

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



Facultad de
**Ciencias Sociales
y Humanísticas**



**PROYECTO DE REINGENIERÍA DE PROCESOS DE LA EMPRESA
HILLARY NATURE RESORT & SPA. A TRAVES DE UNA APLICACIÓN
METODOLOGICA**

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Previa la obtención del Título de:

INGENIERO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Presentado por:

ÁNGEL PAUL APOLO OCHOA.

JOSUÉ ENRIQUE PRECIADO TELLO.

Guayaquil – Ecuador

2015

AGRADECIMIENTOS

Primero le agradezco a Dios, por ser nuestro guía y por haberme permitido llegar hasta este punto, a mis padres Mayra Ochoa y Ángel Apolo, quienes han sido un pilar muy importante y quienes me han dado todo su apoyo durante toda mi vida inculcándome valores y guiándome para alcanzar el éxito, a mis abuelos Lourdes Jaramillo y Aurelio Ochoa, quienes han sido como mis segundos padres, siempre apoyándome y aconsejándome de la mejor manera y a mis amigos quienes de una u otra forma han estado conmigo y me han dado su apoyo.

ÁNGEL PAUL APOLO OCHOA

Agradezco a Dios por bendecirme y permitir que culmine esta etapa de mi vida. A mis padres la Sra. Carmen Tello y el Ing. Alfredo Preciado quienes me han venido apoyando a lo largo de mi carrera. A la Escuela Superior Politécnica de Litoral ESPOL por darme la oportunidad de ser un profesional formado en sus aulas. Y a mí director de tesis Phd. Víctor Hugo Gonzales por inculcarme sus conocimientos y experiencia profesional.

JOSUÉ ENRIQUE PRECIADO TELLO

DEDICATORIAS

Este trabajo de titulación se lo dedico a mis padres Mayra Ochoa y Ángel Apolo, quienes me dieron la vida y quienes siempre han estado presentes para mí brindándome todo su apoyo y su guía enseñándome que no hay herencia más grande de los padres hacia los hijos, que la educación; a mis abuelos Lourdes Jaramillo y Aurelio Ochoa, quienes han sido muy importantes para mí, y además han sabido darme buenos consejos y han sabido guiarme por un buen camino, a mi familia en general, tías, tíos, hermanas quienes espero estén orgullosos de este mérito y más importante este trabajo se lo dedico a dios, que es el único que sabe cuál es nuestro destino y cuán lejos llegaremos en la vida.

ÁNGEL PAUL APOLO OCHOA

Dedico el presente trabajo de titulación a mis padres que gracias a ellos y a su apoyo brindado pude culminar mi carrera. A toda mi familia que con su apoyo y confianza logré esforzarme y no rendirme jamás. A mis compañeros y profesores de clase ya que con el diario vivir fueron una segunda familia para mí. Y sobre todo, dedicado de manera especial para Dios, ya que gracias a sus bendiciones he logrado llegar hasta donde estoy.

JOSUÉ ENRIQUE PRECIADO TELLO

TRIBUNAL DE TITULACIÓN

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'V. González', written over a horizontal line.

PhD. D. Víctor Hugo González

Director De Seminario

A stylized handwritten signature in black ink, written over a horizontal line.

Presidente del Tribunal

A stylized handwritten signature in black ink, written over a horizontal line.

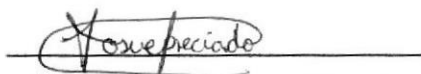
Vocal del Tribunal

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente a los autores, y al patrimonio intelectual de la misma Escuela Superior Politécnica del Litoral”



ÁNGEL PAUL APOLO OCHOA.



JOSUÉ ENRIQUE PRECIADO TELLO.

RESUMEN

Nuestro proyecto se basa en realizar una reingeniería de procesos de la Empresa Hillary Nature Resort & Spa. Resort nuevo ubicado en la ciudad de Arenillas en la Provincia de El Oro, este resort se maneja con una modalidad todo incluido, compitiendo a su vez con las cadenas de mayor prestigio a nivel nacional y en el extranjero. Esta reingeniería de procesos se la realizara mediante la aplicación de una metodología, basada en el diagramado de procesos de BPMN y de IDEF0, las mismas que nos ayudaran en compañía de encuestas y entrevistas realizadas a los colaboradores y clientes del hotel a identificar cuáles son los principales problemas o desperdicios en los procesos del hotel; para reducir un poco él estudia dado a que el hotel cuenta con muchas áreas nos vamos a basar en el Departamento de Recepción, el cual según el Gerente General el Ingeniero en Petróleo y Minas Juan Carlos Rojas Fajardo es el departamento con mayores falencias dentro de su empresa. Este departamento está encargado de realizar las reservas, coordinar movilización desde y hacia el aeropuerto de Santa Rosa, de coordinar la movilización interna de los huéspedes, de realizar los cobros por pase día y por hospedaje y de realizar el Chequeo de entrada y chequeo de salida a los huéspedes. Los principales problemas encontrados fueron, el tiempo de espera de los clientes para pasar a sus habitaciones al realizar el Chequeo de entrada, la mala organización del transporte interno por ende se estaba brindando un mal servicio a los huéspedes, falta de señalización en las instalaciones y falta de capacitaciones a los empleados. Para eliminar estos problemas, se realizara un cambio de los procesos en este departamento, se creara un horario establecido para el transporte para eliminar los problemas existentes, se creara un plan de capacitaciones al personas, ya que este lo amerita para poder brindar un servicio de primera y se aplicara técnicas lean, las mismas que serán acogidas por la empresa como una nueva política interna con el afán de implementar técnicas de mejora continua.

Palabras Claves: *Reingeniería, Técnicas Lean, capacitaciones, mejora continua.*

Índice

AGRADECIMIENTOS	I
TRIBUNAL DE TITULACIÓN	III
DECLARACIÓN EXPRESA	IV
RESUMEN	V
Tabla de Ilustraciones	IX
Tabla de Gráficos	X
Lista de Tablas	XI
CAPITULO 1 INTRODUCCIÓN	1
1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	1
1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3. OBJETIVOS	6
1.3.1. Objetivo General	6
1.3.2. Objetivos Específicos	6
1.4. JUSTIFICACIÓN	6
1.5. ALCANCE DEL ESTUDIO	7
CAPITULO 2 REVISIÓN DE LITERATURA	8
2.1 TRABAJOS NACIONALES Y EXTRANJEROS SOBRE LA MEJORA DE PROCESOS EN EMPRESAS HOTELERAS.	8
2.2 MÉTODOS PARA DISEÑAR PROCESOS Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS HOTELERAS.	13
2.3 MÉTODOS PARA EVALUAR DESPERDICIOS EN PROCESOS DE EMPRESAS HOTELERAS.(LEAN TECHNIQUES)	16
2.4 MÉTODOS PARA TRANSFORMACIÓN DE EMPRESAS.....	23
2.5 METODOLOGÍA DE MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD DE PHD VÍCTOR HUGO GONZÁLEZ.....	25
CAPITULO 3 METODOLOGÍA	27
3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	27
3.1.1 Análisis Interno de la Empresa Hillary Nature Resort & Spa.....	27
Análisis Externo de la Empresa Hillary Nature Resort & Spa.....	28
3.1.2 Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)	30
3.1.3 Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)	31
3.1.4 Matriz Interna – Externa (I-E Matrix).....	33
3.1.5 Space Matrix	34

3.2 IDENTIFICAR DESPERDICIOS, PROCESOS, SUBPROCESOS Y MODELARLOS USANDO IDEF0, BPMN CON INDICADORES DE GESTIÓN.

35

3.3 SIMULAR LOS PROCESOS, IMPLEMENTAR INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD Y DESEMPEÑO	40
3.3.1 Bizagi	40
3.3.2 Metodología IDEF0	41
3.4 DISEÑO DE NUEVOS PROCESOS Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	45
3.4.1 Business Process Modeling Notation (BPMN)	45
3.5 TÉCNICAS LEAN A APLICARSE	49
3.5.1 Metodología 8D	49
3.5.2 Kaizen	50
3.5.3 Metodología 5S	52
3.5.4 VSM (ValueStreamMapping)	53
3.5.5 Gestión Visual:	53
CAPITULO 4 DESARROLLO DEL PLAN DE REINGENIERÍA	54
4.1 IDENTIFICACIÓN DE DESPERDICIOS Y FACTORES CRÍTICOS DE PROCESO.	54
Identificación de Desperdicios	54
¿Qué son los Desperdicios?	54
4.1.1 Entrevistas y encuestas	54
4.2 INDICADORES Y PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL	63
4.2.1 Resultados de la Encuesta Sobre Servicio al Cliente.	66
4.2.2 Puntos Críticos de Control:	73
4.3 DIAGRAMA GENERAL DE PROCESOS ACTUALES DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN.	74
4.3.1 Área de Reservas vía telefónica:	75
4.3.2 Área de Check In:	76
4.3.3 Área de Check Out:	77
4.4 VALIDACIÓN DE PROCESOS ACTUALES DE LA EMPRESA.	77
4.4.1 Modelamiento de Procesos actuales del departamento del área de Check In	79
4.5 SIMULACIÓN DE PROCESOS ACTUALES	79
4.6 DIAGRAMA DE PROCESOS FUTUROS DE LA EMPRESA	81
4.6.1 Área de Reservas:	82
4.6.2 Área de Check In	83

4.6.3	Área de Check Out	83
4.7	SIMULACIÓN DE PROCESOS FUTUROS	84
4.8	APLICACIÓN DE TÉCNICAS LEAN.	88
4.8.1	Falta de Señalización.....	88
4.8.2	Falta De Capacitación Al Personal.....	89
4.8.3	Falta de charlas de motivación al personal.....	89
4.8.4	Falta de información del personal sobre los servicios del hotel.....	89
4.8.5	Demora en el Transporte Interno	89
4.8.6	Realizar el Cobro del Hospedaje.....	90
4.8.7	Llenar Hojas de Registro.....	90
4.9	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	90
	CAPITULO 5 IMPLEMENTACION	94
	Bibliografía	100

Tabla de Ilustraciones

Figura 1.1: Mapa Hillary Nature Resort & Spa	2
Figura 1.2: Ubicación Hillary Nature Resort& Spa (Google Maps).....	2
Figura 1.3: Promoción Hillary Nature Resort & Spa.....	3
Figura 1.4: Imagen Habitación Hillary Resort.....	4
Figura 2.1: Value Stream Mapping Actual	22
Figura 2.2: Value Stream Mapping Future	22
Figura 2.3: Pasos en la metodología de mejora de la productividad de PHD Víctor Hugo González.....	26
Figura 3.1; Gráfico General modelamiento de Procesos.	35
Figura 3.2: Características de las técnicas 5S	38
Figura 3.3: Tarjeta Roja	39
Figura 3.4: Metodología IDEF0.....	41
Figura 3.5: Referencia de Detalle	43
Figura 3.6: Modelación IDEF0.....	44
Figura 3.7: Diagrama de colaboración.....	48
Figura 4.1: Área de Reservas vía telefónica	75
Figura 4.2: Área de Check In.....	76

Tabla de Gráficos

Gráfico 1.1 Encuesta de Hillary Resort	5
Gráfico 1.. Encuesta de Hillary Resort	5
Gráfico 2.3 Porcentaje de información con respecto a la gestión visual. (Solution) .	23
Gráfico 4.1 Check in/Check Out.....	59
Gráfico 4.2 Resultados tangibles de la encuesta	67
Gráfico 4.3 Diferencia entre la perspectiva y la realidad de la fiabilidad.	68
Gráfico 4.4 Diferencia entre la perspectiva y la realidad en la capacidad de respuesta	69
Gráfico 4.5 Diferencia entre la perspectiva y la realidad en la seguridad.....	70
Gráfico 4.6 Diferencia entre la perspectiva y la realidad en la seguridad.....	71
Gráfico 4.7 Diagrama general de Procesos Actuales del departamento de recepción.	74
Gráfico 4.8 Diagrama del Proceso del área de reservas.....	75
Gráfico 4.9 Diagrama del Proceso del área de Check In	76
Gráfico 4.10 Diagrama del Proceso del área de Check Out.....	77
Gráfico 4.11: Modelamiento de Procesos actuales del departamento de recepción. ..	78
Gráfico 4.12: Modelamiento de Procesos actuales del departamento del área de Check In	79
Gráfico 4.13: Diagramado de procesos una vez realizada la simulación.....	81
Gráfico 4.14: Diagrama general de Procesos Futuros del Departamento de Recepción.	82
Gráfico 4.15: Diagrama de Procesos Futuros del Área de Reservas.....	82
Gráfico 4.16: Diagrama de Procesos Futuros del Área de Check In.....	83
Gráfico 4.17: Diagrama de Procesos Futuros del Área de Check Out.....	83
Gráfico 4.18: Simulación de los procesos futuros de la empresa.....	85
Gráfico 4.19: Diagrama realizado en Bizzagi Modeler una vez realizada la simulación de procesos.....	87

Lista de Tablas

Tabla 2.1: Gestión visual	23
Tabla 3.1: Técnicas 5S	37
Tabla 4.1: Tiempo demora del Check In (no pagado)	64
Tabla 4.2: Tiempo demora del Check In (pagado)	64
Tabla 4.3: Tiempo demora del Check Out	65
Tabla 4.4: Resultados tangibles de la encuesta	67
Tabla 4.5: Diferencia entre la perspectiva y la realidad de la fiabilidad.	68
Tabla 4.6: Diferencia entre la perspectiva y la realidad en la capacidad de respuesta	69
Tabla 4.7: Diferencia entre la perspectiva y la realidad en la seguridad	69
Tabla 4.8: Diferencia entre la perspectiva y la realidad en empatía.	70
Tabla 4.9: Promedio Brechas de la encuesta ServQual	73
Tabla 4.10: Resultado de la simulación realizada en Bizzagi con respecto a los recursos actuales utilizados.	79
Tabla 4.11: Tiempos de los Procesos Futuros	84
Tabla 4.12: Resultado de la simulación realizada en Bizzagi con respecto a los recursos actuales utilizados.	85
Tabla 4.13: Aplicación de Técnicas Lean	88
Tabla 5.1: Horarios de Movilización Interna	94
Tabla 5.2: Comparación Promedio ServQual.....	97

CAPITULO 1 INTRODUCCIÓN

La reingeniería de procesos es fundamental en empresas nuevas en el mercado y en empresas familiares, dado que muchas de estas tienen aún muchas falencias e ineficiencias que necesitan mejorar es por eso que este trabajo a realizarse en la empresa Hillary Nature Resort & Spa, se encargara de identificar esos problemas con los que cuenta la empresa, para mediante la aplicación de cambios en sus procesos, estos se vuelvan más eficientes mejorando el servicio que la empresa está ofreciendo y también se realizara la aplicación de técnicas lean para que la empresa comience un proceso de mejora continua y tenga las herramientas para manejar problemas que se presenten a futuro, la empresa pertenece al sector Hotelero, y se encuentra en el Cantón Arenillas, Provincia de El Oro; actualmente la provincia se está desarrollando turísticamente y Hillary Resort ha sido pieza clave en esta transformación.

1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa a la cual vamos a realizarle la reingeniería de procesos y aplicación de técnicas Lean, es Hillary Nature Resort & Spa.

Hillary Nature Resort & Spa, empresa familiar nueva en el mercado ecuatoriano, que además es inversión 100% nacional, fue creada a partir de la visión de un gran empresario de la Provincia de El Oro, el Sr. Manuel

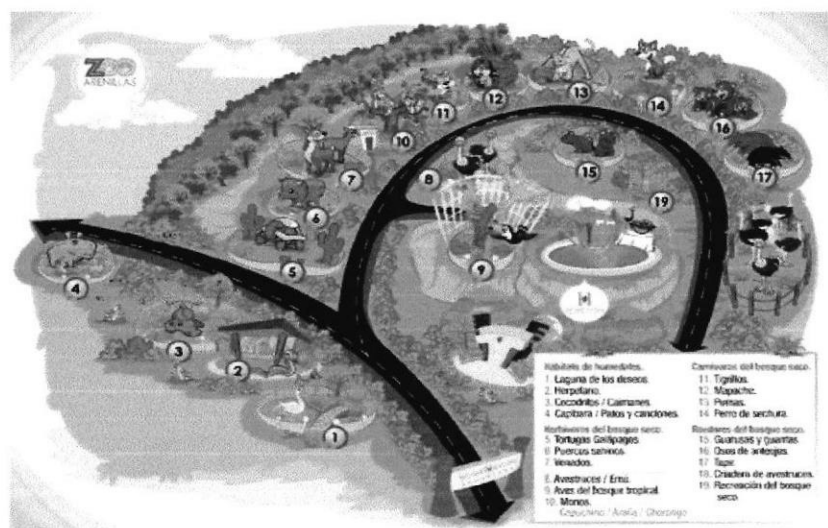
Rojas, cumpliendo así uno de sus sueños e ideales de tener uno de los Resorts más importantes del Ecuador y de ser partícipe del desarrollo económico de la Provincia. Este Resort cuenta con un sistema All Inclusive, donde al hospedarse va a recibir desayuno, almuerzo y cena tipo Buffet, además de bebidas alcohólicas y soft ilimitadas esto, le permite competir a nivel nacional e internacional con las más grandes cadenas hoteleras.

Este Resort cuenta además con una gran diversidad, mostrando unión entre la naturaleza, la elegancia y el confort. Dentro de las instalaciones del



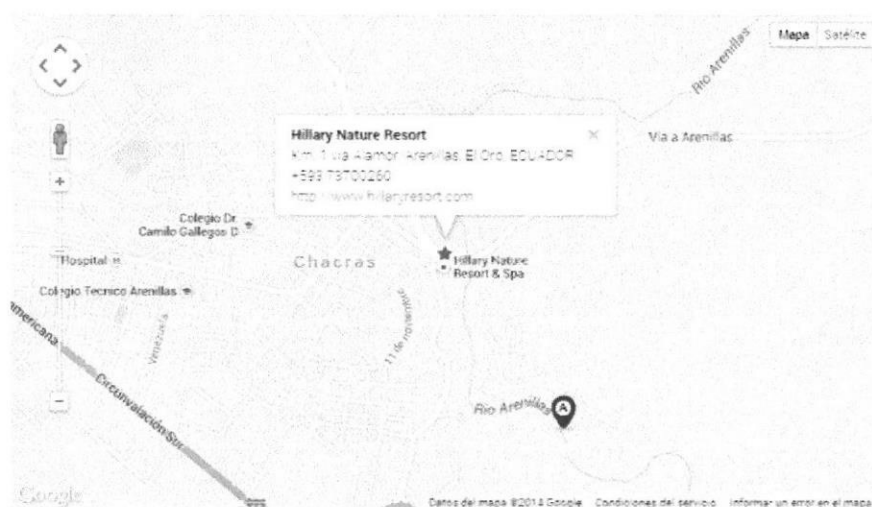
Resort que son más de 400 hectáreas podemos encontrar Zoológico, Spa, Restaurantes de Comida Típica y Comida Internacional, Piscinas Temáticas, Salas de Entretenimiento, Área de Deportes Extremos, Discoteca, Canchas de Fútbol, Tenis, Básquet, Viñedos, Granja de Avestruces, Salones de Eventos, Mini Golf, Senderos para andar en bicicleta y a caballo, entre otras cosas.

Figura 1.1: Mapa Hillary Nature Resort & Spa



Ubicación: Hillary Nature Resort & Spa se encuentra ubicado en la Provincia de El Oro, en el Cantón Arenillas en el Km 1 Vía Alamor.

Figura 1.2: Ubicación Hillary Nature Resort& Spa (Google Maps)



Esta empresa cuenta con 250 empleados, los mismos que están divididos en diferentes áreas, tanto operacionales como administrativas.

Actualmente el Resort solo está funcionando en Arenillas, aunque tiene proyectos a futuro de expandirse a nivel nacional.

Figura 1.3: Promoción Hillary Nature Resort & Spa.



1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La empresa Hillary Nature Resort & Spa., es una empresa familiar con casi 5 años en el mercado nacional, perteneciente al sector hotelero y turístico del país, con un sistema All Inclusive el mismo que abarca desayuno, almuerzo y cena tipo buffet, bebidas soft y alcohólicas ilimitadas, snacks en los bares alrededor de las piscinas y recorrido por el zoológico; además cuenta con actividades extras como deportes extremos : Escalada de pared, Cannoping, Alquiler de Bicicletas, alquiler de cuadrones, pasco a caballos y los diferentes servicios que brinda el Spa.

Actualmente el Hotel cuenta con 147 habitaciones, con una mezcla entre la naturaleza y lujosa decoración y arquitectura.

Figura 1.4: Imagen Habitación Hillary Resort



El Hotel además cuenta con cinco restaurantes: Ardora Sea food & Grill, PetrinoFusion, Dumari Buffet, Koi Sushi Lounge y MiskyMikuy, ofreciendo una gran variedad de comida típica Ecuatoriana y comida gourmet internacional.

Al ser una empresa nueva en el mercado ha pasado por diferentes cambios para mejorar constantemente e ir superando todos los problemas que se han dado en estos cinco años; actualmente la empresa cuenta con 250 empleados, los mismos que desempeñan funciones administrativas y operativas.

A pesar que la empresa se encuentra en un sector no considerado turístico en el Ecuador, ha emprendido una campaña a nivel nacional con el fin de llegar a los ecuatorianos y de ahí emprender a abarcar mercado internacional, actualmente el 80% de clientes son nacionales especialmente de la Ciudad de Quito y el 20% restante son extranjeros, los mismos que son de Perú y Colombia.

Mediante observación y la aplicación de cuestionarios y entrevistas a los trabajadores, gerentes e información brindada por el hotel a través de las encuestas que estos realizan a sus clientes se pudo identificar de manera inmediata los procesos incorrectos que se están desempeñando en la empresa. La mayoría de los problemas se dan en el departamento de Recepción, el mismo que se encarga de realizar los Check In, Check Out, Reservaciones, Dar información de precios y promociones y de manejar el transporte interno de la

empresa presenta un gran porcentaje de quejas de parte de los clientes, el Check in y Check Out toma demasiado tiempo, el área de reservaciones no se está manejando de una manera adecuada, los empleados no cuentan con la información necesaria y por ende no pueden ofrecer los servicios que posee la empresa y el transporte sobre todo para las habitaciones que se encuentran más alejadas como los Bungalows, Honey Moons y cabañas ecológicas y que además son las de mayor valor está tomando mucho tiempo lo cual genera insatisfacción en los huéspedes.

Gráfico 1.1. Encuesta de Hillary Resort

1. CÓMO FUE LA ATENCIÓN OFRECIDA EN LA RECEPCIÓN

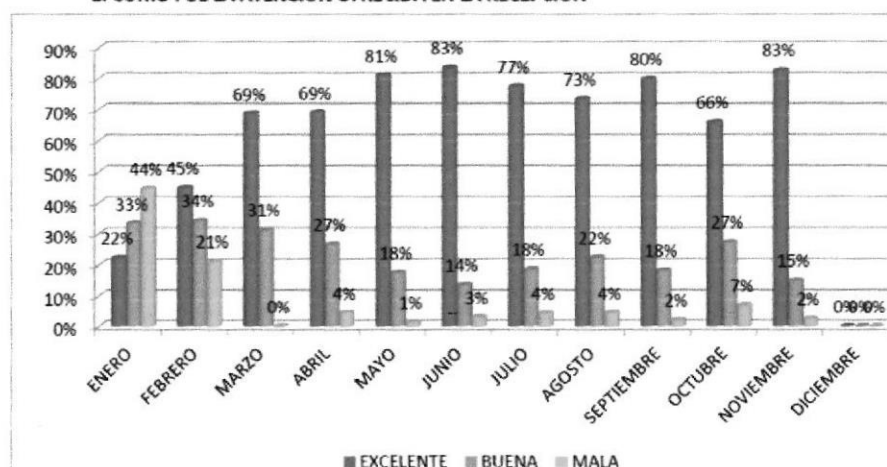
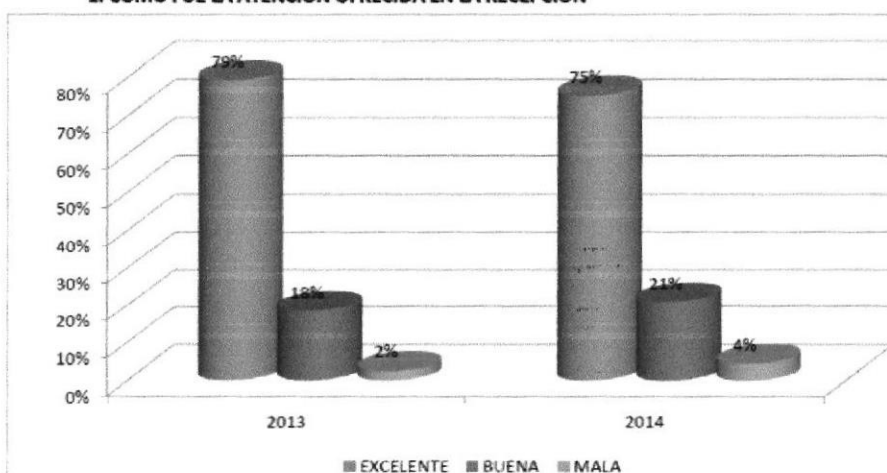


Gráfico 1.2. Encuesta de Hillary Resort

1. CÓMO FUE LA ATENCIÓN OFRECIDA EN LA RECEPCIÓN



Como se puede observar en las gráficas, realizadas tomando las entrevistas realizadas a los huéspedes del hotel del año 2013 y 2014 vemos que hay un incremento de inconformidad en el área de recepción y que los meses

de Enero, Febrero y Noviembre han sido los que mayores niveles de inconformidad existió, anteriormente hemos expuesto que procesos están inmersos en el área de recepción y más adelante se realizara el modelado de los mismo presentando en más detalle cuales son las principales falencias en esta área de trabajo.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Desarrollar una reingeniería de procesos para la eliminación de desperdicios de oficina y de servicio, mediante la aplicación de técnicas Lean y obtener resultados después de haber realizado su implementación.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Analizar la situación actual de la empresa
2. Identificar los procesos, subprocesos
3. Modelar los procesos de la empresa
4. Implementar las mejoras con técnicas Lean
5. Analizar la mejora de los procesos implementados

1.4. JUSTIFICACIÓN

“La reingeniería es un método mediante el cual, en función de las necesidades del cliente, se rediseñan radicalmente los procesos principales de negocios, de principio a fin, con el objetivo de alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.”

