

Diagnóstico de la gestión por procesos en los Hoteles del Municipio de Medellín.

Natalia Montoya De Bedout

Manuela Aguilar Villegas



**ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA
INGENIERIA ADMINISTRATIVA
ENVIGADO
2011**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

**Diagnóstico de la gestión por procesos en los Hoteles
del Municipio de Medellín.**

Natalia Montoya De Bedout

Manuela Aguilar Villegas

**Trabajo de grado para optar al título de
Ingeniero Administrador**

Hernán Darío Cortés Pérez

Especialista en Psicología Organizacional



**ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA
INGENIERIA ADMINISTRATIVA
ENVIGADO
2011**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar queremos agradecer a Dios por llenarnos de salud, voluntad, disciplina y fortaleza para llegar hasta esta etapa de la vida.

También agradecemos a todas las personas que hicieron parte de nuestro proceso de aprendizaje, a nuestras familias, en especial nuestros padres que nos apoyaron incondicionalmente en nuestro proceso, A la universidad, en especial los profesores y compañeros y a nuestros amigos que se gozaron cada minuto de esta etapa con nosotros y siempre nos entendieron, ayudaron y apoyaron en lo que necesitábamos.

A Hernán Darío Cortez Pérez por asumir la responsabilidad de Director de nuestro proyecto, estar disponible siempre que lo necesitamos, asesorarnos de la mejor forma y guiarnos para obtener los mejores resultados. En el momento de realizar este proyecto, su conocimiento, dedicación, compromiso y experiencia fueron factores claves.

Adicionalmente a María Victoria Echavarría ya que nos guió durante el anteproyecto de trabajo de grado y siempre estuvo dispuesta a colaborarnos y responder nuestras inquietudes.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	12 <u>2</u>
1. PRELIMINARES.....	13 <u>3</u>
1.1 Planteamiento del problema	13 <u>3</u>
1.2 Objetivos del proyecto	13 <u>3</u>
1.2.1 Objetivo General:.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos:	13
1.3 Marco de referencia.....	13
1.3.1 Procesos	17
1.3.2 Gestión por procesos.....	17
1.3.2.1 Diseño de procesos para la calidad	18
1.3.2.2 Control de procesos	18
1.3.2.2.1 Indicadores de gestión.....	18
1.3.2.2.2 Balaced scorecard.....	18
1.3.2.2 Mejora de procesos.....	18
1.3.3 Identificación y diseño del proceso	17
1.3.3.1 Identificación.....	18
1.3.3.2 Clasificación del proceso	18
1.3.3.3 Documentación del proceso.....	18
1.3.4 Mejoramiento continuo y reingeniería	17

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

1.3.4.1	Reingeniería	18
1.3.4.2	Benchmarking.....	18
1.3.5	Mejoramiento y estandarización de procesos	17
1.3.5.1	Herramientas básicas para el mejoramiento	18
1.3.5.2	Metodologías para el análisis y mejoramiento de los procesos	18
1.3.6	Implementación de procesos	17
1.3.6	Prácticas usadas en la administración de la producción	17
2.	METODOLOGÍA DEL PROYECTO	35
3.	DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS DEL SECTOR HOTELERO DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN	38
3.1	Identificación de los hoteles que serán objeto de estudio	13
3.2	Identificación de las variables y sub-variables a medir.....	13
3.2.1	Satisfacción del cliente	17
3.2.2	Relación empleados - empresa	17
3.2.3	Relación con otros grupos de interes.....	17
3.2.4	Tecnología.....	17
3.2.5	Planificación de procesos	17
3.2.6	Control de procesos	17
3.2.7	Mejora de procesos	17
3.3	Evaluar el estado actual de la aplicación de la gestión por procesos en los hoteles del municipio de Medellín.....	13
3.4	Matriz DOFA.....	13

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

3.5 Evaluacion del estado actual de la aplicación de la gestion por procesos en los hoteles del municipio de Medellin.....	13
4. CONCLUSIONES.....	85
5. RECOMENDACIONES.....	87
BIBLIOGRAFÍA.....	89

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1 Satisfacción al cliente - Centro.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 2 Satisfacción al cliente - Poblado	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 3 Satisfacción al cliente - Laureles.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 4 Satisfacción al cliente- Otros.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5 Relación empleados – empresa - Centro	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 6 Relación empleados – empresa - Poblado.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 7 Relación empleados – empresa - Laureles	46
Tabla 8 Relación empleados – empresa - Otros	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 9 Relación con otros grupos de interés - Centro	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 10 Relación con otros grupos de interés - Poblado ...	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 11 Relación con otros grupos de interés - Laureles ..	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 12 Relación con otros grupos de interés - Otros	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 13 Normas	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 14 Tecnología - Centro	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 15 Tecnología - Poblado.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 16 Tecnología - Laureles	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 17 Tecnología - Otros	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 18 Planificación de Procesos - Centro	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 19 Planificación de Procesos - Poblado	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 20 Planificación de Procesos - Laureles	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 21 Planificación de Procesos Otros.....	¡Error! Marcador no definido.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Tabla 22	Control de Procesos - Centro	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 23	Control de Procesos - Poblado	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 24	Control de Procesos - Laureles	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 25	Control de Procesos - Otros	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 26	Mejora de Procesos - Centro	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 27	Mejora de Procesos - Poblado	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 28	Mejora de Procesos - Laureles	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 29	Mejora de Procesos - Otros	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 30	Herramientas	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 31	Metodologías	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 32	Satisfacción al cliente - Total	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 33	Relación empleados - empresa - Total	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 34	Relación con otros grupos de Interés - Total	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 35	Normas	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 36	Tecnología - Total	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 37	Planificación de Procesos - Total	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 38	Control de Procesos - Total	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 39	Mejora de Procesos - Total	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 40	Metodologías - Total	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 41	Herramientas - Total	¡Error! Marcador no definido.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

LISTA DE FIGURAS

pág.

Gráfica 1 La calidad, la productividad y la competitividad. ...**Error! Marcador no definido.**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

RESUMEN

Con este trabajo se logró realizar un diagnóstico de la aplicación de la gestión y control por procesos en los hoteles del municipio de Medellín. Se dio inicio al estudio recopilando y estudiando información secundaria, lo cual llevó a definir las siete variables críticas para realizar el diagnóstico: satisfacción del cliente, relación empleado empresa, relación con diferentes grupos de interés (proveedores, gobierno y competencia), tecnología, planificación de procesos, control de los procesos y mejora de los mismos. Éstas a su vez se dividieron en sub-variables con el fin de facilitar la definición del estado de las variables.

Se analizó el listado de los 261 hoteles en Medellín, inscritos en el registro nacional de turismo. De éstos se tomó la decisión de escoger 54 según su disponibilidad, accesibilidad y representatividad dentro del sector. A esta muestra se le aplicó una encuesta, la cual se construyó de tal forma que incluyera información clara y precisa de cada una de las sub-variables y fuera ágil y entendible para los encuestados con el fin de recopilar respuestas verídicas. Además se construyó otra encuesta para apoyar la variable de satisfacción del cliente y se aplicó a tres clientes de cada hotel con el fin de identificar que tanto se lograba satisfacer a los clientes y agregar valor a los mismos.

Después de visitar los 54 hoteles, encuestarlos, y tabular las encuestas, por sector (Laureles, Poblado, Centro y otros) y en total, se logró identificar que el sector Poblado era el más fuerte en el tema y Centro era el que más alejado se encontraba de tener un excelente conocimiento y aplicación del tema. Esta información llevó a encontrar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de los hoteles de cada uno de los sectores.

Para finalizar se logró evaluar el estado de la gestión y control por procesos de los hoteles del municipio de Medellín, lo cual mostró que éstos cumplían con casi todas las sub-variables evaluadas, pero en algunos casos la calificación no era óptima y podían convertirse en una debilidad ya que su manejo no era el apropiado. Se llegó a la conclusión que los aspectos más críticos para tener una perfecta aplicación del mismo era: el poco conocimiento de los conceptos básicos de la gestión y control por procesos por parte de los empleados, la falta de interés a la hora de cumplir las normas legales o adquirir la certificación de calidad. Por otro lado, aspectos positivos que vale la pena resaltar son: el cumplimiento de los requisitos pactados con los proveedores (permite relaciones a largo plazo, basadas en reciprocidad), calidad y buena definición de la misión, visión, segmentación, metas y objetivos, una apropiada implementación de la cadena de valor y retroalimentación de los diferentes grupos de interés.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

ABSTRACT

This document includes a complete diagnosis of the process and control management for the hotel segment in the city of Medellin. The study was initiated by gathering and studying secondary information. Afterwards, 7 variables were identified: customer satisfaction, the relationship between employee and employer, relationships held with external groups (suppliers, government, and competition), technology, process planning, process control, process improvement. These variables were divided as well in order to evaluate them.

A list of 261 hotels which are subscribed in the National Register was analyzed. Then 54 were chosen according to its availability, accessibility, representativeness among the segment. A survey was built and it contained clear and precise questions in order to obtain truthful answers. Besides this, another survey was defined to support the customer satisfaction variable, and it was given to three customers.

After visiting the 54 hotels that were previously defined, collecting the necessary information and organizing it by sector, it was identified that Poblado sector is the strongest one in this subject. On the other hand Centro is the one that presents bigger opportunities. This information was very helpful to find the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the hotels depending on the area where they are located.

Finally the diagnosis of the process and control management of the hotel segment in the city of Medellin was completed. This shows that the hotels accomplished most of the sub – variables evaluated, but in some cases the score obtained was not the expected (higher than 4.5) and without an appropriate management it could become a weakness.

To conclude, the most critic aspects to reach a perfect application of management control were: lack of knowledge of basic process and control management concepts, lack of interest when it comes to follow legal rules and acquiring quality certificate, lack of relationships with touristic and governmental entities, lack of measurement tools for the organization objectives as well as lack of knowledge of tools to improve processes. On the other hand some positive aspects to highlight are the quality of data bases, good relationships with suppliers, good definition of vision, mission, segmentation, goals and objectives and an appropriate implementation of the value chain.

INTRODUCCIÓN

Con esta investigación se pretende diagnosticar el nivel de aplicación de la gestión y control por procesos en el sector hotelero del Municipio de Medellín. Esto se hará por medio de un análisis de las variables previamente definidas como: satisfacción del cliente, relación empleado-empresa, relación con otros grupos de interés, (proveedores, gobierno, competencia), tecnología, planificación de procesos, control de procesos y mejora de procesos. A través de un estudio detallado de información secundaria en libros, páginas web y estudios anteriormente realizados, se definieron estas variables y cada una de estas se dividió en sub-variables para facilitar el estudio.

Se decidió hacer el diagnóstico sobre el sector hotelero debido al alto crecimiento del mismo en el Municipio de Medellín y a la necesidad de mejorar continuamente su calidad y productividad. Además existe la necesidad de actualizar el modelo administrativo para poder satisfacer al cliente y reaccionar frente a la competencia con el fin de sobrevivir a largo plazo y posicionarse en la mente de los consumidores, gracias a la excelencia en los procesos que lleva a la generación de valor.

Se escogieron 54 hoteles inscritos en el Registro Nacional de acuerdo con su accesibilidad, disponibilidad y representatividad dentro del sector hotelero, a los cuales se les realizó una encuesta por medio de la cual se definió el estado de las variables antes mencionadas. Se tabularon las encuestas por sectores (Poblado, Centro, Laureles y Otros) y finalmente se obtuvo el resultado del total de los hoteles del Municipio.

Ya con los datos recopilados se diagnosticó el estado de cada una de las variables y sub-variables por sector y en el Municipio de Medellín. Todo esto ayudó a la construcción de una matriz DOFA de cada uno de los sectores en la que se detectaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de los hoteles.

1. PRELIMINARES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo es el nivel de aplicación de la gestión por procesos en los hoteles del municipio de Medellín?

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1 Objetivo General:

Realizar un diagnóstico de la aplicación de la gestión por procesos en algunos hoteles del municipio de Medellín

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Identificar los hoteles sobre los cuales se va a realizar el estudio según su representatividad, accesibilidad y disponibilidad.
- Identificar las variables para evaluar el nivel de aplicación de la gestión por procesos en los hoteles del municipio de Medellín.
- Construir una matriz DOFA con las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades encontradas en la aplicación de la gestión y control por procesos de los hoteles del municipio de Medellín.
- Evaluar el estado actual de la aplicación de la gestión por procesos en los hoteles del municipio de Medellín.

1.3 MARCO DE REFERENCIA

Debido a los cambios que se han presentado en el mundo durante los últimos años, y a la evolución que han tenido los modelos administrativos, se ha hecho evidente que la satisfacción del cliente, la certificación, y los modernos sistemas de información son tres aspectos fundamentales que se deben tener en cuenta en toda compañía y que además si se analizan de forma conjunta muestran la importancia de una organización por procesos. (Agudelo Tobon & Escobar Bolivar, 2007)

Algunas organizaciones a nivel mundial se preocupan más por promocionar y comercializar sus productos que por el servicio o producto que se le está entregando al cliente.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

El objetivo de toda organización es poder sobrevivir en el largo plazo. Para esto es necesario la participación de los clientes, y para garantizar dichos clientes, es indispensable agregarle valor al producto cubriendo sus necesidades y expectativas. Esto último requiere ofrecer un producto o servicio de calidad, por lo cual se deben implementar cambios en todos los niveles de la organización.

Es por esto que en la actualidad el concepto de calidad es un factor que debe gestionarse en todas las áreas de la empresa y concretamente en los procesos, para lo cual se han establecido modelos de gestión por procesos.

Este modelo ha sido adoptado por muchas organizaciones en el país, ya que éstas buscan aumentar sus niveles de calidad y productividad. Así mismo empresas de la ciudad ven como la gestión por procesos puede representar su supervivencia.



Gráfica 1. La calidad, la productividad y la competitividad. (Agudelo Tobon & Escobar Bolivar, 2007)

Se ve claramente en la ilustración 1 como las organizaciones se concentran en procesos en lugar de funciones, con lo cual se logra alcanzar la cultura de calidad integral.

Debido a lo anterior, se busca hacer un diagnóstico que permita identificar la forma en que los hoteles del municipio de Medellín han implementado la gestión por procesos, y si realmente esto ha contribuido a mejorar la eficacia de los mismos. A partir de lo anterior se construirá una matriz DOFA que permita identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas de los hoteles en lo referente a la implementación de la gestión por procesos.

Son muy pocos los trabajos encontrados en la EIA con relación a la gestión por procesos. Entre ellos están

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

- Trabajo de grado terminado: Gestión por procesos en empresas de mobiliario. Caso Scanform S.A. Hecho por Verónica Agudelo Parra, Otto Elger Platin. Biblioteca de la Escuela de Ingeniería de Antioquia.
- Proyecto de investigación en ejecución: Gestión por Procesos en empresas de Antioquia. Caso: Sector Alimentos y Bebidas. Hecho por Hernán Darío Cortés Pérez, Javier Vicente Jaramillo. Escuela de Ingeniería de Antioquia. 2008

El primer proyecto mencionado tiene como fin optar por el título de Ingeniero Administrador. El trabajo propuso la implementación de gestión por procesos en Scanform detallando el análisis de los procesos y la implementación de indicadores de desempeño utilizando la herramienta de tablero de control (Balanced scorecard).

En el trabajo se determinó la importancia de la Gestión por procesos en Scanform, para lo cual fue necesario estudiar los procesos de una manera gráfica para conocer aquello que necesario mejorar. Además resaltaron la importancia del direccionamiento estratégico para alcanzar las metas de la empresa a largo plazo.

El segundo tiene principalmente fines investigativos y tiene como objetivo general “Identificar los beneficios y desaciertos en la adopción y aplicación de la Gestión por Procesos mediante la realización de un estudio en empresas grandes y medianas de Antioquia sobre este modelo de gestión empresarial”. Este trabajo se encuentra en ejecución y uno de los autores, Hernán Cortés, prestará asesoría a este proyecto.

En Internet se pueden encontrar algunos trabajos del tema, aunque no muy profundos y sin conclusiones claras.

- La Gestión por Procesos en las instituciones de información. Hecho por Mercedes de la C. Moreira Delgado. 2006

En este trabajo se hace un estudio de la importancia de la Gestión por Procesos y la aplicación que tiene en las instituciones de información. Como se dijo anteriormente, el trabajo no llega a ningún tipo de conclusión.

La importancia de este proyecto es identificar cómo se está implementando la Gestión por Procesos en los hoteles del municipio de Medellín. Este diagnóstico puede ser de gran ayuda para las empresas del sector, ya que les permite identificar oportunidades para brindar más valor a los clientes, generar mayores utilidades para los accionistas, mejorar costos, calidad, rapidez y rentabilidad.

Por medio del trabajo, se podrá determinar si los procesos están siendo aplicados correctamente, esto se realizará por medio de indicadores, como costo, calidad, satisfacción del cliente, entre otros. Dichos indicadores permitirán monitorear el desempeño

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

de las organizaciones, impulsar mejoras funcionales y también planificar nuevas estrategias.

Además también puede ser un buen aporte para estudiantes o profesionales, ya que permitiría ver la situación actual de la aplicación de la Gestión por Procesos en un sector específico, comparando con otros sectores y contrastando con la teoría.

1.3.1 Procesos

Es un grupo de actividades interrelacionadas las cuales se realizan para lograr alcanzar un mismo objetivo y así suplir las necesidades de los clientes y crear un valor agregado para ellos. Un proceso parte de una o varias entradas las cuales se transforman para así lograr generar buenos resultados. Cualquier organización se puede observar como un conjunto de procesos.

Los procesos se pueden clasificar como procesos primarios u operativos o procesos de apoyo o gestión. Los primeros normalmente están directamente relacionados con la calidad del producto y los factores de gran importancia para la organización mientras que los segundos ayudan a la organización a ser más productiva.

Características de los procesos: Todas estas deben estar especificadas en el formato de proceso.

- **Objetivo:** A qué se quiere llegar con el proceso, que se busca con este.
- **Responsable:** persona encargada del proceso y que éste cumpla su objetivo.
- **Alcance:** Establece principio y fin del proceso.
- **Insumos:** Toda la materia prima o información que ingresa al proceso para ser transformada en producto final.
- **Productos o servicios:** Todas las salidas de un proceso que son entregadas sea a un cliente externo o interno con las especificaciones exactas que este dio.
- **Recursos:** Todo lo que fue utilizado durante la transformación de los insumos en productos o servicios.
- **Duración:** Lo que se demora el proceso desde que entran los insumos hasta que es entregado el producto o servicio al cliente.
- **Capacidad:** Cantidad de volumen que puede ser entregada al terminar el proceso.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Las circunstancias han ido cambiando. El cliente, sea interno o externo, exige y da órdenes sobre lo que debe salir como producto final. Se debe pensar en entregar productos con valor agregado para satisfacer a estos clientes y así ir más allá de sus expectativas ofreciendo productos o servicios de excelente calidad.

1.3.2 Gestión por procesos

Es la forma en que las empresas pueden lograr la plena satisfacción de sus clientes, ya que permite identificar sus principales gustos, necesidades y expectativas, con lo cual se logra ofrecer un producto o servicio que los satisfaga totalmente.

