



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE GESTIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA**

“Trabajo de grado previo a la obtención del Título de Licenciada en
Administración Turística Sostenible”

TESIS

Título

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS
PARA LA AGENCIA DE VIAJES METROPOLITAN TOURING
DE LA CIUDAD DE AMBATO.”**

Autora: Gabriela Villarreal Castro.

Tutor: Dr. Héctor Pacheco.

Riobamba - Ecuador

2011

CALIFICACIÓN

Los miembros del tribunal, luego de haber receptado la defensa del trabajo escrito, hemos determinado la siguiente calificación.

Para constancia de lo expuesto firman:

Presidente Mcs. Silvia Aldáz

Firma

Director Dr. Héctor Pacheco

Firma

Miembro Dr. José Álvarez

Firma

DERECHO DE AUTOR

Yo, *Gabriela Villarreal Castro* soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y propuestas expuestas en el presente trabajo de investigación, y los derechos de autoría pertenecen a la Universidad Nacional de Chimborazo.

DEDICATORIA

Esta Tesis dedico con todo mi amor y cariño a ti DIOS que me diste la oportunidad de vivir y de regalarme una familia maravillosa. A mis padres por darme una carrera para mi futuro y creer en mí. Y fundamentalmente *a mi hijo ANDRÉ*

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios y en reconocimiento a la Facultad de Ingeniería, a la Escuela de Gestión Turística y Hotelera, a la Agencia de Viajes **METROPOLITAN TOURING** por la apoyo intelectual y material para la realización de la investigación, a mi familia y todos lo que de algún u otro modo cooperaron en la finalización de el presente trabajo de investigación.

ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA	i
CALIFICACIÓN	ii
DERECHO DE AUTOR	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
RESUMEN	xii
SUMARY	xiv
INTRODUCCIÓN	1
 CAPÍTULO I	
1. MARCO REFERENCIAL	3
1.1. Planteamiento del problema	3

1.2	Formulación del problema	4
1.3.	Objetivos	4
1.3.1.	General	4
1.3.2.	Específicos	5
1.4.	Justificación	5
CAPÍTULO II		
2.	MARCO TEÓRICO	7
2.1.	Antecedentes de la investigación	7
2.2.	Fundamentación teórica	8
2.2.1.	Procesos	8
2.2.1.1.	Que es un proceso	8
2.2.1.2	Características de un proceso	9
2.2.1.3.	Simbología ANSI	9
2.2.1.4.	Pautas para realizar un diagrama de flujo de doble entrada	11
2.2.1.5.	Ventajas que proporcionan los diagramas de flujo	12
2.2.1.6.	Clasificación de los procesos	13
2.2.1.7.	Caracterización de los procesos	13
2.2.1.8.	Mapa de procesos	15
2.2.2.	Modelo de gestión por procesos	18
2.2.2.1.	Por que implementar un modelo de gestión	18
2.2.2.2.	Tipos de gestión	19
2.2.3.	Desarrollo de una metodología para aplicar a la gestión basada en procesos	20
2.2.3.1.	Etapas	21
2.2.4.	Gestión por procesos mediante el modelo EFQM	26
2.2.5.	La misión de la EFQM	26
2.2.6.	Que es la administración	29
2.2.7.	El proceso administrativo	30
2.3.	Marco conceptual	32
2.4.	Sistema de hipótesis y variables	35

2.4.1.	Hipótesis	35
2.4.2.	Variables	35
2.5.	Operacionalización de variables	35

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	37
3.1.	Método	37
3.1.1.	Tipos de investigación	38
3.1.2.	Diseño de la investigación	38
3.1.3.	Tipo de estudio	38
3.2.	Población y muestra	38
3.3.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	39
3.4.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos	40
3.5.	Descripción de la situación actual de la agencia de viajes Metropolitan Touring de la ciudad de Ambato.	40
3.5.1.	Análisis FODA.	43
3.5.2.	Priorización de Debilidades y Amenazas.	45

CAPÍTULO IV

4.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	48
4.1.	Análisis e interpretación de resultados de las encuestas realizadas al personal que labora en Metropolitan Touring – Ambato.	48
4.2.	Análisis e interpretación de resultados de las encuestas dirigidas a los clientes	55
4.3.	Conclusiones	60

CAPÍTULO V

5.	PROPUESTA DEL PROYECTO	61
5.1.	Objetivo general de la propuesta	61
5.1.1	Objetivos específicos de la propuesta	61

5.2.	Justificación	61
5.3.	Desarrollo del trabajo	62
5.3.1	Matriz de requerimientos clientes vs. Procesos	62
5.4.	Identificación de procesos estratégicos, claves y de apoyo	63
5.4.1.	Procesos estratégicos	63
5.4.2.	Procesos claves	66
5.4.3.	Procesos de apoyo	70
5.5.	Levantamiento del mapa de procesos	73
5.6.	Matriz de caracterización de procesos	73
CAPÍTULO VI		
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
6.1.	Conclusiones	84
6.2.	Recomendaciones	85
	Bibliografía	86
	Lincografía	89
	Anexos	90

ÍNDICE DE TABLAS

2.1	Operacionalización de Variables	36
3.1	Diagnostico situacional (matriz análisis FODA)	43
3.2	Matriz de Estrategias.	44
3.3	Matriz de priorización de las debilidades.	45
3.4	Matriz de priorización de las amenazas.	46
3.5	Alternativas de solución.	47
4.1	Modelo de gestión por procesos	48
4.2	Mejora de los procesos de Marketing	49
4.3	Plan de actividades	50
4.4	Planes de acción para el mejoramiento	51
4.5	Planes para mejorar el proceso de ventas	52
4.6	Plan para Recursos Humanos	53
4.7	Acciones para el proceso de satisfacción al cliente	54
4.8	El servicio que prestan	55
4.9	Atención al cliente	56

4.10	El personal	57
4.11	Calificación de la satisfacción.	58
4.12	Proceso de Marketing	59
5.1	Matriz de necesidades.	62
5.2	Plan de acción del proceso de marketing	64
5.3	Plan de acción del proceso de planeacion estratégica	65
5.4	Plan de acción del proceso de ventas	66
5.5	Plan de acción del proceso de pedidos	67
5.6	Plan de acción del proceso de prestación de servicio	68
5.7	Plan de acción del proceso de satisfacción al cliente	69
5.8	Plan de acción del proceso de recursos humanos	70
5.9	Plan de acción del proceso de compras	71
5.10	Plan de acción del proceso de tecnología de la información	72
5.11	Caracterización del proceso de marketing	74
5.12	Caracterización del proceso de planeacion estratégica	75
5.13	Caracterización del proceso de ventas	76
5.14	Caracterización del proceso de pedidos	77
5.15	Caracterización del proceso de prestación de servicio	78
5.16	Caracterización del proceso de satisfacción al cliente	79
5.17	Caracterización del proceso de recursos humanos	80
5.18	Caracterización del proceso de compras	81
5.19	Caracterización del proceso de tecnología de la información	82
5.20	Beneficios de la Gestión por Procesos.	83

ÍNDICE DE GRÁFICOS

2.1	Gráfico 2.1. Diagrama básico de un proceso	8
2.2	Gráfico 2.3. Elementos utilizados en la diagramación de un proceso	10
2.3	Gráfico 2.4. Diagrama de flujo funcional. Doble entrada	11
2.4	Gráfico 2.5. Diagrama de flujo simple	12
2.5	Gráfico 2.7. Ejemplo de una ficha para la caracterización de un proceso	15
2.6	Gráfico 2.8. Diagrama básico de un mapa de proceso	17
2.7	Gráfico 2.9. Modelo EFQM	28
4.1	Gráfico 4.1. Modelo de gestión por procesos	48
4.2	Gráfico 4.2. Mejora de los procesos de Marketing	49
4.3	Gráfico 4.3. Plan de actividades	50
4.4	Gráfico 4.4. Planes de acción para el mejoramiento	51
4.5	Gráfico 4.5. Planes para mejorar el proceso de ventas	52

4.6	Gráfico 4.6. Plan para Recursos Humanos	53
4.7	Gráfico 4.7. Acciones para el proceso de atención al cliente	54
4.8	Gráfico 4.8. El servicio que prestan	55
4.9	Gráfico 4.9. Atención al cliente	56
4.10	Gráfico 4.10. El personal	57
4.11	Gráfico 4.11. Calificación de la satisfacción.	58
4.12	Gráfico 4.12. Proceso de Marketing	59
5.1	Gráfico 5.1. Mapa de procesos de la agencia de viajes Metropolitan Touring	73

RESUMEN

Al inicio de este nuevo milenio, el turismo se ha establecido como la industria número uno en diversos países y el sector económico de mayor crecimiento en términos de comercio internacional y creación de trabajo. El turismo internacional es un factor importante en la balanza de pagos de varias naciones.

La creciente competitividad de un sector turístico que día a día se consolida como uno de los principales dinamizadores de la economía global, genera en las empresas del sector, la necesidad de mejorar la satisfacción del cliente y de todas las partes interesadas de la organización.

La importancia de los procesos fue apareciendo de forma progresiva en los modelos de gestión empresarial, no interrumpieron con fuerza como la solución, sino que se les fue considerando poco a poco como unos medios muy útiles para transformar la empresa para adecuarse al mercado

Durante mucho tiempo, las organizaciones del sector turismo se acostumbraron a la tradicional división de funciones por departamentos; por eso, la adaptación de los sistemas a la gestión por procesos significa un cambio paradigmático en el que

aún cuando se comprenda su utilidad es difícil de interiorizar por los miembros de una institución cualquiera.

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas.

Actualmente en las empresas turísticas del país, la gran mayoría no posee sistemas de gestión por procesos. Esto se debe principalmente al alto costo que representa su diseño y su implementación, así como la falta de conocimiento acerca de los procesos de mejora continua que puede beneficiar en el mercado turístico.

SUMMARY

To the beginning of this new millenium, the tourism has established as the industry number one in diverse countries and the economic sector of major growth in terms of international trade and creation of work. The international tourism is an important factor in the scale of payments of several nations.

The increasing competitiveness of a tourist sector that day after day is consolidated as one of the principal revitalizing ones of the global economy, generates in the companies of the sector, the need to improve the satisfaction of the client and of all the interested parts of the organization.

The importance of the processes was appearing of progressive form in the models of business management, they did not interrupt strongly as the solution, but they the company was considered to be little by little a few very useful means for trasformar to be adapted to the market

For a long time, the organizations of the sector tourism got used to the traditional division of functions for departments; because of it, the adjustment of the systems to the management for processes means a paradigmatic change in the one that still

when his usefulness is understood is difficult to internalize for the members of an institution anyone.

The processes are considered to be nowadays the operative base of great part of the organizations and gradually they are turning into the structural base of an increasing number of companies.

Nowadays in the tourist companies of the country, the great majority does not possess systems of management for processes. This owes principally to the high cost that represents his design and his implementation, as well as the lack of knowledge brings over of the processes of constant improvement that it can benefit on the tourist market.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo efectuar de forma sistemática y metódica la implementación de gestión por procesos en la agencia de viajes Metropolitan Touring de la ciudad de Ambato, con la finalidad de optimizar los recursos que intervienen en la prestación del servicio y establecer mecanismos de control que ayuden a la consecución de las metas de la organización, levantando además planes de mejoramiento en cada uno de los procesos basados en un análisis FODA efectuado en las áreas respectivas.

En el **primer capítulo** se aborda un resumen general del planteamiento del problema, formulación del problema, objetivo general y específicos de la investigación y la justificación del tema a investigar.

En un **segundo capítulo** se realiza una revisión teórica sobre el concepto “implementación de gestión por procesos”, complementando con un marco

conceptual que aclara conceptos relacionados con el tema a investigarse, además se ha planteado un sistema de hipótesis definiendo las variables a considerar.

En el **tercer capítulo** se estructura un marco metodológico en donde se detalla los tipos y diseño de investigación, se realiza un diagnóstico situacional de la agencia de viajes Metropolitan Touring (FODA), y junto a éste se realiza una matriz de estrategias y alternativas de solución con la finalidad de proponer planes de mejora que permitan garantizar el buen funcionamiento de las actividades, generando un alto grado de satisfacción de los clientes.

En el **cuarto capítulo** se presenta los resultados de las encuestas realizadas a todos los actores principales de la investigación (empleados y clientes).

En el **quinto capítulo** se realiza el desarrollo del trabajo (propuesta) para la agencia de viajes Metropolitan Touring de la ciudad de Ambato; como primera actividad se levanta un mapa de procesos determinando la interrelación e interacción que existe entre ellos, posteriormente se identificó exactamente donde comienza y termina cada proceso, con la ayuda del personal de la agencia se levantaron las caracterizaciones de cada área, en esta matriz se definió las entradas y salidas, los objetivos, el alcance, las actividades más relevantes que se ejecutan, así como los indicadores que miden el desempeño del área, como última etapa en base al análisis FODA se plantearon planes de mejoramiento para cada proceso en base a las debilidades de cada área.

Finalmente en el se realizan las respectivas conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA AGENCIA DE VIAJES METROPOLITAN TOURING DE LA CIUDAD DE AMBATO.

1. Marco referencial.

1.1. Planteamiento del Problema.

Metropolitan Touring – Ambato es una empresa de servicios consolidada entre las agencias de viajes IATA del Ecuador, ofrece viajes innovadores con un nuevo concepto de agencia de viajes, alta comodidad y servicio de primera, de manera de satisfacer una necesidad de la comunidad, obteniendo a cambio un rendimiento financiero adecuado al riesgo asumido.

Metropolitan Touring no cuenta con una planificación estratégica a largo plazo ni tampoco con un sistema de mejoramiento continuo, sino que más bien se encuentra sometida a la consecución de objetivos a corto plazo en los que prima la obtención de resultados financieros.

La estructura tradicional que mantiene por muchos años Metropolitan Touring se convierte en una herramienta que se centra en las necesidades propias de la empresa y no en las del cliente, esto conlleva a perder una gran cantidad de recursos en actividades que no aportan valor, es decir, existe ineficiencia, incrementando considerablemente la incomprensión en la toma de decisiones necesarias para poder economizar esfuerzos y energía, se incrementa también el mal aprovechamiento y control de todos los recursos de los que dispone la empresa, lo cual duplica las tareas a realizar. Su gestión tradicional, la cual establece una estructura organizativa, designa las funciones de cada trabajador y establece las relaciones jerárquicas, sin embargo todas estas estructuras no muestran el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, los aspectos estratégicos, los flujos de información ni la comunicación interna, la información fluye de abajo a arriba, donde se toman todas las decisiones, sin tener en cuenta la capacidad de las personas, los objetivos son generalmente locales (departamentales), perdiendo la visión de los objetivos generales de la empresa. Mediante la implementación de un modelo de gestión por procesos se pretende abandonar la clásica y desfasada estructura departamental, esto implica una buena coordinación, basada en el conocimiento, entre los miembros de la empresa y la concienciación de que el valor del trabajo que genera ayuda al buen funcionamiento global de la empresa.

Se busca mejorar las actividades y controlar que sean ejecutadas, buscando la eficiencia y eficacia de las mismas. Realizando también un análisis exhaustivo sobre todos los procesos que influyen en el acabado final del producto o servicio se lograra una mejor comprensión y permitirá a la empresa tomar las decisiones necesarias para poder economizar esfuerzos y energía, además se podrá mejorar los procesos entre los diversos departamentos de la agencia que se verán

beneficiados con la posible implementación de esta herramienta de administración.

1.2. Formulación del Problema.

¿En que forma beneficiará la implementación de un Modelo de Gestión por Procesos para la agencia de viajes Metropolitan Touring de la ciudad de Ambato?

1.3. Objetivos.

1.3.1. General.

Diseñar un Modelo de Gestión por Procesos para la Agencia de Viajes Metropolitan Touring de la ciudad de Ambato.

1.3.2. Específicos.

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa Metropolitan Touring.
- Fundamentar teóricamente los conceptos sobre Gestión por Procesos
- Estructurar la propuesta de implementar un modelo de gestión por procesos para la agencia de viajes Metropolitan Touring de la ciudad de Ambato para mejorar la competitividad de la empresa.

1.4. Justificación.

El hombre teórico sabe el porqué, el hombre práctico sabe el cómo. Lo ideal es saber el cómo y el porqué. Es pues este axioma básico de la formación humana el que ha impulsado a la facultad de Ingeniería y por su intermedio a la Escuela de Gestión Turística y Hotelera a optar por la realización de esta tesis de grado, mediante la consecución de la misma la Universidad Nacional de Chimborazo contribuye con la industria dotando de personal capacitado con bases sólidas.

Con satisfacción personal he tenido el gusto de verme inmersa durante estos dos años en la investigación, planificación y consecución de un modelo de gestión por

procesos previa a su implementación para la empresa Metropolitan Touring – Ambato.

Mediante el correcto uso de la documentación los directivos de la empresa podrán elevar el ETE (EFICIENCIA TOTAL DEL EQUIPO) y crear una cultura interna en la que deberá prevalecer el comprometimiento total de Metropolitan Touring frente al reto de una nueva implementación de un modelo de gestión por procesos. Se beneficiarán los empleados de la agencia de viajes ya que gracias a la implementación de un modelo de gestión por procesos se promueve la mejora continua de los procesos. La mayoría de los errores cometidos residen en los procesos, si se mejora continuamente se eliminara las causas que provocan esos errores.

Se beneficiaran los futuros gestores de empresas turísticas y estudiantes, con proyecciones, cuyo objetivo es ofrecer al sector un modelo integral para la formación de nuevas estructuras organizacionales.

Bajo este contexto, el enfoque de gestión por procesos está plenamente justificado y resulta importante explorar las posibilidades que tiene esta herramienta en una empresa como Metropolitan Touring cuyo único fin es el de establecer una conexión de alta sinergia entre la organización y sus clientes (sentimiento de identificación mutua).

CAPÍTULO II

2. Marco teórico.

2.1. Antecedentes de la Investigación.

Dado que la gestión por procesos es una propuesta administrativa, su evolución histórica se encuentra relacionada con la historia de la administración en su permanente búsqueda de la forma más eficiente y eficaz de lograr los objetivos de una organización. En tiempos anteriores a la revolución industrial, las economías agrícolas y artesanales se caracterizaron por la existencia de organizaciones pequeñas, donde era el mismo artesano o agricultor y su familia quien producía sus productos y los comercializaba, y en donde el referente organizacional más importante fueron las estructuras jerárquicas de los militares al igual que las estructuras monárquicas, igualmente de tipo piramidal.

Fue hasta 1776 cuando Adam Smith con la publicación de “An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations” (Investigaciones sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones), definió los fundamentos del

comportamiento económico del capitalismo y afirmo que “El origen de la riqueza proviene del trabajo de la nación, que será tanto más productivo cuanto mayor división del trabajo exista; esta depende, a su vez, de la dimensión del mercado y esta, de los precios”

Según el principio de la división del trabajo, se logra mayor productividad (y riqueza) al especializar a los trabajadores en etapas y actividades de un proceso productivo es este fundamento que antecede al método actualmente ocupado para lograr mayor productividad interrelación e interacción de los procesos.¹

2.2. Fundamentación Teórica.

2.2.1. Procesos.

2.2.1.1. Qué es un proceso.

Es un desarrollo ordenado y secuencial de una serie de actividades que, a partir de unas entradas, van añadiendo valor para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. El conjunto de actividades de una organización forman un proceso, el cual tiene una finalidad que es hacer posible la misión de la organización. El procedimiento es la forma detallada y específica con la que debemos realizar una actividad o proceso. El procedimiento es el COMO tenemos que realizar los procesos. Un proyecto implica algo nuevo. Focaliza la atención, la actividad y las expectativas y suele tener un carácter estratégico. Crea valor. No es repetitivo.