El sector hotelero sobre todo en el Ecuador está presentando un gran crecimiento dado que en casi todas las provincias se está impulsando el turismo lo cual ha hecho un llamado a los inversionistas nacionales y extranjeros a empezar grandes inversiones en nuestro país, y por ende la competencia se ha tornado un poco agresiva con el fin de captar la mayor cantidad de clientes. En el sector Hotelero lo que más importa a más de instalaciones de primera es poder ofrecer un servicio que supere las expectativas de los clientes y que estos se sientan satisfechos para de esta forma fidelizarlos y crear buenos comentarios.

Es por esta razón que hemos visto la necesidad de realizar la mejora de los procesos de la empresa Hillary Resort para mejorar su servicio al cliente y que estos puedan tener mayores oportunidades de crecimiento y puedan competir de la mejor manera en el mercado nacional y extranjero.

1.5. ALCANCE DEL ESTUDIO

Nuestro proyecto tiene como meta la mejora de los procesos tanto administrativos como productivos del departamento de recepción hotel Hillary Nature Resort & Spa, el cual abarca las áreas de reservas, Chequeo de entrada, Chequeo de salida, transporte interno, transporte externo, redefiniendo las funciones de los empleados en cada área de trabajo, excluyendo o minimizando los desperdicios en sus respectivas labores con la finalidad de incrementar la eficiencia de la empresa y poder así abarcar una mayor cantidad de mercados, aprovechando la variedad de servicios de primer nivel que ésta brinda a sus clientes.

Para poder realizar lo antes mencionado tenemos que hacer un análisis interno y externo de la empresa para de esta forma identificar cuáles son las falencias a eliminar y cuáles son las ventajas que el resort posee para poder competir en el mercado nacional y extranjero; de esta forma vamos a identificar los procesos que no estén funcionando y aplicar las mejoras correspondientes y mediante una comparación de escenarios (pasados y futuros) se determinará si los cambios aplicados se realizaron de manera adecuada.

Luego de eliminar los desperdicios y de efectuar las mejoras en los procesos a través de la implementación de las respectivas metodologías, se realizará un análisis en cuanto a la efectividad de dicha implementación y de acuerdo a los resultados obtenidos se tomará una decisión con respecto a la rentabilidad de llevarla a cabo esperando así aumentar la efectividad de la compañía logrando mejorar el servicio al cliente y las actividades que estén fallando dentro del departamento de recepción.

CAPITULO 2 REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 TRABAJOS NACIONALES Y EXTRANJEROS SOBRE LA MEJORA DE PROCESOS EN EMPRESAS HOTELERAS.

En la Tesis “Diseño y Elaboración del Manual de Procedimientos de los departamentos de recepción y ama de llaves de la Hostería y Pueblo Ecológico Alandaluz.” (Reinoso & Albuja, 2009; Valverde, 2011) Con la aplicación del manual de procedimientos en los departamentos antes mencionados, ellos esperaban generar una mayor concientización del personal con el ambiente y su entorno a través de la implementación de buenas prácticas de manejo ambiental, fortalecer las capacidades del personal para que mejore el servicio que estos brindan, aquí ellos crearon un perfil para cada cargo, de que cualidades y aptitudes debe de tener quien va a ocupar dicho cargo, además de la descripción de funciones que estos van a desempeñar; además de esto se creó un listado de información que se requiere conocer del cliente, y a su vez información que es necesaria que el cliente conozca.

Dentro de las demás actividades realizadas se encuentra:

- La forma adecuada de contestación de los teléfonos.
- Manejo adecuado de quejas.
- Procedimientos generales para la atención al huésped.
- Descripción de procedimientos para entradas y salidas de huéspedes (Check In-Check Out).
- Procedimientos para registro de llegadas del huésped sin reserva.
- Manejo adecuado de problemas.
- Procedimientos para llegada y salida de Grupos.
- Manejo Adecuado de Reservas.
- Clases de Reservas
- Procedimiento de cancelación de reservas.
- Procedimientos para extensión de estadía.

Con la aplicación de estos procedimientos y manejo adecuado de las funciones que desempeña cada colaborador empieza la mejora del servicio que se presta a los clientes del hotel.

Acorde a la Tesis “Reingeniería de Roland Hotel en Zaruma El Oro.” (Valverde, 2011), menciona que un proceso administrativo eficiente está basado en cinco elementos que juegan un papel fundamental: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

En esta Tesis lo que se realizó fue una reingeniería la misma que creó nuevos procedimientos y mejoró los que estaban ineficientes, entre ellos están los siguientes:

- Procedimiento de Bienvenida y Registro: En este punto tiene que ver bastante el departamento de recepción el mismo que tiene que encargarse de dar información, reservas, Check in, Check Out.
- Mejora de las Habitaciones
- Creación de una Oficina Administrativa
- Mejora de la Cocina
- Señalización interna del hotel
- Mejora e implementación de servicios a ofrecer a sus huéspedes
- Creación del manual de funciones para todos los cargos del Hotel.

Con esta reestructuración el Hotel mejoró notablemente, no solo ofreciendo más y mejores servicios, facilidades a sus huéspedes sino que también se plantearon mejoras de infraestructura para que los huéspedes se sientan más a gusto y mejore la demanda cada vez más.

Acorde a un Informe de Materia de Graduación sobre un "Proyecto de inversión para la creación de un hotel en la Ciudad de Guayaquil" (García Manging, 2009), uno de los principales puntos que vemos en concordancia con las otras tesis es la creación de un manual de funciones para los empleados en sus diferentes cargos, vemos que es de vital importancia la creación de este documento para que cada trabajador sepa a ciencia cierta cuáles son sus funciones a desempeñar, y este se torne más eficiente, mejorando de esta forma el servicio que el Hotel ofrece.

“Proyecto para la creación del Hotel Ayangue Bahía Resort como complemento para la promoción y Desarrollo de opciones turísticas en la comuna de Ayangue” (Olmedo Gallardo, 2013), lo primero que se realizó fue la estructura organizacional de la empresa, para que haya un orden en la misma y

cada trabajador sepa su posición dentro de la empresa, que persona es su jefe inmediato, etc.

Luego se realiza una comparación con los competidores directos e indirectos para saber qué servicios están ofreciendo ellos y poder competir de la mejor manera, mediante la implementación de nuevos servicios o mediante la mejora de los servicios ya existentes, además de un análisis de los precios que estos cobran para poder saber cuál es el margen de precios que se encuentran en la zona. Después de esto se empieza por la creación de procedimientos de atención al cliente, que van desde la recepción hasta el trato al cliente durante toda la estadía, dado que es de vital importancia en este tipo de negocios que el servicio sea de alta calidad para que los clientes se sientan totalmente satisfechos y generen buena publicidad; también se creó el manual de funciones de los empleados del hotel.

En la tesis “Manual Operativo de Procesos Para Hoteles” (Sanisaca Pérez, 2012), dice que la importancia de la creación de un manual de procesos radica en el buen funcionamiento de una organización en este caso de cualquier Hotel, dado que sin esta el personal carecería de conocimientos sobre el hotel y sobre sus funciones en el mismo, este personal no sería de ayuda dado que estaría entorpeciendo las actividades a realizarse al no cumplirlas de una manera eficiente y esto llevaría al hotel a ofrecer un mal servicio acompañado por un declive en las ventas.

Acorde a información obtenida (Estado, Auditoría Superior del), los manuales permiten alcanzar lo siguiente:

- Instruir al personal
- Conocer el funcionamiento interno
- Ayudar a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Aumentar la eficiencia de los empleados.
- Cumplimiento de rutinas de trabajos.
- Construir una base para el mejoramiento continuo de los sistemas, procedimientos y métodos.

En el libro hoteles y moteles. (Gray) “El Mundo está viviendo cambios extremos en todas las facetas, la actual innovación de la tecnología, la

diferencia de mercados, los gerentes que cada vez se esmeran más por la buena colaboración y difusión de los objetivos propuestos, políticas cada vez más extensas, normas de trabajo y desde luego la competitividad que cada vez es más amplia. Son todos estos aspectos que nos indican y denomina a un mundo completamente empresarial.” Este escritor da a entender que en la sociedad que vivimos, la misma que cambia a un ritmo acelerado las empresas pertenecientes a este sector productivo tienen que estar cada vez más preparadas y empezar a innovar cada vez más, así sea con tecnología o con prácticas innovadoras que permitan alcanzar los objetivos propuestos; ahí entra el manual de procesos hoteleros, el mismo que indica a cada trabajador sus funciones que tienen que ser cumplidas al pie de la letra, y estas que serán supervisadas por el Gerente de la empresa, solo de esta forma la organización va a estar bien organizada y se maneja de una forma eficaz y eficiente, generando la mayor satisfacción a los clientes.

En la Tesis “Aplicación de la Guía de Buenas Prácticas en Turismo Sostenible para el Hotel Royal Decameron Mompiche, provincia de Esmeraldas en Ecuador” (Astudillo Delgado, 2013) se empieza dividiendo al Hotel por departamentos, los mismos que son Administrativos y Operativos, después de ellos se empieza con la creación del manual de funciones el mismo que indica a cada trabajador sus obligaciones, se puede decir que lo que se busca es generar un ambiente ordenado y bien estructurado para que las funciones se desempeñen sin ningún inconveniente. Siendo Decameron Mompiche un Hotel perteneciente a una cadena a nivel mundial, aún tiene ciertas falencias en sus servicios, pero también tiene cosas muy positivas como una política de calidad muy alta, pero carecía de un manual de procedimientos y por ende estaban teniendo desperdicios que no aportan nada bueno al servicio del hotel, así la correcta implementación del manual de operaciones, esto cambió y el hotel está encaminado a seguir con el procedimiento de mejoras continuas.

En el “Manual práctico de Calidad Hotelera para Hoteles y Alojamientos Rurales” (Unión Europea) se encuentra lo siguiente:

“La Marca de Calidad Turística es:

- Prestigiosa: Demuestra el Compromiso del establecimiento certificado por alcanzar la plena satisfacción del cliente, cubriendo las necesidades y superando sus expectativas, ofreciéndole un servicio al cliente excelente.
- Diferenciadora: La marca solo podrá obtenerse por aquellos establecimientos que aseguren niveles de calidad establecidos por la Norma de Calidad de Servicios.
- Fiable: Porque los mecanismos utilizados para evaluar el cumplimiento o no de los requisitos solicitados por las normas son independientes del propio sector y están diseñados de acuerdo a la normativa intersectorial.
- Rigurosa: Porque para obtenerla es imprescindible superar unas pruebas de carácter objetivo establecidas en los Reglamentos y Normas.
- Promoción: ante los consumidores por las administraciones”

Estas normas establecidas hacen que los Hoteles y demás establecimientos turísticos se exijan cada vez más a ser mejores y que implementen prácticas, manuales y demás para mejorar sus servicios y poder ofrecer prácticas con las más altos estándares de calidad y servicios.

El Paper “Impact Of Business Process Reengineering On Organization Performance” (Ragab), señala que “La organización puede alcanzar mejoras en su funcionamiento a través de la reingeniería de procesos. Esto en contraste con el enfoque de exprimir los procesos con el fin de lograr un nivel medido de rendimiento.” También se habla de que el enfoque de una reingeniería habla de que los procesos actuales no son lo suficiente buenos y por eso tienen que ser mejorados o sustituidos, y que un procesos bien diseñado proporcionaría mejoras en el rendimiento y también en proporcionar valor a los clientes.

En el Paper “Business Process Reengineering (BPR) Rejuvenating the Business License Application Process in a State Local Authority.” (Ahmad Bustamam), se habla de que la reingeniería de procesos es algo muy común en este mundo moderno, y que es mejor entendido como un procesos de mejora continua en rendimiento. Muchas Organizaciones sean públicas o privadas tienen tradicionales procedimientos burocráticos, los cuales minimizan la productividad y niveles de rendimiento.

En la Tesis “Reingeniería aplicada a un Hotel de la Cabecera Departamental de Jutiapa” (Ortega Zúñiga, 2005), se expone que;

“ El Papel de la gerencia al iniciar una reingeniería es básico, Persuadir al personal para aceptar el cambio, educar desde el principio del proceso, dar mensajes claros, aclarar donde se encuentra la compañía y porque debe

cambiar; el aspecto vital y crucial de la reingeniería y que debe darse necesariamente al inicio del esfuerzo para que esta logre darse, es la persuasión de la gente dentro de la empresa para que acepten o cuando menos no rechacen la posibilidad de un gran cambio dentro de la empresa.”

De esto se puede rescatar que involucrar a los trabajadores desde el principio es de vital importancia en una reingeniería, dado que de esta forma la transición que vivirá la empresa será mucho más fácil de ser adoptada por todos los colaboradores.

En la Tesis “Diseño de estrategias Mercadológicas turísticas que mejoren el posicionamiento e impulsen el turismo del Hotel Las Hojas Resort, ubicado en el Municipio de San Marcelino, Departamento de La Paz.” (Palacios Moreno, 2012), el problema que evidenciaban en este Hotel era la falta de posicionamiento en el mercado e imagen turística, dado que había muy poco presupuesto, falta de publicidad, muy alta competencia, no existían alianzas entre empresas y la falta de innovación por parte del hotel. Para eliminar estos problemas se va a realizar una propuesta de estrategias mercadológicas turísticas que van a abarcar la combinación de las 4p’s. Además de una reestructuración de los servicios del hotel, implementando nuevos y mejorando los ya existentes.

2.2 MÉTODOS PARA DISEÑAR PROCESOS Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS HOTELERAS.

Según el libro *The Reengineering Revolution* (Hammer & Stanton, 1995) “La Reingeniería de procesos significa replantear los fundamentos y rediseñar en forma radical los procesos del negocio para lograr mejoras en el desempeño.” Es por esta razón que una vez identificados los procesos de la empresa Hillary Nature Resort & Spa aquellos que se encuentren con problemas y que no estén generando un buen desempeño van a ser mejorados con el fin de que todos los procesos sean eficientes y eficaces y de esta forma mejorar el servicio, que en el sector hotelero es sumamente importante.

Según Santiago Fernández Caballero Gerente de Servatur, empresa que gestiona ocho establecimientos hoteleros, en el caso de éxito expuesto por la empresa Red Cide (Red Canaria de Centros de Innovación y Desarrollo Empresarial).

“La innovación es el factor clave para afrontar la necesaria renovación a la que se enfrentan las empresas del sector turístico y de otros sectores en un escenario global. La mejora de la competitividad de la empresa a través de la integración de las nuevas tecnologías y la reingeniería de procesos asociada a la dicha integración supondrá en gran medida la ventaja competitiva que ayude a la consecución de los objetivos de la empresa.”

Según esto la integración entre la tecnología y reingeniería de procesos genera una ventaja competitiva que en este caso la empresa Hillary Nature Resort & Spa tendría y con la cual podría competir de una mejor manera, mejorando los servicios que brinda podría llegar a aumentar y fidelizar a sus clientes.

Para poder modelar los procesos de la empresa debemos saber con exactitud cuáles son estos y como son ejecutados. Para ello vamos a realizar tres tipos de entrevistas, La primera va a ser dirigida al Gerente General de la empresa, al Ingeniero en Petróleo y Minas Juan Carlos Rojas Fajardo, la segunda va a ser dirigida a los empleados de la empresa Hillary Nature Resort & Spa y una última entrevista dirigida a algunos clientes de la empresa; de esta forma vamos a conocer tres tipos de criterios diferentes para poder identificar cuáles son los desperdicios que posee esta empresa y poder modelarlos para en el transcurso del proyecto poder aplicar los cambios pertinentes.

Otro método a considerar y a utilizar sería realizar un MysteryShoper para a través de esto ser partícipes y obtener datos de primera siendo nosotros quienes juzguemos cuales son las falencias o desperdicios que posee la empresa; observando todos y cada uno de los procesos, como se ejecutan estos, tiempos que toma cada uno de ellos y como es la atención por parte de los colaboradores de la empresa obteniendo de esta forma datos cuantitativos y cualitativos que serán muy útiles para poder tomar decisiones que nos permitan optimizar la empresa.

Esto sería lo primordial para poder comenzar con este proyecto de mejora de procesos de la empresa Hillary Resort, dado que primero necesitamos obtener datos que nos indiquen como se encuentra la empresa en la actualidad y como se están ejecutando cada uno de los procesos para una vez planteados los cambios que se deben realizar para llevar la empresa a un proceso de mejora continua, se pueda hacer una comparación de escenarios

tomando el escenario actual y el escenario simulado o futuro ya con los cambios implementados y validar si estos han sido realmente beneficiosos para la empresa y que han ayudado a empezar un proceso de mejoras.

Para poder realizar estos diagramas vamos a tener que utilizar BPMN o Business Process Management Notation, Programa que ayuda a diagramar de una manera más grafica los procesos de las empresas. (Freund-Ruecker-Hitpass, 2014).

Lo importante de este tipo de herramienta es que se puede modelar cualquier tipo de proceso, lo cual ayuda a identificar de manera más rápida y segura cuales son los desperdicios de la empresa para poder eliminarlo mediante la toma de acciones y esto genera un beneficio para el cliente final y para la empresa misma.

Otra herramienta que vamos a utilizar es el IDEF0, método diseñado para modelar: decisiones, acciones y actividades de una empresa. Es de gran ayuda para establecer el alcance de un análisis, en especial si es un análisis funcional.

En el libro “Los Procesos de Negocio” (Di Biase & Di Biase),

“Los procesos de negocio son una secuencia lógica y cronológica de las acciones que se deben realizar, cada vez que se produce el suceso que lo origina en una organización de cualquier tipo. Este proceso se debe ejecutar en forma eficaz y eficiente. En otros términos un proceso es una serie de actividades que se desarrollan y que tienen como objetivo en su conjunto, producir un mayor valor para el cliente que lo recibe.

Para realizar estos trabajos, las empresas identifican cargos, los cuales son ocupados y desarrollados por personas. Los cargos se estructuran por funcionalidad y por jerarquía, formando una estructura organizacional. Hoy se recomienda estudiar las empresas más que desde el punto de vista funcional, analizarlas bajo la perspectiva de los procesos, ya que al producirse un suceso, las acciones que se deben desarrollar están adscritas a más de una función y por lo mismo se ve como es la integración que se debe producir entre ellas.”

También se habla de 6 variables en las cuales se debe centrar el estudio para mejorar e innovar el proceso en estudio, tales como:

- a) Flujo
- b) Costo
- c) Tiempo
- d) Calidad

e) Espacio

f) Servicio

Según en su Paper "A Closer Look at BPM" (Performance, 2005), dice que;

"En los próximos años, BPM será visto como una de las más importantes tecnologías de negocios para todas las compañías. Esto llevara a enfocarse a usar tecnología para apoyar los procesos de negocios, y no viceversa. Esto proporciona un fuerte, sostenible ROI y ventajas competitivas."

Como se puede observar muchas empresas están apostando al uso de tecnologías o software que permita mejorar procesos en las empresas para mejorar el retorno sobre la inversión y aumentar ventajas competitivas, las mismas que mejorar el servicio al cliente y mejorar el servicio.

2.3 MÉTODOS PARA EVALUAR DESPERDICIOS EN PROCESOS DE EMPRESAS HOTELERAS.(LEAN TECHNIQUES)

Es muy común ver prácticas poco eficientes en empresas familiares, más aun si estas son empresas grandes en las que tienen que manejar un gran número de trabajadores y estos se desenvuelven en diferentes áreas, por esta razón es importante para el administrador o gerente conocer cuáles son los problemas más comunes en su empresa para ver una forma de solucionarlos. Antes de empezar a explicar cuáles serían los métodos o las técnicas lean a aplicar debemos empezar explicando que son los desperdicios.

"La utilización de los recursos en procesos o actividades de forma innecesaria en una empresa se conoce como desperdicios", estos son los que vamos a tratar de minimizarlos o si es posible de eliminarlos a través de técnicas lean, las mismas que nos ayudaran también a que cuando se presenten nuevos desperdicios en el futuro a través de estas se puedan eliminar dado que son técnicas de mejora continua.

Dentro de los desperdicios más comunes podemos encontrar los siguientes:

- Sobreproducción
- Esperas
- Transporte
- No Calidad

- Sobre procesamiento
- Inventario
- Utilización de personas
- Desperdicios al medio ambiente

Tal como podemos observar todos los desperdicios se basan en tres pilares fundamentales que son, primero reducir los costos de la empresa o que estos sean lo más eficaces posibles, segundo mejorar el servicio al cliente y por ende la calidad del servicio y como último que la empresa sea amigable con el medio ambiente y maneja buenas prácticas ambientales.

Ahora, ¿Qué son las Técnicas Lean?

“Es un conjunto de herramientas y principios de trabajo que permite actuar sobre la cadena de valor del producto/servicio o de una familia de productos/servicios. Una empresa que gestiona sus procesos según los principios de este sistema de producción, busca sistemáticamente conocer aquello que el cliente reconoce como valor añadido o agregado, y está dispuesto a pagar por ello, al tiempo que va eliminando aquellas operaciones/pasos del proceso que no generan valor.”

Para esto existen cinco pasos esenciales en la cadena de valor de lean manufacturing que están en el libro de Womack and Jones, “Lean Thinking: Banishwaste and create wealth in your corporation”. Simon&Shuster, New Cork, 1996.

1. Identificar cuales características crean valor.
2. Identificar la secuencia de actividades llamadas, la corriente de valores.
3. Mejorando el Flujo de actividades.
4. Permitir el flujo.
5. Permitir que el huésped consiga, el producto o servicio mediante el proceso.
6. Perfeccionar el proceso.

Las Técnicas Lean que vamos a implementar son las siguientes:

1. Metodología 8D

Esta metodología se aplica para la resolución de problemas que se presenten dentro de la empresa, y sigue una lista de pasos para poder generar una solución.

D1: Establecer un grupo para solución del problema

El grupo debe de ser multidisciplinario para que las personas que estén colaborando con la solución del problema puedan aportar su punto de vista y sus conocimientos de las diferentes áreas a las que estos pertenezcan.

D2: Crear la descripción del problema

La descripción del problema se debe basar en hechos reales, esto quiere decir que el grupo no puede realizar criterios de autopercepción sino que estos tienen que comprobar ellos mismos el problema que está suscitando, esta descripción debe tener información clara, concisa que contemple varios aspectos del problema.

D3: Desarrollar una solución temporal

En algunos casos es necesario desarrollar una solución temporal, para que el problema no se torne más grande de lo que pueda ser, esto da tiempo de preparar la solución definitiva que quitara el problema de raíz.

D4: Análisis de Causa Raíz

En esta parte se debe encontrar la causa o causas que se están dando, muchas de las veces es el paso más complicado dado que no es tan evidente encontrar la raíz del problema y tocaría hacer un análisis minucioso.

D5: Desarrollar Soluciones Permanentes

Una vez encontrada la raíz del problema se pueden aplicar soluciones para eliminar el problema y que este no se vuelva a dar en la empresa nuevamente.

D6: Implementar y validar soluciones

Después de implementar estas soluciones, se las debe analizar y ver si realmente han sido efectivas y han eliminado el problema y para ello se debe realizar una comparación de escenarios, para ver cómo se estaba antes y después de aplicar las soluciones.

D7: Prevenir la recurrencia

La información obtenida en estos procesos es de suma importancia dado que permitirá ver los logros obtenidos en la solución del problema y estos se pueden trasladar a diferentes áreas de trabajo, y así generar un proceso de mejora continua.

D8: Cerrar el problema y reconocer contribuciones

Una vez el problema haya sido resuelto y se haya analizado la solución que se implementó mediante la comparación de escenarios este debe ser cerrado oficialmente.

2. Kaizen

Significa actividad que genera un cambio para mejorar, ya sea en la fábrica o en las oficinas de administración.

Las actividades Kaizen tienen como base la orientación del valor hacia el cliente, dado que este es quien define lo que es valor.

Para esto se debe tener las siguientes actitudes:

- Abandonar las ideas fijas.
- En vez de explicar por qué algo no se puede hacer, pensar en formas de cómo hacerlo
- Implementar inmediatamente las buenas ideas de mejora
- Corregir errores localmente de forma inmediata
- Generar nuevas ideas partiendo de las dificultades
- Buscar la causa raíz de los problemas y luego buscar las soluciones
- Usar las ideas de 10 personas en vez de esperar una idea brillante.
- Probar y luego validar
- Medir el Progreso
- Copiar y mejorar
- La Mejora nunca tiene fin.

El método Kaizen se basa en seis sistemas, siendo los siguientes:

1. **Just in Time:** Justo a tiempo o sistema de producción Toyota, que se basa en la búsqueda y eliminación de los diversos tipos de sobrecostes.
2. **TPM:** Mantenimiento productivo total o SMED, contribuye a la disponibilidad de las instalaciones en su máxima capacidad de producción, cumpliendo los objetivos en materia de calidad, al menor costo.
3. **TQM:** Gestión de calidad total, tiene como objetivo poder lograr la calidad total e integral de todos los productos y servicios de la empresa.
4. **Actividades de grupos pequeños como los círculos de control de calidad, que permiten la participación del personal en la resolución de problemas.**

5. **Sistemas de sugerencias:** Destinado no solo a motivar al personal, sino además a utilizar sus conocimientos y experiencias.
6. **Sistema de Costos Japonés:** Basado en la utilización del Análisis de Funciones, Coste Objetivo y Tabla de Costes, que persigue la reducción sistemática de los costes.

3. Metodología 5S

Es una práctica de calidad ideada en Japón, referida al Mantenimiento Integral de la compañía.

➤ **Seiri:** Clasificación y Descarte.

Separa lo necesario y lo innecesario.

Para poner en práctica esto debemos preguntarnos lo siguiente:

¿Deshacerse de?, ¿Guardar?, ¿Qué puede ser útil para otra persona u otro departamento?, ¿reparar?, ¿vender?

➤ **Seiton:** Organización

Es una cuestión de cuán rápido uno puede conseguir lo que necesita y cuán rápido puede devolverla a su sitio nuevo.

Tener todo en su justa cantidad, con la mejor calidad (Servicio) y lugar correcto.

➤ **Seiso:** Limpieza

La limpieza debe ser realizada por todos, cada uno debe tener asignada una zona de su lugar de trabajo que bajo su responsabilidad debe estar siempre limpia. Un ambiente limpio proporciona calidad y seguridad y mayor productividad de los empleados, evita pérdidas y daños materiales y es de vital importancia para la imagen interna y externa de la compañía.

➤ **Seiketsu:** Higiene y Visualización

La Higiene es el mantenimiento de la limpieza, en si se basa en mantener el paso anterior (Limpieza)

“Esta S Facilita la seguridad y el desempeño de los trabajadores, evita daños de salud del trabajador y del consumidor, mejora la imagen de la empresa interna y externamente y eleva el nivel de satisfacción y motivación del personal hacia el trabajo.”