La importancia de la implementación eficaz de los procesos se ve claramente en el diseño de los productos, la recepción de los pedidos, manufactura, distribución y servicio a clientes. Según (Evans & Lindsay, 2005) gran parte de los problemas de calidad en el producto final son causados por los procesos y no por los empleados como muchos creen. Es por esto que las empresas deben tener en cuenta tres actividades: diseño, control y mejora continua.

El diseño empieza por identificar los procesos que la empresa ejecuta y considere necesario mejorar. Para esto se requiere hacer una investigación exhaustiva que arroje resultados concretos sobre cómo mejorar la calidad del producto y satisfacer las necesidades del cliente.

El control se encarga de mantener el buen desempeño de los procesos, evitando cualquier condición anormal que pueda presentarse.

La mejora continua de los procesos consiste en medir la efectividad del proceso. Para esto es necesario que el proceso sea repetitivo. Al tener indicadores que permitan medir dicho proceso, podrá evidenciarse su calidad y eficacia, y de esta forma saber si se necesita hacer algún cambio que garantice un mejor desempeño.

La administración de los procesos se encarga precisamente de planear y mejorar las actividades para así lograr un mejor desempeño de los procesos claves en el negocio, todo ello con el fin de obtener un producto final que logre satisfacer al cliente.

Como se sabe un proceso lo que busca es satisfacer los deseos y necesidades del cliente, ir más allá de sus expectativas. Un propósito consigue su objetivo si se considera que sea eficaz y eficiente, para así lograr tener un cliente feliz pero a la misma vez generar una alta rentabilidad para la organización.

1.3.2.1 Diseño de procesos para la calidad

En muchas ocasiones, la estandarización de procesos lleva a las organizaciones a no cubrir las necesidades de los clientes. Es por esto que es necesario implementar la estrategia de

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

la personalización de los procesos con la cual se incluyan las especificaciones del cliente dentro del producto. Para el diseño de los procesos es necesario:

- Identificar el producto o servicio: la organización debe identificar que parte del proceso está llevando a que el producto o servicio que se presta a los clientes no sea del todo satisfactorio.
- Identificar al cliente: entender que es lo que el cliente quiere, para así poder garantizar que sí se cumplan sus expectativas.
- Identificar al proveedor: es necesario saber que toda la cadena parte de la agilidad y calidad por parte de los proveedores.
- Identificar el proceso: identificar cual va a ser el mejoramiento que se va a llevar a cabo, o el nuevo proceso que se va a implementar.
- Probar el proceso: después de implementar los cambios, medir por medio de los indicadores si los resultados si fueron los esperados.
- Desarrollar medidas y controles con el fin de mejorarlos: si el procesos implementado no tuvo los resultados que se esperaban, se debe buscar la forma de seguirlo mejorando hasta poder alcanzar las metas propuestas.

1.3.2.2 Control de procesos

La gestión por procesos supone desarrollar un sistema que ayude a medir y evaluar el resultado de los procesos y el funcionamiento de los mismos. De esta forma se logra identificar qué procesos deben ser mejorados o rediseñados estableciendo cuáles son las prioridades y así emprender las acciones necesarias (Acedo Sanchez, 2003). El control tiene tres componentes:

- Una meta. Ésta es establecida en el diseño del proceso, y especifica que se quiere lograr.
- Herramientas para medir los resultados como por ejemplo el índice de defectos.
- Comparar los resultados obtenidos con la meta que se quiere alcanzar, e implementar acciones correctivas.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Al controlar, lo que se busca es corregir causas que afectan los procesos para evitar salidas defectuosas, estabilizar el proceso y lograr continuar con su mejora. Esta estabilización se logra encontrando desviaciones, anomalías o inconformidades que se presenten.

Cuando se controla un proceso, el gerente continúa con todos los procedimientos establecidos por el proceso, y si los resultados que éste entrega son satisfactorios, especialmente para el cliente, el gerente debe mantenerlo y realizar otra vez el ciclo de control.

El ciclo de control tiene cuatro etapas: normalizar el proceso, ejecutar el proceso, comprobar y actuar.

Si los resultados obtenidos por el proceso no son satisfactorios, no son competitivos o pueden ser mejores, se debe abandonar el control y empezar a mejorar el proceso.

1.3.2.2.1 Indicadores de gestión

Son las medidas utilizadas para evaluar el éxito de un proyecto u organización. Estos generalmente están ligados a resultados cuantificables.

Los indicadores se pueden clasificar en: económicos, es decir de obtención de recursos, eficiencia, los cuales miden si se obtuvieron los resultados esperados de acuerdo a los recursos invertidos, y efectividad, que mide el nivel de logro de los requerimientos u objetivos (Salgueiro Anabitarte, 2001).

Anteriormente las empresas solo se basaban en indicadores financieros para medir la calidad de su gestión, sin embargo han descubierto que no solo el aumento de ventas o la disminución de costos determinan que tan bien se están llevando los procesos

Según (Dominguez Giraldo, 1997) un proceso se gerencia por medio de sus ítems de control, los cuales son precisamente indicadores numéricos sobre los efectos de cada proceso para controlarlos a través de la medición de sus efectos.

Los indicadores orientan las tendencias de la causa medida y deben estar conectados a las metas, no solo a los departamentos o áreas específicas, sino de la empresa en su conjunto. Además su principal objetivo es el de armonizar la búsqueda de los objetivos estratégicos. En conclusión, los indicadores son un instrumento indispensable para el control y despliegue de las estrategias que deben contribuir a la toma de decisiones más acertadas y a perfeccionar la organización. La utilidad de los beneficios que se obtengan de su aplicación debe ser superior al costo.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

El control de la gestión se basa en el seguimiento y la medición que se haga de los indicadores, y es de esta forma que se logra determinar el desempeño real, compararlo con el objetivo que se tenía y tomar las acciones correctivas en caso de ser necesarias.

Entre las principales características que deben tener los indicadores, se encuentran:

- Temporalidad: el control de gestión debe ser algo permanente y no esporádico. Se debe incorporar a la organización como algo rutinario. Además las mediciones se deben hacer en un periodo de tiempo establecido previamente.
- Diseño: los indicadores de gestión deben estar adaptados a la estructura de la organización, es decir, deben cubrir todas las áreas de la empresa, para así lograr hacer una medición integral y no de áreas individuales, la cual no sería tan útil.

Algunos de los principales indicadores que debe tener en cuenta toda organización son:

- Calidad: este indicador observa e interpreta las necesidades del cliente y las expresa en forma de requisitos que debe satisfacer el producto o servicio que se ofrece. Este indicador se mide en términos del porcentaje de clientes satisfechos y de cumplimiento de normas de calidad.
- Economía: consiste en eliminar el desperdicio de los recursos a la hora de ejecutar las operaciones. Es en este indicador donde se tiene en cuenta la eficiencia de la organización, es decir, la capacidad que tiene de integrar los recursos humanos, físicos y financieros con el fin de obtener los mejores resultados posibles.
- Efectividad: este indicador se encarga de medir el grado en que se logran los objetivos, es decir, los requerimientos de resultados en el trabajo.
- Perfeccionamiento: este indicador integra la reingeniería, la innovación, y el mejoramiento continuo. Lo que busca es llevar a la organización a la excelencia. No basta con hacer las cosas bien, es necesario mejorar aun los detalles más insignificantes, que en el largo plazo puedan transformar fundamentalmente una organización.

De acuerdo a (Oropeza López, 2005) Los indicadores se hacen necesarios debido a que “lo que no es medible no es gerenciable” y “el control se ejerce a partir de hechos y datos”

1.3.2.2.2 Balanced scorecard

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

El cuadro de mando integral o balanced scorecard “es el instrumento que permite traducir la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan las medidas necesarias para un sistema de gestión y medición estratégica” (Kaplan & Norton, 2001)

El cuadro de mando tiene en cuenta cuatro importantes perspectivas de las organizaciones: los clientes, las finanzas, los procesos internos y el crecimiento. Lo que hace el cuadro de mando es ir más allá de los indicadores financieros, y permite medir si la empresa está creando valor para sus clientes, y si no es así, da pautas para mejorar su actuación futura.

El proceso del cuadro de mando integral empieza cuando se traduce la estrategia de la empresa en objetivos específicos tanto financieros como dirigidos al cliente. Después se establecen los indicadores de los procesos internos más decisivos dentro de la organización, esto con el fin de alcanzar excelentes estándares de calidad. Por último se evalúa el crecimiento y las inversiones importantes que deban realizarse.

El cuadro de mando integral es desarrollado con el fin de dar un marco organizativo para los procesos de la organización y ser un modelo compartido de todo el negocio. Los objetivos de cuadro de mando integral se vuelven una responsabilidad conjunta de todo el equipo.

1.3.2.3 Mejora de procesos

Después de hacer un control sobre los procesos, es necesario para las empresas determinar cuáles de estos procesos no están siendo 100% efectivos, es decir, que no estén cumpliendo con el objetivo de garantizar la calidad en el producto y la satisfacción del cliente. Es ahí cuando es necesario realizar cambios que permitan mejorar la forma en que se están llevando a cabo los procesos.

Antes de pensar en realizar mejoras, es necesario determinar cuáles son los procesos críticos de la organización y cuáles de ellos causan mayor impacto, es decir, que de una u otra forma influyen en los demás. Para esto deben tenerse en cuenta aspectos como el impacto en el cliente, la facilidad que tiene para arreglarse, que tan deteriorado se encuentra, el impacto sobre la empresa y el impacto sobre el trabajo.

Lo más importante a la hora de mejorar un proceso es realizar un plan detallado de los pasos que deben darse, identificar la secuencia de acontecimientos y determinar los recursos necesarios para realizar los cambios.

El modelo típico de mejoramiento de procesos dentro de una empresa consiste en:

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

- Planear: elaborar un plan de mejora del proceso, definir la meta por alcanzar y la acción a seguir.
- Ejecutar: capacitar al equipo humano y hacer una prueba a pequeña escala para observar los resultados.
- Estudiar: asimilar los resultados de la prueba y examinar la efectividad de los cambios.
- Actuar: adoptar los cambios y establecer el nuevo procedimiento

1.3.3 Identificación y diseño del proceso

1.3.3.1 Identificación

Identificar los procesos de una empresa se considera a su vez como un proceso, el cual es de suma importancia para lograr gestionarlos, por lo que el responsable de éste debe ser una persona que entienda y sepa muy bien los objetivos estratégicos que se quieren alcanzar. No hay una forma única de identificarlos.

Un proceso debe tener unos elementos de entrada que son sometidos a unas actividades de transformación para lograr obtener un producto, sin dejar a un lado la retroalimentación que muestra si está o no debidamente realizado. Por medio de esta retroalimentación se logra determinar si las características del proceso están o no bien definidas. Todos estos elementos y características del proceso deben estar muy claros en el formato del proceso. Esto con el fin de observar si fue o no logrado su propósito.

Lo más importante a la hora de identificar los procesos es tener un conocimiento y comprensión de los procesos generales y con base en esto construir un mapa general de los mismos para mostrar como fluye el trabajo a través de la organización.

Si una organización desea ser exitosa o continuarlo siendo debe tener claro sus mercados o clientes y convertir lo que estos demandan y lo que a estos satisface, en su estrategia para identificar lo que deben ofrecer, diseñar y entregar. Cada uno de estos es un proceso, pero aparte de ellos también se necesita procesos para manejar el talento humano y la repartición de los recursos.

Lo primordial para identificar los procesos de una organización es tener claro la misión y visión futura de la organización. Con base en esto se debe identificar qué procesos son misionales es decir que están originados en la misión, son los procesos básicos de cualquier organización para que ésta pueda trabajar en ellos, se define a quién se quiere servir, con qué producto o servicio, en qué delimitación geográfica, con qué tecnología, con qué

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

imagen establecida, rumbo estratégico y administración definida. Los segundo son los visionarios orientados hacia generar la visión futura de la organización. Muestran los factores críticos para alcanzar el éxito, como lo son la competencia que tienen o puede llegar, además de lo que necesita tener una mejora continua a través del tiempo. Estos dos grupos de procesos muestran claramente a cualquier organización en que procesos debe concentrarse para lograr ser más competitiva.

1.3.3.2 Clasificación de procesos

Después de identificar el proceso se debe clasificar. Esta clasificación se hace dependiendo de su aporte, impacto o alcance dentro de la empresa. Hay varias formas de clasificar los procesos:

- **Procesos organizacionales y funcionales**

Consiste en saber si los procesos son organizacionales o funcionales logrando así facilitar la distribución de responsabilidades: los primeros requieren trabajo en grupo entre las diferentes funciones, involucran a toda o casi toda la organización y le dan valor al cliente externo, de ellos se debe saber cuáles son, en qué consisten, quiénes tienen que ver con ellos, cómo se relacionan entre ellos y cuántos son ya que ésta es la primera etapa para la organización y son esenciales para la empresa. Los segundos se consideran subprocesos de los organizacionales, estos transforman las entradas en salidas generalmente para clientes internos. Son aquellos que están bajo el manejo de un área funcional y pueden ser modificados.

- **Procesos gerenciales, operativos y de apoyo**

Procesos gerenciales: Son los que dan dirección a la organización, marcan la estrategia y dan valor agregado a la misma. Los responsables de estos son la alta gerencia y se basan en guía y liderazgo.

Procesos operativos: son las actividades que le dan valor agregado al producto o servicio entregado al cliente y se clasifican en procesos esenciales operativos o primarios.

Procesos de apoyo: se consideran de soporte o apoyo para los procesos operativos o esenciales, es decir, para procesos administrativos, tienen que ver con el desarrollo de la infraestructura, capital humano, tecnología, adquisición y sistemas de información y comunicación.

- **Procesos centrales, de diseño, de producción y entrega y de soporte y apoyo.**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Procesos centrales: son los más importantes en el negocio. Se encargan de la producción y ayudan a la empresa a mantener una ventaja competitiva con respecto a las demás.

Procesos de diseño: son los cuales incluyen en el producto las especificaciones requeridas por los clientes.

Procesos de producción: incluyen las actividades en las cuales se entrega el producto el final.

Procesos de soporte y apoyo: son los procesos que crean valor. Estos se basan directamente en la necesidad de los clientes externos. Son los procesos a los que es necesario prestarles más atención.

1.3.3.3 Documentación del proceso

Para cada proceso se debe especificar por escrito las responsabilidades, el momento y la forma en que se deben ejecutar sus actividades. Cualquier sistema dentro de una empresa debe documentarse ya que así se puede evitar caer dos veces en el mismo problema o tener que empezar de cero cuando un trabajador salga de la organización con todo el conocimiento. Existen diferentes niveles para documentar un sistema:

- **Manual del sistema:** En éste se describe el sistema en sí, su caracterización, cómo se desarrolla y quiénes son responsables a la hora de planear, hacer, verificar y actuar cada una de las actividades en el sistema. Éste se crea para las autoridades externas o internas, para los clientes o como parte de algunos de los requisitos a la hora de adquirir alguna certificación.
- **Caracterización del problema:** Contiene la secuencia de cada una de las actividades del proceso. En esta caracterización se debe incluir un diagrama de flujo.
- **Formatos:** Documento en el cual se registran los datos e información.
- **Instructivos:** Documento en el que se describe cómo se elaboran los formatos o algunas actividades.
- **Registros:** En este documento están las características generales como emisión, revisión, aprobación, tiempo de conservación y forma de recuperación de los resultados obtenidos o tareas anteriormente realizadas.
- **Diagrama de flujo:** Gráfico en el que se describe cada una de las actividades del proceso, se acompañan de símbolos y una corta explicación. Hay varios tipos:

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

enriquecido, cadena de valor, diagrama estándar, flujo grama analítico de procesos y diagrama funcional. A continuación se explican los más útiles y utilizados.

- Cadena de Valor: La cadena de valor permite identificar los procesos más importantes que afectan la satisfacción del cliente.
De acuerdo a (Porter, 1998) La cadena de valor es un acercamiento sistemático a examinar el desarrollo de la ventaja competitiva. La cadena consiste en una serie de actividades que crean valor. Entre ellas están las actividades primarias, dentro de las cuales se pueden encontrar 5 categorías:
 - Logística de entrada: dentro de esta categoría se encuentran las actividades relacionadas con recibir y almacenar las materias primas.
 - Operaciones: se refiere a las actividades asociadas con la transformación de la materia prima en el producto final.
 - Logística de salida: son las actividades relacionadas con la distribución del producto a los compradores.
 - Mercadeo y Ventas: actividades que le permiten a la empresa atraer y mantener a sus clientes.
 - Servicio: Actividades asociadas con mantener o aumentar el valor del producto.

Todas las actividades antes mencionadas son de gran importancia para garantizar la ventaja competitiva de las empresas.

Además de las actividades primarias, también existen las actividades de soporte. Estas son:

- Abastecimiento: se refiere a la función de comprar materias primas usadas en la cadena de valor.
 - Desarrollo tecnológico: consiste en una serie de actividades que buscan mejorar tanto el producto como el proceso.
 - Administración de recursos humanos: Actividades relacionadas con el manejo de personal, selección, contratación entre otras.
- Diagrama estándar: Es el más reconocido a nivel mundial. Muestra el orden de las actividades desde que empieza hasta que termina el proceso. Éste se realiza por medio de símbolos que le dan un significado a cada acción. cada organización define los

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

símbolos que crea adecuados, pero debe hacerlos conocer por toda la empresa para evitar confusiones.

A la hora de documentar un proceso se debe formar un equipo entre 5 y 8 personas para que lo diseñen. Para formalizar un proceso éste debe contar con: grupo gerencial, grupo de apoyo, dueño del proceso, responsable del proceso y ejecutor. Antes de documentar el proceso, se debe elegir el coordinador para el equipo y crearlo con todas las personas que están involucradas en el proceso. Además se debe definir:

- El objetivo
- El alcance
- Los clientes del proceso
- Las entradas
- Los proveedores
- Otros procesos con los que interactúa
- Diagrama de flujo
- Las medidas y ciclos de retroalimentación necesarios para que se cumplan los objetivos
- Las instrucciones para la inspección en los puntos de medida o control
- Instrucciones de ejecución paso a paso
- Tiempo de ciclo
- Planes de mejoramiento
- Información específica sobre eficacia en utilización de los recursos
- Análisis de estadísticas
- Determinar la flexibilidad del proceso
- Realizar un informe del seguimiento de las mejoras antes, durante y después

1.3.4 Mejoramiento continuo y reingeniería

El mejoramiento continuo busca incrementar la productividad para con esto lograr un crecimiento sostenible de cada uno de los segmentos de un proceso.

Con el paso del tiempo se han creado métodos para manejar la gestión empresarial de una forma más efectiva y eficaz. Aunque existen métodos antiguos que podrían solucionar los problemas de las diferentes organizaciones, es de gran importancia innovar, mejorar o crear nuevos que se adecuen más al mundo actual que cada día va cambiando.

