75		9,9		
EFICIENCIAS							20,0%		20,0%		

EFICIENCIAS

Tiempo total de operaciones (AV)

Eficiencias en tiempo = _____

Tiempo total del proceso (AV)+(NAV)

Eficiencias en tiempo = $(15) / (15+60) = (15/75) = 20,0\%$

Eficiencias en costo = $\frac{\text{Costo total de operaciones (AV)}}{\text{Costo total de procesos Costo (AV) + Costo (NAV)}}$

Eficiencias en costo = $(1,98)/(1,98+7,92) = 1,98/9,9 = 20,0\%$

OBSERVACIONES

1. Se genera demora por la discusión de no poder realizar descuentos y la exigencia del cliente.
2. El cliente exige un porcentaje más alto y existe una resistencia de por políticas internas.
3. El cliente demora en tomar una decisión y entrega una respuesta después de varias semanas.

Proceso No.11 : Contratación y pago a proveedores											
Responsables: Asistente, Gerentes, Proveed				Lugar y fecha: Armenia			Fecha: Julio 2007				
Entradas:Requerimientos				Salidas: Orden de liquidación							
Frecuencia:una vez a la semana:				Costo:\$167,65			Tiempo:1065 min.				
No.	Actividades	○	□	◇	▽	⇒	TIEMPO (minutos)		COSTOS (Dólares)		Observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistente analiza los precontratos							30		3,21	
2	Asistente se contacta con los proveedores							20		2,14	1
3	Proveedores asisten a la Hostería y se reúnen con Gerente Administrativo							480		63,36	2
4	Gerente Administrativo indica los requerimientos y cierran contrato						20			2,64	
5	contrato y solicita a Gerente General el pago						10			1,32	
6	Gerente General firma un cheque con el valor de abono							480		91,68	3
7	Gerente Administrativo entrega el cheque al proveedor y un recibo para firma						5			0,66	
8	Proveedor firma el recibo con el valor recibido							10		1,32	
10	Terminado el servicio, proveedor firma orden de liquidación y cobra						10			1,32	
SUBTOTAL							45	1020	5,94	161,7	
TOTAL							1065		167,65		
EFICIENCIAS							4,2%		3,5%		

EFICIENCIAS

Tiempo total de operaciones (AV)

Eficiencias en tiempo = _____

Tiempo total del proceso (AV)+(NAV)

Eficiencias en tiempo = $(45) / (45+1020) = (45/1065) = 4,2\%$

Eficiencias en costo = $\frac{\text{Costo total de operaciones (AV)}}{\text{Costo total de procesos Costo (AV) + Costo (NAV)}}$

Eficiencias en costo = $(5,94)/(5,94+161,7) = 5,94/167,65 = 3,5\%$

OBSERVACIONES

1. No siempre se localiza a los proveedores o no tienen el suficiente tiempo para asistir a la Hostería.
2. La negociación lleva algún tiempo dependiendo de las exigencias del cliente y del precio que se quiera pactar.
3. La liquidez es baja por lo que el Gerente General tiene resistencia en pagar los valores a tiempo.

Proceso No.12 : Publicidad											
Responsables: Gerentes			Lugar y fecha: Armenia			Fecha: Julio 2007					
Entradas: Ofertas de publicidad			Salidas: Ejecución de publicidad								
Frecuencia: 2 veces al año			Costo: \$375,78			Tiempo: 2820 min.					
No.	Actividades	○	□	◇	▽	⇒	TIEMPO (minutos)		COSTOS (Dólares)		Observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Proveedor se comunica con Gerente Administrativo para ofrecer publicidad							90		11,88	1
2	Gerente Administrativo realiza análisis costo-beneficio de la publicidad y manifiesta a Gerente General							120		15,84	
3	Gerente General revisa factibilidad y toma decisión							60		11,46	
4	Si acepta publicidad, Gerente Administrativo convoca proveedor para firmar contrato							60		7,92	2
5	Gerente Administrativo revisa condiciones de plazo de pago y beneficios							60		7,92	
4	Firman contrato las dos partes							30		3,96	
5	Gerentes dan seguimiento a la publicidad								2400	316,8	3
SUBTOTAL							30	2790	3,96	371,8	
TOTAL								2820		375,78	
EFICIENCIAS								1,1%		1,1%	

EFICIENCIAS

Tiempo total de operaciones (AV)

Eficiencias en tiempo = _____

Tiempo total del proceso (AV)+(NAV)

Eficiencias en tiempo = $(30) / (30+2790) = (30/2820) = 1,1\%$

Eficiencias en costo = $\frac{\text{Costo total de operaciones (AV)}}{\text{Costo total de procesos Costo (AV) + Costo (NAV)}}$

Eficiencias en costo = $(3,96)/(3,96+371,8) = 3,96/375,78 = 1,1\%$

OBSERVACIONES

1. Existe demora en la explicación de los productos o servicios que promociona.
2. Los contratos demoran por la concesión de descuentos, gratificaciones y mejoras en plazos de pago.
3. La ejecución lleva tiempo a veces más de lo programado así como los resultados de la investigación

3.5 MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDO

CUADRO No. 15

PROCESOS ANALIZADOS	TIEMPOS (MINUTOS)				COSTOS (DÓLARES)				FRECUENCIA ANUAL	OBSERVACIONES
	A. V.	N.A.V	TOTAL	EFICIENCIA	A.V	N.A.V	TOTAL	EFICIENCIA		
1. Planificación de actividades	180	300	480	37,5%	23,76	50,22	73,98	73,98%	4	1
2. Control de actividades operativas	90	1620	1710	5,3%	11,8	163,6	175,47	6,8%	48	2
3. Atención al cliente	15	110	125	12,0%	1,32	13,05	14,37	9,2%	365	3
4. Mantenimiento de las instalaciones	30	1575	1605	1,9%	3,21	159,2	162,41	2,0%	365	4
5. Montaje y decoración de salones	1245	430	1675	74,3%	144,6	43,74	188,32	76,6%	144	5
6. Mantenimiento de las habitaciones	50	80	130	38,5%	5	8,21	13,21	37,9%	96	6
7. Servicio de Catering	306	190	496	61,70%	30,8	21,02	51,82	59,4%	48	7
8. Servicio de Bebidas	80	45	125	64,00%	8,48	4,5	12,98	65,3%	48	8
9. Venta de vestidos de novia	60	635	695	8,6%	10,87	118,6	129,47	8,4%	365	9
10. Promociones y descuentos	15	60	75	20,0%	1,98	7,92	9,9	20,0%	365	10
11. Contratación y pago a proveedores	45	1020	1065	4,2%	5,94	161,7	167,65	3,5%	48	11
12. Publicidad	30	2790	2820	1,1%	3,96	371,8	375,78	1,1%	2	12
TOTALES	3406	8855	10461		251,72	1123,56	1375,36		1898	

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: José Andrés Bassante

Nomenclatura:

A. V. = Agrega Valor

N. A. V. = No agrega valor

EFICIENCIAS

$$\text{Eficiencias en tiempo} = \frac{\text{Tiempo total de operaciones (AV)}}{\text{Tiempo total del proceso (AV)+(NAV)}}$$

$$\text{Eficiencias en tiempo} = (3406) / (3406+8855) = (3406/10461) = 32,55\%$$

$$\text{Eficiencias en costo} = \frac{\text{Costo total de operaciones (AV)}}{\text{Costo total de procesos Costo (AV) + Costo (NAV)}}$$

$$\text{Eficiencias en costo} = (251,72)/(251,72+1123,56) = 251,72/1375,36 = 18,30\%$$

CAPITULO IV

PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS

En el presente estudio se propone una optimización o mejoramiento de los procesos analizados en el capítulo anterior, en base a la propuesta de cambios y soluciones de los problemas detectados.

Según James Harrington, *“Mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable”*¹⁸

Todo esto puede realizarse en función de una reducción de tiempos y costos, desarrollados según las siguientes acciones:

1. Reducción o eliminación de actividades de un proceso o de todo el proceso.
2. Creación de actividades o procesos cuando fuere estrictamente necesario.
3. Fusión de actividades o proceso, cuando el caso lo amerite.
4. Mejoramiento del proceso con la correspondiente disminución de costos y tiempo.

Para el efecto se utiliza las siguientes herramientas:

1. La hoja ISO
2. La Flujo diagramación

¹⁸ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw Hill Interamericana S.A. Bogotá, Colombia, 1994. pág. 149.

3. La hoja de mejoramiento u hoja de beneficios.

Hojas ISO: en las que se detallan el objetivo y alcance del proceso, así como los responsables con sus actividades, indicando los formularios y comités, la terminología a utilizarse y los cambios que se incorporan en el proceso.

Flujo Diagramación: a través de la representación gráfica del proceso en el cual se establecen las actividades permitiendo clarificar la interrelación entre las distintas unidades. Se aplican los símbolos de diagramación de la norma ASME (American Society of Mechanical Engineers), estableciendo tiempos, costos, eficiencias y las respectivas observaciones en las que se explica lo que se está mejorando.

Hoja de Mejoramiento: puntualizando los problemas y las soluciones propuestas, especificando la situación actual, situación propuesta y las diferencias entre éstas, además se determinan los beneficios esperados en tiempos y costos y observaciones si se da el caso.

Matriz de Análisis Comparativo: la cual resume los procesos actuales y propuestos, estableciendo relaciones en eficiencias en tiempos y costos determinando sus respectivas diferencias, además se detallan las observaciones. Obteniendo un promedio de las eficiencias, lo cual finalmente permitirá realizar el respectivo análisis de los beneficios que se lograrán con el mejoramiento propuesto.

4.1 PROCESOS OPTIMIZADOS

A continuación se presenta la propuesta de optimización de los procesos analizados en el anterior capítulo:

HOJA ISO



PLANIFICACION DE ACTIVIDADES

PDA – 01

OBJETIVO: Establecer la planificación de las actividades diarias de la Hostería.

ALCANCE: Contempla desde la determinación de las actividades hasta la ejecución de éstas.

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Personal Operativo	Analiza y determina las actividades correspondientes y realiza el registro
2	Gerente Administrativo	Revisa el registro y aprueba
3	Gerente General y Administrativo	Analizan las actividades más importantes, sus responsables y frecuencias
4	Gerente Administrativo	Elabora el Plan de actividades anuales
5	Gerente Administrativo	Entrega una copia a cada uno de los trabajadores y ordena ejecutar las actividades de acuerdo al plan

Formularios:

- ✓ Informe de actividades
- ✓ Plan de actividades anuales
- ✓ Diagrama de Gantt

Terminología:

Diagrama de Gantt: Representación gráfica del cronograma de actividades

Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
E = 0 C = 1 F = 0 M = 4	José Andrés Bassante Cruz Agosto de 2007	Ing. Jaime Chiriboga Agosto de 2007	Teresa de Novillo Agosto de 2007

PROCESO No.1

FLUJO DIAGRAMACIÓN

Planificación de Actividades											
Lugar y fecha: Armenia, Agosto del 2007								PDA - 01			
Entradas: Análisis y determinación de actividades				Salidas: Ejecución de actividades							
Frecuencia: 4 veces al año				Costo: \$69			Tiempo: 480 min.				
No.	Actividades	Personal Operativo	Gerente Administrativo	Gerente General y Administrativo	Asistente de Gerencia	TIEMPO (minutos)		COSTOS (Dólares)		Observaciones	
						AV	NAV	AV	NAV		
1	Analiza y determina las actividades correspondientes y realiza el registro	Inicio					50		8,07	1	
2	Revisa el registro y aprueba	a	●				120		15,84	2	
3	Analizan las actividades más importantes, sus responsables y frecuencias			●			50		8,07	3	
4	Elabora el plan de actividades anuales			●			120		15,84	4	
5	Entrega una copia a cada uno de los trabajadores y ordena ejecutar las actividades de acuerdo al plan				●	b	45		5,94		
SUBTOTAL							240	100	37,62	16,14	
TOTAL							340		53,76		
EFICIENCIAS							70,6%		70,0%		

Formulario:

- a) Informe de actividades
- b) Plan de actividades anuales

Observaciones:

1. Se mejoró la primera actividad de este proceso ya que la determinación de las actividades deben ser establecidas por el responsable de cada una de estas y no solo por el Gerente General.
2. Se mejora la actividad en función de que el Gerente Administrativo es el que revisa y aprueba el informe entregado por el Personal Operativo y no el Gerente General, de esta manera se optimiza la secuencia de mando.
3. Se mantiene la actividad número tres, con el cambio de que en el análisis de las actividades se incluyen responsables y frecuencias correctamente.
4. Se mejora la actividad número cuatro ya que una vez conocidos todos los parámetros y aprobaciones se puede realizar el plan.
5. Se aumentó una actividad en la que el Gerente Administrativo da a conocer el plan de actividades a cada uno de los trabajadores para proceder a la ejecución de las mismas.

HOJA DE MEJORAMIENTO

PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES



Problemas Detectados:

- ✓ Para desarrollar la planificación de actividades, actualmente está a cargo el Gerente Administrativo, a pesar del buen criterio, éste puede no conocer las verdaderas actividades del personal y desarrollar actividades innecesarias, incompletas o de difícil entendimiento por parte del personal.
- ✓ La determinación de las actividades importantes tiene demoras y son incompletas por lo que hace que éstas sean mal diseñadas y equivocadas.
- ✓ En el proceso se realiza el plan de actividades sin conocimiento correcto de lo que realmente se necesita, de aprobaciones, de responsables y de frecuencias.
- ✓ Existe demasiada imposición de autoridad, es decir, el personal no esta al tanto de las actividades que se realizan como planes, toma de decisiones, etc. Esto causa la duplicidad de esfuerzos y equivocaciones para la consecución de objetivos.