➤ **Shitsuke:** Disciplina y Compromiso.

Trata de mantener las anteriores S para que en la empresa esta técnica se vuelva una política empresarial y sea aplicada para aumentar el desempeño de los trabajadores y por ende mejorar el servicio al cliente.

Esta técnica se aplica a nivel internacional con excelentes resultados en mejora de niveles de calidad, eliminación de tiempos muertos y reducción de costos.

Según estudios la aplicación de las 3 primeras S genera lo siguiente:

- Reducción del 40% de sus costos de mantenimiento
- Reducción del 70% del número de accidentes
- Crecimiento del 10% de la fiabilidad del equipo
- Crecimiento del 15% del tiempo medio entre fallas. (Rosas D.)

4. VSM (ValueStreamMapping)

“Es una técnica grafica que permite visualizar todo un proceso, permite detallar y entender completamente el flujo tanto de información como de materiales necesarios para que un producto o servicio llegue al cliente.”

Para poder implementarlo se siguen los siguientes pasos:

1. Seleccionar la familia de productos a analizar
2. Mapear la situación actual (VSM Actual)
3. Analizar la visión sobre cómo debería ser el proceso futuro
4. Diseñar o plasmar el estado futuro (VSM Futuro)
5. Hacer un Plan para alcanzar el estado futuro
6. Implementar las acciones

Figura 2.1: Value Stream Mapping Actual

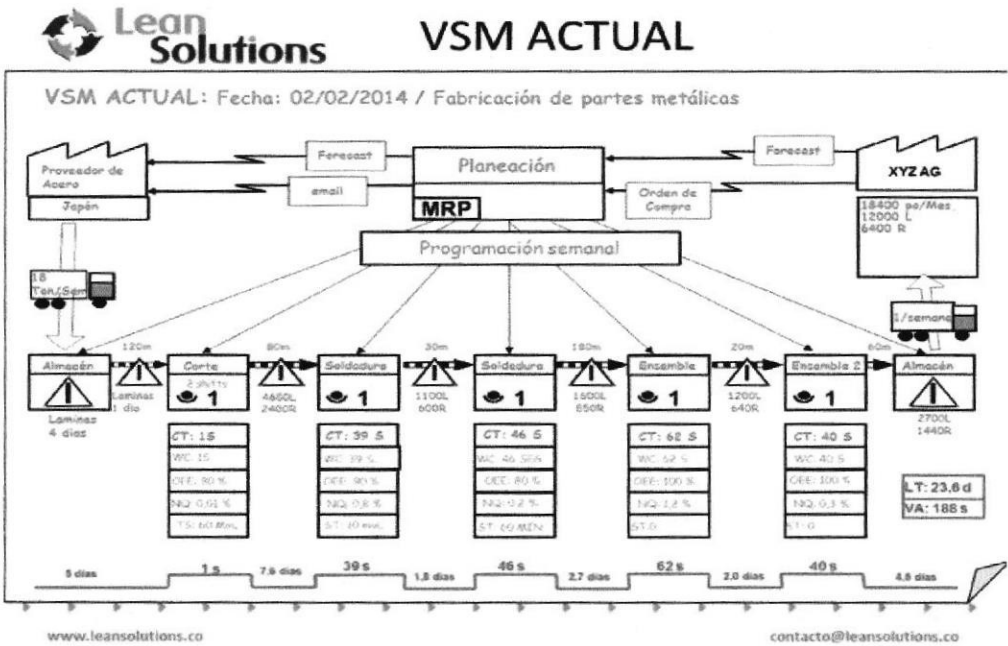
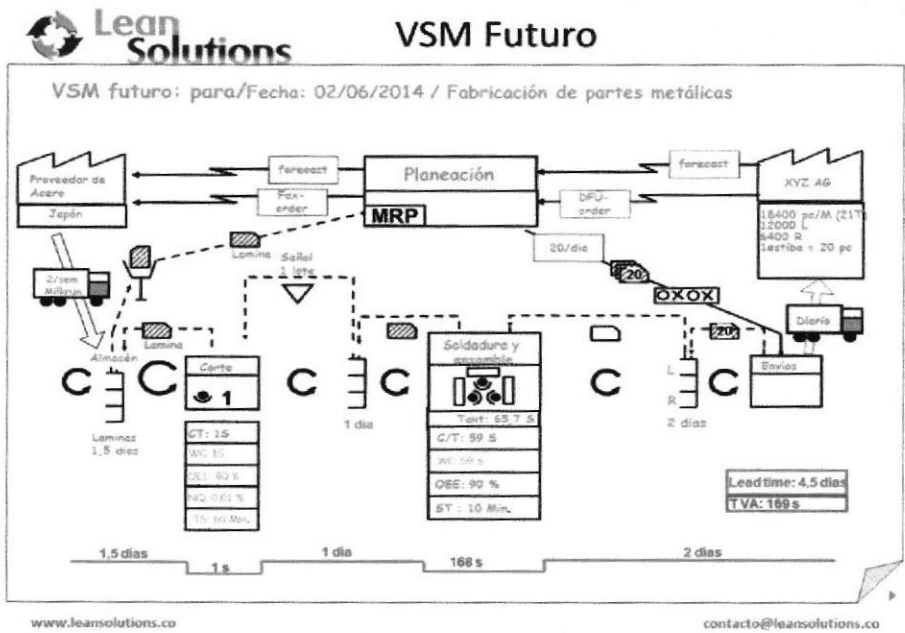


Figura 2.2: Value Stream Mapping Future



5. Gestión Visual:

La gestión Visual es cualquier dispositivo de comunicación que nos indique el estado de algo con un solo vistazo, permitiendo identificar si esta fuera del estándar. Ayuda a los empleados a ver cómo están haciendo su trabajo.

Tabla 2.1: Gestión visual

Sentido	% de Información
Vista	83.0%
Oído	11.0%
Olfato	3.5%
Tacto	1.5%
Gusto	1.0%

Figura 2.3. Porcentaje de información con respecto a la gestión visual. (Solution)

Elaborado por los autores.



“Una buena gestión visual debe informar a cualquiera, incluso a personas ajenas a la línea de forma clara y si necesidad de que las señales sean estudiadas, su significado debe ser inmediatamente claro.”

2.4 MÉTODOS PARA TRANSFORMACIÓN DE EMPRESAS.

Ecuador se encuentra dentro de los países en economías emergentes, es decir nuestro país, ha ido evolucionando y mejorando cada vez más, hemos sufrido cambios desde el gobierno en la forma de manejar las empresas y hemos tenido que ir adaptando las empresas y las administraciones a cumplir con estos requerimientos, además la tecnología ha formado parte fundamental

de las mejoras de las empresas y ha sido promotora muchas de las veces de que las empresas empiecen un cambio generacional aplicando tecnología de punta que ha llevado a las empresas a ser más eficientes, pero esto también quiere decir que así como el país va evolucionando cada vez más, las empresas cada vez tienen que ir buscando algo llamado el desarrollo organizacional.

El Desarrollo Organizacional según la página mexico.smetoolkit.org habla de que “vivimos en un mundo cambiante y muchas veces la sobrevivencia de la empresa depende de que el empresario sepa detectar los momentos de crisis y oportunidad para aprovecharlos, y sepa, sobre todo, planear y conducir los cambios que al interior de la empresa se requieran para su desarrollo y crecimiento.

Aquí también se habla de un modelo para ejecutar cambios en la empresa y este consta de cinco pasos:

- Reconocer la necesidad de cambio
- Diagnóstico de las áreas problemáticas
- Plantear alternativas de cambio (Estrategias y Técnicas)
- Seleccionar la alternativa (La mejor técnica o estrategia)
- Ejecución
- Evaluación

Y como sugerencia adicional se da que el proceso se debe iniciar cuando se tenga información de calidad y vialidad, cuando la decisión este fundamentada y cuando se tenga un consenso interno.”

De acuerdo a la investigación realizada (Gestiopolis), “Toda Transformación es consecuencia de un proceso de aprendizaje que nos lleva a un cambio de premisas o actitudes mentales; estas, al mismo tiempo producen un cambio en el sistema. Lo Mismo ocurre en la empresa. ¿Cómo podemos prepararnos para este cambio? La Mejor forma de estar preparados es anticiparnos en lugar de temerlo, convirtiéndonos más en actores de nuestra propia evolución que en victimas de alguna involución indeseable.”

Según se revisó, sobre el riesgo o miedo que tienen los directivos de las empresas en emprender cambios o mejoras en las empresas, dado que no saben si los resultados que van a obtener de ellos serán positivos o no. Y se

habla también solo las empresas innovadoras “No Queremos ser una empresa innovadora porque suene bien, sino porque es la mejor forma que existe para adaptarnos al cambio permanente del entorno empresarial y sobrevivir.” (Inteligencia)

Para esto se habla también de los elementos para transformar la empresa en una empresa innovadora tales como:

1. Cultura de Innovación
2. Equipo de Innovación
3. Unidades de Información
4. Programas de Evaluación

Estos elementos son de vital importancia para llevar la innovación a cualquier empresa, y la innovación en las empresas es importante dado que sin esta, lastimosamente no se podrá competir en el mundo cambiante en el que vivimos.

Desde otro punto de vista las organizaciones deben implementar cambios en diferentes áreas cuando se amerite, tales como: La Infraestructura, La Estructura Formal de la Organización, La Tecnología, Los Procesos, Los Productos y Servicios y el Comportamiento Humano.

Tal como es expuso en el primer punto de este capítulo en los diferentes trabajos de titulación a nivel nacional, las mejoras propuestas para la reingeniería de empresas hoteleras abarcaban cada una de estas áreas entonces podemos llegar a una conclusión que estas son los cambios primordiales en las empresas y los mismos que deben ser estudiados cuidadosamente, para que los cambios sean a menores costos pero con grandes beneficios.

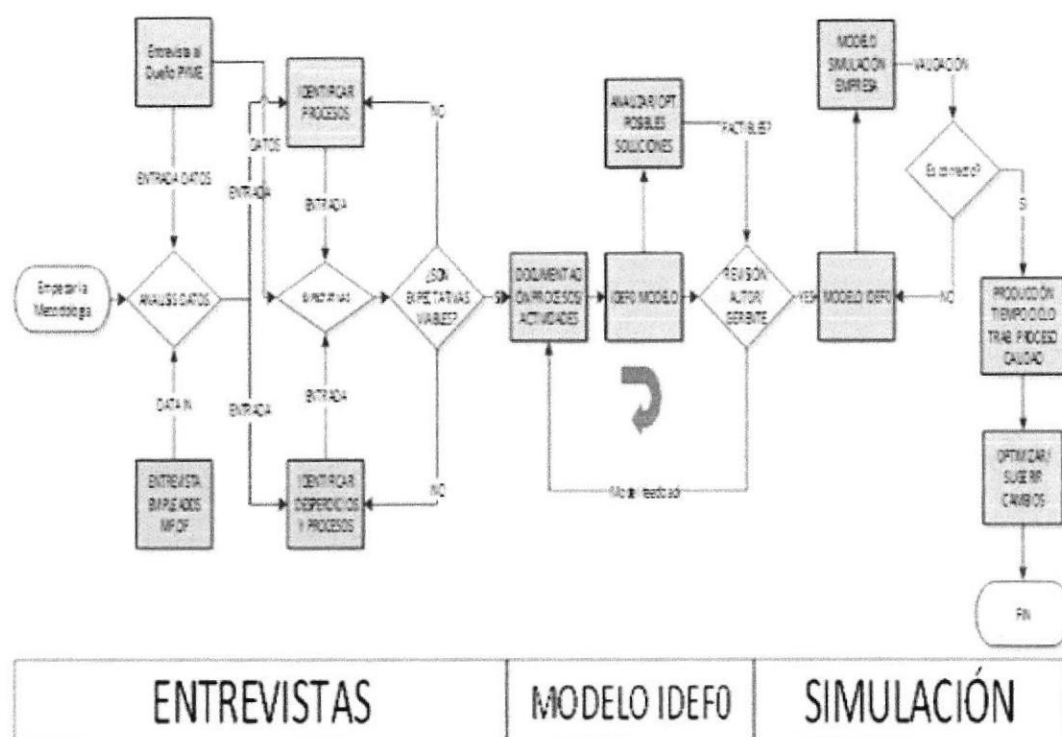
2.5 METODOLOGÍA DE MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD DE PHD VÍCTOR HUGO GONZÁLEZ.

Según la tesis “Estrategia para mejorar la producción en las pequeñas empresas en el Ecuador” (González Jaramillo, Rong, & Gerstenfeld), esta metodología sirve para transformar empresas pequeñas y medianas en empresas sumamente eficientes con casi cero desperdicios, aplicando técnicas Lean o técnicas de mejora continua, IDEF0, desarrollo de documentación y

simulación usando Witness y Risk, siendo validada tras ser probada en diferentes empresas de la Ciudad de Guayaquil.

Los Pasos a seguir fueron los siguientes:

Figura 2.4 Pasos en la metodología de mejora de la productividad de PHD Víctor Hugo González.



Esta Metodología empieza con la creación y aplicación de entrevistas, para adquirir información de la empresa y de esta forma poder identificar cuáles son los desperdicios que esta posee y poder modelar todos los procesos de la empresa, sobre esto se realiza una reingeniería de procesos para eliminar la mayor cantidad de desperdicios encontrados. Una vez realizado eso, se empieza el modelado usando IDEF0 lo cual permite jerarquizar los procesos, entradas, controles, salidas y mecanismos así como la documentación.

CAPITULO 3 METODOLOGÍA

3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.

3.1.1 Análisis Interno de la Empresa Hillary Nature Resort & Spa.

Nombre: Hillary Nature Resort & Spa.
Dirección: Km 1 de la Vía Alamor, Arenillas, El Oro, 070506, Ecuador
Actividad: Resort, Spa
Teléfono: +593 73700260
Email: reservas@hillaryresort.com
Página Web: www.hillaryresort.com
Ciudad-País: Arenillas, El Oro-Ecuador

Hillary Nature Resort Un nuevo concepto en vacaciones nace en el sur del Ecuador para aquellos que buscan confort y tranquilidad entregado por la misma naturaleza. A sólo 15 minutos del aeropuerto regional Santa Rosa y a 30 minutos del aeropuerto de Tumbes, en Perú; Hillary Nature Resort & Spa nos muestra su caleidoscopio de colores, sabores y riqueza natural, que complace los gustos y deseos más exigentes. Es tiempo de recibir de la vida lo mejor de ella.

3.1.1.1 Misión

Ofrecer un producto hotelero de exclusividad y un servicio de excelencia a nivel internacional, a través de asociados profesionales en continuo desarrollo, utilizando las técnicas gerenciales más avanzadas a fin de contribuir con el éxito del hotel y de todos los componentes que conforman el destino turístico Arenillas.

3.1.1.2 Visión

Ser conocidos mundialmente por hacer del servicio una experiencia inigualable, a través de Recursos Humanos capacitados y comprometidos, que garantizarán la más alta rentabilidad y así exceder las expectativas de clientes, propietarios y asociados.

3.1.1.3 Filosofía

Dedicarnos a nuestros clientes como solo una familia puede hacerlo, todas nuestras energías están focalizadas en nuestro producto.

3.1.1.4 Política De Calidad

Somos un Hotel & Spa, con el objetivo de brindar atención a los huéspedes de todas la edades con los diferentes servicios que ofrecemos. Nuestra gestión busca proporcionar, a través de la calidad de nuestras instalaciones seguras y funcionales, un ambiente controlado para los huéspedes, familias, personal y visitas, en base a las normas legales.

3.1.1.5 Política De Seguridad Y Salud Ocupacional

Hillary Nature Resort & Spa, considera como principal objetivo el operar como una corporación ética responsable en aspectos de seguridad, salud y del medio ambiente.

- 1.- Organizar el funcionamiento del Hotel & Spa, Comité Paritario y la Unidad de Seguridad, Salud Ocupacional y Ambiente con sujeción a las normas legales vigentes.
- 2.- Mantener un ambiente de trabajo seguro y saludable, cumpliendo y haciendo cumplir la normativa nacional vigente en materia de seguridad y salud en el trabajo.
- 3.- Implantar los mecanismos administrativos internos para la investigación de cada incidente y accidente, determinando sus causas, para el control de condiciones ambientales peligrosas y actos inseguros causantes de la accidentalidad y reducir la probabilidad de que vuelvan a ocurrir, de tal manera que los índices de accidentalidad, siniestralidad sean mínimos.
- 4.- Propiciar y apoyar un mejoramiento continuo del personal de la Institución, en materia de seguridad y salud.
- 5.- Dar tratamiento adecuado a los desechos que contaminen el medio ambiente e implementación de planes de Gestión Ambiental.

Para lograr esta política, la Institución se compromete a asignar los recursos económicos y humanos, personal capacitado, para el cumplimiento de todos los planes y programas inherentes a seguridad y salud de los trabajadores como su actualización periódica. (www.hillaryresort.com)

Análisis Externo de la Empresa Hillary Nature Resort & Spa.

Existen varios factores en el entorno de la compañía que tienen un impacto positivo, mientras que otros pueden afectar negativamente.

Aspectos positivos

- Es el único hotel resort del cantón Arenillas por lo tanto cuenta con la ventaja de que el índice de competidores es relativamente bajo.
- El hotel Hillary Resort & Spa cuenta con experiencia suficiente para competir con cadenas de hoteles extranjeras.
- Para el ingreso a la industria hotelera se requiere un amplio conocimiento y experiencia acerca de la actividad económica de la industria así como también se debe cumplir con un número considerable de requisitos, entre ellos está el permiso de uso de suelos, infraestructura adecuada, entre otros.

Aspectos negativos

Como toda empresa o negocio existen varias externalidades que tendrían un impacto negativo al hotel, tales como:

- El hecho de que ser el único hotel resort ubicado en ese sector, puede despertar el interés de otros grandes competidores del mercado hotelero.
- Aparición de nuevos competidores con precios más atractivos y/o infraestructuras más modernas.
- Aumento de la inflación, la cual produce un menor poder adquisitivo por parte de los clientes.
- Aumento en la tasa de desempleo
- Conflictos políticos

Análisis FODA

<u>FORTALEZAS</u>		<u>OPORTUNIDADES</u>	
*	Infraestructura	*	Crecimiento del turismo en el Ecuador
*	Ubicación estratégica	*	Apoyo al sector por parte del gobierno
*	Variedad de actividades	*	Proyectos turísticos
*	Servicio All Inclusive	*	Crecimiento del turismo en los países de la región sudamericana
*	Servicio de Spa	*	Nuevos servicios
*	Primer Resort de la provincia de El Oro	*	Expansión
<u>DEBILIDADES</u>		<u>AMENAZAS</u>	
*	Altos precios	*	Competidores fuertes
*	Sector no explotado turísticamente	*	Competencia tarifaria del exterior
*	Mercado enfocado en la playas	*	Barreras de entrada baja
*	Altos Gastos Operativos	*	Imitaciones
*	Promociones mal ejecutadas	*	Publicidad negativa
		*	Crisis económica
		*	Cambios en las políticas laborales
		*	Proyectos Hoteleros similares en la playa

3.1.2 Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos).

				SC
Fortalezas		WE	RA	O
		IG	TI	R
		HT	NG	E
*	Infraestructura	0,10	4	0,4
				0,2
*	Ubicación estratégica	0,09	3	7
				0,2
*	Variedad de actividades	0,08	3	4
*	Servicio All Inclusive	0,10	4	0,4
				0,2
*	Servicio de Spa	0,08	3	4
				0,1
*	Primer Resort de la provincia de El Oro	0,09	2	8
Debilidades				
*	Altos precios	0,09	2	0,1

				8
*	Sector no explotado turísticamente	0,10	3	0,3
*	Mercado enfocado en la playas	0,10	3	0,3
*	Altos Gastos Operativos	0,08	2	0,1 6
*	Promociones mal ejecutadas	0,09	3	0,2 7
				2,9
		1,00		4

3.1.3 Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos).

	WE	RA	SC	
Oportunidades	IG	TI	O	
	HT	NG	R	
			E	
*	Crecimiento del turismo en el Ecuador	0,06	3	0,18
*	Apoyo al sector por parte del gobierno	0,08	2	0,16
*	Proyectos turísticos	0,05	2	0,1
*	Crecimiento del turismo en la región sudamericana	0,09	4	0,36
*	Nuevos servicios	0,07	3	0,21
*	Expansión	0,08	4	0,32
	Amenazas			
*	Competidores fuertes	0,08	3	0,24
*	Competencia tarifaria del exterior	0,07	3	0,21

*	Barreras de entrada baja	0,05	2	0,1
*	Imitaciones	0,07	2	0,1
				4
*	Publicidad negativa	0,06	4	0,2
				4
*	Crisis económica	0,08	3	0,2
				4
*	Cambios en las políticas laborales	0,09	3	0,2
				7
*	Proyectos Hoteleros similares en la playa	0,07	4	0,2
				8
		1,00		3,0
				5

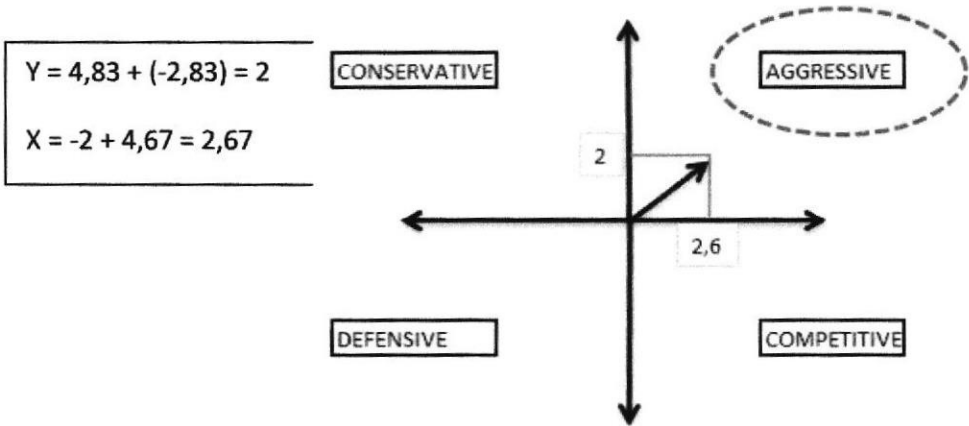
3.1.4 Matriz Interna – Externa (I-E Matrix)

			Internal Score		
			Strong	Average	Weak
			3.0	2.0	1.0
External Score	High 3.0	4.0	I	II	III
	To		Grow	And	Build
	4.0	3.0			
	Med. 2.0				
	To		IV	V	VI
	2.99	2.0	Hold	And	Maintain
	Low 1.0				
	To		VII	VIII	IX
	1.99	1.0	Harvest	Or	Divest

El hotel Hilary debe implementar una estrategia de crecimiento y construcción aplicada a sus procesos con la finalidad de obtener mayor eficacia por parte de los mismos.

3.1.5 Space Matrix

	Internal Strategic Position		External Strategic Position	
YAXIS	Financial (FS)		Environmental (ES)	
	(+6)best, (+1)worst		(-1)Best, (-6)Worst	
	(+) ROA	5	(-1) Technology	-1
	(+) Leverage	4	(-3) Inflation	-4
	(+) Liquidity	4	(-1) Demand Variability	-4
	(+) Revenues	5	(-1) Barriers to entry	-5
	(+) Cash Flow	6	(-2) Competitive pressure	-1
	(+) Risk	5	(-1) Compet. Prod's price	-2
	Average	4,83	Avegare	-2,83
XAXIS	Competitive Advantage (CA)		Industry Strength (IS)	
	-1 best, -6 worst		+6 best, +1 worst	
	(-) Mkt. Share	-2	(+) Growth potential	5
	(-) Product quality	-2	(+) Profit potential	5
	(-) Life cycle	-1	(+) Financial Stability	6
	(-) Customer loyalty	-4	(+) Resource utilization	3
	(-) Capacity utilization	-1	(+) Cap'l intensity	4
	(-) Tech know how	-2	(+) Productivity	5
	Average	-2	Avegare	4,67

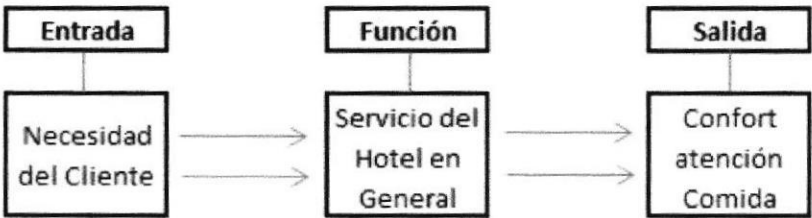


El resultado del análisis de la Matriz Espacial indica que la empresa Hotel Hilary Resort debe implementar una estrategia agresiva que les permita mejorar sus procesos a través del desarrollo de una estrategia de crecimiento y construcción, tal como la I-E Matriz señaló.

3.2 IDENTIFICAR DESPERDICIOS, PROCESOS, SUBPROCESOS Y MODELARLOS USANDO IDEF0, BPMN CON INDICADORES DE GESTIÓN.

Se entiende como desperdicio a todo aquel error que se comete durante un proceso ya sea de producción o de prestación de servicios. En la actualidad se ha incrementado la demanda de productos y servicios de alta calidad a bajos costos; es por eso que se busca eliminar los desperdicios para efectivizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa y así cumplir con las demandas de los clientes.

Figura 3.1; Gráfico General modelamiento de Procesos.



De acuerdo con el artículo "Implantación de un Sistema Kaizen en el Ambiente Laboral", (Gutiérrez, Pérez, 2001) existen tres tipos de desperdicios que deben eliminarse: Mura (Irregularidad), Muri (Trabajo Estresante) y Muda (Desperdicios).

Mura (Irregularidad).- "Cada vez que se interrumpe el flujo normal del trabajo en la tarea de un operador, el flujo de partes y máquinas o el programa de producción". Hace referencia a los cuellos de botella que se producen cuando a un empleado le toma más tiempo en realizar trabajos ocasionando que los demás deban ajustarse al mismo ritmo. Es por eso que este tipo de desperdicios debe ser eliminado para generar facilidad en la cadena de producción.

Muri (Trabajo Estresante).- "Condiciones estresantes para trabajadores y máquinas, lo mismo que para los procesos de trabajo" se da mayormente cuando un trabajador no es lo suficientemente capacitado para realizar cierta labor lo que provoca que se vuelva un completo estrés para el mismo.