En la actualidad todas las empresas buscan seguir una secuencia en sus acciones, que aumenten la rentabilidad de la organización y que den un valor agregado para la misma respecto a sus competidores sin dejar a un lado lo que satisface al cliente como es un servicio o producto de buena calidad. Muchas empresa realizan mejoras pero lo que no saben es que éstas deben realizarse constantemente para no perder su posición en el

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

mercado o lo que es aún mejor incrementarla. La disposición, la habilidad y la motivación de los empleados es una ficha clave a la hora de realizar mejoramientos continuos en una organización.

Toda mejora necesita de una gran inversión, pero la organización debe tener en cuenta que esta inversión puede ser retribuida en un futuro ya sea porque la mejora reduzca costos, incremente productividad etc.

Para lograr un mejoramiento continuo sea de procesos o funciones se han creado varios programas:

1.3.4.1 Reingeniería:

Este procedimiento busca optimizar los recursos de una organización, y lo logra centrándose en los objetivos de la misma a corto, mediano y largo plazo que en cualquier organización lo que buscan es mejorar, satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, sin descuidar la rentabilidad de la organización. Los excelentes productos no son los que llevan a una empresa al éxito, son los procesos. Los procesos crean los productos. (Hammer & Champy, 1993)

La reingeniería se basa en lo que necesita y desea el cliente, de dónde tiene que escoger a la hora de satisfacer estos deseos y necesidades y cuánto está dispuesto a pagar por satisfacerlos, sin dejar a un lado el rápido desarrollo de la tecnología a la hora de producir, crear, innovar, reaccionar frente a la competencia y lograr ser número uno en el mercado. Siempre está pensando en mejorar los procesos o rediseñarlos radicalmente.

Con la reingeniería la idea es hacer un borrón y cuenta nueva y empezar completamente desde cero, ya que ésta busca que se dejen atrás procesos de operación antiguos y empiecen con unos totalmente nuevos.

La reingeniería se basa en 5 pasos que son el de análisis, definición, desarrollo, implementación y mejora continua, con el fin de tener un crecimiento en la organización, innovación tecnológica, desarrollo industrial y comercio internacional.

1. Análisis: busca identificar las áreas que se necesitan analizar con el fin de encontrar oportunidades en las que toda la organización pueda mejorar.
2. Definición: Como su nombre lo dice se busca definir los objetivos y sus componentes. En ésta se dejan claros los grupos de trabajo que van a desarrollar el proyecto, además se necesita conocer el plan estratégico de la organización y lo que éste busca a corto, mediano y largo plazo.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

3. Desarrollo: lo que se busca con este paso es preparar y capacitar a la organización completa para los cambios que se van a realizar. Además se deben hacer pruebas y preparar los procedimientos de las operaciones.
4. Implementación: Aplicar los cambios a la empresa el grupo de personas encargadas debe empapar a toda la organización del nuevo proyecto. Además todos los implicados deben firmar el proyecto.
5. Proceso de mejora continua: instalar un proceso de mejora.

1.3.4.2 Benchmarking

Benchmarking es el proceso mediante el cual las empresas miden continuamente sus productos, servicios y procesos frente a los competidores o a los de aquellas compañías reconocidas como líderes con independencia del sector donde compiten.

El benchmarking permite a las empresas fijarse metas ambiciosas en las áreas de la gestión y establece la forma en que se van a lograr dichas metas a partir del conocimiento que se tenga de otras organizaciones en la forma que éstas lo han alcanzado.

El benchmarking no debe ser visto solo como el análisis competitivo, sino también como una práctica que conlleva saber cuáles son los procesos críticos dentro de la organización para competir en el presente y en el futuro, averiguar quién es el mejor en dichos procesos, conocer cómo ha alcanzado ese nivel y ser capaz de adaptarlo y aplicarlo a la organización.

El benchmarking se estructura en cinco fases:

1. Planificación: definir en qué áreas de la empresa se llevará a cabo el benchmarking. Seleccionar las empresas con las cuales se va a realizar la comparación y definir la forma en que se van a recoger los datos de dichas empresas.
2. Análisis: determinar cuáles son las actuales deficiencias de la organización y compararla con las empresas elegidas para determinar por qué ellas lo hacen mejor.
3. Integración: comunicar lo que se encontró después de hacer el benchmarking y establecer objetivos claros, para que todos los miembros de la organización se involucren y comprometan.
4. Acción: Establecer los pasos a seguir para cumplir los objetivos que se establecieron en la fase de integración. Llevar a cabo acciones específicas y hacerles seguimiento.
5. Madurez: esta fase se habrá alcanzado cuando se hayan conseguido las mejoras y cuando otras organizaciones puedan hacer benchmarking a partir de las operaciones propias de la empresa.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Los principales beneficios del benchmarking son que permite conocer y aplicar las mejores prácticas, independientemente del sector en el que se encuentre la organización. Permite a las empresas mejorar su posición en el mercado, establece metas ambiciosas pero realistas y por último incrementa la creación de valor (Damelio, 1995).

1.3.5 Mejoramiento y estandarización de procesos

El mejoramiento o estandarización de procesos son algunas metodologías que se han creado para que las organizaciones mejoren la forma como llevan a cabo sus procesos.

1.3.5.1 Herramientas básicas para el mejoramiento:

Estas herramientas son un gran apoyo a la hora de implementar cualquier tipo de metodología para mejorar un proceso ya que ayudan a recopilar la información necesaria de una forma clara, real y oportuna (Guerra Lopez, 2007). Algunas de las herramientas son:

- Diagrama de flujo: Permite ver el enlace del proceso de una forma más clara y rápida, muestra de una manera gráfica las fases y el orden en que se deben dar para realizar un proceso. Éste se realiza para identificar desviaciones o mejoras dentro de algún proceso.
- Hoja de verificación: Es para observar de una manera rápida y exacta los datos. Cada dato debe tener una clara explicación del evento al que pertenece y su período. Esta hoja se debe diseñar de una forma en la que se pueda incluir todos los datos que sean necesarios.
- Estratificación: Esta herramienta es para agrupar los datos dependiendo de lo que se desee analizar. Solo se utiliza cuando la información que se necesita para resolver algún tipo de problema está entre un gran número de datos. Esta estratificación facilita la construcción del gráfico de Pareto.
- Histograma de frecuencias: Es un gráfico hecho de barras, este se utiliza para observar y describir el comportamiento de un grupo de datos. La mayoría de los procesos se comportan bajo una distribución normal es decir en forma de campana.
- Gráfico de Pareto: Gráfico hecho de barras que sirve para identificar los problemas que hay y cuál es su importancia para observar en qué orden deben solucionarse.
- Tormenta de ideas: Se realiza con el fin de encontrar las causas de los problemas. Se deben respetar las ideas de cada individuo y todos los que conforman el grupo deben participar. Hay un moderador. Al final cuando se recolectan todas las ideas,

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

se debe hallar su prioridad bajo técnicas de grupo nominal. Todos los participantes del grupo escriben sus ideas, cada persona va dando una idea a la vez cuando es su turno y se escriben en un tablero, se agrupan las ideas que expresen lo mismo, se enumeran y cada participante menciona las tres de mayor importancia para él, dándole un cinco a la más importante, un uno a la menos importante y un tres a la del medio, al final se toman las calificaciones de todos se suman y se califica con mayor prioridad la de más alto puntaje hasta llegar a la de menor prioridad con el menor puntaje.

- Diagrama de causas y efectos o espina de pescado: Se realiza con el fin de clasificar las causas en diferentes categorías, se pueden agrupar basándose en las 6 m's (materiales, mano de obra, maquinas, medio ambiente, medios logísticos y métodos) o también se puede basar en las actividades que conforman el proceso. Para construir este diagrama se deben describir los problemas de manera muy corta, y sus posibles causas, agrupar estas causas de forma que cada grupo este dirigido a una causa principal, hacer preguntas sobre cada causa como porqué ocurre para así llegar al siguiente nivel.
- Diagrama de dispersión: este diagrama es utilizado a la hora de saber si existe relación entre la causa y el efecto y qué tipo de relación. La causa y el efecto en esta situación son dos variables a analizar. Para realizar este gráfico se dibuja un plano cartesiano con las causas en un eje y el efecto en el otro para así poder ubicar cada uno de los datos. Si al graficar los datos, estos tienden a una línea recta es porque se encuentra mucha relación entre la causa y el efecto de lo contrario no hay relación. Suponiendo que hay algún tipo de relación la pendiente de la recta es la que nos dice si dicha relación es positiva o negativa.
- Gráfico de tendencias: este gráfico nos dice como se está comportando cada variable en un tiempo determinado. Se realiza mediante un plano cartesiano el cual tiene en su eje x el tiempo y en el eje y el número de variables. A medida que pase el tiempo se ubican los datos.
- Carta de control: este gráfico como su nombre lo dice es para controlar un proceso. Se utiliza cuando se espera que el comportamiento tienda a una distribución normal. Posee límites de control tanto inferior como superior.

1.3.5.2 Metodologías para el análisis y mejoramiento de los procesos

Estas metodologías es bueno aplicarlas a la hora de mejorar un proceso ya que ayudan a reducir costos, tiempo y todo aquello que no le dé satisfacción al cliente, es decir no sea de valor agregado para el proceso (Guerra Lopez, 2007).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

- Seis Sigma: Es más rigurosa y exigente que otras metodologías, es más eficaz a la hora de obtener resultados y ayuda a reducir los costos que no generan calidad. Para esta metodología se necesita de la participación de la gerencia durante su implementación y busca reducir alguna medida defectuosa a su décima parte. Esta metodología está compuesta por 5 fases: hallar el problema, definir las variables del proceso que están causando ese problema, analizar la información para identificar y entender cómo lograr un mejor desempeño del proceso, implementar un método de forma rutinaria y luego asegurarse que se esté siendo correctamente implementado y que se estén manteniendo los niveles de calidad esperados.
- PHVA (planear, hacer, verificar actuar): Se aplica con el fin de lograr un mejoramiento continuo en la organización, entre más gente la aplique, más fácil de observar es la mejora. Sus fases son:
 - Identificar el problema: Se expresa el problema de una forma muy precisa y clara, además se dejar claro porque tiene prioridad y se debe hacer soportándose en datos y hechos.
 - Observar el problema: Conocer los detalles del problema, lo cual se logra recopilando la mayor información posible sobre el mismo y clasificando esta información.
 - Analizar el problema: Es analizar basándose en la estadística de la información obtenida con el fin de definir las causas raíz del problema para solucionarlo.
 - Determinar la acción correctiva: Definir las acciones que logren mejorar o crear efectos positivos.
 - Ejecutar acción correctiva: Poner en práctica las acciones correctivas y observarlas durante un tiempo, se deben entrenar a las personas que van a implementar las acciones correctivas.
 - Verificar el resultado de la acción: Revisar que las acciones que se implementaron solucionaron el problema. Hay que comparar los datos antes y después para darse cuenta si hay una gran mejora. Si no se encuentra es porque la causa que se determinó como principal no lo es.
 - Estandarizar acción efectiva: Es importante replantear el proceso para lograr ejecutarlo de una forma diferente que elimine la causa del problema. Esto se debe realizar manteniendo a todas las personas implicadas en el proceso, informadas.
 - Ejemplarizar: Dejar un informe en el que se explique toda la experiencia por la que se acaba de pasar. Se debe incluir el antes, durante y después. Además se debe crear una nueva lista de problemas por solucionar y planear como se pueden llegar a solucionar.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

- Kaizen: El significado de Kaizen en español es mejora continua. Inicialmente se consideraba como un estilo de vida el cual decía que cada momento de la vida debe ser mejor que el anterior. Pero ya es una metodología de calidad para cualquier organización y se logra realizando mejoras en las diferentes áreas: costos, cumplimiento de programa de entrega, seguridad, relación con los proveedores, etc. Los elementos del Kaizen son:
 - Trabajo en equipo
 - Disciplina personal
 - Moral mejorada
 - Círculos de calidad
 - Sugerencias para la mejoría

El método Kaizen elimina la ineficiencia y la generación de desperdicios en la organización, logra las 5's más adelante explicadas y además llega a la estandarización. Se debe implementar cuando se están buscando cambios graduales a largo plazo, en grupos colectivos.

Los pasos para implementar el método de Kaizen son:

1. Tener compromisos con las metas y objetivos de la empresa. Definir metas y objetivos, lograr involucrar y comprometer a la gente y dar incentivos a los esfuerzos de los mismos.
 2. Tener claro cuáles serán los incentivos, los cuales no siempre deben ser dinero.
 3. Trabajo en equipo, hacer una buena selección de los equipos para lograr sacar provecho de ellos.
 4. Tener un líder el cual ponga atención y trate de dar solución a los problemas.
 5. Medir
 6. Estandarizar, establecer los estándares.
 7. Entrenamiento a personas lo cual requiere de inversión en el área de recursos humanos.
 8. Administrar y lograr un balance entre las reglas y criterios nuevos y la resistencia de los empleados al cambio por su moral.
- 5 S': Esta metodología se basa en clasificar, organizar, limpiar, estandarizar y disciplinar, con el fin de crear organizaciones limpias, organizadas y seguras.
 - Seiri (Ordenar)
 - Seiton (Clasificar)
 - Seiso (Limpieza)
 - Seiketsu (Estandarizar)
 - Shisuke (Disciplinar)

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

- Poka Yoke: Esta metodología se basa en implementar dispositivos que eviten que los errores sucedan o que los vuelvan tan obvios que el trabajador los pueda encontrar y corregir. Busca prevenir errores humanos que se ven en el producto final. Esto aumenta la calidad, disminuye los costos, disminuye el re trabajo y aumenta la satisfacción del cliente. Se basa en la inspección, aplicación de métodos y evaluación

1.3.6 Implementación de procesos

El primer paso a la hora de implementar procesos es capacitar a todos los empleados que van a verse directamente afectados por dicho cambio, para que puedan entender lo que se quiere lograr. La empresa también debe asegurarse que se entienda y maneje el significado de términos tales como calidad, mejora continua, medición, control de procesos, retroalimentación del cliente, mejora del sistema, auditoria de calidad, producto no conforme, falla, plan de acción, procedimiento, verificación, validación, revisión, en fin, una variedad de ideas que trabajando en conjunto permiten a la empresa ir modelando la nueva cultura organizacional.

La capacitación permite educar al personal para que sea menos resistente a los cambios que se generan al adherirse a la norma y a ensamblar los procesos de manera más eficiente. También permite sensibilizar a la organización para crear un sistema gerencial moderno, que sea capaz de adaptarse rápidamente al requerimiento de cliente.

Luego se desarrolla un proceso de documentación del sistema de gestión, el cual se lleva a la práctica de modo que el trabajo se organiza apropiadamente para lograr el estándar definido en cada proceso. La Gerencia, entre tanto, trabaja con elementos de la planificación estratégica, y deberá estar permanentemente monitoreando el proceso de implementación. Los documentos y registros se organizan, las actividades se planifican, los compromisos asumidos se cumplen y la organización progresa estructuradamente.

1.3.7 Prácticas usadas en la administración de la producción

Algunas de las prácticas usadas por empresas que se destacan por su calidad y satisfacción al cliente son:

- Certificación ISO 9000 que permite a las empresas certificar la calidad de los procesos. Este es uno de los estándares de calidad más importantes que existen en la actualidad e incluye:
 - Documentación: muchas de estas empresas utilizan esta herramienta para documentar sus procesos.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

- Identificación de los requisitos de los clientes como parte fundamental en el diseño del producto, sin descuidar aspectos importantes en toda compañía como los legales y ambientales.
 - Garantía de la calidad en los productos por medio de herramientas que permitan medir la eficiencia en los procesos.
 - Control de la calidad y el desempeño de los procesos más importantes de la organización. Además identificación de las causas de las variaciones que se presenten en los procesos.
 - Mejora de los procesos de una forma continúa para optimizar el desempeño de la organización.
- Implementar el uso de enfoques como la reingeniería (rediseño de los procesos) y el benchmarking (búsqueda de buenas prácticas en el mercado) que permitan a la organización innovar constantemente para marcar la diferencia.

2. METODOLOGÍA DEL PROYECTO

El diseño de la investigación es de tipo cuantitativo debido a que se hallaron cifras y porcentajes que permitieron medir y cuantificar las distintas variables. Además porque los elementos que conforman la investigación fueron previamente definidos y limitados.

El estudio realizado es de tipo descriptivo ya que por medio de una encuesta realizada en los hoteles del Municipio de Medellín, se tratará de diagnosticar el nivel de la aplicación de la gestión por procesos.

Se usó el método de encuesta porque este ofrece ventajas como:

- Facilidad y rapidez en la obtención de la información.
- Estandarización ya que a todas las personas encuestadas se les hace las mismas preguntas.
- Facilidad para tabular la información.

Se construyeron dos tipos de encuesta, una para los administradores de los hoteles y otra para los clientes de los mismos. La primera con el fin de recopilar información sobre las variables identificadas excepto satisfacción del cliente la cual se mide con la segundo tipo de encuesta ya que pretende lograr mayor grado de objetividad con respecto a esta.

En el diseño de las encuestas se tuvieron en cuenta ciertos tipos de preguntas:

- Preguntas dicotómicas, en las cuales el encuestado únicamente debe responder si o no.
- Preguntas de selección múltiple, en las cuales se dan varias opciones al encuestado y éste debe seleccionar la(s) que considere correcta(s).
- Preguntas a escala (Likert), con las cuales se busca medir el nivel de intensidad de una variable.

El desarrollo del proyecto se dividió en 4 partes principales:

Parte 1: Seleccionar los 54 hoteles sobre los que se aplicó el instrumento de medición para la investigación.

- Identificar cuáles de los 261 hoteles serían parte de la muestra a estudiar. Para esto fue necesario observar 2 variables:

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

1. Que tan representativa es la organización en el sector, de acuerdo con su participación en el mercado.
 2. De cuales empresas será más fácil obtener la información y cuál es su disponibilidad de tiempo para la investigación.
- Seleccionar los hoteles que harían parte de la muestra

Parte 2: Identificar las variables para evaluar el nivel de aplicación de la gestión por procesos en los Hoteles del Municipio de Medellín por medio de revisión de información secundaria.

- Seleccionar y analizar las variables más representativas que realmente permitieran evaluar el desempeño del sector, esto se hizo por medio de un análisis profundo de información secundaria y entrevistas a expertos sobre el tema.
- Diseñar las encuestas, es decir, construcción de un conjunto de preguntas dirigidas a un número de hoteles de la muestra escogida según la representatividad, disponibilidad y accesibilidad, con el fin de conocer el nivel de la aplicación de la Gestión por Procesos.
- Aplicar las encuestas y las entrevistas a la muestra seleccionada.
- Tabular la información requerida que incluye el diseño de un sistema para tabular las encuestas y entrevistas que permita organizar la información para su análisis posterior.

Parte 3: Construir una matriz DOFA con las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades encontradas en la aplicación de la gestión y control por procesos de los hoteles del municipio de Medellín.

- Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la aplicación de la gestión por procesos a partir de la tabulación de los resultados.
- Elaborar una matriz DOFA para concluir sobre la forma en que los hoteles están aplicando la Gestión por Procesos y de qué forma esto ha influido en su desempeño.

Parte 4: Evaluar el estado actual de la aplicación de la gestión por procesos en los hoteles del municipio de Medellín.

- Realizar un diagnóstico de la gestión por procesos de algunos hoteles del municipio de Medellín, por medio del análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas identificadas.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

- Elaborar conclusiones y recomendaciones de acuerdo con los resultados.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

3. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS DEL SECTOR HOTELERO DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN

3.1 Identificación de los Hoteles que serán objeto del estudio

La definición de los hoteles que serían objeto del presente estudio se realizó con base en métodos estadísticos.

A continuación se explicará el método de muestreo, que es el procedimiento mediante el cual se estudia una parte de la población, en este caso los Hoteles del Municipio de Medellín, con el fin de inferir algo con respecto a toda la población.

Se usará el muestreo debido a las ventajas que éste representa, como por ejemplo bajos costos, rapidez para obtener resultados y exactitud de la información.

La definición del marco de muestreo se realizó por medio de un marco de lista, que consiste en una lista depurada que permite identificar el conjunto de unidades de muestreo. En este caso la lista fue definida de acuerdo con los hoteles inscritos y activos en el Registro Nacional de Turismo (RNT).

En el Municipio de Medellín se encuentran funcionando más de 261 Hoteles de los cuales se escogerá una muestra de 54 con un nivel de confianza del 90% y un error de estimación del 10% para analizar y realizar el diagnóstico.

$$N = 261$$

Confiabilidad del 90% (nivel de confianza)

$$1-\alpha = 0,90$$

$$\alpha = 0,1$$

$$\alpha/2 = 0,05$$

$$1-\alpha/2 = 0.95$$

$$Z(\alpha/2) = 1,645$$

Error de estimación $d=10\%=0,1$

$$N_o = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot 0.25}{d^2}$$

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

$$N_o = \frac{1,645^2 0.25}{0.1^2}$$

$$N_o = 68$$

$$n = \frac{N_o}{1 + \frac{N_o}{N}}$$

$$n = \frac{68}{1 + \frac{68}{261}}$$

$$n = 54$$

La escogencia de los 54 hoteles se realizó por medio de un muestreo no probabilístico. En este tipo de muestreo las unidades son elegidas por el responsable de realizar el muestreo. Esta selección no es al azar sino que depende del criterio del investigador.

Dentro del muestreo no probabilístico, se usó el muestreo de juicio, el cual consiste en elegir la muestra según algunas de sus características de manera racional y no casual. La selección de las unidades muestrales se juzga de antemano, para lo cual es importante tener un profundo conocimiento del tema. Se considera que la información aportada por esta muestra es vital para la obtención de los resultados finales.

De acuerdo con las recomendaciones del profesor Juan Ricardo Gaviria, experto en el tema del sector hotelero, las características que se definieron para elegir los 54 Hoteles fueron:

- **Accesibilidad:** Esta característica consiste en determinar qué hoteles de los que se encontraban en la lista siguen operando y fue posible contactarlos. Para determinar qué hoteles cumplían con esto fue necesario intentar localizar los 261 hoteles, muchos de los cuales estaban inactivos a la fecha o la información se encontraba desactualizada. Después de aplicar esta característica la muestra se redujo a 167 Hoteles.
- **Disponibilidad:** Una vez la muestra se redujo a 167 hoteles, se contactó a cada hotel para definir si existía una persona apta y dispuesta a compartir la información requerida por el investigador. Después de aplicar esta característica la muestra se redujo a 152 Hoteles.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

- Representatividad: Para definir el nivel de representatividad de un hotel, fue necesario separarlos de acuerdo con:
 - Tipo de hotel: es decir, eliminar de la muestra moteles y aparta hoteles, ya que no cumplen con los objetivos definidos para la investigación debido a que su público objetivo no es el mismo al de un hotel convencional.
 - Confiabilidad de la información suministrada: para determinar esta característica se identificaron los hoteles que tuvieran de 3 a 5 estrellas. Estos hoteles debieron aplicar para obtener el permiso requerido para el uso de estrellas y es por esto que la información suministrada es veraz ya que son vigilados muy de cerca por el registro nacional de turismo. Debido a que solo 42 Hoteles de los 152 cumplían con este parámetro, fue necesario seleccionar los 12 Hoteles adicionales entre aquellos que tienen entre 0 y 2 estrellas. Para esto se tuvo en cuenta aquellos cuya capacidad por promedio de precio era mayor ya que son los de mayor peso dentro del sector. Toda esta información condujo a la muestra final deseada de 54 Hoteles.

Dentro de la característica de representatividad también se tuvo en cuenta la seguridad del investigador, es decir, que no corriera ningún peligro al visitar el hotel.

3.2 Identificación de las variables y sub-variables a medir

La selección y análisis de las variables más representativas que realmente permitan evaluar el desempeño del sector, se hizo por medio de un estudio detallado de información secundaria, es decir, información que estaba disponible con anterioridad y había sido desarrollada en previas investigaciones. Las principales fuentes de investigación secundaria fueron libros, páginas web y estudios.

Para el caso de este trabajo, las variables representan atributos de la gestión por procesos que pueden ser determinadas mediante la observación o estudio de la información relacionada con el tema en cuestión. Por su parte las sub-variables son características propias de las variables que permiten obtener información específica, medir y evaluar los componentes principales del tema objeto de la investigación.

Teniendo en cuenta los objetivos de la presente investigación las variables y sub-variables que se definieron fueron las siguientes:

3.2.1 Satisfacción del cliente

Es importante saber si el cliente está satisfecho, con el fin de identificar si el servicio o servicios que presta el hotel tienen un valor agregado. Esto es muy relevante en el

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

diagnóstico, ya que en la gestión por procesos se considera la forma en que una organización puede lograr mantener satisfechos a sus clientes. Además permite identificar los gustos, necesidades y expectativas del cliente, los cuales deben ser estudiados y tenidos en cuenta al prestar el servicio. La correcta implementación de la gestión por procesos se ve reflejada en el servicio entregado. La satisfacción del cliente debe ser la meta de cualquier organización, y es lo que le va a permitir mantenerse o no en el mercado.

- Gustos, necesidades y preferencias: identificar si se estudian, conocen y siguen los gustos, expectativas y preferencias de los clientes tanto actuales como potenciales.
- Costo: conocer si los clientes actuales y potenciales están dispuestos a pagar el precio que el hotel pide por la prestación de sus servicios, y si lo consideran acorde al servicio que reciben.
- Calidad: Definir si el servicio que presta el hotel a sus clientes es acorde con la calidad requerida.
- Servicio al cliente: determinar si el cliente está siendo bien atendido por los empleados del hotel, es decir si el cliente es atendido con respeto, oportunidad y amabilidad.
- Satisfacción del servicio general: conocer si el cliente está o no satisfecho con su estadía en el hotel y todo lo que ésta pueda implicar.
- Comodidad: medir la accesibilidad de los clientes a los productos y servicios que necesita dentro del hotel, además de si el hotel tiene las características que, aunque no son necesarias para la utilización de sus servicios, sirven como beneficio, es decir las características que ayudan a sentirse más cómodo al cliente.
- Infraestructura: determinar si el cliente considera que las instalaciones del hotel están bien diseñadas y construidas.

3.2.2 Relación empleados-empresa

El éxito de cualquier organización depende de la relación que tenga con los diferentes grupos de interés, en este caso los empleados. Si éstos se encuentran bajo adecuadas condiciones de trabajo y motivados, utilizarán todos sus conocimientos y aptitudes en favor de la organización, lo que lleva a que se le preste un mejor servicio al cliente.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

- Liderazgo y empoderamiento: identificar si los directivos del hotel motivan a los empleados, les hacen seguimiento, los apoyan en las diferentes tareas que estos deben desempeñar, les dan autonomía y alto grado de responsabilidades.
- Trabajo en equipo: determinar si se trabaja o no en equipo al realizar las diferentes tareas del hotel y qué tanto los directivos apoyan e incentivan el trabajo en equipo.
- Capacitación de empleados: medir qué tan importante es para los hoteles tener bien preparados a sus empleados, si realizan actividades de capacitación, con cuánta frecuencia y de qué calidad.
- Compromisos de los empleados: evaluar cuál es el nivel de conocimiento de los empleados sobre los objetivos estratégicos del hotel y qué tan comprometidos están en contribuir y ayudar a cumplirlos.
- Distribución de responsabilidades: Identificar qué tan clara es la distribución de las tareas y responsabilidades de la organización.

3.2.3 Relación otros grupo de interés (proveedores, gobierno, competencia)

El tipo de relación que se tiene con ciertos grupos de interés, en este caso proveedores, gobierno y competencia, es un factor importante a la hora de prestar un servicio de excelente calidad y lleva a las empresas a ser productivas, de una manera legal y transparente, no sólo pensando en lo que ellas misma necesitan sino cómo sus acciones puede afectar el entorno. Las buenas relaciones con los demás grupos de interés pueden llevar a la productividad y obtener los beneficios adicionales.

- Cumplimientos normas legales: conocer si el hotel cumple con todas las normas legales, y si ha obtenido o está en proceso de obtener algún tipo de certificación.
- Conocimiento de la competencia: analizar qué tanto sabe el hotel sobre su competencia actual y futura. Además si realiza o no estudios constantes sobre ella para estar preparados a la hora de responder.
- Cumplimiento de requisitos o condiciones proveedores: identificar si el hotel cumple todos los requisitos y condiciones pactadas con sus proveedores y viceversa.
- Número de convenios: determinar si el hotel tiene algún tipo de convenio con otros hoteles y en qué consisten.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

- Identificación proveedores: evaluar si el hotel tiene bien identificados y establecidos sus proveedores y si está haciendo constantes estudios para trabajar con los más apropiados.
- Relación gremios y entidades: determinar si el hotel está o no vinculado a algunos gremios o entidades, a cuántas, a cuáles y qué tipo de beneficios recibe de esto.
- Benchmarking competitivo: definir si el hotel implementa el benchmarking como herramienta de diferenciación competitiva, cuál es su grado implementación y que beneficios recibe.

3.2.4 Tecnología

Los desarrollos tecnológicos en cuanto a informática se consideran de gran utilidad para alcanzar la productividad de la empresa por medio de gestión por procesos. Por lo tanto es de gran importancia analizar hasta qué punto utilizan la tecnología y qué tan dispuestos están a adaptarse a los avances que ocurran en el mundo, sin afectar agentes externos.

- Calidad de bases de datos: identificar si el hotel tiene una base de datos sobre sus clientes, si la actualizan constantemente y qué aprovechamiento se le da.
- Desarrollo: medir si es de importancia para el hotel realizar desarrollo tecnológico constante y porqué lo consideran importante.
- Software: Determinar qué tipo de software utiliza y qué aprovechamiento se le da.
- Comunicaciones: definir los medios de comunicación utilizados por los empleados del hotel a la hora de establecer contacto con otros grupos de interés.

3.2.5 Planificación de proceso

Se debe determinar hasta qué punto se da una correcta planificación de los procesos. Es decir hasta qué punto el hotel tiene bien claro su misión, visión y objetivos, Además las estrategias que debe implementar para cumplirlos y alcanzarlos. No es importante simplemente saberlo, sino tenerlo correctamente documentado para evitar olvidos o errores futuros de alguna parte importante. Se debe tener en cuenta que a la hora de tener una buena planeación hay que tener claras y documentadas las actividades y la forma de generar interacción entre ellas.

- Interacción de procesos: determinar si el hotel tiene o no claro el mapa de actividades de la organización y si existe una representación gráfica de éste.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

- Calidad de la misión: identificar si el hotel tiene una declaración formal de su misión en la cual incluya a quién se quiere servir, con qué producto o servicio, en qué delimitación geográfica, con qué tecnología, el rumbo estratégico y la administración definida.
- Calidad de la Visión: definir si el hotel tiene una declaración clara de la visión de la organización y los factores para alcanzarla.
- Metas y Objetivos: evaluar si el hotel tiene sus objetivos y metas establecidas y bien definidas.
- Tarifas: las tarifas del hotel son acordes a los servicios prestados.
- Integración de recursos (infraestructura, recursos humanos, físicos y financieros): medir si la integración de los recursos (infraestructura, recursos humanos, físicos y financieros) de la empresa ha sido productiva.
- Segmentos: identificar si el hotel tiene definido el segmento o segmentos al cual está dirigido.
- Documentación de procesos: definir si el hotel documenta sus procesos, cómo lo hace y qué beneficios obtiene con esto.
- Cadena de Valor: identificar si tienen diseñada la cadena de valor y si está bien implementada.

3.2.6 Control de procesos

El control es la base para mantener el buen desempeño y productividad de la organización, con el fin de identificar el desempeño de los diferentes procesos y tareas de la organización y evitar errores o anomalías a la hora de preparar o prestar el servicio. El control busca las causas que llevan a prestar servicios defectuosos, de poca calidad o muy costosos. Una forma apropiada de controlar es tener definidas las metas, buscar buenas herramientas de control como lo son los indicadores, comparar y compartir los resultados. Esto es muy importante ya que lleva a concluir si hay procesos poco eficientes dentro de la organización y por ende dentro de la gestión por procesos para más adelante reestructurarlos.

- Retroalimentación: evaluar que uso le da el hotel a la información adquirida por medio del control. Además si tiene o no en cuenta la opinión y sugerencias de los diferentes grupos de interés.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

- Cuadro de mando integral: determinar si el hotel ha diseñado un cuadro de mando integral y para qué.
- Uso de indicadores: identificar si el hotel tiene indicadores de medición y control de procesos.
- Responsabilidad sobre el control: definir quiénes se encargan de controlar, tomar medidas y analizar los resultados hallados.

3.2.7 Mejora de procesos

Al finalizar un control, se identifica si hay o no procesos que no están siendo eficientes, no están llevando a la organización a cumplir sus objetivos, están entregando servicios de mala calidad y en consecuencia no están generando la satisfacción del cliente. Pero la gestión no se puede quedar sólo ahí, hay que implementar herramientas y metodologías para realizar cambios que permitan mejorar la forma en que se está implementando cierto proceso y así lograr o mejorar la satisfacción del cliente y la productividad de la organización. Para diagnosticar el nivel de la aplicación de la gestión por procesos es muy importante saber si se están implementando herramientas y metodologías que lleven al cambio y hasta qué grado es esta implementación.

- Reingeniería: definir si el hotel utilizando o no la reingeniería y su grado de aplicación.
- Mejoramiento continuo: identificar si el hotel realiza o no mejoramiento continuo y su grado de aplicación.
- Mejora de calidad: concluir cuáles son las políticas, metas y formas que tienen los hoteles para de mejorar la calidad de los servicios ofrecidos.
- Impacto al cliente: determinar si el hotel busca constantemente la manera de impactar al cliente innovando con los servicios ofrecidos.
- Herramientas: aclarar qué tipo de herramientas utiliza el hotel con el fin de mejorar sus procesos.
- Metodología: definir si el hotel utiliza algún tipo de metodología y cómo la implementa.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

3.3 Evaluar el nivel de aplicación de la gestión por procesos en los hoteles del municipio de Medellín por sectores.

Después de haber construido las encuestas se visitaron los 54 hoteles que hacían parte de la muestra. Para esto se contactó a la persona encargada de la administración del hotel y una vez allí se escogieron tres clientes al azar que pudieran responder la encuesta que buscaba definir el grado de satisfacción del cliente.

Tras recolectar la información mediante las encuestas, se tabularon los resultados con el fin de identificar el desempeño de los hoteles en cada una de las variables y sub-variables anteriormente definidas. Además de esto se hizo un estudio por sectores con el fin de realizar un análisis más profundo y detallado.

A continuación se explican los resultados obtenidos por medio de la encuesta.

Es importante tener en cuenta que para las preguntas a escala (Likert), a la hora de tabular, las letras fueron convertidas a números de la forma que se muestra a continuación:

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

❖ Satisfacción del cliente:

Tabla 1
Satisfacción al Cliente - Centro

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

CENTRO		
Variable	Sub variable	Calificación
Satisfacción del cliente	Gustos, necesidades y preferencias	3,78
	Costo	4,17
	Calidad	4,25
	Servicio al cliente	4,17
	Satisfacción del servicio general	4,52
	Comodidad	4,04
	Infraestructura	4,21
	TOTAL	4,16

Fuente: Cálculo de los autores

Tabla 2
Satisfacción al Cliente - Poblado

POBLADO		
Variable	Sub variable	Calificación
Satisfacción del cliente	Gustos, necesidades y preferencias	4,52
	Costo	4,19
	Calidad	4,52
	Servicio al cliente	4,83
	Satisfacción del servicio general	4,45
	Comodidad	4,47
	Infraestructura	4,59
	TOTAL	4,51

Fuente: Cálculo de los autores

Tabla 3
Satisfacción al Cliente - Laureles

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

LAURELES		
Variable	Sub variable	Calificación
Satisfacción del cliente	Gustos, necesidades y preferencias	4,55
	Costo	3,9
	Calidad	4,43
	Servicio al cliente	4,57
	Satisfacción del servicio general	4,43
	Comodidad	4,43
	Infraestructura	4,38
	TOTAL	4,38

Fuente: Cálculo de los autores

Tabla 4
Satisfacción al Cliente - Otros

OTROS		
Variable	Sub variable	Calificación
Satisfacción del cliente	Gustos, necesidades y preferencias	4
	Costo	4,04
	Calidad	4,17
	Servicio al cliente	4,33
	Satisfacción del servicio general	4,17
	Comodidad	4,17
	Infraestructura	4,33
	TOTAL	4,17

Fuente: Cálculo de los autores

- **Gustos, necesidades y preferencias:**

Los hoteles del sector Poblado y Laureles se preocupan constantemente por estudiar, conocer y seguir los gustos, expectativas y preferencias de los clientes. Estos sectores obtuvieron calificaciones por encima de 4.5, lo cual se definió como una buena calificación. Por otro lado los hoteles del sector Centro y Otros pueden mejorar en esta sub-variable, aunque si se preocupan por estudiar conocer y seguir los gustos y expectativas de los clientes deberían hacerlo con más periodicidad ya que éstos cambian constantemente.

- **Costo:**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Ninguno de los sectores evaluados muestra que los clientes sintieron que pagaron un precio justo por los servicios prestados por el hotel, aunque la calificación que obtuvieron es buena todavía puede mejorar para alcanzar la excelencia, esto lo pueden lograr mejorando los servicios o disminuyendo el precio. Los sectores que mejor desempeño obtuvo en esta variable fueron Poblado y Centro, con notas de 4.19 y 4.17 respectivamente las cuales muestran que los clientes actuales no están 100% dispuestos a pagar nuevamente este precio de acuerdo al servicio recibido.

- **Calidad:**

El sector Poblado tuvo la calificación más alta en esta sub-variable, 4.52, lo cual mostró que la calidad prestada por los hoteles de este sector es acorde a la que los clientes esperaban. En cambio para los sectores de Laureles, Centro y Otros la calificación estuvo por encima de 4 pero por debajo de 4.5, es decir, la calidad es buena respecto a la esperada pero podría acercarse más.