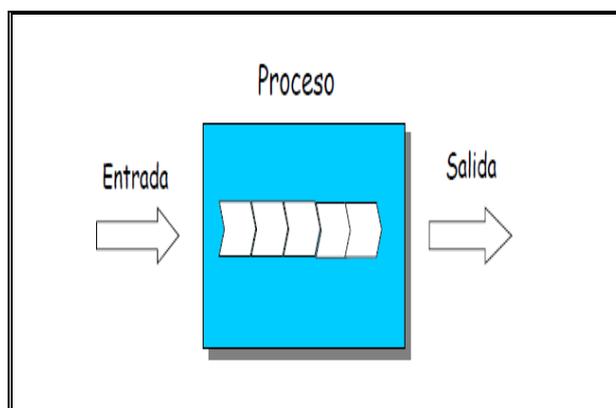
Esta soportado en un proceso.Un procedimiento se centra en el COMO tenemos que hacer las cosas. Un proyecto es un conjunto de actividades realizadas en varias etapas para alcanzar un fin determinado.

Esta soportado en un proceso.Un proceso se centra en QUE cosas tenemos que hacer No es suficiente “hacer correctamente las cosas” sino que además se han de

¹(SMITH. 2005: Investigaciones sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones. Estados Unidos: PP. 152-160)

adquirir las habilidades y conocimientos para “hacer las cosas correctas, correctamente”²

Gráfico 2.1.- Diagrama básico de un proceso.



Fuente: PÉREZ FDZ, José A. Gestión por procesos

Elaboración: Gabriela Villarreal

2.2.1.2. Características de un proceso.

- **Definibles:** Posibilidad de ser documentados. Sus requisitos y mediciones deben estar establecidos.
- **Repetibles:** Posibilidad de repetirse en los mismos términos y condiciones, deben ser comunicados de modo que puedan ser seguidos y entendidos por el personal que los explota y/o mejora.
- **Predecibles:** Posibilidad de alcanzar los resultados esperados cuando el seguimiento consistente de las actividades del proceso aseguran su estabilidad.³

2.2.1.3. Simbología ANSI American National Standards Institute.

La American National Standards Institute (ANSI) ha desarrollado una simbología para que sea empleada en el procedimiento electrónico de datos con el propósito de representar los flujos de información de la cual se han adoptado ampliamente

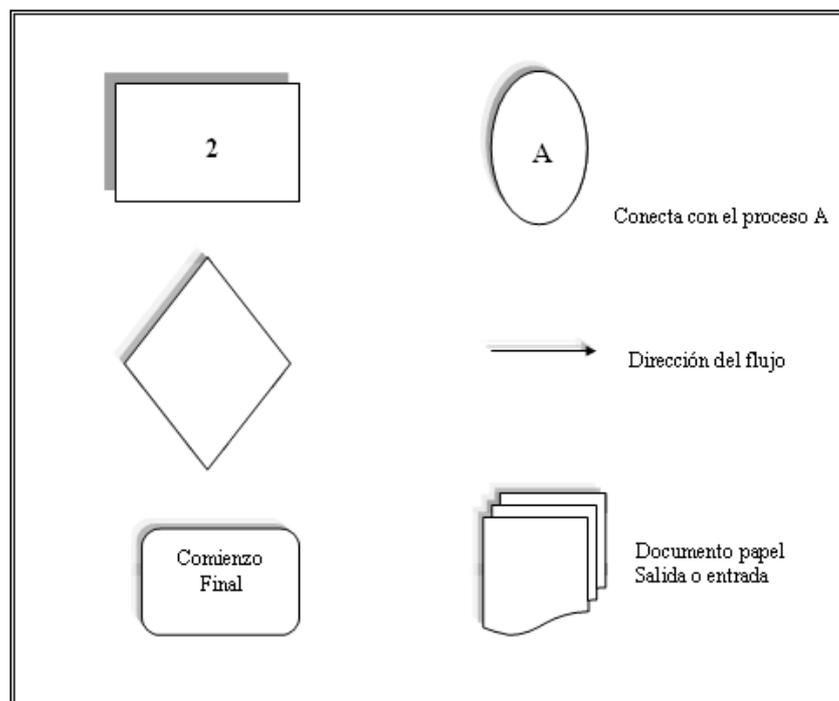
² PÉREZ FDZ, José A. Gestión por procesos. Universidad de Valladolid. España. (2006).

³ PÉREZ FDZ, José A. Gestión por procesos. Universidad de Valladolid. España. (2006).

algunos símbolos para la elaboración de los diagramas de flujo dentro del trabajo de diagramación administrativa. La aplicación de una u otra, o bien de su combinación, dependerá de la necesidad a satisfacer al momento de desarrollar el trabajo de diagramación administrativa, decisión que debe tomar el jefe o el analista.

ANSI acredita a organizaciones que realizan certificaciones de productos o de personal de acuerdo con los requisitos definidos en los estándares internacionales. Los programas de acreditación ANSI se rigen de acuerdo a directrices internacionales en cuanto a la verificación gubernamental y a la revisión de las validaciones.⁴

Gráfico 2.2.- Elementos utilizados en la diagramación de procesos.



Fuente: (<http://www.buenastareas.com/ensayos/Simbologia-Ansi/260879.html>)

Elaboración: Gabriela Villarreal.

⁴ (<http://www.buenastareas.com/ensayos/Simbologia-Ansi/260879.html>)

Ventajas.

Esta simbología tiene una mayor área de aplicación ya que es ampliamente conocida debido a la gran difusión que ha dado Estados Unidos lo que permite interconectar la tecnología de un país con otros bajo los mismos estándares de programación. Recoge de forma detallada y completa cada uno de los pasos que integran el procedimiento por lo que a través de su simbología permitiéndole reflejar todas las actividades de supervisión, mecanografía, recepción y todo aquello relacionado con la documentación inmersa en el proceso permitiendo llevar un registro y archivo adecuado de estos.

Desventajas.

Debido a que originalmente era un sistema ocupado el procesamiento electrónico de información la aplicación de los símbolos puede confundirse y no aplicarse de la manera correcta⁵

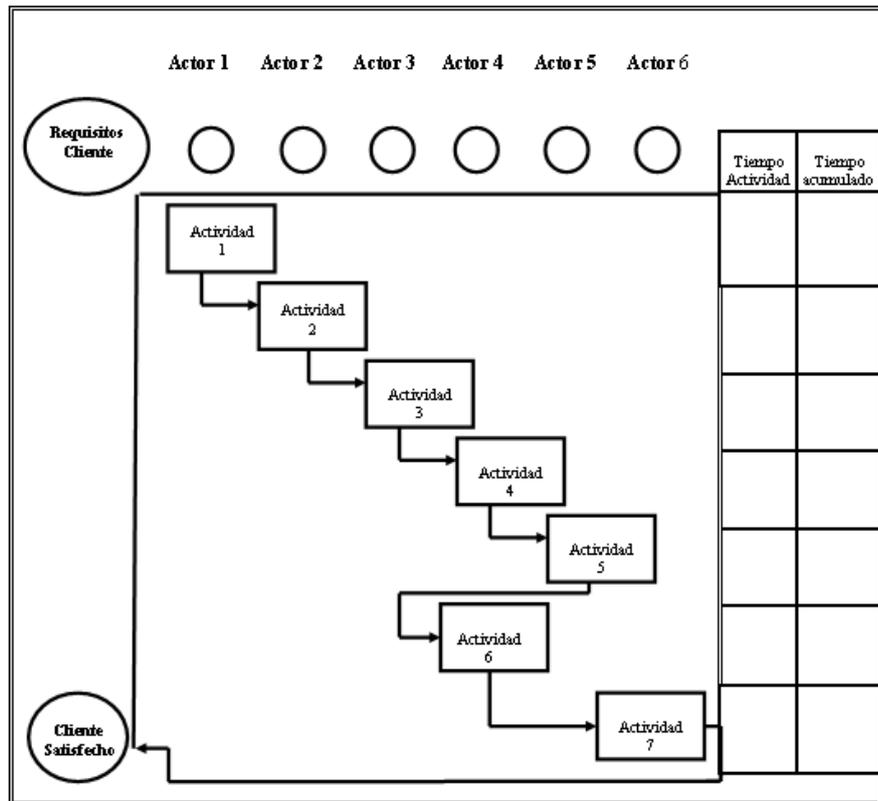
2.2.1.4. Pautas para la realización de un diagrama de flujo de doble entrada.

1. Identificar donde comienza y donde termina el proceso.
2. Listar todas las actividades significativas del proceso.
3. Ordenarlas secuencialmente.
4. Revisar la definición de cada una de las actividades, buscando redacciones sencillas y entendibles. Deseable utilizar verbos de acción en infinitivo. Describir cómo se realizan, no cómo deberían realizarse.
5. Listar los actores que participan en el proceso por orden secuencial de intervención y empezando por el cliente y terminando con el cliente.
6. Poner debajo de cada actor la/s actividad/es que realiza⁶.

⁵ (<http://www.buenastareas.com/ensayos/Simbologia-Ansi/260879.html>)

⁶ PÉREZ FDZ, José A. Gestión por procesos. Universidad de Valladolid. España. (2006).

Gráfico 2.3.- Diagrama de Flujo funcional: Doble entrada.

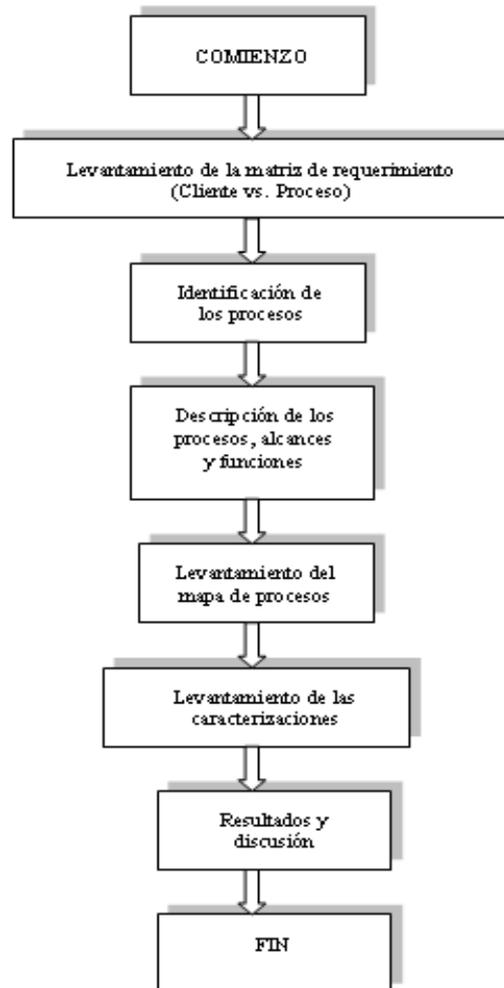


Fuente: PÉREZ FDZ, José A. Gestión por procesos.
Elaboración: Gabriela Villarreal.

2.2.1.5. Ventajas que proporcionan los diagramas de flujo.

- Permite una comunicación con una única interpretación.
- Proporciona un impacto visual que hace visible el proceso de forma global.
- Ayudan a clarificar las responsabilidades: Quién hace Qué hace.
- Ayuda a definir los puntos de control y dentro de éstos aquellos que son especialmente críticos para conseguir los requisitos del cliente.
- Son muy útiles en el momento de mejorar y rediseñar un proceso.
- Permiten comparar los tiempos de proceso frente a los tiempos de ciclo.

Gráfico 2.4.- Diagrama de Flujo Simple.



Fuente: Diagrama de Flujo Simple
Elaboración: Gabriela Villarreal.

2.2.1.6. Clasificación de los procesos.

- **Procesos estratégicos.**
 Soportan y despliegan las políticas y las estrategias de la organización, proporcionando directrices y límites al resto de los procesos. Son procesos estratégicos los relacionados con planificación, desarrollo de la visión, misión y valores, relaciones externas y marketing.
- **Procesos claves.**
 Son los que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos siendo críticos para el éxito del negocio.

Suponen el know how de la empresa y expresan la capacidad de aprendizaje e innovación en el tiempo, constituyendo un valor añadido a la empresa. Son los relacionados con producción, diseño de productos y/o servicios, entrega de productos y/ servicios, gestión de proveedores y clientes.

- **Procesos de apoyo.**

Dan soporte y recursos a los procesos operativos, como los RRHH, formación, informática, financiero, alianzas.⁷

2.2.1.7. Caracterización de los procesos.

La Caracterización de Procesos consiste en identificar las características de los procesos en una organización, y está orientada a ser el primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos, en el ámbito de un sistema de gestión de la calidad, reflexionando sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema.

Una vez elaborada esta caracterización, con la información proporcionada puede efectuarse el mapa de procesos de una organización. La norma ISO 9001:2000 no establece de manera explícita qué procesos o de qué tipo deben estar identificados, si bien induce a que la tipología de procesos puede ser de toda índole (es decir, tanto procesos de planificación, como de gestión de recursos, de realización de los productos como procesos de seguimiento y medición. Esto es debido a que no se pretende establecer uniformidad en la manera de adoptar este enfoque, de forma que incluso organizaciones similares pueden llegar a configurar estructuras diferentes de procesos. Ante esta situación, es necesario recordar que los procesos ya existen dentro de una organización, de manera que el esfuerzo se debería centrar en identificarlos y gestionarlos de manera apropiada. Habría que plantearse, por tanto, cuáles de los procesos son los suficientemente significativos

⁷DE LA CRUZ Juan. Calidad y Gestión. Capítulo 3. México (2008).

como para que deban formar parte de la estructura de procesos y en qué nivel de detalle. La identificación, selección y análisis de los procesos a formar parte de la estructura de procesos no debe ser algo trivial, y debe nacer de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo éstas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados. Entre los principales factores para la identificación y selección de los procesos pueden mencionarse:

- Influencia en la satisfacción del cliente.
- Los efectos en la calidad del producto/servicio.
- Influencia en Factores Clave de Éxito (FCE).
- Influencia en la misión y estrategia.
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.
- Los riesgos económicos y de insatisfacción.
- Utilización de recursos.

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos. La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, entendiéndose por tal a la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.⁸

Gráfico 2.5.- Ejemplo de una ficha para la caracterización de un proceso.

⁸ GONZÁLEZ, Hugo. Procesos de la Gestión de Calidad. Buenos Aires. (2007)

FICHA DE PROCESO			FP.EPI.004.00
PROCESO: PROPIETARIO:			
ENTRADAS	MISIÓN	SAIDAS	
PROVEEDORES	SUBPROCESOS / ACTIVIDADES	CLIENTES	
DOCUMENTOS DEL PROCESO:	INDICADORES:	OBJETIVOS: (Año en curso)	
FECHAS AUDITORÍAS PROCESO:	EVOLUCIÓN DE RESULTADOS: (Último año y año en curso)		
Última:			
Próxima:			
ACCIONES DE MEJORA REALIZADAS EN LOS DOS ÚLTIMOS AÑOS:			
ACCIONES DE MEJORA EN CURSO DE REALIZACIÓN:			

Fuente: GONZÁLEZ, Hugo. Procesos de la Gestión de Calidad
Elaboración: Gabriela Villarreal

2.2.1.8. Mapas de procesos.

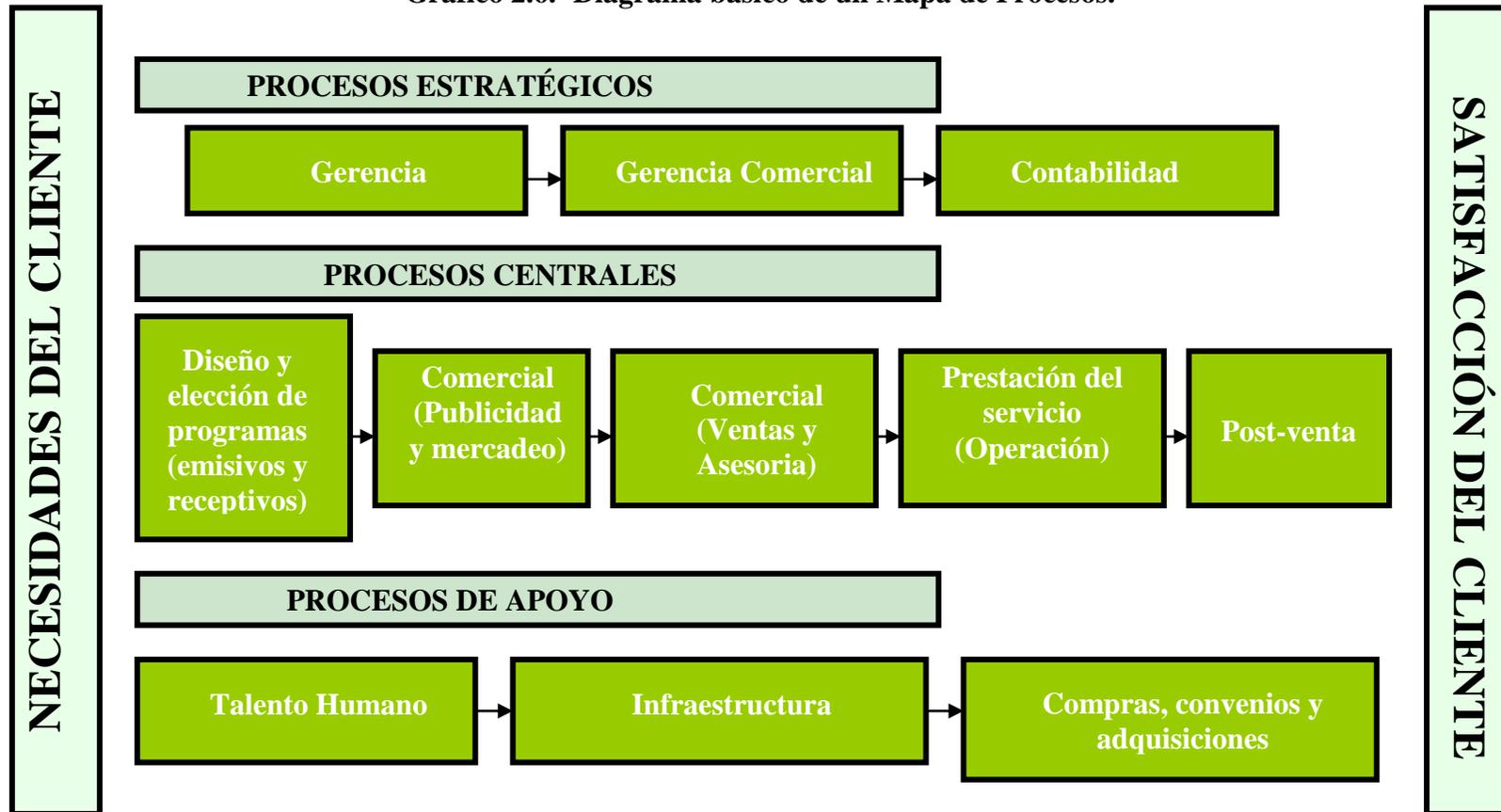
Los mapas de procesos tienen su origen en la utilización de los mapas mentales, los cuales presentan de una forma lógica y clara temas complejos, ya que permite obtener mejores resultados en distintos aspectos de la vida laboral y personal.

El diseño de un mapa mental es útil para organizar información, administrar el tiempo, liderar gente, o alinear objetivos y estrategias. Los mapas mentales constituyen un método para plasmar sobre el papel el proceso natural del pensamiento. El mapa de procesos es una representación gráfica de cómo la empresa espera alcanzar los resultados planificados para el logro de su estrategia o política de calidad mediante la cual se define la INTERRELACIÓN DE LOS

PROCESOS Y LA INTERACCIÓN DE LOS MISMOS.⁹

⁹ CARRASCO Bravo, Juan. Gestión de Procesos. Ed. Evolución S.A., 2008, Santiago, Chile.