Soluciones Propuestas:

- ✓ Se ha establecido un formato en el cual todo el personal encargado de las actividades, las determine en función de la importancia que tiene conocer exactamente como se desarrolla la actividad y así optimizar las actividades realizando correctamente las funciones.
- ✓ Se debe optimizar el tiempo de trabajo entre los gerentes, esto se logra mediante el establecimiento de tiempos límite para esta actividad. En este caso se otorga dos horas para determinar las actividades importantes.
- ✓ Es importante tomar en cuenta que un plan de actividades debe contener los pasos óptimos para un correcto funcionamiento y esto se logra con ciertos aspectos necesarios basados en principios administrativos por lo que se propone que el plan debe contener actividades consensuadas entre Gerentes y el responsable, frecuencias, indicadores, etc.
- ✓ Se propone que exista participación directa con el personal, no solo en el levantamiento de las actividades, sino también, en la toma de decisiones mediante la entrega de un plan anual que detalle las actividades de todas las áreas de la empresa.

Gracias a estas soluciones podemos cubrir los problemas de *Distribución incorrecta de actividades y Empoderamiento Nulo*, detectados en el Diagrama Causa-Efecto.

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
Tiempo (min)	Costo (dólares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (dólares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (dólares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
480	73,98	37,5	32,1	480	69	50	54,5	0	4,98	-12,5	-22,4

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= Frecuencia Mensual x Ahorro x 12

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= $0,33 \times 0 \times 12$

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= 0

Beneficio Anual Esperado en Costo= Frecuencia Mensual x Ahorro x 12

Beneficio Anual Esperado en Costo= $0,33 \times 4,98 \times 12$

Beneficio Anual Esperado en Costo= 19,92

PROCESO No.2

HOJA ISO

			
HOJA ISO			
Control de Actividades Operativas		CAO – 02	
<p>OBJETIVO: Dar seguimiento a las actividades que realiza el personal en todas sus áreas.</p> <p>ALCANCE: Contempla desde la revisión del plan de actividades hasta la revisión de las actividades cumplidas.</p>			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Personal Operativo	Revisa el plan de actividades para realizar los trabajos	
2	Personal Operativo	Realiza las actividades necesarias	
3	Asistencia de Gerencia	Controla y da seguimiento a las actividades del personal	
4	Asistente de Gerencia	Entrega un informe de control de actividades	
5	Gerente Administrativo	Revisa el informe de las actividades correctamente cumplidas	
<p><u>Formularios:</u></p> <ul style="list-style-type: none">✓ Plan de actividades anuales✓ Informe de actividades cumplidas			
<p><u>Terminología:</u></p> <p>Ninguna</p>			
Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
E = 1 C = 0 F = 0 M = 1	José Andrés Bassante Cruz Agosto de 2007	Ing. Jaime Chiriboga Agosto de 2007	Teresa de Novillo Agosto de 2007

FLUJO DIAGRAMACIÓN

Control de Actividades Operativas										
Lugar y fecha: Armenia, Agosto del 2007								CAO - 02		
Entradas: Revisión de plan de actividades				Salidas: Actividades realizadas						
Frecuencia: 1 vez cada semana				Costo: \$109		Tiempo: 1065 min.				
No.	Actividades	Personal Operativo	Asistente de Gerencia	Gerente Administrativo	TIEMPO (minutos)		COSTOS (Dólares)		Observaciones	
					AV	NAV	AV	NAV		
1	Revisa el plan de actividades para realizar los trabajos								1	
2	Realiza las actividades necesarias					30		3		2
3	Controla y da seguimiento a las actividades del personal						60		6,42	3
4	Entrega un informe del control de actividades					15		1,6		4
5	Revisa el informe de las actividades correctamente cumplidas						15		1,98	5
SUBTOTAL					1005	60	100,6	8,4		
TOTAL					1065		109			
EFICIENCIAS					94,4%		92,3%			

Formulario:

- a) Plan de actividades anuales
- b) Informe de actividades cumplidas

Observaciones:

1. Se mejoró la primera actividad ya que no es necesario que el personal de a conocer al Gerente Administrativo las actividades por realizar debido a que ya se estableció esto mediante el plan de actividades.
2. Se eliminó la segunda actividad ya que el Gerente no debe delegar funciones ni responsables puesto que el plan cumple con todos esos requisitos.
3. Se mantiene la tercera actividad del proceso actual
4. Se mantiene la cuarta actividad del proceso actual
5. Se mantiene la quinta actividad del proceso actual

HOJA DE MEJORAMIENTO

CONTROL DE ACTIVIDADES OPERATIVAS



Problemas Detectados:

- ✓ Existen equivocaciones y malos entendidos para la determinación de las actividades.
- ✓ Las actividades se realizan con lentitud o se realizan mal, debido a la falta de entendimiento de lo que se debe realizar.
- ✓ El control no es el correcto debido a que no se determina quien debe controlar y en que momento.

Soluciones Propuestas:

- ✓ Se ha elaborado el plan de actividades anuales en donde se establecen cada uno de los parámetros para evitar una duplicidad de trabajo de esta manera el personal sabe con exactitud que es lo que debe realizar.
- ✓ De la misma manera se realizó el plan de actividades que detalla claramente la actividad a realizar, con esto, se logra la optimización de los recursos y la agilidad en el trabajo.
- ✓ El plan de actividades señala el tiempo y el responsable del control en cada actividad, con esto, se logra que la actividad se de seguimiento en el momento indicado de la manera adecuada.

Gracias a estas soluciones podemos cubrir el problema de *Poco Control y seguimiento*, detectados en el Diagrama Causa-Efecto.

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
Tiempo (min)	Costo (dólares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (dólares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (dólares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
1710	175,47	5,3	6,8	1065	109	94,4	92,3	645	66,47	-89,1	-85,5

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= Frecuencia Mensual x Ahorro x 12

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= 4 x 645 x12

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= 30.960

Beneficio Anual Esperado en Costo= Frecuencia Mensual x Ahorro x 12

Beneficio Anual Esperado en Costo= 4 x 66,47 x12

Beneficio Anual Esperado en Costo= 3.190,56

PROCESO No.3

HOJA ISO

 HOJA ISO			
Atención al Cliente		ACT – 03	
<p>OBJETIVO: Brindar un correcto servicio al cliente en todas las instancias necesarias.</p> <p>ALCANCE: Contempla desde la recepción del cliente hasta que el cliente se retira con su necesidad satisfecha.</p>			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Asistente de Gerencia	Recibe al cliente	
2	Asistente de Gerencia	Indica las instalaciones	
3	Cliente	Expone sus necesidades	
4	Asistencia de Gerencia	Conduce al cliente hacia el Gerente Administrativo	
5	Gerente Administrativo	Explica productos y servicios e imprime cotización con las necesidades del cliente	
6	Gerente Administrativo	Entrega cotización y programa próxima cita	
7	Cliente	Indica fecha y se retira	
<p><u>Formularios:</u></p> <p>Cotización</p>			
<p><u>Terminología:</u></p> <p>Instalaciones: Espacio físico en donde se desarrollan todas las actividades de la empresa</p> <p>Cotización:</p>			
Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
E = 0 C = 0 F = 0 M = 1	José Andrés Bassante Cruz Agosto de 2007	Ing. Jaime Chiriboga Agosto de 2007	Teresa de Novillo Agosto de 2007

FLUJO DIAGRAMACIÓN

Atención al cliente									
Lugar y fecha: Armenia, Agosto del 2007								ACT - 03	
Entradas: Recepción del cliente				Salidas: Cliente atendido					
Frecuencia: Todos los días				Costo: \$10,39		Tiempo: 82 min.			
No.	Actividades	Asistente de Gerencia	Cliente	Gerente Administrativo	TIEMPO (minutos)		COSTOS (Dólares)		Observaciones
					AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe al cliente	Inicio			5		0,53		1
2	Indica las instalaciones	●			7		0,749		2
3	Expone su necesidad a asistente	●	●		40		5,28		3
4	Conduce al cliente hacia el Gerente Administrativo	→				5	0,53		4
5	Explica productos y servicios e imprime cotización con las necesidades del cliente	●		●	10		1,32		
6	Entrega cotización y programa próxima cita	●		●	10		1,32		
7	Indica fecha y se retira	●		●	5		0,66		5
SUBTOTAL					77	5	9,199	1,19	
TOTAL					82		10,39		
EFICIENCIAS					93,9%		88,5%		

Formulario:

a) Cotización de servicios

Observaciones:

1. Se mantiene la primera actividad del proceso actual pero se reduce el tiempo de recepción ya que esto será responsabilidad de todo el personal atender al cliente
2. Se mantiene la segunda actividad del proceso actual pero se reduce el tiempo al indicar las instalaciones por realizar rutas preestablecidas.
3. Se mantiene la tercera actividad del proceso actual pero se reduce el tiempo al encaminar al cliente en lo que realmente necesita o busca.
4. Se mantiene la cuarta actividad del proceso actual.
5. Se mejora la quinta actividad fusionando dos acciones, ya que en el momento que se explica los productos y servicios se manda a imprimir el documento ya formalizado con las necesidades del cliente.
6. Se mantiene la sexta actividad del proceso actual pero se reduce el tiempo de entrega de la cotización ya que esta lista y el equipo de computación se mejora.
7. Se mantiene la séptima actividad del proceso actual.

HOJA DE MEJORAMIENTO

ATENCIÓN AL CLIENTE



Problemas Detectados:

- ✓ Existe mucha demora al atender al cliente, esto se debe a la falta de personal para atender las necesidades de estos, en relación a la cantidad de la demanda
- ✓ Existe demora al indicar las instalaciones debido a que se improvisa en el momento de presentar los recursos de la Hostería.
- ✓ Existe demora en la entrega de la cotización, debido al deficiente equipo de computación y la falta de conocimiento de las necesidades.

Soluciones Propuestas:

- ✓ Se propone la capacitación a todo el personal mediante talleres de servicio al cliente en donde no solo se entrene en el correcto trato sino en las sugerencias que se le pueda dar a las necesidades, así todo el personal está en capacidad de atender a la demanda del cliente.
- ✓ Se propone realizar un taller en donde se llegue a un consenso para realizar rutas preestablecidas con los diálogos de cada lugar para establecer tiempos exactos al presentado.
- ✓ Se propone la compra de un equipo de computación que permita imprimir de manera rápida y sin contratiempos las cotizaciones que previamente ya se formularon en función de las necesidades del cliente.

Gracias a estas soluciones podemos cubrir el problema de *Falta de entrenamiento y capacitación* y *Escasos Equipos de Computación*, detectados en el Diagrama Causa-Efecto.

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
Tiempo (min)	Costo (dólares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (dólares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (dólares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
125	14,37	12	9,2	82	10,39	93,9	88,5	43	3,98	-81,9	-79,3

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= Frecuencia Mensual x Ahorro x 12

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= 20 x 43 x12

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= 10.320

Beneficio Anual Esperado en Costo= Frecuencia Mensual x Ahorro x 12

Beneficio Anual Esperado en Costo= 20 x 3,98 x12

Beneficio Anual Esperado en Costo= 955,20

PROCESO No.4

HOJA ISO

 HOJA ISO			
Mantenimiento de las instalaciones		MDI - 04	
<p>OBJETIVO: Brindar confort y calidad de servicio al cliente mediante el mantenimiento periódico de las instalaciones.</p> <p>ALCANCE: Contempla desde que el personal revisa el plan de actividades para realizar el mantenimiento de las diferentes zonas de la hostería hasta la confirmación de lo realizado.</p>			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Personal Operativo	Revisa el plan de actividades para realizar el mantenimiento, con tiempos, frecuencias y responsables	
2	Personal Operativo	Realiza el mantenimiento de las instalaciones	
3	Asistencia de Gerencia	Revisa las condiciones de las instalaciones luego del mantenimiento	
4	Asistente de Gerencia	Informa del estado de mantenimiento	
5	Gerente Administrativo	Confirma lo realizado	
<p><u>Formularios:</u></p> <p>✓ Plan de actividades anuales</p>			
<p><u>Terminología:</u></p> <p>Ninguna</p>			
Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
E = 3 C = 0 F = 0 M = 0	José Andrés Bassante Cruz Agosto de 2007	Ing. Jaime Chiriboga Agosto de 2007	Teresa de Novillo Agosto de 2007

FLUJO DIAGRAMACIÓN

Mantenimiento de las instalaciones									
Lugar y fecha: Armenia, Agosto del 2007								MDI - 04	
Entradas: Revisión de plan de actividades				Salidas: Confirmación del mantenimiento					
Frecuencia: Todos los días				Costo: \$107,13			Tiempo: 1040 min.		
No.	Actividades	Personal Operativo	Asistente de Gerencia	Gerente Administrativo	TIEMPO (minutos)		COSTOS (Dólares)		Observaciones
					AV	NAV	AV	NAV	
1	Revisa el plan de actividades para realizar el mantenimiento, con tiempos, frecuencias y responsables	Inicio			10		1		1
2	Realiza el mantenimiento de las instalaciones	●			960		96		2
3	Revisa las condiciones de las instalaciones luego del mantenimiento					60	6,42		3
4	Informa del estado de mantenimiento				10		1,07		4
5	Confirma lo realizado			Fin		20	2,64		5
SUBTOTAL					980	60	98,07	9,06	
TOTAL					1040		107,13		
EFICIENCIAS					94,2%		91,5%		

Formulario:

a) Plan de actividades anuales

Observaciones:

1. Se eliminaron las actividades 1, 2 y 3 del proceso actual ya que gracias al plan de actividades, el desarrollo de las acciones esta claramente determinadas y no es necesaria la intervención de una persona que de orden de ejecución
2. La cuarta actividad se mantiene igual al del proceso actual.
3. La quinta actividad se mantiene igual al del proceso actual.
4. La sexta actividad se mantiene igual al del proceso actual.
5. La séptima actividad se mantiene igual al del proceso actual.

HOJA DE MEJORAMIENTO

MANTENIMIENTO DE LAS INSTALACIONES



Problemas Detectados:

- ✓ Existe duplicidad de esfuerzos por parte del Gerente Administrativo y la Asistente ya que deben estar pendientes del trabajo de mantenimiento y cuales son las labores que se deben hacer.
- ✓ Tienen que dejar de lado otras actividades que les corresponden por prestar atención a los trabajos del personal de mantenimiento, además no se realiza nada sin la autorización del Gerente existiendo nulidad en el empoderamiento.

Soluciones Propuestas:

- ✓ Se propone utilizar el plan de actividades que permite establecer de forma clara las actividades con sus frecuencias, tiempos y responsables así como controles, de esta manera el personal no debe esperar la orden para proceder a trabajar.
- ✓ Gracias a este plana el personal sabe lo que debe hacer en que momento y como, así se apoya al Empoderamiento que debe existir en las empresas, descentralizando las actividades.

Gracias a estas soluciones podemos cubrir el problema de *Empoderamiento Nulo*, detectados en el Diagrama Causa-Efecto.

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
Tiempo (min)	Costo (dólares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (dólares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (dólares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
1605	162,41	1,9	2,0	1040	107,13	94,2	91,5	565	55,28	-92,3	-89,5

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= Frecuencia Mensual x Ahorro x 12

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= 8 x 565 x12

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= 61.920

Beneficio Anual Esperado en Costo= Frecuencia Mensual x Ahorro x 12

Beneficio Anual Esperado en Costo= 8 x 55,28 x12

Beneficio Anual Esperado en Costo= 5.306,88

PROCESO No.5

HOJA ISO

 HOJA ISO			
Montaje y Decoración de salones		MDS - 05	
OBJETIVO: Ofrecer un servicio de calidad y elegancia al cliente entregando salones debidamente decorados y preparados para el uso.			
ALCANCE: Contempla desde la revisión del documento con los requerimientos hasta la revisión e informe del salón listo.			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Asistente de Gerencia	Revisa documento según requerimientos del cliente	
2	Asistente de Gerencia	Ordena al personal operativo distribuir mesas y sillas en el salón y a la decoradora elaborar centros de mesa	
3	Cliente	Realiza inventario de menaje necesario para evento	
4	Asistencia de Gerencia	Coloca menaje en las mesas y sillas según requerimientos del cliente	
5	Gerente Administrativo	Elabora centros de mesa y los coloca en cada mesa del salón	
6	Gerente Administrativo	Coloca adornos en ambientes del salón y entrada principal	
7	Cliente	Pule pisos del salón y pule vajilla, cubertería y cristalería	
8	Personal Operativo	Coloca la vajilla, cubertería así como cristalería en cada uno de los puestos de las mesas y enciende luces del salón	
9	Asistente de Gerencia	Revisa e informa al Gerente Administrativo	
<u>Formularios:</u>			
Documento de requerimientos			
<u>Terminología:</u>			
Menaje: Mobiliarios necesarios para cubrir servicio de banquetes, Manteles, cubremanteles, servilletas, así como cristalería, vajilla, cubertería, etc.			
Centros de mesa: Arreglo de flores y follaje específico para mesas de recepciones.			
Cambios E = 1 C = 0 F = 2 M = 1	Elaborado por: José Andrés Bassante Cruz Agosto de 2007	Revisado por: Ing. Jaime Chiriboga Agosto de 2007	Aprobado por: Teresa de Novillo Agosto de 2007

FLUJO DIAGRAMACIÓN

Montaje y decoración de salones										
Lugar y fecha: Armenia, Agosto del 2007								MDS - 05		
Entradas: Análisis y determinación de actividades				Salidas: Ejecución de actividades						
Frecuencia: 4 veces al año				Costo: \$69			Tiempo: 480 min.			
No.	Actividades	Asistente de Gerencia	Personal Operativo	Decoradora	Gerente Administrativo	TIEMPO (minutos)		COSTOS (Dólares)		Observaciones
						AV	NAV	AV	NAV	
1	Revisa documento según requerimientos del cliente	Inicio	3				20	2,14	1	
2	Ordena al personal operativo distribuir mesas y sillas en el salón y a la decoradora elaborar centros de mesa						40	4,28	2	
3	Realiza inventario de menaje necesario para evento						60	6	3	
4	Coloca menaje en las mesas y sillas según requerimientos del cliente						120	12	4	
5	Elabora centros de mesa y los coloca en cada mesa del salón						960	115,2	5	
6	Coloca adornos en ambientes del salón y entrada principal						30	3,6	6	
7	Pule pisos del salón y pule vajilla, cubtería y cristalería						150	15	7	
8	Coloca la vajilla, cubtería así como cristalería en cada uno de los puestos de las mesas y enciende luces del salón						90	9	8	
9	Revisa e informa al Gerente Administrativo				Fin		30	3,21	9	
SUBTOTAL						220	20	159,08	11,35	
TOTAL						240		170,43		
EFICIENCIAS						91,7%		93,3%		

Formulario:

a) Documento de requerimientos

Observaciones:

1. Se elimina la primera actividad del proceso actual ya que no es necesario el Gerente ordene el trabajo, eso ya es parte de cada encargado de la actividad.
2. Se mantiene la segunda actividad del proceso actual.
3. Se mantiene la tercera actividad del proceso actual pero se reduce el tiempo gracias al control de los tiempos.
4. Se mantiene la actividad cuatro del proceso actual
5. Se mantiene la actividad cinco del proceso actual.
6. Se mantiene la actividad seis del proceso actual
7. Se fusiona las actividades ocho y nueve para formar la actividad siete del proceso, ya que son las labores relacionadas con el personal operativo y que se las puede realizar en el mismo tiempo
8. Se fusiona las actividades nueve y diez del proceso para formar la actividad ocho de la propuesta, debido a que son labores que se pueden realizar al mismo tiempo.
9. Se mantiene la actividad doce del proceso actual.

HOJA DE MEJORAMIENTO

MONTAJE Y DECORACIÓN DE SALONES



Problemas Detectados:

- ✓ Se debe evitar la falta de decisión por parte del personal para realizar actividades, ya que esto demora la ejecución de estas.
- ✓ Existe demora en la realización de las actividades debido a la duplicidad de esfuerzos y a la falta de información de lo que el personal debe hacer.

Soluciones Propuestas:

- ✓ Se elimina la autorización del Gerente para realizar las actividades, ahora cada uno tiene la potestad para realizar las actividades de acuerdo con el plan anual.
- ✓ Se propone dar más control, sobre la marcha, para incentivar al personal a realizar las mismas actividades en menos tiempo.

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
Tiempo (min)	Costo (dólares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (dólares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (dólares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
1675	188,32	1,9	2,0	240	170,43	94,2	91,5	1435	17,89	-92,3	-89,5

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= Frecuencia Mensual x Ahorro x 12

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= 12 x 1435 x12

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= 206.640

Beneficio Anual Esperado en Costo= Frecuencia Mensual x Ahorro x 12

Beneficio Anual Esperado en Costo= 12 x 17,89 x12

Beneficio Anual Esperado en Costo= 2.576,16

PROCESO No.6

 HOJA ISO			
Mantenimiento de habitaciones		MDH - 06	
<p>OBJETIVO: Entregar un servicio de higiene y calidad al cliente, mediante el correcto mantenimiento de las habitaciones de la hostería.</p> <p>ALCANCE: Contempla desde la revisión del plan de actividades hasta la revisión de las habitaciones arregladas.</p>			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Camarera	Inspecciona cual habitación se debe arreglar y revisa el plan de actividades.	
2	Camarera	Recoge las llaves de las habitaciones de la recepción, la lencería de la bodega 1 e implementos de limpieza de la bodega 2.	
3	Camarera	Coloca la lencería usada en una canasta.	
4	Camarera	Lava, desinfecta baños y coloca implementos de aseo.	
5	Camarera	Limpia muebles y tiende la cama.	
6	Camarera	Barre y pule pisos	
7	Camarera	Cierra la habitación, entrega llaves en recepción y deposita lencería usada en lavandería.	
8	Asistente de Gerencia	Revisa las habitaciones arregladas según especificaciones del plan.	
<p><u>Formularios:</u></p> <p>Plan de actividades</p>			
<p><u>Terminología:</u></p> <p>Lencería: Compone las sábanas, fundas de almohadas y cubrecamas que se utilizan en las camas de las habitaciones.</p> <p>Bodega 1: Lugar donde se almacenan implementos de lencería.</p> <p>Bodega 2: Lugar donde se almacenan desinfectantes, detergentes, escobas, trapeadores, aromatizantes, etc.</p>			
Cambios E = 1 C = 4 F = 1 M = 0	Elaborado por: José Andrés Bassante Cruz Agosto de 2007	Revisado por: Ing. Jaime Chiriboga Agosto de 2007	Aprobado por: Teresa de Novillo Agosto de 2007

FLUJO DIAGRAMACIÓN

Mantenimiento de habitaciones								
Lugar y fecha: Armenia, Agosto del 2007							MDH - 06	
Entradas: Revisión del plan de actividades			Salidas: Revisión de habitación arreglada					
Frecuencia: 2 días a la semana			Costo: \$7,13		Tiempo: 95 min.			
No.	Actividades	Camarera	Asistente de Gerencia	TIEMPO (minutos)		COSTOS (Dólares)		Observaciones
				AV	NAV	AV	NAV	
1	Inspecciona cual habitación se debe arreglar y revisa el plan de actividades.	Inicio	a		20		2	1
2	Recoge las llaves de las habitaciones de la recepción, la lencería de la bodega 1 e implementos de limpieza de la bodega 2.	●		10		1		2
3	Coloca la lencería usada en una canasta	●		5		0,5		3
4	Lava, desinfecta baños y coloca implementos de aseo.	●		60		0,6		4
5	Limpia muebles y tiende la cama.	●		10		1		5
6	Barre y pule pisos	●		10		1		6
7	Cierra la habitación, entrega llaves en recepción y deposita lencería usada en lavandería.	●		5		0,5		7
8	Revisa las habitaciones arregladas según especificaciones del plan.	Fin			5		0,53	8
SUBTOTAL				75	20	4,6	2,53	
TOTAL				95		7,13		
EFICIENCIAS				78,9%		64,5%		

Formulario:

b) Plan de actividades

Observaciones:

1. Se cambió la primera actividad del proceso en el responsable, ya que quien revisa el mantenimiento que se debe hacer ya no es la asistente sino la misma camarera.
2. Se eliminó la segunda actividad del proceso actual ya que no es necesario el orden de mantenimiento de habitación ya que la misma camarera sabe lo que se debe hacer.

3. Se realiza con más orden las actividades se aprovecha la distribución para que en una sola actividad se pueda recoger todo lo necesario para el mantenimiento.
4. Se mantiene la actividad cinco del proceso actual
5. Se fusiona la actividad seis y siete, ya que las actividades son complementarias.
6. Se mantiene la actividad ocho del proceso actual.
7. Se mantiene la actividad nueve del proceso actual aumentando el depósito de la lencería en la lavandería, ya que este debe ser actividad culminante.
8. Finalmente se aumenta el control de las actividades para mejor calidad de servicio.

HOJA DE MEJORAMIENTO

MANTENIMIENTO DE HABITACIONES



Problemas Detectados:

- ✓ Se observa sobrecarga de capital humano para actividades, no es necesario que en parte de las actividades participe la Asistente.
- ✓ Existe desorden en las actividades a realizarse en este proceso.

Soluciones Propuestas:

- ✓ Gracias al plan de actividades, ya no es necesario la actuación de la Asistente para que se ejecute el mantenimiento de la habitación ya que el plan indica el tiempo de mantenimiento y como se debe realizar.
- ✓ Se ha propuesto la migración de alguna de las actividades para que se realice en función de la optimización del tiempo.

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
Tiempo (min)	Costo (dólares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (dólares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (dólares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
130	13,21	38,5	37,9	95	7,13	78,9	64,5	35	6,08	-40,4	-26,6

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= Frecuencia Mensual x Ahorro x 12

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= 8 x 35 x12

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= 3.360

Beneficio Anual Esperado en Costo= Frecuencia Mensual x Ahorro x 12

Beneficio Anual Esperado en Costo= 8 x 6.08 x12

Beneficio Anual Esperado en Costo= 583.68

PROCESO No.7

 HOJA ISO			
Servicio de Catering		SDC - 07	
<p>OBJETIVO: Brindar un servicio de calidad y exclusividad al cliente, mediante el servicio de banquetes y comida.</p> <p>ALCANCE: Contempla desde la recepción del personal del Catering hasta que se sirve el banquete.</p>			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Asistente de Gerencia	Recibe al personal de catering así como los insumos.	
2	Personal de cocina	Descarga todos los insumos de banquetes hacia la cocina de la hostería e instalan los calentadores.	
3	Meseros	Pulen la vajilla y colocan en las mesas	
4	Meseros	Se dirigen al vestidor para ponerse indumentaria de mesero	
5	Capitán de meseros	Indica al Jefe de Banquetes que todos están listos	
6	Jefe de Banquetes	Revisa hoja de itinerario y 30 minutos antes de servir ordena preparar los platos	
7	Personal de Cocina	Enciende calentadores y decora los platos colocándolos en fila.	
8	Capitán de Meseros	Pone en fila a todos los meseros en fila y se coloca cinco platos en cada charol	
9	Meseros	Se dirigen en el mismo orden a la entrada del salón	
10	Capitán de Meseros	Dirige a cada uno de los meseros a las diferentes mesas asignadas y sirve el banquete al cliente.	
<p><u>Formularios:</u></p> <p>✓ Hoja de Itinerarios</p>			
<p><u>Terminología:</u></p> <p>Catering: Servicio que consiste en realizar todo lo referente a la preparación y entrega de los alimentos a servirse en eventos.</p> <p>Calentadores: Equipos de cocina de material de aluminio que se usa para mantener a temperatura adecuada los alimentos a servirse.</p> <p>Insumos: Productos alimenticios que se utilizan para el servicio de Catering</p>			
<p>Cambios</p> <p>E = 2</p> <p>C = 0</p> <p>F = 3</p> <p>M = 1</p>	<p>Elaborado por:</p> <p>José Andrés Bassante Cruz</p> <p>Agosto de 2007</p>	<p>Revisado por:</p> <p>Ing. Jaime Chiriboga</p> <p>Agosto de 2007</p>	<p>Aprobado por:</p> <p>Teresa de Novillo</p> <p>Agosto de 2007</p>

FLUJO DIAGRAMACIÓN

Servicio de Catering										
Lugar y fecha: Armenia, Agosto del 2007										
Entradas: Análisis y determinación de actividades					Salidas: Ejecución de actividades					SDC - 07
Frecuencia: 1 vez a la semana					Costo: \$28,4			Tiempo: 255 min.		
No.	Actividades	Asistente de Gerencia	Personal de Cocina Meseros	Capitán de Meseros	Jefe de Banquetes	TIEMPO (minutos)		COSTOS (Dólares)		Observaciones
						AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe al personal de catering así como los insumos.	●				30		3,21		1
2	Descarga todos los insumos de banquetes hacia la cocina de la hostería e instalan los calentadores.		●			30		3		2
3	Pulen la vajilla y colocan en las mesas		●			180		18		3
4	Se dirigen al vestidor para ponerse indumentaria de mesero			●			15	1,5		4
5	Indica al Jefe de Banquetes que todos están listos			●		5		0,5		5
6	Revisa hoja de itinerario y 30 minutos antes de servir ordena preparar los platos				●	5		0,66		6
7	Enciende calentadores y decora los platos colocándolos en fila.		●			30		0,3		7
8	Pone a todos los meseros en fila y se coloca cinco platos en cada charol			●		5		0,53		8
9	Se dirigen en el mismo orden a la entrada del salón				●		2	0,2		9
10	Dirige a cada uno de los meseros a las diferentes mesas asignadas y sirve el banquete al cliente.				●	5		0,5		10
SUBTOTAL						240	15	26,7	1,7	
TOTAL						255		28,4		
EFICIENCIAS						94,1%		94,0%		

Formulario:

a) Hoja de Itinerario

Observaciones:

1. La primera actividad del proceso actual se mantiene, reduciendo el tiempo de recepción al personal.
2. Se elimina la segunda actividad del proceso actual ya que el personal se puede preparar sin la necesidad de la orden del Jefe de Banquetes.
3. Se fusionan la tercera y cuarta actividad del proceso ya que son actividades complementarias que se pueden realizar al mismo tiempo optimizándolo.
4. La quinta actividad del proceso se elimina ya que los meseros deben conocer el proceso al pie de la letra y deben pulir la vajilla sin necesidad de orden.

5. Se mantiene la sexta actividad del proceso actual, reduciendo el tiempo gracias a la capacitación correcta de cómo hacerlo y la utilización de implementos adecuados.
6. Se mantiene la séptima actividad del proceso actual, reduciendo el tiempo de la actividad.
7. Se mantiene la octava actividad del proceso actual.
8. Se elimina la octava actividad del proceso actual ya que no es necesario que el Gerente intervenga en este proceso, evitando la acumulación de capital humano.
9. Se elimina la novena actividad ya que el Jefe de Banquetes puede estar al tanto del momento de servir el banquete sin necesidad de la explicación del Gerente.
10. Se mejora la décima actividad ya que el Jefe de Banquetes examina la hoja de itinerario y luego prepara todo.
11. Se fusionan la actividad 11 y 12 ya que están relacionadas y se puede optimizar el tiempo de la actividad, realizándola al mismo tiempo.
12. Se fusionan la actividad 12 y 13 ya que el personal puede realizar las dos actividades en el mismo momento, optimizando el tiempo de ejecución.
13. La actividad 14 del proceso actual, se mantiene.
14. La actividad 15 del proceso actual, se mantiene, solo que reduciendo el tiempo por la pericia del personal.

HOJA DE MEJORAMIENTO



PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

Problemas Detectados:

- ✓ Existe sobrecarga de actividades, debido al desconocimiento de lo que se debe hacer por parte del personal operativo.
- ✓ Las actividades deben ser supervisadas siempre por el Gerente Administrativo por lo que causa demora en el proceso ya que éste tiene varias actividades.
- ✓ Existen actividades separadas que causan demora en el proceso.

Soluciones Propuestas:

- ✓ Se capacita al personal de Catering de tal manera que saben lo que deben realizar en el momento exacto, sin esperar las ordenes de un superior.
- ✓ Se realiza una clara hoja de itinerario para que el Jefe de Banquetes esta al tanto del momento que se debe realizar las actividades sin esperar la orden del Gerente.
- ✓ Se fusionan actividades que se pueden realizar en un solo paso ya que son complementarias y se las puede realizar al mismo tiempo distribuyendo correctamente las funciones.

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
Tiempo (min)	Costo (dólares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (dólares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (dólares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
496	51,28	61,7	59,4	255	28,4	94,1	94,0	241	22,88	-32,4	-34,6

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= Frecuencia Mensual x Ahorro x 12

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= 4 x 241 x12

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= 11.568

Beneficio Anual Esperado en Costo= Frecuencia Mensual x Ahorro x 12

Beneficio Anual Esperado en Costo= 4 x 22.88 x12

Beneficio Anual Esperado en Costo= 1.098,24

PROCESO No.8



HOJA ISO

Servicio de Bebidas

SDB - 08

OBJETIVO: Entregar un servicio de buen gusto y calidad al cliente, mediante el correcto servicio de las bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

ALCANCE: Contempla desde que el barman enciende el refrigerador y revisa limpieones hasta que los meseros sirven las bebidas a los invitados.

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Barman	Enciende refrigerador y revisa limpieones.
2	Barman	Realiza inventario de gaseosas, aguas, licor y hielos
3	Barman	Empieza a servir bebidas no alcohólicas a la hora del banquete.
4	Barman	Coloca en fila los vasos, sirve las bebidas y coloca hielo
5	Barman	Mira el momento y empieza a servir bebidas alcohólicas colocando los vasos en fila con el licor y hielo.
6	Barman	Prepara jarras llenas de agua y las coloca en fila.
7	Barman	Entrega los vasos a los meseros así como las jarras.
8	Meseros	Sirven las bebidas a los invitados

Formularios:

Ninguno

Terminología:

Limpieones: Implemento de limpieza que se utiliza para secar o limpiar la barra, calores y vasos.

Cambios

E = 4
C = 0
F = 1
M = 0

Elaborado por:

José Andrés
Bassante Cruz

Agosto de 2007

Revisado por:

Ing. Jaime
Chiriboga

Agosto de 2007

Aprobado por:

Teresa de Novillo

Agosto de 2007

FLUJO DIAGRAMACIÓN

Servicio de Bebidas									
Lugar y fecha: Armenia, Agosto del 2007							SDB - 08		
Entradas: Revisión de insumos			Salidas: bebidas servidas						
Frecuencia: 1 vez a la semana			Costo: \$6		Tiempo: 30 min.				
No.	Actividades	Barman	Mesero	TIEMPO (minutos)		COSTOS (Dólares)		Observaciones	
				AV	NAV	AV	NAV		
1	Enciende refrigerador y revisa limpiezas.	Inicio			5		0,5	1	
2	Realiza inventario de gaseosas, aguas, licor y hielos	●				5	0,5	2	
3	Empieza a servir bebidas no alcohólicas a la hora del banquete.	■			5		0,5	3	
4	Coloca en fila los vasos, sirve las bebidas y coloca hielo	●			15		1,5	4	
5	Mira el momento y empieza a servir bebidas alcohólicas colocando los vasos en fila con el licor y hielo.	●			15		1,5	5	
6	Prepara jarras llenas de agua y las coloca en fila.	●			5		0,5	6	
7	Entrega los vasos a los meseros así como las jarras.	●			3		0,3	7	
8	Sirven las bebidas a los invitados	●	●	Fin	7		0,7	8	
SUBTOTAL					25	5	5,5	0,5	
TOTAL					30		6		
EFICIENCIAS					83,3%		91,7%		

Observaciones:

1. Se suprime la primera actividad del proceso ya que no es necesario que se autorice realizar las actividades, el Barman lo puede hacer por sí solo.
2. Se mantiene la segunda actividad del proceso actual
3. Se mantiene la tercera actividad del proceso actual
4. Se suprime la cuarta actividad del proceso actual, ya que el inventario de la cristalería le compete al personal operativo de la Hostería.
5. Se elimina la quinta actividad ya que no es necesario que el Jefe de Banquetes de la orden de servir, porque el Barman puede tomar la decisión de servir.
6. Se mantiene la sexta actividad del proceso actual.
7. Se elimina la séptima actividad ya que de la misma manera el Barman puede tomar la decisión sin esperar la orden del Jefe de Banquete.
8. Se fusiona la octava actividad junto con parte de la séptima ya que forman parte de la misma actividad.
9. Se mantiene la novena actividad del proceso actual.
10. Se mantiene la décima actividad del proceso actual.
11. Se mantiene la décima primera actividad del proceso actual.

HOJA DE MEJORAMIENTO PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES



Problemas Detectados:

- ✓ Existe demora del proceso por la espera de la autorización del Jefe de Banquetes, éste se ocupa en otras actividades y puede bloquear el proceso.
- ✓ El barman realiza funciones que no le competen.

Soluciones Propuestas:

- ✓ Se propone capacitar al personal para tener empoderamiento de las actividades, así realiza éstas sin espera de autorización.
- ✓ Se propone una gestión por procesos que delegue correctamente las funciones, según perfiles y actividades, de tal manera que queda claro las funciones que desempeña cada uno.

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
Tiempo (min)	Costo (dólares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (dólares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (dólares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
125	12,98	64	65,3	30	6	83,3	91,7	95	6,98	-19,3	-26,4

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= Frecuencia Mensual x Ahorro x 12

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= 4 x 95 x12

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= 4.560

Beneficio Anual Esperado en Costo= Frecuencia Mensual x Ahorro x 12

Beneficio Anual Esperado en Costo= 4 x 6.98 x12

Beneficio Anual Esperado en Costo= 335.04

PROCESO No. 9

 HOJA ISO			
Venta vestidos de novia		VVN – 09	
<p>OBJETIVO: Atender al cliente de una manera ágil y oportuna con asesoría clara y útil al momento de seleccionar un vestido.</p> <p>ALCANCE: Contempla desde que la Asistente recibe al cliente hasta que se entrega el vestido listo para lucirlo.</p>			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Asistente de Gerencia	Recibe al cliente	
2	Cliente	Manifiesta la necesidad de conocer los vestidos de venta.	
3	Asistente de Gerencia	Conduce al cliente al Show Room para ver y probarse los vestidos	
4	Asistente de Gerencia	Indica las características del vestido	
5	Asistente de Gerencia	Toma las medidas y hace modificaciones	
6	Asistente de Gerencia	Registra el número de vestido y lo pasa al Departamento Financiero	
7	Contador	Elabora la factura y entrega a asistente	
8	Asistente de Gerencia	Entrega al cliente vestido modificado con la factura respectiva	
<p><u>Formularios:</u></p> <ul style="list-style-type: none">✓ Factura Hostería Kinde Raymi✓ Hoja de egreso de vestido (Ver anexo 6)			
<p><u>Terminología:</u></p> <p>Show Room: Lugar en el cual se encuentran todos los vestidos de novia de venta con su respectivo probador.</p>			
Cambios E = 3 C = 2 F = 0 M = 5	Elaborado por: José Andrés Bassante Cruz Agosto de 2007	Revisado por: Ing. Jaime Chiriboga Agosto de 2007	Aprobado por: Teresa de Novillo Agosto de 2007

FLUJO DIAGRAMACIÓN

Venta vestidos de novia										
Lugar y fecha: Armenia, Agosto del 2007							VVN - 09			
Entradas: Recepción de clientes			Salidas: Entrega de vestido							
Frecuencia: 3 días a la semana			Costo: \$14,52		Tiempo: 45 min.					
No.	Actividades	Asistente de Gerencia	Cliente	Contador	Jefe de Banquetes	TIEMPO (minutos)		COSTOS (Dólares)		Observaciones
						AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe al cliente	●				5		0,53		1
2	Manifiesta la necesidad de conocer los vestidos de venta	●	●			5		0,53		2
3	Conduce al cliente al Show Room para ver y probarse los vestidos	●	●				5	0,53		3
4	Indica las características del vestido	●	●			30		3,21		4
5	Toma las medidas y hace modificaciones	●	●			60		6,42		5
6	Registra el número de vestido y lo pasa al Departamento Financiero	●	●			5		0,66		6
7	Elabora la factura y entrega a asistente	●	●	●		10		1,04		7
8	Entrega al cliente vestido modificado con la factura respectiva	●	●	●		15		1,6		8
SUBTOTAL						40	5	13,99	0,53	
TOTAL						45		14,52		
EFICIENCIAS						88,9%		96,3%		

Observaciones:

1. Se mantiene la primera actividad del proceso actual.
2. Se mantiene la segunda actividad del proceso actual.
3. Se elimina la tercera actividad ya que no es necesario que la asistente conduzca al cliente hacia el Gerente, ella misma puede tomar la actividad a su responsabilidad.
4. Se elimina la cuarta actividad ya que la Asistente se ocupa de indicar al cliente los vestidos y ya no se debe hacer citas para indicar los vestidos.
5. Se elimina la quinta actividad ya que no es responsabilidad de la Gerente el indicar los vestidos, por ende ya no se le debe informar; por estas dos se reemplaza y se mejora con la ayuda de la Asistente.
6. Se crea la actividad donde la Asistente registra el número de vestido y pasa a facturar.
7. Se crea la séptima actividad donde el contador elabora la factura indispensable para un correcto registro financiero.
8. Se mejora la octava actividad en el que la Asistente entrega el vestido con la factura

HOJA DE MEJORAMIENTO

PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES



Problemas Detectados:

- ✓ Existen demasiadas actividades que demoran el proceso y por ende complican la atención al cliente.
- ✓ El cliente debe asistir dos veces a la Hostería ya que la Gerente que es la única que conoce los vestidos no está continuamente.
- ✓ No existe registro del egreso en la venta de los vestidos.

Soluciones Propuestas:

- ✓ Se propone capacitar a la Asistente de Gerencia para que pueda vender los vestidos de novia así se evita la demora en la atención y el doble esfuerzo del cliente en asistir.
- ✓ Se propone llevar un registro de egreso de los vestidos para tener constancia financiera en contraparte con la factura emitida por el concepto de venta, así se lleva un histórico que permita conocer la evolución de ventas.