- **Servicio al cliente:**

En todos los sectores de Laureles y el Poblado las respuestas obtenidas llevaron a tener calificaciones por encima de 4.5 en esta sub-variable, esto significa que los empleados de los hoteles de estos sectores tratan a los clientes con amabilidad, respeto y oportunidad logrando así que el cliente se siente en general bien atendido. Mientras que en los sectores del Centro y Otros las calificaciones fueron de 4.33 y 4.17, esto resalta que aunque es buena la atención, no es excelente.

- **Satisfacción del servicio Global:**

En el sector Centro se obtuvo una excelente calificación en esta sub-variable, 4.52, es decir, los clientes consideraron que el servicio del hotel cumple con sus requerimientos. Los sectores de Laureles, Poblado y Otros obtuvieron calificaciones de 4.43, 4.45 y 4.17 respectivamente lo cual quiere decir que estuvieron satisfechos con el servicio general pero que se le puede seguir trabajando al tema para aumentar el resultado de la sub-variable.

- **Comodidad:**

En todos los sectores esta sub-variable se encuentra en un nivel bueno de cumplimiento, ya que sus calificaciones están entre 4 y 4.5. Los clientes se sienten cómodos en el hotel y consideraban que en él tienen acceso a muchos de los servicios que requieren, mas no a todos.

- **Infraestructura:**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

El sector del Poblado, con una calificación de 4,59, es el líder en esta sub-variable, es decir cuentan con instalaciones adecuadas, bien diseñadas y construidas. Los otros sectores pueden trabajar día a día para modernizarse e ir mejorando los resultados de esta sub-variable, en especial el sector del Centro que tan solo obtuvo una calificación de 4.21.

❖ **Relación Empleados-empresa:**

Tabla 5
Relación empleados – empresa Centro

CENTRO		
Variable	Sub variable	Calificación
Relación empleados - empresa	Liderazgo y empoderamiento	4,03
	Trabajo en equipo	4,03
	Capacitación de empleados	4,01
	Compromiso de los empleados	3,93
	Distribución de Responsabilidades	4,35
	TOTAL	4,07

Fuente: Cálculo de los autores

Tabla 6
Relación empleados – empresa Poblado

POBLADO		
Variable	Sub variable	Calificación
Relación empleados - empresa	Liderazgo y empoderamiento	4,41
	Trabajo en equipo	4,34
	Capacitación de empleados	4,08
	Compromiso de los empleados	4,21
	Distribución de Responsabilidades	4,41
	TOTAL	4,29

Fuente: Cálculo de los autores

Tabla 7
Relación empleados – empresa Laureles

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

LAURELES		
Variable	Sub variable	Calificación
Relación empleados - empresa	Liderazgo y empoderamiento	5,00
	Trabajo en equipo	4,57
	Capacitación de empleados	4,43
	Compromiso de los empleados	4,43
	Distribución de Responsabilidades	4,72
	TOTAL	4,63

Fuente: Cálculo de los autores

Tabla 8
Relación empleados – empresa Otros

OTROS		
Variable	Sub variable	Calificación
Relación empleados - empresa	Liderazgo y empoderamiento	4,00
	Trabajo en equipo	4,00
	Capacitación de empleados	3,50
	Compromiso de los empleados	4,50
	Distribución de Responsabilidades	4,50
	TOTAL	4,10

Fuente: Cálculo de los autores

- **Liderazgo y Empoderamiento:**

El sector del Laureles obtuvo una calificación de 5 en liderazgo y empoderamiento, lo cual quiere decir que en estos hoteles les hacen un seguimiento periódico a los empleados, los apoyan en sus tareas, confían en ellos y les delegan responsabilidades. En los otros sectores Poblado, Centro y Otros las calificaciones fueron 4.41, 4.03 y 4, esto muestra que aunque la variable de liderazgo y empoderamiento está bien, podría mejorar.

- **Trabajo en Equipo:**

La mejor calificación en esta sub-variable es para el sector de Laureles 4.57, esto muestra que en los hoteles de este sector los directivos incitan constantemente el trabajo en equipo, mientras que en los tres sectores restantes si lo hacen pero le podrían dar mayor prioridad y podría haber más presión por parte de los directivos para que esto ocurra, esto debido a que sus calificaciones estuvieron por encima de 4, pero por debajo de 4.5. Calificación buena más no perfecta.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

- **Capacitación de empleados:**

En los sectores de Laureles Centro y Poblado se preocupan por tener bien entrenados a sus empleados y realizan actividades para capacitarlos, los sectores más fuertes en esta sub-variable son Laureles y el Poblado, con calificaciones 4.03 y 4.48. Aunque según el rango en que quedaron esta calificación es buena más no excelente lo cual muestra que podrían realizarlo con mayor periodicidad o de temas más profundo. El grupo de Otros sectores, aunque no es de gran peso dentro de la muestra, saco una calificación de 3.5, lo que nos muestra que todavía tiene mucho para trabajarle a este tema.

- **Compromisos de los empleados:**

Los resultados de estas variables están muy dispersos dentro de los diferentes sectores, el grupo de Otros sectores con una calificación de 4.5 mostró que sus empleados tienen interiorizados los objetivos estratégicos del negocio, están comprometidos, trabajan y ayudan a cumplirlos. Los sectores de Poblado y Laureles obtuvieron buenas calificaciones en esta sub-variable pero podría mejorar, las calificaciones de estos sectores fueron 4,21 y 4.43 respectivamente. En el sector Centro la calificación está relativamente baja, 3.93, lo cual muestra una gran oportunidad de mejora.

- **Distribución de responsabilidades:**

En las calificaciones de los sectores de Laureles y Otros, 4.72 y 4.5 respectivamente, se ve que hay una excelente distribución de las tareas y responsabilidades en la organización. Mientras que en los sectores de Laureles y el Poblado los resultados de esta variable muestra que esta distribución de tareas y responsabilidades es buena pero podría ser más clara.

- ❖ **Relación con otros grupos de interés (proveedores, gobierno, competencia):**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Tabla 9
Relación con otros grupos de interés - Centro

CENTRO		
Variable	Sub variable	Calificación
Relación con otros grupos de interés	Cumplimiento de normas legales	3,50
	Conocimiento de la competencia	4,37
	Cumplimiento de requisitos a proveedores	4,32
	Convenios	4,10
	Identificación de proveedores	3,92
	Relación con gremios y entidades	2,50
	TOTAL	3,79

Fuente: Cálculo de los autores

Tabla 10
Relación con otros grupos de interés - Poblado

POBLADO		
Variable	Sub variable	Calificación
Relación con otros grupos de interés	Cumplimiento de normas legales	3,50
	Conocimiento de la competencia	4,00
	Cumplimiento de requisitos a proveedores	4,59
	Convenios	4,15
	Identificación de proveedores	4,41
	Relación con gremios y entidades	3,10
	TOTAL	3,96

Fuente: Cálculo de los autores

Tabla 11
Relación con otros grupos de interés - Laureles

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

LAURELES		
Variable	Sub variable	Calificación
Relación con otros grupos de interés	Cumplimiento de normas legales	2,90
	Conocimiento de la competencia	4,86
	Cumplimiento de requisitos a proveedores	4,71
	Convenios	4,30
	Identificación de proveedores	4,71
	Relación con gremios y entidades	3,60
	TOTAL	4,18

Fuente: Cálculo de los autores

Tabla 12
Relación con otros grupos de interés - Otros

OTROS		
Variable	Sub variable	Calificación
Relación con otros grupos de interés	Cumplimiento de normas legales	5,00
	Conocimiento de la competencia	5,00
	Cumplimiento de requisitos a proveedores	5,00
	Convenios	2,50
	Identificación de proveedores	3,50
	Relación con gremios y entidades	2,50
	TOTAL	3,92

Fuente: Cálculo de los autores

Tabla 13
Normas

Normas	CENTRO	OTROS	LAURELES	POBLADO	TOTAL
Inscribirse y actualizar datos en el registro nacional de turismo.	100%	100%	100%	97%	100%
Ajustar la publicidad en precio, calidad y cobertura del servicio ofrecido y pactado.	88%	50%	100%	86%	93%
Ejercer su actividad profesional dentro de las pautas de una sana competencia y lealtad con el turista.	88%	50%	100%	100%	95%
Cumplir con los servicios a los turistas respetando los terminos ofrecidos y pactados.	100%	50%	86%	93%	90%
Suministrar la información y documentación que sea requerida por el Ministerio de Desarrollo Económico.	81%	50%	71%	66%	73%

- **Cumplimiento de normas legales:**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

En la sub variable cumplimiento de normas legales, el sector que obtuvo la mayor calificación fue Otros, ya que los Hoteles tienen o están en proceso de adquirir la certificación turística que los acredita como hoteles de alta calidad que se rigen por las normas establecidas por el Registro Nacional de Turismo. Por otro lado tanto Centro como Poblado obtuvieron una calificación de 3.5, lo cual indica que no todos los Hoteles ubicados en estos sectores tienen el certificado turístico ni están en proceso de obtenerlo. Esto podría indicar que los hoteles de dichas zonas no son seguidos tan de cerca por el Registro Nacional de Turismo y aún deben acreditarse como Hoteles de alta calidad. En cuanto al sector de Laureles, la calificación obtenida fue de 2.9, lo cual demuestra que los Hoteles del sector poco se preocupan por cumplir con todas las normas legales y recibir la certificación en calidad turística, lo cual claramente los deja en desventaja frente a los demás sectores.

- **Conocimiento competencia:**

Para la sub variable Conocimiento de la competencia, los sectores que obtuvieron los mejores resultados fueron Otros y Laureles con 5.0 y 4.8 respectivamente. Esto quiere decir que los Hoteles ubicados en dichos sectores realizan estudios constantes sobre la competencia y responden rápidamente a cualquier tipo de actividad que esta realice. Por otro lado el Centro y el Poblado obtuvieron calificaciones que aunque buenas, no fueron sobresalientes con 4.3 y 4.0 respectivamente.

- **Cumplimiento de requisitos o condiciones a proveedores:**

En la sub-variable Cumplimiento de requisitos a proveedores, los resultados fueron muy positivos en todos los sectores, superando la calificación de 4.5, exceptuando al sector del Centro con 4,3 que representa oportunidades a la hora de cumplir las condiciones que pacta con sus proveedores.

- **Número de convenios:**

La sub-variable Convenios tiene oportunidades en todos los sectores, siendo Otros la peor calificada con apenas un 2.5 y Laureles la mejor con un 4.3. Entre tanto Centro y Poblado tuvieron calificaciones que aunque superiores a 4.0, demuestran que aun hay oportunidades por desarrollar en términos de convenios con otros Hoteles del Municipio.

- **Identificación proveedores:**

Para la sub-variable Identificación de proveedores se destaca el sector Laureles con una calificación de 4.7. Por otro lado el Poblado obtuvo una buena calificación, 4.4 y está muy por encima de los sectores Centro y Otros que se encuentran por debajo de 4.0. Esto quiere decir que principalmente los Hoteles ubicados en dichos sectores deben mejorar en los procesos que implementan a la hora de escoger a sus proveedores, para de esta forma optimizar su operación.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

- **Relación gremios y entidades:**

Esta sub-variable es sin duda la que mayores oportunidades presenta. La calificación de todos los sectores se encuentra ubicada por debajo de 3.7, siendo Centro y Otros los de menor puntaje con 2.5. Por otro lado Laureles con 3.6 es el sector que más se preocupa por establecer relaciones con gremios o entidades lo cual le permite beneficiarse.

- ❖ **Tecnología:**

Tabla 14
Tecnología - Centro

CENTRO		
Variable	Sub variable	Calificación
Tecnología	Calidad de bases de datos	4,31
	Desarrollo	4,07
	Software	3,95
	Comunicaciones	3,88
	TOTAL	4,05

Fuente: Cálculo de los autores

Tabla 15
Tecnología - Poblado

POBLADO		
Variable	Sub variable	Calificación
Tecnología	Calidad de bases de datos	4,62
	Desarrollo	4,05
	Software	4,39
	Comunicaciones	4,56
	TOTAL	4,41

Fuente: Cálculo de los autores

Tabla 16
Tecnología - Laureles

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

LAURELES		
Variable	Sub variable	Calificación
Tecnología	Calidad de bases de datos	4,57
	Desarrollo	3,96
	Software	4,01
	Comunicaciones	4,15
	TOTAL	4,17

Fuente: Cálculo de los autores

Tabla 17
Tecnología - Otros

OTROS		
Variable	Sub variable	Calificación
Tecnología	Calidad de bases de datos	4,00
	Desarrollo	4,00
	Software	4,00
	Comunicaciones	4,00
	TOTAL	4,00

Fuente: Cálculo de los autores

- **Calidad de bases de datos:**

Los sectores de Poblado y Laureles con calificaciones de 4.62 y 4.57 indican que sus hoteles poseen una base de datos de sus clientes y la actualizan constantemente, los hoteles de los sectores del Centro y Otros aunque obtuvieron un buen resultado en esta sub-variable, podrían trabajarle para llevarla a la excelencia. Sus calificaciones fueron de 4.31 y 4 respectivamente.

- **Desarrollo:**

Los sectores de Centro, Poblado y Otros obtuvieron calificaciones entre 4 y 4.5, lo cual muestra que consideran importante y realizan estudios de desarrollos tecnológicos con respecto a la infraestructura, pero podrían hacerlos más constantes. El sector de Laureles con una calificación de 3.93 muestra que esta variable es uno de los puntos mayores a trabajar y la periodicidad con la que hacen los estudios de desarrollo tecnológico debería incrementar.

- **Software:**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Los sectores de Poblado, Laureles y Otros obtuvieron calificaciones de 4.39, 4,01 y 4 respectivamente, esto muestra los hoteles de dichos sectores utilizan un software y lo aprovechan bien, pero este aprovechamiento podría ser mejor. En el sector del Centro con una calificación de 3.95 se ve que aunque si tienen software podrían dar un uso muchísimo mejor de este.

- **Comunicaciones:**

El sector del Poblado con una calificación de 4,51 muestra que sus hoteles tienen muy bien definidos los medios de comunicación efectivos para hacer contacto con los diferentes grupos de interés, mientras que los sectores de Laureles y Otros con calificaciones de 4,15 y 4 muestran que si tienen bien definidos los medios de comunicación pero esto podría mejorar para que estos fueran más efectivos. En el sector del Centro debido a su nota de 3,88 se ve que deben trabajar en buscar medios de comunicación con los diferentes grupos de interés más enfocados en la eficiencia.

- ❖ **Planificación del proceso:**

Tabla 18
Planificación de Procesos – Centro

CENTRO		
Variable	Sub variable	Calificación
Planificación de procesos	Interacción de procesos	2,50
	Calidad de la misión y visión	4,50
	Metas y objetivos	4,50
	Tarifas	4,40
	Integración de recursos	3,93
	Segmentación	4,10
	Documentación de procesos	4,31
	Cadena de valor	4,25
	TOTAL	4,06

Fuente: Cálculo de los autores

Tabla 19
Planificación de Procesos – Poblado

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

POBLADO		
Variable	Sub variable	Calificación
Planificación de procesos	Interacción de procesos	3,10
	Calidad de la misión y visión	4,56
	Metas y objetivos	4,56
	Tarifas	4,35
	Integración de recursos	4,41
	Segmentación	4,66
	Documentación de procesos	4,39
	Cadena de valor	4,56
	TOTAL	4,32

Fuente: Cálculo de los autores

Tabla 20
Planificación de Procesos – Laureles

LAURELES		
Variable	Sub variable	Calificación
Planificación de procesos	Interacción de procesos	3,60
	Calidad de la misión y visión	4,86
	Metas y objetivos	4,71
	Tarifas	4,30
	Integración de recursos	4,43
	Segmentación	4,86
	Documentación de procesos	4,47
	Cadena de valor	4,86
	TOTAL	4,51

Fuente: Cálculo de los autores

Tabla 21
Planificación de Procesos – Otros

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

OTROS		
Variable	Sub variable	Calificación
Planificación de procesos	Interacción de procesos	5,00
	Calidad de la misión y visión	4,50
	Metas y objetivos	4,00
	Tarifas	2,50
	Integración de recursos	3,50
	Segmentación	4,50
	Documentación de procesos	4,00
	Cadena de valor	5,00
	TOTAL	4,13

Fuente: Cálculo de los autores

- **Interacción de procesos:**

Los Hoteles ubicados en Otras Zonas obtuvieron la mejor calificación posible. Por otro lado tanto el Poblado y Laureles obtuvieron calificaciones por debajo de 4.0 lo cual demuestra que aún no tienen muy claras las actividades de la organización y como estas se relacionan entre sí. Por último los Hoteles ubicados en el centro obtuvieron una pobre calificación y deben mejorar este indicador.

- **Calidad de la misión y de la visión:**

Esta sub-variable obtuvo muy buenas calificaciones, todas ellas por encima de 4.5. Esto quiere decir que los Hoteles, en su mayoría, tienen claro donde están, para donde van y como llegar a ello. Además consideran que la misión y la visión son claras para sus empleados.

- **Metas y objetivos:**

Tanto en Centro, Poblado y Laureles, los hoteles tienen claras y definidas sus metas y objetivos ya que las calificaciones obtenidas están por encima de 4.5. En el caso de Otras Zonas, aun es necesario trabajar en este indicador para llevarlo a óptimos niveles.

- **Tarifas:**

Este indicador obtuvo calificaciones muy similares en Centro, Poblado y Laureles, las tres entre 4.3 y 4.4. Esto indica que los hoteles ubicados en estos sectores consideran que las tarifas van acorde al servicio prestado, aunque aún deben trabajar para llegar a una calificación superior, es decir por encima de 4.5. Entre tanto en Otras Zonas la calificación fue de 2.5, es decir, los hoteles están muy lejos de la puntuación ideal.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

- **Integración de recursos:**

En esta variable Otras Zonas y Centro son las que presentan mayores oportunidades ya que su calificación está por debajo de 4.0, con 3.5 y 3.9 respectivamente. Por otro lado Poblado y Laureles muestran el mismo puntaje con 4.3. A pesar de estar por encima de los sectores mencionados anteriormente y tener buenas calificaciones, aún deben garantizar que sus recursos se integren de forma productiva.

- **Segmentación:**

Centro es el único sector que se encuentra por debajo de 4.5, lo cual indica que pueden tener mejor definido el segmento al cual están enfocados. Los demás obtuvieron una excelente puntuación con 4.5 para Otras Zonas, 4.6 para Poblado y 4.8 para Laureles.

- **Documentación de procesos:**

Todos los hoteles encuestados aún deben mejorar este indicador aunque se encuentra en un buen nivel por encima de 4.0 en todos los sectores.

- **Cadena de valor:**

Nuevamente exceptuando a la zona Centro, todos los sectores obtuvieron buenas calificaciones, todas por encima de 4.5. En Centro la calificación fue 4.2 lo cual indica que deben mejorar en el diseño e implementación de la cadena de valor.