Muda (Desperdicios):" Cualquier actividad que no agrega valor. En cada proceso de producción se va agregando valor al producto. Muda se encarga de identificar aquellas actividades que no lo hacen para poder así tener mayor fluidez del proceso.

Según el artículo "Filosofía Kaizen", (Nieves; Felipe, 2006) existen siete Tipos de Desperdicios:

Desperdicio de Sobreproducción. Producir más de lo requerido. Hace referencia a la pérdida de tiempo en la producción de materiales y/o productos de manera innecesaria.

Desperdicio de Inventario. Mantenimiento de materia prima sin utilizarse. Pueden ser productos en procesos o productos terminados, generando costos extras de almacenaje.

Desperdicio del transporte. El desperdicio por transporte es el resultado de un movimiento o manipulación de material innecesario. Las máquinas y las líneas de producción deberían estar lo más cerca posible y los

materiales deberían fluir directamente desde una estación de trabajo a la siguiente sin esperar en colas de inventario.

Desperdicio de espera. Retrasos de tiempo o tiempo de ocio como resultado de una secuencia de trabajo o un proceso ineficiente. Como por ejemplo el tiempo que se espera a que una maquina termine su ciclo.

Desperdicio de Movimiento. El tiempo empleado para el desplazamiento de equipos y personas el cual no agrega valor.

Desperdicio del sobre-proceso. Hace referencia al procesamiento innecesario en cada procedimiento lo cual no agrega valor, como por ejemplo lavado o pintado del producto final.

Desperdicio de corrección. Cuando parte de la producción requiere ser trabajada nuevamente.

Una buena forma de eliminar los desperdicios es a través de la implementación de las 5S.

Las 5S es una técnica utilizada para mejorar las condiciones del trabajo de la empresa a través de una excelente organización, orden, limpieza, mantención de la limpieza y disciplina en el puesto de trabajo.

Toma como nombre "5S" debido a sus palabras en idioma japonés.

Tabla 3.1: Técnicas 5S

Eliminar	:	(Seiri)
Ordenar	:	(Seiton)
Limpieza e inspección	:	(Seiso)
Estandarizar	:	(Seiketsu)
Disciplina	:	(Shitsuke)

Figura 3.2: Características de las técnicas 5S

SEIRI Separar y eliminar	SEITON Arreglar e identificar	SEIDO Proceso diario de limpieza	SEIKETSU Seguimiento de los primeros 3 pasos, asegurar un ambiente seguro	SHITSUKI Construir el hábito
Separar los artículos necesarios de los no necesarios	Identificar los artículos necesarios	Limpiar cuando se ensucia	Definir métodos de orden y limpieza	Hacer el orden y la limpieza con los trabajadores de cada puesto
Dejar solo los artículos necesarios en el lugar de trabajo	Marcar áreas en el suelo para elementos y actividades	Limpiar periódicamente	Aplicar el método general en todos los puestos de trabajo	Formar a los operarios de cada puesto para que hagan orden y limpieza
Eliminar los elementos no necesarios	Poner todos los artículos en su lugar definido	Limpiar sistemáticamente	Desarrollar un estándar específico por puesto de trabajo	Actualizar la formación de los operarios cuando hay cambios
Verificar periódicamente que no haya elementos no necesarios	Verificar que haya "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar"	Verificar sistemáticamente la limpieza de los puestos de trabajo	Verificar que exista un estándar actualizado en cada puesto de trabajo	Crear un sistema de auditoría permanente de planta visual y 5s

Fuente: Lean Manufacturing Conceptos, Técnicas e Implementación, 2013

Seiri (Eliminar)

Consiste en eliminar todos los elementos sobrantes que crean desperdicios, esto consiste, en la separación de los elementos prescindibles para disponer solo de lo necesario para mejorar la eficiencia, evitando así el despilfarro como la pérdida de tiempo en la localización de mercadería, falta de espacio, costo de inventario, etc.

La aplicación de esta técnica se basa en un sistema de tarjetas rojas donde se identifican los elementos prescindibles y los que se consideran como desecho.

Figura 3.3: Tarjeta Roja

TARJETA ROJA			
NOMBRE DEL ARTÍCULO			
CATEGORÍA	1. Maquinaria	6. Producto terminado	
	2. Accesorios y herramientas	7. Equipo de oficina	
	3. Equipo de medición	8. Limpieza	
	4. Materia Prima		
	5. Inventario en proceso		
FECHA	Localización	Cantidad	Valor
RAZÓN	1. No se necesita	5. Contaminante	
	2. Defectuoso	6. Otros	
	3. Material de desperdicio		
	4. Uso desconocido		
ELABORADA POR		Departamento	
FORMA DE DESECHO	1. Tirar	5. Otros	
	2. Vender		
	3. Mover a otro almacén		
	4. Devolución proveedor		
FECHA DESCHECHO			

Fuente: Lean Manufacturing Conceptos, Técnicas e Implementación, 2013

Seiton (Ordenar)

Consiste en asignar una ubicación adecuada y con una identificación respectiva (ordenar) con la finalidad de minimizar el tiempo de búsqueda a fin de que los elementos puedan ser utilizados cada vez que se necesiten. Con la aplicación de esta fase se creará un ambiente laboral más organizado, ideal para la ejecución del trabajo.

Seiso (Reparar)

Luego de que los elementos necesarios hayan sido identificados y ubicados de manera ordenada se procede con la fase de reparación.

Seiso hace referencia a la limpieza y al mantenimiento en buen estado de las herramientas de trabajo, para que éstas se encuentren en óptimas condiciones para su uso u ocupación.

Seiketsu (Limpieza Estandarizada)

La estandarización consiste en darle seguimiento a las tres primeras fases de las 5S para garantizar un ambiente laboral seguro a través de diferentes sistemas de control tales como: tarjetas rojas, marcar los niveles de existencias, etc. Se transmite al personal la idea sobre la aplicación de los estándares de forma correcta.

Shitsuke (Disciplina)

Esta última fase consiste en convertir en hábito la utilización de todas las fases de las 5S y aplicarlos de manera normal. Aquí se debe fomentar en los empleados la disciplina de tal manera que se respeten las directrices establecidas con este método.

Al final debe entregarse los resultados al responsable del área para la evaluación de las acciones de mejora, este informe puede ofrecer índices o ratios representativos sobre el nivel de orden y limpieza del área.

3.3 SIMULAR LOS PROCESOS, IMPLEMENTAR INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD Y DESEMPEÑO

Para la simulación de procesos se implementarán programas tales como Idef0, Bizagi, los cuales facilitan el mejoramiento continuo de los procesos a través de modelamientos en los negocios utilizando como herramientas diagramas de flujos y documentación de manera fácil y rápida.

3.3.1 Bizagi

Se basa en el Modelamiento, Automatización, Ejecución y Mejoramiento Continuo del ciclo de los procesos dentro de la empresa para establecer una solución basada en la construcción grafica de los mismos.

Modelamiento

Consiste en la definición de los procesos. Se debe diagramar y documentar los procesos de forma ágil y sencilla, y presentarlos en un formato estándar.

Automatización

Transformación de todas las actividades de un proceso a una aplicación tecnológica con la finalidad de encontrar soluciones.

Ejecución

Implementación adecuada de las actividades que intervienen en los procesos de la empresa; controlando y verificando que se realicen en el momento exacto con las personas y recursos indicados.

Mejoramiento Continuo

Consiste en la aplicación constante de las mejoras en los procesos de la empresa. Aumentando la productividad de la misma.

3.3.2 Metodología IDEF0

Otra de las herramientas para el modelamiento de los procesos de una empresa es la metodología IDEF0 por sus siglas en inglés (Integration Definition for Function Modeling).

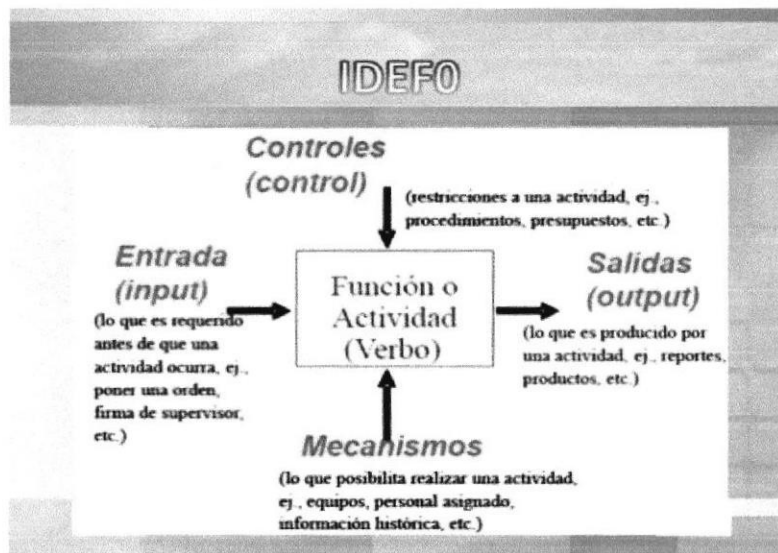
Es un método diseñado para modelar decisiones, acciones y actividades de una organización o sistema. IDEF0 se derivó de un lenguaje gráfico bien establecido, el análisis estructurado y Técnica de Diseño (SADT por sus siglas en inglés Structured Analysis and Design Technique).

Consiste en una serie de normas que definen la metodología para la representación de funciones modeladas.

Estos modelos consisten en una serie de diagramas jerárquicos junto con unos textos y referencias cruzadas entre ambos que se representan mediante unos rectángulos o cajas y una serie de flechas. Uno de los aspectos de IDEF0 más importantes es que como concepto de modelización va introduciendo gradualmente más y más niveles de detalle a través de la estructura del modelo. De esta manera la comunicación se produce dando al lector un tema bien definido con una cantidad de información detallada disponible para profundizar un modelo.

Figura 3.1: Metodología IDEF0

Fuente: <http://www.aqa.es/doc/Metodologia%20%20IDEF0%20Resumen.pdf>



Definiciones:

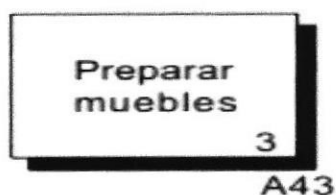
Diagrama A-0: Diagrama de contexto IDEF0 de una sola caja, que contiene la función de alto nivel (Top-Level) que va a ser modelada, junto con sus inputs, Outputs, controles y mecanismos. (aqa.es)

- **Flecha:** Línea directa compuesta por uno o varios segmentos que modela un canal abierto o conducto de datos u objetos desde una fuente a un uso. Existen cuatro tipos de flechas: Flechas Input, Flechas Output, Flechas de Control y Flechas de Mecanismo.
- **Etiqueta de Flecha:** Nombre que especifica el significado de una flecha.
- **Segmento de Flecha:** Segmento de Línea que empieza o termina en una caja, una rama o una línea sin final conectado.
- **Flecha Limite:** Flecha con un extremo no conectado a ninguna caja o diagrama.
- **Caja:** Rectángulo que contiene un nombre y un número usado para representar una función.
- **Nombre de Caja:** Verbo o frase verbal ubicada en el interior de una caja IDEF0 para describir la función modelada.
- **Numero de Caja:** El número que va desde 0 a 6 que se sitúa dentro de la esquina inferior derecha de una caja IDEF0 para identificar dicha caja en un diagrama.
- **Rama:** Flecha ramificada en dos o más partes que describe el mismo objeto o dato.
- **Numero C:** Numero creado cronológicamente que se usa para identificar inequívocamente un diagrama y para trazar su historia. Puede ser usado como expresión de referencia de detalle para especificar una versión concreta del diagrama.
- **Flecha de Llamada:** Tipo de Flecha de mecanismo que permite compartir detalles entre modelos o dentro de un modelo uniéndolos.
- **Caja Hijo (Filial):** Caja de Diagrama hijo (Filial)
- **Diagrama Child:** Diagrama que detalla un diagrama padre (parental)
- **Diagrama Contexto:** Diagrama que presenta el contexto o modelo cuyo número de nodo es A-n (n mayor o igual a cero). El diagrama de una caja

A-0 es un diagrama de contexto requerido; los diagramas con numero de nodos A-1, A-2,... son diagramas de contexto opcionales.

- Flecha de Control: Tipo de Flecha que expresa control de IDEF0, es decir, aquellas condiciones requeridas para producir Output correcto.
- Descomposición: División de una función de modelización en las funciones que la componen.
- Expresión de referencia de detalle (DRE o ERD): Expresión escrita bajo la esquina inferior derecha de una caja IDEF0 para mostrar que esta detallada y para indicar que diagrama la detalla.

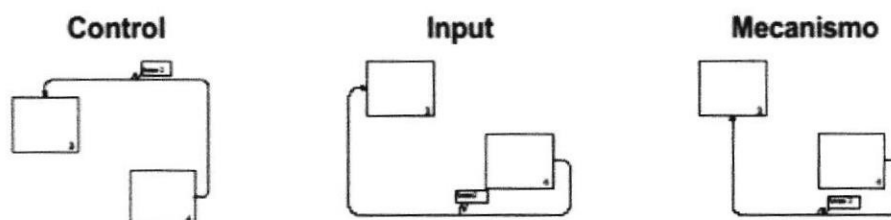
Figura 3.2: Referencia de Detalle



- Diagrama: Unidad de un modelo IDEF0 que presenta los detalles de una caja.
- Número de nodo de Diagrama: La parte del nodo de referencia del diagrama que corresponde con el número de nodo de su caja padre.
- Bifurcación: Cruce en el que un segmento IDEF0 se divide en dos o más segmentos.
- Función: Actividad, proceso o transformación (modelada por una caja IDEF0) identificada por un verbo o frase verbal que describe que debe ser cumplido.
- Nombre de Función: Igual que el nombre de caja.
- Glosario: Lista de definiciones para palabras clave, frases y acrónimos usados conjuntamente con un modelo o nodo IDEF0 como un todo.
- Código ICOM: Acrónimo para Input, control, Output, mechanism. Código que asocia las flechas sin final de un diagrama hijo con las flechas de su diagrama padre.
- Flecha del Input: Tipo de Flecha que expresa un input o entrada.

- **Interface:** La conexión entre dos o más componentes de modelos con el propósito de pasar datos y objetos de uno a otro.
- **Flecha de mecanismo:** Tipo de flechas de IDEF0 que representan mecanismos, (lo que se necesita para desarrollar una función).
- **Nodo:** Caja desde la que se originan las cajas hijas; cajas padre.
- **Flecha de Output:** Tipo de Flecha que expresa un Output IDEF0 es decir el dato u objeto producido por una función.
- **Caja Padre:** Caja que es detallada por un diagrama hijo.
- **Diagrama padre:** Diagrama que contiene una caja padre.

Figura 3.3: Modelación IDEF0



Cajas

El nombre de la caja siempre debe ser un verbo o una frase verbal que sea descriptiva de la función que la caja representa. La forma de la caja siempre debe ser rectangular con las esquinas rectas formando ángulos de 90° y del suficiente tamaño para albergar el nombre de la función.

Flechas

Las flechas siempre deben contener segmentos rectos que formen ángulos de 90°. No se permiten trazos oblicuos. Las flechas que entran en la caja por su izquierda son los inputs. Los inputs son transformados o consumidos por la función para producir los Outputs. Las flechas que entran en la caja por su parte superior son los controles. Los controles especifican las condiciones requeridas por la función para producir Outputs correctos. Las flechas que salen de la caja por su parte derecha son los Outputs. Los Outputs son datos u objetos producidos por la función. (urkund.com)

Las flechas conectadas a la parte inferior de la caja representan los mecanismos. Las flechas en dirección hacia arriba identifican algunos de los

medios que apoyan la ejecución de la función. Las flechas de mecanismo que salen de la caja hacia abajo son flechas de llamada. Las flechas de llamada posibilitan compartir detalles entre modelos o entre partes del mismo modelo. (googlecode.com)

3.4 DISEÑO DE NUEVOS PROCESOS Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una de las herramientas que otorga Bizagi para el modelamiento y diseño de los procesos de una empresa es el BPMN por sus siglas en inglés (Business Process Modeling Notation), el cual permite modelar de manera adecuada los diferentes procesos de la empresa con lo cual se tiene una perspectiva mucho más clara para poder llevar a cabo el análisis de los mismos y por ende implementar una reestructuración.

La implementación de estas herramientas otorgadas por Bizagi involucra a todas las áreas dentro de la reestructuración para poder así tener una mejor comunicación entre ellas y por ende obtener la eficiencia entre los procesos.

3.4.1 Business Process Modeling Notation (BPMN)

Es un modelo de procesos de negocios que consiste en realizar un modelamiento para brindar soporte en la gestión de procesos empresariales a través de diagramas de flujo o flowcharting con la finalidad de incrementar la productividad y eficiencia del negocio.

Mejora la comunicación tanto interna como externa, analizando los procesos de desarrollo permitiendo encontrar las causas que originan los errores a lo largo de cada proceso y a su vez determinar soluciones para ello.

Existen tres secciones básicas en un modelo de BPMN:

- Procesos de negocios privados.- conocidos como diagramas de trabajo se utiliza en procesos internos de un negocio.
- Procesos abstractos.- representan las interacciones existentes entre un proceso de negocio privado y otro proceso de negocio.
- Procesos de colaboración.- comunicación entre dos o más procesos. Muestra la interacción entre distintas entidades o departamentos del negocio.

En conclusión el BPMN es un mecanismo sencillo y comprensible capaz de manejar la complejidad de los procesos de un negocio conformado por categorías base de elementos como son:

- Actividades
- Compuertas
- Eventos
- Datos
- Objetos de Conexión
- Contenedores
- Artefactos
- Conversaciones
- Coreografías
- Diagrama de Colaboración

Actividades:

- Tarea.- trabajo en particular a realizar.
- Colapsado.- conjunto de actividades relacionadas.
- Subproceso.- actividad situada dentro de un proceso.
- Actividad de llamado.- referencia a un subproceso o tarea.

Flujos de actividades:

- Flujo de secuencia.- define el orden de ejecución de dos actividades.
- Flujo por defecto.- camino a seguir acorde a las condiciones de trabajo.
- Flujo condicional.- condición que permite decidir la activación de un camino.

Compuertas:

- Exclusivas.- es un punto de convergencia, selecciona exactamente un flujo de secuencia entre las alternativas existentes.
- Basadas en eventos.- seguida por eventos o tareas de recepción.
- Paralelas.- activación simultanea de todos los caminos salientes.
- Inclusivas.- activa un flujo en un punto de bifurcación.
- Complejas.- cuando un flujo no es capturado por el resto de compuertas.
- Paralela basada en eventos.- creación de una nueva instancia del proceso.

Eventos:

Existen tres tipos de eventos:

- Eventos de inicio.- indican cuando un evento en particular debe comenzar.
- Eventos intermedios.- indican cuando algún suceso sucede durante la ejecución de un proceso.
- Eventos de fin.- es opcional y no indica ninguna secuencia de flujo de salida.

Los eventos que se dan dentro de los tres tipos mencionados son:

- Simple.- aquellos eventos sin especificar.
- Mensaje.- recepción y envío de mensajes.
- Temporal.- puntos en el tiempo, lapsos o límites.
- Escalabe.- cambio a un nivel más alto de responsabilidad.
- Condicional.- reacción a cambios en las condiciones del negocio.
- Enlace. - Conectores.
- Error. - Captura de errores.
- Cancelación.- reacción a la cancelación de una transacción.
- Compensación. - Manejo, administración.
- Señal.- intercambio de señales entre procesos.
- Múltiple.- captura un evento de un conjunto de eventos.
- Paralela múltiple.- captura todos los eventos de un conjunto de eventos.
- Terminación. - Culminación del proceso.

Objetos de conexión:

- Secuencia de flujo.- muestra el orden en que las actividades se llevan a cabo.
- Mensaje de flujo.- simboliza la información que va fluyendo.
- Asociación.- se utiliza para vincular la información.

Datos:

- Input.- o dato de entrada, es un ingreso al proceso.
- Output.- o dato de salida, es una variable resultado del proceso
- Objetivo.- información que fluye a través del proceso.
- Colección de objeto de datos.- colección de información.
- Almacén.- lugar donde reposan los datos. (base de datos)
- Mensaje.- usado para mantener comunicación.

Contenedores:

- Pool.- representación gráfica de un participante en una colaboración.
- Lane.- compartimiento dentro de un Pool.

Artefactos:

- Anotación.- proporciona información adicional.
- Grupo.- conjunto de actividades dentro de una misma categoría.

Conversaciones:

- Comunicación.- conjunto de mensajes intercambiados.
- Conector de conversación.- conecta comunicaciones y participantes.
- Conector de Conversación Bifurcado.- conecta comunicaciones y múltiples Participantes.

Coreografías:

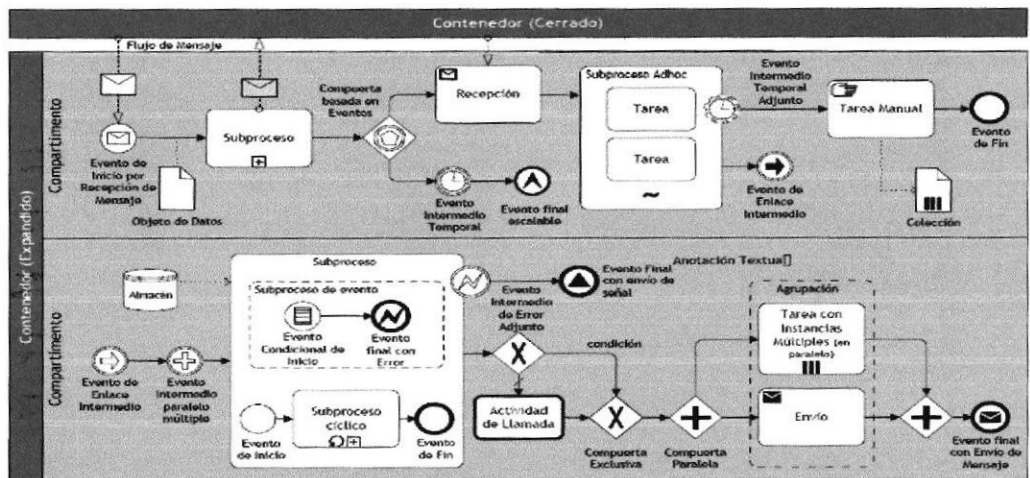
- Tarea de coreografía.- interacción entre dos participantes.
- Indicador múltiple.- indica un conjunto de participantes del mismo tipo.
- Subproceso de coreografía.- contiene una coreografía filtrada en múltiples interacciones.

Diagrama de Colaboración:

Muestra la interacción de todos los elementos mencionados.

Figura 3.4: Diagrama de colaboración

Fuente: <http://www.bpmn.org/>



BPMN es gráficamente más rico, con menos símbolos fundamentales, pero con más variaciones de éstos, lo que facilita su comprensión por parte de personas no expertas.

3.5 TÉCNICAS LEAN A APLICARSE.

¿Qué son las Técnicas Lean?

“Son un conjunto de herramientas y principios de trabajo que permite actuar sobre la cadena de valor del producto/servicio o de una familia de productos/servicios. Una empresa que gestiona sus procesos según los principios de este sistema de producción, busca sistemáticamente conocer aquello que el cliente reconoce como valor añadido o agregado, y está dispuesto a pagar por ello, al tiempo que va eliminando aquellas operaciones/pasos del proceso que no generan valor.”

Para esto existen cinco pasos esenciales en la cadena de valor de lean manufacturing que están en el libro de Womack and Jones, “Lean Thinking: Banish waste and create wealth in your corporation”. Simon&Shuster, New York, 1996.

- Identificar cuales características crean valor.
- Identificar la secuencia de actividades llamadas, la corriente de valores.
- Mejorando el Flujo.
- Permitir el flujo.
- Permitir al cliente que consiga, el producto o servicio a través del proceso.
- Perfeccionar el proceso.

Las Técnicas Lean que vamos a implementar son las siguientes:

3.5.1 Metodología 8D

Esta metodología se aplica para la resolución de problemas que se presenten dentro de la empresa, y sigue una lista de 8 pasos para poder generar una solución.

D1: Establecer un grupo para solución del problema

El grupo debe de ser multidisciplinario para que las personas que estén colaborando con la solución del problema puedan aportar su punto de vista y sus conocimientos de las diferentes áreas a las que estos pertenezcan.

D2: Crear la descripción del problema

La descripción del problema se debe basar en hechos reales, esto quiere decir que el grupo no puede realizar criterios de autopercepción sino que estos tienen que comprobar ellos mismos el problema que se está suscitando,

esta descripción debe tener información clara y concisa que contemple varios aspectos del problema.

D3: Desarrollar una solución temporal

En algunos casos es necesario desarrollar una solución temporal, para que el problema no se torne más grande de lo que pueda ser, esto da tiempo de preparar la solución definitiva que quitara el problema de raíz.

D4: Análisis de Causa Raíz

En esta parte se debe encontrar la causa o causas que se están dando, muchas de las veces es el paso más complicado dado que no es tan evidente encontrar la raíz del problema y tocaría realizar un análisis minucioso.

D5: Desarrollar Soluciones Permanentes

Una vez encontrada la raíz del problema se pueden aplicar soluciones para eliminar el problema y que este no se vuelva a dar en la empresa nuevamente.

D6: Implementar y validar soluciones

Después de implementar estas soluciones, se las debe analizar y ver si realmente han sido efectivas y han eliminado el problema y para ello se debe realizar una comparación de escenarios, para ver cómo se estaba antes y después de aplicar las soluciones.

D7: Prevenir la recurrencia

La información obtenida en este proceso es de suma importancia dado que permitirá ver los logros obtenidos en la solución del problema y estos se pueden trasladar a diferentes áreas de trabajo, y así generar un proceso de mejora continua.

D8: Cerrar el problema y reconocer contribuciones

Una vez que el problema haya sido resuelto y se haya analizado la solución que se implementó mediante la comparación de escenarios, éste debe ser cerrado oficialmente.

3.5.2 Kaizen

Significa actividad que genera un cambio para mejorar, ya sea en la fábrica o en las oficinas de administración. Las actividades Kaizen tienen como

base la orientación del valor hacia el cliente, dado que este es quien define lo que es valor.

Para esto se debe tener las siguientes actitudes:

- Abandonar las ideas fijas.
- En vez de explicar por qué algo no se puede hacer, pensar en formas de cómo hacerlo.
- Implementar inmediatamente las buenas ideas de mejora.
- Corregir errores localmente de forma inmediata.
- Generar nuevas ideas partiendo de las dificultades.
- Buscar la causa raíz de los problemas y luego buscar las soluciones
- Usar las ideas de 10 personas en vez de esperar una idea brillante.
- Probar y luego validar
- Medir el Progreso
- Copiar y mejorar
- La Mejora nunca tiene fin.