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
Tiempo (min)	Costo (dólares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (dólares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (dólares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
695	129,47	8,6	8,4	45	14,2	88,9	96,3	650	115,27	-80,3	-87,9

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= Frecuencia Mensual x Ahorro x 12

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= 12 x 650 x12

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= 93.600

Beneficio Anual Esperado en Costo= Frecuencia Mensual x Ahorro x 12

Beneficio Anual Esperado en Costo= 12 x 115,7 x12

Beneficio Anual Esperado en Costo= 16.660,8

PROCESO No. 10

 HOJA ISO			
Promociones y descuentos		PYD – 10	
<p>OBJETIVO: Beneficiar al cliente con la posibilidad de brindar descuentos y promociones logrando la preferencia por nuestro servicio.</p> <p>ALCANCE: Contempla desde que el cliente solicita se conceda un descuento hasta que el Gerente realiza el contrato.</p>			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Cliente	Solicita a Gerente Administrativo se conceda un descuento	
2	Gerente Administrativo	Revisa en el sistema cuanto se puede descontar	
3	Gerente Administrativo	Manifiesta al cliente que puede reducir hasta 10%	
4	Gerente Administrativo	Manifiesta que existe la promoción de descorche	
5	Cliente	Acepta la promoción y se realiza el contrato	
6	Cliente	No acepta, se retira hasta próxima cita	
<p><u>Formularios:</u></p> <p>Ninguno</p>			
<p><u>Terminología:</u></p> <p>Descorche: Recargo adicional que el establecimiento incluye al cliente por exceso de consumo de bebidas alcohólicas.</p> <p>Contrato: Documento que establece las condiciones de trabajo que se realizará para el evento social o empresarial.</p>			
Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
E = 0 C = 0 F = 0 M = 2	José Andrés Bassante Cruz Agosto de 2007	Ing. Jaime Chiriboga Agosto de 2007	Teresa de Novillo Agosto de 2007

FLUJO DIAGRAMACIÓN

Promociones y Descuentos									
Lugar y fecha: Armenia, Agosto del 2007								PYD - 10	
Entradas: Solicitud del cliente				Salidas: Cliente atendido					
Frecuencia: Todos los días				Costo: \$5,94		Tiempo: 45 min.			
No.	Actividades	Cliente	Gerente Administrativo	TIEMPO (minutos)		COSTOS (Dólares)		Observaciones	
				AV	NAV	AV	NAV		
1	Solicita a Gerente Administrativo se conceda un descuento	● Inicia		10		1,32		1	
2	Revisa en el sistema cuanto se puede descontar	●			5		0,66	2	
3	Manifiesta al cliente que puede reducir hasta 10%	●	●	5		0,66		3	
4	Manifiesta que existe la promoción de descorche	●	●	5		0,66		4	
5	Acepta la promoción y se realiza el contrato	●	●	10		1,32			
6	No acepta, se retira hasta próxima cita	●	●	10		1,32			
SUBTOTAL				40	5	5,28	0,66		
TOTAL				45		5,94			
EFICIENCIAS				88,9%		88,9%			

Observaciones:

1. Se mantiene la primera actividad del proceso actual, reduciendo el tiempo de atención al pedido.
2. Se mantiene la segunda actividad del proceso actual.
3. Se mantiene la tercera actividad del proceso actual, reduciendo el tiempo de indicación del descuento.
4. Se mantiene la cuarta actividad del proceso actual.
5. Se mejora la quinta actividad del proceso complementando la aceptación con la firma inmediata del contrato.
6. Se mejora la sexta actividad del proceso complementando el rechazo con el retiro del cliente hasta próxima cita.

HOJA DE MEJORAMIENTO
PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES



Problemas Detectados:

- ✓ Existe mucha demora en atender las peticiones del cliente.

Soluciones Propuestas:

- ✓ Se propone que el sistema que se utilice permita determinar de una manera inmediata los valores con descuentos.
- ✓ Se propone que las promociones sean más detalladas para que el cliente tenga la información de antemano y no sea demorosa la explicación.

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
Tiempo (min)	Costo (dólares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (dólares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (dólares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
75	9,9	20	20,0	45	5,49	88,9	96,3	30	4,41	-68,9	-76,3

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= Frecuencia Mensual x Ahorro x 12

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= 365 x 30 x12

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= 131.400

Beneficio Anual Esperado en Costo= Frecuencia Mensual x Ahorro x 12

Beneficio Anual Esperado en Costo= 365 x 4.41 x12

Beneficio Anual Esperado en Costo= 19.315,8

CUADRO No. 13
4.3 MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO

PROCESO ANALIZADO	SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA				TIEMPO	COSTO
	Tiempo (min)	Costo (dólares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (dólares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (dólares)	Eficiencia		Minutos	Dólares
			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)		
1. Planificación de Actividades	480	73,98	37,5	74,0	340	53,76	70,6	70,0	140	20,22	-33,1	4,0	554,4	80,07
2. Control de Actividades Operativas	1710	175,47	5,3	6,8	1065	109	94,4	92,3	645	66,47	-89,1	-85,5	30960	3190,56
3. Atención al cliente	125	14,37	12,0	9,2	82	10,39	93,9	88,5	43	3,98	-81,9	-79,3	10320	955,2
4. Mantenimiento de las instalaciones	1605	162,41	1,9	2,0	1040	107,13	94,2	91,5	565	55,28	-92,3	-89,5	61920	5306,88
5. Montaje y decoración de salones	1675	188,32	74,3	76,8	240	170,43	91,7	93,3	1435	17,89	-17,4	-16,5	206640	2576,16
6. Mantenimiento de habitaciones	130	13,21	38,5	37,9	95	7,13	78,9	64,5	35	6,08	-40,4	-26,6	3360	583,68
7. Servicio de Catering	496	51,82	61,7	59,4	255	28,4	94,1	94,0	241	23,42	-32,4	-34,6	11568	1124,16
8. Servicio de Bebidas	125	12,98	64,0	65,3	30	6	83,3	91,7	95	6,98	-19,3	-26,4	4560	335,04
9. Venta vestidos de novia	695	129,47	8,6	8,4	45	14,52	88,9	96,3	650	114,95	-80,3	-87,9	93600	16552,8
10. Promociones y Descuentos	75	9,9	20,0	20,0	45	5,49	88,9	88,9	30	4,41	-68,9	-68,9	131400	19315,8
11. Contratación y pago a proveedores	1065	167,65	4,2	3,5	70	8,23	85,7	84,0	995	159,42	-81,5	-80,5	47760	7652,16
12. Planificación de Marketing y Publicidad	2820	375,78	1,1	1,1	320	50,11	81,3	68,4	2500	325,67	-80,2	-67,3	4980	648,73
TOTAL	11001	1375,4			3627	570,59								
EFICIENCIA PROMEDIO			27,425	30,365			87,158	85,28						
BENEFICIO TOTAL ESPERADO													607622,4	58321,24

Observaciones:

1. El primer proceso se ha concebido con una idea administrativa de que todo se basa en la planificación, de ahí que se ha creado la posibilidad de cumplir con un Plan de actividades anuales que permita aclarar de una forma concisa, el tipo de actividades ha realizar, reduciendo tiempos y duplicidad de esfuerzos.
2. Gracias al Plan de actividades se ha reducido los tiempos de espera y se ha agregado valor a las actividades operativas importantes; se ha implementado un informe de actividades para que el control sea óptimo.
3. El tercer proceso basa la optimización del tiempo y costos en la preparación correcta de las cotizaciones que se entrega a los clientes y a la capacitación esencial a los empleados para canalizar las ideas desordenadas de los clientes ante una necesidad.
4. Para el mantenimiento de las instalaciones, se ha utilizado de la misma manera el Plan de actividades con el fin de que el personal este capacitado en las actividades que debe realizar, aumentando la eficiencia producida por la baja de tiempo y costos en actividades.
5. En el Montaje y decoración de salones se creó el documento de requerimientos que clarifica las actividades que debe efectuar el personal en función de las necesidades del cliente.
6. En el mantenimiento de habitaciones se utiliza también el plan de actividades, el mismo que ayuda a determinar las correctas actividades de mantenimiento de habitaciones, con responsables y tiempos de ejecución.
7. Para el Servicio de Catering se utiliza la Hoja de Itinerario y la capacitación al personal, los cuales permiten que todo el personal sepa lo que sucederá

y lo que debe hacer, sin tener que depender de una sola persona para ejecutar las actividades.

8. En el proceso de Servicio de Bebidas se capacita al personal para que cumpla con sus funciones sin depender de la autorización del Jefe superior.
9. Para la Venta de vestidos de novia se determina correctamente las funciones, dependiendo de la naturaleza de la acción se define quien la debe ejecutar.
10. En las Promociones y Descuentos, se propone utilizar un sistema que determine de manera inmediata los descuentos e informarlos de antemano para evitar contratiempos.
11. Para la Contratación y pago a proveedores se propone mejorar las actividades reduciendo las visitas personales, realizando las órdenes por teléfono, estableciendo órdenes de salida que no permitan la equivocación en la entrega de los servicios.
12. En la Planificación de Marketing y Publicidad se realiza el Plan de Marketing para determinar las mejores estrategias y demostrar la necesidad de la empresa en publicidad.

4.4 Beneficio esperado

Por todo lo indicado y una vez optimizados los procesos reduciendo los costos y los tiempos en cada proceso, se llegó a un beneficio esperado de **58.321,24**, el cual se espera invertir en una campaña agresiva de publicidad y mejorar la infraestructura de la Hostería, así como revisar el presupuesto de gasto corriente.

CAPÍTULO V

PROPUESTA ORGANIZACIONAL

En este capítulo se va a proponer un mejoramiento de la organización de la empresa, utilizando las cadenas de valor y los procesos, para luego establecer las cadenas de valor empresarial y las cadenas de valor de los procesos gobernantes, básicos y de apoyo cada uno de ellos con sus respectivos factores de éxito y sus indicadores de gestión.

Luego se diseña la organización por procesos y se establece las responsabilidades y competencias por áreas y a nivel de cargos.

Contexto Legal y Normativo

La Hostería Kinde Raymi que en la actualidad ejerce su actividad económica con una estructura legal “De Hecho” que a su vez es facultada por las leyes ecuatorianas las cuales establecen que las personas naturales que legalmente pueden obligarse a contraer responsabilidades y tener derechos, puede libremente establecerse como empresarios, adicionalmente que cumple con las condiciones emanadas en el código de comercio.

Se sugiere mantener esta forma legal ya que tiene más libertad para realizar negocios en vista que no tiene que cumplir con todas las obligaciones formales a las que está obligada una persona jurídica, además que obtiene ventajas en el campo fiscal.

5.1 Cadena de Valor empresarial

Una cadena productiva integra el conjunto de eslabones que conforma un proceso económico, desde la materia prima a la distribución de los productos terminados. En cada parte del proceso se agrega valor.

Una cadena de valores completa, abarca toda la logística desde el cliente al proveedor. De este modo, al revisarse todos los aspectos de la cadena se optimizan los procesos empresariales y se controla la gestión del flujo de

mercancías e información entre proveedores, minoristas y consumidores finales.

Objetivo *La técnica de Cadena de Valor, tiene por objetivo, identificar las actividades que se realizan en una institución, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor*

*Se define el **valor** como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.¹*

Como conclusión la cadena de valor es una herramienta gerencial en la cual vamos a identificar de los procesos de la empresa, la planificación, organización, dirección, y control.

¹ www.gestiopolis.com/canales/economía.htm

5.1.1 Cadena de Valor Empresarial de “La Hostería Kinde Raymi”



Atención al cliente.	Montaje y decoración de los salones	Inventario de menaje
Planificación de actividades.	Servicio de Catering	Registro de ventas
Promociones y descuentos.	Servicio de Bebidas	Mantenimiento de las instalaciones
Control de actividades operativas	Venta de vestidos de novia	Mantenimiento de las habitaciones.



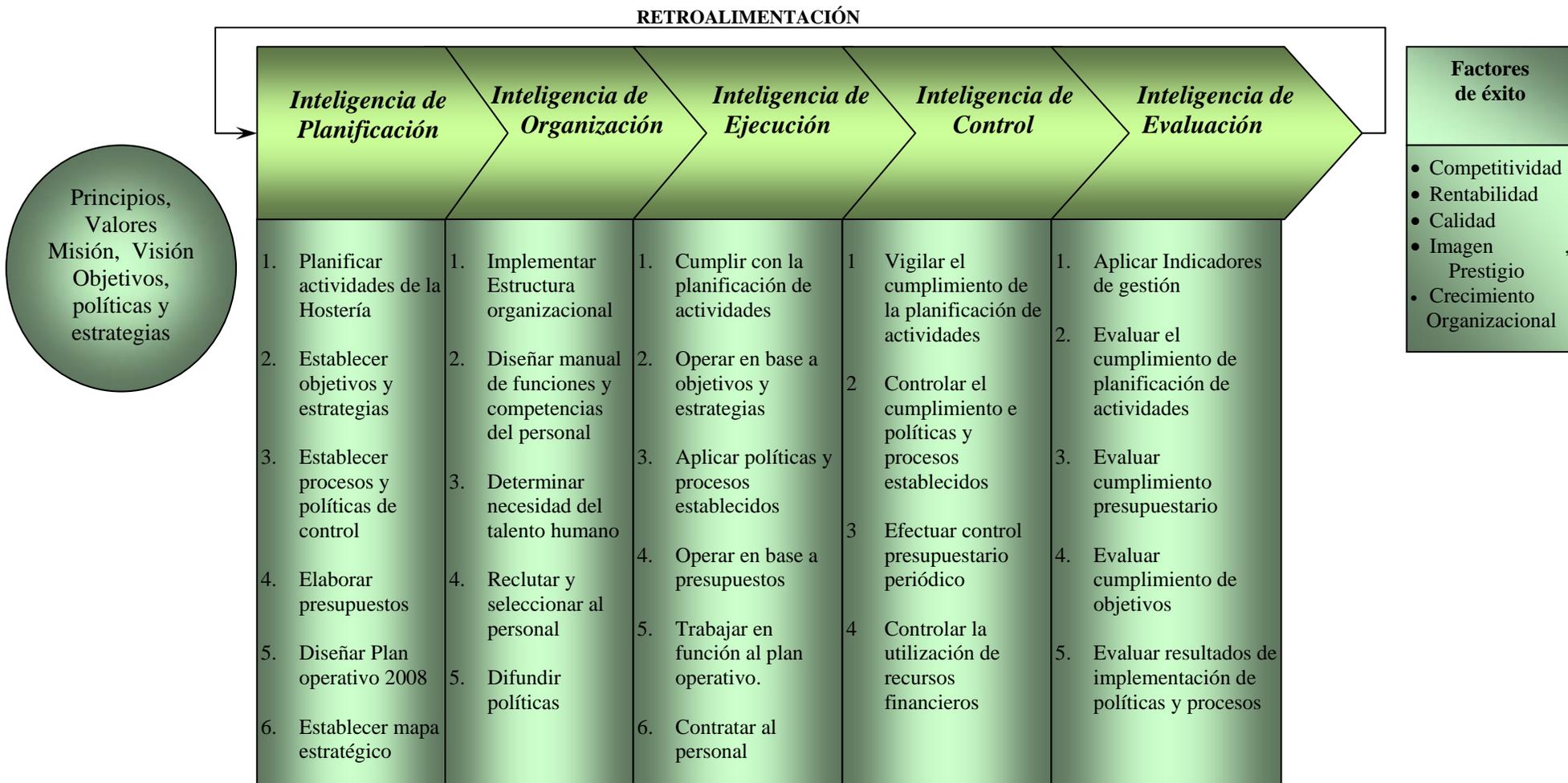
5.1.2 INDICADORES DE GESTIÓN

Son herramientas de medición que permiten cuantificar la acción y efecto de cómo se administra una empresa u organización; son formas de valoración del comportamiento o desempeño alcanzado en un determinado período económico y si sus logros son adecuados comparados con niveles de referencia.

5.2 DISEÑO DE CADENAS DE VALOR E INDICADORES DE GESTION DE MACRO PROCESOS ESTABLECIDOS

A continuación se incluye las cadenas de valor e indicadores de gestión para cada uno de los macro procesos establecidos en la “Hostería Kinde Raymi” considerando el macro proceso gobernante y los incluidos en la cadena de valor de la organización que son: básicos y de apoyo administrativo y financiero.

**CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GOBERNANTE
PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES**

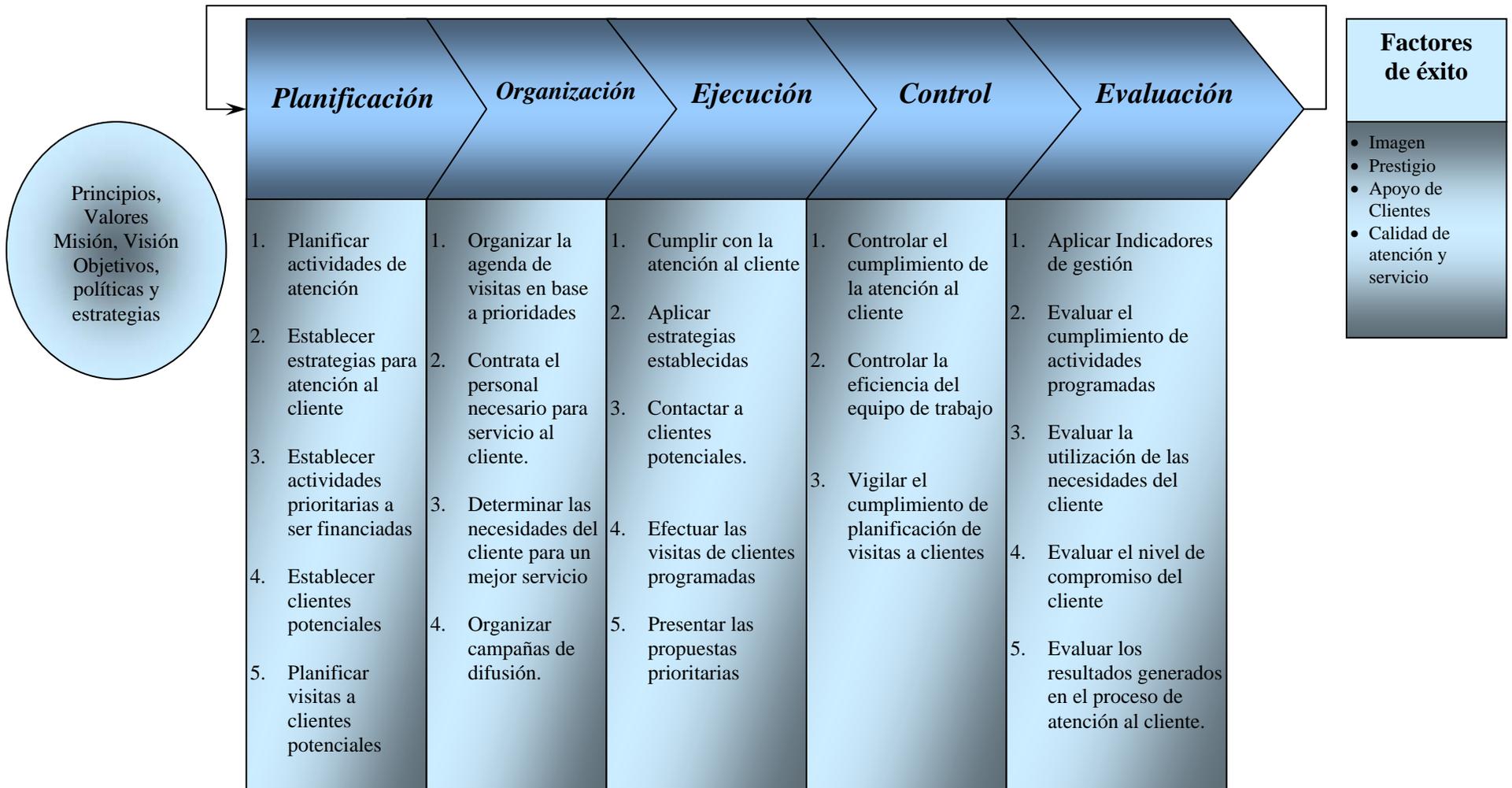


ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO GOBERNANTE PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

No.	Índice de Gestión	Relación	Razonamiento	Aplicación	Resultado	Desviación	
						Positivas	Negativas
1	Cumplimiento Presupuestario	$\frac{\text{Presupuesto Ejecutado}}{\text{Presupuesto programado}}$	Mide eficiencia de la utilización de recursos en base a lo presupuestado...	Por ejemplo: Se presupuesto \$100 para mantenimiento anual de instalaciones y se asignó \$90 para este rubro.	$90 / 100 = 90\%$		-10%
2	Cumplimiento de planificación de actividades	$\frac{\# \text{ de actividades ejecutadas}}{\# \text{ de actividades programadas}}$	Mide el cumplimiento de las actividades programadas	Por ejemplo: se cumplieron con 8 actividades de un total de 10 programadas	$8 / 10 = 80\%$		- 20%
3	Cumplimiento de objetivos	$\frac{\# \text{ Objetivos cumplidos}}{\# \text{ Objetivos propuestos}}$	Mide la eficiencia en el cumplimiento de objetivos	Por ejemplo se cumplieron los 6 objetivos propuestos.	$6 / 6 = 100\%$	-	-
4	Eficiencia en aplicación de políticas	$\frac{\# \text{ de políticas aplicadas}}{\# \text{ de políticas diseñadas}}$	Mide eficiencia en la aplicación de políticas frente a políticas diseñadas	Por ejemplo se aplican 15 políticas de las 20 diseñadas	$15 / 20 = 75\%$		-25%

CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR RECEPCIÓN DE CLIENTES

RETROALIMENTACIÓN



ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR RECEPCIÓN DE CLIENTES

No.	Índice de Gestión	Relación	Razonamiento	Aplicación	Resultado	Desviación	
						Positivas	Negativas
1	Satisfacción de servicio al cliente	$\frac{\# \text{ de atenciones a clientes}}{\# \text{ de atenciones satisfechas}}$	Mide la satisfacción de la atención al cliente	Por ejemplo: se satisfizo a 8 clientes de un total de 10 en el día	$8 / 10 = 80\%$		- 20%
2	Número de clientes conseguidos	$\frac{\# \text{ de clientes conseguidos}}{\# \text{ de clientes contactados}}$	Mide el porcentaje de éxito en las respuestas positivas de entre clientes contactados	Por ejemplo: se efectuaron 18 visitas a clientes potenciales en el año y se recibieron 20 respuestas afirmativas	$18 / 20 = 90\%$		-10%
3	Satisfacción de necesidades	$\frac{\# \text{ necesidades satisfechas}}{\text{Total de necesidades}}$	Mide el porcentaje de posibilidad de cumplir las necesidades	Por ejemplo se mostró 5 necesidades puntuales de las cuales 5 se pueden cumplir	$5/5=100\%$	-	-
4	Captación de mercado	$\frac{\# \text{ de clientes visitantes}}{\# \text{ de clientes potenciales}}$	Mide el nivel de aceptación y compromiso de los clientes para visitar la Hostería.	Por ejemplo; de 10 clientes potenciales contactados, visitaron 8 en una semana.	$8 / 10 = 80\%$		- 20%

**CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR
VENTA Y EJECUCIÓN DE SERVICIOS**

RETROALIMENTACIÓN

**Misión
Visión
Objetivos
Políticas
Valores**



Factores de Éxito

- Honradez
- Amabilidad
- Calidad
- Imagen y Prestigio
- Competitividad

ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR VENTA Y EJECUCIÓN DE SERVICIOS

No.	Índice de Gestión	Relación	Razonamiento	Aplicación	Resultado	Desviación	
						Positivas	Negativas
1	% de eficiencia en la disponibilidad de habitaciones.	$\frac{\sum \text{Habitaciones disponibles}}{\sum \text{Habitaciones disponibles según registro.}}$	Mide la eficiencia en la disponibilidad de habitaciones con relación al registro elaborado.	En el registro constan 10 habitaciones disponibles y en realidad están 10 habitaciones disponibles. .	10/10 = 1	100 %	
2	% de eficiencia en la utilización de políticas de venta de servicios.	$\frac{\sum \text{Políticas Utilizadas}}{\sum \text{Políticas Formuladas}}$	Mide el porcentaje de eficiencia en la aplicación de las políticas de venta con relación a la aplicación a las políticas formuladas.	Se aplican 2 políticas de venta de las 3 formuladas	2/ 3 = 0.66		-0.34
3	% de Eficiencia en el arreglo de habitaciones.	$\frac{\sum \text{Habitaciones arregladas}}{\sum \text{Habitaciones planificadas a ser arregladas.}}$	Mide la eficiencia en el arreglo de habitaciones con relación a lo planificado.	Se arreglan 22 habitaciones diarias y se planificó arreglar 20 habitaciones.	22/ 20 = 1.1	10 %	
4	% de Eficiencia en la atención en eventos	$\frac{\sum \text{Clientes satisfechos}}{\sum \text{Clientes atendidos}}$	Mide la eficiencia de la Hostería con relación a la calidad del servicio de eventos	De los 14 clientes atendidos los 14 salieron satisfechos	14/14 = 1	100%	
5	% de eficiencia en logística de eventos y convenciones	$\frac{\sum \text{de servicios atendidos}}{\sum \text{requerimientos de eventos}}$	Mide la eficiencia de la capacidad de requerimientos cumplidos.	Se atendieron 30 requerimientos de los 30 posibles.	30/30=1	100%	

CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO DE APOYO ADMINISTRATIVO

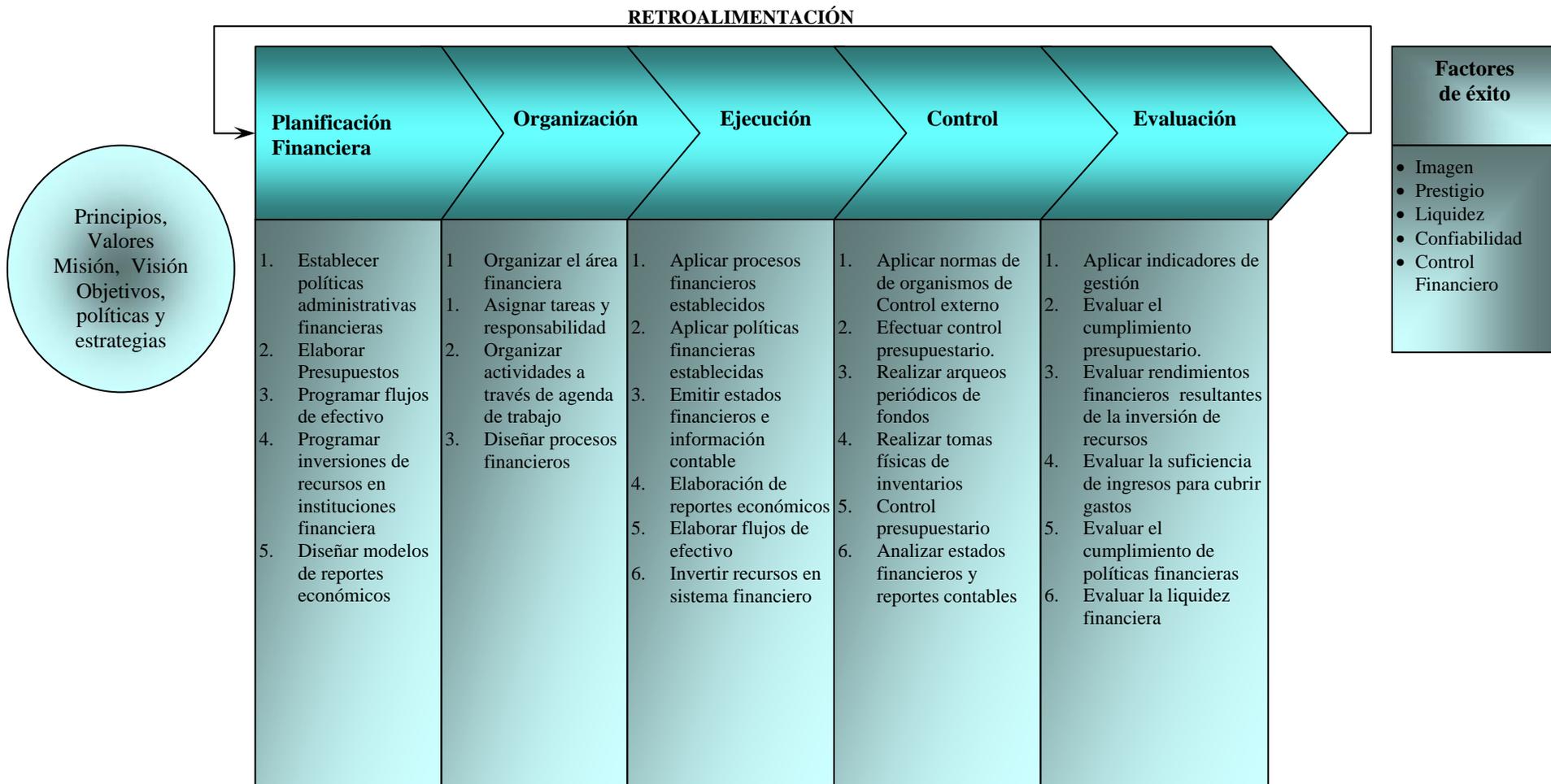
RETROALIMENTACIÓN



ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO DE APOYO ADMINISTRATIVO

No.	Índice de Gestión	Relación	Razonamiento	Aplicación	Resultado	Desviación	
						Positiva	Negativa
1	Cumplimiento de planificación de actividades	$\frac{\# \text{ de actividades ejecutadas}}{\# \text{ de actividades programadas}}$	Mide el cumplimiento de las actividades programadas	Por ejemplo: se cumplieron con 8 actividades de un total de 10 programadas	$8 / 10 = 80\%$		- 20%
2	Eficiencia en la capacitación del personal.	$\frac{\text{capacitaciones efectuadas}}{\text{capacitaciones programadas}}$	Mide el cumplimiento de la planificación de capacitación.	Por ejemplo: Se planificó efectuar 30 capacitaciones entre los funcionarios y se efectuaron 20.	$20/30 = 67\%$		-33%
3	Eficiencia en la atención de requerimientos internos	$\frac{\text{Requerimientos atendidos}}{\text{Total de requerimientos}}$	Mide eficiencia en asignación de actividades y competencias al personal.	Por ejemplo: se atienden 8 de los 10 requerimientos al mes.	$8 / 10 = 80\%$		-20%
4	Eficiencia en aplicación de políticas	$\frac{\# \text{ de políticas aplicadas}}{\# \text{ de políticas diseñadas}}$	Mide eficiencia en la aplicación de políticas frente a políticas diseñadas	Por ejemplo se aplican 5 políticas de las 20 diseñadas	$5/ 20 = 25\%$		-75%

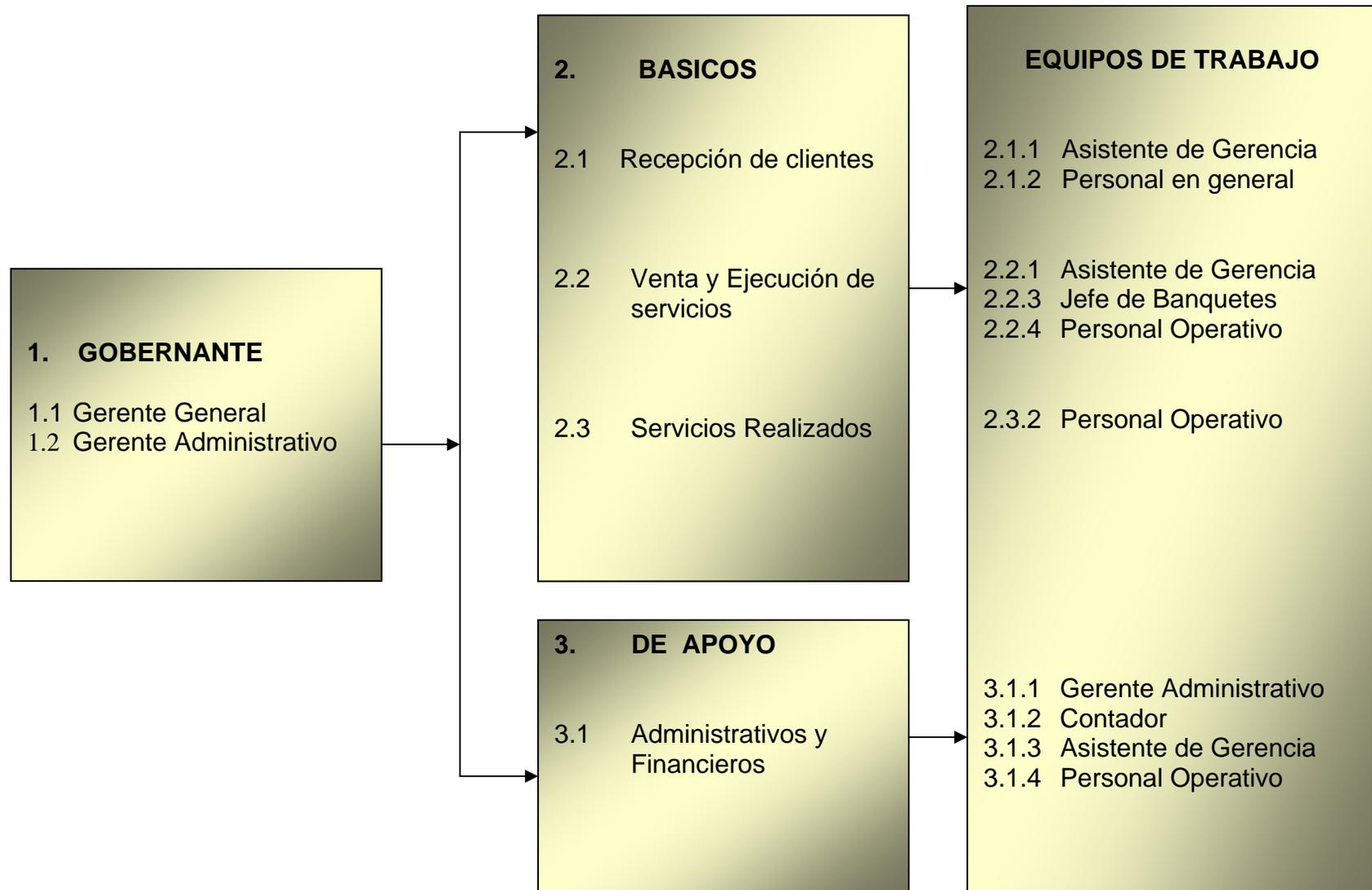
CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO DE APOYO FINANCIERO



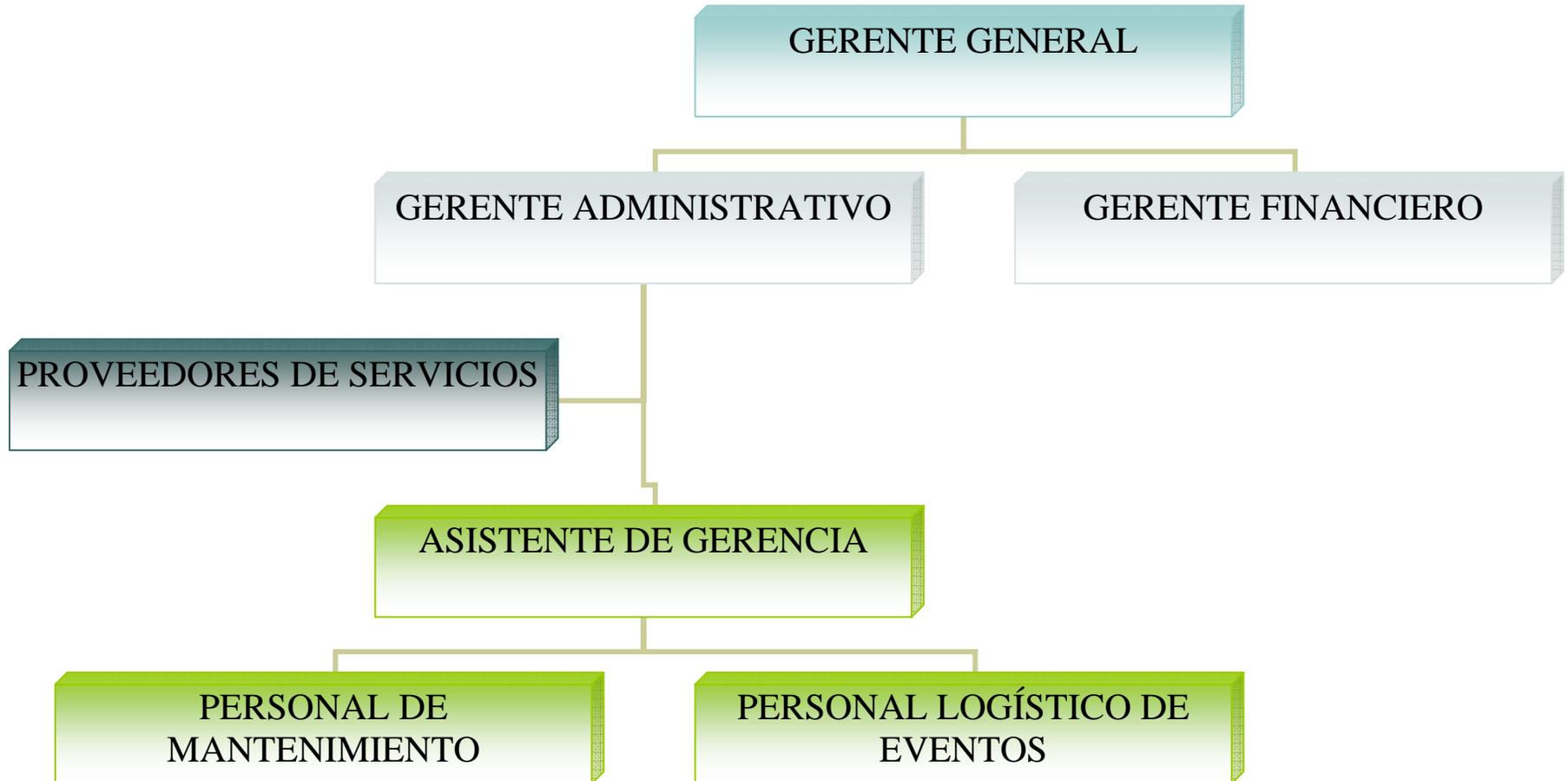
ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO DE APOYO FINANCIERO

No.	Índice de Gestión	Relación	Razonamiento	Aplicación	Resultado	Desviación	
						Positivas	Negativas
1	Cumplimiento Presupuestarios	$\frac{\text{Presupuesto Ejecutado}}{\text{Presupuesto programado}}$	Mide eficiencia de la utilización de recursos en base a lo presupuestado	Por ejemplo: Se presupuesto un total de gastos generales de \$600 y los gastos reales fueron de \$500.	$500/600 = 83\%$		-17%
2	Suficiencia de ingresos sobre gastos	$\frac{\text{Total Ingresos del periodo}}{\text{Total gastos del período}}$	Mide en que porcentaje los ingresos cubren los gastos de la Hostería, en un período.	Por ejemplo: Los ingresos totales son de \$900 y los gastos totales de \$700.	$900/700=129\%$	29%	
3	Liquidez financiera	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Mide la capacidad de la Hostería .para cubrir sus obligaciones mediatas	Por ejemplo: El activo corriente es de \$200 y la deuda mediata con acreedores es de \$100.	$200/100=200\%$	100%	
4	Eficiencia en aplicación de políticas	$\frac{\# \text{ de políticas aplicadas}}{\# \text{ de políticas diseñadas}}$	Mide eficiencia en la aplicación de políticas frente a políticas diseñadas	Por ejemplo se aplican las 10 políticas financieras establecidas.	$10/ 10 = 100\%$	-	-

5.3 ORGANIZACIÓN POR PROCESOS PARA LA “HOSTERÍA KINDE RAYMI”



ORGANIZACIÓN PARA “HOSTERIA KINDE RAYMI”
(Estilo Estructural - Vertical)



5.3.1 Asignación de Responsabilidades y Competencias

Al establecer los macroprocesos gobernantes, generadores de valor y de apoyo, es importante asignar y delimitar las responsabilidades a cada uno de ellos lo cual permite que sus actividades y funciones sean desarrolladas con una mejor precisión, lo que compromete al cumplimiento de los objetivos, estrategias y políticas de la organización en sus respectivas competencias.

5.4.1.1 Proceso Gobernador: Gerencia General y Administrativa

Responsabilidades y Competencias

- Planificación de actividades diarias
- Planificación de Planes de Marketing
- Planificación de presupuestos
- Realizar el plan operativo
- Definir las políticas.
- Designar responsabilidades por áreas
- Organizar los grupos de trabajo
- Asignación de presupuestos
- Dirigir el plan operativo
- Dirigir el plan estratégico
- Tomar decisiones
- Controlar las actividades del personal
- Controlar las actividades
- Establecer indicadores de gestión
- Elaborar informes
- Evaluar indicadores de gestión
- Evaluar las Compras
- Evaluar las ventas
- Evaluar procesos

5.4.1.2 Procesos Básicos

5.4.1.2.1 Proceso Básico: Recepción de clientes

Responsabilidades y Competencias

- Planificar actividades de atención al cliente
- Establecer estrategias para atención al cliente
- Establecer actividades prioritarias
- Establecer clientes potenciales
- Planificar visitas a clientes potenciales
- Realiza visitas a clientes
- Realizar campañas de difusión
- Analizar necesidades de los clientes
- Controlar las atenciones a clientes

5.4.1.2.2 Proceso Básico: “Venta y Ejecución de servicios”

Responsabilidades y Competencias

- Realizar la planificación de ventas del servicio
- Definir las políticas de ventas del servicio
- Establecer objetivos de ventas del servicio
- Determinar las responsabilidades al personal
- Establecer tiempos de operación
- Distribuir materiales
- Capacitar al personal
- Realizar el arreglo de habitaciones y salones
- Arreglo de habitaciones y salones.
- Reporte de habitaciones

- Arreglo de salones según especificaciones
- Atención al cliente
- Atención personalizada.
- Mantenimiento de la infraestructura física y tecnológica de la Hostería
- Desarrollo logístico del evento
- Control de ventas del servicio
- Control del listado de clientes
- Control de seguridad y mantenimiento de la hostería
- Evaluación de resultados de ventas del servicio
- Evaluación del desempeño en la prestación del servicio
- Evaluación de cumplimientos y objetivos

5.4.1.2.3 Proceso Básico: “Servicios realizados”

Responsabilidades y Competencias

- Establecer presupuestos de ventas del servicio
- Definir las políticas de cobro
- Definir políticas de crédito
- Fijar responsabilidades al personal
- Realizar la asignación de recursos
- Realizar la liquidación del servicio
- Realizar la factura
- Cobrar al contado
- Cobrar con tarjeta de crédito
- Realizar la inspección del correcto funcionamiento de cobro
- Elaborar informes y arqueos de caja

5.4.1.3 Proceso de Apoyo: Administrativos – Financieros

Responsabilidades y Competencias

- Establecer presupuestos de ventas
- Elaborar el plan estratégico
- Realizar la planificación de actividades
- Realizar programas de inversiones
- Fijar la estructura organizacional
- Asignar recursos
- Organizar el área administrativa y financiera.
- Efectuar el reclutamiento de personal.
- Pago de sueldos
- Elaboración de estados financieros
- Control de documentos y archivos
- Control de registro de ventas
- Control de inventarios
- Evaluación financiera

5.4.2 Descripción de los Puestos o Cargos

Al determinarse nuevos integrantes para la organización es importante que se describa el perfil que debe cumplir el personal con el objetivo de que cumplan con los requerimientos y expectativas del puesto.