Gráfico 2.6.- Diagrama básico de un Mapa de Procesos.



Fuente: www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/27/ISO.htm

Elaboración: Gabriela Villarreal.

2.2.2. Modelo de gestión por procesos.

La gestión por procesos busca reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y trata de eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos, etc. Todo proceso incluye una sucesión de actividades que, necesariamente, tienen cada una de ellas alguna actividad precedente y lógicamente tendrán otra a continuación hasta su final. Al espacio entre los límites establecidos para cada proceso, se le denomina ámbito del proceso.

En el caso concreto de las empresas del sector servicios, donde coincide que el producto se consume en el momento en el que se produce, se actúa sobre el propio cliente al que se considera como “sustrato” (entrada) a transformar en producto con valor añadido al término del proceso de prestación de un servicio (salida). Por ello, el producto obtenido en el sector servicios se fundamenta en el mismo cliente, al que se ha aportado el valor añadido con una prestación de servicio determinada.

2.2.2.1 Por qué implementar un modelo de gestión.

Por que las empresas y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. La mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado consciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente. Vamos hacia una sociedad donde el conocimiento va a jugar un papel de competitividad de primer orden. Y donde desarrollar la destreza del "aprender a aprender" y la administración del conocimiento, a través de la formación y sobre todo de las experiencias vividas, es una de las variables del éxito empresarial. La administración del conocimiento se define como un conjunto de procesos por los cuales una empresa u organización recoge, analiza, didactiza y comparte su conocimiento entre todos sus miembros

con el objetivo de movilizar los recursos intelectuales del colectivo en beneficio de la organización, del individuo y de la Sociedad. La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos.¹⁰

2.2.2.2. Tipos de Gestión.

- **Gestión Tecnológica**

Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

- **Gestión Social**

Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

- **Gestión de Proyecto**

Es la disciplina que se encarga de organizar y de administran los recursos de manera tal que se pueda concretan todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

- **Gestión de Conocimiento**

Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede su utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

- **Gestión Ambiente**

Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

- **Gestión Financiera**

Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

¹⁰ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogota (2007).

- **Gestión Estratégica**

Es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios que ha sido consultado en 3593 ocasiones. En caso de estar funcionando incorrectamente, por favor reporta el problema para proceder a solucionarlo.

- **Gestión Administrativa**

Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

- **Gestión Gerencial**

Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

- **Gestión Pública**

No más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.

2.2.3. Desarrollo de una metodología para aplicar la gestión basada en los procesos.

La gestión basada en los procesos es una herramienta que, en su aplicación, debe generar un cambio en la filosofía y mentalidad del trabajo de las organizaciones. En la práctica, no es importante a qué área, departamento o función pertenezcan los implicados en un proceso, ya que todos son responsables de sus resultados, independientemente de su asignación funcional. Esto genera una visión amplia de lo que se realiza en la organización. Dentro de los procesos, hay algunos que denominamos “clave” y que son los que realmente tienen importancia desde el punto de vista operativo, o respecto a la satisfacción de los clientes externos o internos. Los procesos clave son apoyados por los procesos de soporte. Además, la gestión por procesos implica el control de los mismos, es decir, que se puedan establecer mecanismos capaces de predecir el resultado de los procesos que se

están llevando a cabo, para asegurar la calidad de lo que hacemos a nuestros clientes.

2.2.3.1. Etapas.

Se tratará entonces, de definir una metodología para la aplicación de la gestión basada en procesos, la que comprenderá las siguientes fases o etapas:

Etapas 1 - Información, formación y participación.

Cuando se trata de adoptar una nueva metodología y cambiar la forma de pensar y de trabajar de las personas, es esencial la información y también la formación que se les brinde. Por ello, la implementación de la gestión en base a los procesos debe realizarse de la forma más participativa posible. En el caso de tener que diseñar nuevos procesos, o del rediseño de otros, se deberá dar participación a las personas que los tendrán que ejecutar y que son quienes mejor conocen las situaciones que se planteen. Se deben evitar las imposiciones desde instancias superiores, que, en definitiva, terminan muchas veces complicando la implementación.

Se debe informar al personal sobre cuáles son los objetivos del proceso, sus etapas, los resultados esperados, la colaboración requerida, etc. Para esto, desde el punto de vista práctico, se realizarán Talleres de Trabajo donde se brindará la formación adecuada, enseñándose la metodología necesaria para definir los procesos que se desarrollan en cada unidad. Deben analizarse qué factores están influenciando el accionar de la organización, identificando resultados y efectos en la gestión diaria, y diferenciando los resultados que son producto de factores externos, de los que son producto de factores internos. Para este análisis, se pueden aplicar técnicas como la tormenta de ideas (brainstorming), realizada por cada área funcional y a nivel de toda la organización.

Etapa 2 - Identificación de los procesos y definición de las fronteras de cada uno.

Para poder trabajar sobre los procesos es necesario identificarlos. Esto se llevará a cabo elaborando una lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la organización, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: El nombre con que se identifique a cada proceso debe representar claramente lo que se hace en él. Todas las actividades que se llevan a cabo en la organización, deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. En caso contrario no son relevantes o importantes por lo cual se pueden descartar. Aunque el número de procesos depende del tipo de empresa, si se identifican pocos procesos o por el contrario demasiados, se aumentan las dificultades de gestión posterior. Con los procesos identificados, cada grupo de trabajo definirá el mapa de procesos que le corresponde, tratando de identificar cuáles son los procesos importantes que se realizan.

Hay que plantearse que se considera como "importante" a todo aquello que tiene incidencia en la satisfacción del cliente o en la operatoria de la organización. Podemos entonces decir, que en esta etapa se inicia el análisis "hacia adentro" de los procesos, permitiendo detallar los problemas de cada uno, e identificando si los factores que se deben mejorar tienen una relación causal sobre los efectos o resultados de la gestión que se aplica. Se deberá definir la primera y última actividad de cada proceso y quiénes son sus proveedores y sus clientes externos o internos. De esta forma se delimita el "alcance" de cada proceso para hacerse una idea global de las actividades incluidas en el mismo. Se tendrán que identificar:

Los límites del proceso identificando las entradas y salidas, reconociendo a los proveedores y a los clientes del proceso, así como aquellos otros procesos con que tiene alguna relación. Dentro del proceso hay que reconocer y documentar las actividades y subprocesos relacionados. Se debe definir de qué manera se están realizando hoy los procesos, analizando los documentos existentes con los procedimientos, los indicadores y los subprocesos.

Etapa 3 - Selección de los procesos claves.

Una vez establecido el listado de todos los procesos, deben identificarse los procesos relevantes y los procesos clave. Definimos como proceso relevante a una: “secuencia de actividades orientadas a generar valor agregado sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente”. Una de las características principales que normalmente tienen los procesos relevantes es que son interfuncionales, pudiendo cruzar vertical y horizontalmente la organización. En tanto que procesos clave: “son aquellos procesos que forman parte de los procesos relevantes y que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos, siendo críticos para el éxito del negocio”.

Etapa 4 - Nombrar al responsable del proceso.

Cuando han sido seleccionados los procesos relevantes y claves, se debe nombrar un responsable o "propietario", para cada uno de ellos (el “dueño” del proceso). A partir de ese momento el responsable del proceso contará con autonomía de actuación y con la responsabilidad de dar respuesta a los objetivos estratégicos. Por esta razón es de suma importancia que cuenten con atribuciones adecuadas que deben ser puestas de manifiesto públicamente. Como puede verse, la labor de designación del responsable del proceso es una cuestión delicada ya que el éxito del proyecto estará influido por esta decisión.

Etapa 5 - Revisión y análisis de los procesos y detección de los problemas.

En esta instancia hay que analizar cada proceso, partiendo de los más importantes, de acuerdo a lo definido en la etapa 3. Elegido el proceso, hay que verificar de qué manera éste da respuesta a los objetivos estratégicos, y si no es así, habrá que abordar el diseño o rediseño del proceso.

Etapa 6 - Corrección de los problemas.

A partir de los resultados de la etapa anterior, donde han quedado definidos los problemas que presenta el proceso y que tienen mayor incidencia sobre los objetivos estratégicos de la organización y sobre los clientes internos y/o externos

del mismo, se considerarán las posibilidades reales de dar solución a los problemas de forma viable para la empresa a corto plazo, analizándose las posibles acciones a seguir para solucionar los que mayor efecto tienen sobre el desempeño del proceso, considerando su factibilidad de aplicación y el impacto integral sobre todo el sistema. En esta fase y dependiendo del contenido y de la complejidad de los temas planteados, se podrá recurrir a las siguientes herramientas: Métodos de resolución de problemas: se aplica a las actividades seleccionadas, siempre y cuando la información sea lo suficientemente concreta, como para describir el objeto o lugar donde se detecta y el defecto concreto que se presenta.

Cualquier herramienta relacionada con la resolución de problemas es válida. Técnica del valor agregado: se aplica esta técnica a todas las actividades del proceso, cuestionándose sistemáticamente todas ellas a través de preguntas como las siguientes:

¿Contribuye a satisfacer las necesidades del cliente?

¿El cliente está dispuesto a pagar por ellas?

¿Contribuye a conseguir alguno de los objetivos estratégicos?

Luego de los análisis efectuados se está en condiciones de elaborar un plan de mejoras, con el objeto de definir y validar las modificaciones y/o rediseños del proceso y cómo se deben implementar, considerando responsables y plazos. Previamente a poner en marcha las mejoras o modificaciones, se introducirán en los sistemas habituales de la empresa (procedimientos, instrucciones, normas, etc.) los cambios relacionados con la implementación de las mismas, con el objeto de consolidar las modificaciones y evitar contradicciones internas. A partir de ahora comienza la parte dinámica donde se tratará de pasar del proceso “real”, al que debería ser el “ideal”, y deberá nuevamente capacitarse a las personas encargadas de la mejora mediante una formación que consistirá básicamente, en enseñarles a usar índices que midan la eficiencia del proceso. El responsable del proceso impulsará la implementación, controlando su cumplimiento y evaluando

la efectividad de las labores realizadas a través del seguimiento de los resultados obtenidos.

Etapa 7 - Establecimiento de indicadores.

Los procesos deben ser evaluados periódicamente ya que partiendo de las evaluaciones que se realicen, se pueden determinar los puntos débiles, y de esta forma establecer una estrategia completa encaminada a mejorar su funcionamiento. Se debe conocer qué es lo que interesa medir y cuándo, para controlar y mejorar nuestros procesos. Se efectuarán mediciones de fallas internas, externas, satisfacción del cliente, tasa de errores, tiempos de respuesta, calidad, cuellos de botella, etc. La evaluación del nivel de funcionamiento de un proceso, se realiza tomando como referencia un patrón de comparación denominado: patrón de excelencia funcional del proceso formado con los estándares de evaluación que se definan y que funcionarán como indicadores.

La utilización de indicadores es fundamental para poder interpretar lo que está ocurriendo, y tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos o márgenes de tolerancia que permitan asegurar lo que hacemos a nuestros clientes. Cuando se esté fuera de límites el cliente no estará satisfecho, quedando en evidencia que no se controla lo que se hace. Servirán también para definir las necesidades de introducir cambios y poder evaluar sus consecuencias, como así también para planificar actividades destinadas a dar respuesta a nuevas necesidades. Se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

¿Qué debemos medir?

¿Dónde es conveniente medir?

¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?

¿Quién debe medir?

¿Cómo se debe medir?

¿Cómo se van a difundir los resultados?

¿Quién y con qué frecuencia va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Luego de esto, se evalúa el conjunto de variables o indicadores definidos para el proceso mediante la comparación con el nivel deseado que ofrece el estándar, identificando en términos cuantitativos las brechas entre el nivel real de los indicadores y su tendencia deseada, lo que permite comprobar el desempeño en todas las dimensiones del proceso.¹¹

2.2.4. Gestión por procesos mediante el modelo EFQM.

El modelo de la EFQM es una herramienta para la gestión de la calidad que posibilita orientar la organización hacia el cliente, siendo uno de sus frutos la sensibilización del equipo directivo y del staff en aras de la mejora de sus productos y/o servicios. La base del modelo es la auto evaluación, entendida como un examen global y sistemático de las actividades y resultados de una organización que se compara con un modelo de excelencia empresarial (normalmente una organización puntera). Aunque la autoevaluación suele ser aplicada al conjunto de la organización, también puede evaluarse un departamento, unidad o servicio de forma aislada.

2.2.5 La misión de la EFQM.

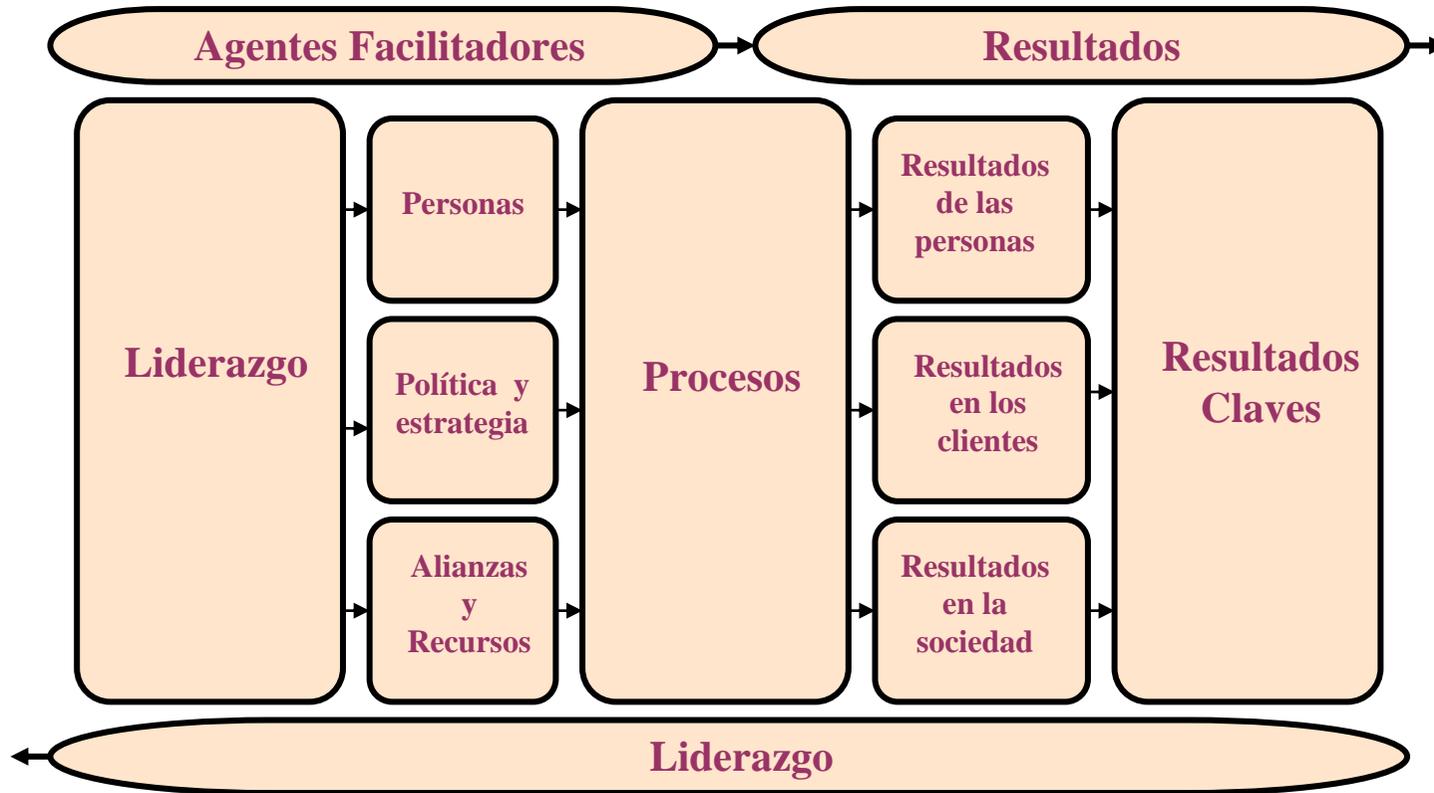
- Estimular y ayudar a las organizaciones a participar en actividades de mejora que las lleven, en última instancia, a la excelencia en la satisfacción de sus clientes y de sus empleados, en su impacto social y en sus resultados empresariales.
- Apoyar a los directivos de las organizaciones en la aceleración del proceso de convertir la Gestión de Calidad Total en un factor decisivo para conseguir una posición de competitividad global.

¹¹ CASELLES, Joseph M. Segundo Congreso Nacional de Estadísticas e Investigación, Operativa, Lérída España (2003)

Definitivamente, el Modelo aporta una estructura de análisis, lógica y sistemática, que permite a las organizaciones realizar una profunda revisión de su Gestión, así como disponer de elementos de comparación con otras organizaciones. ¹²

¹² MENDIOLA, Alava. Guía de la Calidad. S.L. La salceda (2008)

Gráfico 2.7.- Modelo EFQM.



Fuente: MENDIOLA, Álava. Guía de la Calidad
Elaboración: Gabriela VillarreaL

2.2.6. Que es la Administración.

La palabra administración viene del latín "ad" y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otra persona, es decir, prestación de un servicio a otro. Sin embargo el significado de esta palabra sufrió una radical transformación.

La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlo en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación. La administración comprende diversos elementos para su ejecución es necesario establecer procedimientos mediante los cuales se puedan generar soluciones claras a problemas determinados, dentro de todo proceso los patrones establecidos siguen una serie de normativas y controles que permiten regular sus acciones.

Dentro de una organización son muchos los pasos que se deben seguir para lograr la excelencia, dentro de los cuales esta la integración corporativa, la estructura, los recursos físicos y humanos y todas aquellas características que permiten que la empresa se pueda desarrollar dentro de la sociedad. Las empresas están estructuradas bajo parámetros organizativos en donde se conjugan el recurso humano y la ejecución de las actividades por parte de las partes que la integran es necesario que dentro de una organización se deben establecer planes de acción estratégicos caracterizados por el manejo de políticas adecuadas para el control y la toma de decisiones dentro de una organización.

Toda organización bien sea pública como privada tiene como objetivo fundamental obtener el mayor rendimiento de sus operaciones con un uso adecuado de sus recursos disponibles, por lo cual es indispensable el establecimiento de controles y evaluaciones de sus procedimientos a fin de determinar la situación real de la empresa, en función de plantear una efectiva toma de decisiones.

Debido al dinamismo que rodea el ambiente administrativo y las exigencias de un mundo cambiante, las organizaciones deben incorporar nuevas herramientas administrativas que le permitan hacer uso efectivo de los recursos propios o asignados. Todo esto en virtud de hacer más eficaz el proceso administrativo en cualquiera de sus fases. El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo.

2.2.7. El proceso Administrativo.

Las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo. Por ejemplo, planeación, organización, dirección y control, consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas, cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el proceso administrativo.

- **Planeación.**

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización. La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas.

- **Organización.**

Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir. Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

- **Dirección.**

Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización. Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.

- **Ejecución.**

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción están dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

- **Control.**

El control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios.

El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.¹³

¹³ KOONTZ, Harold. Administración, Una perspectiva global, 10 ed. México: McGraw Hill Interamericana de México, S.A. (2007)

2.3. Marco Conceptual.

Es conveniente aclarar algunos conceptos relacionados con el tema a investigarse. Algunas de las definiciones reflejadas están establecidas en la Norma ISO 9000:2000.