El método Kaizen se basa en seis sistemas, siendo los siguientes:

- Just in Time: Justo a tiempo o sistema de producción Toyota, que se basa en la búsqueda y eliminación de los diversos tipos de sobrecostes (Stock que no se usa, o material que caduca por no venderlo) con el objetivo de producir en la medida y momento justos y en las condiciones requeridas por los clientes.
- TPM: Mantenimiento productivo total o SMED, contribuye a la disponibilidad de las instalaciones en su máxima capacidad de producción, cumpliendo los objetivos en materia de calidad, al menor costo.
- TQM: Gestión de calidad total, tiene como objetivo poder lograr la calidad total e integral de todos los productos y servicios de la empresa.

Actividades de grupos pequeños como los círculos de control de calidad, que permiten la participación del personal en la resolución de problemas.

Sistemas de sugerencia: Destinado no solo a motivar al personal, sino además a utilizar sus conocimientos y experiencias.

Sistema de Costos Japonés: Basado en la utilización del Análisis de Funciones, Coste Objetivo y Tabla de Costes, que persigue la reducción sistemática de los costes.

3.5.3 Metodología 5S

Es una práctica de calidad ideada en Japón, referida al Mantenimiento Integral de la empresa.

Seiri: Clasificación y Descarte.

Significa separar las cosas necesarias y las que no lo son. Para poner en práctica esto debemos preguntarnos lo siguiente:

¿Qué debemos tirar?, ¿Qué debe ser guardado?, ¿Qué puede ser útil para otra persona u otro departamento?, ¿Qué deberíamos reparar?, ¿Qué debemos vender?

Seiton: Organización

Es una cuestión de cuán rápido uno puede conseguir lo que necesita y cuán rápido puede devolverla a su sitio nuevo.

Tener lo que es necesario, en su justa cantidad, con la calidad requerida y en el momento y lugar adecuado.

Seiso: Limpieza

La limpieza debe ser realizada por todos, es importante que cada uno tenga asignada una pequeña zona de su lugar de trabajo que deberá tener siempre limpia, bajo su responsabilidad.

Un ambiente limpio proporciona calidad y seguridad y además, mayor productividad de personas, evita pérdidas y daños materiales y es fundamental para la imagen interna y externa de la empresa.

Seiketsu: Higiene y Visualización

La Higiene es el mantenimiento de la limpieza, del orden. "Quien exige y hace calidad cuida mucho la apariencia. En un ambiente limpio siempre habrá seguridad."

Esta S Facilita la seguridad y el desempeño de los trabajadores, evita daños de salud del trabajador y del consumidor, mejora la imagen de la empresa interna y externamente y eleva el nivel de satisfacción y motivación del personal hacia el trabajo.

Shitsuke: Disciplina y Compromiso.

Trata de que la mejora alcanzada con las 4S anteriores se convierta en una rutina y así poder romper los malos hábitos empresariales.

Esta técnica se aplica a nivel internacional con excelentes resultados en mejora de niveles de calidad, eliminación de tiempos muertos y reducción de costos.

Según estudios la aplicación de las 3 primeras S genera lo siguiente:

- Reducción del 40% de sus costos de mantenimiento
- Reducción del 70% del número de accidentes
- Crecimiento del 10% de la fiabilidad del equipo
- Crecimiento del 15% del tiempo medio entre fallas.

3.5.4 VSM (ValueStreamMapping)

“Es una técnica grafica que permite visualizar todo un proceso, permite detallar y entender completamente el flujo tanto de información como de materiales necesarios para que un producto o servicio llegue al cliente.”

Para poder implementarlo se siguen los siguientes pasos:

- Seleccionar la familia de productos a analizar
- Mapear la situación actual (VSM Actual)
- Analizar la visión sobre cómo debería ser el proceso futuro
- Diseñar o plasmar el estado futuro (VSM Futuro)
- Hacer un Plan para alcanzar el estado futuro
- Implementar las acciones

3.5.5 Gestión Visual:

La gestión Visual es cualquier dispositivo de comunicación que nos indique el estado de algo con un solo vistazo, permitiendo identificar si esta fuera del estándar. Ayuda a los empleados a ver cómo están haciendo su trabajo.

“Una buena gestión visual debe informar a cualquiera, incluso a personas ajenas a la línea de forma clara y sin necesidad de que las señales sean estudiadas, su significado debe ser inmediatamente claro.”

CAPITULO 4 DESARROLLO DEL PLAN DE REINGENIRIA.

4.1 IDENTIFICACIÓN DE DESPERDICIOS Y FACTORES CRÍTICOS DE PROCESO.

Identificación de Desperdicios

Vivimos en una era de constantes cambios, donde las empresas cada vez más tratan de volverse más eficientes, mediante la implementación de nuevas tecnologías, o nuevas prácticas que eliminen desperdicios presentes, sean estas empresas de servicios o de manufactura.

Dentro la empresa Hillary Nature Resort & Spa, en el área de Recepción, se realizara un proceso para identificar los Desperdicios, para una vez identificados estos puedan ser eliminados mediante la aplicación de técnicas lean o de nuevos procesos, para ser evaluados posteriormente.

¿Qué son los Desperdicios?

La definición sobre Desperdicios es: "Como despilfarro todo aquel recurso que empleamos de más respecto a los necesarios para producir bienes o la prestación de un determinado servicio." (PrevenBlog)

Por esta razón todos los recursos de la empresa van a ser bien empleados y re direccionados a prestar un servicio de alta calidad.

Para poder identificar los desperdicios, se realizaron dos métodos, el primero fue una entrevista a cada empleado del departamento, y el otro fue una entrevista a cada uno de los empleados, de las que se pudo obtener información acerca de cuáles son los problemas y cuáles son los procesos que están siendo ineficientes; las encuestas se realizaron también a los huéspedes, para poder tener información de las dos partes.

4.1.1 Entrevistas y encuestas.

La entrevista realizada al Gerente General del Hotel el Ing. Juan Carlos Rojas fue la siguiente:

Entrevista Gerente General.

¿Cuáles son las fortalezas que usted considera que posee el Hotel Hillary Resort?

Definitivamente la infraestructura con la que contamos, ya que nos hace un producto muy completo para todo tipo de mercado, Tour & Travel y Corporativo.

¿Cuáles son las Debilidades que usted considera que posee el Hotel Hillary Resort?

El no ser un resort de playa, ya que la mayoría de productos de este tipo tiene un concepto de playa y este es un resort que vende naturaleza lujo y confort, pero cuesta darle a entender esto a los clientes ya que ya tienen en su top of mind el destino playa, a nosotros como Hillary nos toca establecer Hillary como un destino turístico potenciando los atractivos de la zona

¿Cuáles son las amenazas hacia el Hotel Hillary Resort?

La competencia tarifaria con destinos del exterior la mayoría de hoteles con los que es comparado Hillary para clientes corporativos son hoteles del extranjero, estos hoteles suelen manejar tarifas preferenciales ya que son hoteles que tienen algún tiempo de operación que ya han recuperado su inversión y pueden hacer consideraciones en su tarifa y que son de gran envergadura (más de 300 habitaciones) que les permiten diluir sus costos fijos entre tantas habitaciones y personas.

¿Cuáles son las Oportunidades que puede aprovechar como gerente para el Hotel a futuro o en la actualidad?

La ubicación nuestra nos convierte en un punto estratégico para el mercado Tour & Travel de Ecuador y Perú ya que contamos con la cercanía de dos aeropuertos, el de Santa Rosa en Ecuador a 15 minutos y el de Tumbes en Perú a 10 minutos, esto es una oportunidad ya que gran parte del mercado Tour & Travel y Corporativo se movilizan por este tipo de medios de transporte adicionalmente las vías desde estos puntos hacia el hotel son de primer orden.

¿Cuáles considera usted que son sus principales competidores?

Principalmente todos los productos Todo Incluido del Ecuador.

- Decameron,

- Mompiche
- Punta Sal
- Punta Centinela
- Barceló Colon Miramar.
- Oro verde Machala

¿Referente a sus competidores cuales considera usted como sus ventajas ante ellos?

Definitivamente la infraestructura, contamos con infraestructura nueva, equipos de última generación, y la calidad del servicio y alimentación es superior.

¿Referente a sus competidores cuales considera usted como sus desventajas ante ellos?

Con respecto a los hoteles Decameron principalmente que son resorts de playa y este es un destino que ya está posicionado, adicionalmente que es una empresa que tiene muchos años en el mercado Ecuatoriano con sus otros hoteles en el exterior y últimamente con los hoteles de Ecuador por lo tanto tienen mayor poder de penetración que nosotros, adicionalmente al tener algunas propiedades pueden diluir sus gastos de publicidad entre todas sus propiedades tanto nacionales como internacionales, es decir puedes sacar una publicidad de las tres propiedades en Ecuador compartiendo gastos.

¿Considera usted que el precio que cobra por los servicios del Hotel, son acordes a lo que ofrecen a los clientes?

Si nuestras tarifas son muy competitivas para la propuesta de valor que ofrecemos

¿Referente al lugar donde está compitiendo, considera que es un lugar altamente turístico?

No, definitivamente la Provincia de El Oro en si no es un destino turístico pre establecido es por tal que se vuelve un poco más difícil promocionar un hotel si no tienes un destino turístico que te llame la atención visitar esa región, esto pasa más bien por la falta de promoción de las autoridades locales de todos los atractivos que tiene la provincia y la falta del desarrollo de infraestructura turística que acompañe la promoción.

¿Cuáles son las promociones que han resultado positivamente?

Las promociones que mayor acogida tienen son los paquetes de Feriado ya que son las fechas que definitivamente la gente más viaja y planifica y se realizan las ventas de los mismo con mucha anticipación.

Adicionalmente los paquetes que se arman con mayoristas para temporadas de vacaciones

¿Qué promociones considera usted que no han sido bien ejecutadas?

Hay paquetes que hemos sacado y no han tenido ningún efecto en el mercado definitivamente por no hacer un buena análisis de lo que el mercado está buscando podría darte un ejemplo hubo un paquete de 3 noches que se sacó para todo el año a una tarifa empaquetada pero la gente no compro este paquete porque había restricción en el mínimo de noches.

Otro problema es cuando no prevemos y lanzamos una tarifa especial o promoción con muy poco tiempo de difusión y por mas buena que sea no logra tener el efecto esperado

¿Cómo considera los servicios que ofrece el Resort?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pésimo								Excelente	

¿Qué servicios adicionales podría ofrecer?

Room Service, Club de playa, Transporte para PASE DIA

¿Cumplieron con las metas de ventas en el 2014?

No, se cumplió en un 96% el presupuesto de ventas del 2014

¿Cuál es su meta de ventas para el 2015?

7'140.000 USD

¿Cuál considera usted que son los principales problemas que tiene que mejorar el hotel?

Mejorar la atención al público, profesionalizando el servicio

Mejorar los conceptos de las campañas de promoción para poder llegar al consumidor final con todo lo que ofrece Hillary.

Estandarizar procesos

¿Hace Participar a sus empleados en la solución de problemas internos?

Si, cada mes tenemos dos reuniones del team ejecutivo donde se plantean ideas de mejorar e ideas para solucionar problemas actuales además de dar seguimiento a los presupuestos de ventas gastos y costos.

Fuente: Juan Carlos Rojas, Gerente General Hillary Nature Resort

Elaborada por: Los Autores

Como se puede observar unos de los principales problemas que tiene el Hotel en general, es que no es un Hotel de Playa, y la gente tiene posicionado en su mente realizar sus vacaciones en un lugar cercano a la playa. Y también necesita mejorar en la atención al cliente, lo cual es muy importante en este tipo de empresas, el brindar cada día un mejor servicio ya que al final del día, el servicio va a influir más que las instalaciones.

Siguiendo con la investigación, se realizó encuestas y entrevistas a los trabajadores del área de Recepción, la cual está dividida en tres partes, la primera es el Área de Reservas, la segunda, Los botones o Asistentes de Recepción y Las Recepcionistas dando un total de 16 personas que trabajan en esta área divididas de la siguiente manera:

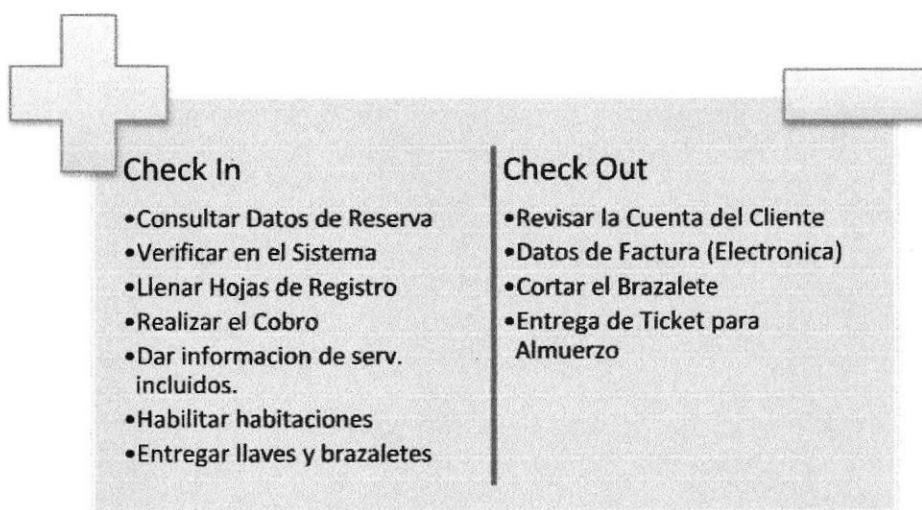
- Recepción: 6 personas
- Reservas: 2 personas
- Asistentes de Recepción o Botones: 7 personas
 - 2 en la Mañana
 - 3 Medio Día
 - 2 en la Noche
 - 1 en la Madrugada
- Jefe de Recepción: 1 persona.

Recepción: Esta área se encarga de realizar el Check In, Check Out, Realizar los cobros y facturación, dar información de precios, y promociones.

Gráfico 4.1 Check in/Check Out

Fuente: Empresa Hillary Nature Resort & Spa.

Elaborado por: Los Autores



Transporte: Esta área se encarga de realizar la movilización interna de los huéspedes desde recepción hacia sus habitaciones, y desde sus habitaciones hacia la piscina principal y área de restaurantes pasando cada 15 minutos; estos recorridos se realizan en cuatro tipos de transporte:

1. Carritos de Golf
2. Bus de 17 pasajeros
3. Bus de 27 pasajeros
4. Bus de 7 pasajeros

Reservas: Esta área se encarga de realizar las reservas las cuales pueden ser individuales o corporativas, las mismas que se realizan en las diferentes oficinas de ventas, ubicadas en Quito, Guayaquil y Machala, también las realizadas por las agencias de viajes nacionales y extranjeras y por último las que se hacen vía llamada telefónica o email.

Entrevista Colaboradores

- 1 ¿Cuál es su nombre?
- 2 ¿Cuánto tiempo lleva trabajando para esta compañía?
- 3 ¿Cuánto tiempo ha tenido en su puesto de trabajo?
- 4 ¿Cuáles son sus responsabilidades y deberes en esta empresa?
- 5 ¿Cuántas personas tienen a su cargo?
- 6 ¿Considera usted tener los elementos adecuados para trabajar correctamente?

- 7 ¿Conoce las funciones exactas de sus empleados?
- 8 ¿Considera que esta es una empresa competitiva? ¿Por qué?
- 9 ¿Posee la compañía plan de capacitación? ¿Por qué?
- 10 ¿Existen Charlas motivacionales para los empleados de la empresa?
¿Qué opina usted al respecto?
- 11 Describa el ambiente laboral
- 12 ¿Con qué frecuencia se renuevan equipos?
- 13 ¿Qué se hace cuando un empleado no realiza sus actividades correctamente?
- 14 ¿Considera usted que la comunicación dentro de la compañía es la adecuada?
- 15 ¿Han ocurrido problemas debido a la distorsión de información? ¿De qué tipo?
- 16 ¿Ha tenido problemas con algún empleado?
- 19 ¿Qué aspectos considera usted que deberían ser eliminados?
- 20 ¿Considera que los trabajadores tienen las habilidades y los conocimientos suficientes para realizar sus actividades?
- 21 ¿Varias personas revisan los mismos documentos o mercadería? ¿Por qué?
- 22 ¿Los empleados pueden dar sugerencias sobre la mejora de la compañía?
- 23 De su opinión general de la empresa.

Fuente: (urkund.com)

En esta encuesta se pudo determinar la apreciación de cada uno de los colaboradores del Área de Recepción, y se llegó a la siguiente conclusión:

- La mayoría de trabajadores llevan más de dos años en su puesto, aunque también hay dos personas con menor tiempo.
- Concuerdan con sus responsabilidades, que son brindar un servicio de excelencia a los huéspedes.
- Todos los empleados poseen los elementos adecuados para realizar su trabajo.
- Todos los empleados conocen las funciones exactas a desempeñar.

- Todos concuerdan que la empresa debe empezar un plan de capacitaciones.
- Todos concuerdan que las charlas motivacionales casi no se dan, y que consideran son de mucha importancia para ellos.
- Todos están contentos con el ambiente laboral del departamento.
- Considera que la compañía posee buena comunicación con sus colaboradores.

A continuación se enumerará los problemas que estos consideran están afectando a la empresa:

- Gastos innecesarios de recursos, luz, gasolina, desgaste en materia prima, etc.
- Desorganización provocada por cambios de última hora por grupos.
- Ofrecimientos a grupos corporativos sin ser previamente consultados.
- Transporte Interno, especialmente con las habitaciones alejadas como las Honey Moon, y cabañas ecológicas.
- Permitir a grupos realizar cambios de última hora.
- Capacitar más a los empleados.
- Poco incentivo más a los colaboradores de la empresa.
- Falta de señalética.
- Falta de viajes de Integración.

En el capítulo anterior se habló sobre los 7 Desperdicios, que son: Sobreproducción, tiempo de espera, transporte, procesos innecesarios, inventario, movimientos, defectos. Tras haber realizados las encuestas y las entrevistas hemos encontrado 3 desperdicios:

Tiempo de espera: Al realizar el Check In el huésped pierde demasiado tiempo, dado que son muchos procesos que este pasa para poder hospedarse, tras haber estado varias semanas en el Hotel, se sacó los tiempos de espera de los huéspedes para poder realizar el Check In, y se descubrió dos tiempos promedio, el primero es de 11.25min en promedio de 12 Días, que es el tiempo que toma realizar el Check In cuando no se encuentra realizado el pago por hospedaje y toca realizarlo en ese momento; y de 6.08 cuando el Check in se realiza cuando el pago ya se encuentra efectuado.

Transporte: Este es uno de los mayores problemas que tiene el Hotel, dado que son muchos huéspedes y muy pocos vehículos para transportarlos, sin tomar en cuenta que por seguridad los vehículos no pueden ir a más de 40 km/h, y que unas habitaciones se encuentran más alejadas a los edificios centrales y a los restaurantes. Se hizo el mismo método de tomar el tiempo varias veces desde recepción hacia distintos lugares del hotel y estos fueron los resultados.

Carrito de Golf

- Recepción hacia piscina principal: 8 min.
- Recepción hacia torres bálsamo, ceibos o family village: 11 min.
- Recepción hacia cabañas y honey moon: 16min

De ahí se le indica a los huéspedes que los vehículos pasan cada 15 min dando rondas por todas las habitaciones para movilizar a los huéspedes, o si estos se demoran se puede llamar a recepción para solicitar que envíen un vehículos, el problema es que la gente piensa que son vehículos puerta a puerta cuando estos vehículos hacen recorrido por todas las habitaciones para movilizar a todos los huéspedes.

Procesos Innecesarios: Dentro del Área de Recepción, y el área de reservas, existen algunos procesos innecesarios que demoran todo el proceso, y por ende deben ser eliminados y otros tienen que pasar a otros departamentos que los pueden realizar con antelación para que no existan demoras.

Por ejemplo dentro del proceso del Check In existen algunos procesos que están de más y que se los puede hacer con antelación tales como:

- Llenar las hojas de registro
- Realizar el Cobro del Hospedaje
- Datos de facturación electrónica

Todos estos procesos pueden ser realizados desde las oficinas de reservas, lo del cobro del hospedaje solo se realiza en el Hotel, todos los vouchers pasan de las oficinas de venta que están en Quito, Machala y Guayaquil o por valija, o escaneados; y con esto puede reducirse considerablemente el tiempo de espera de cada cliente mediante la eliminación de procesos innecesarios.

Desperdicios:

- llenar hojas de registros
- Realizar pago de reservas
- Realizar pago del anticipo
- Datos de la factura
- Tiempo de espera para transporte interno

4.2 INDICADORES Y PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL.

En la actualidad todas las empresas están tomando muy en cuenta el servicio al cliente, y se invierte mucho dinero en tecnología y nuevos procesos que mejoren esto, y que llevan a las empresas a brindar servicios de alta calidad.

Se utilizan indicadores de gestión para medir cuales son los problemas o puntos críticos a los que se tiene que tomar más atención.

Como se mencionó anteriormente, se realizó una medición de tiempos 4 semanas: viernes, sábados y domingos, que son los días que el Hotel cuenta con mayor ocupación. Debido a que la mayoría de desperdicios o puntos críticos se basan en procesos innecesarios, tiempos de espera y problemas en la logística para poder transportar a los huéspedes las mediciones se hicieron en tiempo.

Check In:

- Consultar datos de reserva
- Verificar en el Sistema
- Llenar hojas de registro
- Realizar el Pago
- Dar información de los servicios incluidos
- Habilitar las habitaciones
- Habilitar llaves de acceso a las habitaciones

En caso de que esté pagado demora esto:

Tabla 4.1: Tiempo demora del Check In (pagado)
Fuente: Hillary Resort

Días	Tiempo Check In	
D1	7	min
D2	6	min
D3	5	min
D4	6	min
D5	7	min
D6	8	min
D7	5	min
D8	7	min
D9	5	min
D10	4	min
D11	6	min
D12	7	min
	6.08	min

En caso de que no esté pagado demora esto:

Tabla 1.2: Tiempo demora del Check In (No pagado)
Fuente: Hillary Resort

Días	Tiempo Check In	
D1	10	min
D2	12	min
D3	8	min
D4	13	min
D5	15	min
D6	8	min
D7	7	min
D8	9	min
D9	14	min
D10	11	min
D11	15	min
D12	13	min
	11.25	

Check Out:

- Revisar la Cuenta del Cliente
- Datos de Factura (Electrónicamente)
- Cortar Brazalete
- Entregar Ticket Para Almuerzo

A continuación se muestra el tiempo promedio:

Tabla 4.3: Tiempo demora del Check Out
Fuente: Empresa Hillary Nature Resort & Spa

Dias	Tiempo Check Out
D1	4 min
D2	6 min
D3	7 min
D4	4 min
D5	6 min
D6	5 min
D7	7 min
D8	4 min
D9	5 min
D10	7 min
D11	5 min
D12	4 min
	5.33 min

Como

se puede observar el tiempo va de 4 a 7 minutos y en promedio el Check Out demora 5.33 minutos.

Transporte: Cuatro vehículos son utilizados para la movilización interna de los huéspedes. A continuación se muestra el tiempo promedio de cada uno de ellos:

Carrito de Golf: 6 personas

- Recepción hacia piscina principal: 8 min.
- Recepción hacia torres bálsamo, ceibos o family village: 11 min.
- Recepción hacia cabañas y honey moon: 16min

Minibús Volkswagen: 17 personas

- Recepción hacia piscina principal: 6 min.
- Recepción hacia torres bálsamo, ceibos o family village: 8 min.
- Recepción hacia cabañas y honey moon: 12 min

Minibús Hyundai: 27 personas

- Recepción hacia piscina principal: 6 min.
- Recepción hacia torres bálsamo, ceibos o family village: 8 min.
- Recepción hacia cabañas y honey moon: 12 min

Buseta Mercedes: 7 personas

- Recepción hacia piscina principal: 7 min.
- Recepción hacia torres bálsamo, ceibos o family village: 9 min.
- Recepción hacia cabañas y honey moon: 13 min

Como podemos ver la movilización interna no es muy rápida que digamos dado que primero los vehículos no pueden ir muy rápido, otros llevan muy poca gente y a veces faltan choferes para poder movilizarlos. Como se indica en recepción los vehículos pasan cada 15 minutos por las habitaciones para movilizar a la gente de sus habitaciones hacia las piscinas, restaurantes y demás atracciones.

Reservas:

- Recibir llamas de potenciales clientes
- Pedir Datos de Información.
- Registrar Datos
- Realizar la reserva en caso de hacerse el negocio.
- Se envían las diferentes formas de pago.
- Se recibe la Cancelación del Pago.
- Se coordina transfer desde el Aeropuerto al Hotel y viceversa en caso de requerirse.

El tiempo de esto varía dependiendo del cliente y de si este ya se encuentra un poco informado de las promociones que tiene el hotel.

4.2.1 Resultados de la Encuesta Sobre Servicio al Cliente.

La encuesta que realizamos para medir el servicio de los clientes de la empresa Hillary Nature Resort & Spa utiliza la metodología ServQual, la misma que mide la satisfacción de los clientes en 5 dimensiones y tomando la expectativa del servicio y lo que percibió del mismo. A continuación mostraremos las 5 dimensiones y sus resultados:

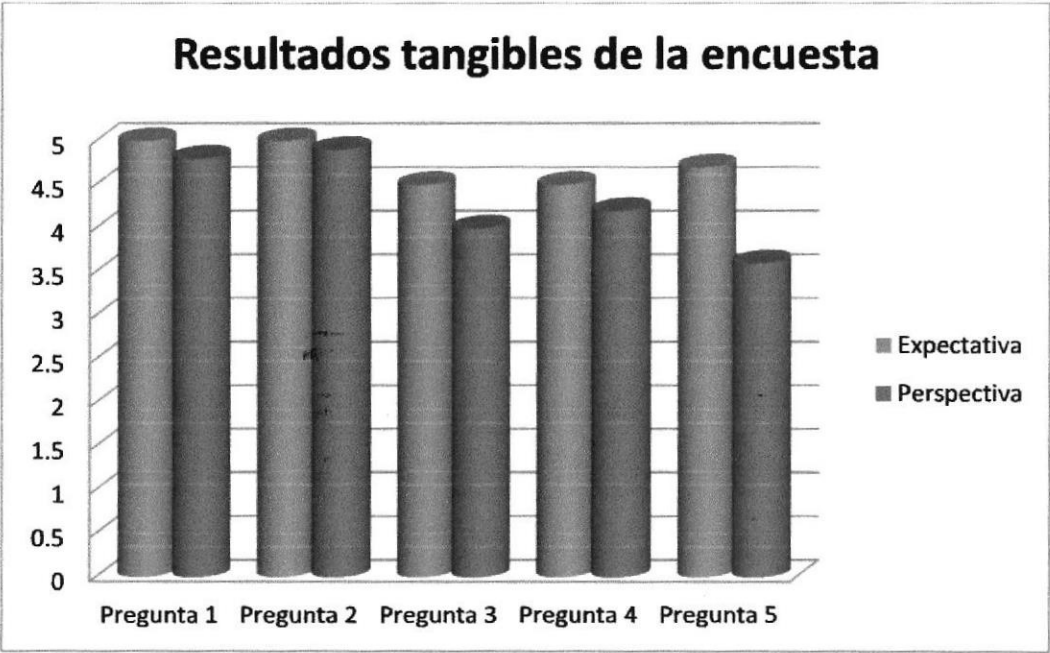
Tangible:

Tabla 4.4: Resultados tangibles de la encuesta
Fuente: Empresa Hillary Nature Resort & Spa

	Expectativa	Perspectiva	Brecha
Pregunta 1	5	4.8	-0.2
Pregunta 2	5	4.9	-0.1
Pregunta 3	4.5	4	-0.5
Pregunta 4	4.5	4.2	-0.3
Pregunta 5	4.7	3.6	-1.1
			-0.44

Aquí se puede observar los valores de las dos encuestas, la de perspectiva y la de realidad. La diferencia entre estas dos es la brecha, que muestra cuán dispareja están las cosas de la realidad

Gráfico 4.2. Resultados tangibles de la encuesta
Fuente: Empresa Hillary Nature Resort & Spa



Este grafico muestra la diferencia de una manera más grafica de la perspectiva y de la realidad en esta dimensión.

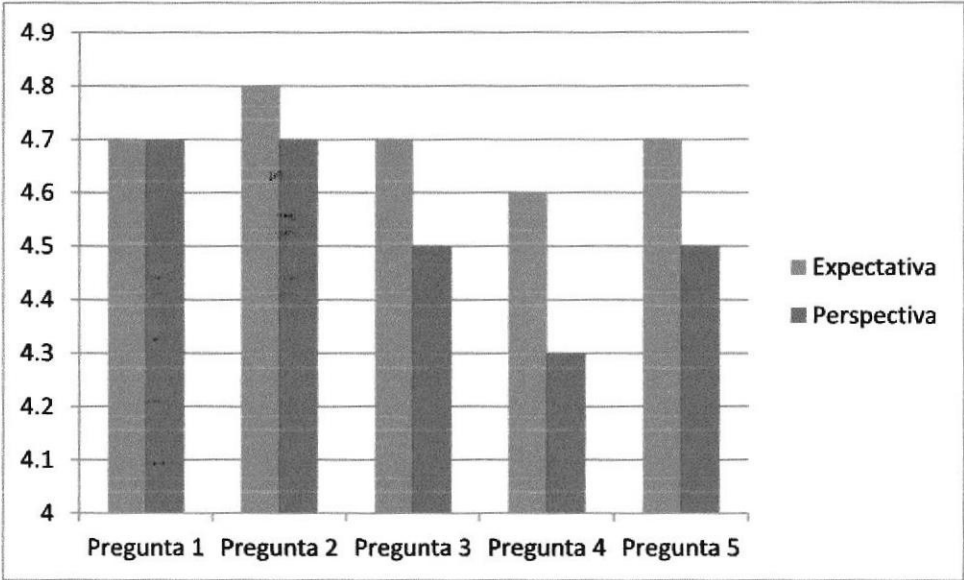
Fiable:

Tabla 4.5: Diferencia entre la perspectiva y la realidad de la fiabilidad.

	Expectativa	Perspectiva	Brecha
Pregunta 1	4.7	4.7	0
Pregunta 2	4.8	4.7	-0.1
Pregunta 3	4.7	4.5	-0.2
Pregunta 4	4.6	4.3	-0.3
Pregunta 5	4.7	4.5	-0.2
			-0.16

Gráfico 4.3: Diferencia entre la perspectiva y la realidad de la fiabilidad.

Fuente: Empresa Hillary Nature Resort & Spa



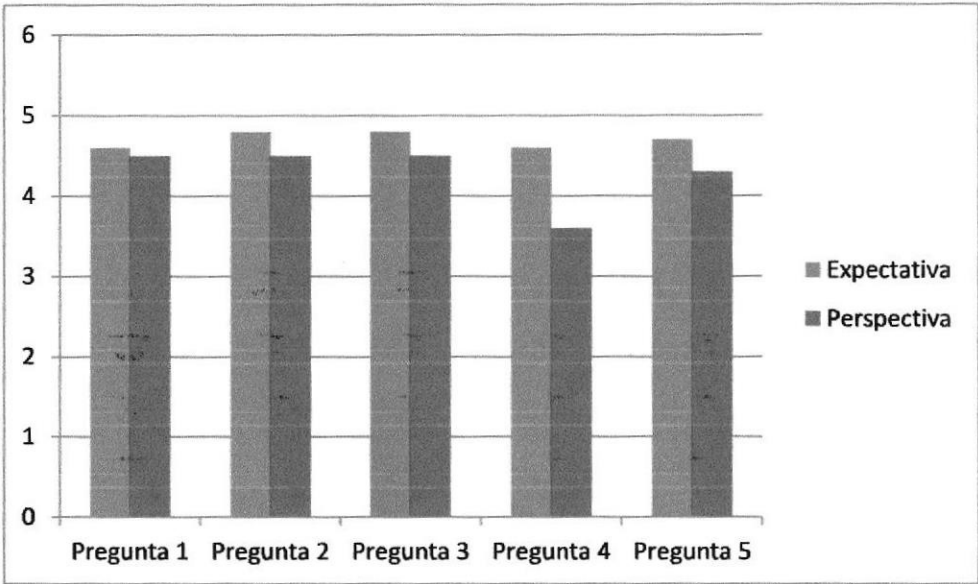
En esta dimensión de Fiabilidad, podemos ver que la brecha entre perspectiva y realidad es de -0.16 la cual no es muy grande por lo tanto no aparenta un problema muy grande para la empresa.

Capacidad de Respuesta:

Tabla 4.6: Diferencia entre la perspectiva y la realidad en la capacidad de respuesta

	Expectativa	Perspectiva	Brecha
Pregunta 1	4.6	4.5	-0.1
Pregunta 2	4.8	4.5	-0.3
Pregunta 3	4.8	4.5	-0.3
Pregunta 4	4.6	3.6	-1
Pregunta 5	4.7	4.3	-0.4
			-0.42

Gráfico 4.4: Diferencia entre la perspectiva y la realidad en la capacidad de respuesta
Fuente: Empresa Hillary Nature Resort & Spa



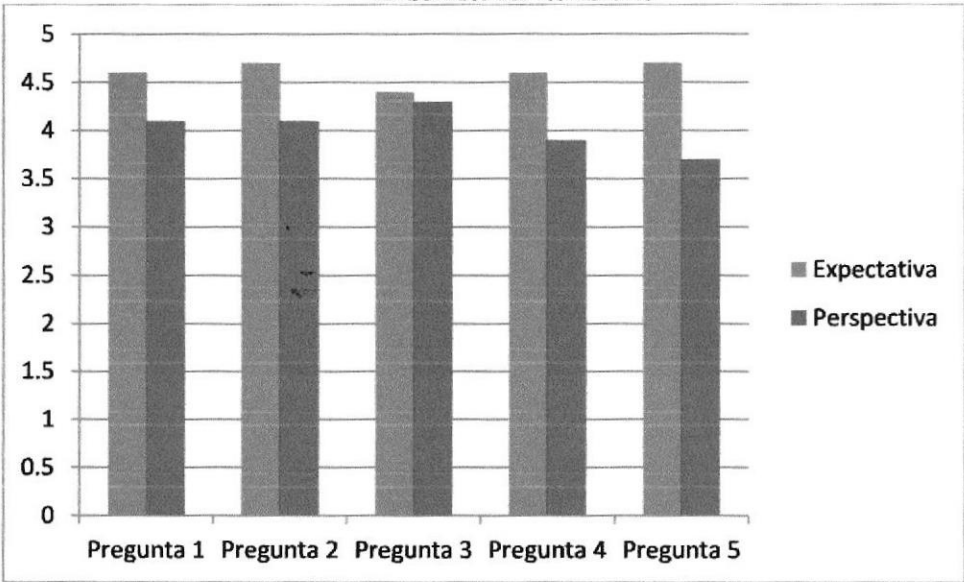
En capacidad de respuesta por parte de Hillary o de sus colaboradores sí parece existir un problema dado que la brecha es -0.42 el cual si es un valor un tanto elevado.

Seguridad:

Tabla 4.7: Diferencia entre la perspectiva y la realidad en la seguridad

	Expectativa	Perspectiva	Brecha
Pregunta 1	4.6	4.1	-0.5
Pregunta 2	4.7	4.1	-0.6
Pregunta 3	4.4	4.3	-0.1
Pregunta 4	4.6	3.9	-0.7
Pregunta 5	4.7	3.7	-1
			-0.58

Gráfico 4.5: Diferencia entre la perspectiva y la realidad en la seguridad
Fuente: Empresa Hillary Nature Resort & Spa
Elaborado: Por los Autores



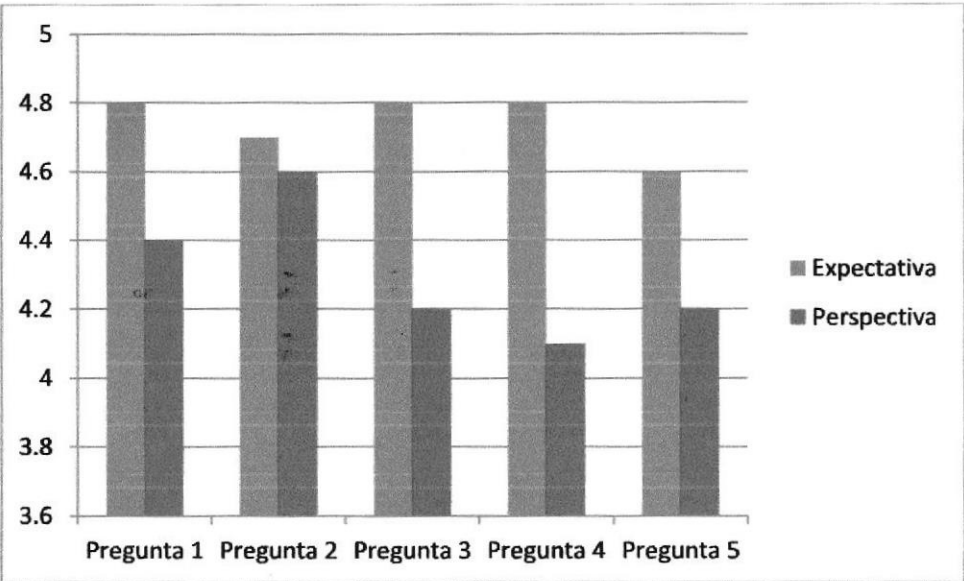
La seguridad aparenta ser otro factor a tomar en consideración dado que la brecha es de -0.58 un valor un poco elevado, que da a entender que la experiencia del cliente respecto a esta dimensión no fue positiva acorde a lo que esperaba recibir.

Empatía:

Tabla 4.8: Diferencia entre la perspectiva y la realidad en empatía.

	Expectativa	Perspectiva	Brecha
Pregunta 1	4.8	4.4	-0.4
Pregunta 2	4.7	4.6	-0.1
Pregunta 3	4.8	4.2	-0.6
Pregunta 4	4.8	4.1	-0.7
Pregunta 5	4.6	4.2	-0.4
			-0.44

Gráfico 4.6: Diferencia entre la perspectiva y la realidad en la seguridad
Fuente: Empresa Hillary Nature Resort & Spa
Elaborado: Por los Autores



Al igual que los anteriores es de prestarle atención por la brecha que existe entre lo que el cliente esperaba y lo que recibió dado que esta es -0.44 cuando lo óptimo es que sea lo más cercana a 0 posible. Como se puede observar en la gráfica 4.6 las preguntas a tomar mayor atención son pregunta 3 y pregunta 4 que son las que tienen un brecha más predominante lo que quiere decir que existe algún problema o algo no esta haciendo bien la empresa al brindar seguridad a sus huéspedes.

Tabla 4.9: Promedio de cada dimensión
Fuente y Elaboración: Los Autores.

Tangibles	Expectativa	Perspectiva	Brecha
Pregunta 1	5	4.8	-0.2
Pregunta 2	5	4.9	-0.1
Pregunta 3	4.5	4	-0.5
Pregunta 4	4.5	4.2	-0.3
Pregunta 5	4.7	3.6	-1.1
		prom	-0.44
Fiabiles	Expectativa	Perspectiva	Brecha
Pregunta 6	4.7	4.7	0
Pregunta 7	4.8	4.7	-0.1
Pregunta 8	4.7	4.5	-0.2
Pregunta 9	4.6	4.3	-0.3
Pregunta 10	4.7	4.5	-0.2
		prom	-0.16
Cap. Resp	Expectativa	Perspectiva	Brecha
Pregunta 11	4.6	4.5	-0.1
Pregunta 12	4.8	4.5	-0.3
Pregunta 13	4.8	4.5	-0.3
Pregunta 14	4.6	3.6	-1
Pregunta 15	4.7	4.3	-0.4
		prom	-0.42
Seguridad	Expectativa	Perspectiva	Brecha
Pregunta 16	4.6	4.1	-0.5
Pregunta 17	4.7	4.1	-0.6
Pregunta 18	4.4	4.3	-0.1
Pregunta 19	4.6	3.9	-0.7
Pregunta 20	4.7	3.7	-1
		prom	-0.58
Empatia	Expectativa	Perspectiva	Brecha
Pregunta 21	4.8	4.4	-0.4
Pregunta 22	4.7	4.6	-0.1
Pregunta 23	4.8	4.2	-0.6
Pregunta 24	4.8	4.1	-0.7
Pregunta 25	4.6	4.2	-0.4
		Prom	-0.44
Promedio			-0.408

En la tabla 4.9, se observa el promedio de cada dimensión y el promedio general que está en -0.408 la brecha de las cuatro dimensiones que están evaluando la empresa Hillary Nature Resort & Spa.

4.2.2 Puntos Críticos de Control:

Punto Crítico 1: Llenar Hojas de Registro

Al momento de tomar el tiempo en el instante de realizar el Check in, una de las partes que más demora el cliente es en llenar la hoja de registro, y si existen más personas esperando para registrarse sobre todo los fines de semana que hay mayor afluencia de gente demora el proceso para todas las personas.

Punto Crítico 2: Realizar el Cobro del Hospedaje.

El momento de realizar el cobro y si es de un grupo, muchas veces el pago es individual y por ende toma mucho tiempo realizarlo sea este en efectivo o con tarjeta de crédito, cuando esto debería hacerse directamente en las oficinas al hacer las reservaciones o en línea, y realizar el cobro en recepción solo a las personas en casos excepcionales o que se estén hospedando porque han pasado cerca del hotel.

Punto Crítico 3: Falta de Señalización.

Mucha gente en las encuestas y como comentarios al retirarse del hotel pedían que se ponga mucha más señalización, indicando los sectores, restaurantes, información de transporte y demás.

Punto Crítico 4: Demora en el Transporte Interno.

Como se mencionó anteriormente existen pocos vehículos, y a veces poco personal, por ende se torna un poco complicado la movilización de los huéspedes, sobre todo en las cabañas que se encuentran alejadas de los edificios principales y restaurantes, y por ende en horas de almuerzo y cena, los huéspedes tienen que esperar hasta 30 minutos para que los vayan a ver, generando malestar en ellos.

Punto Crítico 5: Cambios sin previo aviso de grupos.

Muchos grupos grandes realizan cambios como aumento de personas, o cambios de fecha en último momento y la gerencia autoriza que se hagan estos cambios muchas de las veces sin contar con disponibilidad en fechas posteriores o anteriores, lo cual genera un problema para las personas de reservas, dado a la falta de comunicación que existe con el afán de tomar una decisión lo más rápido posible para satisfacer las necesidades del cliente.

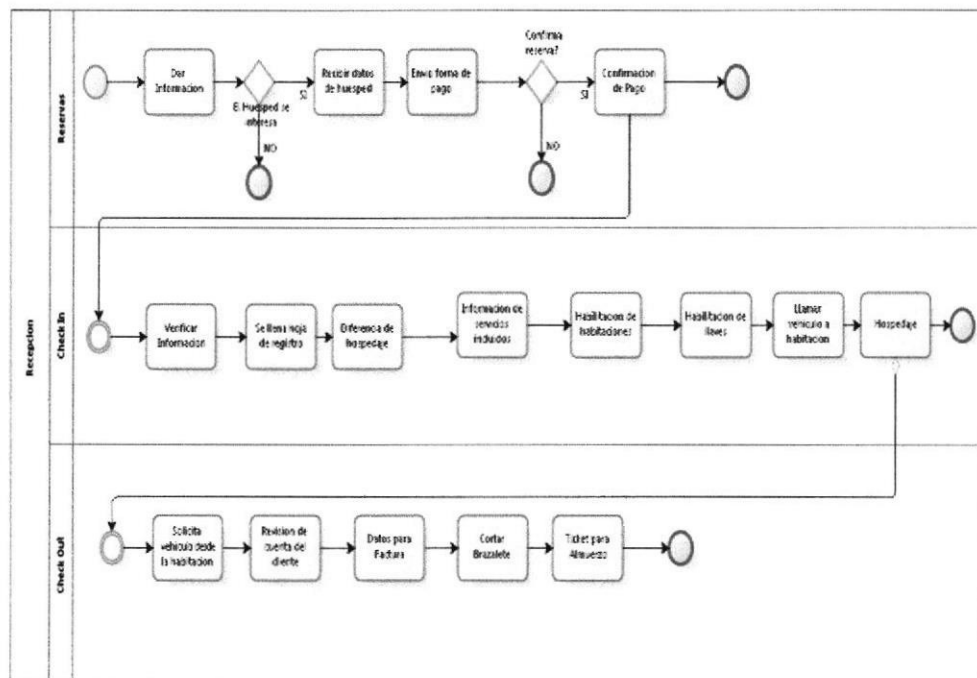
Punto Crítico 6: Ofrecimientos diversos a grupos corporativos sin previa consulta a las diferentes áreas.

Han ocurrido algunos problemas sobre todo con clientes corporativos que a veces solicitan ciertas cosas que están fuera del alcance del hotel, y que al haberse comprometido previamente genera un compromiso de realizarlas con el afán de quedar bien con estos clientes.

4.3 DIAGRAMA GENERAL DE PROCESOS ACTUALES DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN.

Para poder realizar el diagramado de procesos actuales de la empresa, se analizó toda la información obtenida anteriormente, en encuestas, entrevistas y demás, y mediante BPMN usando Igrafx se realizó la diagramación que se muestra a continuación.

Gráfico 4.7: Diagrama general de Procesos Actuales del departamento de recepción.
Fuente y elaborado por: Los Autores.

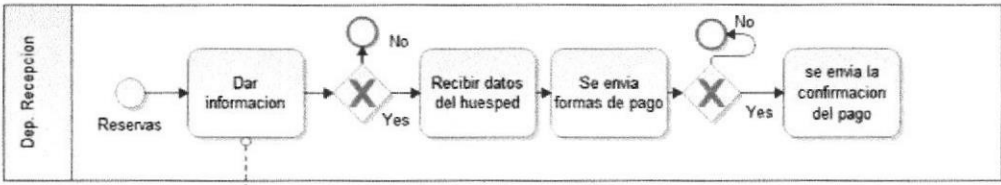


Resumiendo un poco, BPMN o Business Process Model & Notation ayuda a graficar un específico proceso de negocio, en este caso hemos graficado todos los procesos que tienen que ver en el área de recepción, tales como Movilización interna, reservas, dar información, realizar los cobros y demás.

La Diagramación mostrada anteriormente es de una manera macro mostrando los procesos de una forma general, a continuación se mostrara un diagrama por cada proceso.

4.3.1 Área de Reservas vía telefónica:

Gráfico 4.8: Diagrama del Proceso del área de reservas
Fuente y elaborado por: Los Autores.



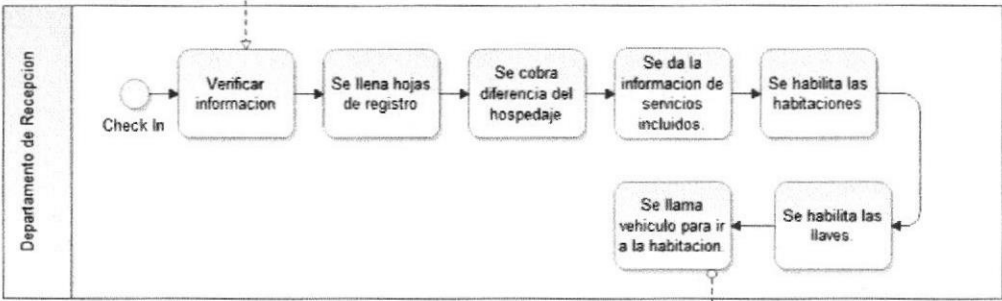
Esta área se encuentra en el Hotel y es manejado por dos personas, una maneja cuentas individuales y la otra cuentas corporativas o de grupos mayores a 15 personas.

Figura 4.1: Área de Reservas vía telefónica



4.3.2 Área de Check In:

Gráfico 4.9: Diagrama del Proceso del área de Check In
Fuente y elaborado por: Los Autores.



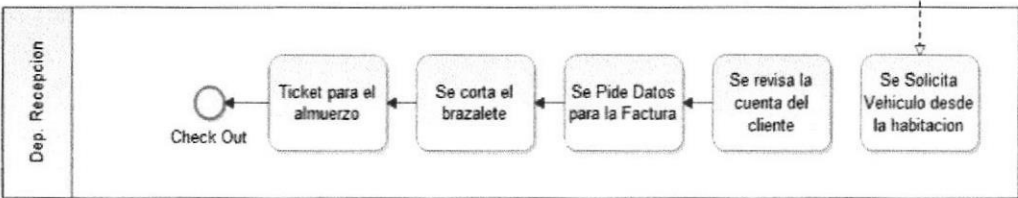
Esta área se encuentra en el hotel, y se encarga de recibir a los huéspedes y de verificar datos dados en la reserva, de realizar el cobro del valor del hospedaje en caso que estos rubros no se hayan realizado, y de coordinar el traslado de los huéspedes a sus respectivas habitaciones.

Figura 4.2: Área de Check In



4.3.3 Área de Check Out:

Gráfico 4.10: Diagrama del Proceso del área de Check Out
Fuente y elaborado por: Los Autores.



El área de Check Out se encuentra en el departamento de recepción del hotel. Esta área está encargada de registrar la salida de cada huésped, o de las personas que ingresan con pase día; también se revisa la cuenta del cliente por si este haya realizado algún consumo extra, tales como ingreso al zoológico, área de deportes extremos, alquiler de bicicletas o cuadrones, etc.

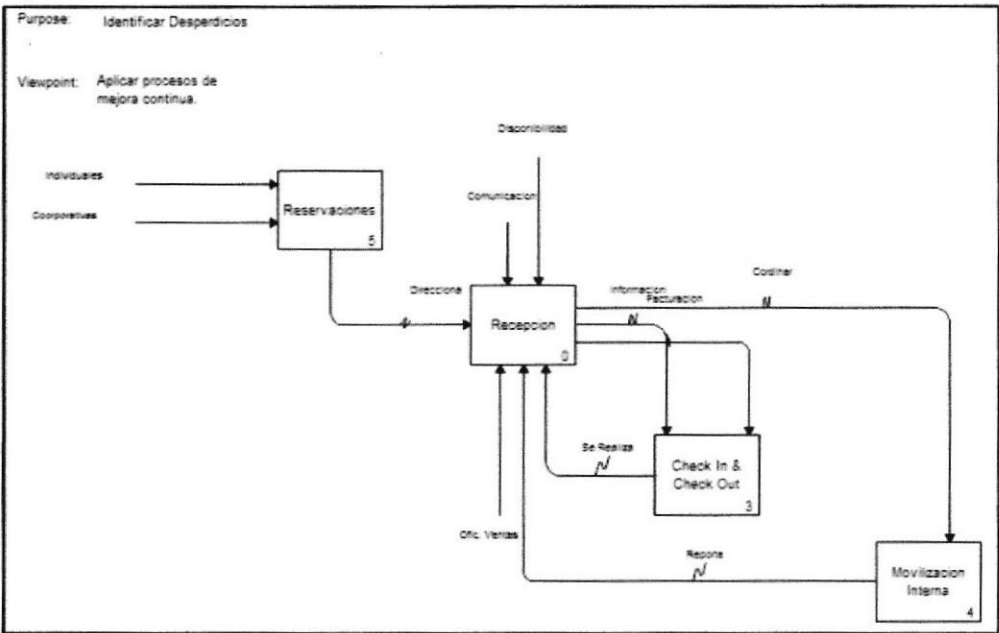
4.4 VALIDACIÓN DE PROCESOS ACTUALES DE LA EMPRESA.

La validación de procesos actuales de la empresa se la realizo a través de Idef0, el cual es un método diseñado para modelar acciones o actividades de una empresa.

Como se explicó en capítulos anteriores, este método cuenta con varios elementos tales como: Cajas y Flechas, las flechas son: Input, Output, Control y Mecanismos.

A continuación mostraremos un modelado de procesos general:

Gráfico 4.11: Modelamiento de Procesos actuales del departamento de recepción.