A continuación se detalla el modelo propuesto de perfil que deberá cumplir el nuevo empleado que cumplirá con las funciones específicas, por lo que es importante además que la empresa cuente con éste detalle a fin de que facilite su reclutamiento:

Datos de Identificación

Denominación del cargo:	Gerente General
Personal a su cargo:	Gerente Administrativo, Asistente de Gerencia, Contador, Personal Operativo.

Naturaleza de su cargo:

Emprender un adecuado manejo en la administración de la empresa mediante la correcta aplicación del proceso administrativo y la conducción del recurso humano a fin de velar por su seguridad.

Funciones Principales

- Apoyar e inspeccionar el cumplimiento con el sistema de administración del recurso humano.
- Establecer sistemas de información y comunicación en la organización.
- Planificar las actividades a efectuarse en la empresa.
- Formular la planificación estratégica en la organización.
- Establecer la estructura organizativa.
- Diseñar el manual de organización.
- Diseñar y aplicar los procesos administrativos.
- Efectuar el proceso de selección del personal
- Desarrollar programas de capacitación para el recurso humano de la organización.

- Fijar la seguridad industrial y logística en la empresa.
- Determinar controles de los servicios administrativos
- Realizar el análisis de estados financieros.
- Analizar los resultados administrativos.
- Tomar decisiones en la empresa.
- Elaborar los informes de evaluación y resultados.

Equipo a utilizar

- ✓ Computador
- ✓ Calculadora

Requisitos para ocupar el puesto

Formación académica

Título en Administración, Ingeniería en Turismo, Ingeniería Comercial o carreras afines.

Otros conocimientos

Manejo del recurso humano en la organización.

Sólidos conocimientos en administración hotelera.

Conocimiento en Logística de eventos.

Experiencia

Mínimo 3 años desempeñando funciones de gerencia de empresas.

Edad

Entre 30 y 45 años

Género

No preferencia (indistinto)

Datos de Identificación

Denominación del cargo: Gerente Administrativo y Coordinador General

Jefe Inmediato: Gerente General

Personal a su cargo: Asistente de Gerencia, Contador, Personal Operativo y de Servicio.

Naturaleza de su cargo:

Asegurar la ejecución de las operaciones establecidos a través del cumplimiento de las tareas establecidas, así como coordinar los eventos, determinando funciones al personal de servicio.

Funciones Principales

- Elaborar la planificación de las actividades.
- Supervisar el normal desarrollo de los procesos de operación en las diferentes áreas de la Hostería.
- Coordinar los eventos y convenciones dentro y fuera de la Hostería.
- Efectuar la distribución del recurso humano.
- Establecer los tiempos de ejecución para la elaboración de las actividades de la Hostería.
- Inspeccionar el cumplimiento de los controles de calidad.
- Programar el mantenimiento de las instalaciones.
- Evaluar el desempeño del personal.

Equipo y herramientas a utilizar

- ✓ Computadora
- ✓ Calculadora

Requisitos para ocupar el puesto

Formación académica

Título en Administración en Hotelería y Turismo, Ingeniería Comercial o afines.

Otros conocimientos

Sólidos conocimientos en administración hotelera.

Manejo de buenas relaciones interpersonales.

Conducción de recurso humano.

Experiencia en logística y realización de eventos

Experiencia

Mínimo tres años desempeñando funciones de dirección o supervisión en el área hotelera.

Edad

Entre 25 – 40 años

Género

No preferencia (indistinto)

Datos de Identificación

<i>Denominación del cargo:</i>	Asistente de Gerencia
<i>Jefe Inmediato:</i>	Gerente y Gerente General
<i>Personal a su cargo:</i>	Personal Operativo

Naturaleza de su cargo:

Atender a clientes que ingresan a la Hostería para solicitar cualquier tipo de servicios o productos que se ofrece.

Funciones Principales

- Atender al cliente de buen sentido de servicio.

- Llevar los registros de compras, ventas, ingresos y egresos.
- Llevar registro de huéspedes.
- Llenar informes.
- Determinar los requerimientos de materiales y equipos a utilizarse.
- Archivar la documentación.
- Manejo de las carteras de proveedores.
- Ingresar los pedidos de los clientes
- Actualizar la base de datos de los proveedores
- Llenar hojas de requerimientos

Equipo a utilizar

- ✓ Computador
- ✓ Calculadora
- ✓ Caja registradora

Requisitos para ocupar el puesto

Formación académica

Instrucción superior mínimo hasta primer año de Administración Hotelera y Turismo, Marketing o carreras afines.

Otros conocimientos

Atención al cliente

Relaciones humanas

Conocimientos básicos de computación

Conocimientos de servicio al cliente

Curso de atención y servicio al cliente

Cursos de Marketing y Publicidad

Experiencia

Mínimo 1 año desempeñando funciones de asistencia.

Edad

Entre 20 y 30 años

Sexo

Femenino

Datos de Identificación

Denominación del cargo: Contador

Jefe Inmediato: Gerente General, Gerente Administrativo

Personal a su cargo: Ninguno

Naturaleza de su cargo:

Realizar todo lo concerniente al aspecto financiero, Pagos, balances, estrategias y planificaciones de Costos.

Funciones Principales

- Elaborar los roles de pago, planillas de aportes al IESS.
- Avisos de entrada y salida del personal al IESS.
- Realizar facturas para clientes
- Realizar cobros por prestación de servicios
- Realizar Pagos a Proveedores
- Realizar pagos de servicios básicos
- Realizar pagos por capacitaciones
- Cumplir con las disposiciones emitidas por el gerente y subgerente.
- Realizar informes sobre la utilización de los recursos económicos.

Equipo y herramientas a utilizar

- ✓ Computador
- ✓ Calculadora

- ✓ Maquina Registradora
- ✓ Caja Fuerte

Requisitos para ocupar el puesto

Formación académica

Formación de tercer nivel con título de CPA.

Otros conocimientos

Conocimientos en Administración Financiera

Cursos de Cash Flow e Indicadores Financieros

Experiencia

Mínimo 2 años en funciones afines

Edad

Entre 25 y 35 años

Género

Masculino

Datos de Identificación

<i>Denominación del cargo:</i>	Operario - Mantenimiento
<i>Jefe Inmediato:</i>	Gerentes, Asistente de Gerencia
<i>Personal a su cargo:</i>	Ninguno

Naturaleza de su cargo:

Realizar el arreglo de las habitaciones, salones e instalaciones en general.

Funciones Principales

- Arreglar las habitaciones, pasillos, balcones, salones, baños y otros.
- Cumplir con las disposiciones emitidas por los gerentes.
- Ejecutar los programas de trabajo impartidos por los gerentes.
- Realizar informes sobre las actividades a realizar y el funcionamiento de las operaciones del Hostería.

- Realizar actividades anexas que ayuden a mejorar la productividad de la Hostería.

Equipo y herramientas a utilizar

- ✓ Coche para trasladar insumos
- ✓ Escobas
- ✓ Traperos
- ✓ Baldes
- ✓ Vilezas

Requisitos para ocupar el puesto

Formación académica

Bachillerato en cualquier especialización.

Otros conocimientos

Alta capacidad de atención al cliente

Conocimiento de recepción y logística

Experiencia

Mínimo 1 año en funciones afines

Edad

Entre 20 y 35 años

Género

Masculino

Datos de Identificación

<i>Denominación del cargo:</i>	Operario - Jardinero
<i>Jefe Inmediato:</i>	Gerentes, Asistente de Gerencia
<i>Personal a su cargo:</i>	Ninguno

Naturaleza de su cargo:

Dar un correcto mantenimiento a las áreas abiertas y jardines de la Hostería.

Funciones Principales

- Dar mantenimiento a los corredores y caminos de la Hostería.
- Podar y adornar los lugares abiertos en jardines, árboles, plantas, etc.

Equipo y herramientas a utilizar

- ✓ Podadora
- ✓ Moto Guadañadora
- ✓ Gafas de protección
- ✓ Guantes
- ✓ Tijeras
- ✓ Fumigadora
- ✓ Insecticidas

Requisitos para ocupar el puesto

Formación académica

Bachillerato, cualquier especialidad

Otros conocimientos

Conocimientos de jardinería

Saber manejar las herramientas de trabajo.

Experiencia

Por lo menos 1 año en trabajos de mantenimiento de jardín.

Edad

Entre 20 y 35 años

Género

Masculino

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Previo análisis presentado en cada uno de los capítulos de este proyecto se puede llegar a las siguientes conclusiones.

- ✓ La situación actual en la cual ha venido desarrollando sus actividades “Hostería Kinde Raymi” no ha sido en función de la utilización de los conceptos administrativos. Ya que no posee un direccionamiento estratégico en el cual conste su visión, misión, objetivos, políticas y estrategias.
- ✓ El crecimiento en el sector Turístico y de eventos en el Ecuador ha aumentado en los últimos años, lo cual ha ocasionado una disminución en la participación en el mercado.
- ✓ En el análisis del macro ambiente en el cual realiza sus actividades “La Hostería Kinde Raymi” se puede detectar que el factor social representa una oportunidad esencial que permitirá el desarrollo empresarial.
- ✓ Dentro del ambiente interno de la empresa, se presentan fortalezas en función a las encuestas realizadas al personal en la Hostería, tales como la calidad del servicio, infraestructura adecuada, entre otras, mientras que debido a la falta de definiciones en su organización presenta debilidades como la inexistencia de la visión, la misión, la planificación, mapa estratégico, manuales funcionales, los procesos documentados y los presupuestos para las distintas áreas de la empresa.
- ✓ En el inventario de procesos se establece que la empresa no cuenta con una definición clara de estos, lo que conlleva a que no posea un

documento formal de las actividades a las que debe regirse el personal de la Hostería.

- ✓ Para la selección de procesos se han escogido doce de los cuales, los más críticos son: la planificación de actividades, atención al cliente y planificación de Marketing y publicidad.

- ✓ El mejoramiento de los procesos presenta alternativas de solución a los procesos seleccionados en los cuales se incluyen tres métodos como las hojas ISO en las que se detallan las actividades a aplicar y los responsables de su ejecución; mediante la representación gráfica a través de la flujo diagramación y la hoja de mejoramiento en la cual constan soluciones a los problemas detectados y las diferencias entre la situación actual y la situación propuesta, además que constan los beneficios tanto en tiempos como en costos.

- ✓ A través del mejoramiento de los procesos de “La Hostería Kinde Raymi” se permite que la empresa logre un beneficio esperado de 58.321,24 dólares ya que se optimiza tanto en tiempos como en costos, permitiéndole a la Hostería alcanzar mayores niveles de eficiencia.

6.2 Recomendaciones

- ✓ Poner en marcha el presente estudio, para lo cual se deberá implementar un programa de capacitación y talleres para todo el personal.

- ✓ Establecer en un documento formal la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias de la Hostería.

- ✓ Aplicar las estrategias que permitan que las debilidades se conviertan en fortalezas y que las amenazas sean una oportunidad, lo cual permitirá a la Hostería alcanzar su visión y los objetivos establecidos dentro del direccionamiento estratégico.

- ✓ Aplicar el direccionamiento estratégico que le permita hacer frente a los cambios, examinar y configurar continuamente la estructura, programas y operaciones, diversificar actividades, depender menos de proveedores y apoyar el crecimiento a largo plazo de la empresa.
- ✓ Definir el plan operativo 2008 e implementarlo como una guía para el cumplimiento de la planificación de actividades en el corto plazo.
- ✓ Implementar los procesos diseñados y mejorados con los cuales la empresa puede obtener incrementos en sus beneficios tanto en tiempos como en costos e incrementar notablemente sus eficiencias.
- ✓ Utilizar los procesos diseñados como modelo para el establecimiento de nuevos procesos que la Hostería considere necesarios e importantes para sus operaciones.
- ✓ Aplicar la propuesta organizacional para la organización, los macro procesos con sus respectivas cadenas de valor y aplicar los indicadores de gestión para medir el desempeño de dichos procesos,
- ✓ Definir formalmente la estructura organizacional, considerando la propuesta incluida en el presente estudio, en la que se sugiere mantener el contexto actual, pero promoviendo departamentos para las áreas consideradas básicas, con lo cual además se pretende asignar funciones, responsabilidades y competencias, que actualmente están siendo asumidas en gran parte por la Gerencia Administrativa.
- ✓ Aplicar la propuesta de descripción de cargos del personal, en la que se detalla funciones, a quien reporta, a quien supervisa, perfiles y requisitos básicos para cada puesto, entre otros.