- **Actividad Turística:** Son aquellos actos que realiza el consumidor para que acontezca el turismo. Son objetivos de su viaje y la razón por la cual requiere que le sean proporcionados los servicios.
- **AAVV Mayoristas:** Son aquellas que proyectan, elaboran y ofrecen toda clase de servicios y viajes combinados para su afianzamiento. No pudiendo vender ni ofrecer su producto al usuario.
- **AAVV Minoristas:** Comercializan el producto de los AAVV mayoristas vendiendo directamente al usuario turístico o proyectan, elaboran, organizan o venden toda clase de servicios y viajes combinados al turista, no pudiendo ofrecer ni comercializar sus productos a través de otros servicios.
- **Agencia de viajes:** Empresa dedicada a la realización de arreglos para viajes y venta de servicios sueltos o en forma de paquetes, en carácter de intermediaria entre el prestador de los servicios y el usuario para fines turísticos comerciales o de cualquier otro índole.
- **Calidad:** Partiendo de la prioridad de los actuales exigencias del mercado turístico, de satisfacer las demandas, en función de elementales estándares, en función de costumbres, usos y culturas.
- **Calidad Turística:** Cultura, debido a que más allá de una corriente de la administración, es una forma de vida donde se une el ejercicio de una serie de valores como amor al trabajo, satisfacción al cliente, entre otros. La calidad no radica en las organizaciones sino en los individuos, defendiendo con ello que para llevar a cabo cualquier desarrollo de una cultura de calidad se requieren individuos que posean

y compartan valores como: lealtad, amor por el trabajo, disciplina, compañerismo, iniciativa, responsabilidad y compromiso.

- **Cliente:** Es la persona susceptible de recibir los beneficios de un producto o servicio mediante el proceso de compra.
- **Demanda Turística:** Es el conjunto de servicios electivamente solicitados por el consumidor. Abarca por lo tanto, todas las características del consumidor presente posibles; es decir, cubre el mercado actual y futuro.
- **Eficacia:** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- **Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- **Indicador:** Parámetro que permite evaluar de forma cuantitativa la eficacia y/o eficiencia de los procesos. Los indicadores pueden medir la percepción del cliente acerca de los resultados (indicadores de percepción) o bien variables intrínsecas del proceso (indicadores de rendimiento). Es recomendable que la organización establezca indicadores de rendimiento y/o percepción al menos de sus procesos estratégicos y clave.
- **Macroproceso:** Conjunto de procesos interrelacionados y con un objeto general común.
- **Mercado Turístico:** Es todo lugar o situación donde se transa el producto turístico entre compradores (turistas, empresas) y vendedores (empresas).
- **Oferta Turística:** Es el conjunto de servicios puestos efectivamente en el mercado integrado por bienes y prestaciones de diferentes tipos de empresas (Patrimonio, Industria, Propaganda). En estas combinaciones de prestaciones materiales y de servicios, estos últimos suelen cumplir la función más importante en la elaboración y distribución del producto turístico.

- **Paquete Turístico:** Conjunto de servicios en que se incluye el alojamiento y una combinación de otros elementos, tales como traslados, comidas, excursiones locales, etc., que puede o no incluir el transporte de aproximación, que se vende a un precio global, y que pueden ser adquiridos en un solo acto de compra.
- **Percepción:** Es la sensación que tiene el cliente de haber recibido ayuda y aprecio.
- **Plan:** Conjunto de proyectos o plan de acciones coordinadas.
- **Planificación Estratégica:** Medio que permite por la combinación de varios cursos de acción o acciones complementarias, la obtención de un objetivo. Su formulación corresponde a los niveles superiores de conducción.
- **Precio:** Es el mecanismo en función del cual los artículos, que constituyen el flujo de mercancías, se ajustan a los deseos de los consumidores. Expresión monetaria del valor.
- **Producto Turístico:** Conjunto de bienes y servicios (prestaciones: materiales e inmateriales), que se ofrecen al mercado, con el propósito de satisfacer los deseos y/o las expectativas de los turistas.
- **Satisfacción:** Diferencia entre la percepción del cliente y sus expectativas.
- **Servicio:** Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es esencialmente intangible y no da como resultado propiedad de algo. Su producción puede estar o no ligada a un producto físico.
- **Servicio Turístico:** Conjunto de realizaciones, hechos y actividades tendientes a producir prestaciones personales que satisfagan las necesidades del turista y contribuyan al logro, de facilitación, acercamiento, uso y disfrute del patrimonio turístico.

- **Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.
- **Sistema de Gestión:** Sistema para establecer la política y objetivos y para lograr dichos objetivos.
- **Turismo:** Es el complejo de actividades originadas por el desplazamiento, de temporada y voluntario de personas fuera de su lugar de residencia habitual, invirtiendo en sus gastos recursos que no provienen del lugar visitado.
- **Valor:** Es el resultado de la capacidad de los participantes en el intercambio para resolver los conflictos por medio de un proceso de negociación

2.4. Sistema de hipótesis y variables.

2.4.1. Hipótesis.

La Implementación del modelo de gestión por procesos permitirá gestionar toda la organización basándose en los Procesos, entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

2.4.2. Variables.

VARIABLE INDEPENDIENTE.

Modelo de Gestión por procesos

VARIABLE DEPENDIENTE.

Optimización de los recursos

2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

Tabla 2.1.- Operacionalización de Variables.

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Variable Independiente Modelo de Gestión por procesos	La gestión por procesos busca reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y trata de eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Levantamiento del mapa de procesos ▪ Caracterización de los procesos ▪ Optimización de los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de satisfacción de los clientes ▪ Indicadores por proceso 	Encuestas Tabulación de datos
Variable Dependiente Optimización de recursos	En un entorno de incertidumbre económica es esencial que cada empresa aproveche al máximo sus recursos clave: las personas, para incrementar la eficacia de los empleados y con experiencia, el tiempo, para garantizar que los empleados se pueden dedicar a los servicios fundamentales de su empresa; y el dinero, para conseguir economías de escala sin la necesidad de costosas inversiones de capital	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descripción de tareas ▪ Agregación de tareas ▪ Optimización de tareas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de satisfacción de los clientes ▪ Indicadores por proceso 	Técnicas: Encuestas Instrumentos: Cuestionario

Fuente: Operacionalización de variables

Elaboración: Gabriela Villarreal

CAPÍTULO III

3. Marco metodológico.

3.1. Método.

Para la realización de este estudio se ha considerado importante los siguientes métodos: **El método deductivo** Que partirá de datos generales aceptados como válidos para llegar a una conclusión de tipo particular y **el método inductivo** que partirá de los datos particulares para llegar a conclusiones generales.

3.1.1 Tipos de investigación.

Como parte de la metodología dentro de la implementación de gestión por procesos es pertinente establecer las fuentes de donde vamos a extraer la información, en este caso hemos establecidos dos tipos de fuentes.

- **Fuentes primarias.-** En esta etapa vamos a establecer un formato estandarizado para las caracterizaciones de los procesos.
- **Fuentes secundarias.-** Con la finalidad de establecer los objetivos, el alcance y las tareas que se ejecutan en cada uno de los procesos, se efectuará una entrevista con los responsables de cada una de las áreas y con el principal actor de la investigación; el cliente

Investigación Documental: Esta investigación será apoyada por libros, artículos, revistas de gestión de procesos y gestión de la calidad, material que nos servirá como apoyo didáctico en la presente investigación.

Investigación de Campo: La presente investigación será efectuada en campo, recopilando datos en cada uno de los procesos, determinando en el lugar donde se efectúan los procesos, sus fortalezas y debilidades.

Investigación de Laboratorio: Se presentarán por escrito los documentos ya publicados sobre el tema, validados por la bibliografía existente.

3.1.2. Diseño de la investigación.

La información para el presente trabajo ha sido obtenida en campo con el apoyo de los dueños de los procesos, para lo cual se establecerá un formato de caracterización de los procesos, el cual describe las entradas, salidas, actividades, recursos, e indicadores que sus sustentan las operaciones.

Existen varias metodologías para la implementación de gestión por procesos, y todas coinciden en considerar como una de sus etapas la elaboración de la documentación, pero no se trata con profundidad el tema de cómo lograr el funcionamiento eficaz del sistema documental y qué procesos implica. Es por ello que se realizará este trabajo, con el objetivo de elaborar una metodología aplicando el enfoque de procesos se logrará caracterizar los procesos de la documentación y proponer los pasos necesarios para implementar el sistema documental que sirva de base al sistema de gestión de la calidad en cualquier tipo de organización, las etapas ejecutadas fueron:

Etapas 1. Determinación de las necesidades de documentación.

Etapas 2. Diagnóstico de la situación de la documentación en la organización.

Etapas 3. Diseño del sistema documental.

Etapas 4. Elaboración de los documentos

Etapas 5. Implantación del sistema documental.

Etapas 6. Mantenimiento y mejora del sistema.

3.1.3. Tipo de estudio

Se empleará un estudio transaccional o transversal ya que los resultados son obtenidos en un tiempo único.

3.2. Población y Muestra

La implementación de gestión por procesos se realizará en la agencia Ambato, sirviendo ésta como plan piloto para en lo posterior llevar a cabo una implementación general.

La población o Universo es de **70 clientes**, en promedio visitan la agencia 10 clientes por día.

$$m = 70$$

$$n = \frac{m}{e^2(m - 1) + 1}$$

n = (tamaño de la muestra)

m = (tamaño de la población)

e^2 = (error admisible)

n = 60 Encuestas

Las encuestas serán aplicadas a 60 clientes que visitan las oficinas de Metropolitan Touring – Ambato.

Para la población de los trabajadores de la agencia, se tomará a todos por ser un número pequeño, estos son en total **15** empleados.

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas utilizadas en el trabajo de investigación serán: **la observación directa** que permitirá evaluar el servicio que oferta la Agencia de Viajes Metropolitan Touring – Ambato, **y la encuesta** que constara de 5 preguntas en donde se explicará a los clientes el motivo de la misma y se pedirá que califiquen la atención de acuerdo a su percepción sobre el servicio recibido.

Además, mediante entrevistas con los dueños de los procesos, se establecerán registros para la toma de datos y formatos estandarizados para levantar el modelo de gestión por procesos que tiene su soporte en el sistema documental, por lo que éste tiene una importancia vital en la implementación.

3.4. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Para el correcto procesamiento de la información se ha requerido de una herramienta utilitaria como Microsoft Office Excel, el mismo que ayudará a la tabulación de los datos de la encuesta y la presentación de los datos estadísticos en de tablas de porcentajes en forma escrita y gráfica, para posteriormente analizarla y obtener una conclusión y recomendación.

3.5. Descripción de la situación actual de la agencia de viajes Metropolitan Touring de la ciudad de Ambato.

Metropolitan Touring de la ciudad de Ambato es una de las agencias de viajes más representativas del país, lleva mas de 50 años en le mercado nacional, actualmente dentro de sus actividades se encuentra la venta de pasajes aéreos, trámites relacionados con visas y pasaportes, venta de paquetes turísticos dentro y fuera del Ecuador. La compañía fue constituida como una empresa de responsabilidad limitada, mercantil de nacionalidad ecuatoriana cuyo objeto es realizar promoción turística receptiva y al exterior. Desde sus inicios ha sido una agencia IATA, a los cinco años de su creación ya se encontraba bien posicionada constituyendo su mercado objeto la sierra centro del país.

Productos y Servicios

Metropolitan Touring considerando los continuos avances que se presentan en el área turística y hotelera, ha considerado factores como calidad, garantía local, y soporte logístico en todos sus servicios turísticos; las líneas de negocio que integran productos y servicios actualmente son: Comercialización de hoteles y paquetes turísticos, asistencia técnica en reservas aéreas y charters.

Hardware y Software

En cuanto a tecnología, Metropolitan Touring posee equipos informáticos acordes con la actividad que la compañía desarrolla. Está en red con la compañía SABRE NETWORK y su sistema de reservación de boletos, además esta en línea con muchas aerolíneas y hoteles tanto a nivel nacional como internacional.

Además cuenta con el software T-max para el manejo de todas sus actividades contables y financieras.

Principales Proveedores

Los proveedores con los que establece negocios Metropolitan Touring – Ambato son considerados aliados estratégicos, pues son empresas seleccionadas de acuerdo a las exigencias de calidad requeridas por los clientes.

Mayoristas y representantes locales

Entre las mayoristas que la empresa turística ha establecido relaciones comerciales se encuentran:

- Alondra Tour (Especialista en Cuba)
- Barceló Viajes / Vacaciones Barceló Ecuador.
- Dimensiones Servicios y Representaciones
- Havanatur
- Hemistour
- Kentours
- KT Nova
- M&M Ecuamayorista
- Salmor
- Viamerica Viajes

Mayoristas Internacionales

Son empresas internacionales proveedoras de servicios turísticos a diferentes países en las que se ha calificado Metropolitan Touring como distribuidor de paquetes turísticos que importa servicios que no se encuentran en el país.

- Hotusa (España)
- Tesoro Tour (Colombia)
- Scenery Travel Services (Argentina)
- Grupo Hispano (Uruguay)
- Tour Service (Brasil)

- Careli Tour (U.S.A)
- Plaza Tour (Mexico)
- Pesantes Tour (Panama)

Competencia

Entre las empresas que se ha identificado como competencia que ofrecen servicios turísticos y venta de boletos aéreos están:

- Combratur
- Dimensiones Servicio Representaciones
- Eurolatina
- Grupo Mundo
- GSA Internacional
- H.D.P Representaciones
- PGV Representaciones
- Sol & Luna

Venta de boletos aéreos.

MetroAmbato es una agencia acreditadas por la Asociación de Transporte Aéreo Internacional reconocida como IATA, vende los boletos por cuenta de las líneas aéreas, obteniendo una comisión que constituye el principal ingreso para la compañía, el porcentaje oscila entre el 1% y el 9%, establecido en acuerdos internacionales de las líneas aéreas sobre la venta de boletos. Estas comisiones son descontadas de los pagos quincenales que se realiza a través del BSP (Plan de Facturación y pago). El Plan de Facturación es un sistema en el cual la agencia de viajes cancela el valor de sus ventas a IATA, para liquidar a cada línea aérea.

Venta de paquetes turísticos.

Uno de los fuertes ingresos para la agencia de viajes Metropolitan Touring es la venta de paquetes turísticos, llámese a este los viajes integrados con servicio de alojamiento, alimentación, y transporte dentro y fuera del país. Por todas las

reservaciones que se efectúan en la agencia, esta se hace acreedora a una comisión pactada entre las operadoras y Metro Ambato

Cobros por servicios.

Constituyen un valor adicional que la Agencia de Viajes cobra a los clientes por cada servicio prestado, dicho valor es fijado por ésta, de acuerdo a políticas internas. Entre los cobros por servicios podemos mencionar: FEE de emisión por boletos nacionales e internacionales, Rentas de Autos, Asesoramiento en visas, FEE de emisión en pago con tarjetas de crédito.

3.5.1. Análisis FODA.

**Tabla 3.1.- Diagnostico situacional (matriz análisis FODA)
Metropolitan Touring – Ambato**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Experiencia F2. Prestigio F3. Consolidación de marca F4. Solidez financiera	O1. Alianzas Estratégicas O2. Fidelización y Expansión de Mercado O3. Disminución de costos O4. Maximización de los recursos O5. Ordenamiento de los procesos
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. Baja interacción e interrelación de los procesos D2. Proceso de selección del Recurso Humano poco técnico. D3. Baja promoción en medios audiovisuales D4. No aplican encuestas para medir la satisfacción del cliente D5. Los procesos no están documentados D6. Costos elevados y bajo incremento en las ventas	A1. Entrada de competidores con costos menores A2. Crecimiento lento del mercado A3. Disminución de los ingresos A4. Cambios de políticas económicas y sociales A5. Insatisfacción de los clientes

Fuente: ANÁLISIS FODA Metropolitan Touring – Ambato.

Elaboración: Gabriela Villarreal

Tabla 3.2.- Matriz de Estrategias.

<p>ANÁLISIS INTERNO</p> <p>ANÁLISIS EXTERNO</p> <p>METROPOLITAN TOURING - AMBATO</p>	<p>FORTALEZAS</p>	<p>DEBILIDADES</p>
	<p>F1. Experiencia F2. Prestigio F3. Consolidación de marca F4. Solidez financiera</p>	<p>D1. Baja interacción e interrelación de los procesos D2. Proceso de selección del Recurso Humano poco D3. Baja promoción en medios audiovisuales D4. No aplican encuestas para medir la satisfacción del D5. Los procesos no están documentados D6. Costos elevados y bajo incremento en las ventas</p>
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p>
<p>O1. Alianzas Estratégicas O2. Fidelización y Expansión de Mercado O3. Disminución de costos O4. Maximización de los recursos O5. Ordenamiento de los procesos</p>	<p>F1 - F2 - O1. Establecer alianzas comerciales F4 - O4. Contar con proveedores que proporcionen servicios a precios más bajos sin desmedro de la calidad. F3 - O2. Diversificar nuestros paquetes turísticos (Servicios al alcance de todos los estratos sociales cuidando siempre la calidad del servicio)</p>	<p>D1-O5 / D5-O5. Implementación de Gestión por Procesos D2 - O4. Levantar los perfiles por cada cargo D4-O2. Implementar un sistema de comunicación con el cliente que nos permita medir y elevar su satisfacción frente a nuestros servicios.</p>
<p>AMENAZAS</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p>
<p>A1. Entrada de competidores con costos menores A2. Crecimiento lento del mercado A3. Disminución de los ingresos A4. Cambios de políticas económicas y sociales A5. Insatisfacción de los clientes</p>	<p>F3 - A1. Efectuar por lo menos una vez al año análisis de la competencia. F4 - A4 / F4 - A2. Implementar el departamento de mercadeo F4 - A3. Establecer una metodología mediante el cual se de mayor seguimiento al presupuesto de ventas</p>	<p>D6-A1. Implementación de proyectos de mejora continua (disminución de costos) D6 - A1. Contar con proveedores confiables que garanticen la calidad del servicio. D4 - A5. Levantar encuestas de satisfacción D3 - A2. Aprovechar el avance tecnológico en comunicaciones para publicitar nuestros servicios a bajo costo.</p>

Fuente: Matriz de Estrategias.

Elaboración: Gabriela Villarreal

3.5.2. Priorización de Debilidades y Amenazas.

Esta matriz establece prioridades de debilidades y amenazas detectadas mediante el peso matemático relativo del nivel de importancia global.

Tabla 3.3.- Matriz de priorización de las debilidades.

MATRIZ DE PRIORIZACION DE LAS DEBILIDADES		D1	D2	D3	D4	D5	D6	Σ	PMR
Baja interacción e interrelación de los procesos	D1	0,5	1	1	1	0,5	0,5	4,5	0,27
Proceso de selección del Recurso Humano poco técnico.	D2	0	0,5	1	1	0	0	2,5	0,15
Baja promoción en medios audiovisuales	D3	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0,03
No aplican encuestas para medir la satisfacción del cliente	D4	0	0	0	0,5	0	0	0,5	0,03
Los procesos no se encuentran documentados	D5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	4,5	0,27
Costos elevados y bajo incremento en las ventas	D6	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	4,0	0,24
								16,5	

Fuente: Matriz de priorización de las debilidades.

Elaboración: Gabriela Villarreal.

Orden de importancia de las Debilidades.

1. Baja interacción e interrelación de los procesos.
2. Los procesos no se encuentran documentados.
3. Costos elevados y bajo incremento en las ventas.
4. Procesos de selección del Recurso Humano poco técnico.
5. Baja promoción en medios audiovisuales.
6. No aplican encuestas para medir la satisfacción del cliente.