- ❖ **Control de procesos:**

Tabla 22
Control de Procesos – Centro

CENTRO		
Variable	Sub variable	Calificación
Control de procesos	Retroalimentación	4,50
	Cuadro de Mando Integral	3,93
	Uso de Indicadores	3,93
	Responsabilidad sobre el control	3,80
	TOTAL	4,04

Fuente: Cálculo de los autores

Tabla 23
Control de Procesos – Poblado

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

POBLADO		
Variable	Sub variable	Calificación
Control de procesos	Retroalimentación	4,66
	Cuadro de Mando Integral	4,21
	Uso de Indicadores	4,14
	Responsabilidad sobre el control	4,15
	TOTAL	4,29

Fuente: Cálculo de los autores

Tabla 24
Control de Procesos – Laureles

LAURELES		
Variable	Sub variable	Calificación
Control de procesos	Retroalimentación	5,00
	Cuadro de Mando Integral	4,15
	Uso de Indicadores	4,29
	Responsabilidad sobre el control	5,00
	TOTAL	4,61

Fuente: Cálculo de los autores

Tabla 25
Control de Procesos – Otros

OTROS		
Variable	Sub variable	Calificación
Control de procesos	Retroalimentación	5,00
	Cuadro de Mando Integral	4,00
	Uso de Indicadores	4,00
	Responsabilidad sobre el control	5,00
	TOTAL	4,50

Fuente: Cálculo de los autores

- **Retroalimentación:**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

En todos los sectores las calificaciones estuvieron entre 4.5 y 5. Eso nos muestra que para los hoteles es importante la opinión y sugerencias de los diferentes grupos de interés, debido a que pueden darle buena utilidad para mejorar.

- **Cuadro de mando integral:**

Aunque los hoteles están trabajando para implementar esta herramienta, esto no quiere decir que hayan logrado exitosamente. Para los hoteles de Poblado, Laureles y Otros la calificación estuvo entre 4 y 4.5, esto dice que los hoteles de la muestra tienen diseñado un conjunto de indicadores con el fin de medir que tan cerca se está de los objetivos estratégicos de la organización, pero algunos podrían trabajar para tenerlos mejor definidos y que realmente apunten a la medición de la estrategia y objetivos de la organización. Los hoteles de estos sectores están cerca de lograr implementar el cuadro de mando integral. El sector del Centro no es muy fuerte en esto, su calificación fue tan solo de 3.93, Lo cual muestra que deben trabajar mucho en esta sub-variable para lograr ir más allá de los indicadores financieros, darles valor a sus clientes o identificar puntos a mejorar para lograrlo.

- **Uso de indicadores:**

Las calificaciones de los sectores de Laureles, Poblado y Otros, 4.29, 4,14 y 4, muestran que la mayoría de los hoteles de estos sectores diseñan indicadores de gestión con el fin de mejorar los procesos pero deberían trabajar para que todos los tengan y trabajen constantemente para mejorarlos y diseñar los adecuados. El sector del Centro no es muy fuerte en esta sub-variable y tiene mucho para trabajar en ella.

- **Responsabilidad sobre el control:**

Los resultados de los sectores de Laureles, Poblado y Otros, 5, 4,15 y 5, nos muestran que los hoteles de dichos sectores tienen una o varias personas definidas para realizar un control periódico, analizar los resultados y tomar medidas para lograr así una mejora continua, buscando siempre suplir las necesidades de los clientes y agregarles valor. El sector del Centro, no en todos los hoteles, tienen o está bien definida la o las persona encargadas de realizar el control, lo cual muestra que debería ser un punto a trabajar con el fin de buscar la mejora continua.

- ❖ **Mejora de procesos:**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Tabla 26
Mejora de Procesos – Centro

CENTRO		
Variable	Sub variable	Calificación
Mejora de procesos	Reingenieria	4,42
	Mejoramiento continuo	4,35
	Mejora de Calidad	4,38
	Impacto al cliente	4,32
	TOTAL	4,37

Fuente: Cálculo de los autores

Tabla 27
Mejora de Procesos – Poblado

POBLADO		
Variable	Sub variable	Calificación
Mejora de procesos	Reingenieria	4,45
	Mejoramiento continuo	4,35
	Mejora de Calidad	4,55
	Impacto al cliente	4,28
	TOTAL	4,41

Fuente: Cálculo de los autores

Tabla 28
Mejora de Procesos – Laureles

LAURELES		
Variable	Sub variable	Calificación
Mejora de procesos	Reingenieria	4,43
	Mejoramiento continuo	4,43
	Mejora de Calidad	4,57
	Impacto al cliente	4,71
	TOTAL	4,54

Fuente: Cálculo de los autores

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Tabla 29
Mejora de Procesos – Otros

OTROS		
Variable	Sub variable	Calificación
Mejora de procesos	Reingenieria	4,00
	Mejoramiento continuo	4,00
	Mejora de Calidad	4,00
	Impacto al cliente	4,50
	TOTAL	4,13

Fuente: Cálculo de los autores

Tabla 30
Herramientas

Herramientas	CENTRO	OTROS	LAURELES	POBLADO	TOTAL
Diagrama de flujo	19%	0%	29%	34%	20%
Hoja de verificación	56%	50%	71%	34%	45%
Estratificación	25%	0%	29%	24%	19%
Lluvia de ideas	44%	100%	57%	59%	42%
Diagrama causas-efecto o espina de pescado	6%	0%	0%	14%	2%
Diagrama de dispersión	6%	0%	0%	3%	0%
Carta de Control	44%	0%	0%	28%	4%
Gráfico de tendencias	25%	0%	29%	28%	19%
Histograma de frecuencia	13%	0%	29%	24%	19%
Gráfico de pareto	0%	0%	0%	7%	1%
¿Otra?Cuál?	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Cálculo de los autores

Tabla 31
Metodologías

Metodologías	CENTRO	OTROS	LAURELES	POBLADO	TOTAL
Seis sigma	0%	0%	0%	0%	0%
PHVA (Planear, Hacer; Verificar y Actuar)	63%	50%	86%	55%	74%
Mejora continua (Kaizen)	38%	50%	71%	52%	59%
Poka Yoke	0%	0%	0%	0%	0%
5'S (Orden, Clasificación, Limpieza, Estandarización y Disciplina)	25%	0%	43%	34%	35%
Otra?Cuál?	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Cálculo de los autores

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

- **Reingeniería:**

Aunque los hoteles de todos los sectores obtuvieron una buena calificación, entre 4 y 4.4, aun algunos hoteles no aplican esta importante herramienta que les permitiría incrementar su productividad por medio de la optimización de recursos.

- **Mejoramiento continuo:**

La calificación obtenida en esta sub-variable fue muy similar a la de la sub-variable anterior, se ubicó entre 4.0 y 4.4. Esto indica que aunque en su mayoría los hoteles buscan mejorar continuamente sus procesos, aún deben mejorar este indicador.

- **Mejora de la calidad:**

Tanto como el Poblado como Laureles obtuvieron calificaciones por encima de 4.5, lo cual indica que se preocupan por mejorar la calidad de sus procesos constantemente. Por otro lado, Otras Zonas y Centro se quedan un poco rezagados si se comparan con los dos sectores anteriores con calificaciones de 4.0 y 4.4 respectivamente y aún deben estudiar qué procesos deben optimizar.

- **Metodología:**

La metodología más utilizada por los hoteles es PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) seguida de mejora continua y 5's. Sorpresivamente ninguno utiliza la metodología seis sigma que es considerada una de las más modernas y acertadas.

3.4 Matriz DOFA

Este instrumento permite formular y evaluar estrategias. Por medio de esta es posible identificar factores internos y externos que pueden generar valor o destruirlo. También es posible detectar aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa.

Por medio de la matriz DOFA se puede determinar la situación competitiva de las empresas en su mercado y las características internas de las mismas. Este análisis permite identificar los factores claves de éxito o fracaso.

Después de realizar y tabular las encuestas, se construyó una matriz DOFA con el fin de determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de los hoteles del municipio de Medellín. La matriz se encuentra dividida por sectores, ya que de acuerdo con lo observado en la tabulación, los resultados variaron mucho dependiendo de la zona donde estaban ubicados los hoteles. A continuación se detallan los resultados encontrados.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Fortalezas	
Centro	<ul style="list-style-type: none"> • El servicio prestado por los hoteles cumple con los requerimientos de los clientes. • Los hoteles tienen bien definida la misión y la visión. • Los hoteles tienen sus objetivos y metas bien establecidos y alineados con la misión y la visión.
Poblado	<ul style="list-style-type: none"> • El servicio prestado es acorde a la calidad requerida. • Los empleados atienden a sus clientes con amabilidad, respeto y oportunidad. • Las instalaciones de los hoteles están bien diseñadas y construidas. • Las condiciones pactadas con los proveedores son cumplidas. • Las bases de datos de sus clientes están actualizadas. • Los hoteles tienen medios de comunicación efectivos para hacer contacto con los grupos de interés. • Los hoteles tienen bien definida la misión y la visión. • Los hoteles tienen sus objetivos y metas bien establecidos y alineados con la misión y la visión. • Hay claridad en el segmento al cual están dirigidos. • Los hoteles identifican los procesos más importantes para lograr la satisfacción al cliente. • Tienen políticas y metas claras para mejorar la calidad del servicio.
Laureles	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados atienden a sus clientes con amabilidad, respeto y oportunidad. • Los directivos de los hoteles motivan a sus empleados, les hacen seguimiento y los apoyan en las diferentes tareas. • Los directivos de los hoteles delegan responsabilidades en sus empleados. • Los directivos de los hoteles apoyan e incentivan el trabajo en equipo. • La distribución de las responsabilidades es clara para los empleados. • Las condiciones pactadas con los proveedores se cumplen. • Los hoteles tienen las bases de datos de sus clientes actualizadas. • Los hoteles tienen bien definida la misión y la visión. • Los hoteles tienen sus objetivos y metas bien establecidos y alineados con la misión y la visión. • Hay claridad en el segmento al cual van dirigidos. • Los hoteles identifican los procesos más importantes para lograr la satisfacción al cliente. • Cuentan con personal encargado de realizar controles periódicos, toma de medidas y análisis de resultados. • Políticas y metas claras para mejorar la calidad del servicio. • Buscan impactar al cliente innovando en los servicios ofrecidos.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Otros	<ul style="list-style-type: none"> • La distribución de las responsabilidades es clara para los empleados. • Las condiciones pactadas con los proveedores se cumplen. • Los hoteles tienen bien definida la misión y la visión. • Hay claridad en el segmento al cual van dirigidos. • Los hoteles identifican los procesos más importantes para lograr la satisfacción al cliente. • Cuentan con personal encargado de realizar controles periódicos, toma de medidas y análisis de resultados. • Buscan impactar al cliente innovando en los servicios ofrecidos.
Debilidades	
Centro	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de evaluaciones a los empleados para entender si cumplen o no con los objetivos estratégicos de los hoteles. • Falta de análisis que permitan identificar los proveedores que más beneficios pueden traerles. • Los hoteles no realizan un buen aprovechamiento y uso del software actual. • Los hoteles no tienen medios de comunicación efectivos para hacer contacto con los grupos de interés. • Falta de un mapa de actividades y representación gráfica de los procesos. • La integración de los recursos como infraestructura, recursos humanos, físicos y financieros de los hoteles no ha sido lo suficientemente productiva. • Falta definir el conjunto de indicadores que midan los objetivos estratégicos y controlen los procesos. • No cuentan con personal encargado de realizar controles periódicos, toma de medidas y análisis de resultados.
Poblado	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de un mapa de actividades y representación gráfica de los procesos.
Laureles	<ul style="list-style-type: none"> • El precio que pagan los clientes no es acorde a los servicios prestados. • Falta de un mapa de actividades y representación gráfica de los procesos. • Falta de desarrollo tecnológico con respecto a sus servicios e infraestructura.
Otros	<ul style="list-style-type: none"> • Las capacitaciones a los empleados no son constantes ni efectivas. • Los hoteles no tienen sus objetivos y metas bien establecidos y alineados con la misión y la visión. • La integración de los recursos como infraestructura, recursos humanos, físicos y financieros de la empresa no ha sido lo suficientemente productiva.
Oportunidades	
Centro	<ul style="list-style-type: none"> • La opinión y sugerencia de los distintos grupos de interés como proveedores, gobierno y competencia es una oportunidad para este sector ya que al tenerla en cuenta pueden mejorar sus procesos significativamente. • La relación y vinculación con gremios y entidades externas permite que los hoteles conozcan más el sector y tengan beneficios.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Poblado	<ul style="list-style-type: none"> • Los gustos y expectativas de los clientes son estudiados constantemente lo cual puede convertirse en una oportunidad para el sector y permitir que éste mejore sus procesos con el fin de satisfacer plenamente a sus clientes. • La opinión y sugerencia de los distintos grupos de interés como proveedores, gobierno y competencia es una oportunidad para este sector ya que al tenerla en cuenta pueden mejorar sus procesos significativamente. • La relación y vinculación con gremios y entidades externas permite que los hoteles conozcan más el sector y tengan beneficios. Además les da credibilidad frente a sus clientes.
Laureles	<ul style="list-style-type: none"> • Los gustos y expectativas de los clientes son estudiados constantemente, lo cual puede convertirse en una oportunidad para el sector y permitir que éste mejore sus procesos con el fin de satisfacer plenamente a sus clientes. • Conocer a la competencia se ha convertido en una oportunidad para este sector ya que permite identificar que procesos deben mejorar o que prácticas que esté usando la competencia pueden re-aplicar. • La opinión y sugerencia de los distintos grupos de interés como proveedores, gobierno y competencia es una oportunidad para este sector ya que, al tenerla en cuenta, pueden mejorar sus procesos significativamente. • La relación y vinculación con gremios y entidades externas permite que los hoteles conozcan más el sector y tengan beneficios. Además les da credibilidad frente a sus clientes.
Otros	<ul style="list-style-type: none"> • La certificación en calidad turística es una oportunidad en este sector ya que permite que entidades externas acrediten a los hoteles como de Alta Calidad lo cual les da credibilidad frente a sus clientes. • Conocer a la competencia se ha convertido en una oportunidad para este sector ya que permite identificar que procesos deben mejorar o que prácticas que esté usando la competencia pueden re-aplicar. • La opinión y sugerencia de los distintos grupos de interés como proveedores, gobierno y competencia es una oportunidad para este sector ya que al tenerla en cuenta pueden mejorar sus procesos significativamente. • La relación y vinculación con gremios y entidades externas permite que los hoteles conozcan más el sector y tengan beneficios. Además les da credibilidad frente a sus clientes.
Amenazas	

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Centro	<ul style="list-style-type: none"> • La certificación en calidad turística es una amenaza en este sector ya que la mayoría de los hoteles no tienen una acreditación de Alta Calidad lo cual les quita credibilidad frente a sus clientes. • El cumplimiento de normas legales que son de carácter obligatorio es una amenaza externa para este sector, ya que hay requisitos obligatorios que los hoteles no están cumpliendo y podría dar lugar a sanciones. • Los gustos y expectativas de los clientes no son estudiados constantemente, lo cual puede convertirse en una amenaza para el sector e impedir que éste logre tener una ventaja competitiva sobre los demás sectores.
Poblado	<ul style="list-style-type: none"> • La certificación en calidad turística es una amenaza en este sector ya que la mayoría de los hoteles no tienen una acreditación de alta calidad lo cual les quita credibilidad frente a sus clientes, mientras otros sectores si la tienen. • Conocer a la competencia se ha convertido en una oportunidad para este sector ya que permite identificar que procesos deben mejorar o que prácticas que esté usando la competencia pueden re-aplicar. • La opinión y sugerencia de los distintos grupos de interés como proveedores, gobierno y competencia es una oportunidad para este sector ya que al tenerla en cuenta pueden mejorar sus procesos significativamente. • La falta de relación y vinculación con gremios y entidades externas puede ser vista como una amenaza frente a otros sectores y puede quedar por fuera de convenios o alianzas que lo beneficien. • El cumplimiento de normas legales que son de carácter obligatorio es una amenaza externa para este sector, ya que hay requisitos obligatorios que los hoteles no están cumpliendo y podría dar lugar a sanciones.
Laureles	<ul style="list-style-type: none"> • La certificación en calidad turística es una amenaza en este sector ya que la mayoría de los hoteles no tienen una acreditación de alta calidad lo cual les quita credibilidad frente a sus clientes, mientras que otros sectores si la tienen. • La falta de relación y vinculación con gremios y entidades externas puede ser vista como una amenaza frente a otros sectores y puede quedar por fuera de convenios o alianzas que lo beneficien. • El cumplimiento de normas legales que son de carácter obligatorio es una amenaza externa para este sector, ya que hay requisitos obligatorios que los hoteles no están cumpliendo y podría generar sanciones en el futuro.
Otros	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de relación y vinculación con gremios y entidades externas puede ser vista como una amenaza frente a otros sectores y puede quedar por fuera de convenios o alianzas que lo beneficien. • El cumplimiento de normas legales que son de carácter obligatorio es una amenaza externa para este sector, ya que hay requisitos obligatorios que los hoteles no están cumpliendo.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

3.5 Evaluar el estado actual de la aplicación de la gestión por procesos en los hoteles del municipio de Medellín.

Al ponderar las siete variables medidas, el indicador global de la gestión y control de procesos obtuvo una nota de 4.29, lo cual muestra que aunque los hoteles están trabajando por generar valor agregado para el cliente, pero aún así falta conocimiento y aplicación del tema para lograr una mejora continua de sus procesos que lleven a la organización al éxito.

Por medio de esta evaluación, se busca diagnosticar el nivel de aplicación de la gestión y control por procesos en el sector hotelero del municipio de Medellín. A partir de los resultados obtenidos en la encuesta se pudo identificar el cumplimiento de cada una de las variables definidas por sector y a nivel general.

Lo que se busca por medio de la evaluación final es determinar si las actividades realizadas en los Hoteles se interrelacionan y buscan alcanzar un mismo objetivo con el fin de suplir las necesidades del cliente y darle valor agregado a su actividad.

Para satisfacer al cliente se identificaron varios factores claves que toda empresa debe tener en cuenta, y los hoteles no son la excepción, estos son, diseño de los procesos, control y mejora continua de los mismos. Esto no es tan sencillo como parece. Es necesario que el hotel lleve a cabo estudios que le permitan obtener resultados concretos sobre cómo mejorar la calidad de su servicio día a día.

Para determinar el estado actual de la aplicación de la gestión por procesos se analizarán los resultados de cada variable definidas anteriormente y finalmente se hará un diagnóstico general.

❖ Satisfacción al cliente

Esta variable se definió dado que la finalidad de la gestión por procesos es el enfoque en el cliente. Se debe tener claro lo que el cliente quiere para de esta forma lograr que se cumplan sus expectativas. Es así como el Hotel es recompensado con la lealtad de los mismos.