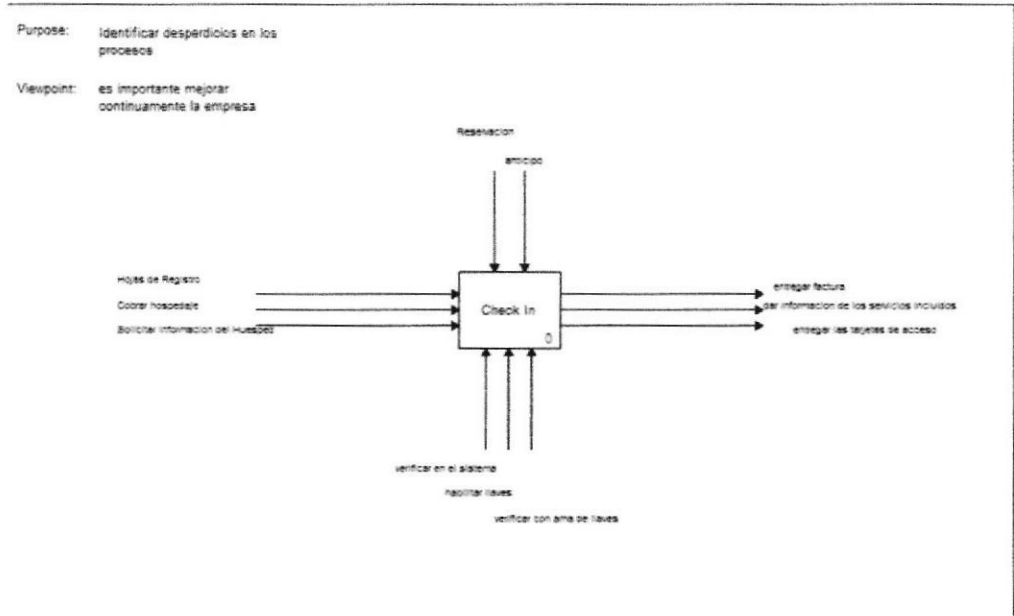


Como se puede observar en el grafico 14, el centro es la recepción que es la que está encargada de procesar la información de cada huésped, de realizar los cobros, así estos sean de las oficinas de ventas a nivel nacional; de facturar, de manejar la movilización interna y de manejar los transfer desde el aeropuerto de Santa Rosa al Hotel y del Hotel hacia el aeropuerto de Santa Rosa.

Ahora se presentara de una manera más detallada las actividades del área que se tomara mayor atención para poder realizar una reestructuración de los procesos.

4.4.1 Modelamiento de Procesos actuales del departamento del área de Check In

Gráfico 4.12: Modelamiento de Procesos actuales del departamento del área de Check In



4.5 SIMULACIÓN DE PROCESOS ACTUALES

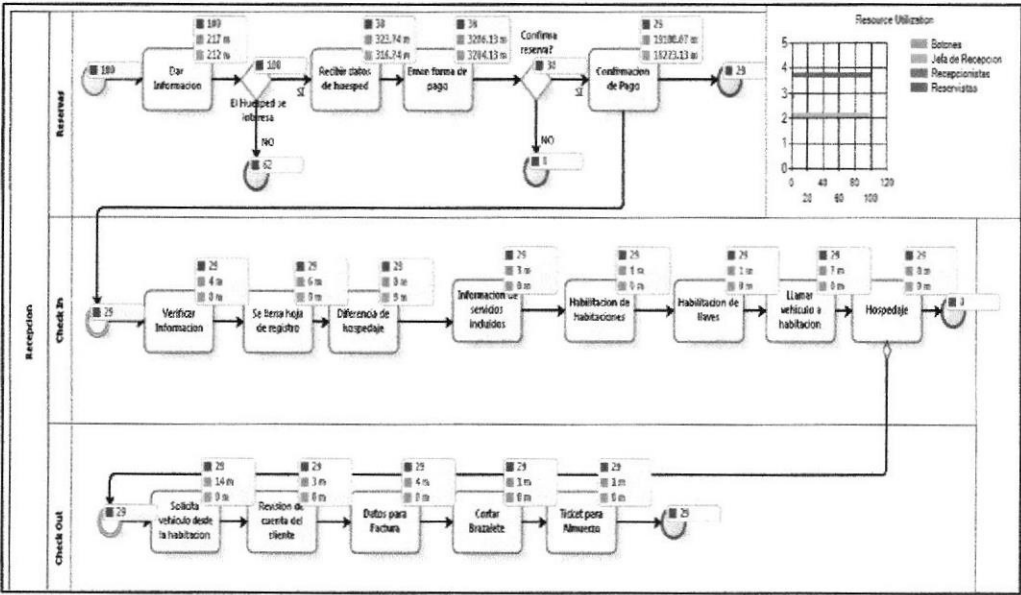
La simulación de procesos actuales se realizó de igual manera en Bizzagi Modeler, a continuación se mostrara la tabla de utilización de recursos.

Tabla 4.10: Resultado de la simulación realizada en Bizzagi con respecto a los recursos actuales utilizados.

Resource	Utilization	Total fixed cost	Total unit cost	Total cost
Recepcionistas	3.02%	0	0	0
Jefa de Recepcion	98.05%	0	0	0
Reservistas	100.00%	0	0	0
Botones	0.70%	0	0	0

Como se puede observar, muchos de los procesos toman demasiado tiempo para realizarse, lo cual genera un descontento en los huéspedes, por ende tocara realizar un reestructuración de estos para disminuir el tiempo que el huésped tiene que esperar y de esta forma mejorar el servicio al cliente.

Gráfico 4.14: Diagramado de procesos una vez realizada la simulación

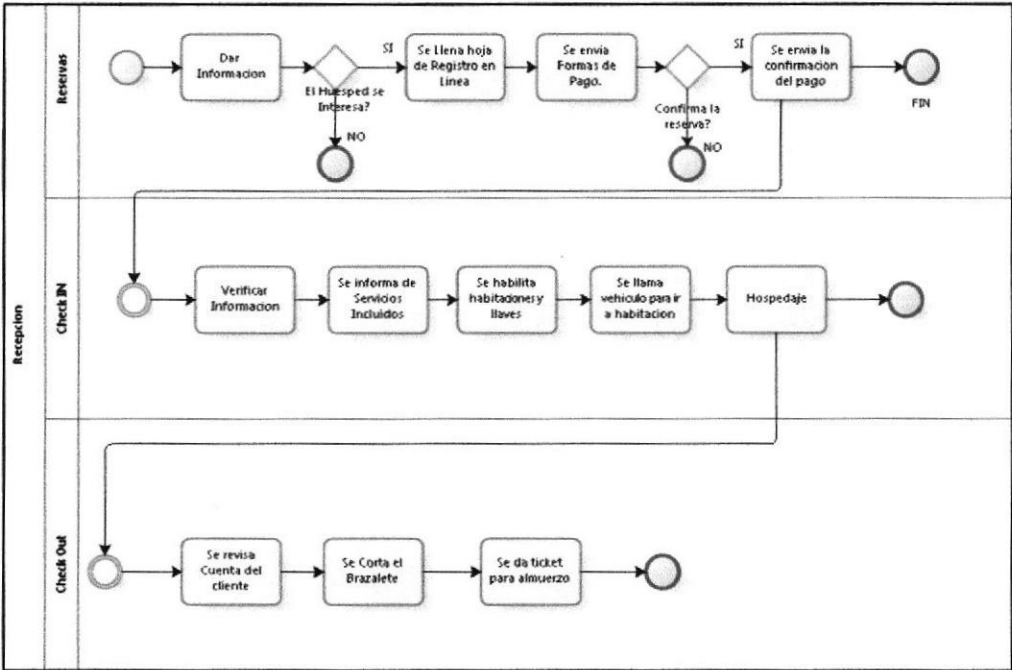


4.6 DIAGRAMA DE PROCESOS FUTUROS DE LA EMPRESA

Se Usara el mismo programa para realizar el diagrama de procesos futuros el Igrafx, usando BPMN.

Como se puede observar en el diagrama realizado, se han reducido ciertos procesos en diferentes áreas, dado que ocupaban mucho tiempo, y se podían realizar con anticipación para cuando llegase el cliente, todo se haga de una manera más rápida y ordenada aumentando la satisfacción del cliente.

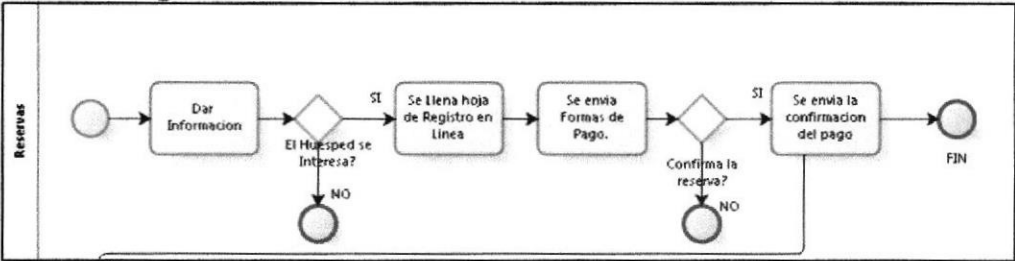
Gráfico 4.15: Diagrama general de Procesos Futuros del Departamento de Recepción.



A continuación se detallaran los cambios que se realizaron acorde a las áreas:

4.6.1 Área de Reservas:

Gráfico 4.16: Diagrama de Procesos Futuros del Área de Reservas.



En esta área anteriormente se pedía información del cliente, pero solo se la guardaba como registro, ahora esa misma información sirve para llenar la Hoja de Registro, información que se pedía anteriormente al realizar el Check In y que demoraba mucho tiempo realizarla, en caso de que se requiera información adicional, se lo realizara Vía email, o vía telefónica, poniéndola como información indispensable para poder realizar su reserva.

La Parte de Enviar las formas de pago, es para ayudar al cliente, dado que existen tres formas de cancelar la reservación:

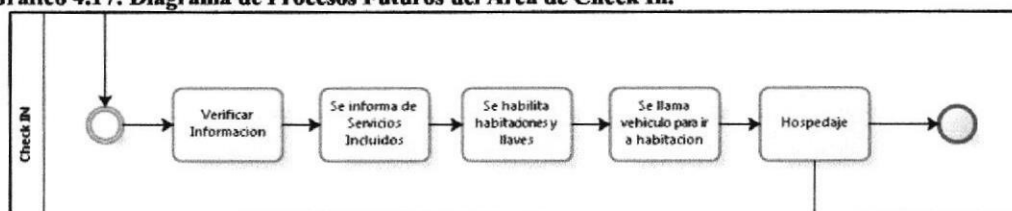
- Vía depósito bancario.
- Vía pago con tarjeta Online
- Vía pago con tarjeta en el Hotel,

- Vía pago en efectivo.

El problema que existe aquí, es que si la reserva se realiza en las oficinas de venta, ubicadas en Machala, Guayaquil o Quito, los pagos realizados con tarjetas son dirigidos a realizarse en la recepción del Hotel, lo cual toma tiempo y demora realizar el cobro, cuando esto puede realizarse directamente en las oficinas de venta, agilizando el proceso.

4.6.2 Área de Check In

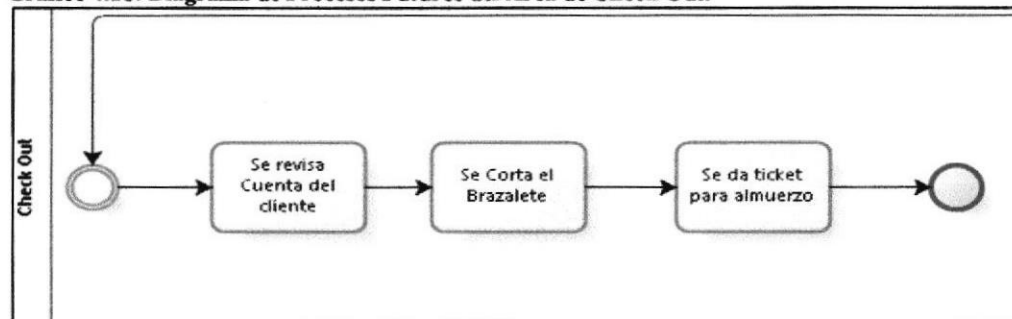
Gráfico 4.17: Diagrama de Procesos Futuros del Área de Check In.



En esta área es notable la reducción de procesos, ya que estos ahora se realizarán con anticipación por ende se reducirá notablemente el tiempo de espera del cliente, agilizando el proceso y aumentando la satisfacción de los mismos.

4.6.3 Área de Check Out

Gráfico 4.18: Diagrama de Procesos Futuros del Área de Check Out.



Los cambios a realizarse al momento de hacer el Check Out están en que el cliente ya no tendrá que solicitar vehículo desde recepción, dado que se planteará la creación de horarios de recorrido para que los vehículos pasen cada cierto tiempo por las habitaciones y así los huéspedes solo tendrán que salir a la hora que tengan que hacerlo, mejorando el servicio de transporte que actualmente tiene muchas falencias, los datos para la factura se los pedirá anticipadamente al llenar la hoja de registro de esta manera la factura estará lista solo para ser entregada, en caso de necesitar cobrar un valor adicional, se

realizara otra factura en ese momento; pero esto no es tan común por ende mejorara el proceso significativamente.

4.7 SIMULACIÓN DE PROCESOS FUTUROS

La simulación de procesos futuros, no es más que la medición de los cambios realizados en los procesos, en nuestro caso, los procesos se miden a través de dos formas, la primera de tiempos de espera del cliente para las áreas de reservas, Check in y Check Out; y la segunda a través del promedio que nos da la encuesta ServQual para poder medir la satisfacción del cliente tomando referente al transporte interno y demás mejoras que se van a implementar tras la implementación de técnicas lean.

Tabla 4.11: Tiempos de los Procesos Futuros

Fuente: Hillary Resort

Reservas	Tiempo	
Dar Informacion	6	min
Se Llena Hoja de Registros	5	min
Se Envia Forma de Pago	2	min
Se envia Confirmacion de Pago	2	min
	15	min
Check In		
Verificar Informacion	2	min
Se da Informacion de Servicios Incluidos	3	min
Se Habilita habitaciones	1	min
Se habilita Llaves	1	min
Se llama vehiculo para ir a las habitaciones	1	min
	8	min
Check Out		
Se Revisa Cuenta del Cliente	2	min
Se Corta el Brazalete	1	min
Se da Ticket para el Almuerzo	1	min
	4	min

Lo que se puede observar en la tabla 13, son los tiempos que se espera obtener tras haber realizado la mejora de procesos, existe un aumento de tiempo en las reservas, pero esto no afecta dado que se hace vía telefónica, y puede reducir en el caso de que la hoja de registro se la llena vía mail, la gran diferencia es en el Check in y Check Out que como se puede observar reduce en una gran cantidad, estos datos están basados al estudio realizado en varias semanas donde se sacó el promedio de tiempo de cada actividad, y al eliminarlas de los procesos, los tiempos se reducen, para corroborarlos en la

implementación se tomaran nuevos tiempos por varias semanas para hacer una comparación entre lo que se esperaba a lo que realmente se obtuvo y así validar si los cambios propuestos fueron acertados.

Mediante la utilización de Bizzagi Modeler se realizó la simulación de procesos a continuación se presenta la tabla de utilización de recursos.

Tabla 4.12: Resultado de la simulación realizada en Bizzagi con respecto a los recursos actuales utilizados.
Elaborado: Por los autores

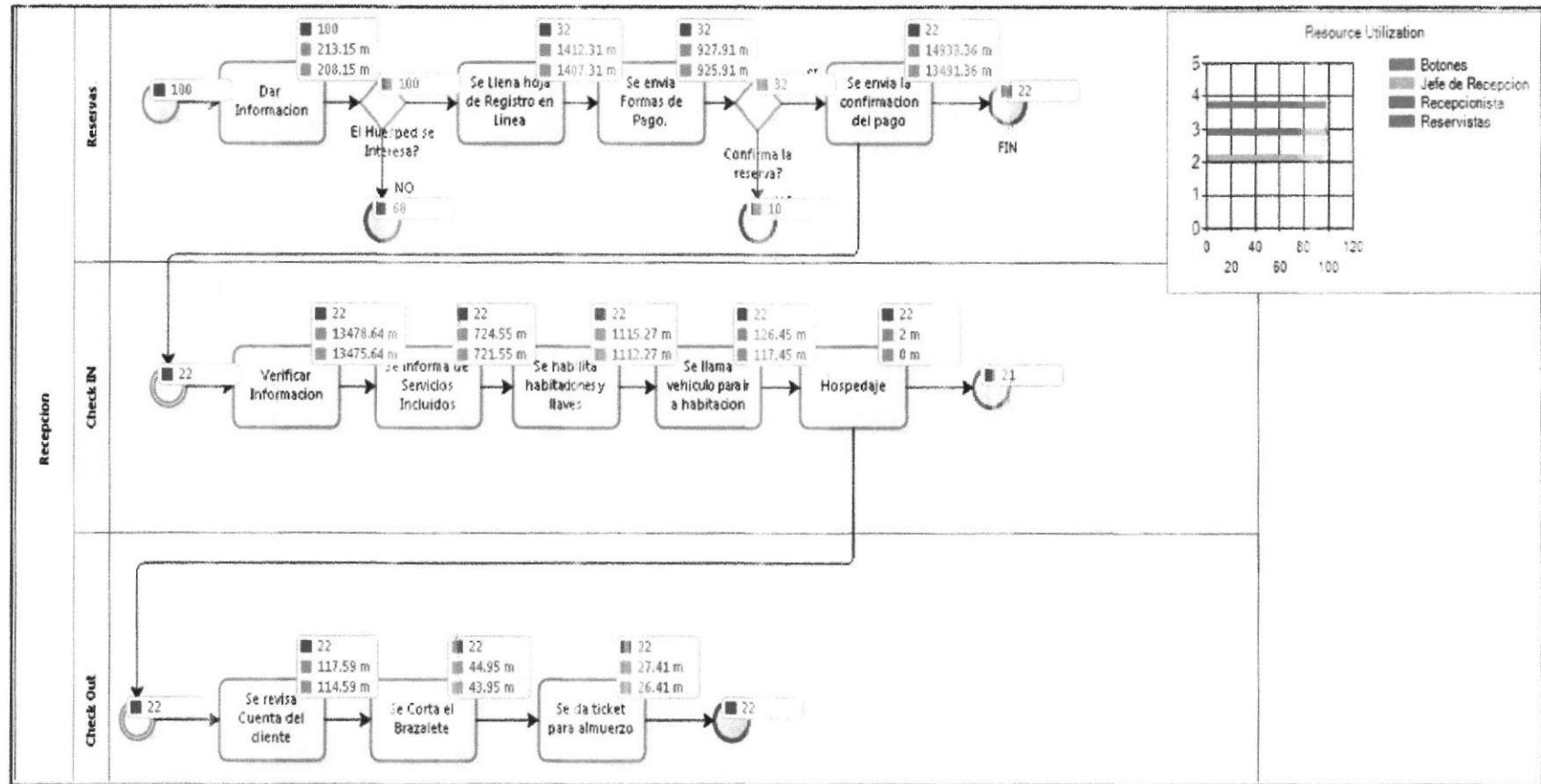
Resource	Utilization	Total fixed cost	Total unit cost	Total cost
Recepcionista	100.00%	0	0	0
Botones	0.37%	0	0	0
Jefe de Recepcion	96.27%	0	0	0
Reservistas	98.46%	0	0	0

Como se puede observar en comparación con la tabla de procesos actuales con los cambios realizados aumenta la participación de los colaboradores, esto se da dado que algunas actividades ahora son compartidas. Ahora mostraremos la tabla de tiempos obtenida en el programa Bizzagi Modeler al realizar la simulación de procesos.

Gráfico 4.19: Simulación de los procesos futuros de la empresa
Elaborado: Por los autores.

Name	Type	Instanc	Instanc	Min.	Max. tin	Avg. time (t	Total time	Min. time	Max. time w	Avg. time wa	Standard de	Total time
Recepcion	Process	100	100	9	32918	7687.47	768747					735749
NoneStart	Start eve	100										
Dar Informad	Task	100	100	5	423	213.15	21315	0	418	208.15	121.08	20815
El Huesped s	Gateway	100	100									
NoneEnd	End even	68										
Se Llena hoja	Task	32	32	25	1822	1412.31	45194	20	1817	1407.31	587.29	45034
Se envia For	Task	32	32	96	2943	927.91	29693	94	2941	925.91	798.48	29629
Confirma la r	Gateway	32	32									
NO	End even	10										
Se envia la c	Task	22	22	1536	28848	14933.36	328534	94	27406	13491.36	8571.1	296810
FIN	End even	22										
NoneInterm	Intermed	22	22									
Verificar Inf	Task	22	22	66	27409	13478.64	296530	63	27406	13475.64	8589.73	296464
Se informa d	Task	22	22	66	7263	724.55	15940	63	7260	721.55	2067.33	15874
Se habilita h	Task	22	22	66	23090	1115.27	24536	63	23087	1112.27	4795.28	24470
Se llama veh	Task	22	22	72	184	126.45	2782	63	175	117.45	35.14	2584
NoneInterm	Intermed	22	22									
Se revisa Cue	Task	22	22	60	176	117.59	2587	57	173	114.59	36.31	2521
Se Corta el B	Task	22	22	21	94	44.95	989	20	93	43.95	18.88	967
Se da ticket p	Task	22	22	20	157	27.41	603	19	156	26.41	28.36	581
NoneEnd	End even	22										
NoneEnd	End even	21										
Hospedaje	Task	22	22	2	2	2	44	0	0	0	0	0

Gráfico 4.20: Diagrama realizado en Bizagi Modeler una vez realizada la simulación de procesos.
Elaborado: Por los Autores.



4.8 APLICACIÓN DE TÉCNICAS LEAN.

Las técnicas Lean se irán aplicando de acuerdo a las necesidades y falencias que se presentan en los procesos, determinando la más adecuada en cada caso.

Tabla 4.13: Aplicación de Técnicas Lean

PROBLEMA	TÉCNICA LEAN A APLICARSE
Falta de Señalización	Gestión Visual Y 5S
Falta de capacitación al personal	Kaizen
Falta de charlas de motivación al personal	Sistema de Sugerencias
Falta de información del personal sobre los servicios del hotel	Sistema de Sugerencias Metodología 8D
Demora en el Transporte Interno	Y VSM
Realizar el Cobro del Hospedaje	Kaizen
Llenar Hojas de Registro	5S

La tabla 3.13 ilustra la Técnica Lean más adecuada a implementarse en cada uno de los problemas presentados.

4.8.1 Falta de Señalización

Tal como se había indicado, los huéspedes o clientes del Hotel Hillary sugieren colocar mucha más señalización, indicando los sectores, restaurantes, información de transporte interno, señalización de los edificios y demás.

Para ello se ha establecido efectuar la gestión visual que consiste en implementar cualquier dispositivo de comunicación que indique el estado de algo con un solo vistazo, de tal manera que ayuda a los empleados a realizar su trabajo de manera más eficaz y por ende se logre asistir de una mejor manera a los clientes.

También es propicia la aplicación de la técnica de las 5S para que así cada empleado posea al alcance las herramientas necesarias en el momento preciso para brindar un servicio de calidad.

4.8.2 Falta De Capacitación Al Personal

Una de las principales falencias con las que cuentan muchas de las empresas, es no tener un personal altamente capacitado para las distintas labores que se deben realizar.

Para ello se implementará la metodología Kaizen la cual consiste en un conjunto de actitudes tales como Corregir errores localmente de forma inmediata, Generar nuevas ideas partiendo de las dificultades, Medir el Progreso, entre otras a fin de que ayuden a generar un cambio para mejorar, formando el valor hacia el cliente.

4.8.3 Falta de charlas de motivación al personal

Para ello se implementará el método de sistemas de sugerencias, el cual está destinado no solo a motivar al personal, sino además a utilizar sus conocimientos y experiencias a fin de que puedan mejorar su desempeño durante cada uno de los procesos.

Además cada jefe de área deberá al menos una vez al mes, reunir a sus empleados para brindarles una charla de motivación para que estos se sientan motivados a empezar su trabajo.

4.8.4 Falta de información del personal sobre los servicios del hotel

Al igual que en el problema anterior, se implementará el método de sistemas de sugerencias a fin de que todo el personal cuente con la información adecuada y necesaria para brindar un servicio de primera.

4.8.5 Demora en el Transporte Interno

Este es uno de los mayores problemas que tiene el Hotel, dado que son muchos huéspedes y muy pocos vehículos para transportarlos, sin tomar en cuenta que por seguridad los vehículos no pueden ir a más de 40 km/h, y que unas habitaciones se encuentran más alejadas a los edificios centrales y a los restaurantes.

Para lograr combatir esta falencia se implementarán la metodología 8D que va desde establecer un grupo para la solución del problema y buscar y encontrar la raíz de problema hasta la solución de mismo.

4.8.6 Realizar el Cobro del Hospedaje

Se desperdicia mucho tiempo en el cobro del hospedaje, sobre todo en los días de mayor afluencia y en los cuales por lo general asisten grupos de personas quienes al momento de realizar esta parte, retrasan el proceso.

Para ello se implementará la técnica TQM (Gestión de calidad total), cuya finalidad es lograr la calidad total e integral de todos los productos y servicios de la empresa a fin de que los procesos no demoren mucho tiempo.

4.8.7 Llenar Hojas de Registro

Al momento de tomar el tiempo en el instante de realizar el Check in, una de las partes que más demora el cliente es en llenar la hoja de registro, y si existen más personas esperando para registrarse sobre todo los fines de semana que hay mayor afluencia de gente demora el proceso para todas las personas.

Es por ello que se implementará la técnica de las 5S para establecer que las hojas de registros estén al alcance de todos los clientes y en un número adecuado.

4.9 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Para poder cambiar esta empresa y volverla más eficiente vamos a llevar a cabo el siguiente plan de implementación:

1. Primero se hablara con el gerente general de la empresa, para ponerlo al tanto de los problemas encontrados.
2. Segundo, se dará a conocer cuáles son aquellos procesos que deben ser cambiados, o eliminados para mejorar el servicio.
3. Tras recibir aprobación de la gerencia se hablara con la Jefe de Recepción para realizar la implementación de la reingeniería de procesos, tales como:
 - Llenar hojas de registro
 - Realizar el Cobro de las reservas realizadas en las diferentes oficinas de venta.
 - Creación de horario de movilización interna
 - Señalizar las diferentes áreas del Hotel.

- Solicitud de datos para facturas.

Esta implementación se la realizara por partes la primera parte ira enfocada al transporte interno de la empresa, dado que se considera el punto más crítico y que necesita un cambio de manera urgente.

Primera Parte

1. Planificar los nuevos horarios.
2. Implementar los nuevos horarios de recorrido interno.
3. Crear señalética con los nuevos horarios de recorrido.
4. Realizar encuestas ServQual para medir el cambio y apreciación de los clientes

Es muy importante medir los cambios tras realizar esta implementación dado que es la única forma de saber si fue realizado correctamente, o si el problema sigue latente.

Otra recomendación en esta primera parte, es que para el transporte en los turnos de la mañana y de la tarde siempre existen por lo menos dos personas encargadas, no solo una como normalmente se acostumbraba.

Segunda Parte

La segunda parte a implementarse va enfocada al Área de recepción y Reservas, En esta parte se modificaran los procesos involucrados al realizarse el Check in y Check Out con el fin de reducir los tiempos de espera de los huéspedes. Para esto se implementaran los siguientes cambios.

1. Las Reservas Realizadas en las diferentes oficinas de venta a nivel nacional (Machala, Guayaquil y Quito) serán cobradas en las mismas oficinas, a diferencia de ahora que se manda el cobro para que sea realizado en el área de recepción del Hotel, cuando estas oficinas de ventas cuentan con todo lo necesario para efectuar el pago;
2. Una vez realizado el cobro de estos valores se enviara a recepción una confirmación del pago realizado.
3. Una vez recibida la confirmación del pago, se procederá a llamar al cliente y solicitar toda la información para llenar la Hoja de Registro, la misma que puede ser llenada vía email, puesto como requisito indispensable por parte de los huéspedes, lo cual evitara que al realizar el Check in el huésped

tenga que llenar papeles demorando el proceso y disminuyendo el tiempo de espera de los clientes.

4. Los Datos para la factura serán solicitados al momento de hacer la reserva, esta estará lista con anticipación para ser enviada, en caso de que exista un consumo extra de parte del cliente, se emitirá una nueva factura.

Tercera Parte:

Un problema identificado por colaboradores de la empresa y por los huéspedes es la falta de señalización interna, dado que no indica horarios, ni la ubicación de ninguna de las instalaciones, por ende se aplicara la señalética necesaria para que los clientes sepan a donde ir según lo que estén buscando, vale recalcar que el Hotel cuenta con diferentes áreas tales como:

- Piscinas
- Área de Deportes Extremos
- Zoológico
- Área para andar en bicicleta
- Restaurantes
- Spa

Por lo tanto es de vital importancia, que cuente con una buena señalización de donde se encuentran ubicados cada una de estas áreas.

Cuarta Parte

El Personal está capacitado para cumplir con las necesidades del cliente, pero es muy importante para empresas de servicio evaluar al personal para saber que tanto conoce de la empresa, sobre los diferentes servicios que esta ofrece y como este puede ayudar a los huéspedes a que tengan una estadía confortable; por lo tanto vamos a realizar una evaluación al personal para saber que tanto conoce del Hotel y de los servicios que este ofrece para luego realizar dos tipos de capacitaciones:

- Capacitación sobre la empresa y sus servicios
- Capacitación sobre atención al cliente

Estas capacitaciones van a ser dadas por nosotros en conjunto con la gerencia del Hotel, en la cual mediante talleres y charlas resaltaremos la importancia de brindar un buen servicio y la importancia de que los

colaboradores de la empresa cumplan un papel fundamental brindando la información correcta y mostrando buena disposición al momento de trabajar.

Quinta Parte

Las encuestas realizadas al personal de la empresa, nos dieron información de que el personal necesita charlas de motivación, por esta razón nos hemos visto en la obligación de crear una charla motivacional la cual consideramos muy importante para aumentar el desempeño de los trabajadores de la empresa.

Además se hablara con cada jefe de área para que cada inicio de mes, o cada inicio de semana antes de empezar las labores se dé una pequeña charla motivacional de esta forma se motivara al personal a laboral de una mejor manera y el personal brindara un mayor servicio.

CAPITULO 5 IMPLEMENTACION

La implementación se realizó siguiendo el plan de implementación y cada una de sus partes para realizarlo de manera ordenada.

Primera Parte

Se realizó la creación de horarios de movilización interna para mejorar el servicio sobre todo en las habitaciones que se encuentran más alejadas de las atracciones principales, este horario fue realizado en conjunto con el Hotel, tomando en cuenta las horas en las que los huéspedes más solicitan el servicio de transporte interno, horas de alta demanda se realizara en vehículos más grandes y horas en las que no hay mucha demanda se realizara la movilización en vehículos más pequeños, esto ayudara primero a que los huéspedes no esperen demasiado y a su vez mejorar el servicio que se está brindando.

Tabla 5.1: Horarios de Movilización Interna

Horarios de Transporte Interno de Hillary Nature Resort				
8:00 AM	8:30 AM	9:00 AM	9:30 AM	10:00 AM
11:00 AM	11:30 AM	12:00 PM	12:30 PM	1:00 PM
1:30 PM	2:00 PM	2:30 PM	3:00 PM	3:30 PM
4:30 PM	5:00 PM	5:30 PM	6:00 PM	7:00 PM
7:30 PM	8:00 PM	8:30 PM	9:00 PM	
Nota: El horario aplica para las habitaciones Honey Moon, Bungalows y de mas habitaciones alejadas de la piscina central y restaurantes. En caso que desee ir a la discoteca, puede comunicarse con recepcion para solicitar el vehiculo.				

Esta información se encuentra en cada una de las habitaciones de las cabañas, y el hotel quedo en realizar un letrero para instalarlo en la zona común de las cabañas para de esta forma informar a los huéspedes sobre el horario del transporte interno.

Segunda Parte:

Las oficinas de ventas al momento de realizar una reserva, ya pueden actualmente realizar el cobro del anticipo de la reserva ya no como antes que ese cobro pasaba al departamento de recepción aumentando la carga de trabajo, cada departamento de venta en Machala, Guayaquil o Quito cuentan

actualmente con los Datafast para poder realizar el cobro con tarjeta de crédito; una vez realizado este cobro, el departamento de venta solo envía la confirmación al departamento de recepción para confirmar la reserva.

Las oficinas de venta, además están encargadas de solicitar la información necesaria para llenar las hojas de registro, las mismas que antes se llenaban una vez el huésped llegaba al hotel, y al realizarlas con antelación ya el huésped no pierde tiempo y puede realizar su check in de una manera más rápida.

De igual manera, los datos para la factura serán solicitados al momento de realizar la reserva, para de esta forma tener lista la factura del cliente al momento de realizar el Check Out y reducir el tiempo en el que se realiza este.

Tercera Parte

En las encuestas realizadas a los huéspedes y en las entrevistas realizadas al personal, se daba la recomendación de implementar más señalética dentro de las instalaciones.

Para esto se habló con el Gerente General del Hotel el Ing. Juan Carlos Rojas y el hotel ya empezó la implementación de letreros en diferentes áreas del hotel. Los mismos indican la ubicación de las instalaciones, informativos de servicios adicionales, etc.

Cuarta y Quinta Parte

Se realizó una capacitación al personal con el tema "Técnicas Lean" en el cual se le explico que son las técnicas lean y la importancia de su implementación dentro de la empresa, la capacitación se realizó en el Hotel el día 28 de abril del 2015, y se la hizo a todo el personal de recepción y jefes de diferentes departamentos. También se enfatizó en el servicio al cliente y la importancia de que desempeñen sus actividades de la mejor manera para dar un buen servicio.

Además se incluyó una charla en la cual se promovía realizar charlas de motivación al personal de manera periódica, algo que no se hacía y que el personal considera de suma importancia para desempeñar de mejor manera sus funciones. Se organizó con los jefes de personal para que una vez al mes se

haga una pequeña reunión y se motive al personal, creando así una nueva política empresarial de motivación continua.

¿Cómo ayudo esto a mejorar el servicio que brinda el hotel?, a continuación se presentara una tabla comparativa en la que muestra según encuestas ServQual pasadas y actuales la mejora que ha tenido dentro de la empresa la implementación de pequeños cambios pero que han sido eficientes y bien vistos por los clientes del resort.

Tabla 5.2. Comparación promedios ServQual

Comparacion de Escenarios							
Tangibles	Expectativa	Perspectiva	Brecha	Tangible	Expectativa	Perspectiva	Brecha
Pregunta 1	5	4.8	-0.2	Pregunta 1	5	4.9	-0.1
Pregunta 2	5	4.9	-0.1	Pregunta 2	5	4.9	-0.1
Pregunta 3	4.5	4	-0.5	Pregunta 3	4.8	4.6	-0.2
Pregunta 4	4.5	4.2	-0.3	Pregunta 4	4.8	4.6	-0.2
Pregunta 5	4.7	3.6	-1.1	Pregunta 5	4.7	4.4	-0.3
		prom	-0.44				-0.18
Fiabiles	Expectativa	Perspectiva	Brecha	Fiabile	Expectativa	Perspectiva	Brecha
Pregunta 6	4.7	4.7	0	Pregunta 6	4.8	4.7	-0.1
Pregunta 7	4.8	4.7	-0.1	Pregunta 7	4.8	4.8	0
Pregunta 8	4.7	4.5	-0.2	Pregunta 8	4.7	4.6	-0.1
Pregunta 9	4.6	4.3	-0.3	Pregunta 9	4.7	4.4	-0.3
Pregunta 10	4.7	4.5	-0.2	Pregunta 10	4.7	4.6	-0.1
		prom	-0.16				-0.12
Cap. Resp	Expectativa	Perspectiva	Brecha	Cap. Resp.	Expectativa	Perspectiva	Brecha
Pregunta 11	4.6	4.5	-0.1	Pregunta 11	4.7	4.6	-0.1
Pregunta 12	4.8	4.5	-0.3	Pregunta 12	4.9	4.7	-0.2
Pregunta 13	4.8	4.5	-0.3	Pregunta 13	4.8	4.7	-0.1
Pregunta 14	4.6	3.6	-1	Pregunta 14	4.8	4.4	-0.4
Pregunta 15	4.7	4.3	-0.4	Pregunta 15	4.8	4.5	-0.3
		prom	-0.42				-0.22
Seguridad	Expectativa	Perspectiva	Brecha	Seguridad	Expectativa	Perspectiva	Brecha
Pregunta 16	4.6	4.1	-0.5	Pregunta 16	4.8	4.6	-0.2
Pregunta 17	4.7	4.1	-0.6	Pregunta 17	4.7	4.5	-0.2
Pregunta 18	4.4	4.3	-0.1	Pregunta 18	4.7	4.5	-0.2
Pregunta 19	4.6	3.9	-0.7	Pregunta 19	4.8	4.5	-0.3
Pregunta 20	4.7	3.7	-1	Pregunta 20	4.7	4.4	-0.3
		prom	-0.58				-0.24
Empatia	Expectativa	Perspectiva	Brecha	Empatia	Expectativa	Perspectiva	Brecha
Pregunta 21	4.8	4.4	-0.4	Pregunta 21	4.8	4.5	-0.3
Pregunta 22	4.7	4.6	-0.1	Pregunta 22	4.8	4.6	-0.2
Pregunta 23	4.8	4.2	-0.6	Pregunta 23	4.8	4.4	-0.4
Pregunta 24	4.8	4.1	-0.7	Pregunta 24	4.7	4.5	-0.2
Pregunta 25	4.6	4.2	-0.4	Pregunta 25	4.6	4.5	-0.1
		Prom	-0.44				-0.24
Promedio Antes			-0.408	Promedio Actual			-0.2

Tal cómo se puede observar en la tabla el promedio de las brechas de las diferentes dimensiones de la encuesta ServQual, antes de realizar la reingeniería de procesos era de -0.408 y una vez realizada la reingeniería esto mejoro y disminuyo a -0.2, por ende con implementar solo un mes las mejoras ya se puede observar mejoría, ahora realizando una implementación por más tiempo la mejoría puede ser aún mayor, y podrá ser percibida de una mejor manera por los clientes del resort.

CONCLUSIONES

Para concluir, al momento de intervenir la empresa, se pudo encontrar varios problemas, muchos de ellos eran falta de logística, y otros tal vez, falta de organización, Hillary Resort es una empresa nueva en el mercado, y nueva en el sector por ende es mucho más difícil para ellos adaptarse y competir en el país con demás empresas ya con trascendencia internacional y con mayor experiencia.

Para poder realizar la identificación de procesos, se visitó varias veces la empresa, y se entrevistó a los colaboradores del resort, con el fin de conocer cuáles eran los procesos que intervenían en el área de recepción, área que abarcaba transporte interno, chequeo entrada, chequeo salida, reservas y el cobro de las mismas, y tras su identificación también se identificó cuáles eran los procesos que estaban de más o que se podían realizar de una manera más eficiente.

Tras la identificación de procesos de la empresa se realizó el modelado y simulado de los mismos mediante Bizzagi Modeler programa que utiliza el BPMN un método muy efectivo para graficar los procesos de la empresa, lo cual fue de mucha importancia para poder identificar desperdicios y demás demoras que sufría el cliente para más adelante realizar el modelado de procesos futuros ya con los cambios a realizarse.

Según lo que se pudo notar, técnicas lean es un concepto nuevo en el Ecuador, muchas empresas no conocen el significado de las mismas ni la importancia, por ello se investigó cada una de las técnicas más importantes y se analizó cuáles podrían ser adaptadas por la empresa, para poder realizar una capacitación a su personal y que estas técnicas lean queden como una política empresarial lo cual ayudaría a mejorar la eficiencia de la empresa de una manera continua.

Tras eliminar u ordenar algunos procesos que se realizaban antes y que tomaban mucho tiempo, o que se podían realizar anticipadamente para de esta forma reducir el tiempo de espera de los clientes, y agilizar el servicio prestado podemos llegar a la conclusión que los cambios han sido beneficiosos

y que la empresa ahora es mucho más eficiente y los clientes están recibiendo un servicio de mayor calidad y en un menor tiempo.

Bibliografía

- Ahmad Bustamam, U. S. (s.f.). *"Business Process Reengineering (BPR) Rejuvenating the Business License Application Process in a State Local Authority."* Recuperado el 2015, de http://www.academia.edu/3146007/BUSINESS_PROCESS_REENGINEERING-REJUVENATING_THE_BUSINESS_LICENSE_APPLICATION_PROCESS
- aqe.es. (s.f.). *RESUMEN METODOLOGÍA IDEFO*. Recuperado el 2015, de <http://www.aqe.es/doc/Metodologia%20%20IDEF0%20Resumen.pdf>
- Astudillo Delgado, J. E. (2013). *"Aplicación de la Guía de Buenas Practicas en Turismo Sostenible para el Hotel Royal Decameron Mompiche, provincia de Esmeraldas en Ecuador"*. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/1647>
- Di Biase, F., & Di Biase, A. (s.f.). *"Los Procesos del Negocio"*.
- Estado, Auditoría Superior del. (s.f.). *Auditoría Superior del Estado*. Recuperado el Abril de 2015, de www.asezac.gob.mx/
- Garcia Manging, J. A. (Septiembre de 2009). *"Proyecto de inversión para la creación de un hotel en la Ciudad de Guayaquil"*. Obtenido de <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/7524>
- Gestiopolis. (s.f.). *Transformacion de Empresas*. Recuperado el 2015, de <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/gestion-de-cambio-la-transformacion-de-la-empresa.htm>
- González Jaramillo, V. H., Rong, Y., & Gerstenfeld, A. (s.f.). *"Estrategia para mejorar la producción en las pequeñas empresas en el Ecuador"*. Recuperado el 2015, de <http://www.fcsh.espol.edu.ec/EstrategiaParaMejorarlaProduccionVictorHugoGonzalez>
- googlecode.com. (s.f.). Obtenido de <http://pits-bi-real-time.googlecode.com/svn/trunk/Tesis/Lecturas/Procesos/Guia%20IDEF0.pdf>
- Gray, W. S. (s.f.). *Hoteles y Moteles: administración y funcionamiento*.
- Hammer, M., & Stanton, S. (1995). *The Reengineering Revolution*.
- Inteligencia, P. d. (s.f.). *Papeles de Inteligencia*. Recuperado el 2015, de papelesdeinteligencia.com
- Olmedo Gallardo, B. E. (Enero de 2013). *"Proyecto para la creación del Hotel Ayangue Bahía Resort como complemento para la promoción y Desarrollo de opciones turísticas en la comuna de Ayangue"*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/123456789/329>

Ortega Zúñiga, M. R. (Noviembre de 2005). *"Reingeniería aplicada a un Hotel de la Cabecera Departamental de Jutiapa"*. Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1401_IN.pdf

Palacios Moreno, A. G. (Junio de 2012). *"Diseño de estrategias Mercadológicas turísticas que mejoren el posicionamiento e impulsen el turismo del Hotel Las Hojas Resort, ubicado en el Municipio de San Marcelino, Departamento de La Paz."*. Obtenido de <http://www.redicces.org.sv/jspui/handle/10972/588>

Perfomance, U. A. (2005). *"A Closer Look to BPM"*.

PrevenBlog. (s.f.). *Los 7 mudas: ¿Sabes cuales son los 7 desperdicios de las empresas?* Recuperado el 2015, de <http://prevenblog.com/las-7-mudas/>

Ragab, A. M. (s.f.). *Business Process Reengineering and its impact on Organization Performance*. Recuperado el Enero de 2011, de http://www.academia.edu/458882/Business_Process_Reengineering_and_its_impact_on_Organization_Performance_Updated_

Reinoso, M., & Albuja, G. (Febrero de 2009). *Diseño y Elaboración del Manual de Procedimientos de los departamentos de recepción y ama de llaves de la Hostería y Pueblo Ecológico Alandaluz."*. Obtenido de <http://repositorio.uct.edu.ec/bitstream/123456789/282/3/Diseno%20y%20elaboracion%20del%20manual%20de%20procedimientos%20de%20los%20departamentos%20de%20recepcion%20y%20ama%20de%20llav.pdf>

Rosas D., J. (s.f.). *Las 5'S herramientas básicas de mejora de la calidad de vida*. Recuperado el 2015, de http://www.paritarios.cl/especial_las_5s.htm

Sanisaca Pérez, C. E. (Mayo de 2012). *"Manual Operativo de Procesos Para Hoteles"*. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/1721>

Solution, L. (s.f.). *Simple, effective and sustainable*. Recuperado el 2015, de www.leansolution.com

Unión Europea. (s.f.). *Manual práctico de Calidad Hotelera para hoteles y alojamientos rurales*. Recuperado el 2015, de <http://www.alojamientosconectados.es/turismo/sites/default/files/10.%20Calidad%20Hotelera.pdf>

urkund.com. (s.f.). Obtenido de <https://secure.urkund.com/view/document/11819844-621651-342927/download>

Valverde, M. V. (Enero de 2011). *"Reingeniería de Roland Hotel en Zaruma El Oro."*. Obtenido de <http://repositorio.uct.edu.ec/bitstream/123456789/384/1/REINGENIERIA%20DEL%20HOTEL%20ROLAND%20EN%20ZARUMA%20EL%20ORO.pdf>

www.hillaryresort.com. (s.f.). www.hillaryresort.com. Obtenido de www.hillaryresort.com

ANEXOS

Entrevista Gerente General.

- ¿Cuáles son las fortalezas que usted considera que posee el Hotel Hillary Resort?
- ¿Cuáles son las Debilidades que usted considera que posee el Hotel Hillary Resort?
- ¿Cuáles son las amenazas hacia el Hotel Hillary Resort?
- ¿Cuáles son las Oportunidades que puede aprovechar como gerente para el Hotel a futuro o en la actualidad?
- ¿Cuáles considera usted que son sus principales competidores?
- ¿Referente a sus competidores cuales considera usted como sus ventajas ante ellos?
- ¿Referente a sus competidores cuales considera usted como sus desventajas ante ellos?
- ¿Considera usted que el precio que cobra por los servicios del Hotel, son acordes a lo que ofrecen a los clientes?
- ¿Referente al lugar donde está compitiendo, considera que es un lugar altamente turístico?
- ¿Cuáles son las promociones que han resultado positivamente?
- ¿Qué promociones considera usted que no han sido bien ejecutadas?
- ¿Cómo considera los servicios que ofrece el Resort?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pésimo

Excelente

- ¿Qué servicios adicionales podría ofrecer?
- ¿Cumplieron con las metas de ventas en el 2014?
- ¿Cuál es su meta de ventas para el 2015?
- ¿Cuál considera usted que son los principales problemas que tiene que mejorar el hotel?
- ¿Hace Participar a sus empleados en la solución de problemas internos?

Entrevista Colaboradores

- 1 ¿Cuál es su nombre?
- 2 ¿Cuánto tiempo lleva trabajando para esta compañía?
- 3 ¿Cuánto tiempo ha tenido en su puesto de trabajo?
- 4 ¿Cuáles son sus responsabilidades y deberes en esta empresa?
- 5 ¿Cuántas personas tienen a su cargo?
- 6 ¿Considera usted tener los elementos adecuados para trabajar correctamente?
- 7 ¿Conoce las funciones exactas de sus empleados?
- 8 ¿Considera que esta es una empresa competitiva? ¿Por qué?
- 9 ¿Posee la compañía plan de capacitación? ¿Por qué?
- 10 ¿Existen Charlas motivacionales para los empleados de la empresa? ¿Qué opina usted al respecto?
- 11 Describa el ambiente laboral
- 12 ¿Con qué frecuencia se renuevan equipos?
- 13 ¿Qué se hace cuando un empleado no realiza sus actividades correctamente?
- 14 ¿Considera usted que la comunicación dentro de la compañía es la adecuada?
- 15 ¿Han ocurrido problemas debido a la distorsión de información? ¿De qué tipo?
- 16 ¿Ha tenido problemas con algún empleado?
- 19 ¿Qué aspectos considera usted que deberían ser eliminados?
- 20 ¿Considera que los trabajadores tienen las habilidades y los conocimientos suficientes para realizar sus actividades?
- 21 ¿Varias personas revisan los mismos documentos o mercadería? ¿Por qué?
- 22 ¿Los empleados pueden dar sugerencias sobre la mejora de la compañía?
- 23 De su opinión general de la empresa.

Cuestionario ServQual

Del 1 al 5 como encuentra los siguientes aspectos, siendo 1 (malo) y 5 (Excelente)

1. ¿Hillary Resort cuenta con un equipamiento de aspecto moderno?

Expectativa	1	2	3	4	5
-------------	---	---	---	---	---

Perspectiva	1	2	3	4	5
-------------	---	---	---	---	---

Malo

Excelente

2. ¿Las instalaciones físicas de Hillary Resort son visualmente atractivas?

Expectativa	1	2	3	4	5
Perspectiva	1	2	3	4	5

Malo

Excelente

3. ¿Los empleados de Hillary Resort poseen buena presencia?

Expectativa	1	2	3	4	5
Perspectiva	1	2	3	4	5

Malo

Excelente

4. ¿En Hillary Resort, el material asociado con el servicio (como los folletos o los comunicados) son visualmente atractivos?

Expectativa	1	2	3	4	5
Perspectiva	1	2	3	4	5

Malo

Excelente

5. ¿Considera usted que los vehículos que posee el Hotel para la movilización están en buenas condiciones?

Expectativa	1	2	3	4	5
Perspectiva	1	2	3	4	5

Malo

Excelente

6. ¿Cuándo Hillary Resort promete hacer algo en una fecha determinada lo cumple?

Expectativa	1	2	3	4	5
Perspectiva	1	2	3	4	5

Malo

Excelente

7. ¿Cuándo tiene un problema, Hillary Resort muestra un interés sincero por solucionarlo?

Expectativa	1	2	3	4	5
Perspectiva	1	2	3	4	5

Malo

Excelente

8. ¿Hillary Resort lleva a cabo el servicio bien a la primera?

Expectativa	1	2	3	4	5
Perspectiva	1	2	3	4	5

Malo

Excelente

9. ¿Hillary Resort lleva a cabo sus servicios en el momento que promete que va a hacerlo?

Expectativa	1	2	3	4	5
Perspectiva	1	2	3	4	5

Malo

Excelente

10. ¿Recepción cumple con la hora de ingreso y hora de salida del hotel?

Expectativa	1	2	3	4	5
-------------	---	---	---	---	---

Perspectiva	1	2	3	4	5
Malo					Excelente

11. ¿Los empleados de Hillary Resort le comunican con exactitud cuándo se llevarán a cabo los servicios?

Expectativa	1	2	3	4	5
Perspectiva	1	2	3	4	5
Malo					Excelente

12. ¿Los empleados de Hillary Resort le proporcionan un servicio rápido?

Expectativa	1	2	3	4	5
Perspectiva	1	2	3	4	5
Malo					Excelente

13. ¿Los empleados de Hillary Resort siempre están dispuestos a ayudarle?

Expectativa	1	2	3	4	5
Perspectiva	1	2	3	4	5
Malo					Excelente

14. ¿Considera usted que el tiempo de espera por la movilización fue el adecuado?

Expectativa	1	2	3	4	5
Perspectiva	1	2	3	4	5
Malo					Excelente

15. ¿Considera usted que la atención en recepción fue rápida?

Expectativa	1	2	3	4	5
Perspectiva	1	2	3	4	5
Malo					Excelente

16. ¿El comportamiento de los empleados de Hillary Resort le inspira confianza?

Expectativa	1	2	3	4	5
Perspectiva	1	2	3	4	5
Malo					Excelente

17. ¿Se siente seguro en sus transacciones con Hillary Resort?

Expectativa	1	2	3	4	5
Perspectiva	1	2	3	4	5
Malo					Excelente

18. ¿Los empleados de Hillary Resort suelen ser corteses con usted?

Expectativa	1	2	3	4	5
Perspectiva	1	2	3	4	5
Malo					Excelente

19. ¿Los empleados de Hillary Resort tienen los conocimientos necesarios para contestarle preguntas?

Expectativa	1	2	3	4	5
-------------	---	---	---	---	---

Perspectiva	1	2	3	4	5
Malo					Excelente

20. ¿Considera usted que las instalaciones cuentan con la seguridad necesaria?

Expectativa	1	2	3	4	5
Perspectiva	1	2	3	4	5
Malo					Excelente

21. ¿Hillary Resort le proporciona atención individualizada?

Expectativa	1	2	3	4	5
Perspectiva	1	2	3	4	5
Malo					Excelente

22. ¿Hillary Resort tiene horarios de apertura o atención adecuados para todos sus clientes?

Expectativa	1	2	3	4	5
Perspectiva	1	2	3	4	5
Malo					Excelente

23. ¿Hillary Resort cuenta con unos empleados que le proporcionen una atención personalizada?

Expectativa	1	2	3	4	5
Perspectiva	1	2	3	4	5
Malo					Excelente

24. ¿Hillary Resort se interesa por actuar del modo más conveniente para usted?

Expectativa	1	2	3	4	5
Perspectiva	1	2	3	4	5
Malo					Excelente

25. ¿Los empleados de Hillary Resort comprende sus necesidades específicas?

Expectativa	1	2	3	4	5
Perspectiva	1	2	3	4	5
Malo					Excelente

Items 1-5 tangibles

Items 6-10 Fiables

Items 11-15 Capacidad de Respuesta

Items 16-20 Seguridad

Items 21-25 Empatía

Foto Área de Reservas



Foto Recepción