Tabla 3.4.- Matriz de priorizacion de las amenazas.

MATRIZ DE PRIORIZACION DE LAS AMENAZAS		A1	A2	A3	A4	A5	Σ	PMR
Entrada de competidores con costos menores	A1	0,5	0	1	1	0	2,5	0,16
Crecimiento lento del mercado	A2	1	0,5	1	1	0	3,5	0,22
Disminucion de los ingresos	A3	1	1	0,5	1	1	4,5	0,28
Cambios de politicas economicas y sociales	A4	0,5	0	0	0,5	0	1,0	0,06
Insatisfaccion de los clientes	A5	1	1	1	1	0,5	4,5	0,28
							16,0	

Fuente: Matriz de priorizacion de las amenazas.

Elaboración: Gabriela Villarreal.

Orden de importancia de las Amenazas.

1. Insatisfacción de los clientes.
2. Disminución de los ingresos.
3. Crecimiento lento del mercado.
4. Entrada de competidores con costos menores.
5. Cambios de políticas económicas y sociales.

Tabla 3.5.- Alternativas de solución.

DEBILIDADES	PROBLEMAS	ESTRATEGIAS	SOLUCIONES
Baja interacción e interrelación de los procesos	Tiempos elevados en la ejecución de las actividades Procesos no estandarizados Trabajo en esquema de islas Responsabilidades y alcances no definidos No existe seguimiento y medición Las actividades se encuadran en el departamento Poca comunicación entre procesos	D1-05 / D5-05. Implementación de Gestión por Procesos	Identificación de los procesos Descripción de los procesos alcance y funciones Levantamiento del mapa de procesos Levantamiento de caracterizaciones
Proceso de selección del Recurso Humano poco técnico.	Personal sin experiencia Alta rotación del personal Personal que no cumple el perfil	D2 - 04. Levantar los perfiles por cada cargo	Levantar los perfiles de cargo Tomar pruebas de idoneidad Evaluar los perfiles psicológicos
Baja promoción en medios audiovisuales	Poco conocimiento de nuestros servicios Poco impulso en las ventas Poco afianzamiento de la marca Pérdida de competitividad	D3 - A2. Aprovechar el avance tecnológico en comunicaciones para publicitar nuestros servicios a bajo costo.	Publicitar nuestros servicios en la WEB Elaborar un plan de publicidad en radio y televisión Mejorar, actualizar la información de nuestra página WEB
No aplican encuestas para medir la satisfacción del cliente	Desconocimiento del pensar del cliente frente a nuestros servicios y la empresa. Visión aislada del servicio Actividades sin enfoque al cliente	D4 - A5. Levantar encuestas de satisfacción D4- 03. Implementar un sistema de comunicación con el cliente que nos permita medir y elevar su satisfacción frente a nuestros servicios.	Implementar un sistema CRM (Asesoría externa) Implementar encuestas en campo para medir la SC Generar un cronograma para la realización de las encuestas
Los procesos no están documentados	Inestabilidad en los procesos Procesos no estandarizados Ausencia de respaldos en caso de renuncias Actividades basadas en las personas no en procesos	D1-05 / D5-05. Implementación de Gestión por Procesos	Identificación de los procesos Descripción de los procesos alcance y funciones Levantamiento del mapa de procesos Levantamiento de caracterizaciones
Costos elevados y bajo incremento en las ventas	Baja rentabilidad Baja utilidad Poca competitividad en el sector Poca versatilidad frente a cambios económicos	F4 - A3. Establecer una metodología mediante la cual se de un mayor seguimiento al presupuesto de ventas. F4 - 04. Contar con proveedores que proporcionen servicios a precios más bajos sin desmedro de la calidad.	Analizar los históricos de venta para evaluar crecimiento actual vs pasado y versus esperado. Establecer la utilidad que permita cubrir los costos y los gastos Levantar los presupuestos Seleccionar, evaluar y reevaluar a los proveedores de servicios (Mayoristas)

Fuente: Matriz de priorización de las amenazas.

Elaboración: Gabriela Villarreal.

CAPÍTULO IV

4. Resultados y Discusión.

4.1. Análisis e interpretación de resultados de las encuestas realizadas al personal que labora en Metropolitan Touring – Ambato.

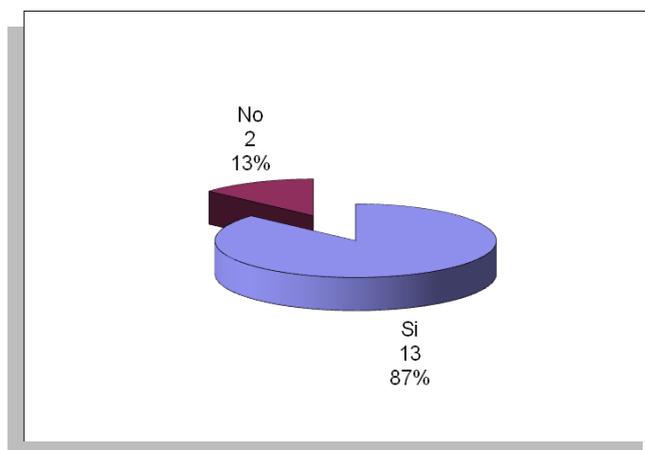
Pregunta 1: ¿Cree usted que la empresa debe contar con un modelo de gestión por procesos para mejorar sus actividades?

Tabla 4.1. Modelo de gestión por procesos

Modelo de gestión por procesos	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	87%
No	2	13%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en Metropolitan Touring – Ambato
Elaboración: Gabriela Villarreal

Gráfico 4.1. Modelo de gestión por procesos



Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en Metropolitan Touring – Ambato
Elaboración: Gabriela Villarreal

El 87% de los trabajadores manifiesta que la empresa debe contar con un modelo de gestión por procesos, mientras que el 13% manifiesta que no.

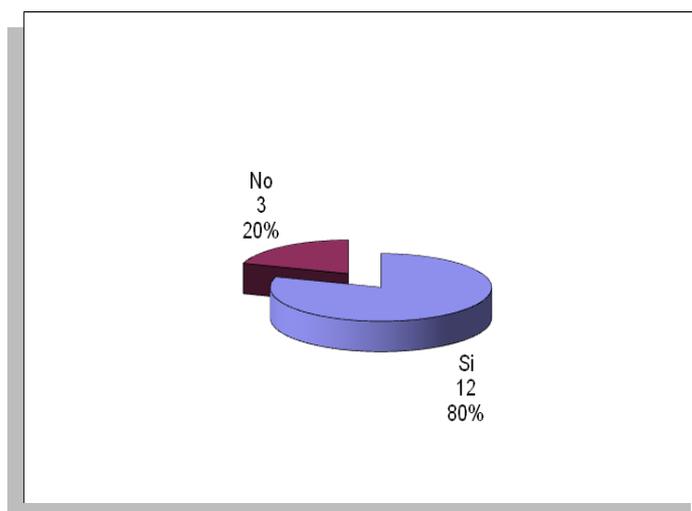
Pregunta 2: ¿Cree usted que la Gerencia General debe mejorar los procesos de Marketing?

Tabla 4.2. Mejora de los procesos de Marketing

Mejora de los procesos de Marketing	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	80%
No	3	20%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en Metropolitan Touring – Ambato
Elaboración: Gabriela Villarreal

Gráfico 4.2. Mejora de los procesos de Marketing



Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en Metropolitan Touring – Ambato
Elaboración: Gabriela Villarreal

El 80% de los trabajadores manifiesta que la Gerencia General debe mejorar los procesos de Marketing, mientras que el 20% manifiesta que no.

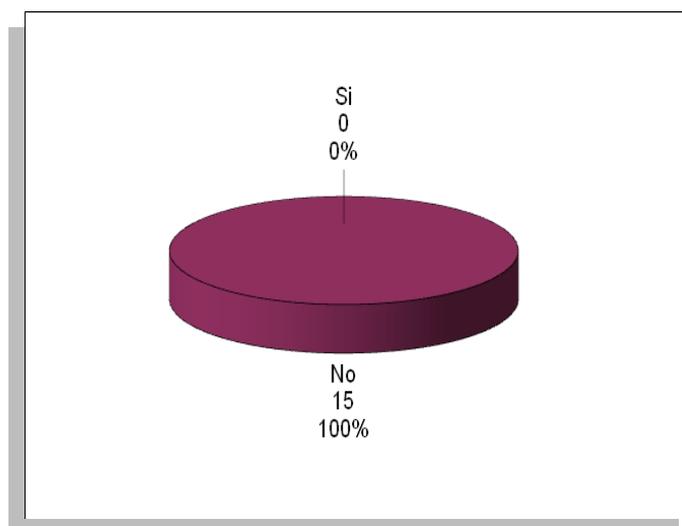
Pregunta 3: ¿Existe en la empresa algún plan de actividades para evaluar la satisfacción del cliente?

Tabla 4.3. Plan de actividades

Plan de actividades	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	15	100%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en Metropolitan Touring – Ambato
Elaboración: Gabriela Villarreal

Gráfico 4.3. Plan de actividades



Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en Metropolitan Touring – Ambato
Elaboración: Gabriela Villarreal

El 100% de los trabajadores manifiesta que no existe en la empresa algún plan de actividades para evaluar la satisfacción del cliente.

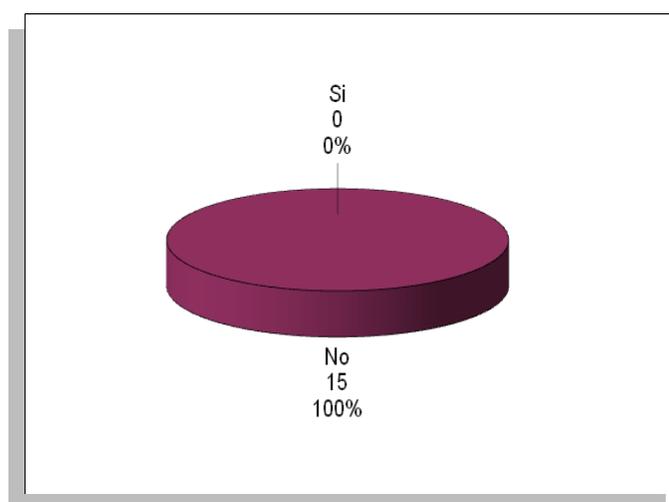
Pregunta 4: ¿Conoce usted la existencia de planes de acción que contribuyan con el mejoramiento continuo de la empresa?

Tabla 4.4. Planes de acción para el mejoramiento

Planes de acción para el mejoramiento	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	15	100%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en Metropolitan Touring – Ambato
Elaboración: Gabriela Villarreal

Gráfico 4.4. Planes de acción para el mejoramiento



Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en Metropolitan Touring – Ambato
Elaboración: Gabriela Villarreal

El 100% de los trabajadores manifiesta que no conocen la existencia de planes de acción que contribuyan con el mejoramiento continuo de la empresa.

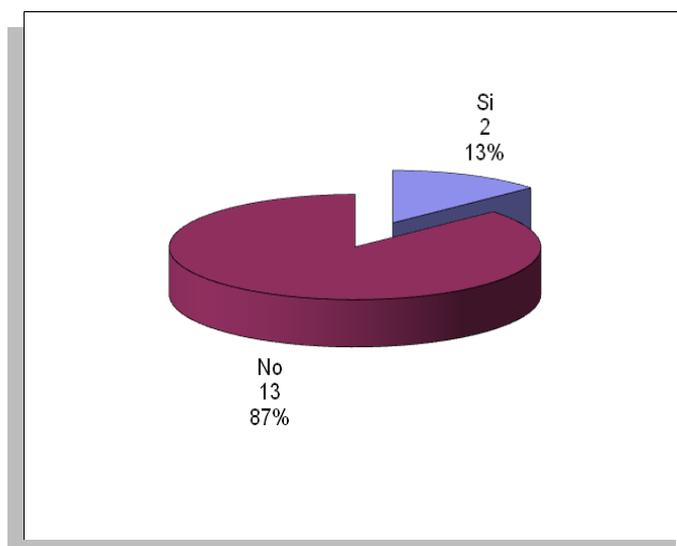
Pregunta 5: ¿Conoce usted si la Gerencia General de Metropolitan Touring cuenta con planes para mejorar el proceso de ventas?

Tabla 4.5. Planes para mejorar el proceso de ventas

Planes para mejorar el proceso de ventas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	13%
No	13	87%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en Metropolitan Touring – Ambato
Elaboración: Gabriela Villarreal

Gráfico 4.5. Planes para mejorar el proceso de ventas



Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en Metropolitan Touring – Ambato
Elaboración: Gabriela Villarreal

El 87% de los trabajadores manifiesta que la Gerencia General de Metropolitan Touring no cuenta con planes para mejorar el proceso de ventas, mientras que el 13% manifiesta que si cuenta.

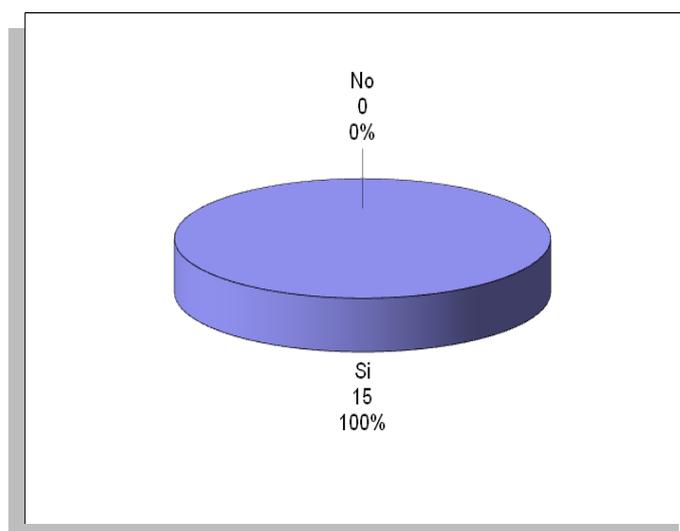
Pregunta 6: ¿Considera usted que en la agencia se debería implementar un plan para el proceso de Recursos Humanos?

Tabla 4.6. Plan para Recursos Humanos

Plan para Recursos Humanos	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	100%
No	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en Metropolitan Touring – Ambato
Elaboración: Gabriela Villarreal

Gráfico 4.6. Plan para Recursos Humanos



Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en Metropolitan Touring – Ambato
Elaboración: Gabriela Villarreal

El 100% de los trabajadores manifiesta que en la agencia se debería implementar un plan para el proceso de Recursos Humanos.

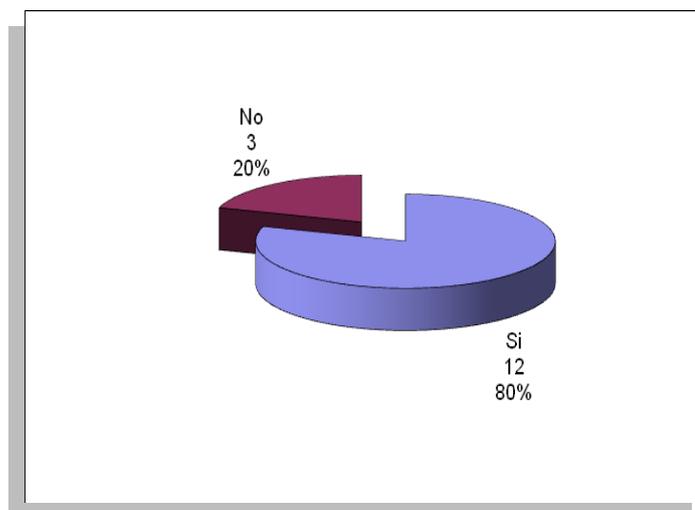
Pregunta 7: ¿Cree usted que se debería determinar acciones para mejorar el proceso de satisfacción al cliente?

Tabla 4.7. Acciones para el proceso de satisfacción al cliente

Acciones para el proceso de satisfacción al cliente	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	80%
No	3	20%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en Metropolitan Touring – Ambato
Elaboración: Gabriela Villarreal

Gráfico 4.7. Acciones para el proceso de atención al cliente



Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en Metropolitan Touring – Ambato
Elaboración: Gabriela Villarreal

El 80% de los trabajadores manifiesta que en la agencia se debería determinar acciones para mejorar el proceso de satisfacción al cliente, mientras que un 20% manifiesta que no.

4.2 Análisis e interpretación de resultados de las encuestas dirigidas a los clientes que visitan la agencia de viajes Metropolitan Touring – Ambato.

Pregunta 1: ¿El servicio que presta Metropolitan Touring da respuesta rápida a sus necesidades y problemas?

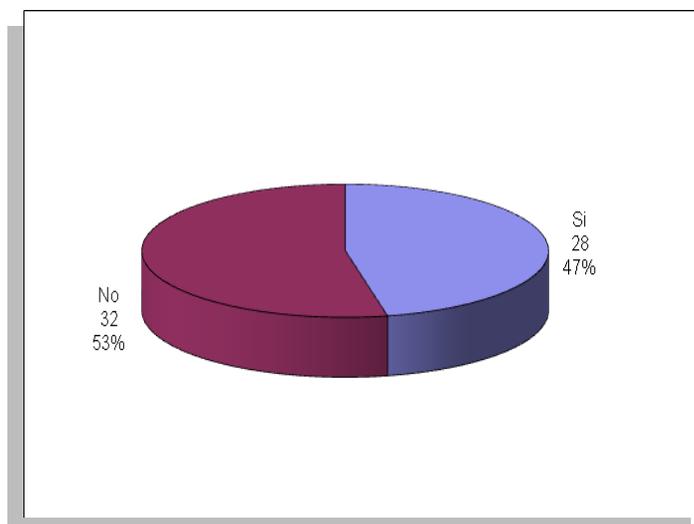
Tabla 4.8. El servicio que prestan

El servicio que prestan	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	47%
No	32	53%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes que visitan Metropolitan Touring – Ambato.

Elaboración: Gabriela Villarreal

Gráfico 4.8. El servicio que prestan



Fuente: Encuesta dirigida a los clientes que visitan Metropolitan Touring – Ambato

Elaboración: Gabriela Villarreal

El 53% de los clientes consideran que el servicio que presta Metropolitan Touring no da respuesta rápida a sus necesidades y problemas, un 47% manifiesta que sí.

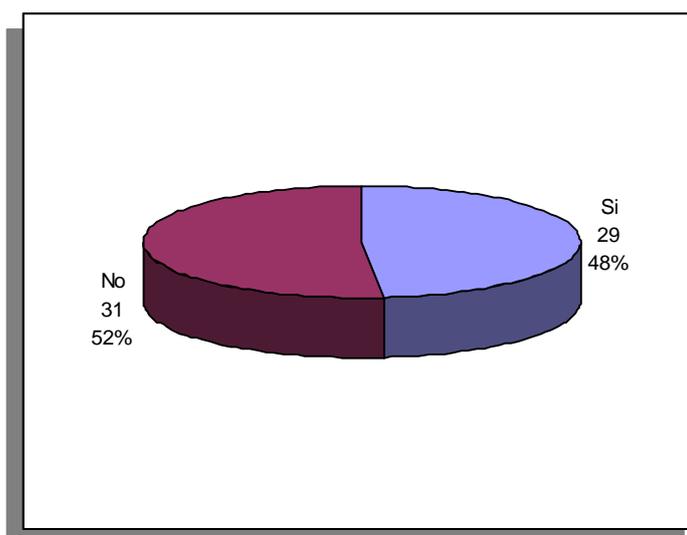
Pregunta 2: ¿La atención al cliente en Metropolitan Touring es la adecuada y acorde a sus expectativas?

Tabla 4.9. Atención al cliente

Atención al cliente	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	48%
No	31	52%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes que visitan Metropolitan Touring – Ambato
Elaboración: Gabriela Villarreal

Gráfico 4.9. Atención al cliente



Fuente: Encuesta dirigida a los clientes que visitan Metropolitan Touring – Ambato
Elaboración: Gabriela Villarreal

El 52% de los clientes consideran que la atención al cliente en Metropolitan Touring no es la adecuada y acorde a sus expectativas, un 48% manifiesta que sí.

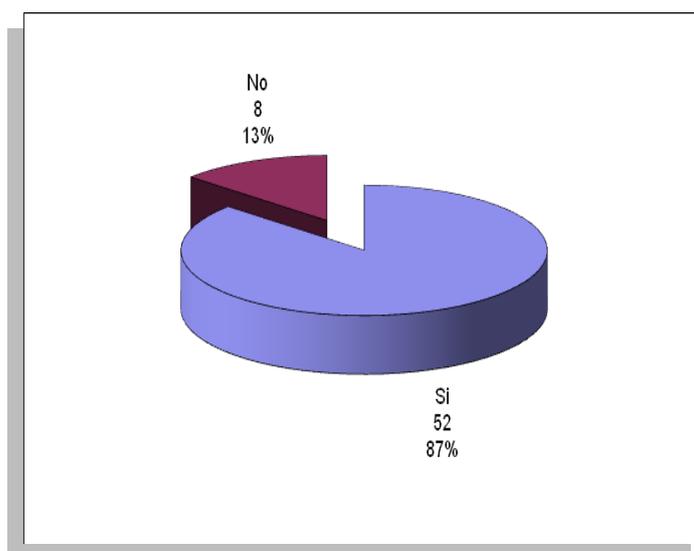
Pregunta 3: ¿Cree usted que el personal de Metropolitan Touring está totalmente calificado para realizar designadas?

Tabla 4.10. El personal

El personal	Frecuencia	Porcentaje
Si	52	87%
No	8	13%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes que visitan Metropolitan Touring – Ambato
Elaboración: Gabriela Villarreal

Gráfico 4.10. El personal



Fuente: Encuesta dirigida a los clientes que visitan Metropolitan Touring – Ambato
Elaboración: Gabriela Villarreal

El 87% de los clientes creen que el personal de Metropolitan Touring no está totalmente calificado para realizar las tareas, un 13% manifiesta que sí.

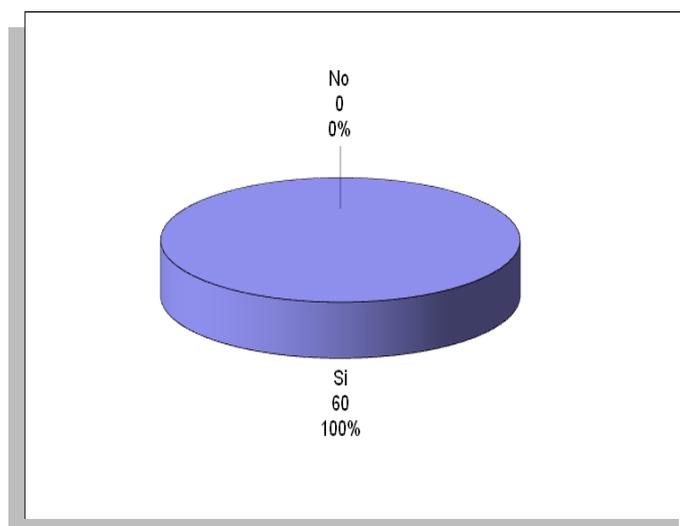
Pregunta 4: ¿Estaría usted dispuesto a colaborar con Metropolitan Touring en la calificación de la satisfacción referente a los servicios recibidos?

Tabla 4.11. Calificación de la satisfacción.

Calificación de la satisfacción	Frecuencia	Porcentaje
Si	60	100%
No	0	0%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes que visitan Metropolitan Touring – Ambato
Elaboración: Gabriela Villarreal

Gráfico 4.11. Calificación de la satisfacción.



Fuente: Encuesta dirigida a los clientes que visitan Metropolitan Touring – Ambato
Elaboración: Gabriela Villarreal

El 100% de los clientes estaría dispuesto a colaborar con Metropolitan Touring en la calificación de la satisfacción referente a los servicios recibidos.

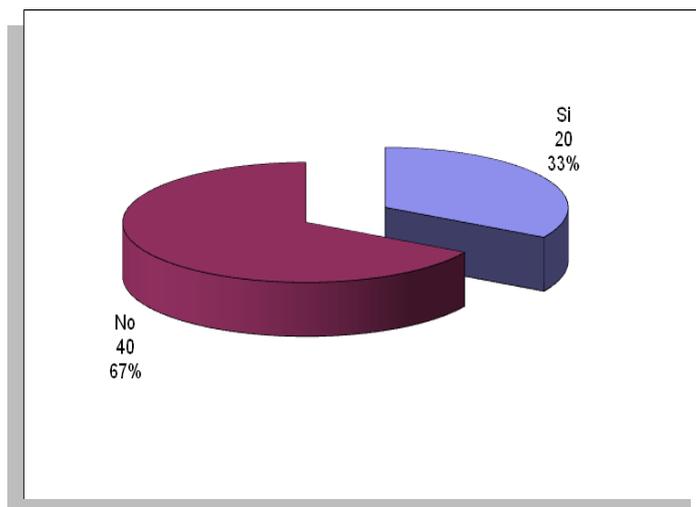
Pregunta 5: ¿Piensa usted que el proceso de Marketing de Metropolitan Touring es lo suficientemente efectivo para captar clientes?

Tabla 4.12. Proceso de Marketing

Proceso de Marketing	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	33%
No	40	67%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes que visitan Metropolitan Touring – Ambato
Elaboración: Gabriela Villarreal

Gráfico 4.12. Proceso de Marketing



Fuente: Encuesta dirigida a los clientes que visitan Metropolitan Touring – Ambato
Elaboración: Gabriela Villarreal

El 67% de los clientes piensa que el proceso de Marketing de Metropolitan Touring no es lo suficientemente efectivo para captar clientes, un 33% piensan que si.

4.3. CONCLUSIONES.

Del análisis FODA y las encuestas efectuadas se concluye:

- ✓ La implementación de Gestión por Procesos permitirá identificar las ineficiencias y trabajar en ellas, para maximizar la utilización de los recursos.
- ✓ Se debe alinear los procesos con la visión de la empresa.
- ✓ Se deben establecer planes de acción para mejorar los procesos propendiendo a su eficiencia.
- ✓ Se debe establecer planes de acción para eliminar las debilidades de la empresa.
- ✓ Se debe efectuar mediciones para conocer el grado de satisfacción de los clientes.

CAPÍTULO V

5. Propuesta del proyecto.

Título.

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA AGENCIA DE VIAJES METROPOLITAN TOURING DE LA CIUDAD DE AMBATO.

5.1. Objetivo general de la propuesta.

Diseñar un modelo de gestión por procesos para la agencia de viajes Metropolitan Touring de la ciudad de Ambato para mejorar la competitividad de la empresa.

5.1.1. Específicos.

- Realizar el levantamiento y validación de la información para que el personal de la agencia conozca de la gestión por procesos.
- Emplear y optimizar de mejor manera los recursos existentes en la empresa.
- Reconocer todas y cada una de las actividades que desarrolla el personal de la agencia.
- Realizar planes de acción y capacitación respecto a lo que cada área necesita para el correcto cumplimiento de los objetivos organizacionales.

5.2. Justificación de la propuesta

Actualmente las empresas turísticas, la gran mayoría no poseen sistemas de gestión por procesos. Esto se debe principalmente al alto costo que representa su implementación, Metropolitan Touring es una de ellas.

Por ello se ha planteado la propuesta de implementar un modelo de gestión por procesos para la organización con la finalidad de dar una solución eficiente a una gestión por procesos, que permita a la empresa su orientación al cliente externo,

mejorando los procesos de la empresa con objeto de reducir costos innecesarios, acortar los plazos de ejecución, mejorar la calidad en los servicios de la empresa y en definitiva hacer compatible la mejora de la satisfacción del cliente.

5.3. DESARROLLO DEL TRABAJO.

5.3.1 Matriz de requerimientos del Cliente vs. Procesos.

La matriz de requerimientos relaciona los procesos establecidos en la organización, sus responsables con las necesidades del cliente.

Esta es una herramienta muy útil para de una forma práctica enfocar y alinear los procesos internos de la organización con la satisfacción del cliente.

Tabla 5.1.- Matriz de necesidades.

MATRIZ DE REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE / PROCESOS			
	PROCESO	NECESIDAD DEL CLIENTE	RESPONSABLE
CLIENTES SATISFECHOS	Marketing	Intercambio entre la Calidad del Servicio/Relacion Precio - calidad	Gerente de Marketing
	Planificacion Estrategica	Presencia en el mercado/Reconocimiento/Calidad Integral	Comité Ejecutivo
	Pedidos	Promociones atractivas/Informacion/Diversidad de servicios	Jefatura de Ventas
	Prestacion del servicio	Amabilidad/Informacion/Disponibilidad/Tiempo de Respuesta	Counters
	Ventas	Conocimiento del servicio negociacion bajo condiciones adecuadas	Counters
	Satisfaccion del cliente	Cubrir las expectativas y generar incluso valor añadido	Comité Ejecutivo
	Recursos Humanos	Personal capacitado con Orientacion al cliente	Jefe de RRHH
	Compras	Dotacion de materiales que garanticen un excelente servicio	Jefe de Compras
	Tecnologia de la informacion	Sistemas Informaticos dinamicos y de ultima tecnologia.	Jefe de sistemas
	CLIENTES SATISFECHOS		

Fuente: Matriz de necesidades

Elaboración: Gabriela Villarreal

5.4. Identificación de los procesos estratégicos, claves, y de apoyo.

La empresa Metropolitan Touring tiene definidos sus procesos, su trayectoria en el mercado le ha permitido consolidarse como una empresa exitosa, bajo esta condicionante es de suma importancia para la organización establecer con claridad cada uno de sus procesos para que cada empleado conozca de las funciones que se debe realizar en cada proceso.

Para Metropolitan Touring – Ambato, sus procesos estratégicos como el Marketing y la Planificación estratégica son el soporte de la organización y a la vez son los que proporcionan directrices y límites al resto de los procesos.

Se ha propuesto que para el cumplimiento de objetivos y mejoras de cada proceso, la empresa deberá implementar un modelo de gestión para establecer una visión futura de cómo debería funcionar el proceso, esto ayudara a la dirección a determinar adecuadamente y dentro de sus prioridades que deberá hacerse con este proceso a corto y mediano plazo.

5.4.1 Procesos estratégicos.

Marketing

Con la implementación de un modelo de gestión, este proceso empezará por receptor los requerimientos del cliente, para posteriormente generar la oferta que deberá cumplir con las condiciones técnicas y económicas adecuadas, además realizará actividades de desarrollo y promoción de productos y servicios.

Objetivos Estratégicos

1. Establecer la meta a vender en dólares durante el año venidero.
2. Dar a conocer nuestra marca o imagen a nuestros clientes y posibles clientes.
3. Establecer nuevos canales de venta

Tabla 5.2.- Plan de Acción del Proceso de Marketing

PLAN DE ACCION DEL PROCESO DE MARKETING															
CODIGO		METROPOLITAN TOURING - AMBATO										FECHA: 24/01/2011			
MT-001															
OBJETIVO		ACTIVIDADES	CRONOGRAMA MESES												RESPONSABLE
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Establecer la meta a vender en dolares durante el año venidero	1	Analizar los datos de ventas del año pasado	■	■											Gerente de Ventas
	2	Establecer la utilidad esperada para el nuevo año			■	■	■	■							
	3	Establecer la meta en dolares durante el año venidero							■	■	■	■			
Dar a conocer nuestra marca o imagen a nuestros clientes y posibles clientes	1	Generar tripticos para distribuir a nuestros clientes.	■	■											
	2	Elaborar un plan de publicidad en radio y television			■	■									
	3	Mejorar y actualizar la informacion de nuestra pagina web					■	■							
Establecer nuevos canales de venta	1	Identificar por segmentos nuestros clientes	■	■	■										
	2	Definir responsables por cada canal de venta				■	■	■							

Fuente: Plan de Acción

Elaboración: Gabriela Villarreal

Planeación Estratégica

Este proceso determina la Gerencia General de Metropolitan Touring – Ambato, en la organización aún no está afianzada completamente esta herramienta de gestión, se efectúa una planificación estratégica sin embargo se sugiere tomar las siguientes consideraciones durante su construcción.

Objetivos Estratégicos

1. Establecer el Mapa estratégico.
2. Revisión de la política de calidad
3. Revisión de los objetivos de calidad

Tabla 5.3.- Plan de Acción del Proceso de Planeación Estratégica

PLAN DE ACCION DEL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA															
CODIGO		METROPOLITAN TOURING - AMBATO										FECHA: 24/01/2011			
MT-001															
OBJETIVO		ACTIVIDADES	CRONOGRAMA MESES												RESPONSABLE
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Establecer el Mapa Estratégico	1	Establecer los objetivos financieros	■	■	■										Gerencia General
	2	Establecer los objetivos para los clientes				■	■								
	3	Identificar los objetivos criticos para el éxito							■	■					
Revisión de la política de calidad	1	Efectuar semestralmente en la reunion gerencial la revision de la politica de calidad	■	■	■	■	■								
	1	Efectuar semestralmente en la reunion gerencial la revision de los objetivos de calidad	■	■	■	■	■								
Revisión de los objetivos de calidad	2	Elaborar y llenar actas de revisiones							■						
	3	Establecer planes de accion en base a los resultados y conclusiones de la reunion gerencial								■	■				

Fuente: Plan de Acción

Elaboración: Gabriela Villarreal

5.4.2 Procesos claves

Ventas

El proceso de ventas es clave dentro de la organización, su control, seguimiento, y mejora es de vital importancia, por tal motivo la implementación de acciones o proyectos para maximizar este proceso será un factor diferenciador que nuestros clientes lo van a valorar.

El proceso ventas se encargará de la atención directa al cliente, de vender el producto a los consumidores potenciales (mediante la generación de curiosidad y atención en el cliente).

Objetivos Estratégicos

1. Generara un alto grado de capacitación y conocimiento del negocio
2. Diversificar los servicios de la empresa.

Tabla 5.4.- Plan de Acción del Proceso de Ventas

PLAN DE ACCIÓN DEL PROCESO DE VENTAS																
CODIGO		METROPOLITAN TOURING - AMBATO										FECHA: 24/01/2011				
MT-001																
OBJETIVO		ACTIVIDADES	CRONOGRAMA MESES												RESPONSABLE	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Generar un alto grado de capacitación y conocimiento del negocio	1	Dictar cursos internos	■	■	■	■	■	■								Jefe de Ventas
	2	Generar convenios de asesoría por parte de los proveedores de los sistemas de reservas							■	■						
Diversificar los servicios de la empresa	1	Efectuar estudios de mercado para determinar nuevas necesidades de los clientes	■	■	■	■										

Fuente: Plan de Acción

Elaboración: Gabriela Villarreal

Pedidos

Este proceso se encargará de receptor los requerimientos del cliente, además de su atención deberá contribuir a la resolución de problemas y al diseño y la confección de los distintos viajes y paquetes.

Objetivos Estratégicos:

1. Conseguir y firmar contratos turísticos.

Tabla 5.5.- Plan de Acción del Proceso de Pedidos

PLAN DE ACCION DEL PROCESO DE PEDIDOS															
CODIGO		METROPOLITAN TOURING - AMBATO										FECHA: 24/01/2011			
MT-001															
OBJETIVO		ACTIVIDADES	CRONOGRAMA MESES												RESPONSABLE
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Conseguir y firmar y contratos turísticos	1	Capacitar al personal en atencion al cliente	■	■	■	■	■	■							Jefe de Ventas
	2	Dictar al personal de pedidos cursos de liderazgo y persuacion							■	■	■	■	■	■	

Fuente: Plan de Acción

Elaboración: Gabriela Villarreal

Prestación de Servicio

Este proceso deberá convertirse en uno de los procesos más sólidos en Metropolitan Touring consistirá en elaborar nuevas alternativas de servicios y brindar soporte al cliente externo.

Objetivos Estratégicos

1. Implementación de un sistema CRM.

Tabla 5.6.- Plan de Acción del Proceso de Prestación de Servicio

PLAN DE ACCION DEL PROCESO DE PRESTACION DE SERVICIO															
CODIGO		METROPOLITAN TOURING - AMBATO										FECHA: 24/01/2011			
MT-001		CRONOGRAMA MESES													
OBJETIVO		ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	RESPONSABLE
Implementacion de un sistema CRM	1	Definir objetivos del proyecto CRM	■	■											Jefe de Ventas
	2	Buscar asesoria para efectuar la implementacion del CRM			■	■	■	■							
	3	Definir el grupo responsable del proyecto							■						

Fuente: Plan de Acción

Elaboración: Gabriela Villarreal

Satisfacción al cliente

Se encargará de analizar el nivel de satisfacción de clientes, e implementar mejoras a futuro.

Objetivos Estratégicos

1. Analizar la satisfacción del cliente.
2. Elaborar planes de acción.

Tabla 5.7.- Plan de Acción del Proceso de Satisfacción del Cliente

PLAN DE ACCION DEL PROCESO DE SATISFACCION DEL CLIENTE															
CODIGO		METROPOLITAN TOURING - AMBATO										FECHA: 24/01/2011			
MT-001		CRONOGRAMA MESES													
OBJETIVO		ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	RESPONSABLE
Analizar la satisfacción del cliente	1	Levantar una encuesta para medir la satisfacción del cliente	■	■											Jefe de Ventas
	2	Generar un cronograma para la realización de las encuestas			■	■	■								
	3	Designar grupo encuestador						■	■						
Elaborar planes de acción	1	Asignar tareas y responsables para mejorar los resultados de las encuestas sobre la satisfacción del cliente	■	■	■										
	2	Establecer el seguimiento y cierre de las tareas				■	■	■							

Fuente: Plan de Acción

Elaboración: Gabriela Villarreal

5.4.3 Procesos de apoyo.

Recursos Humanos

Proceso de apoyo de vital importancia mediante el cual se seleccionará al recurso más importante de la organización, la gente. Se encargará de seleccionar el personal, y evaluar el desempeño que realiza en su proceso.

Objetivos Estratégicos

1. Reclutar y seleccionar el personal adecuado para una agencia de viajes.
2. Evaluar el desempeño del personal.

Tabla 5.8.- Plan de Acción del Proceso de Recursos Humanos

PLAN DE ACCION DEL PROCESO DE RECURSOS HUMANOS														
CODIGO		METROPOLITAN TOURING - AMBATO										FECHA: 24/01/2011		
MT-001		CRONOGRAMA MESES												RESPONSABLE
OBJETIVO	ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Reclutar y seleccionar el personal adecuado para una agencia de viajes	1	Levantar el perfil del cargo	■	■	■	■								
	2	Tomar pruebas de idoneidad					■	■	■					
	3	Evaluar el perfil psicologico								■	■			
Evaluar el desempeño del personal	1	Implementar buzón de quejas y reclamos sobre el servicio prestado por el personal	■	■										
	2	Anualmente llevar a cabo eventos para incentivar al personal (identidad empresarial)			■	■	■	■	■					

Fuente: Plan de Acción

Elaboración: Gabriela Villarreal

Compras

Este proceso tendrá la responsabilidad de proveer de todos los materiales y suministros necesarios para ejecutar las operaciones de la agencia

Objetivos Estratégicos

1. Trabajar con proveedores calificados.
2. Comprar suministros a bajo precio.

Tabla 5.9.- Plan de Acción del Proceso de Compras

PLAN DE ACCION DEL PROCESO DE COMPRAS															
CODIGO		METROPOLITAN TOURING - AMBATO										FECHA: 24/01/2011			
MT-001		CRONOGRAMA MESES													
OBJETIVO		ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	RESPONSABLE
Trabajar con proveedores calificados	1	Levantar una base de datos de los proveedores	■	■	■	■									Asistente de compras
	2	Efectuar una evaluacion a los proveedores				■	■	■							
	3	Determinar los proveedores mas calificados								■	■				
Comprar suministros a bajo precio	1	Solicitar proformas a los proveedores	■	■	■										
	2	Analizar las mejores proformas (calidad, tiempo de atrazo, garantias)				■									
	3	Efectuar la mejor compra						■	■						

Fuente: Plan de Acción

Elaboración: Gabriela Villarreal

Tecnología de la información

Consistirá en dar un soporte técnico en todas las áreas de la agencia, administrará la red interna, controlará la infraestructura tecnológica, y controlará los sistemas de reservas.

Objetivos Estratégicos

1. Asegurar la disponibilidad de los sistemas informáticos.

Tabla 5.10.- Plan de Acción del Proceso de Tecnología de la Información

PLAN DE ACCION DEL PROCESO DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACION															
CODIGO		METROPOLITAN TOURING - AMBATO										FECHA: 24/01/2011			
MT-001															
OBJETIVO		ACTIVIDADES	CRONOGRAMA MESES												RESPONSABLE
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Asegurar la disponibilidad de los sistemas informaticos	1	Implementar un sistema de soporte	■	■	■										Jefe de Sistemas
	2	Mantenimiento de software y hadtware				■	■								
	3	Establecer un plan de mantenimiento preventivo que garantice la disponibilidad de los equipos							■	■	■				
	4	Generar actualizaciones para evitar virus que contaminen y dañen la red										■	■	■	

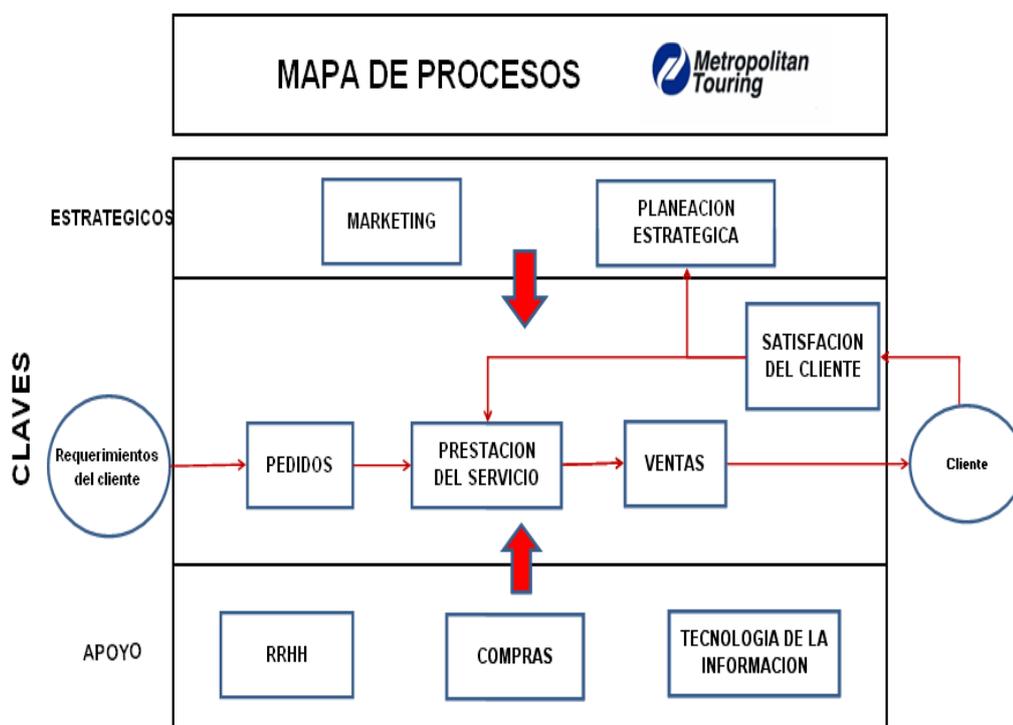
Fuente: Plan de Acción

Elaboración: Gabriela Villarreal

5.5. Levantamiento del mapa de procesos.

El mapa de procesos de la empresa Metropolitan Touring expresa de forma grafica la interrelación e interacción de los procesos que intervienen en la compañía, mediante el mapa se podrá evidenciar el trabajo metódico y sistemático de forma macro que la organización llevará a cabo para la consecución de sus objetivos.

**Gráfico 5.1.- Mapa de procesos de la agencia de viajes
METROPOLITAN TOURING**



Fuente: Mapa de Procesos de Metropolitan Touring - Ambato

Elaboración: Gabriela Villarreal

5.6. Matriz de caracterización de procesos.

La caracterización tiene como finalidad describir cada proceso, estableciendo entre otros, el objetivo, alcance, responsable, normatividad aplicable y los indicadores necesarios para garantizar su control.

Una vez levantado el mapa de procesos esta es la guía principal para empezar con la caracterización de los procesos.

Tabla 5.11.- Caracterización del Proceso de Marketing

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			Código: ADMMSGC-DOG-001	
					Fecha de Elaboración: 01/05/2010	
					Ultima Aprobación: 10/05/2010	
					Revisión: 01	
Elaborado por: Gabriela Villarreal			Revisado por: Rosario Arevalo		Aprobado por: Pamela Arias	
Nombre del Proceso		MARKETING			Responsable del Proceso : Dario Ulloa	
Objetivo:		Generar rentabilidad a la empresa dotando a la misma de estabilidad economica mediante el cumplimiento del plan de marketing y los planes comerciales establecidos en la organización				
Alcance:		Desde la planeacion y ejecución del presupuesto de ventas, fijación de precios, estrategias de publicidad, solicitud de nuevos servicios hasta el seguimiento y control de las ventas				
Proveedor	ENTRADAS	ACTIVIDADES			SALIDAS	Cliente
Mercado	Estudio de mercado	1, Levantamiento del plan de ventas 2, Levantamiento del presupuesto	5, Levantamiento del plan publicitario	Plan de marketing	Satisfaccion del cliente	
Cientes	Estudio de satisfaccion del cliente	Establecimiento de politicas para el control de precios 3, Revision de los precios	6, Seguimiento y control de presupuesto	Presupuesto de ventas	Accionistas	
benchmarking	Solicitudes de nuevos servicios	4, Solicitud de nuevos servicios		Plan Publicitario		
DOCUMENTACION QUE SUSTENTA EL PROCESO		Plan de marketing	Plan publicitario	Presupuesto de ventas		
RECURSOS		Humanos			Materiales / Otros	
		Gerente General Gerente de Ventas	Jefe de ventas Counters	Software	Hardware	
INDICADOR DE GESTION	INDICADORES DEL PROCESO	Indicador	Referencia	Frecuencia	Responsable de Medir	Responsable de
					Gerente de ventas	Jefe de ventas
		Cumplimiento del presupuesto	Dolares facturados / dolares presupuestados	Mensual	Fuente de Información	Revisado en:
					Sistema de informacion	Reunion gerencial
SE APOYA EN: La gestion de ventas						

Fuente: Caracterización de Procesos
Elaboración: Gabriela Villarreal

Tabla 5.12.- Caracterización del Proceso de Planeación Estratégica

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			Código: ADMSGC-DOG-002		
					Fecha de Elaboración: 01/05/2010		
Elaborado por: Gabriela Villarreal		Revisado por: Patricio Andaluz			Última Aprobación: 10/05/2010		
					Revisión: 02		
					Aprobado por: Pamela Arias		
Nombre del Proceso	PLANEACION ESTRATEGICA			Responsable del Proceso Maribel Mayorga			
Objetivo:	Establecer las estrategias a mediano y largo plazo que la organización debe seguir para alcanzar los resultados y objetivos esperados en estricto apego a los principios y valores que practican sus accionistas						
Alcance:	Desde la revision de la mision y vision de la organización, implementacion de planes para alcanzar propositos y objetivos, hasta la revision de planes en curso pasando por la generacion de nuevos planes de accion						
Proveedor	ENTRADAS	ACTIVIDADES			SALIDAS	Cliente	
Ventas	Reportes de ventas	1. Revision de la mision y vision de la empresa	4. Revision de los planes de accion en curso	Mision y vision de la empresa	Accionistas de la compañía		
Satisfaccion del cliente	Estudio de satisfaccion	2. Revision de los presupuestos de ventas	5. Levantamiento de nuevos planes de accion	Plan de marketing			
Marketing	Plan de marketing	3. Revision de la politica de calidad	6. Revision de la politica de calidad	Plan Estrategico			
DOCUMENTACION QUE SUSTENTA EL PROCESO	Plan estrategico						
RECURSOS	Humanos			Materiales / Otros			
	Gerente General Gerente de compras	Gerente de ventas Presidente ejecutivo	Estados Financieros				
INDICADOR DE GESTION	INDICADORES DEL PROCESO	Indicador	Referencia	Frecuencia	Responsable de Medir	Responsable de Gestionar	
		Indices actuales de desempeño	Indicadores levantados en cada proceso	Anual	Presidente ejecutivo	Gerencias	
					Fuente de Información		Revisado en:
					Indicadores actuales de desempeño	Planeacion estrategica	
SE APOYA EN: La gestion de todos los procesos							

Fuente: Caracterización de Procesos

Elaboración: Gabriela Villarreal

Tabla 5.13.- Caracterización del Proceso de Ventas

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			Código: ADMSGC-DOG-003	
					Fecha de Elaboración: 01/05/2010	
Elaborado por: Gabriela Villarreal		Revisado por: Adriana Cabrera			Ultima Aprobación: 10/05/2010	
					Revisión: 03	
					Aprobado por: Pamela Arias	
Nombre del Proceso	VENTAS			Responsable del Proceso: Pamela Arias		
Objetivo:	Generar, planear, ejecutar, y controlar la demanda de los servicios brindados en la Agencia de viajes.					
Alcance:	Desde la entrega de información, broshure, asesoramiento, hasta la facturación de los paquetes turísticos, tickets aéreos, viajes.					
Proveedor	ENTRADAS	ACTIVIDADES			SALIDAS	Cliente
Operadores turísticos	Paquetes Turísticos Información relevante sobre paquetes turísticos.	1. Levantar información de las ofertas de viaje más rentables y convenientes 2. Publicitar mediante medios escritos, virtuales, telefónicos, visuales nuestros servicios.	5. Control de la cartera de ventas 6. Venta de servicios enfocada al cumplimiento del presupuesto.		Paquetes turísticos vendidos. Disponibilidad de ofertas	Clientes Satisfechos
Aerolíneas nacionales e internacionales	Plan de vuelos ordinarios y extraordinarios	3. Ofertar nuestros servicios bajo costos competitivos.	7. Levantamiento de planes de mejora continua. 8. Apertura de carteras		Servicios vendidos	
Clientes	Solicitud de servicios.	4. Seguimiento post venta de nuestros servicios				
DOCUMENTACION QUE SUSTENTA EL PROCESO	Ofertas, broshures, y facturas	Tickets emitidos		Reportes de ventas		
RECURSOS	Humanos			Materiales / Otros		
	Gerente General Jefe de Ventas	Counter internacional Counter nacional		SABRE NETWORK AEROGAL, SIGE TAME		Infraestructura ICARO AIR
INDICADOR DE GESTION	INDICADORES DEL PROCESO	Indicador	Referencia	Frecuencia	Responsable de Medir	Responsable de Gestionar
		Nivel de cumplimiento del presupuesto	Dolares vendidos frente a dolares presupuestados	Mensual	Counters	Jefe de Ventas
					Fuente de Información	Revisado en:
					Sistema de Facturación	Comité de Ventas
SE APOYA EN: La gestión de Marketing y ventas						

Fuente: Caracterización de Procesos

Elaboración: Gabriela Villarreal

Tabla 5.14.- Caracterización del Proceso de Pedidos

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				Código: ADMSGC-DOG-04		
						Fecha de Elaboración: 01/05/2010		
						Ultima Aprobación: 10/05/2010		
						Revisión: 04		
Elaborado por: Gabriela Villarreal			Revisado por: Adriana Cabrera			Aprobado por: Pamela Arias		
Nombre del Proceso PEDIDOS			Responsable del Proceso: Karina Vasco					
Objetivo:		Vender la mayor cantidad de planes y servicios ofertados por la agencia, generando en nuestros clientes satisfacción y fidelidad.						
Alcance:		Desde la recepción del cliente, hasta la resolución de sus inquietudes						
Proveedor	ENTRADAS	ACTIVIDADES				SALIDAS	Cliente	
Operadores turísticos	Paquetes Turísticos e información relevante sobre el tema	1. Recepción del cliente 2. Establecer un nexo entre el cliente y la empresa		4. Ejecución de la venta 5. Emisión de ofertas y opciones frente al servicio requerido		Paquetes turísticos vendidos.	Clientes Satisfechos	
Aerolíneas nacionales e internacionales	Plan de vuelos ordinarios y extraordinarios	3. Recepción de los requerimientos del cliente		6. Contribuir a la solución de problemas		Disponibilidad de ventas		
Clientes	Solicitud de servicios.					Servicios vendidos		
DOCUMENTACION QUE SUSTENTA EL PROCESO		Ofertas, brochures, y facturas		Tikets emitidos		Reportes de ventas		
Humanos				Materiales / Otros				
RECURSOS		Jefe de Ventas		SIGE TAME		Infraestructura		
		Counter internacional		AEROGAL		SABRE NETWORK		
		Counter nacional		SABRE NETWORK		ICARO AIR		
INDICADOR DE GESTION		INDICADORES DEL PROCESO	Indicador	Referencia	Frecuencia	Responsable de Medir	Responsable de Gestionar	
			Nivel de cumplimiento del presupuesto	Dolares vendidos frente a dolares presupuestados	Mensual	Counters	Jefe de Ventas	
							Fuente de Información	Revisado en:
							Sistema de Facturación	Comité de Ventas
SE APOYA EN: La gestión de Marketing y ventas								

Fuente: Caracterización de Procesos

Elaboración: Gabriela Villarreal

Tabla 5.15.- Caracterización del proceso Prestación del servicio

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			Código: ADMSGC-DOG-05	
					Fecha de Elaboración: 01/05/2010	
Elaborado por: Gabriela Villarreal		Revisado por: Adriana Cabrera			Ultima Aprobación: 10/05/2010	
					Revisión: 05	
					Aprobado por: Pamela Arias	
Nombre del Proceso	PRESTACION DEL SERVICIO				Responsable del Proceso: Pamela Arias	
Objetivo:	Continuar el esfuerzo inicial de ventas mediante acciones posteriores al cierre de la venta para asegurar la satisfacción total del cliente					
Alcance:	Desde la atención a los clientes, entrega de datos o proformas solicitados, hasta el seguimiento y cierre de la venta					
Proveedor	ENTRADAS	ACTIVIDADES			SALIDAS	Cliente
Cliente	Solicitud de asesoramiento del cliente	1. Comunicación con el cliente posterior a la venta		4. Asegurar que el cliente cumpla el itinerario	Cierre de quejas y reclamos	Clientes Satisfechos
Pedidos	Registro de quejas y reclamos	2. Resolución de quejas y reclamos del cliente 3. Informar al cliente en caso de variaciones en el itinerario		5. Soporte y asesoramiento al cliente mientras dure el paquete	Cierre de asesoramiento	
DOCUMENTACION QUE SUSTENTA EL PROCESO	Registro de quejas y reclamos	Solicitud de asesoramiento del cliente				
RECURSOS	Humanos			Materiales / Otros		
	Jefe de Ventas Counter nacional Counter internacional			Sistema de Quejas y reclamos (CRM)		
INDICADOR DE GESTION	INDICADORES DEL PROCESO	Indicador	Referencia	Frecuencia	Responsable de Medir	Responsable de Gestionar
		Nivel de quejas y reclamos	Numero de quejas reportadas cada mes	Mensual	Jefe de ventas	Jefe de Ventas
					Fuente de Información	Revisado en:
					Registro de quejas y reclamos	Comité de Ventas
		SE APOYA EN: La gestion de Marketing y ventas				

Fuente: Caracterización de Procesos

Elaboración: Gabriela Villarreal

Tabla 5.16.- Caracterización del proceso Satisfacción del cliente

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			Código: ADMSGC-DOG-006	
					Fecha de Elaboración: 01/05/2010	
					Última Aprobación: 10/05/2010	
					Revisión: 06	
Elaborado por: Gabriela Villarreal			Revisado por: Adriana Cabrera		Aprobado por: Pamela Arias	
Nombre del Proceso	SATISFACCION DEL CLIENTE			Responsable del Proceso: Luis Morales		
Objetivo:	Medir el grado de satisfacción de los clientes externos acerca de los servicios entregados por la Agencia de viajes para identificar los aspectos que pueden mejorarse					
Alcance:	Inicia con la planeación y medición de la satisfacción del cliente sobre nuestro servicio e imagen y termina con la implementación de los planes de mejoramiento					
Proveedor	ENTRADAS	ACTIVIDADES			SALIDAS	Cliente
Cientes	Encuesta de satisfaccion	1. Planear la evaluación de la satisfacción del cliente. 2. Desarrollar la evaluación de la satisfacción del cliente.		3. Implementar el plan de mejoramiento	Informe de satisfaccion del cliente Planes de accion	Marketing y ventas
DOCUMENTACION QUE SUSTENTA EL PROCESO	Informe de satisfaccion del cliente	Planes de accion		Encuestas		
RECURSOS	Humanos			Materiales / Otros		
	Jefe de Ventas Encuestador de mercado			Vehiculos Telefonos Software Hardware		
INDICADOR DE GESTION	INDICADORES DEL PROCESO	Indicador	Referencia	Frecuencia	Responsable de Medir	Responsable de Gestionar
		Nivel de satisfaccion del cleinte	Numero de respuestas positivas sobre el total de preguntas	Semestral	Encuestador	Jefe de ventas
					Fuente de Información	Revisado en:
					Encuestas	Comité de ventas
SE APOYA EN: La gestion de marketing y ventas						

Fuente: Caracterización de Procesos

Elaboración: Gabriela Villarreal

Tabla 5.17.- Caracterización del proceso Recursos Humanos

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			Código: ADMSGC-DOG-007		
					Fecha de Elaboración: 01/05/2010		
					Ultima Aprobación: 10/05/2010		
					Revisión: 07		
Elaborado por: Gabriela Villarreal			Revisado por: Rosario Arevalo		Aprobado por: Pamela Arias		
Nombre del Proceso		RECURSOS HUMANOS			Responsable del Proceso: Mariela Santana		
Objetivo:		Seleccionar personal competente que cumpla el perfil del cargo, capacitar y evaluar al personal de la compañía, promover un buen entorno laboral.					
Alcance:		Desde el requerimiento del personal, seleccion e ingreso a la compañía.					
Proveedor	ENTRADAS	ACTIVIDADES			SALIDAS	Cliente	
Multitabajos	Requerimineto del personal	1. Administracion de recursos humanos por competencias 2. Capacitacion corporativa 3. Clima y cultura organizacional			Personal seleccionado y capacitado	Procesos internos de la compañía	
Bolsa de empleo	Requerimiento de capacitacion	4. Evaluacion psicologica 5. Desarrollo organizacional			Entorno laboral y personal competente		
DOCUMENTACION QUE SUSTENTA EL PROCESO	Perfil del cargo	Encuestas de clima laboral		Brechas		Solicitudes de capacitacion	
RECURSOS	Humanos			Materiales / Otros			
	Jefe de recursos humanos			Sistema Compers			
INDICADOR DE GESTION	INDICADORES DEL PROCESO	Indicador	Referencia	Frecuencia	Responsable de Medir	Responsable de Gestionar	
		Encuesta de clima laboral	Numero de preguntas satisfactorias sobre total de preguntas de la encuesta	Semestral	Visitadora social	Linea de supervision	
					Fuente de Información	Revisado en:	
					Registro de encuestas	Reunion gerencial	
					SE APOYA EN: La gestion de recursos humanos		
		Indice de rotocion	Donde: A= admisiones del personal durante el periodo considerado (entradas) D= desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo considerado.	Semestral	Responsable de Medir	Responsable de Gestionar	
					Jefe de recursos humanos	Linea de supervision	
			Fuente de Información	Revisado en:			
			Registro de ingresos y salidas de personal	Reunion gerencial			
			SE APOYA EN: La gestion de recursos humanos				

Fuente: Caracterización de Procesos

Elaboración: Gabriela Villarreal

Tabla 5.18.- Caracterización del proceso de Compras

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			Código: ADMMSGC-DOG-008	
					Fecha de Elaboración: 01/05/2010	
					Última Aprobación: 10/05/2010	
					Revisión: 08	
Elaborado por: Gabriela Villarreal			Revisado por: Daniel Calvopiña		Aprobado por: Pamela Arias	
Nombre del Proceso	COMPRAS			Responsable del Proceso Sadry Freire		
Objetivo:	Proveer a la organización de todos los materiales y suministros necesarios para llevar a cabo las operaciones que sustentan el negocio.					
Alcance:	Desde la solicitud de próformas, análisis y aceptación hasta la entrega de los materiales y suministros en el almacén, incluye el pago a proveedores.					
Proveedor	ENTRADAS	ACTIVIDADES		SALIDAS	Cliente	
Proveedores calificados	Solicitud de compras	1. Solicitar próformas 2. Solicitud de compra y ejecución de la compra	4. Seguimiento y aprovisionamiento del inventario de materiales de alto consumo. 5. Pago a proveedores	Abastecimiento de materiales Análisis de inventario	Procesos internos de la compañía	
DOCUMENTACIÓN QUE SUSTENTA EL PROCESO	Plan de compras	Presupuesto	Presupuesto de materiales por áreas			
RECURSOS	Humanos		Materiales / Otros			
	Jefe de compras Asistente de compras	Ayudante de compras	Sistema de administración de inventarios			
INDICADOR DE GESTIÓN	INDICADORES DEL PROCESO	Indicador	Referencia	Frecuencia	Responsable de Medir	Responsable de Gestionar
		Nivel de Inventario	Inventario Ideal / Inventario Total	Semanal	Jefe de Compras	Asistente de Compras
					Fuente de Información	Revisado en:
					Sistema Inforámico	Reunión Departamental
SE APOYA EN: Servicio de proveedores externos.						

Fuente: Caracterización de Procesos

Elaboración: Gabriela Villarreal

Tabla 5.19.- Caracterización del proceso de Tecnología de la Información

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			Código: ADMSGC-DOG-002		
					Fecha de Elaboración: 01/05/2010		
					Ultima Aprobación: 10/05/2010		
					Revisión: 09		
Elaborado por: Gabriela Villarreal			Revisado por: Adriana Cabrera		Aprobado por: Pamela Arias		
Nombre del Proceso	TECNOLOGIA DE LA INFORMACION			Responsable del Proceso Raul Villota			
Objetivo:	Asegurar la disponibilidad de los sistemas informaticos.						
Alcance:	Desde la instalacion y mantenimiento,hasta la actualizacion de los sistemas informaticos .						
Proveedor	ENTRADAS	ACTIVIDADES			SALIDAS	Cliente	
Corporacion Nacional de Telecomunicaciones.	Servicio de internet	1. Ejecutar actualizaciones frecuentes de antivirus 2. Mantenimiento de software 3. Mantenimiento de hardware.			4. Mantenimiento de la red. 5. Soporte tecnico.	Sistemas operativos	Procesos de la compania
Iconos Sistemas	Asesoramiento tecnico						
DOCUMENTACION QUE SUSTENTA EL PROCESO	Procedimiento de control de equipos	Respaldos informaticos		Manual de servicio interno			
RECURSOS	Humanos			Materiales / otros			
	Jefe de sistemas			Computadores Instalaciones de red			
INDICADOR DE GESTION	INDICADORES DEL PROCESO	Indicador	Referencia	Frecuencia	Responsable de Medir	Responsable de Gestionar	
		Velocidad de respuesta de los sistemas	Mili segundos	Mensual	Jefe de sistemas	Jefe de sistemas	
					Fuente de Información	Revisado en:	
					Sistemas informaticos	Reunion Gerencial	
SE APOYA EN: Servicio de proveedores externos.							

Fuente: Caracterización de Procesos

Elaboración: Gabriela Villarreal

Tabla 5.20.- Beneficios de la Gestión por Procesos.

BENEFICIOS	
Sin Gestión por Procesos	Con Gestión por Procesos
Procesos en forma de islas, visión vertical	Eliminación del trabajo por islas , mayor integración y agregación , por ende hay una visión transversal
Enfoque a la línea Jerárquica	Enfoque al cliente externo
ejerce su poder personal sobre recursos humanos y técnicos	Los recursos humanos y técnicos se utilizan para aportar valor a los clientes
El organigrama es visible	los procesos y sus responsables son más visibles
No hay responsabilidad de todo el proceso	Existe responsabilidad sobre el conjunto de las actividades del proceso.
El cliente ve la estructura	El cliente ve el proceso horizontalmente, obtiene satisfacción
Las actividades se encuadran en el departamento	Las actividades se estructuran en procesos.
Los objetivos particulares son preponderantes	Los objetivos tienen interrelación y ayudan a la consecución de un mismo fin

En la Tabla 5.20 se indican los beneficios de una empresa al trabajar con un modelo de gestión por procesos.

Fuente: Beneficios de la Gestión por Procesos.

Elaboración: Gabriela Villarreal.

CAPÍTULO VI

6. Conclusiones y Recomendaciones.

6.1 Conclusiones.

- La implementación de Gestión por Procesos es un punto de quiebre importante para pasar de una visión departamental con objetivos localizados a una visión integral con objetivos comunes los mismos que apuntan el fortalecimiento de la ORGANIZACIÓN con todas las partes interesadas.
- Al realizar la implementación de gestión por procesos para Metropolitan Touring – Ambato se fortalece el entendimiento sobre el funcionamiento de los procesos esto permite gestionarlos y controlarlos.
- Los detalles de los procesos son importantes porque determinan el consumo de recursos, el cumplimiento de especificaciones, en definitiva: la eficiencia de los procesos. La calidad y productividad requieren atención en los detalles
- La forma de interactuar e interrelacionar los procesos en Metropolitan Touring – Ambato con la organización del trabajo y la dirección, la toma, ejecución y control de las decisiones de dirección y las exigencias del entorno han variado para adaptarse a estas transformaciones que han dado lugar a que cada vez más se reclamen nuevas herramientas de gestión basada en procesos.

6.2 Recomendaciones.

- En la actualidad con un entorno altamente competitivo es fundamental que las organizaciones implementen metodologías que ayuden a estandarizar los procesos, que fundamenten los conceptos de satisfacción del cliente, control y seguimiento, y que apunten siempre a la mejora continua de las Organizaciones.
- La implementación de gestión por procesos es totalmente válida en la medida que éstas quieran madurar, la interrelación e interacción de sus procesos internos, el poder establecer con exactitud los alcances y objetivos por cada proceso ayuda a incrementar el grado de compromiso y responsabilidad que tienen los mandos medios y sus colaboradores en busca de los objetivos comunes de la Empresa.
- Se recomienda implementar los planes de acción levantados en cada proceso, para aportar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos
- En la actualidad se sostiene que la calidad no debe ser una casualidad al final de una red de procesos en el destino turístico, es imprescindible gestionar la calidad para garantizar el resultado, para ello se recomienda implantar un Sistema de Gestión de Calidad encaminado a un mejoramiento continuo y una posterior certificación ISO 9001:2008.

PRELIMINARES DE CONSULTA.

BIBLIOGRAFÍA.

- ALARCÓN, J.A. Reingeniería de Procesos. Fundación Confemetal.(2008).
- CARRASCO Bravo, Juan. Gestión de Procesos. Ed. Evolución S.A., Santiago, Chile (2008).
- CASELLES, Joseph M. Segundo Congreso Nacional de Estadísticas e Investigación Operativa, Lérida España (2008).
- CREUS SOLE, Antonio. Control de Procesos Industriales. Boixareu Editores
- DE LA Cruz, Juan. Calidad y Gestión. Capitulo 3. México (2008).
- FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, M. A. El Control, Fundamento de la Gestión por Procesos y la Calidad total. Editorial. (2006).
- GALLOWAY. Mejora Continua de Procesos. Dianne.Gestión 2010
- GONZÁLEZ, Hugo. Procesos de la Gestión de Calidad. Buenos Aires. (2007).
- HAMMER – CHAMPÚ, Reingeniería, Grupo Editorial Norma. Bogota, Colombia. (2008).
- HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogota. (2007).

- KOONTZ, Harold. Administración, Una perspectiva global, 10 ed. México: McGraw Hill Interamericana de México, S.A. 2007
- MENDIOLA, Álava. Guía de la Calidad. S.L. La salceda (2008).
- MARTÍNEZ H, Rogelio A. Gerencia en Procesos de Mejora. (2006).
- MARTÍNEZ Ricardo. Cuadro de Mando Integral. Nuevo Modelo para el diseño de Indicadores y control de Gestión. Bogota – Colombia. (2006).
- MORRIES, Daniel. BRANDON, Joel. Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios. Edit. Mac Graw Hill.2006
- PÉREZ-Fdz. DE VELASCO, J.A. Gestión por procesos. Reingeniería y Mejora de los Procesos de la Empresa. España (2006).
- POIRIER, Charles C. Alianzas empresariales para la mejora continua: Como forjar alianzas duraderas entre empleados y clientes. México (2006).
- PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva. Compañía Editorial Continental. México (2007).
- PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental. México (2009).
- RIVEROLA, John. El diseño de procesos y la reducción del tiempo de servicio. Edit. IESE-Folio. 2007

- ROURE. J.B, MOÑINO. M., RODRIGUEZ-BADAL, Miguel. La gestión por procesos. Edit. IESE-Folio 2007
- SMITH. James. Investigaciones sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones. Estados Unidos: 2005

LINCOGRAFIA.

- http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm
- www.upm.es/innovacion/calidad/.../
- <http://www.gestionporprocesos.com/procesos/>
- http://www.spinaquito.gov.ec/_upload/ORGAESTRU.pdf
- <http://www.uajms.edu.bo/CIEPLANE/pdf/Mod5.pdf>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/27/ISO.htm>
- http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm
- <http://www.chospab.es/calidad/archivos/Documentos/Gestiondeprocesos.>
- <http://www.monografias.com/trabajos10/hotel/hotel.shtml>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprosos.htm>
- http://www.portalcalidad.com/docs/cat57-gestion_por_procesos
- http://www.portalcalidad.com/docs/cat57-gestion_por_procesos
- <http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>

ANEXOS

ANEXO N° 1

Glosario de Términos

Es conveniente aclarar algunos conceptos antes de adentrarnos en los detalles de la gestión por procesos. Se incluye a continuación un glosario de términos relacionados. Algunas de las definiciones reflejadas están establecidas en la Norma ISO 9000:2000.

Actividad

Cada uno de los elementos en los que se puede desglosar un proceso. Las actividades a su vez se pueden desglosar en Tareas.

ANSI

American National Standards Institute (ANSI)

Eficacia

Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados (ISO 9000:2000, 3.2.14)

Eficiencia

Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados (ISO 9000:2000, 3.2.15)

EFQM

Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) La EFQM (European Foundation for Quality Management) fue fundada en 1988 por los presidentes de las 14 mayores compañías europeas, con el apoyo de la Comisión Europea.

Indicador

Parámetro que permite evaluar de forma cuantitativa la eficacia y/o eficiencia de los procesos. Los indicadores pueden medir la percepción del cliente acerca de los resultados (indicadores de percepción) o bien variables intrínsecas del proceso (indicadores de rendimiento). Es recomendable que la organización establezca indicadores de rendimiento y/o percepción al menos de sus procesos estratégicos y clave.

Instrucción

Descripción documentada de una actividad o tarea.

Macroproceso

Conjunto de Procesos interrelacionados y con un objeto general común.

Mapa de Procesos

Diagrama que permite identificar los procesos de una organización y describir sus interrelaciones principales.

Misión

Enunciado que describe la razón de ser de una organización. "Lo que somos". La descripción de la misión debería incluir, según el caso, la respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué debe hacer o producir la organización? (productos y/o servicios)
¿Para qué o para quién lo hace? (clientes)
- ¿Cómo se propone hacerlo? (procesos básicos)
- ¿Dónde lo hace? (alcance organizativo y/o geográfico)
- ¿Proveedores? (Si son indispensables para el logro de la misión)

Procedimiento

Forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso (ISO 9000:2000, 3.4.5)

Proceso

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en salidas (ISO 9000:2000, 3.4.1)

Producto

Resultado de un Proceso (ISO 9000:2000, 3.4.2)

Registro

Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas (ISO 9000:2000, 3.7.6)

Sistema

Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan (ISO 9000:2000, 3.2.1)

Sistema de Gestión

Sistema para establecer la política y objetivos y para lograr dichos objetivos (ISO 9000:2000, 3.2.2)

Visión

Enunciado que describe la situación futura deseada de una organización. “Lo que queremos ser” o “Cómo queremos ser vistos” en un plazo de tiempo determinado.

Valores

Conjunto de comportamientos, actitudes, creencias y estilos adoptado en una organización. Elementos de la cultura de una organización.

ANEXO N° 2



ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL QUE LABORA EN METROPOLITAN TOURING

OBJETIVO.- Establecer mediante este mecanismo la situación actual de los procesos su grado de interrelación e interacción.

INDICACIONES: El presente cuestionario tiene el carácter de confidencial, razón por la cual solicitamos comedidamente se digne responder con sinceridad a las siguientes preguntas ubicando X en el casillero que correspondiente.

FECHA.- 27-01-2011

ENCUESTADOR.- Gabriela Villarreal

ENCUESTADO.-

1.- ¿Cree usted que la empresa debe contar con un modelo de gestión por procesos para mejorar sus actividades?

SI ____

NO ____

2.- ¿Cree usted que la Gerencia General debe mejorar los procesos de Marketing?

SI ____

NO ____

3.- ¿Existe en la empresa algún plan de actividades para evaluar la satisfacción del cliente?

SI ____

NO ____

4.- ¿Conoce usted la existencia de planes de acción que contribuyan con el mejoramiento continuo de la empresa?

SI ____

NO ____

5.- ¿Conoce usted si la Gerencia General de Metropolitan Touring cuenta con planes para mejorar el proceso de ventas?

SI ____

NO ____

6.- ¿Considera usted que en la agencia se debería implementar un plan para el correcto proceso de Recursos Humanos?

SI ____

NO ____

7.- ¿Cree usted que se debería determinar acciones para mejorar el proceso de satisfacción al cliente?

SI ____

NO ____

Gracias por su colaboración

ANEXO N° 3

Encuesta dirigida a los clientes que visitan la agencia de viajes Metropolitan Touring – Ambato.

Fecha	_____	
Cliente	_____	
Encuestador	_____	

Encuesta de satisfacción al cliente - usuario

Gracias por realizar la Encuesta de satisfacción del cliente. No tardará más de cinco minutos en completarla y nos será de gran ayuda para mejorar nuestros servicios. Los datos que en ella se consignen se tratarán de forma anónima.

1: ¿El servicio que presta Metropolitan Touring da respuesta rápida a sus necesidades y problemas?

SI _____ NO _____

2: ¿La atención al cliente en Metropolitan Touring es la adecuada y acorde a sus expectativas?

SI _____ NO _____

3: ¿Cree usted que el personal de Metropolitan Touring esta totalmente calificado para realizar las tareas que tiene que realizar?

SI _____ NO _____

4: ¿Estaría usted dispuesto a colaborar con Metropolitan Touring en la calificación de la satisfacción referente a los servicios recibidos?

SI_____ NO_____

5: ¿Piensa usted que el proceso de Marketing de Metropolitan Touring es lo suficientemente efectivo para captar clientes?

SI_____ NO_____

Gracias por su colaboración

ANEXO N° 4

NORMA ISO 9000

La ISO 9000 es una norma internacional para la gestión de la calidad. Es la denominación con la que se conoce a la “Internacional Organization for Standardization” (Organización Internacional de Normalización), que se dedica a promover, en todo el mundo, la estandarización mediante la aplicación de normativas en todas las organizaciones, para hacer posible el intercambio internacional de bienes y servicios.

Hay dos tipos de certificaciones: la de empresa y la de producto. Estas últimas, solo tienen en cuenta la calidad técnica del producto y no la satisfacción del cliente, de la que se ocuparía la certificación de empresa. Si una empresa está certificada, todos sus productos lo están.

Esta norma se aplica cuando el objetivo es lograr de forma coherente la satisfacción del cliente con los productos y servicios. Ofrece garantías adicionales tales como:

Confianza. La aplicación de los sistemas de gestión dentro de esta normativa hace que éstos merezcan la plena confianza por parte de los clientes.

Satisfacción. El objetivo final de la norma ISO 9001 es la satisfacción del cliente.

Garantía de mejora continua. Con esta certificación se pone de manifiesto el propósito de las empresas de mejora continua en sus procesos y procedimientos, haciendo participar a los empleados, clientes y proveedores, para seguir mejorando día a día.

La normativa consta de una serie de cláusulas, cada una de las cuales establecen los requisitos para las diferentes áreas del sistema de gestión de la calidad de la empresa. Se trata de principios básicos en la gestión de la calidad encaminados a la mejora del funcionamiento de una organización, aplicables sobre los aspectos organizativos de una empresa, en la búsqueda de la mejora de los productos y servicios para obtener como objetivo final la satisfacción del cliente. **(La Gestión de la Qualitat, FIDEM Consultors and auditors, 2003. PP 56)**

ANEXO N° 5

ISO 9000 EN HOSTELERÍA Y TURISMO EN GENERAL

Está generalmente admitido que la serie de normas internacionales ISO 9000 proporciona un marco efectivo y razonablemente económico, mediante el cual la Dirección de una organización puede de forma sistemática diseñar, desarrollar, medir, entregar y mejorar la calidad de sus productos, además de ser un medio altamente eficaz para conocer y así satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes. Los modelos ISO 9000 son perfectamente aplicables a las compañías del sector turístico, muy especialmente desde la revisión técnica de estas normas que ha sustituido a las anteriores ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 de 1994 por la nueva versión de ISO 9001 e ISO 9004 de 2000, que dejan bien claro que el término “producto” puede significar también “servicio”, y que se desarrollan como un “par consistente de normas” con estructura y secuencia idénticas, facilitando la transición entre ambas con sinergia mejorada. (SUMMERS, Donna “Administración de la Calidad”, Pearson Educación de Mexico, S.A de C.V pág. 92.

ANEXO N° 6

**METROPOLITAN TOURING – AMBATO.
AGENCIA MATRIZ (Centro Comercial Caracol)**



ANEXO N° 7

AGENCIA MALL DE LOS ANDES (INTERIOR DEL MEGAMAXI).



ANEXO N° 8

AGENCIA CENTRO (PORTAL DEL PARQUE MONTALVO).