Tabla 32
Satisfacción del cliente - Total

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

TOTAL HOTELES		
Variable	Sub variable	Calificación
Satisfacción del cliente	Gustos, necesidades y preferencias	4,33
	Costo	4,18
	Calidad	4,46
	Servicio al cliente	4,63
	Satisfacción del servicio general	4,50
	Comodidad	4,37
	Infraestructura	4,48
	TOTAL	4,42

Fuente: Cálculo de los autores

La calificación obtenida para esta variable fue 4.42. De acuerdo con este resultado, se puede concluir que los hoteles del Municipio de Medellín están conscientes del papel principal que juegan sus clientes y realizan estudios que permiten conocer los gustos y expectativas de los clientes. A pesar de esto, los estudios deben ser más continuos debido a que los gustos de los de los clientes son cambiantes y cada vez más exigentes, por lo cual deben mantenerse actualizados y mejorar este indicador. Adicional a esto en materia de costos, los clientes aunque se mostraron conformes con el precio que pagaron por los servicios prestados por el hotel, aún el indicador puede acercarse más al valor esperado. Los clientes encuestados consideran que la calidad de los servicios prestados fue acorde a la tarifa del Hotel. El servicio al cliente fue la sub-variable con mejor calificación, 4.6, ya que los clientes afirmaron sentirse atendidos con amabilidad, respeto y oportunidad. En cuanto a las instalaciones, los clientes consideraron que los servicios básicos y adicionales del hotel los hicieron sentirse cómodos, aunque estos podrían preocuparse por prestar servicios adicionales que satisfagan al cliente en su totalidad. La infraestructura fue considerar un punto a favor con una calificación de 4.5, ya que las instalaciones fueron evaluadas como bien diseñadas y construidas, lo cual muestra que se preocupan por modernizarse constantemente.

En general se puede concluir que la satisfacción de los clientes con el servicio global del hotel es buena, aunque con aspectos puntuales por mejorar, como los anteriormente descritos. Importante destacar la buena atención al cliente como una sub-variable clave a la hora de prestar un buen servicio.

Otro de los grupos de interés más representativos para los Hoteles son sus empleados, ya que si se encuentran motivados pueden usar sus conocimientos y destrezas a favor de la organización. Para esto es necesario determinar la distribución de las distintas responsabilidades dentro del hotel de acuerdo con la capacidad y conocimiento de cada empleado y deben ser capacitados periódicamente, ya que como se expuso anteriormente

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

los gustos y exigencias de los clientes son cambiantes, y los empleados deben estar preparados para ello.

Motivar constantemente a los empleados, apoyarlos y delegar responsabilidades en ellos hace que los procesos se desarrollen de una forma más eficaz y se verá directamente reflejado en la forma en que son atendidos los clientes.

❖ **Relación empleados-empresas**

Tabla 33
Relación empleados - empresa - Total

TOTAL		
Variable	Sub variable	Calificación
Relación empleados - empresa	Liderazgo y empoderamiento	4,40
	Trabajo en equipo	4,31
	Capacitación de empleados	4,12
	Compromiso de los empleados	4,21
	Distribución de Responsabilidades	4,48
	TOTAL	4,30

Fuente: Cálculo de los autores

Los empleados de cualquier organización son sin duda un pilar fundamental a lo hora de alcanzar los objetivos exitosamente, razón por la cual deben sentirse a gusto y bajo buenas condiciones de trabajo para que de esta forma se sientan motivados y utilicen todos sus conocimientos y aptitudes en favor de la organización. La calificación obtenida para esta variable fue de 4.3, lo cual indica que lo hoteles del municipio de Medellín aún deben trabajar por mejorar las condiciones de sus empleados para que sientan que juegan un papel importante y esto se refleje en la prestación de un mejor servicios.

Los empleados de los hoteles visitados consideran que los directivos del hotel les hacen seguimiento constante, los apoyan en las diferentes tareas y les dan autonomía para desempeñar sus funciones, pero igualmente esta autonomía y acompañamiento podría mejorar ya que la calificación obtenida fue de 4.4.

El trabajo en equipo fue otra de las variables medidas ya que ésta determina la eficacia con la que son llevados a cabo los procesos, un proceso que involucre dos o más personas puede lograr mayor rapidez y efectividad una vez los empleados estén entrenados para trabajar de esta forma. Además al trabajar en equipo se pueden compartir buenas prácticas, adquirir nuevas destrezas y habilidades. Los resultados obtenidos en la encuesta demostraron que para los directivos de los hoteles es importante promover el trabajo en

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

equipo, pero igualmente deberían trabajar por mejorar este indicador para lograr volverlo un hábito dentro del equipo ya que la calificación obtenida fue de 4.3.

Capacitar a los empleados es una forma de prepararlos y motivarlos para los retos que enfrentan cada día. La capacitación de los empleados se ve directamente reflejada en la forma en que se implementan los procesos dentro del hotel, ya que esto los orienta hacia el cumplimiento de objetivos. Además en un sector tan competitivo como lo es el sector hotelero el hecho de no capacitar a los empleados puede llevar a destruir valor y esto podría beneficiar a la competencia. Los resultados obtenidos en la encuesta demuestran que los directivos consideran la capacitación de sus empleados como una variable importante a la hora de marcar la diferencia. Aun así estas capacitaciones podrían ser más constantes y de mejor calidad ya que la calificación obtenida fue de 4.1.

El hecho de garantizar que los empleados conozcan los objetivos del hotel permitirá que se encaminen hacia ellos y se enfoquen en lograrlos. También conocer la estrategia de la organización permite a que el empleado se comprometa y ayude a cumplir las metas establecidas. La calificación obtenida fue de 4.2, lo cual indica que los empleados deben ser mejor capacitados sobre los objetivos del hotel, para que logren interiorizarlos y enfocarse a cumplirlos, generando valor.

El hecho que cada empleado tenga clara sus responsabilidades lleva a que los procesos del hotel se desarrollen de una forma organizada y eficaz. En los hoteles encuestados la calificación obtenida fue 4.4, lo cual demuestra que la distribución de las tareas y responsabilidades es clara para los miembros de la organización lo cual permite que las diferentes funciones se interrelacionen y busquen lograr el mismo objetivo. Aun así los hoteles deben seguir trabajando para mejorar este indicador para obtener la máxima calificación.

❖ **Relación con otros grupos de interés**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Tabla 34
Relación con otros grupos de Interés - Total

TOTAL		
Variable	Sub variable	Calificación
Relación con otros grupos de interés	Cumplimiento de normas legales	3,52
	Conocimiento de la competencia	4,30
	Cumplimiento de requisitos a proveedores	4,59
	Convenios	4,13
	Identificación de proveedores	4,31
	Relación con gremios y entidades	2,99
	TOTAL	3,97

Fuente: Cálculo de los autores

Tabla 35
Normas

Normas	CENTRO	OTROS	LAURELES	POBLADO	TOTAL
Inscribirse y actualizar datos en el registro nacional de turismo.	100%	100%	100%	97%	100%
Ajustar la publicidad en precio, calidad y cobertura del servicio ofrecido y pactado.	88%	50%	100%	86%	93%
Ejercer su actividad profesional dentro de las pautas de una sana competencia y lealtad con el turista.	88%	50%	100%	100%	95%
Cumplir con los servicios a los turistas respetando los terminos ofrecidos y pactados.	100%	50%	86%	93%	90%
Suministrar la información y documentación que sea requerida por el Ministerio de Desarrollo Económico.	81%	50%	71%	66%	73%

Fuente: Cálculo de los autores

La relación con otros grupos de interés como son gobierno, competencia y proveedores es de suma importancia ya que les permiten a los hoteles conocer mejor su entorno y de esta forma ser más productivos, todo dentro de un contexto de transparencia y legalidad. La calificación obtenida en esta variable fue de 3.9, lo que indica que en este aspecto hay mucho por mejorar y que la relación con otros grupos de interés debe ser tenida en cuenta como un elemento muy relevante para la organización.

El cumplimiento de normas legales es de suma importancia en cualquier organización. En el sector hotelero es necesario cumplir con todos los requerimientos de la ley para poder obtener la certificación de calidad de turismo. El puntaje obtenido para esta sub-variable fue de 3.52, lo cual quiere decir que aún muchos hoteles no tienen ni están en proceso de

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

adquirir dicho certificado, lo cual les puede restar credibilidad frente a su público objetivo. Dentro de las normas obligatorias se encuentra la inscripción y actualización de datos en el registro nacional de turismo, con la cual el 100% de los hoteles encuestados cumple. Otra norma de carácter obligado es ajustar la publicidad en precio, calidad y cobertura del servicio ofrecido y pactado, para de esta forma evitar toda publicidad engañosa, con esto cumplen el 93% de los hoteles. Los hoteles también deben garantizar que ejercen su actividad profesional dentro de unas pautas de sana competencia, con este requisito cumplen el 95% de los hoteles. Por otra parte los hoteles están obligados a cumplir con los servicios a los turistas respetando los términos ofrecidos y pactados, con los cual cumplen el 90% de los hoteles. Por otro lado es necesario que los hoteles suministren la información requerida al Ministerio de Desarrollo, con lo cual cumple un 73%, un porcentaje muy bajo si se considera que es algo obligatorio.

Conocer a la competencia y hacer estudios constantes sobre ella, le facilita a las organizaciones responder ágilmente y predecir movimientos futuros de sus competidores con el fin de adelantarse y ofrecer productos o servicios más atractivos para los clientes. Además este es un factor crítico para lograr el éxito. La calificación obtenida fue 4.3, lo cual indica que algunos hoteles aún no están haciendo un gran esfuerzo por entender que hacen sus competidores para atraer a sus clientes y que podrían re-aplicar para mejorar sus servicios.

Cumplir los requisitos pactados con los proveedores es de suma importancia para mantener una relación cordial, saludable y de reciprocidad. Es importante tener en cuenta que la cadena de servicio parte desde de los proveedores. La calificación de esta sub-variable fue de 4.56, lo cual indica que la relación entre los hoteles y sus proveedores se encuentra en muy buenas condiciones lo cual lleva a mejorar la calidad del servicio ofrecido.

Los convenios con otras organizaciones pertenecientes al mismo sector, genera un ambiente de colaboración mutua. Además garantiza la sana competencia entre los competidores. La calificación obtenida fue de 4.13 lo que indica que algunos hoteles tienen convenios, en su mayoría con hoteles que están enfocados a distintos segmentos o para cubrir una sobre demanda. De igual forma hay hoteles que deben trabajar en este aspecto con el fin de mejorar la atención al cliente.

La identificación de proveedores es un tema crítico si se busca mejorar los distintos procesos que ocurren dentro de la organización. Escoger acertadamente a los proveedores puede traer consigo beneficios como reducción de costos y disminución en los tiempos de entrega. La calificación obtenida fue de 4.31, de lo cual se concluye que en su mayoría los hoteles estudian a fondo a sus proveedores con el fin de escoger aquellos que les proporcionen mayores beneficios. Aun así el indicador está por debajo del nivel esperado y es necesario que los hoteles que no han implementado este tipo de estudios lo hagan.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Relacionarse con gremios y entidades del sector le permite a las organizaciones discutir temas de interés y tener acceso a información que se comparte a sus miembros. Además hacer parte de este tipo de asociaciones puede otorgarles reconocimiento dentro de sus clientes. La calificación obtenida fue de 2.99, es decir muy por debajo del valor deseado. Esto se debe en parte a la falta de información sobre los beneficios que tiene la participación en gremios y el relacionarse con otras entidades. Esta sin duda es la sub-variable en la que más deben trabajar los hoteles.

❖ Tecnología

Tabla 36
Tecnología - Total

TOTAL		
Variable	Sub variable	Calificación
Tecnología	Calidad de bases de datos	4,54
	Desarrollo	4,08
	Software	4,24
	Comunicaciones	4,33
	TOTAL	4,30

Fuente: Cálculo de los autores

La informática es una herramienta necesaria para lograr mejorar continuamente los procesos dentro de la organización. Hacer un uso adecuado de la misma puede llevar a optimizar procesos y a reducir costos para ser cada vez más competitivos y agregar valor a los servicios prestados. Los procesos de apoyo son los que están relacionados directamente con la tecnología y permiten innovar y reaccionar frente a la competencia con el fin de mejorar el posicionamiento en el mercado. La calificación obtenida en esta variable fue de 4.3. Esto demuestra que aunque los hoteles están cerca de lograr un excelente manejo y desarrollo de las herramientas tecnológicas, aún deben mejorar el uso de las mismas o en el caso de algunos hoteles que no las tienen, empezar a implementarlas.

El hecho de tener una base de datos actualizada sobre los clientes, les permite a los hoteles hacerles seguimiento y estar en constante contacto con ellos. Además permite agrupar a los clientes y enviarles comunicaciones que puedan ser atractivas de acuerdo con sus gustos y preferencias. La calificación obtenida en esta sub-variable fue 4.5, lo cual indica que la mayoría Hoteles tiene una base de datos actualizada y hace un correcto uso de ella.

El desarrollo es sin duda una de las variables más importantes que le permite a cualquier organización prepararse y capacitarse para los cambios futuros. La calificación obtenida en

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

esta sub-variable fue 4.0, e indica que los hoteles deben llevar a cabo más proyectos de desarrollo tecnológico con respecto a sus servicios e infraestructura.

El correcto uso del software es sin duda de gran utilidad a la hora de agilizar los procesos, ser más productivos y prestar un buen servicio al cliente, generándole valor. De acuerdo con la calificación obtenida, 4.2, se puede concluir que no todos los hoteles manejan el software y algunos de los que si lo hacen no le sacan su máximo provecho.

Los medios de comunicación que se utilizan dentro del hotel para comunicarse con los diferentes grupos de interés son de suma importancia, ya que esto puede ayudar a mejorar la relación y acercarse a los mismos. Estos sistemas de comunicación hacen parte de los procesos de apoyo es decir es uno de los encargados de crear valor. La calificación obtenida para esta sub-variable fue de 4.33. Esto demuestra que aún se puede mejorar la forma en que los hoteles del Municipio de Medellín se comunican con los diferentes agentes externos.

❖ **Planificación de procesos**

Tabla 37
Planificación de Procesos – Total

TOTAL		
Variable	Sub variable	Calificación
Planificación de procesos	Interacción de procesos	3,09
	Calidad de la misión y visión	4,62
	Metas y objetivos	4,58
	Tarifas	4,33
	Integración de recursos	4,28
	Segmentación	4,56
	Documentación de procesos	4,40
	Cadena de valor	4,57
	TOTAL	4,30

Fuente: Cálculo de los autores

Para que un proceso sea efectivo debe ser correctamente planeado y documentado, con el fin de evitar olvidos o errores en etapas importantes. Planear contribuye a tener un mejor desempeño de los procesos claves de los negocios, siempre buscando la satisfacción del cliente. La planeación consiste en definir una meta por alcanzar y las acciones a seguir para alcanzar dicha meta. Por medio de la encuesta se determinó hasta qué punto los hoteles hacen una correcta planificación de sus procesos. La calificación obtenida fue de 4.3, es

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

decir, los hoteles aún deben trabajar para que su misión, visión y objetivos estén completamente alineados e implementar las estrategias necesarias para alcanzarlos.

La interacción de los procesos le permite a cualquier organización entender como los procesos están articulados y como se interrelacionan. Los hoteles del Municipio de Medellín a pesar de tener una idea clara de su objetivo final, no tienen claro un mapa de actividades que les permita alcanzarlo. La calificación obtenida fue muy baja, 3.09, esto muestra que los hoteles del Municipio de Medellín deben trabajar mucho en este tema para lograr empalmar sus actividades e interrelacionar sus procesos, buscando siempre enfocarlos a un mismo norte para alcanzar su objetivo final.

En cualquier organización tener clara y bien definida la misión y la visión es vital para definir los procesos. Estas muestran en donde se encuentra la organización en el momento, hacia donde quiere llegar en un futuro determinado y como trabajar para llegar a esto. Sin una misión clara no se pueden definir los procesos básicos de la organización para que esta pueda funcionar y sin una visión bien definida no se podrían tener claros los procesos y factores críticos para alcanzar el éxito. Los Hoteles del Municipio de Medellín obtuvieron una calificación de 4.62 en esta sub-variable, lo cual muestra que tienen una declaración de su misión y visión muy clara y bien definida lo que les ayuda a identificar los procesos en que deben enfocarse para lograr ser más competitivos.

Tener metas y objetivos bien definidos, ambiciosos pero realistas es un tema crítico si se busca incrementar la creación de valor de cualquier organización. Esto ayuda a tener un norte, donde se pueda involucrar y comprometer a los empleados para que todos trabajen por el bien de la misma. La nota de 4.58 que obtuvieron los hoteles del Municipio de Medellín en esta sub-variable muestra que estos tienen muy definido los objetivos y metas de la organización, además que estos están alineados con su visión y misión, lo cual les aclara el panorama y les facilita el trabajo a la hora de involucrar y comprometer a los empleados para trabajar juntos de la mejor manera y alcanzarlos.

Las organizaciones deben cobrar por sus productos o servicios un precio acorde a lo que se está ofreciendo. Esto es importante tanto para mantener satisfechos a sus clientes actuales, atraer clientes futuros y cumplir con las normas legales que exige el Registro Nacional de Turismo. Por tanto a la hora de definir la tarifa que se les dará a sus clientes deben ser sensatos y además deben estar realizando estudios constantes para cerciorarse que así continúe a través del tiempo, esto escuchando la opinión del cliente y estudiando la competencia. La mayoría de los Hoteles de Medellín cumplen con la norma que regula sus tarifas, pero algunos de ellos deben velar por tratar de cumplirla también. Esto se vio reflejado por una calificación de 4.33 en el cumplimiento de la norma.

Lograr interacción entre los recursos usados dentro de una organización puede marcar la diferencia, esto puede volverse una ventaja competitiva para la empresa llevándola a ser

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

más eficaz y eficiente con respecto a la competencia. Esto también puede llevar a optimizar el uso de los mismos logrando que esta se concentre en sus logros a corto, mediano y largo plazo, logrando satisfacer las necesidades del cliente sin descuidar la rentabilidad de la misma. La calificación obtenida fue de 4.28, lo cual demuestra que la interacción de recursos como infraestructura, recursos humanos, recursos físicos y financieros puede ser más productiva y hacer que todos los procesos más eficientes.

Tener bien definido al público al cual está dirigida la organización permite que cualquier organización entienda cuales son las necesidades de su nicho y trabajar constantemente de una manera adecuada para satisfacerlas las actuales y adelantarse a las futuras. Los hoteles del Municipio de Medellín tienen muy claro su público objetivo, ya que su calificación fue de 4.56, lo cual facilita la forma de acercarse a este y les permite dirigir toda su comunicación hacia él con el fin de atraerlo.

Documentar los procesos le permite a la organización tener por escrito el momento y la forma en que se van a realizar y evita que se cometa el mismo error dos veces. Además de eso facilita que los procesos se lleven a cabo por un nuevo empleado cuando otro abandona la organización. Los hoteles del Municipio de Medellín obtuvieron una calificación de 4.4 en esta sub-variable, esto muestra que la mayoría documentan sus procesos y usan esta información para gestionarlos y mejorarlos, pero podrían mejorar la forma en que la utilizan.

La cadena de valor ayuda a cualquier organización a identificar los procesos más importantes a la hora de satisfacer las necesidades de los clientes, logrando así examinar y alcanzar la ventaja competitiva basándose en ciertas actividades primarias y de soporte. La calificación obtenida por los hoteles del municipio de Medellín es de 4.57, lo cual indica que estos identifican los procesos que marcan una ventaja competitiva y le dan satisfacción al cliente con el fin de aplicarlos.

❖ Control del proceso

Tabla 38
Control de Procesos - Total

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

TOTAL		
Variable	Sub variable	Calificacion
Control de procesos	Retroalimentación	4,72
	Cuadro de Mando Integral	4,15
	Uso de Indicadores	4,13
	Responsabilidad sobre el control	4,23
	TOTAL	4,31

Fuente: Cálculo de los autores

Cualquier tipo de organización que decida trabajar por procesos, debe desarrollar un sistema que le ayude a medir y evaluar los resultados y funcionamiento de los mismos, con el fin de descubrir los procesos que no estén generando valor para mejorarlos, rediseñarlos o eliminarlos. Con este control la organización también busca controlar las causas de salidas defectuosas, estabilizar los procesos y lograr mejorar constantemente. Los hoteles del Municipio de Medellín Obtuvieron una calificación de 4.31 en esta variable lo cual muestra que no están realizando de la mejor forma las etapas de normalizar, ejecutar, comprobar y actuar, es decir no están realizando bien el debido ciclo de control y por tanto no están detectando las causas, desviaciones y anomalías, no están estabilizando los procesos y por tanto no están alcanzando la mejora continua.

Tener en cuenta la opinión de los diferentes grupos de interés para encontrar las anomalías en los procesos es vital. Esto debido a que ayuda a ver las cosas desde otra perspectiva, en algunos casos pueden tener más experiencia sobre el tema y puede ayudar a crear relaciones a largo plazo con estos grupos que ayuden a mejorar la rentabilidad y obtener reciprocidad. Esta sub-variable obtuvo una calificación de 4.72 lo cual muestra que los hoteles de Medellín tienen en cuenta las opiniones de los diferentes grupos de interés para tomar decisiones y estar en mejora continua.

Para las organizaciones es muy importante ir más allá de los indicadores financieros y medir constantemente si la empresa está creando valor para sus clientes. Para esto es necesario utilizar un instrumento que le permita traducir su estrategia y visión en un conjunto de medidas de actuación. Es por esto que es importante darle uso al cuadro de mando integral. En los hoteles del Municipio de Medellín la calificación fue de 4,15, lo que nos muestra que les falta mejorar en la construcción de los indicadores para medir los objetivos de la organización y poder implementar el cuadro de mando integral, o a los pocos hoteles que aún no tienen indicadores empezar a construirlos.

Medir el éxito de un proyecto u organización es de suma importancia. Las organizaciones deben tener tantos indicadores financieros como no financieros para medir su gestión como indicadores que midan si la empresa genera o no valor agregado, estos indicadores deben estar orientados a la meta y estrategia del negocio, no solo a un área específica. Los

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

indicadores son un instrumento indispensable para el control y despliegue de las estrategias y ayuda a tomar decisiones más acertadas y a mejorar la organización. Los hoteles del Municipio de Medellín obtuvieron una calificación de 4.13 en el uso de indicadores, Aunque la mayoría de los Hoteles tienen indicadores para medir la gestión, en casi todos los hoteles no son bien claros, ni cumplen el objetivo de medir la gestión y los procesos de la empresa.

Toda organización debe tener personas encargadas de vigilar el buen funcionamiento de la misma. Es por esto que se deben tener una o varias personas encargadas de realizar el control, analizar los resultados y tomar medidas o decisiones importantes para alcanzar la meta y objetivos y así llevar a la organización al éxito, generando rentabilidad y valor agregado. En la mayoría de hoteles del Municipio de Medellín existe una o varias personas encargadas de velar por generar una mejora continua en la organización, 8 de los hoteles encuestados deben empezar a imponer esta responsabilidad sobre alguien.

❖ **Mejora de procesos**

Tabla 39
Mejora de Procesos - Total

TOTAL		
Variable	Sub variable	Calificación
Mejora de procesos	Reingeniería	4,46
	Mejoramiento continuo	4,39
	Mejora de Calidad	4,53
	Impacto al cliente	4,40
	TOTAL	4,44

Fuente: Cálculo de los autores

Tabla 40
Metodologías - Total

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Metodologías	TOTAL
Seis sigma	0%
PHVA (Planear, Hacer; Verificar y Actuar)	74%
Mejora continua (Kaizen)	59%
Poka Yoke	0%
5'S (Orden, Clasificación, Limpieza, Estandarización y Disciplina)	35%
Otra? Cuál?	0%

Fuente: Cálculo de los autores

Tabla 41
Herramientas - Total

Herramientas	TOTAL
Diagrama de flujo	20%
Hoja de verificación	45%
Estratificación	19%
Lluvia de ideas	42%
Diagrama causas-efecto o espina de pescado	2%
Diagrama de dispersión	0%
Carta de Control	4%
Gráfico de tendencias	19%
Histograma de frecuencia	19%
Gráfico de pareto	1%
¿Otra? Cuál?	0%

Fuente: Cálculo de los autores

La mejora de procesos es clave si se quiere cumplir con el objetivo final de toda organización que es generar satisfacción al cliente. Si no hay procesos que están siendo ejecutados eficazmente, es necesario tomar medidas para entender la razón e implementar herramientas y metodologías que permitan realizar los cambios que fueron identificados como necesarios. Para diagnosticar la aplicación de la gestión por procesos es muy importante saber si se están implementando las herramientas y metodologías que lleven al cambio y a las mejores y hasta qué punto están siendo implementadas. La calificación obtenida en esta variable fue de 4.44, lo cual quiere decir que aunque los hoteles se encuentran en un buen nivel en cuanto a la mejora de procesos es necesario hacer esfuerzos aún mayores que les permitan reducir costos, incrementar su productividad y mejorar el servicio ofrecido.

La reingeniería busca optimizar los recursos de la organización y lo hace centrándose en los objetivos a corto, mediano y largo plazo, con el fin de satisfacer las necesidades del

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

cliente sin sacrificar la rentabilidad del negocio. La reingeniería siempre está buscando mejorar procesos o rediseñarlos radicalmente lo cual es indispensable si se busca ganar frente a la competencia. La calificación obtenida por los hoteles del municipio de Medellín fue de 4.46, lo cual indica que se preocupan por analizar, definir, desarrollar, implementar y mejorar sus procesos con el fin de ofrecerles a sus clientes un servicio con un alto valor agregado. Aun así, deben seguirlo haciendo y no descuidar los avances que han logrado hasta el momento.

Por medio del mejoramiento continuo se busca que las organizaciones tengan un crecimiento sostenible, y para ello es necesario el uso de distintas metodologías que permitan determinar cuáles son las mejores necesarias y como implementarlas. El puntaje obtenido por los hoteles fue de 4.39. Esto indica que la mayoría de los hoteles hacen un continuo seguimiento a los procesos que necesitan ser mejorados, pero deben preocuparse también por hacerlo continuamente para no perder su posicionamiento en el mercado y mejorar este importante indicador. También se les preguntó a los hoteles encuestados sobre las metodologías que usan para el análisis y mejoramiento continuo de sus procesos. La más utilizada es la hoja de verificación por el 45% de los hoteles encuestados, seguida muy de cerca por la lluvia de ideas con un 42%. Por otro lado los menos utilizados son la carta de control, el diagrama de causa - efecto, diagrama de dispersión. De acuerdo con los porcentajes anteriores se puede concluir que los hoteles implementan las herramientas pero aún deben buscar la forma de hacerlo de la mejor forma posible, llevando a que su finalidad de mejorar los procesos se cumpla. Además a los hoteles encuestados también se les preguntó por la metodología utilizan para hacer posible el análisis y mejoramiento de sus procesos. La metodología PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) y Kaizen, por medio de la cual buscan mejorar los procesos, haciendo mejoras en todas las áreas de la organización.

La mejora de la calidad es consecuencia directa del mejoramiento continuo. En el sector hotelero, es necesario mejorar constantemente los servicios prestados al cliente con el fin de mantenerse vigente y no ser rezagado por la competencia. El resultado obtenido en las encuestas fue de 4.59, es decir, los hoteles del municipio de Medellín están conscientes de la importancia que tiene mejorar la calidad que ofrecen a sus clientes para de esta forma verse recompensados por la lealtad de los mismos.

El impacto al cliente indica si las empresas están buscando la manera de innovar constantemente para tener una respuesta positiva por parte de sus clientes y superar las expectativas de estos en cuanto al servicio esperado. La calificación obtenida en esta sub-variable fue de 4.4, lo cual quiere decir que los hoteles del municipio de Medellín realmente quieren causar una buena impresión, pero deben mejorar aún más si quieren posicionarse en la mente de sus consumidores.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

4. CONCLUSIONES

- El objetivo de la gestión por procesos es suplir las necesidades y expectativas de los clientes y generar valor para los mismos, Con este estudio se llegó a la conclusión que no se está cumpliendo al máximo este objetivo. Por tanto si no se trabaja constantemente en el control, rediseño y mejora de los procesos será imposible que se alcancen y excedan las expectativas del cliente y se alcance el éxito de la organización.
- Al momento de planear los procesos es clave tener clara y bien definida la misión, visión y objetivos de la organización. El sector hotelero cumple con esto, pero le falta trabajar en entender cómo sus procesos se interrelacionan y articulan entre sí con el fin de direccionarlos en el mismo norte y llegar a alcanzar las metas.
- La mayoría de las variables medidas para el sector está entre 4 y 4.5 lo cual demuestra que nos son excelentes ni malas, esto quiere decir que si no se les pone atención y se trabaja constantemente en ellas fácilmente pueden llegar a convertirse en una debilidad para el sector hotelero.
- El sector hotelero no es muy fuerte con respecto al cumplimiento de las normas legales necesarias para obtener la certificación en calidad turística. Por tanto no tienen ni están en proceso de obtener esta certificación, lo cual les quita credibilidad ante el cliente tanto nacional como internacional volviéndolos poco competitivos.
- Al realizar las encuestas fue notorio el desconocimiento de algunos conceptos de la gestión y control por procesos por parte de los empleados de los hoteles encuestados. Esto indica que falta un poco más de estudio y comprensión de los términos más avanzados para darle una excelente aplicación.
- Tener bien definido el segmento o público al cual una organización va dirigida ayuda a identificar las necesidades y expectativas de sus clientes logrando diseñar procesos, controlar los mismos y realizar mejoras para general valor a los mismos. Los hoteles del Municipio de Medellín tienen muy claro y bien definido el segmento al cual van dirigidos lo que les ayuda constantemente a adelantarse a las peticiones del cliente y superar sus expectativas.
- Los hoteles del Municipio de Medellín no utilizan la herramienta seis sigma y poka yoke. Éstas pueden ser de gran utilidad a la hora de reducir costos, tiempo y todo aquello que no le genere valor al cliente. Aunque muchos de estos hoteles si utilizan

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

las herramientas PHVA y Kaizen que también pueden ayudarles a cumplir el mismo objetivo.

- Los hoteles del Municipio de Medellín tienen alto conocimiento y aplicación de la cadena de valor, lo cual les ayuda a comprender de una manera gráfica, cuales son los procesos que en realidad generan valor para el cliente y en qué orden lógico deben aplicarse.
- Aunque la mayoría de los hoteles del Municipio de Medellín tienen indicadores de gestión, estos no les han permitido medir de una forma totalmente clara los objetivos de la organización, es decir, no marcan la diferencia en la ejecución de la estrategia, lo cual muestra que deben trabajar más en la construcción del cuadro de mando integral.
- Para los procesos es muy útil tener especificadas y por escrito las responsabilidades, el momento y la forma cómo deben efectuarse con el fin de evitar caer dos veces en el mismo error o tener que empezar de cero si algún empleado se va. Los hoteles encuestados documentan sus procesos, lo cual les es de suma utilidad a la hora de controlar, rediseñar y mejorarlos.
- Los hoteles del municipio de Medellín tienen muy en cuenta la opinión de los diferentes grupos de interés. Esto les ayuda a identificar anomalías en sus procesos y crear relaciones a largo plazo con los mismos. También contribuye a generar rentabilidad y obtener reciprocidad.

5. RECOMENDACIONES

- Para tener una correcta aplicación de la gestión por procesos, los hoteles del municipio de Medellín deben tener claros los conceptos básicos de ésta, por lo tanto se sugiere que se capaciten sobre el tema, especialmente los directivos del hotel para que ellos mismos velen por su aplicación y transmitan el conocimiento a sus empleados.
- Trabajar por lograr satisfacer al cliente, tener una buena relación empleado empresa, alcanzar relaciones a largo plazo con diferentes grupos de interés (proveedores, gobierno y competencia), implementación y desarrollo tecnológico, correcta planificación, control y mejora los procesos, son variables sumamente importantes para alcanzar el éxito de los hoteles del municipio de Medellín. Por esto se sugiere trabajar constantemente en equipo y realizar estudios periódicos con el fin de lograr la excelencia de estas variables.
- Los hoteles del Municipio de Medellín deben hacer un mayor esfuerzo por cumplir las normas legales que exige el registro nacional de turismo:
 - Inscribirse y actualizar los datos.
 - Ajustar la publicidad en precio, calidad y cobertura de precio calidad y cobertura del servicio ofrecido y pactado.
 - Ejercer su actividad profesional dentro de las pautas de una sana competencia y lealtad con el turista, Cumplir con los servicios a los turistas respetando los términos ofrecidos y pactados.
 - Suministrar la información y documentación que sea requerida por el Ministerio de Desarrollo Económico.Esto con el fin de crear competencia leal entre ellos mismos, lograr mayor posicionamiento en el mercado y estar siempre apoyados y respaldados por esta entidad.
- La tecnología informática es una herramienta necesaria para lograr mejorar continuamente los procesos dentro de la organización. Hacer un uso adecuado de la misma puede llevar a optimizar procesos y a reducir costos, volviéndolos más rentables y agregando valor a los clientes. Por esto se le recomienda a los hoteles del municipio de Medellín no descuidar este aspecto ya que aunque los resultados no fueron del todo negativos, desarrollar estudios constantes en relación a esto, puede llevarlos al éxito y la excelencia.
- Para lograr un buen funcionamiento del cuadro de mando integral los hoteles del municipio de Medellín deben crear indicadores enfocados a la verificación de la implementación de la estrategia del hotel y dirigidos a alcanzar los objetivos de los

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

mismos. Esto les ayudará a traducir la estrategia en un conjunto de medidas de actuación y medir si la empresa esta generando o no valor y qué deben mejorar en el corto, mediano y largo plazo.

- Se recomienda que los hoteles del municipio de Medellín continúen documentando sus procesos. Además se sugiere que estudien y conozcan a fondo los diferentes niveles de documentación de los procesos con el fin de implementar los más adecuados y no basarse siempre en los más simples.
- Los hoteles del municipio de Medellín deben tener un mejor conocimiento de la interacción y articulación de sus procesos. Para esto se recomienda diagramarlos con el fin de ver claramente si son eficientes, si existen re-procesos y si pueden mejorar, es decir tener una visión clara del funcionamiento del hotel.
- Los hoteles del municipio de Medellín deben tener conocimiento de cada una de las herramientas de apoyo a la hora de implementar cualquier tipo de metodología para mejorar los procesos. Esto es de suma importancia en el momento de recopilar información clara real y oportuna con el fin de no siempre aplicar las mismas herramientas sino implementar la más adecuada y que arroje una mejor información. La escogencia de la metodología se debe hacer teniendo en cuenta el tipo de proceso, el costo, el tiempo y la herramienta de mejora continua que se desee utilizar después.
- Aunque los hoteles del municipio de Medellín implementan metodologías para mejorar los procesos, deberían tener conocimiento de las diferentes metodologías con el fin de elegir la que les ayude a reducir en mayor proporción costos, tiempo y todo aquello que no le genere valor al cliente. La metodología seis sigma es una las metodologías que no utilizan y podrían llegar a utilizar, ya que es de las más rigurosas y exigentes que existen.
- Los hoteles deben trabajar en fortalecer sus relaciones con los diferentes gremios u entidades privadas o gubernamentales, ya que esto puede llegar a ser de gran utilidad y puede llegar a convertirse en una ventaja competitiva. Además los puede volver más eficaces, eficientes, reconocidos y competitivos, logrando posicionarlos en el mercado.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

BIBLIOGRAFÍA

Agudelo Tobon, L. F., & Escobar Bolivar, J. (2007). Gestión por Procesos. Medellín: Panamericana.

Elger Platin, O., & Agudelo Parra, V. (2008). Gestión por procesos en empresas de mobiliario. caso Scanform S.A., (p. 69). Medellín.

Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2005). Administración y control de la calidad. Mexico D.F: International Thomson Editores.

Porter, M. E. (1998). Ventaja Competitiva. Nueva York.

Hammer, M. (2007). La autoría del proceso. Harvard Business Review, 114-1

Dominguez Giraldo, G. (1997). Diseño de Indicadores de Gestión. Medellín.

Oropeza López, A. (2005). La Evaluación de la Función Pública en México. Ciudad de México: Plaza y Valdez.

Acedo Sanchez, J. (2003). Control Avanzado de Procesos. Madrid: Diaz de Santos.

Damelio, R. (1995). The Basics of Benchmarking. Portland: Productivity Inc.

Guerra Lopez, I. (2007). Evaluacion y Mejora Continua. Bloomington: Acid - Free Paper.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reingeniería . New York: Norma.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implementar y gestionar su estrategia. Barcelona: Hurope S.L..

Salgueiro Anabitarte, A. (2001). Indicadores de Gestion y Cuadro de Mando. Madrid: Diaz de Santos.



ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA

ACTA DE EVALUACIÓN FINAL DE TRABAJO DE GRADO

Fecha: (dd/mm/aa)	23/06/2011	
Nombre del proyecto:	Diagnóstico de la gestión y control por procesos en los hoteles del municipio de Medellín	
Director del proyecto:	Hernán Darío Cortés Pérez	
	Nombre del estudiante	Programa académico
	Aguilar Villegas Manuela	Ingeniería Administrativa
	Montoya De Bedout Natalia	Ingeniería Administrativa
Nombre del Jurado:	Juan Camilo Zapata Villegas	
Evaluación del proyecto:		
<input type="checkbox"/> No aprobado <input checked="" type="checkbox"/> Aprobado		
Espacio exclusivo para el jurado		
<input type="checkbox"/> Mención Pública <input type="checkbox"/> Mención honorífica <input type="checkbox"/> Trabajo laureado		
Justificación del reconocimiento: (Artículo 28 del Acuerdo 11: "El director del Programa presentará el acta final de evaluación al Consejo Académico, donde consta la solicitud de mención especial debidamente justificada y el Consejo determinará si se otorga o no")		



 DIRECTOR DEL PROGRAMA



 DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO

