



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

AREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Diseño de un modelo de gestión por procesos para las áreas de recepción y alimentos & bebidas del Hotel “Barceló Colón Miramar” de Salinas, año 2012.

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Macancela Coronel, Nelly Rosa

DIRECTOR: Cevallos Moreno, Marco Antonio, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO: SALINAS

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magister

Marco Antonio Cevallos Moreno

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: “Diseño de un modelo de gestión por procesos para las áreas de recepción y alimentos & bebidas del hotel Barceló Colón Miramar de Salinas, año 2012” realizado por Macancela Coronel Nelly Rosa, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Quito, Enero 2014

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Nelly Rosa Macancela Coronel declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de maestría: Diseño de un modelo de gestión por procesos para las áreas de recepción y alimentos & bebidas del hotel Barceló Colón Miramar de Salinas, año 2012, previo a la Titulación de magíster en Gestión Empresarial, siendo Cevallos Moreno Marco Antonio, Mgs. director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f).....

Macancela Coronel Nelly Rosa

C.I. 0920397874

DEDICATORIA

El presente proyecto lo dedico:

A mi adorado hijo, que es la fuente de inspiración para cada día ser mejor.

A mi amado esposo por su paciencia y apoyo durante el desarrollo del proyecto de tesis.

A mi querida mamá, un ejemplo de gran amor y sacrificio constante, para hacer de mí una persona de bien, responsable y capaz de alcanzar sus metas.

A mis queridas hermanas a quienes quiero mucho y deseo lo mejor.

Nelly Rosa Macancela Coronel

AGRADECIMIENTO

A mi querida mamá, Isabel Coronel, por su amor y apoyo incondicional.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por darme la oportunidad de prepararme profesionalmente, a través de sus docentes.

A la Ing. Ángela Santos Figueroa, Directora de Recursos Humanos, del Hotel Barceló Colón Miramar, por la apertura y el apoyo brindado para la elaboración del presente proyecto.

Al Ing. Marcos Cevallos, por su asesoría y tiempo dedicado para orientarme en la realización del presente proyecto.

Al Ing. Ángel Tene Tene, por todo su aporte y por cada palabra de aliento durante el desarrollo del proyecto de tesis.

Nelly Rosa Macancela Coronel

INDICE CONTENIDO

TITULACIÓN DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO 1.	5
1.1. Planteamiento del problema.....	6
1.2. Justificación e importancia de la propuesta	9
1.3. Objetivos	12
1.3.1. Objetivo general.....	12
1.3.2. Objetivos específicos	13
1.4. Hipótesis.....	13
1.5. Alcance.....	14
1.6. Limitaciones.....	14
CAPÍTULO 2.	15
2. METODOLOGÍA	16
2.1. Identificación y secuencia de los procesos	18
2.1.2. Dirección de alimentos y bebidas	23
2.2. Descripción de los procesos actuales.....	25
2.2.1. Descripción del recepcionista	26
2.2.2. Competencia.....	26
2.2.3. Descripción del capitán de meseros	28
2.2.4. Competencia.....	29
2.2.5. Descripción del mesero polivalente	30
2.2.6. Competencia.....	30
2.3. Seguimiento y mejora de los procesos identificados.....	39
2.4. Propuesta de mejora de los procesos	43
CAPÍTULO 3.	45

3. MARCO TEÓRICO	46
3.1. Gestión por procesos	46
3.2. Definición de proceso.....	47
3.3. Objetivo de la gestión por procesos.....	49
3.4. Clasificación de los procesos	49
3.4.1. Procesos estratégicos	50
3.4.2. Procesos operativos.....	50
3.4.3. Procesos de soporte	50
3.5. Principios de la gestión por procesos	51
3.5.1. Gestión orientada al cliente	51
3.5.2. Liderazgo de la dirección.....	52
3.5.3. Participación del personal	52
3.5.4. Gestión orientada a procesos.....	52
3.5.5. Enfoque de sistema para la gestión.....	52
3.5.6. Mejora continua	52
3.5.7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	53
3.5.8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.....	53
3.6. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos	53
3.6.1. Las siete herramientas clásicas de control y gestión de la calidad	54
3.6.2. Las siete nuevas herramientas de gestión y planificación	54
3.7. Metodología para la mejora de procesos.....	54
3.7.1. La identificación y secuencia de los procesos.	55
3.7.2. La descripción de los procesos.....	56
3.7.3. El seguimiento y la medición de los procesos	58
3.7.4. La mejora de los procesos.....	62
CAPÍTULO 4.	65
4. HOTEL BARCELÓ COLÓN MIRAMAR	66
4.1. Reseña histórica	66
4.2. Visión.....	67
4.3. Misión y valores del Grupo Barceló	67
4.4. Objetivo central	68
4.5. Clientes	68
4.6. Ubicación geográfica.....	69
4.7. Infraestructura.....	69
4.8. Estructura Organizacional Actual	70
4.9. Marco legal de Barceló Colón Miramar.....	72
4.10. Servicios de habitación	72
4.10.1. Superior	72
4.10.2. Superior vista mar frontal	73

4.10.3.	Junior suite	73
4.10.4.	Suite vista mar frontal.....	74
4.10.5.	Suite	75
4.11.	Instalaciones y servicios.....	76
4.11.1.	Bares y restaurantes	76
4.11.2.	Reuniones y eventos.....	76
4.11.3.	Servicios del programa Barceló todo incluido	77
CAPÍTULO 5.		79
5.	GESTIÓN POR PROCESOS EN EL BARCELÓ COLÓN MIRAMAR.....	80
5.1.	Identificación y secuencia de los procesos del hotel Barceló Colón Miramar.....	81
5.2.	Descripción de los procesos de Recepción y Alimentos & Bebidas.....	84
5.3.	Seguimiento y la medición de los procesos de recepción y alimentos & bebidas	101
5.4.	Mejora de los procesos de Recepción y Alimentos & Bebidas	110
CONCLUSIONES.....		114
RECOMENDACIONES		116
BIBLIOGRAFÍA		117
.....		120
ANEXOS		120

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	Pag. 24
Figura 2	Gráfica comparativa de los servicios del hotel.....	Pag. 29
Figura 3	Organigrama de la dirección de recepción.....	Pag. 31
Figura 4	Organigrama de la dirección de alimentos & bebidas.....	Pag. 32
Figura 5	Organigrama de restaurantes y bares.....	Pag. 32
Figura 6	Organigrama de cocina.....	Pag. 33
Figura 7	Representación gráfica de un proceso.....	Pag. 55
Figura 8	Ejemplo de un Mapa de procesos.....	Pag. 59
Figura 9	Ciclo de mejora continua PDCA.....	Pag. 70
Figura 10	Mejora continua según la norma ISO.....	Pag. 72
Figura 11	Organigrama del Grupo Barceló.....	Pag. 74
Figura 12	Organigrama del hotel Barceló Colón Miramar.....	Pag. 81
Figura 13	Gráfica comparativa de los servicios de recepción y A&B.....	Pag. 88
Figura 14	Mapa de procesos del hotel Barceló Colón Miramar.....	Pag. 89
Figura 15	Flujograma del registro de ingreso del huésped (check in).....	Pag. 94
Figura 16	Flujograma del registro de salida del huésped (check out).....	Pag. 96
Figura 17	Flujograma del control de acceso a las habitaciones.....	Pag. 98
Figura 18	Flujograma del control de reservas.....	Pag. 100
Figura 19	Flujograma del servicio de restaurantes y bares.....	Pag. 102
Figura 20	Flujograma del servicio a las habitaciones (room service).....	Pag. 104
Figura 21	Flujograma del servicio de banquetes.....	Pag. 106
Figura 22	Ciclo de la gestión de los procesos de recepción y A&B (PDCA).....	Pag. 120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Resultados de encuestas satisfacción general de febrero.....	Pàg. 28
Tabla 2	Descripción actual del subproceso de registro de ingreso del huésped.....	Pàg. 40
Tabla 3	Descripción actual del subproceso de registro de salida del huésped.....	Pàg. 41
Tabla 4	Descripción actual del subproceso de control de acceso a las habitaciones.....	Pàg. 42
Tabla 5	Descripción actual del subproceso de control de reservas.....	Pàg. 43
Tabla 6	Descripción actual del subproceso de servicio de restaurantes y bares.....	Pàg. 44
Tabla 7	Descripción actual del subproceso de servicio a la habitación	Pàg. 45
Tabla 8	Descripción actual del subproceso de servicio de banquetes	Pàg. 46
Tabla 9	Indicadores propuestos para los procesos de recepción.....	Pàg. 49
Tabla 10	Indicadores propuestos para los procesos de alimentos & bebidas.....	Pàg. 49
Tabla 11	Indicadores de gestión para los procesos de recepción y alimentos & bebidas....	Pàg. 50
Tabla 12	Factores para la identificación de los procesos.....	Pàg. 63
Tabla 13	Simbología utilizada en el diagrama de flujo.....	Pàg. 65
Tabla 14	Pasos para establecer indicadores de procesos.....	Pàg. 68
Tabla 15	Número de habitaciones por piso.....	Pàg. 78
Tabla 16	Descripción de las salas de reuniones.....	Pàg. 85
Tabla 17	Descripción de procesos hotel Barcelò Colòn Miramar.....	Pàg. 91
Tabla 18	Descripción de los procesos operativos del hotel Barcelò Colòn Miramar.....	Pàg. 92
Tabla 19	Ficha de procesos de registro de ingreso del huésped	Pàg. 95
Tabla 20	Ficha de procesos de registro de salida del huésped	Pàg. 97
Tabla 21	Ficha de procesos de control de acceso a las habitaciones.....	Pàg. 99
Tabla 22	Ficha de procesos de control de reservas.....	Pàg. 101
Tabla 23	Ficha de procesos del servicio de restaurantes y bares.....	Pàg. 103
Tabla 24	Ficha de procesos del servicio a las habitaciones (room service).....	Pàg. 105
Tabla 25	Ficha de procesos del servicio de banquetes.....	Pàg. 107
Tabla 26	Resumen situación actual vrs. Situación futura con procesos.....	Pàg. 108
Tabla 27	Indicadores para el seguimiento y mejora de recepción y A&B.....	Pàg. 110
Tabla 28	Formalización del IB.1.1.....	Pàg. 111
Tabla 29	Formalización del IB.1.2.....	Pàg. 112
Tabla 30	Formalización del IB.1.3.....	Pàg. 113
Tabla 31	Formalización del IB.1.4.....	Pàg. 114
Tabla 32	Formalización del IB.3.1.....	Pàg. 115
Tabla 33	Formalización del IB.3.2.....	Pàg. 116
Tabla 34	Formalización del IB.3.3.....	Pàg. 117
Tabla 35	Cambios en la concepción de los servicios de recepción y alimentos & bebidas..	Pàg. 118

RESUMEN

El presente proyecto es una propuesta de diseño de un modelo de gestión por procesos para las áreas de recepción y alimentos & bebidas del hotel Barceló Colón Miramar de Salinas; para lo cual se elaboró el mapa de procesos el cual muestra que cada área del hotel mantiene una relación en secuencia, encaminada a mejorar continuamente, de tal manera que permitirá al personal involucrarse en la operatividad de su área y aportar de forma directa o indirecta a la satisfacción del cliente.

Así también queda establecido el manual de procesos donde constan las fichas de procesos, los diagramas de flujo y la matriz de indicadores de las áreas de recepción y alimentos & bebidas; mecanismos para poner en marcha una Gestión por Procesos que contribuyan al mejoramiento de la productividad de las áreas en mención y al logro de los objetivos organizacionales del hotel Barceló Colón Miramar de Salinas.

Palabras claves: Gestión por procesos, Satisfacción del cliente, Manual de procesos, Indicadores, Productividad.

ABSTRACT

This project is a design proposal for a model of process management for reception areas and food & beverage Hotel Barceló Colón Miramar Salinas; for which the process map that shows each area of the hotel has a relationship in sequence, designed to continually improve, so allowing your staff involved in the operation of their area and contribute directly or indirectly to be developed customer satisfaction.

Is well established manual processes where tokens consist of processes, flow charts and indicators matrix reception areas and food & beverages; mechanisms to implement a Business Process Management contribute to improving the productivity of the areas in question and the achievement of organizational objectives of Barceló Colón Miramar Salinas.

Keywords: Process Management, Customer Satisfaction, Process Manual, Indicators, Productivity.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto es una propuesta de diseño de un modelo de gestión por procesos para las áreas de recepción y alimentos & bebidas del hotel Barceló Colón Miramar de Salinas; con el propósito de que las áreas implicadas obtengan todos los beneficios que una gestión por procesos ofrece con su implementación. Para iniciar se hizo una introducción sobre el motivo de este proyecto, haciendo mención de los objetivos que se persiguen con el presente estudio. En el marco teórico, se detallan las referencias bibliográficas de los conocimientos que son la base para el desarrollo de la presente propuesta, sobre la gestión por procesos.

Así también, se estableció la metodología a seguir la cual facilitó el desarrollo del presente estudio; posteriormente se formó una breve reseña del hotel Barceló Colón Miramar, al cual está dirigido el presente proyecto; el desarrollo de cada tema permitió llegar al resultado final la propuesta del diseño de un modelo de gestión por procesos para las áreas de recepción y alimentos & bebidas del hotel Barceló Colón Miramar, de Salinas.

Es importante mencionar que actualmente el personal no tiene un manual de procesos en su área de trabajo que le sirva de guía y que le permita entender qué se espera del desarrollo de sus actividades, cómo su área interactúa con otras áreas del hotel de manera coordinada para brindarle un servicio de calidad al huésped, haciendo que su estancia en el hotel sea placentera, atendiendo sus necesidades y expectativas de manera eficiente.

A través de la recolección de datos en las áreas objeto de estudio se realizó un mapa de procesos del hotel Barceló Colón Miramar, de Salinas; para ilustrarle al personal cómo interactúan las áreas del hotel, luego se realizó un diagrama de flujo por cada subproceso de las áreas de recepción y alimentos & bebidas, así como también se elaboró una ficha de procesos la cual incluye de uno a dos indicadores para medir cada subproceso; de tal manera que quede establecido no solo la secuencia de las actividades y quienes participan, sino que también puedan medirse los resultados para poder tomar decisiones que permitan mejorar continuamente el servicio al huésped.

Los procedimientos e instrucciones contenidas en el manual de procesos concluyen la presente propuesta cumpliéndose así el objetivo general que se planteó: “Proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de los servicios que ofrecen las áreas de Recepción y Alimentos & Bebidas, del Hotel Barceló Colón Miramar, de Salinas.

La colaboración del personal del hotel fue fundamental para el desarrollo de la presente propuesta, así como el apoyo de la directiva del hotel; sin embargo el aporte del personal de las áreas operativas de Recepción y Alimentos & Bebidas fue la base en la recolección de datos y permitió llegar al resultado final, el manual de procesos; para lo cual se aplicó la siguiente metodología: para iniciar el estudio se realizó una identificación y secuencia de los procesos, luego la descripción de cada uno de los procesos, para posteriormente recomendar un seguimiento que permita medir los procesos y conocer los resultados; así al final aplicar la mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada.

CAPÍTULO 1.

1.1. Planteamiento del problema.

El hotel Barceló Colón Miramar está ubicado en la primera línea de la playa del cantón Salinas, tiene categoría 5 estrellas y dispone de servicios e instalaciones de primera categoría, además de unas habitaciones amplias, cómodas y modernas que lo convierten en uno de los mejores hoteles vacacionales de Sudamérica, sin embargo requiere implementar estrategias que le permitan cumplir su misión, pues su personal desconoce de los procesos del hotel y sus interacciones.

Para la mayoría de los turistas nacionales e internacionales es conveniente saber de antemano la categoría de los hoteles donde desean alojarse, lo cual resulta sencillo al ver las tradicionales estrellas. Pues lo que buscan es satisfacer plenamente sus necesidades de alojamiento y alimentación; sin embargo no siempre reciben la atención que esperan y su insatisfacción se hace evidente en sus comentarios a través de las redes sociales, generando una reacción de alerta para quienes las visitan.

Esta situación que se origina por un mal servicio, que a su vez se origina en la inadecuada forma de operar por parte del personal, no solo afecta el prestigio del hotel, sino también la afluencia de turistas al balneario, pues esta mala experiencia que se compartió en redes sociales, con familiares, amigos o conocidos influye al momento de escoger el destino del viaje. Por ello constituye un gran reto para el hotel Barceló Colón Miramar, controlar que el portafolio de servicios que ofrece sean de calidad y para comodidad del cliente; pues además pertenece a la reconocida cadena hotelera del Grupo Barceló, que es una de las compañías turísticas líderes del mercado español y una de las más importantes del mundo.

Además la complejidad del mercado hotelero obliga a las empresas a mejorar continuamente sus servicios, pues el entorno actual es cambiante y muy competitivo, así también los hábitos del cliente cambian, evolucionando sus necesidades. Pues si bien, las expectativas son una cuestión particular de cada turista, básicamente estas expectativas se satisfacen por la calidad y eficacia de los aspectos materiales que posea cada servicio que el hotel presta.

En un minucioso análisis realizado por mi persona con el apoyo de la administración del hotel y previa la revisión de los resultados finales de encuesta de Satisfacción General que se realizó a los huéspedes; se encontraron servicios que no han sido prestados eficientemente y que tienen relación directa con los huéspedes, como son el servicio de recepción y alimentación, que presta el hotel Barceló Colón Miramar; evidenciándose problemas como:

- Errores que deterioran los procesos que se generan en las áreas recepción y alimentación; y por ende la atención que reciben los huéspedes, lo cual se refleja en los comentarios que se publican la página web: <http://www.tripadvisor.es>.
- Estos errores se originan debido al control limitado en los procesos que se realizan en estas áreas, o si se los realiza no son los controles más adecuados, para poder medirlos y mejorarlos.
- Se generan excesos de trámites y documentos que se confunden e impiden el desarrollo de un buen servicio, existen documentos se realizan y se entregan en forma manual, retrasando las diligencias entre las áreas.
- Los errores por la falta de coordinación entre el personal, deteriora la comunicación entre ellos; es así que en el año 2011 se generó un aumento en la rotación del personal de estas áreas, de 60 personas que laboran en el área de alimentos & bebidas, al menos 9 empleados fueron removidos de sus puestos y de 15 empleados que laboran en el área de recepción a 3 de ellos se los capacitó para otras funciones en diversas áreas del hotel.
- En algunos casos, se conoce que los clientes han manifestado, que no se les provee la información necesaria con respecto a los beneficios de algunos servicios que ofrece el hotel Barceló Colón Miramar, como por ejemplo Barceló todo incluido, el cual da acceso a todas las instalaciones y varios servicios del hotel; y otras informaciones que deben darse en el área de recepción.

- También es una realidad que pese a que cada dirección del hotel posee los manuales, políticas y reglamentos, no son difundidos, ni se aplican en forma eficiente, lo cual genera que el personal tal vez, interprete sus responsabilidades y limitaciones.
- La inexistencia de documentación que le permita al personal de estas áreas, tener claro los procesos operativos está generando una escasa participación integral por parte del personal, dando a notar el poco compromiso con la labor que desempeñan en la empresa.
- Todo esto dificulta cumplir la misión, visión y objetivos del hotel Barceló Colón Miramar, afectando así también la razón principal para el sostenimiento de sus actividades, como lo es el cliente.
- En el el área de alimentos & bebidas, donde a diario se organizan y coordinan las operaciones del restaurante, cocina, catering, servicio a la habitación, banquetes y bufetes en el hotel, por lo que es una de las áreas cuyos servicios generan altos ingresos al hotel, pero que a veces no se ha tenido un stock adecuado de alimentos y artículos para brindarle al cliente un servicio eficiente, por lo que se deja una mala impresión en la mente de los huéspedes, que no reciben el servicio y la atención adecuada.

Es importante mencionar que el personal no atiende todas las quejas o recomendaciones de los huéspedes y al final de su estancia en el hotel califican mal los diferentes servicios que han recibido. Por ello, es oportuno que el personal del hotel tenga la capacidad de solución de problemas, en el momento que el cliente lo requiera. Pues en esta situación no se garantiza el buen desarrollo de los servicios de recepción y alimentación.

Así también, es de urgencia consolidar y mantener la convivencia armónica por parte del personal del hotel Barceló Colón Miramar, la cual va a permitir un verdadero trabajo en equipo, pues el ambiente laboral en el hotel se convierte en tenso y defensivo cuando se generan conflictos por errores en los procesos de las áreas mencionadas, generando más

bien grupos con intereses que no van acorde a los del hotel Barceló Colón Miramar, teniendo así un trabajo en equipo deficiente.

Para concluir la exposición de la situación actual, el personal debe saber cómo se relacionan las necesidades y expectativas del cliente, para que entienda que se espera de un proceso, pues el personal desconoce los procesos y sus interacciones, porque no existe un manual de procesos que sirva de guía en su área de trabajo.

1.2. Justificación e importancia de la propuesta

La complejidad del mercado hotelero obliga a las empresas a mejorar continuamente sus servicios, pues el entorno actual es cambiante y muy competitivo, así también los hábitos del cliente cambian, evolucionando sus necesidades.

Aunque Barceló Colón Miramar, es un hotel 5 estrellas y dispone de un amplio portafolio de servicios; no siempre logra satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes turistas. Por ello constituye un reto para el hotel Barceló Colón Miramar desarrollar una gestión que asegure, que dichos servicios sean de calidad, eficiencia, seguridad, comodidad y sobretodo un servicio de excelencia.

Pues, no solo debe considerar que el mercado turístico es cada vez más exigente, global y dinámico; debe también considerar que es parte una prestigiosa cadena hotelera y aunque ha logrado obtener una categoría de primera, lo difícil es mantenerse, más aun si en la organización existen deficiencias dentro de los servicios que así han sido calificados por los turistas.

La insatisfacción por parte de los huéspedes se ha visto reflejada en los resultados de las encuestas aplicadas, de satisfacción que califican los huéspedes al salir. Tanto en recepción y alimentación, se generan una serie de problemas los cuales se mencionan en el planteamiento del problema.

El Grupo Barceló, adquirió hace tres años un sistema llamado SAP, que les permite visualizar al directorio la información de los hoteles a nivel nacional e internacional; de tal manera que se genera una plataforma donde todo proceso debe ingresarse, de acuerdo a lo establecido por la directiva actual.

Así también, existen manuales de la empresa sobre el uso del sistema, que mencionan las funciones de las áreas administrativas, no así de las áreas operativas, que se manejan de acuerdo a las normas INEN, en ella se establecen los requisitos mínimos de competencia laboral que debe cumplir el personal.

La directiva en su esfuerzo de cumplir la misión del hotel, capacita al personal de las áreas operativas sobre la atención al cliente, durante los meses de marzo, junio y septiembre mediante un convenio con la compañía Desempre, además cuenta con políticas e instructivos y aunque cada dirección del hotel cuenta con estos documentos para su conocimiento, estos no son difundidos.

Una de las áreas principales es alimentos & bebidas, donde se organizan y coordinan las operaciones del restaurante, cocina, catering, servicio a las habitaciones, banquetes, bufetes en el hotel y uno de los servicios que genera altos ingresos al hotel, por lo que es necesario contar con un stock adecuado de alimentos y artículos para brindarle al cliente un servicio eficiente.

Cabe mencionar que toda actividad de aprovisionamiento debe respaldarse con varios documentos como: solicitud de pedidos, órdenes de compra, requisición de pedidos, previo una autorización, de acuerdo al presupuesto que se envía al área de bodega y debe realizarse los primeros días de cada mes. Estos documentos se digitan y se entregan en forma manual, en algunas ocasiones traspapelándose, pero que podrían coordinarse mejor si hubiese procesos simplificados.

Además, se observó escasa participación por parte del personal del hotel Barceló Colón Miramar, dando a notar el poco compromiso con la labor que desempeñan en la empresa, en algunos casos, jefes de área, se limitan a delegar funciones que son de su competencia; asignando a su asistente dichas funciones y el subordinado por

desconocimiento comete errores que generan reproceso, además de ser recargados de responsabilidades.

Otra área que demuestra falencias en sus procesos y donde se determinó una existente carencia de calidad en el servicio, es el área de recepción pues al llegar un cliente turista no se le provee la información necesaria con respecto a los horarios de restaurant, las reservas de los salones para eventos, los beneficios de algunos servicios que ofrece el hotel Barceló Colón Miramar, como por ejemplo Barceló todo incluido, el cual da acceso a todas las instalaciones y varios servicios del hotel.

La información que reciben los huéspedes en recepción, es de vital importancia y utilidad para los huéspedes, son determinantes para ellos al momento de comparar y escoger. Pues el atractivo que se le dé a la información que se le proporciona al huésped, hará que puedan sentirse a gusto y seguros de que reciben una atención de primer nivel, por la cual han pagado un equivalente a la misma.

Las falencias en alimentos & bebidas, así como en recepción se relacionan a la falta de controles adecuados, a la poca comunicación y coordinación entre los jefes de áreas, causando conflictos en las mismas; es así que en el año 2011 se generó un aumento en la rotación del personal de estas áreas, de 60 personas que laboraban en el área de alimentos & bebidas al menos 9 empleados fueron removidos de sus puestos y de 15 empleados que laboraban en el área de recepción a 3 de ellos se los capacitó para otras funciones en diversas áreas del hotel.

Por lo expuesto, es de suma urgencia realizar cambios en las áreas de recepción y alimentos & bebidas, que permitan un verdadero trabajo en equipo, pues actualmente el ambiente laboral en el hotel es tenso por los conflictos que generan los errores en los procesos de las áreas mencionadas, generando más bien grupos con intereses que no van acorde a los del hotel Barceló Colón Miramar. Todo esto dificulta cumplir la misión del hotel Barceló Colón Miramar, pues no se garantiza un servicio eficiente con respecto a la recepción y alimentación del hotel, lo que puede originar la pérdida de clientes, afectando así su imagen institucional.

Siendo necesario adoptar correctivos en los procesos de ambas áreas, con la finalidad de satisfacer a sus clientes internos y externos. Este proyecto se ha desarrollado con el objetivo de mejorar la situación actual del hotel Barceló Colón Miramar, pues por lo anteriormente expuesto se necesita llevar al hotel hacia un modelo de gestión por procesos, en especial en las áreas operativas que han generado situaciones críticas como son: recepción y alimentos & bebidas, a fin de poder medir y mejorar continuamente cada uno de sus procesos junto a una eficiente gestión de sus recursos.

Tomando como base lo que manifiesta la norma ISO 9001:2000 Sistemas de gestión de la calidad, la cual establece y promueve la adopción de un enfoque basado en procesos en un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente. El hotel Barceló Colón Miramar con la finalidad de mejorar el desempeño de sus actividades, aspira que la aplicación de un modelo de gestión por procesos le permita el uso eficiente de sus recursos.

Se concluye que, el hotel Barceló Colón Miramar debe incorporar flexibilidad en la gestión de sus procesos operativos, aprovechar nuevas oportunidades de mercado hotelero y turístico, para construir ventajas competitivas. Para ello es necesario la actualización y mejora continua, que permitan al hotel lograr el cumplimiento de sus objetivos.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de los servicios que ofrecen las áreas de Recepción y Alimentos & Bebidas, del hotel Barceló Colón Miramar, de Salinas.

1.3.2. Objetivos específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual del hotel Barceló Colón Miramar de Salinas, para identificar las causas que estarían mermando en un 40% la calidad de los servicios en las áreas de Recepción y Alimentos & Bebidas.

- ✓ Elaborar el mapa de procesos del hotel Barceló Colón Miramar que sirva de herramienta para encaminarse a la mejora continua de sus actividades.

- ✓ Proponer una matriz de indicadores de gestión de los procesos, que facilite medir el desempeño de las áreas de Recepción y Alimentos & Bebidas.

- ✓ Elaborar el manual de procesos, para las áreas de Recepción y Alimentos & Bebidas del hotel Barceló Colón Miramar.

1.4. Hipótesis

1. La elaboración del mapa de procesos del hotel Barceló Colón Miramar facilitará al personal de Recepción y Alimentos & Bebidas la identificación y secuencia de los procesos operativos.

2. El despliegue de los procesos en los flujogramas evitarán procedimientos repetitivos en las áreas de Recepción y Alimentos & Bebidas.

3. La elaboración del manual de procesos permitirá al personal de las áreas de Recepción y Alimentos & Bebidas conocer sobre las funciones de cada involucrado en el proceso.

1.5. Alcance

La presente propuesta de tesis analizará los procesos que se desarrollan en las áreas de Recepción y Alimentos & Bebidas, en el hotel Barceló Colón Miramar, de la ciudad de Salinas y se enmarca en el Programa nacional de investigación “Diseño de un modelo de gestión por procesos para organizaciones públicas y privadas, año 2012”, propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja. Esta propuesta tiene por objeto mejorar los servicios que ofrecen estas áreas, a fin de cumplir la razón por la cual fue creado el hotel Barceló Colón Miramar, prestar un servicio eficiente y de calidad. Garantizando así, la defensa al consumidor de servicios turísticos, de acuerdo a lo que regula la Ley de Turismo y la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.

1.6. Limitaciones

La presente investigación se basa en el análisis y optimización de los procesos de gestión de las áreas de Recepción y Alimentos & Bebidas, del Hotel Barceló Colón Miramar, de Salinas.

CAPÍTULO 2.

2. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la presente propuesta, se realizó el levantamiento de información, con dos perspectivas primero para conocer de manera general a la organización y segundo para tener conocimiento de la operatividad del hotel Barceló Colón Miramar, e identificar sus procesos críticos; para la recolección de datos se utilizaron:

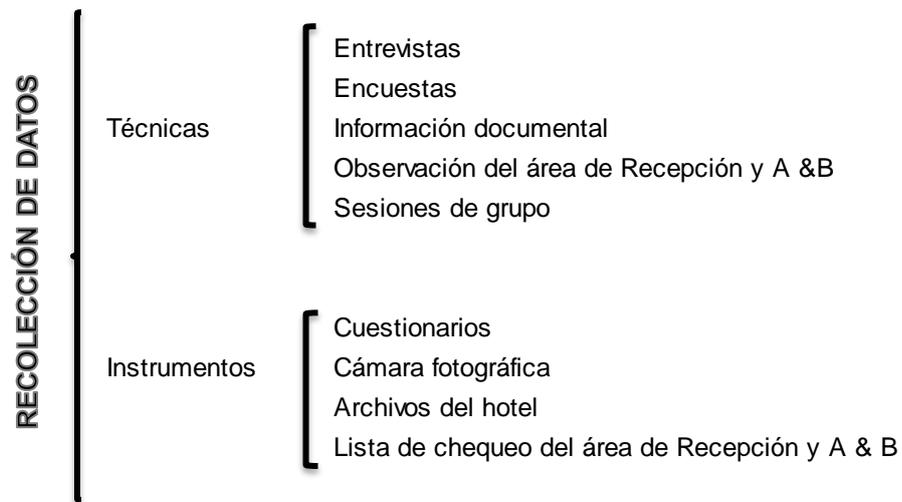


Figura 1. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos
Elaboración propia

La aplicación de las técnicas e instrumentos que se mencionan en la figura 1, se realizaron bajo la modalidad presencial, con la finalidad de poder complementar y verificar la información obtenida sin embargo también se hizo uso de llamadas telefónicas, correos, mensajería instantánea, revisión de la página web del hotel, entre otras fuentes consultadas.

La modalidad presencial se llevó a cabo mediante un plan de trabajo en coordinación con la dirección de Recursos Humanos, Ing. Ángela Santos Figueroa, para no interrumpir las actividades que normalmente se realizan en cada área, fue necesario establecer un horario de visitas; a continuación un detalle de las actividades que se llevaron a cabo:

- Se mantuvo reuniones de trabajo con la dirección de Recursos Humanos, lo cual permitió obtener información relevante de la organización.
- Se realizó visitas de campo, es decir a las áreas de recepción, cocina, bar y restaurant del hotel Barceló Colón Miramar tres veces por semana, ocho horas diarias, para conocer la situación actual del hotel.
- Se utilizó las entrevistas personales a fin de tener información de clientes internos para lo cual se elaboró con anticipación un cuestionario.
- Se consultó al personal seleccionado en cada área para recopilar información sobre los procesos.
- Se aplicó la observación directa para conocer cómo se maneja la parte operativa y administrativa del hotel Barceló Colón Miramar.
- Se revisó varia documentación de la empresa, reglamentos, manuales como el Manual básico usuarios Finhotel América Latina, el cual instruye sobre el uso del sistema que maneja la cadena Barceló y que es sólo para uso interno del personal de los hoteles Barceló.
- Se realizó un análisis de la información identificando las funciones principales, los procesos y sus debilidades, utilizando la hoja de recolección de datos en un cuaderno de apuntes a cuadro.
- Se comprobó que los procesos operativos del hotel no tienen diseñados sus procesos por ende no cuentan con un Manual de procesos.

- Se verificó la existencia de un Instructivo de los Procesos de aprovisionamiento (LATAM be), el mismo que es representación gráfica de 15 procesos, que se relacionan solo con las áreas administrativas.

En cuanto a la aplicación de la Gestión por procesos en el hotel Barceló Colón Miramar, se propuso a través de la siguiente metodología:

1. Identificación y secuencia de los procesos.
2. Descripción de los procesos.
3. Seguimiento y la medición de los procesos.
4. Mejora de los procesos.

2.1. Identificación y secuencia de los procesos

El objetivo de la identificación de los procesos consiste en construir un Mapa de procesos que presente una visión general del sistema organizacional del hotel, en donde además se presentan los procesos que lo componen así como sus relaciones principales. Por lo cual es importante que todo el personal de la empresa conozca y entienda la misión y la visión del hotel Barceló Colón Miramar, pues ambas permiten identificar los procesos que se deben desarrollar en la empresa.

Se encontró los siguientes procesos en el hotel, *con relación directa al cliente*: recepción del huésped, hospedaje del huésped o huéspedes, servicio de alimentos y bebidas del restaurant y bares del hotel, la animación y eventos en el hotel.

Con relación indirecta al cliente: la gestión del área comercial, gestión de recursos humanos, la planificación de la dirección y de finanzas, el mantenimiento de los equipos y las instalaciones, las compras y aprovisionamiento, la limpieza y los sistemas informáticos que se manejan en el hotel.

Esta información se logró recabar a través del aporte del personal del hotel y la dirección de Recursos Humanos, que participó enlistando los procesos que realizan, lo cual dio como resultado el Mapa de procesos del hotel Barceló Colón Miramar, el cual consta en la *figura 21* del capítulo 5.

Por otro lado, mediante una reunión con la alta dirección del hotel Barceló Colón Miramar se realizó un análisis del nivel de aportación que tiene cada servicio que ofrece el hotel, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El cual se mide a través de una encuesta de Satisfacción general, detallada en el Anexo 1, la misma que llenan los huéspedes al salir del hotel.

En la encuesta de Satisfacción general que el hotel provee al huésped, la calificación del servicio se da en una escala del 1 al 5, y los resultados pasan a informes mensuales que se revisan al siguiente mes, en base al resultado e informe la alta dirección puede tomar decisiones, este informe es imprescindible para la gestión operativa del hotel, para la consideración de estos resultados, se tomó como muestra el informe del mes de febrero, el mismo que se detalla en la *Tabla 1*. La encuesta de satisfacción general se aplicó a 292 huéspedes de un total de 890 habitaciones salidas, lo que representa apenas un 33% del total, en el mes de febrero.

Cabe indicar que estas encuestas son aplicadas por parte del personal de recepción al huésped, las mismas que se manejan a nivel de la cadena hotelera, y cuyos resultados mensuales se analizan en una reunión con la gerencia y los directores de área.

Tabla 1. Resultados de encuestas satisfacción general

		 								
Resultados Finales de Encuestas										
Barceló Colón Miramar										
Febrero del 2013										
						Año Actual		Año Anterior		
Servicios del Hotel	5	4	3	2	1	Mes	Acc.	Mes	Acc.	
RECEPCIÓN	59%	30%	13%	0%	0%	8,10	8,97	9,26	9,19	
AMABILIDAD DEL PERSONAL	69%	27%	5%	0%	0%	9,28	9,28	9,22	9,25	
LIMPIEZA DE HABITACIÓN	66%	25%	10%	0%	0%	9,13	9,15	9,25	9,27	
MANTENIMIENTO DE HABITACION	65%	29%	8%	0%	0%	9,14	8,98	9,10	9,09	
AIRE ACONDICIONADO	72%	22%	8%	0%	0%	9,27	9,16	9,14	9,15	
SERVICIO TELEFONICO	66%	22%	13%	0%	0%	9,08	8,99	9,06	8,98	
SERVICIO DE LA VANDERIA	71%	19%	11%	0%	0%	9,21	9,08	9,32	9,18	
CALIDAD DE DESA Y UNO	64%	27%	10%	0%	0%	9,07	9,23	9,26	9,23	
VARIEDAD DE DESA Y UNO	60%	28%	13%	0%	0%	8,94	9,04	9,15	9,09	
CALIDAD DE COMIDA	56%	31%	15%	0%	0%	8,83	8,96	9,00	9,01	
VARIEDAD DE COMIDA	55%	31%	16%	0%	0%	8,79	8,87	8,94	8,92	
SERVICIO DE RESTAURANT	61%	30%	10%	0%	0%	8,76	9,05	9,37	9,09	
AMABILIDAD DEL PERSONAL	66%	27%	8%	0%	0%	9,16	9,27	9,38	9,36	
CALIDAD DE POSTRES	57%	29%	16%	0%	0%	8,83	8,85	8,96	8,94	
VARIEDAD DE POSTRES	56%	31%	15%	0%	0%	8,82	8,76	8,81	8,84	
SERVICIO DE BARES	57%	32%	12%	0%	0%	8,72	8,91	9,26	9,12	
AMABILIDAD DEL PERSONAL	67%	25%	10%	0%	0%	9,14	9,21	9,30	9,28	
LIMPIEZA DE LA PLAYA	62%	25%	14%	0%	0%	8,95	8,90	8,84	8,84	
LIMPIEZA DE LA PISCINA	60%	28%	13%	0%	0%	8,95	8,94	9,00	9,06	
JUEGOS Y DEPORTES	62%	28%	12%	0%	0%	9,00	8,85	8,95	8,94	
ENTRETENIMIENTO	62%	29%	10%	0%	0%	9,04	8,87	9,04	8,99	
ASCENSORES	69%	26%	7%	0%	0%	9,25	9,12	9,09	9,17	
Totales Servicios del Hotel	63%	27%	11%	0%	0%	9,03	9,02	9,09	9,07	
Amabilidad de Nuestro Personal	68%	25%	4%	0%	0%	9,22	9,27	9,26	9,29	
¿Ha estado antes en este Hotel?						Cant.	Mes	Acc.	Mes	Acc.
Si						94	32,00%	27,00%	27,00%	27,00%
No						101	35,00%	36,00%	41,00%	38,00%
No Responde						97	33,00%	37,00%	32,00%	36,00%
Información sobre la Muestra										
Cantidad de Encuestas							292	615	427	965
Cantidad de Habitaciones salidas							890	1829	700	1674
Lo que representa un							33,00%	34,00%	61,00%	58,00%

Fuente: Informes mensuales de Barceló Colón Miramar, 2013.

En términos de porcentaje, en la tabla 1 se muestra que los servicios de recepción y alimentación alcanzan a satisfacer al cliente en un promedio del 60%. Después de revisar el informe de resultados y comparar los datos del año 2013 y el año anterior (2012) durante el mismo mes de febrero, se realizó una gráfica de la tabla 1, para visualizar dichos resultados de forma más clara, como se muestra a continuación:

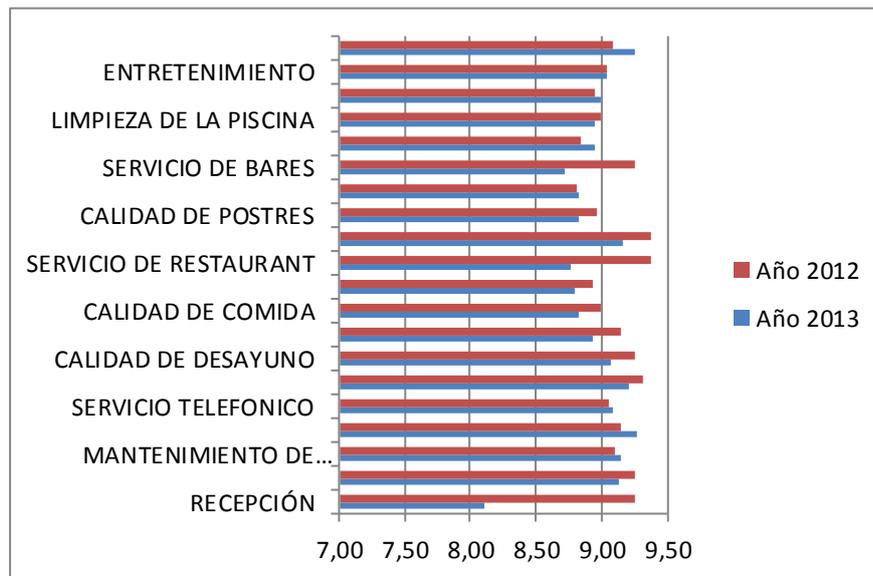


Figura 2. Gráfica comparativa de los servicios del hotel
Fuente: Informes mensuales de Barceló Colón Miramar, 2013.

Cabe indicar que la aplicación de las encuestas tuvieron las siguientes características:

Sexo: el 62,3% varones y el 37,7% mujeres.

Edad: de 18-30: 28,6% de 31-45: 35,8% de 46-65: 35,6%

Nacionalidad: ecuatoriano 65% y extranjero 35%

Para la gerencia del hotel una puntuación aceptable debe ser mayor a 8, sin embargo al analizar la figura 2, se muestra una puntuación aceptable pero menor en comparación con la del año anterior tanto en los servicios de recepción y alimentación, lo cual es una señal de alerta para mejorar.

Por lo tanto se determinó que se debe mejorar el desempeño de dos servicios: recepción y alimentos & bebidas, cuyos procesos se han determinado como procesos de mejora. Pues

el servicio de las áreas de recepción y alimentos & bebidas, han generado insatisfacción del cliente interno y externo, evidenciándose en estos resultados.

Así mismo, para facilitar la identificación de los procesos fue necesario conocer estas áreas y recoger en una lista todos los procesos y actividades que se desarrollan. Pues esto permitió posteriormente identificar y conocer la secuencia de los procesos tanto en el área de recepción y alimentos & bebidas.

2.1.1. Dirección de recepción

Para entrar en detalle sobre los procesos de recepción, es preciso recordar que si bien el área de recepción realiza sus funciones desde antes que el cliente llegue al hotel, durante su estadía, y hasta que éste se retira del mismo; la recepción mantiene relación con otras áreas del hotel, por ello se requiere trabajar coordinadamente con algunas áreas del hotel.

Estas áreas son: ama de llaves, alimentos & bebidas, seguridad, contabilidad, mantenimiento, compras, recursos humanos, además con todos los sub-departamentos de la recepción, que son front desk y reservas; pues la recepción es el eje donde se controlan todos los servicios ofrecidos a los huéspedes. Además, el área con la que existe mayor relación es la de ama de llaves, ya que es la encargada de preparar el principal servicio que se ofrece en el hotel: las habitaciones.

De acuerdo al organigrama organizacional del hotel Barceló Colón Miramar, la dirección de recepción es el conjunto de 2 sub-departamentos que son: front desk y reservas. En donde laboran 6 recepcionistas, 3 de ellas son bilingües, el servicio de recepción se cubre las 24 horas del día, el trabajo se divide en turnos de 8 horas.

Tanto front desk y reservas son servicios que se manejan con el sistema y para un mejor manejo del mismo, consta en el *Manual básico usuarios Finhotel América Latina*, los procesos básicos de reservas y recepción (sólo para uso interno personal hoteles Barceló). A continuación el organigrama del área de recepción:

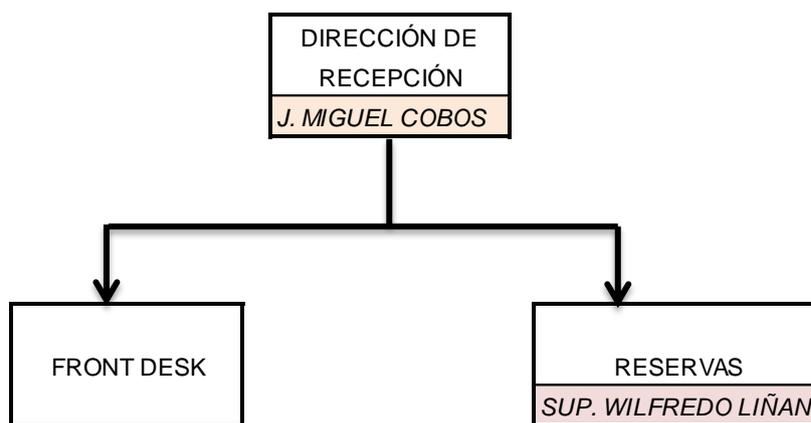


Figura 3. Organigrama de la Dirección de Recepción
Fuente: Organigrama del Hotel Barceló Colón Miramar

2.1.2. Dirección de alimentos y bebidas

Esta dirección abarca todo lo relacionado con el servicio gastronómico, desde su producción hasta el servicio. De acuerdo al organigrama del hotel Barceló Colón Miramar, la dirección de alimentos y bebidas es el conjunto de 2 sub-departamentos que son: cocina, restaurantes y bares.

Ambos servicios se manejan con el sistema y para un mejor manejo del mismo, consta en el *Manual básico usuarios Finhotel América Latina*, gestión de restaurantes (sólo para uso interno personal hoteles Barceló). La dirección de alimentos & bebidas es uno de los más importantes dentro del hotel, ya que genera un buen margen de ganancia, complementando los otros servicios adicionales.

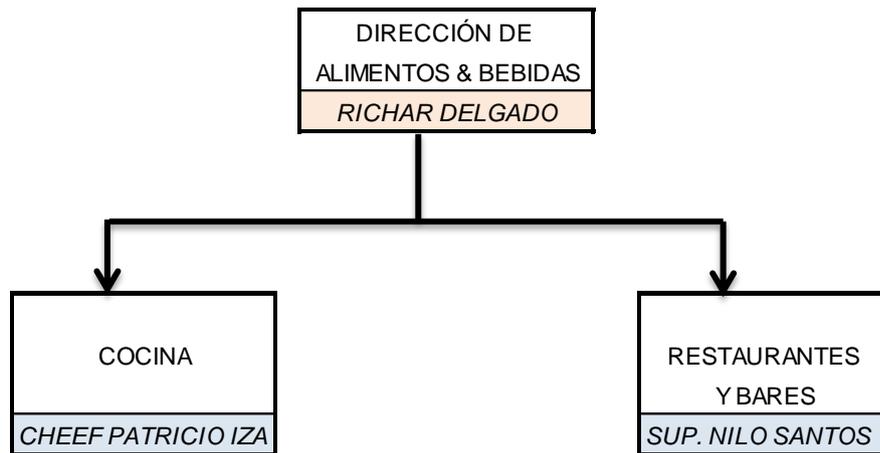


Figura 4. Organigrama de la Dirección de Alimentos & Bebidas
Fuente: Organigrama del Hotel Barceló Colón Miramar

La dirección alimentos & bebidas es considerada como una unidad de producción que necesita una coordinación con el resto de los departamentos para que puedan cumplirse sus objetivos, se relaciona con las siguientes áreas del hotel: dirección general, recepción, reservas, ventas, recursos humanos, mantenimiento. En cuanto a la dirección de alimentos & bebidas, como muestra la *figura 4*, se divide en restaurantes & bares, cocina; estos a su vez se sub dividen de la siguiente manera:

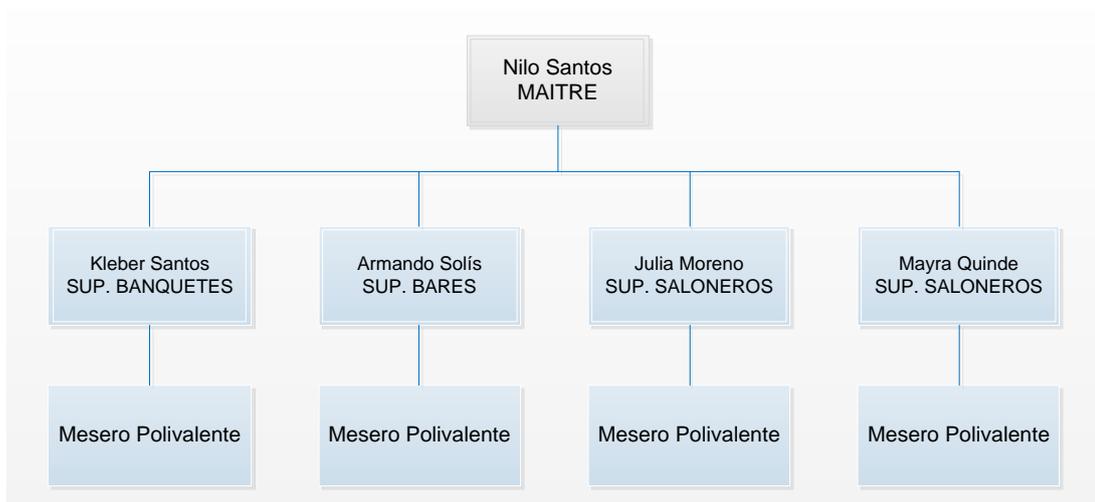


Figura 5. Organigrama de restaurantes y bares
Fuente: Hotel Barceló Colón Miramar

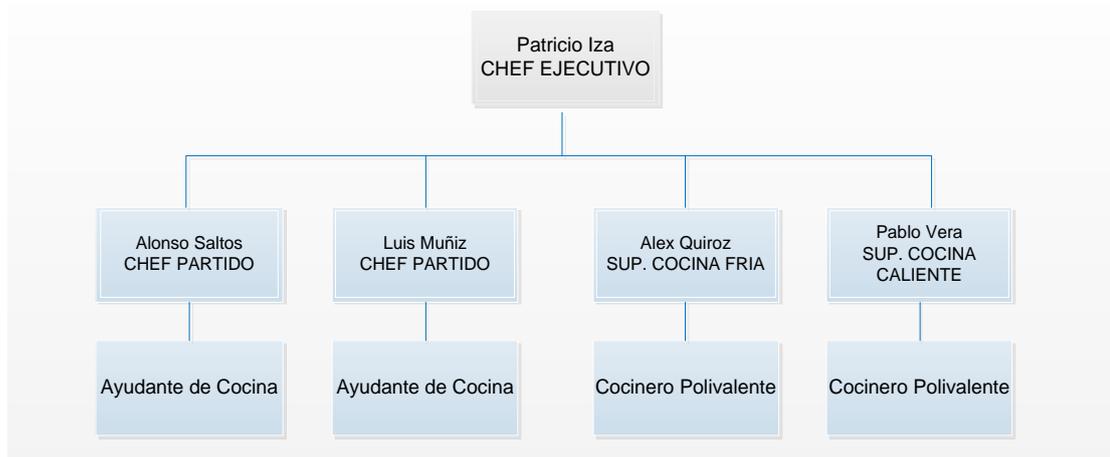


Figura 6. Organigrama de cocina
Fuente: Hotel Barceló Colón Miramar

2.2. Descripción de los procesos actuales

Es importante indicar que todas las áreas que constituyen el hotel tienen gran importancia, sin embargo existen procesos determinados que deben seguirse en ciertas áreas. El hotel Barceló Colón Miramar tiene un instructivo llamado Procesos de aprovisionamiento (LATAM be), el mismo que grafica en flujogramas 15 procesos que se realizan en diferentes áreas administrativas, mencionando también los departamentos responsables, estos procesos son relacionados a (Anexo 2):

1. Proceso de aprovisionamiento I
2. Proceso de aprovisionamiento II
3. Gestión de materiales
4. Gestión de proveedores
5. Acuerdos precarios
6. Proceso de compras
7. Aprovisionamiento externo I
8. Aprovisionamiento externo II
9. Solicitudes de pedido
10. Aprovisionamiento Interno
11. Gestión de stocks
12. Gestión de inventarios
13. Verificación de facturas logísticas
14. Aprovisionamiento material en consigna I

15. Aprovisionamiento material en consigna II

El instructivo de los Procesos de aprovisionamiento (LATAM be) pauta la representación gráfica solo de 15 procesos, que se relacionan solo con determinadas áreas, sin embargo todas las áreas del hotel tienen una función concreta y específica, y que igualmente desempeñan un papel importante dentro del hotel Barceló Colón Miramar.

2.2.1. Descripción del recepcionista

De acuerdo a la norma técnica ecuatoriana del INEM, *el recepcionista* se ocupa, principalmente, de recibir y registrar al cliente a su llegada (check in); relacionar al huésped con los diversos servicios del establecimiento y efectuar los procesos de salida del huésped (check out). Además debe cumplir requisitos que generen los resultados esperados que se detallan a continuación:

- a) Controlar el acceso a las habitaciones, sobre el uso de la llave de la habitación y visitas del huésped.
- b) Apoyar al huésped sobre la información que requiera.
- c) Coordinar el trabajo con el resto del equipo humano de recepción.
- d) Conocer el manejo de los equipos de recepción.
- e) Servir de nexo entre los huéspedes y las otras áreas del hotel.
- f) Garantizar la seguridad y privacidad del huésped y del hotel.
- g) Asegurar la satisfacción del cliente.
- h) Cuidar de la apariencia personal.
- i) Mantener buenas relaciones con las otras áreas del hotel.

2.2.2. Competencia

La dirección de recepción del hotel Barceló Colón Miramar se rige bajo la norma técnica ecuatoriana del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEM), el cual menciona que para alcanzar los resultados esperados, el recepcionista, debe ser competente con base en los siguientes *conocimientos*:

- a) Dominio del sistema tarifario;
- b) procesos de ingreso (check in) y salida (check out) del huésped;
- c) procedimientos de seguridad relacionados con el control de acceso a las habitaciones y demás áreas de circulación social;
- d) servicios de hotelería, funciones generales de cada departamento de un establecimiento de alojamiento;
- e) procedimientos básicos de telefonía, incluyendo manejo de códigos para llamada de larga distancia nacional e internacional, tarifas a cobrar, horarios con descuento, posibilidades de uso celular no local, números de teléfonos útiles en caso de emergencia y uso de la guía telefónica;
- f) términos técnicos de hotelería relativos a la recepción;
- g) medios de acceso a información de servicio de atractivos turísticos, lugares para comprar, sus condiciones de seguridad, costos, horarios y reservas;
- h) requisitos de higiene personal;
- i) reglas de etiqueta y protocolo;
- j) relaciones humanas;
- k) manejo de hojas de cálculo, procesador de palabras e internet;

Así también, el recepcionista, debe tener las siguientes *habilidades*:

- a) Debatir afablemente en discusiones;
- b) lectura y escritura, con capacidad de comunicación oral simple, de forma sintética y caligrafía legible;
- c) comunicación verbal clara y articulada, inclusive por teléfono, con manejo de gramática y vocabulario adecuados;
- d) predisposición para integrarse al trabajo en equipo;
- e) obtención de la cooperación de colegas y de otros sectores;
- f) capacidad de relacionarse con los clientes;
- g) capacidad para realizar una evaluación completa de la situación antes de tomar una decisión.

Reservas: las solicitudes de reservas, suelen realizarse por teléfono, fax, e-mail, otros; y no siempre las realiza el cliente que va a recibir el servicio, sino puede hacerlo su secretaria o asistente. Las suelen hacer: personas particulares, agencias de viajes,

empresas, centrales de reservas; y pueden ser tanto para individuales como para grupos. Sus funciones son:

- Promover los servicios del hotel.
- Atender solicitudes de reservas, cambios, tarifas y servicios.
- De acuerdo a la disponibilidad confirmar, cancelar y modificar reservas.
- Es el encargado de elaborar estadísticas y previsiones.
- Controla la ocupación futura.
- Evita sobreventas.
- Informa sobre los pronósticos de ocupación.

2.2.3. Descripción del capitán de meseros

De acuerdo a la norma técnica ecuatoriana del INEM, *el capitán de meseros* se ocupa, principalmente, de planificar y supervisar el servicio; elaborar el menú; liderar y capacitar el equipo; recibir, acomodar y ayudar al cliente; solicitar el pedido; finalizar y servir platos y bebidas especiales; cuidar de la calidad del servicio y asegurar la satisfacción del cliente. Además debe cumplir requisitos que generen los resultados esperados que se detallan a continuación:

- a) Atender al cliente
- b) Supervisar la finalización de la atención
- c) Organizar y coordinar servicio especial
- d) Cuidar de la seguridad de los clientes
- e) Participar de la composición del menú
- f) Asegurar la satisfacción del cliente
- g) Coordinar y administrar al equipo
- h) Supervisar la presentación personal

2.2.4. Competencia

La dirección de alimentos & bebidas del hotel Barceló Colón Miramar se rige bajo la norma técnica ecuatoriana del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEM), el cual menciona que para alcanzar los resultados esperados, el capitán de meseros, debe ser competente con base en los siguientes *conocimientos*:

- a) Normas de etiqueta y protocolo en la mesa y en el salón;
- b) normas de servicio de eventos especiales;
- c) historia y principios de combinación y preparación de platos y salsas tradicionales y montaje final de platos;
- d) principios básicos de enología, servicio de vinos y técnicas para servir bebidas;
- e) NTE INEM 2 458;
- f) términos técnicos relativos al servicio de alimentos y bebidas;
- g) principios de administración de personal y de existencias (stock), con énfasis en liderazgo y optimización de uso del material disponible;
- h) requisitos de higiene personal adecuados a la ocupación;
- i) operación de los equipos de salón, cocina y bar, con los respectivos procedimientos de seguridad;
- j) técnicas de servicios especiales como flambeo, técnicas de trinchado;

Así también, el capitán de meseros, debe tener las siguientes *habilidades*:

- a) Cálculos, con empleo de formula simple;
- b) lectura y escritura clara para anotación de pedidos y llenado de formularios;
- c) comunicación oral, clara y articulada, con empleo de gramática y vocabulario adecuado;
- d) análisis del comportamiento humano e interpretación de lenguaje corporal, en particular, gestual;
- e) manejo de crisis en situaciones especiales con clientes;
- f) raciocinio lógico y habilidad verbal;
- g) agudeza auditiva para identificar pedido y llamado;

Además el capitán de meseros debe tener las siguientes *actitudes*:

- a) Detallista. Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.
- b) Confiable. Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y que decir, hace que otros se sientan cómodos.
- c) Atento. Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.
- d) Equilibrado emocionalmente. No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.
- e) Controlador. Asume el control, se responsabiliza, dirige, organiza, supervisa a otros.

2.2.5. Descripción del mesero polivalente

De acuerdo a la norma técnica ecuatoriana del INEM, *el mesero polivalente* se ocupa, principalmente, de recibir y acoger al cliente; servir alimentos y bebidas y cuidar del arreglo del punto de venta o servicio. Además debe cumplir requisitos que generen los resultados esperados que se detallan a continuación:

- a) Atender al cliente
- b) Presentar el menú o carta
- c) Servir al cliente
- d) Actuar como nexo entre el cliente y las otras áreas del establecimiento
- e) Finalizar la atención y recibir el pago
- f) Cuidar de la seguridad de los alimentos
- g) Cuidar del arreglo del punto de venta
- h) Representar y vender
- i) Operar equipos del salón y punto de venta

2.2.6. Competencia

La dirección de alimentos & bebidas del hotel Barceló Colón Miramar se rige bajo la norma técnica ecuatoriana del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEM), el cual menciona

que para alcanzar los resultados esperados, el mesero polivalente, debe ser competente con base en los siguientes *conocimientos*:

- a) Tipos de servicio a la mesa y al cliente según puntos de venta;
- b) normas de etiqueta a la mesa y en el salón;
- c) preparación básica de alimentos y bebidas;
- d) técnicas para servir bebidas, licores, bajativos, digestivos y vino;
- e) requisitos de higiene personal adecuados a la ocupación;
- f) NTE INEM 2 458;
- g) operación de los equipos de salón y comedor, cafetería, lugar donde se preparan alimentos ligeros y procedimientos de seguridad;
- h) técnicas de comunicación en el servicio;
- i) técnicas de servicio.

Así también, el mesero polivalente, debe tener las siguientes *habilidades*:

- a) Cálculo de las cuatro operaciones aritméticas;
- b) lectura y escritura para anotación de pedidos y llenado de formularios con caligrafía legible;
- c) comunicación oral, clara y articulada, con empleo de gramática y vocabulario adecuado;
- d) trabajo en equipo;
- e) interpretación de lenguaje corporal, en particular, gestual;

Por lo tanto luego de revisar la información documental y de las entrevistas con el personal, se pudo estar al tanto de qué conocimientos, habilidades y actitudes deben tener para ejercer el cargo de recepcionistas, capitán de meseros y meseros polivalentes; en teoría los resultados que se esperan de ellos, es un listado enmarcado en la norma del INEM.

Sin embargo para ampliar el presente estudio, se tomó en consideración el desempeño actual de las áreas de recepción y alimentos & bebidas; mediante la observación que se realizó, se recopiló información sobre ambos procesos y se graficaron los diagramas de

flujo de los subprocesos tanto de recepción y alimentos & bebidas, los cuales no tienen estas áreas actualmente, estos subprocesos son:

- ❖ Registro de ingreso del huésped (check in)
- ❖ Registro de salida del huésped (check out)
- ❖ Control del acceso a las habitaciones
- ❖ Control de reservas
- ❖ Servicio de restaurantes y bares
- ❖ Servicio a las habitaciones (room service)
- ❖ Servicio de banquetes

Aunque el hotel Barceló Colón Miramar no tiene diseñados sus procesos operativos, se elaboró siete diagramas de flujos que corresponden a los subprocesos mencionados anteriormente, para conocer con claridad las actividades donde hay que mejorar; por lo tanto se muestran de manera sencilla y en la forma como se van desarrollando las actividades.

Tabla 2. Descripción actual del subproceso de registro de ingreso del huésped (check in)

No.	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS DE FLUJO	MINUTOS	○	⇒	D	■	▽	⊙
1	Cliente: solicita habitación.	○	1 min.	●					
2	Recepción: verifica en el sistema.	□	2 min.					●	
3	Recepción: espera actualización del sistema.	D	1 min.			●			
4	Recepción: confirma disponibilidad al cliente.	○	1 min.	●					
5	Cliente: proporciona sus datos personales.	○	2 min.	●					
7	Recepción: registra el ingreso en ficha.	○	1 min.	●					
8	Recepción: registra el ingreso en el sistema.	○	2 min.	●					
9	Recepción: archiva la ficha del check in.	▽	1 min.					●	
10	Recepción: entrega llave al huésped.	○	1 min.	●					
11	Recepción: indica ubicación de ascensor.	○	1 min.	●					
11	Huésped: consulta piso de habitación.	○	1 min.	●					
12	Recepción: indica el número de piso.	○	1 min.	●					
13	Huésped: traslada su equipaje a la habitación.	⇒	2 min.		●				
TOTAL			17 min.	9	1	1	1	1	-

Elaboración propia

En la tabla anterior se detallan las 13 actividades que se realizan actualmente en el subproceso de registro de ingreso del huésped, considerando el tiempo de 17 minutos que lleva desarrollarlas, la secuencia en la que se realizan y quienes intervienen, desde que el cliente solicita habitación hasta su alojamiento.

Tabla 3. Descripción actual del subproceso de registro de salida del huésped (check out)

No.	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS DE FLUJO	MINUTOS	○	⇒	␣	□	▽	⊙
1	Huésped: indica su salida.	○	1 min.	●					
2	Recepción: solicita las llaves.	○	1 min.	●					
3	Recepción: verifica en el sistema fecha de ingreso.	□	1 min.				●		
4	Recepción: espera actualización del sistema.	␣	1 min.					●	
5	Recepción: solicita informe de habitación.	○	1 min.	●					
6	Ama de llaves: verifica el estado de la habitación.	□	1 min.				●		
7	Ama de llaves: emite informe a recepción.	○	1 min.	●					
8	Huésped: pide la cuenta de la habitación.	○	1 min.	●					
9	Recepción: emite factura al huésped.	○	1 min.	●					
10	Huésped: verifica los cargos de la factura.	□	1 min.				●		
11	Huésped: cancela el valor de la factura.	○	1 min.	●					
12	Recepción: recibe el pago.	○	1 min.	●					
13	Recepción: entrega encuesta de satisfacción.	○	2 min.	●					
14	Huésped: llena encuesta.	○	2 min.	●					
15	Recepción: archiva la copia de la factura.	▽	1 min.					●	
16	Huésped: entrega encuesta.	○	1 min.	●					
17	Recepción: archiva la encuesta.	▽	1 min.					●	
18	Huésped: toma su equipaje y se retira.	⇒	1 min.		●				
TOTAL			20 min.	11	1	1	3	2	-

Elaboración propia

En la tabla 3 se detallan las 18 actividades que se realizan actualmente en el subproceso de registro de salida del huésped, considerando el tiempo de 20 minutos que lleva desarrollarlas, la secuencia en la que se realizan y quienes intervienen, desde que el cliente indica su salida hasta su retiro del hotel.

Tabla 4. Descripción actual del subproceso de control de acceso a las habitaciones

No.	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS DE FLUJO	MINUTOS	○	➡	⏏	□	▽	Ⓡ
1	Visitas: piden se les anuncie.	○	2 min.	●					
2	Recepción: solicita información.	○	6 min.	●					
3	Visitas: dan sus nombres.	○	3 min.	●					
4	Recepción: verifica sus identificaciones.	□	2 min.				●		
5	Recepción: llama a la habitación.	○	6 min.	●					
6	Recepción: permite la entrada.	○	2 min.	●					
7	Recepción: guía a las visitas a la sala de espera.	➡	6 min.		●				
8	Visitas: esperan al huésped.	⏏	3 min.						
9	Recepción: supervisa la estancia de las visitas.	□	10 min.				●		
10	Visitas: se retiran del hotel.	➡	2 min.		●				
11	Recepción: registra la salida de las visitas.	○	2 min.	●					
12	Recepción: archiva el registro de visitas.	▽	3 min.					●	
TOTAL			47 min.	6	2	1	2	1	-

Elaboración propia

En la tabla 4 se detallan las 12 actividades que se realizan actualmente en el subproceso de control acceso a las habitaciones, considerando el tiempo 47 minutos que lleva desarrollarlas, la secuencia en la que se realizan y quienes intervienen.

Tabla 5. Descripción actual del subproceso de control de reservas

No.	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS DE FLUJO	MINUTOS	○	⇒	D	□	▽	⊙
1	Cliente: solicita reserva.	○	1 min.	●					
2	Reservas: pregunta por el tipo de habitación.	○	1 min.	●					
3	Cliente: averigua habitaciones y precios.	○	1 min.	●					
4	Reservas: proporciona información solicitada.	○	3 min.	●					
5	Cliente: indica la habitación que desea.	○	2 min.	●					
6	Reservas: verifica disponibilidad en el sistema.	□	2 min.				●		
7	Reservas: pide los datos del cliente.	○	2 min.	●					
8	Reservas: llena la solicitud.	○	4 min.	●					
9	Reservas: deja la reserva en bandeja de archivos.	D	1 min.			●			
10	Cliente: consulta sobre formas de pago.	○	2 min.	●					
11	Reservas: indica las formas de pago.	○	2 min.	●					
12	Cliente: anticipa pago con tarjeta.	○	1 min.	●					
13	Reservas: verifica los datos del cliente y tarjeta.	□	2 min.				●		
14	Reservas: realiza el pago e imprime el voucher.	○	3 min.	●					
15	Cliente: se despide.	○	1 min.	●					
16	Reservas: toma la reserva de la bandeja.	○	1 min.	●					
17	Reservas: adjunta el voucher a la reserva.	○	2 min.	●					
18	Reservas: guarda la reserva en el sistema.	▽	3 min.					●	
19	Reservas: archiva la reserva en folder.	▽	1 min.					●	
TOTAL			35 min.	14	-	1	2	2	-

Elaboración propia

En la tabla 5 se detallan las 19 actividades que se realizan actualmente en el subproceso de control de reservas, especificando el tiempo de 35 minutos que lleva desarrollarlas, la secuencia en la que se realizan y quienes intervienen, desde que el cliente solicita reserva hasta el archivo de la reserva en el folder.

Tabla 6. Descripción actual del subproceso de servicio de restaurantes y bares

No.	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS DE FLUJO	MINUTOS						
1	Cliente: llega al restaurant.		1 min.						
2	Mesero: entrega cartilla.		1 min.						
3	Cliente: pide se le tome la orden.		1 min.						
4	Mesero: toma el pedido.		2 min.						
5	Mesero: se dirige a la cocina.		2 min.						
6	Mesero: entrega el pedido al cheff ejecutivo.		1 min.						
7	Cliente: espera el pedido.		5 min.						
8	Cheff ejecutivo: entrega el pedido al ayudante.		1 min.						
9	Ayudante: prepara los alimentos.		12 min.						
10	Ayudante: solicita a bodega insumos faltantes.		2 min.						
11	Ayudante: espera insumos faltantes.		5 min.						
12	Ayudante: recibe insumos para terminar preparación.		15 min.						
13	Cocinero: entrega el pedido a mesero.		1 min.						
14	Mesero: lleva el pedido.		1 min.						
15	Mesero: sirve el pedido.		1 min.						
16	Cliente: no conforme con el pedido.		2 min.						
17	Mesero: retira el pedido.		1 min.						
18	Mesero: acude a entregar el pedido al cocinero.		2 min.						
19	Cocinero: recibe el pedido inconforme.		1 min.						
20	Mesero: sirve snacks al cliente.		1 min.						
21	Cliente: espera el pedido.		4 min.						
22	Cocinero: verifica el sabor del pedido.		1 min.						
23	Cocinero: entrega el pedido a mesero.		1 min.						
24	Mesero: se dirige a servir.		2 min.						
25	Cliente: se sirve los alimentos.		8 min.						
26	Mesero: consulta al cliente si desea algo más.		1 min.						
27	Mesero: retira la vajilla.		2 min.						
28	Mesero: entrega la factura.		2 min.						
29	Cliente: cancela la factura.		2 min.						
30	Mesero: lleva el pago a caja.		2 min.						
31	Cliente: recibe cambio y deja propina.		1 min.						
32	Cliente: se retira		1 min.						
TOTAL			85 min.	20	7	3	1	-	1

Elaboración propia

En la tabla 6 se detallan las 32 actividades que se realizan actualmente en el subproceso de servicio de restaurantes y bares, especificando el tiempo de 85 minutos que lleva desarrollarlas, la secuencia en la que se realizan.

Tabla 7. Descripción actual del subproceso de servicio a las habitaciones (room service)

No.	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS DE FLUJO	MINUTOS	○	⇒	␣	□	▽	⊙
1	Huésped: llama a pedir servicio a la habitación.	○	1 min.	●					
2	Recepción: atiende la llamada.	○	2 min.	●					
3	Recepción: toma el pedido.	○	4 min.	●					
4	Huésped: espera el room service.	␣	5 min.			●			
5	Recepción: llama a la camarera.	○	2 min.	●					
6	Camarera: acude a la recepción.	⇒	2 min.		●				
7	Camarera: recibe el pedido.	○	2 min.	●					
8	Camarera: va a la cocina.	⇒	3 min.		●				
9	Camarera: entrega pedido a cocinero.	○	1 min.	●					
10	Cocinero: recibe y entrega el pedido al ayudante.	○	1 min.	●					
11	Ayudante de cocina: prepara el pedido.	○	20 min.	●					
12	Ayudante de cocina: sirve el pedido.	○	3 min.	●					
13	Ayudante de cocina: avisa pedido listo a camarera.	○	1 min.	●					
14	Camarera: alista la bandeja.	○	2 min.	●					
15	Camarera: llama a recepción a confirmar entrega.	○	2 min.	●					
16	Camarera: lleva pedido a la habitación.	⇒	7 min.		●				
17	Huésped: recibe a la camarera.	○	1 min.	●					
18	Camarera: sirve el pedido.	○	2 min.	●					
19	Camarera: recibe propina.	○	1 min.	●					
20	Camarera: se retira.	⇒	1 min.		●				
TOTAL			63 min.	15	4	1	-	-	-

Elaboración propia

En la tabla 7 se detallan las 20 actividades que se realizan actualmente en el subproceso de servicio a las habitaciones, especificando el tiempo de cada actividad, que en este caso se realizan en un total de 63 minutos, además se ilustra la secuencia en la que se desarrollan.

Tabla 8. Descripción actual del subproceso de servicio de banquetes

No.	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS DE FLUJO	MINUTOS	○	➡	⤵	□	▽	Ⓡ
1	Cliente: llega a solicitar el servicio de banquete.	➡	2 min.						
2	Mesero: recibe al cliente.	○	1 min.	●					
3	Mesero: entrega la cartilla al cliente.	○	2 min.	●					
4	Mesero: va a dar aviso al coordinador de eventos.	➡	2 min.						
5	Supervisor de banquete: se presenta a dar asesoría.	○	15 min.	●					
6	Cliente: escoje el menù del banquete.	○	10 min.	●					
7	Supervisor de banquete: llena contrato.	○	5 min.	●					
8	Cliente: se retira con el contrato.	➡	1 min.						
9	Supervisor: va a entregar orden de menù al cheff.	➡	5 min.						
10	Cheff: entrega orden de menù al cocinero.	○	2 min.	●					
11	Cocinero: coordina preparación del menù.	⤵	5 min.						
12	Ayudantes de cocina: preparan el menù.	○	50 min.	●					
13	Cocinero: ayuda en la preparación.	○	10 min.	●					
14	Cheff: avisa orden del menù lista.	○	2 min.	●					
15	Supervisor de banquete: decora salón para el evento.	○	30 min.	●					
16	Cliente: llega a recibir a los invitados.	➡	20 min.						
17	Meseros: sirven el banquete a los invitados.	○	35 min.	●					
18	Meseros: atienden quejas de invitados sobre el menù.	○	15 min.	●					
19	Meseros: retiran y traen nuevo menù.	Ⓡ	15 min.						●
20	Cliente: espera la cuenta.	⤵	10 min.						
21	Mesero: entrega la cuenta de gastos adicionales.	○	4 min.	●					
22	Cliente: cancela la factura.	○	3 min.	●					
23	Mesero: retira el pago.	○	1 min.	●					
24	Mesero: entrega el cambio.	○	2 min.	●					
25	Cliente: se retira.	➡	2 min.						
TOTAL			249 min.	16	6	2	-	-	1

Elaboración propia

En la tabla anterior se detallan las 25 actividades que se realizan actualmente en el subproceso de servicio de banquetes, especificando el tiempo de cada actividad, que en este caso se realizan en un total de 249 minutos, además se ilustra la secuencia en la que se desarrollan.

Para hacer un mejor análisis de la situación actual de los procesos de recepción y alimentos & bebidas, se realizó un resumen de los siete subprocesos revisados anteriormente (tabla 26), en donde se detallan las operaciones que se realizan para el registro del check in son 9, de un total de 13 operaciones; lo cual es bueno si tomara menos de 17 minutos desarrollarlas. Mientras que en el check out, aumentan las operaciones a 11, se realizan 3 verificaciones y así mismo el tiempo en que se desarrollan

no es tan favorable pues les toma 20 minutos. Por otro lado en el acceso a las habitaciones se registran 6 operaciones, se desarrollan 2 controles, y aunque en total son 12 actividades las que se ejecutan estas toman un tiempo de 47 minutos. Veamos la diferencia con el control de reservas pues con 14 operaciones de un total de 19 actividades, estas se desarrollan en un tiempo de 35 minutos.

Así también, se realizó un resumen de la situación actual del proceso de alimentos & bebidas para poder analizar mejor tanto las actividades que se desarrollan como el tiempo que les lleva hacerlo, en donde se resume la situación actual de los 3 subprocesos objeto de estudio, en donde se observa un mayor número de operaciones, transportes, demoras, controles y así también se requiere un mayor tiempo para desarrollarlas, el proceso de alimentos & bebidas con tres subprocesos requiere de 77 actividades (ver tabla 26).

Luego de conocer la forma en cómo se están desarrollando las actividades en el área de recepción y alimentos & bebidas, de encontrar un exceso actividades, algunas incluso que no aportan valor al proceso, exceso de tiempo en actividades; se realizó una propuesta de mejora en cuanto a estos procesos, la cual que se detalla en el capítulo 5.

2.3. Seguimiento y mejora de los procesos identificados

El hotel Barceló Colón Miramar, realiza un seguimiento a la satisfacción del huésped, a través de una encuesta que mide la satisfacción general, es decir sobre todos los servicios que recibió en su estancia en el hotel; la misma que el huésped la llena al salir, la recepcionista le entrega una hoja opcional donde el huésped llena sus datos, califica la amabilidad del personal del hotel en general y realiza sugerencias, y una segunda hoja donde se califica con un puntaje de 5 a 1, los siguientes servicios:

- Recepción
- Amabilidad del personal
- Limpieza de habitación
- Mantenimiento de habitación
- Aire acondicionado
- Servicio telefónico
- Servicio de lavandería
- Calidad de desayuno
- Variedad de desayuno
- Calidad de comida
- Variedad de comida
- Servicio de restaurante

- Calidad de postres
- Variedad de postres
- Servicio de bares
- Limpieza de la playa
- Limpieza de la piscina
- Juegos y deportes
- Entretenimiento
- Ascensores

En esta encuesta, el huésped puede calificar cualquiera de los servicios anteriormente mencionados, como: excelente, bueno, normal, deficiente y mal, considerando un excelente servicio con una puntuación de 5 y un mal servicio con 1. Además en esta encuesta se hace énfasis a la calificación de la amabilidad del personal del hotel, por lo que la misma pregunta se repite tres veces. Además es de fácil comprensión y está también traducida en inglés, para que todos tengan la opción de llenarla (Anexo 1).

Al final de cada mes se realiza un informe de resultados, sobre las encuestas de satisfacción general relacionado al servicio que el huésped calificó; el departamento de animación es el encargado de generar este informe. Cada fin de mes, se realiza una reunión donde se revisa el puntaje obtenido de cada departamento, en el rango del 1 al 10.

Se considera que un departamento tiene un promedio aceptable de entre 8 a 10, según lo dispuso la cadena del Grupo Barceló. Aunque es de gran utilidad la información de los resultados de las encuestas, para tomar decisiones al respecto, es necesario establecer controles para poder monitorear los procesos que se realizan en el área operativa, específicamente en para los proceso de recepción y alimentos & bebidas.

Para lo cual se revisó la documentación del hotel Barceló Colón Miramar referente a las áreas recepción y alimentos & bebidas, posterior se realizó lluvia de ideas con el personal que participan en ambos procesos a fin de determinar los indicadores más adecuados que sirvan como termómetros para recepción y alimentos & bebidas, cabe indicar que la primera impresión para ellos fue de temor, luego de que se trataba de algo importante. El resultado de este fueron los siguientes indicadores:

Tabla 9. Indicadores propuestos para los procesos de Recepción

Indicador	Fórmula
Encuesta de satisfacción General	Calificación del servicio
Eficacia de la Planificación	$\frac{\# \text{ de actividades planeadas}}{\# \text{ de actividades en proceso}}$
Porcentaje de la muestra	$\frac{\# \text{ de encuestas realizadas}}{\# \text{ de habitaciones salidas}}$
Porcentaje de conflictos atendidos	$\frac{\# \text{ de soluciones efectivas}}{\# \text{ de conflictos presentados}}$
Reservas rechazadas por periodo	Demanda no atendida en el corto plazo
Coefficiente de ocupación	$\frac{\# \text{ de habitaciones ocupadas}}{\# \text{ de habitaciones disponibles}}$

Elaborado por: autora

Tabla 10. Indicadores propuestos para los procesos de Alimentos & Bebidas

Indicador	Fórmula
Encuesta de satisfacción General	Calificación del servicio
Eficacia de la Planificación	$\frac{\# \text{ de actividades planeadas}}{\# \text{ de actividades en proceso}}$
Informe del Servicio	$\frac{\# \text{ de opiniones B/R/M}}{\text{Total de opiniones recibidas}}$
Nivel de cumplimiento	$\frac{\# \text{ de pedidos cumplidos} \times 100}{\# \text{ total de pedidos requeridos}}$
Eficiencia	\$ Costo de todas las actividades no supere el presupuesto
Informe de eventos	$\frac{\# \text{ de incidencias sobre el Banquete}}{\# \text{ total de incidencias en el área}}$

Elaborado por: autora

Así también se determinó otros aspectos sobre los indicadores que se mencionan en la *tabla 11* para controlar los procesos de recepción y alimentos & bebidas, en cuanto a:

- ❖ La finalidad de medir los procesos de recepción y alimentos & bebidas.
- ❖ Se estableció de dos a más indicadores para cada uno de los procesos.
- ❖ La fórmula de cálculo para evaluarlos.
- ❖ La frecuencia con se medirá, es decir cada qué tiempo.
- ❖ Los responsables de medir los procesos de recepción y alimentos & bebidas.

Tabla 11. Indicadores de gestión para los procesos de recepción y alimentos & bebidas

Indicador	Fórmula	Frecuencia	Responsable	Fuente de datos
Encuesta de satisfacción General	Calificación del servicio por el cliente	Mensual	Sistemas de Gestión	Áreas Operativas
Eficacia de la Planificación	$\frac{\# \text{ de actividades planeadas}}{\# \text{ de actividades en proceso}}$	Mensual	Director de Área	Áreas Operativas
Porcentaje de la muestra	$\frac{\# \text{ de encuestas realizadas}}{\# \text{ de habitaciones salidas}}$	Mensual	Director de Recepción	Recepción
Porcentaje de conflictos atendidos	$\frac{\# \text{ de soluciones efectivas}}{\# \text{ de conflictos presentados}}$	Mensual	Director de Recepción	Recepción
Reservas rechazadas por periodo	Demanda no atendida en el corto plazo	Mensual	Director de Recepción	Recepción
Coeficiente de ocupación	$\frac{\# \text{ de habitaciones ocupadas}}{\# \text{ de habitaciones disponibles}}$	Mensual	Director de Recepción	Recepción
Informe del Servicio	$\frac{\# \text{ de opiniones B/R/M}}{\text{Total de opiniones recibidas}}$	Mensual	Director de Área	Áreas Operativas
Nivel de cumplimiento	$\frac{\# \text{ de pedidos cumplidos} \times 100}{\# \text{ total de pedidos requeridos}}$	Mensual	Director de A&B	Alimentos & Bebidas
Eficiencia	\$ Costo de todas las actividades no supere el presupuesto	Trimestral	Director de A&B	Alimentos & Bebidas
Informe de eventos	$\frac{\# \text{ de incidencias sobre el Banquete}}{\# \text{ total de incidencias en el área}}$	Mensual	Director de A&B	Alimentos & Bebidas

Fuente: Hotel Barceló Colón Miramar

Como consecuencia de lo anteriormente manifestado, se formalizó un indicador por cada proceso que permitirán medir los resultados, además el seguimiento de los procesos de recepción y alimentos & bebidas, en conclusión esto se muestra a través de la *tabla 11* donde se muestran los Indicadores de gestión para ambos procesos y posterior a ello se diseñó una ficha por cada indicador, las cuales se detallan en la sección 5.3 del capítulo 5.

2.4. Propuesta de mejora de los procesos

Con lo anteriormente expuesto es necesario mejorar los procesos actuales operativos de recepción y alimentos & bebidas, en los cuales se están presentando deficiencias que afectan tanto el clima laboral de las áreas relacionadas a la problemática existente. Así también, esta situación ha generado las consecuencias afectando a los huéspedes del hotel, y a los clientes internos, es decir, compañeros de otras áreas del hotel; con una mejora de los procesos en las áreas de recepción y alimentos & bebidas, se busca aumentar la capacidad para competir, mejorar el uso de los recursos disponibles y que las áreas involucradas puedan centrarse en el cliente y su satisfacción.

Pese a que las encuestas de satisfacción general, son de mucha utilidad para conocer la opinión de los huéspedes, se deben tomar medidas correctivas para mejorar los diferentes servicios que ofrece el hotel, como se expuso es necesario tener el control, poder medir a través de indicadores, y el resultados de estos nos permitirán conocer como se ha ido gestionando los procesos, que actualmente no tienen indicadores de gestión.

Por lo que fue necesario continuar con el proceso de mejoramiento de los procesos de recepción y alimentos & bebidas permitan identificar las falencias para poder hacerlos cambios necesarios, en beneficio del personal involucrado y contribuir así a los objetivos establecidos por el hotel.

Para ello se debe también adoptar una gestión por procesos que le permita al hotel Barceló Colón Miramar establecer un cambio planeado en el manual de procesos. A fin de eliminar las actividades dobles en los procesos y de esta manera que el personal de las áreas de recepción y alimentos & bebidas pueda desarrollar un trabajo ordenado y adecuado; mejorando así tanto la eficiencia como la eficacia de sus operaciones, que permita obtener como resultado un servicio de calidad a los huéspedes.

Es así, que por medio de la colaboración de los involucrados, con respecto a la información proporcionada en ambas áreas, se logró llegar al último paso de la metodología propuesta para el presente estudio, el mismo que es producto del estudio de las fuentes bibliográficas

consultadas, con la finalidad de orientar al hotel Barceló Colón Miramar hacia la excelencia, pues solo así gestionará sus actividades en términos de procesos.

De tal manera que, tanto el proceso de recepción como el proceso de alimentos & bebidas, para llegar a la excelencia deben estar continuamente mejorando sus actividades, pues para lograr la satisfacción tanto de los clientes internos y externos del hotel, deben mejorar el uso de los recursos disponibles y que las áreas de recepción y alimentos & bebidas puedan centrarse en el cliente y su satisfacción.

Para ello, en coordinación la dirección de Recursos humanos, se desarrollaron una serie de pasos que nos permitieron desplegar el ciclo de mejora continua de Deming el mismo que se ilustra en la *figura 22* del capítulo 5.

CAPÍTULO 3.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Gestión por procesos

La gestión por procesos se encuentra relacionada con la historia de la administración en su evolución histórica, durante la época de la revolución industrial las actividades agrícolas y artesanales se convirtieron organizaciones pequeñas, que producían y comercializaban sus productos.

Con el nacimiento de la administración científica de Frederick Taylor, a principios del siglo XX, se concretaron fundamentos que dieron lugar a las organizaciones modernas, basados en el paradigma de la división del trabajo de Adam Smith. Sin embargo, con el aporte científico de Taylor se inició el diseño de cargos con énfasis en la tarea, en la cual unos piensan y otros ejecutan, ejerciéndose una supervisión directa y control.¹

Posteriormente, Mary Parker Follett realizó valiosos aportes aproximados al enfoque de gestión por procesos, sus trabajos permitieron incorporar lo social en las organizaciones cuando aún reinaba la administración científica. Ella consideraba que la coordinación era una pieza fundamental dentro de todo mecanismo integrador y es por ello que describe cuatro principios básicos de organización en los cuales está siempre presente la palabra coordinación, entre ellos: la coordinación como un proceso continuo.²

En 1990 surge formalmente el enfoque de Gestión por Procesos y en el año 2000 se actualiza la serie de normas ISO 9000:2000, en donde se amplió el alcance a la gestión de calidad, involucrando la planificación, el control, el aseguramiento y el mejoramiento de la calidad, además de que se involucró como parte de las normas de requisitos de gestión, la adopción de un process approach o enfoque de procesos.

¹ Rodríguez, D. (2006) Gestión Organizacional. Alfaomega Grupo Editor. México

² Llergos, J. (2009) Aportaciones de Mary Parker Follet. Recuperado el 22 de Junio de 2013, de <http://llegosadmon.blogspot.com/2009/10aportaciones-de-mary-parker-follet.html>

3.2. Definición de proceso

Según la norma ISO 9000:2000, manifiesta que: proceso es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.³ Considerando esta definición, en un proceso se puede identificar los siguientes elementos, que se muestran en la figura 7:

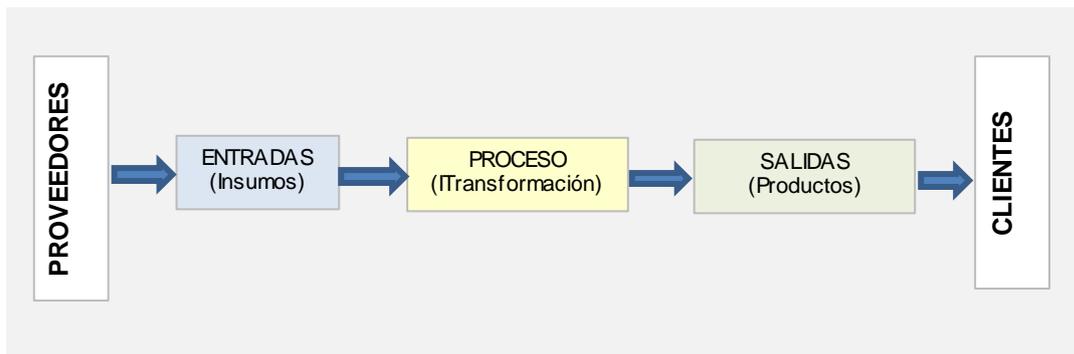


Figura 7. Representación gráfica de un proceso
Fuente: Instituto Andaluz Tecnología. (2002). Gestión basada en Procesos

El hecho de considerar las actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos, permite a una organización centrar su atención sobre áreas de resultados (ya que los procesos deben obtener resultados) que son importantes conocer y analizar para el control del conjunto de actividades y para conducir a la organización hacia la obtención de los resultados deseados.

Al poder ejercer un control continuo sobre los procesos individuales y sus vínculos dentro del sistema de procesos (incluyendo su combinación e interacción) se pueden conocer los resultados que obtienen cada uno de los procesos y cómo los mismos contribuyen al logro de los objetivos generales de la organización. A raíz del análisis de los resultados de los procesos (y sus tendencias), se permite, además, centrar y priorizar las oportunidades de mejora.⁴

³ Excelencia Empresarial. (2006). Gestión por Procesos. Recuperado de: [http://web.jet.es/amoszarrain/Gestion procesos.htm](http://web.jet.es/amoszarrain/Gestion%20procesos.htm)

⁴ Instituto Andaluz de Tecnología. (2002). Gestión basada en Procesos. Recuperado de: [http://www.centrosde excelencia.com/dotnetnuke/Portals/0/guiagestionprocesos.pdf](http://www.centrosde%20excelencia.com/dotnetnuke/Portals/0/guiagestionprocesos.pdf)

Para Juan Ignacio Martín Castilla (2006), “Una organización, sea pública o privada, que base su funcionamiento en un sistema de Gestión de Procesos, ha de tener en cuenta y aplicar los principios básicos de la calidad total en los mismos”, como son:

- Satisfacción de los destinatarios (o clientes) finales e intermedios.
- Seguimiento, evaluación, control y mejora continua.
- Coherencia con la visión, misión y valores de la organización.
- Dirección basada en resultados y hechos.
- Satisfacción de las personas que integran la organización.⁵

Por lo tanto un buen funcionamiento en los servicios que ofrece Barceló Colón Miramar, implica una serie de procesos que deben guardar relación con su visión, misión y valores. Además se requiere la participación de todo el personal pues son la parte fundamental en todos los procesos que existen para agregar valor al turista.

Según la norma internacional ISO 9001 – 2000, el modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada.

En base a la gestión de procesos, tenemos que tener muy claro qué es lo que quieren nuestros clientes y demás grupos de interés, y en función de sus requisitos, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos. Y que los empleados puedan reconocer que sus actividades individuales son parte de algo mayor, y se alineen en torno a metas comunes: la estrategia general de la empresa y la satisfacción del cliente.

Si no, es posible que ocurra que las personas de la empresa no conozcan los procesos en los que están involucrados. Y existiría una falta de alineación entre los procesos y los

⁵ Castilla, J. (2006). La Gestión por procesos en la administración local. Orientación al servicio público de la ciudadanía

objetivos. Los procesos que están detectados no se viven en el día a día porque no están actualizados, y la empresa se dedica a solucionar los problemas diarios.⁶

3.3. Objetivo de la gestión por procesos

El principal objetivo de la Gestión por procesos es desarrollar los resultados de la empresa a través de niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Además de incrementar la productividad a través de: reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado), acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo), incorporar actividades adicionales de servicio que agreguen valor.

Por otro lado, también permite a la directiva tener una vía más efectiva de tomar decisiones estratégicas y operativas asumiendo como elemento más importante al cliente (externo e interno), teniendo en cuenta la gestión adecuada de los recursos.⁷

3.4. Clasificación de los procesos

Toda organización puede representarse como una compleja red de elementos que realizan actividades que les permiten interrelacionarse unas con otras para alcanzar los fines (misión) del conjunto. Cada una de estas interrelaciones puede representarse y gestionarse como un proceso (véase la figura 8).

La idea de una administración por procesos es identificar los principales procesos que intervienen en las actividades de cada organización, definiendo así procesos gobernantes (gerenciales), operacionales (productivos) y de apoyo.⁸

⁶ Guía de la calidad. (2010). Modelo EFQM. Recuperado de: <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/gestion-por-procesos>

⁷ Cejas, C. (2012). Marco teórico de gestión por procesos. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/marco-teorico-gestion-por-procesos.htm>

⁸ Harrington, J. (2001). Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, Editorial Mc. México.

3.4.1. Procesos estratégicos

Conocidos también con el nombre de procesos de dirección o gestión, son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante la organización. Están en relación muy directa con la misión/visión de la organización. Afectan a la organización en su totalidad. Ejemplos: comunicación interna/externa, planificación, formulación estratégica, seguimiento de resultados, reconocimiento y recompensa, proceso de calidad total.

3.4.2. Procesos operativos

Conocidos también con el nombre de procesos básicos o clave, son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente atraviesan muchas funciones. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas. Ejemplos: desarrollo del producto, fidelización de clientes, producción, logística integral, atención al cliente, etc.

3.4.3. Procesos de soporte

Apoyan los procesos operativos. Sus clientes son internos. Ejemplos: control de calidad, selección de personal, formación del personal, compras, sistemas de información, etc. Los procesos de soporte también reciben el nombre de procesos de apoyo. Cuando ya se han identificado todos los grandes procesos de la organización, éstos se representan en un mapa de procesos. Téngase en cuenta que la clasificación de los procesos de una organización en estratégicos, operativos y de soporte, vendrá determinada por la misión de la organización, su visión, su política, etc.⁹

A continuación se muestra una representación gráfica de ejemplo sobre el mapa de procesos, donde se puede observar la relación entre el cliente y el hotel, su interacción y la participación de recursos y controles que dan como resultado un huésped satisfecho.

⁹ Hidalgo, P. (2009). Gestión de procesos. Recuperado de: <http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html>

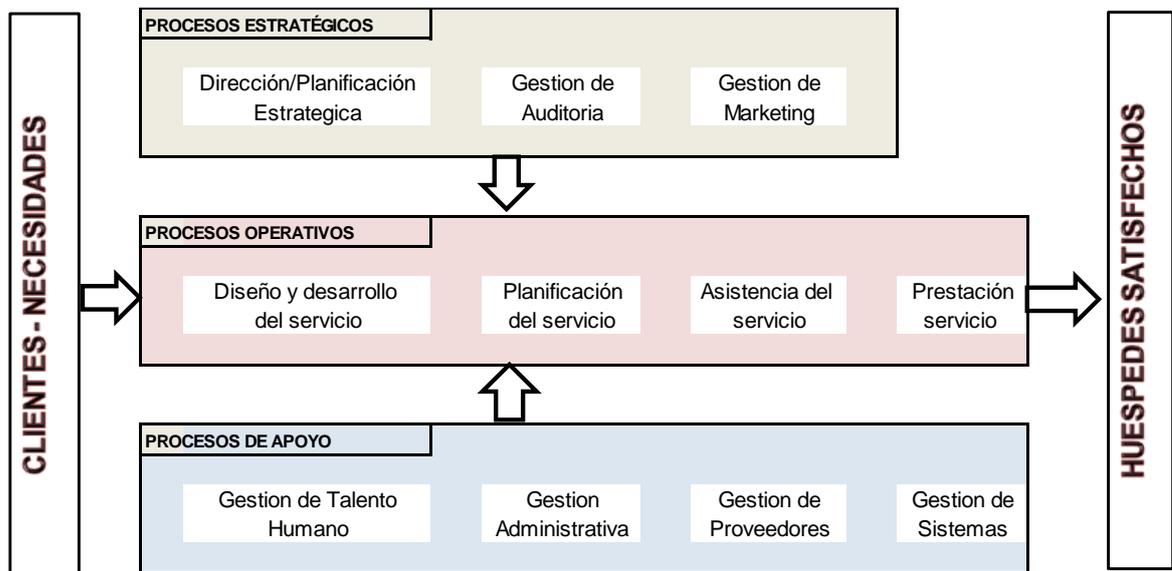


Figura 8. Ejemplo de un mapa de procesos
Fuente: Harrington, J. (2001). Mejoramiento de los Procesos de la Empresa.

3.5. Principios de la gestión por procesos

López (2011), manifiesta que para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Así también, hace mención de ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño. Estos principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000.¹⁰

3.5.1. Gestión orientada al cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en superar sus expectativas.

¹⁰ López, S. (2011). Principios de gestión de la calidad. Ideaspropias. Colombia

3.5.2. Liderazgo de la dirección

Los líderes unifican la finalidad y la dirección de la organización. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el que el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en la consecución de los objetivos de la organización.

3.5.3. Participación del personal

El personal, con independencia de la organización en la que se encuentre, es a todos los niveles la esencia de la misma y su total implicación posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de dicha organización.

3.5.4. Gestión orientada a procesos

Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse un proceso. Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados que interactúan.

3.5.5. Enfoque de sistema para la gestión

La identificación, comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema, contribuyen a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

3.5.6. Mejora continua

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta. El objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad

es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

3.5.7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones

Las decisiones tomadas por la organización deben basarse en el análisis detallado de los datos y la información precisa y fiable. Los datos, así como los métodos de análisis, deben ser accesibles a todos aquellos miembros que lo soliciten.

3.5.8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Las relaciones con el proveedor son muy importantes como herramientas de respuestas a mercados cambiantes y en el conocimiento de las expectativas del cliente. Para ello, debe mantenerse una relación de confianza mutua que permita comunicaciones claras, intercambio de información y trabajo en conjunto.

3.6. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos

El camino que conduce hacia la Calidad Total hace enfocar los esfuerzos hacia la excelencia en las operaciones, por lo cual surge la necesidad de aplicar herramientas de medición; a fin de realizar mediciones del proceso de mejora continua de la calidad.

Así distinguimos entre *técnicas estadísticas* que requieren el uso de métodos estadísticos para el control y la mejora de la calidad y *técnicas no estadísticas* permiten obtener datos cualitativos.

3.6.1. Las siete herramientas clásicas de control y gestión de la calidad

Las técnicas estadísticas requieren el uso de métodos estadísticos para el control y la mejora de la calidad y constituyen las llamadas “siete herramientas clásicas o básicas de la calidad”. Estas herramientas son: Hoja de recogida de datos, Histograma, Diagrama de Pareto, Diagrama de espina, la estratificación, Diagrama de correlación y Gráfico de control. Pueden ser utilizadas para detectar y solucionar la inmensa mayoría de los problemas que surgen en la organización.¹¹

3.6.2. Las siete nuevas herramientas de gestión y planificación

Son un conjunto de herramientas surgieron en los años setenta, un comité de la JUSE (Japanese Union of Scientist and Engineers) analizaron un gran conjunto de técnicas y herramientas de gestión existentes y seleccionaron las siguientes: diagrama de afinidad, diagrama de relaciones, diagrama de árbol, matrices de priorización, diagrama matricial, diagrama de proceso de decisión y diagrama de flechas, utilizados para la gestión y la planificación de la calidad.¹²

3.7. Metodología para la mejora de procesos

Las actuaciones a emprender por parte de una organización para dotar de un enfoque basado en procesos a su sistema de gestión, se puede agregar en cuatro grandes pasos:

1. La identificación y secuencia de los procesos.
2. La descripción de cada uno de los procesos.
3. El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
4. La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada.¹³

¹¹ Camisón, C. (2009). La gestión de la calidad por procesos. Recuperado de: <http://www.emagister.com/cursos-gestion-calidad-procesos-tecnicas-herramientas-calidad>

¹² Camisón, C. (2009). La gestión de la calidad por procesos. Recuperado de: <http://www.emagister.com/cursos-gestion-calidad-procesos-tecnicas-herramientas-calidad>

¹³ Instituto Andaluz de Tecnología. (2002). Gestión basada en Procesos. Recuperado el 22 de Junio de 2013 , de <http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/Portals/0/guiageestionprocesos.pdf>

La adopción de este enfoque siguiendo estos cuatro pasos facilita el entendimiento del mismo de cara a un sistema basado en las normas de la familia ISO 9000 del 2000 y permite alinear las actuaciones por parte de una organización con los diferentes criterios y subcriterios del modelo EFQM de excelencia Empresarial.

3.7.1. La identificación y secuencia de los procesos.

El primer paso es reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, que procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema. La identificación y selección de los procesos a formar parte de la estructura de procesos no deben ser algo trivial y debe nacer de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo estas influyen y se orientan hacia la consecución de resultados (vease la tabla 12).

Tabla 12. Factores para la identificación de los procesos

Principales factores para la identificación y selección de los procesos
<ul style="list-style-type: none">- Influencia en la satisfacción del cliente.- Los efectos en la calidad del producto/servicio.- Influencia en Factores Clave de Éxito (FCE).- Influencia en la misión y estrategia.- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.- Los riesgos económicos y de insatisfacción.

Fuente: Instituto Andaluz Tecnología. (2002). Gestión basada en Procesos.

Una organización puede recurrir a diferentes herramientas de gestión que permitan llevar a cabo la identificación de los procesos que componen la estructura, pudiendo aplicar técnicas de “Brainstorming”, dinámicas de equipos de trabajo, etc. Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos.

La manera mas representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a traves de un *mapa de procesos*, que viene a ser la representacion grafica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestion. Para mejor ilustración, en la figura 7 se detalla un ejemplo de mapa de procesos con tres agrupaciones. Para la elaboración de un mapa de procesos, y con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario reflexionar previamente en las agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados.

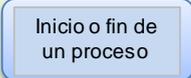
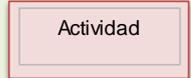
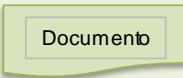
La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto. Una organización puede elegir como modelo de agrupacion el que considere mas adecuado. En funcion del tamaño de la organización y/o la complejidad de las actividades , las agrupaciones y la cantidad de procesos (asi como los posibles niveles) serán diferentes. En este sentido, es importante alcanzar un adecuado punto de equilibrio entre facilidad de interpretación del mapa o los mapas de proceso y el contenido de información.

Enfocar a procesos la gestión de una organización requiere de un importante dinamismo que implica la posibilidad de que la estructura de procesos sufra modificaciones y actualizaciones a lo largo del tiempo, aunque lo deseable es buscar una estabilidad en la estructura, una vez implantado este enfoque. Por último, es necesario recordar que la representación e información relativa a los procesos (incluyendo sus interrelaciones) no acaba con el mapa de procesos, si no que a través de la descripción individual de los mismos, se puede aportar información relativas a estas interrelaciones.

3.7.2. La descripción de los procesos.

La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y metodos para asegurar que las actividades que comprende dicho procesos se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo. La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a traves de un diagrama, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre si.

Tabla 13. Simbología utilizada en el diagrama de flujo

	Se suele utilizar este simbolo para representar el origen de una entrada o el destino de una salida. Se emplea para expresar el comienzo o el fin de un conjunto de actividades.
	Dentro del diagrama de proceso, se emplea para representar una actividad, si bien también se puede llegar a representar un conjunto de actividades.
	Representa una decisión. Las salidas suelen tener al menos dos flechas (opciones).
	Representan el flujo de productos, información,..y la secuencia en que se ejecutan las actividades.
	Representan un documento. Se suelen utilizar para indicar expresamente la existencia de un documento relevante.
	Representan a una base de datos y se suele utilizar para indicar la introducción o registro de datos en una base de datos (habitualmente informática).

Fuente: Instituto Andaluz Tecnología. (2002). Gestión basada en Procesos.

Uno de los aspectos importantes que deberían recoger estos diagramas es la vinculación de actividades con los responsables de su ejecución, ya que esto permite reflejar, a su vez, como se relacionan los diferentes actores que intervienen en el proceso. Se trata por tanto, de un esquema “quién-qué”, donde en la columna del “quién” aparecen los responsables y en la columna del “que” aparecen las propias actividades entre si.

Para la representación de este tipo de diagramas, la organización puede recurrir a la utilización de una serie de símbolos que proporcionan un lenguaje común, y que facilitan la interpretación de los mismos. Por otra parte, no hay que olvidar que es deseable que la documentación de las actividades de los procesos sea ágil y manejable, de fácil consulta e interpretación por las personas afectadas. Una Ficha de Proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como la gestión del proceso.

Una organización puede optar por incluir en la ficha de proceso:

- Misión u objeto
- Propietario del proceso
- Límites del proceso
- Alcance del proceso
- Indicadores del proceso
- Variables de control
- Inspecciones
- Documentos y/o registros
- Recursos

Se destaca de manera particular la importancia de reflexionar y recoger en la ficha de proceso la *misión u objeto* del mismo como una característica fundamental. Una organización debe tender a configurar sus procesos de forma que, para cada uno de ellos, se determine su misión y, en consecuencia, los resultados deseados a través de valores de referencia sobre los indicadores establecidos (es decir, los objetivos).

Para ello, deberá asignar como propietarios a las funciones pertinentes que puedan actuar sobre las variables de control que previsiblemente le conduzcan a la consecución de los objetivos definidos. Con estas consideraciones, se debe formalizar la ficha de procesos correspondiente.

3.7.3. El seguimiento y la medición de los procesos

El enfoque basado en procesos de los sistemas de gestión pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de los procesos con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos previstos. El seguimiento y la medición constituyen, por tanto la base para saber qué se está obteniendo, en que extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras.

En este sentido, los indicadores permiten establecer, en el marco de un proceso (o de un conjunto de procesos), qué es necesario medir para conocer la capacidad y la eficacia del mismo, todo ello alineado con su misión u objeto, como no podría ser de otra manera. Una organización debe asegurar que sus procesos tienen la capacidad suficiente para permitir que los resultados que obtienen cubran los resultados planificados, y para ello se tiene que basar en datos objetivos, y estos datos deben surgir de la realización de un seguimiento y medición adecuado.

Los indicadores utilizados para conocer la eficiencia de un proceso deberían, por tanto, recoger los recursos que se consumen, tales como costes, horas-hombre utilizadas, tiempo. La información aportada por estos indicadores permite contrastar los resultados obtenidos con el coste de su obtención. Cuanto menos coste consume un proceso para obtener unos mismos resultados, más eficiente será.

En función de los valores que adopte un indicador y de la evolución de los mismos a lo largo del tiempo, la organización podrá estar en condiciones de actuar o no sobre el proceso (en concreto sobre las variables de control que permitan cambiar el comportamiento del proceso), según convenga. Para que un indicador se pueda considerar adecuado debería cumplir una serie de características:

Representatividad: Un indicador debe ser lo más representativo posible de la magnitud que pretende medir.

Sensibilidad: Un indicador debe permitir seguir los cambios en la magnitud que representan, es decir, debe cambiar de valor de forma apreciable cuando realmente se altere el resultado de la magnitud en cuestión.

Rentabilidad: El beneficio que se obtiene del uso de un indicador debe compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.

Fiabilidad: Un indicador se debe basar en datos obtenidos de mediciones objetivas y fiables.

Relatividad en el tiempo: Un indicador debe determinarse y formularse de manera que sea comparable en el tiempo para poder analizar su evolución y tendencias. A modo de ejemplo, puede que la comparación en el tiempo de un indicador tal y como el número de reclamaciones sea poco significativa si no se “relativiza”, por ejemplo, con respecto a otra magnitud como el total de ventas, total de unidades producidas.

Un proceso puede contener, por tanto, uno o más indicadores que aporten información acerca de los resultados que se están consiguiendo. Sin embargo, también es importante que esta información sea manejable, por lo que los indicadores deben ser debidamente seleccionados a fin de que sean lo más representativos posibles. Tener indicadores poco o nada representativos o cuya información sea repetitiva redundante en un exceso de indicadores que dificultan la gestión.

Tabla 14. Pasos para establecer indicadores de procesos

Pasos generales para el establecimiento de indicadores en un proceso
1. Reflexionar sobre la misión del proceso.
2. Determinar la tipología de resultados a obtener y las magnitudes a medir.
3. Determinar los indicadores representativos de las magnitudes a medir.
4. Establecer los resultados que se desean alcanzar para cada indicador definido.
5. Formalizar los indicadores con los resultados que se desean alcanzar (objetivos).

Fuente: Instituto Andaluz Tecnología. (2002). Gestión basada en Procesos.

El seguimiento y medición de los procesos, como ya se ha expuesto, debe servir como mínimo para evaluar la capacidad y la eficacia de los procesos, y tener datos a través de mediciones objetivas que soporte la toma de decisiones. Esto implica que para ejercer un control sobre los procesos y la toma de decisiones que repercutan en una mejora del comportamiento del proceso.

El esquema para el control del proceso es, por tanto, muy simple. A través de indicadores se analizan los resultados del proceso (para conocer si alcanzan los resultados esperados) y se toman decisiones sobre las variables de control (se adoptan acciones). De la implantación de estas decisiones se espera, a su vez, un cambio de comportamiento del proceso y, por tanto, de los indicadores. La manera en que se ejerce este control va a depender de la tipología de procesos que se esté gestionando, ya que no en todos los procesos existe una misma manera de trasladar los conceptos de capacidad y eficacia.

Control de procesos con repetibilidad: algunos procesos como es frecuente encontrar en producción, se suelen caracterizar porque las actividades que los componen se ejecutan de manera muy repetitiva y en espacios cortos de tiempo, lo que permite, a su vez, agrupar las salidas en ciclos de producción uniforme en las que se obtiene un elevado número de productos.

Control de procesos sin repetibilidad: cuando estamos ante procesos donde las salidas se obtienen de manera espaciada en el tiempo, de manera que son poco numerosas y las condiciones de obtención de las salidas no son uniformes (ejecución de proyectos, obras, auditorias, procesos de planificación, seguimiento de clientes), no es posible llevar a cabo un análisis estadístico del proceso.

El seguimiento y medición del proceso en ejecución se llevara a cabo por cada producto o servicio a realizar, basándose en características tales como la planificación realizada o las características que permiten validar el proceso (competencia de las personas, equipos).

Mediante este seguimiento se podrá estar en condiciones de tomar acciones para procurar que, al final, la salida sea conforme. Entre los indicadores que habitualmente se establecen en estos procesos se destacan los relativos al cumplimiento de las disposiciones planificadas, a través de los hitos marcados en dicha planificación.

3.7.4. La mejora de los procesos

Los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos. De este análisis de datos se debe obtener la información relevante para conocer: qué procesos no alcanzan los resultados planificados, dónde existen oportunidades de mejora.

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la organización deberá establecer las correcciones y acciones correctivas para asegurar que las salidas del proceso sean conformes, lo que implica actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados.

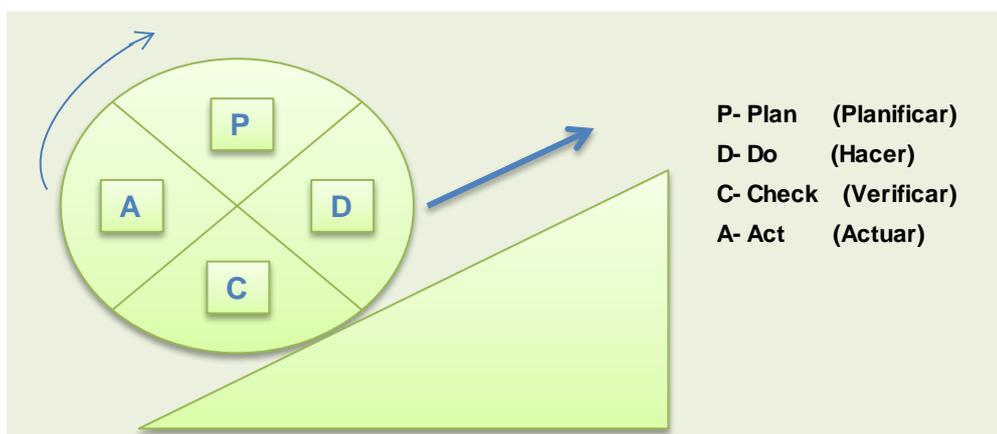


Figura 9. Ciclo de mejora continua PDCA

Fuente: Instituto Andaluz Tecnología. (2002). Gestión basada en Procesos.

La necesidad de mejora de un proceso se traduce por un aumento de la capacidad del proceso para cumplir con los requisitos establecidos, es decir, para aumentar la eficacia y/o eficiencia del mismo (esto es aplicable igualmente a un conjunto de procesos). En cualquiera de estos casos, es necesario seguir una serie de pasos que permitan llevar a cabo la mejora buscada. Estos pasos se pueden encontrar en el clásico ciclo de mejora de Deming, o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act).

En la figura 9 se ilustra cómo aplicando el ciclo de mejora continua PDCA, la organización puede avanzar hacia niveles de eficacia y eficiencia superiores. Este ciclo considera cuatro grandes pasos para establecer la mejora continua en los procesos:

P. Planificar: La etapa de planificación implica qué se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretende alcanzar (planificación de las acciones). Esta etapa se puede descomponer, a su vez, en las siguientes sub etapas:

-Identificación y análisis de la situación.

-Establecimiento de las mejoras a alcanzar (objetivos), Identificación, selección y programación de las acciones.

D. Hacer: En esta etapa se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior.

C. Verificar: En esta etapa se comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos).

A. Actuar: En función de los resultados de la comprobación anterior, en esta etapa se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una “forma estabilizada” de ejecutar el proceso (actualización).

Para poder aplicar los pasos o etapas en la mejora continua, una organización puede disponer de diversas herramientas, conocidas como herramientas de la calidad, que permiten poner en funcionamiento este ciclo de mejora continua.

Cuando en un proceso se aplica el ciclo de mejora continua (PDCA), se adoptan una serie de acciones que permiten ejecutar el proceso de forma que la capacidad del mismo (y por tanto su eficacia) aumente. Según la familia ISO del 2000, el objetivo de la mejora continua en los sistemas de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas (según la orientación del sistema).

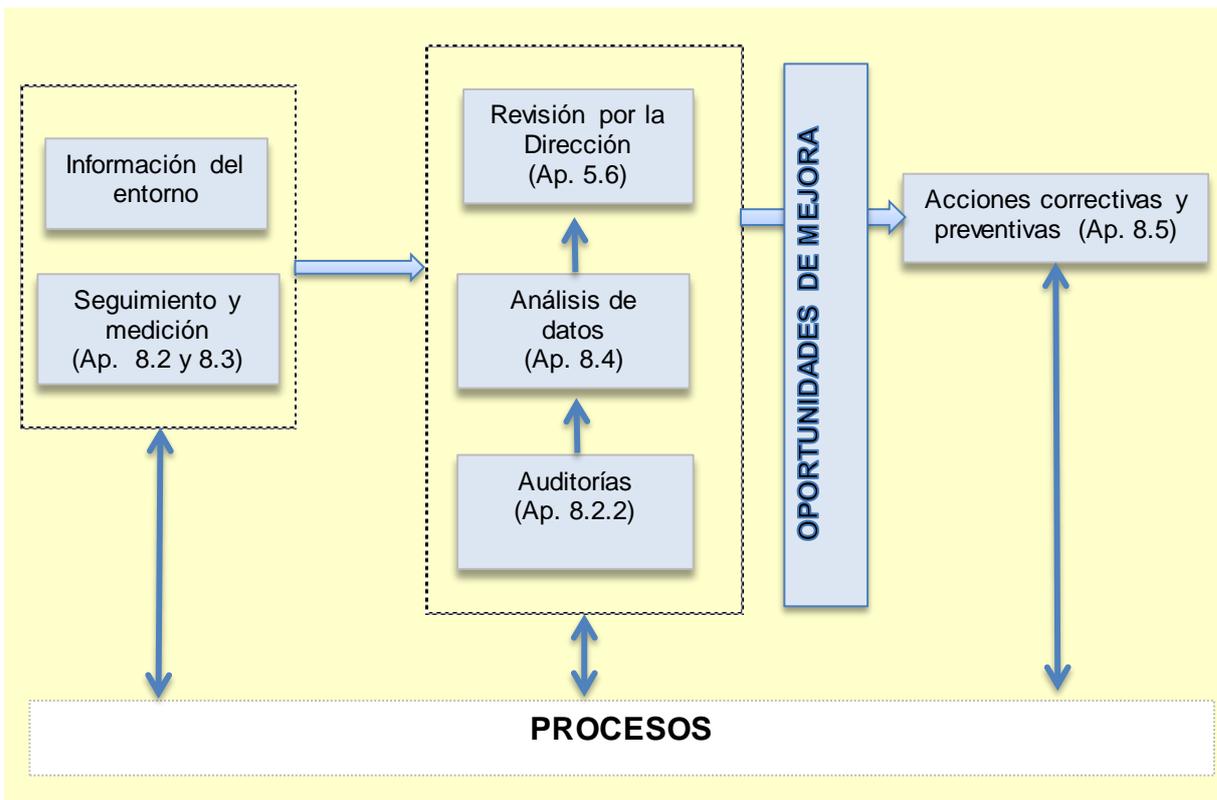


Figura 10. Mejora continua según la norma ISO 9000

Fuente: Instituto Andaluz Tecnología. (2002). Gestión basada en Procesos.

Como se puede deducir de la figura anterior, la herramienta general de mejora continua que establece la norma ISO 9001:2000 es precisamente el establecimiento de acciones correctivas y preventivas, sobre la base del análisis de la información recopilada del propio Sistema de Gestión de la Calidad.

Con la información sobre las características y tendencias de los procesos, se puede conocer dónde se encuentran las oportunidades de mejora en los procesos, y establecer las acciones preventivas necesarias. En cualquier caso es incuestionable que la norma ISO 9001 sigue igualmente el ciclo PDCA para la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

CAPÍTULO 4.

4. HOTEL BARCELÓ COLÓN MIRAMAR

El Hotel Barceló Colón Miramar pertenece a la cadena hotelera del Grupo Barceló, grupo creado en Palma de Mallorca, Baleares (España) hace más de 80 años, es una de las compañías turísticas líderes del mercado español y una de las más importantes del mundo.

4.1. Reseña histórica

Barceló Colón Miramar, es un hotel 5 estrellas, se construyó en el año 2000, está ubicado en la ciudad de Salinas. Este es uno de los hoteles más importantes de turismo en la provincia de Santa Elena, y ofrece servicios e instalaciones de primer nivel, además de habitaciones amplias, cómodas y modernas que lo convierten en uno de los mejores hoteles vacacionales del Ecuador.



Figura 11. Organigrama Grupo Barceló
Fuente: Archivos del hotel Barceló Colón Miramar

A través de su división hotelera y de su división de viajes la empresa cuenta con más de 140 hoteles en 16 países y más de 400 agencias de viajes en 22 países. La propiedad del grupo está en manos de la familia Barceló desde hace 3 generaciones.

Entre sus atractivos dispone también de gimnasio, baño turco, sauna, jacuzzi, aroma terapia, piscinas, casino y entre las actividades que podrá practicar en la zona, destacan: el surf, la pesca deportiva y el avistamiento de ballenas; tres deportes acuáticos que le harán disfrutar de su tiempo de ocio durante su estancia en Ecuador. Además dispone de varios salones, donde podrá celebrar sus reuniones y eventos con total comodidad.

4.2. Visión

Posicionarse como referente de marca y de empresa en el sector turístico nacional e internacional; lograr que todos y cada uno de sus proyectos sean rentables; hacer valer su dilatada experiencia en materia de gestión hotelera vacacional y urbana; satisfacer las expectativas de sus principales clientes (huéspedes, accionistas, empleados, socios y colaboradores, proveedores y administraciones públicas).

4.3. Misión y valores del Grupo Barceló

Grupo Barceló, "líder en rentabilidad, calidad de proyecto y en servicio, con una posición estratégica preferente en el negocio vacacional". El Grupo Barceló es una empresa familiar que basa su actividad en el desarrollo de distintos negocios turísticos, que están integrados de manera vertical en una estructura empresarial única. Aunque sus principales intereses son la explotación hotelera y las redes minoristas y de receptivos, el Grupo Barceló está abierto a la participación en otras sociedades con el fin de propiciar su diversificación en áreas relacionadas con el turismo.

Los valores del Grupo Barceló son:

- ❖ Vocación gestora hotelera
- ❖ Intención de establecer negocios duraderos
- ❖ Apuesta por el crecimiento y desarrollo
- ❖ Política inversora con recursos propios y financiados.
- ❖ Imagen de seriedad, austeridad y vocación de servicio.

- ❖ Política de responsabilidad social corporativa, el grupo contribuye al desarrollo de los sectores en los que está presente y desarrolla su actividad con transparencia ante la sociedad (protección del medio ambiente y desarrollar un entorno laboral que propicie el desarrollo de trabajadores de Barceló.
- ❖ Atención prioritaria al cliente para lograr satisfacción.

4.4. Objetivo central

Alcanzar la mayor rentabilidad satisfaciendo las necesidades de todos los grupos de interés de la empresa (accionistas, clientes, empleados, proveedores y administración) en un marco de respeto de la legalidad y normas éticas, contribuyendo al progreso de los países donde se instala. La rentabilidad del Grupo se da por la rentabilidad de cada negocio. De acuerdo con el objetivo el plan estratégico se basa en la especialización y profundización de la gestión hotelera orientado a:

- ❖ Incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión, desde la comercialización, medio ambiente, marketing o ingresos atípicos en los hoteles.
- ❖ Incrementar la especialización en segmentos de alojamiento urbano y vacacional.
- ❖ Desarrollar productos especializados como hostelería de congresos y convenciones, deportes, infantil, etc.

4.5. Clientes

El grupo tiene tres tipos de clientes, quienes reciben servicio eficaz y competitivo de la gestora:

- ❖ Cliente final
- ❖ Cliente canal (especialista en ventas de producto Barceló)
- ❖ Propietario del hotel

En total circulan una cantidad de 480 clientes al mes en temporada baja, sin embargo el hotel maneja una cartera fija de clientes, entre empresas, agencias de viajes, centrales de reservas, grupos de empresas, una parte de este listado consta en el Anexo 3.

Y es que el Grupo Barceló nació con la vocación de mantenerse en el tiempo y lo ha conseguido, y estando ya en la tercera generación siguen prevaleciendo estos valores que apuestan por el desarrollo de negocios sólidos. El Grupo Barceló, con más de 80 años de experiencia en el sector turístico nacional e internacional, centra su negocio en dos principales áreas: la de hoteles y la de viajes.

4.6. Ubicación geográfica

El hotel Barceló Colón Miramar se encuentra ubicado en la ciudad de Salinas, malecón entre 38 y 40, en la primera línea de la playa de Salinas, provincia de Santa Elena. Adicional cuenta con servicios de información al cliente, su página web es: www.barcelo.com, su e-mail es: sac8@barcelo.com y su teléfono de contacto es 1 800 227 23 56, con la finalidad de que los posibles huéspedes puedan hacer sus reservas a tiempo.

4.7. Infraestructura

El cambio de la infraestructura del hotel es bastante relativo, en general si se realizan cambios, estos se coordinan para realizarlos aprovechando la temporada baja. No se puede correr el riesgo de tener algo en malas condiciones. Constantemente se realizan reuniones de áreas para determinar el estado de las instalaciones además de que cada responsable de área lo notifica por escrito.

Cabe mencionar que desde el piso 7 al 11, hay habitaciones y condominios, lo mismo sucede desde el piso 12 hasta el 15; las mismas que son de primera categoría, a más del espacio físico y comodidades que tiene cada habitación, las mismas que pueden ser: Superior, Superior Vista Mar Frontal, Junior Suite, Suite Vista Mar Frontal, Suite. Adicional el hotel cuenta con 16 pisos, y un total de 100 habitaciones, distribuidas así:

Tabla 15. Número de habitaciones por piso



PISO	HABITACIONES
Tercer Piso	8
Cuarto Piso	16
Quinto Piso	22
Sexto Piso	22
Del 7 al 11	17
Del 12 al 15	15

Fuente: Registros del Hotel Barceló Colón Miramar

4.8. Estructura Organizacional Actual

Actualmente el hotel Barceló Colón Miramar, cuenta con un personal de 128 colaboradores, el mismo que varía de acuerdo a la temporada, es decir en temporada alta se mantiene con un personal de entre 128 a 130 y en temporada baja con un personal de entre 115 a 120, quienes laboran en las diferentes áreas en función de la prestación del servicio. A continuación el organigrama estructural:

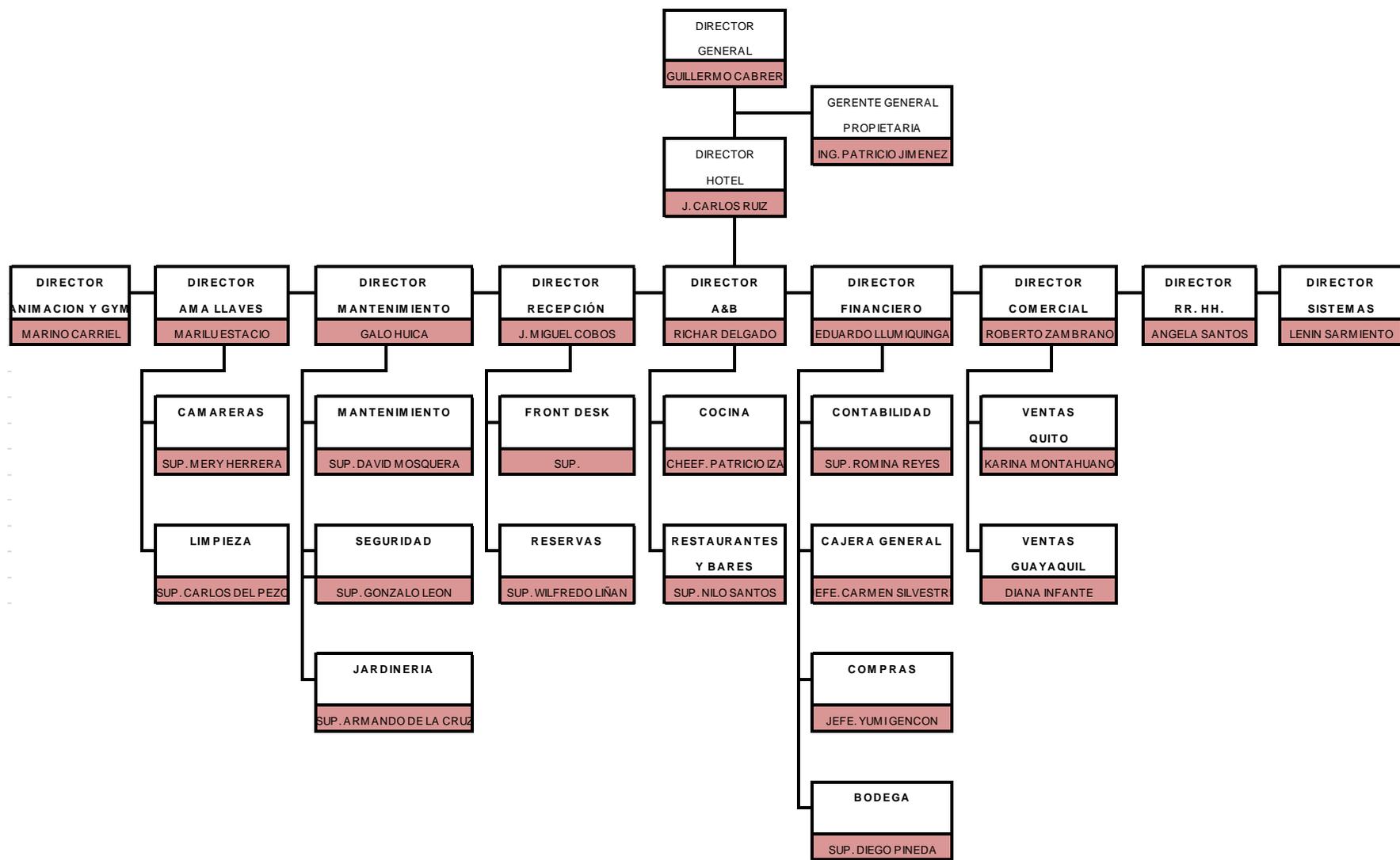


Figura 12. Organigrama Hotel Barceló Colón Miramar
Fuente: Archivos del Hotel Barceló Colón Miramar

4.9. Marco legal de Barceló Colón Miramar

Barceló Colón Miramar fue constituida el año 2000, cumpliendo con todas las obligaciones enmarcadas en la Ley, y según las políticas y lineamientos de la Ley de Turismo y la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. El gerente actual es el Ing. Juan Carlos Ruiz Paredes

4.10. Servicios de habitación

Este fantástico hotel ofrece habitaciones de primera categoría, podrá disfrutar de unas estancias amplias y luminosas que le harán sentir la tranquilidad del mar y la belleza de Ecuador. Las habitaciones están divididas en: Superior, Superior vista mar frontal, Junior suite, Suite vista mar frontal, Suite.

4.10.1. Superior

Estas habitaciones tienen un espacio de 39 m² ideales para familias y parejas. En ellas, disfrutará de todas las facilidades y servicios que le ofrece el hotel Barceló Colón Miramar y pasará una magnífica estancia en Ecuador. Esta habitación incluye:

- Cama de 2 m. de ancho
- Reloj despertador
- Caja fuerte
- Minibar
- Aire acondicionado
- Mesa con 4 sillas
- TV por cable con 53 canales
- Caja fuerte
- Cafetera
- Reloj despertador con radio
- Conexión a Internet Wi-Fi
- Teléfono

- Secador de pelo
- Báscula
- Bañera
- Espejo de aumento
- Plancha/tabla de planchar

4.10.2. Superior vista mar frontal

Son habitaciones de 39 m2 ideales para familias y parejas que quieran disfrutar de un gran viaje en las fantásticas estancias del hotel Barceló Colón Miramar. Esta habitación incluye:

- Cama de 2 m. de ancho
- Reloj despertador
- Caja fuerte
- Minibar
- Aire acondicionado
- Mesa con 4 sillas
- TV por cable con 53 canales
- Caja fuerte
- Cafetera
- Reloj despertador con radio
- Conexión a Internet Wi-Fi
- Teléfono
- Secador de pelo
- Báscula
- Bañera

4.10.3. Junior suite

Estas amplias habitaciones de 74 m2 con vistas a la ciudad de Salinas y benefíciese de todos los servicios y facilidades que le ofrece Barceló Hotels & Resorts. Esta habitación incluye:

- Reloj despertador
- Caja fuerte
- Minibar
- Aire acondicionado
- Mesa con 4 sillas
- TV por cable con 53 canales
- Caja fuerte
- Cafetera
- Reloj despertador con radio
- Conexión a Internet Wi-Fi
- Teléfono
- Secador de pelo
- Báscula
- Bañera
- Espejo de aumento
- Plancha/tabla de planchar

4.10.4. Suite vista mar frontal

Estas espléndidas suites cuentan con una superficie de 90 m², balcón y vistas a la bahía de San Lorenzo y al Malecón de Salinas y pase una estancia de ensueño en esta fantástica ciudad.

- Cama de 2 m. de ancho
- Caja fuerte
- Sala de estar
- Minibar
- Aire acondicionado
- Mesa con 4 sillas
- TV por cable con 53 canales
- Caja fuerte
- Cafetera
- Reloj despertador con radio
- Conexión a Internet Wi-Fi
- Teléfono

- Secador de pelo
- Báscula
- Bañera
- Espejo de aumento
- Plancha/tabla de planchar

4.10.5. Suite

Estas magníficas suites son ideales para una estancia placentera, en estas amplias suites de 90 m2 con vistas a la ciudad de Salinas y a las bellas montañas de Sal de Punta Carnero.

- ama de 2 m. de ancho
- Caja fuerte
- Sala de estar
- Minibar
- Aire acondicionado
- Mesa con 4 sillas
- TV por cable con 53 canales
- Caja fuerte
- Cafetera
- Reloj despertador con radio
- Conexión a Internet Wi-Fi
- Teléfono
- Secador de pelo
- Báscula
- Bañera
- Espejo de aumento
- Plancha/tabla de planchar

4.11. Instalaciones y servicios

El hotel Barceló Colón Miramar dispone de varias instalaciones de primera categoría así como de una amplia variedad de servicio, tanto para diversión y alojamiento del huésped, a continuación un detalle de los mismos.

4.11.1. Bares y restaurantes

Entre los servicios de bares y restaurantes el hotel Barceló Colón Miramar cuenta con: Restaurante tipo buffet, Bar & grill frente al mar, Lobby bar y Snack bar en el área de piscina del tercer piso. Otros restaurantes no incluidos en el programa Todo Incluido están: el restaurante japonés y el restaurante de comida española y mediterránea. Por otro lado en el *área de piscinas*, cuenta con 2 piscinas con servicio de toallas.

En cuanto a *salud y belleza*, tiene a disposición de los huéspedes los siguientes servicios: solárium, gimnasio, sauna, baño turco, jacuzzi, aromaterapia, servicio de masajes, peluquería. Además se realizan *deportes en el hotel* como: tenis de mesa, voleibol, aeróbic.

También se prestan *servicios adicionales de*: correo y fax, agencia de viajes, excursiones, alquiler de coches, servicio médico, servicio de maleteros, lavandería. Otras facilidades que ofrece el hotel Barceló Colón Miramar son: tienda de regalos, discoteca, farmacia. Y cabe mencionar que se practican los siguientes deportes en la zona (suelen ser con cargo): billar, tenis, bicicletas, windsurf, vela, buceo, kayak, catamarán.

4.11.2. Reuniones y eventos

El hotel Barceló Colón Miramar, es el único hotel de playa en Ecuador con capacidad para recibir en sus 5 salones hasta a 400 personas simultáneamente, se ha convertido en una de las principales opciones para congresos y eventos de Ecuador.

De las salas de reuniones son: Valdivia, Jambelí 1 y 2, Guangala y Salango, como se muestra en la tabla 16.

Tabla 16. Descripción de las salas de reuniones

Sala de reuniones plenaria										
Salón	M2	Ancho x largo	Altura	Luz natural	Banquete	Cocktail	Escuela	Teatro	U	Imperial
Valdivia	283	22,9x16	3,9	no	180	230	120	250	0	0
Jambeli 1 y 2	117	16x 7,4	3,5	no	40	60	45	70	0	0
Guangala	35	8,9x 12,3	3,2	no	18	25	15	20	15	15
Salango	45	8,2x 7,6	3,5	no	24	40	25	40	28	30

Fuente: Registros del Hotel Barceló Colón Miramar

Gracias a su privilegiada ubicación, ofrece la posibilidad de combinar sus actividades empresariales y profesionales con los atractivos únicos de la Ruta del Sol. Además, el personal altamente cualificado del hotel le brindará la mejor asesoría para lograr el éxito de su evento.

La experiencia en el manejo de grupos del campo farmacéutico, automotriz, bancario e industrial permite al hotel ofrecerle los mejores servicios en: equipos de audio y video, asesoría en team building, cenas y fiestas temáticas, tours y transporte.

4.11.3. Servicios del programa Barceló todo incluido

Con el programa *Barceló todo incluido* podrá disfrutar de todos los servicios y actividades del hotel:

- Desayuno, almuerzo y cena estilo buffet.
- La cena también podrá tomarse a la carta (sujeta a reserva previa).
- El almuerzo se servirá en el restaurante buffet o en la piscina a base de aperitivos, que incluyen: hamburguesas, perritos calientes, pechugas de pollo, ensaladas y platos combinados.

- Bebidas nacionales en las comidas, que incluyen: refrescos, gaseosas, zumos naturales y cervezas nacionales.
- Consumiciones en bares, bebidas nacionales (con o sin alcohol).

En cuanto a la animación y deportes el hotel Barceló Colón Miramar ofrece: programas de animación, bádminton, ping pong, gimnasio, cancha de fútbol playa, petanca, béisbol, sauna, cancha de voleibol, dardos, bingo, baño de vapor. Además incluye *otros servicios* como: hamacas en la piscina. Los horarios de los servicios: comidas: de 08.00 a 23.00 hrs. Y las bebidas: de 10.00 a 01.00 hrs.

Sin embargo hay ciertos *servicios no incluidos*, como: servicio médico, alquiler de caballos, excursiones y tours, teléfonos y comunicaciones, servicio de lavandería, compras en tiendas, joyerías, bebidas internacionales o de importación, uso de barcos y vehículos a motor terrestre o marítimo, masajes, terapias y tratamientos en el spa, cualquier servicio que presten proveedores externos del hotel.

El hotel Barceló Colón Miramar es un hotel con todas las comodidades para que los huéspedes disfruten su estancia, además de su amplia gama de servicios, la vista es espectacular pues desde sus instalaciones se puede apreciar las playas paradisíacas, grandiosas e ideales para la práctica de todo tipo de deportes náuticos. Además ofrece servicio para bodas, banquetes y eventos; al borde del mar, disfrutando de un clima muy especial, es sin duda alguna el lugar ideal para todo tipo de celebración que le garantiza una velada inolvidable.

CAPÍTULO 5.

5. GESTIÓN POR PROCESOS EN EL BARCELÓ COLÓN MIRAMAR

Las áreas de recepción y alimentos & bebidas, sujetas al presente estudio no tienen diseñados sus procesos, como se manifestó en el Capítulo 2, únicamente se rigen a la norma INEM; donde se detalla qué conocimientos y habilidades debe tener el personal, por lo que no existe una guía que le permita conocer y entender al personal de recepción y alimentos & bebidas la importancia de las actividades que se realizan para llevar a cabo cada uno de los procesos que se generan en sus áreas de trabajo.

De tal manera que la insatisfacción de los huéspedes del hotel se ha reflejado en los informes mensuales de la Encuesta de satisfacción, como se detalla en la figura 13, en donde es fácil apreciar que el nivel de aportación de estos servicios para lograr los objetivos de la empresa han disminuido en el año 2013 con relación al año anterior, información que es de importancia para tomar decisiones preventivas y correctivas que permitan ir hacia una mejora continua.

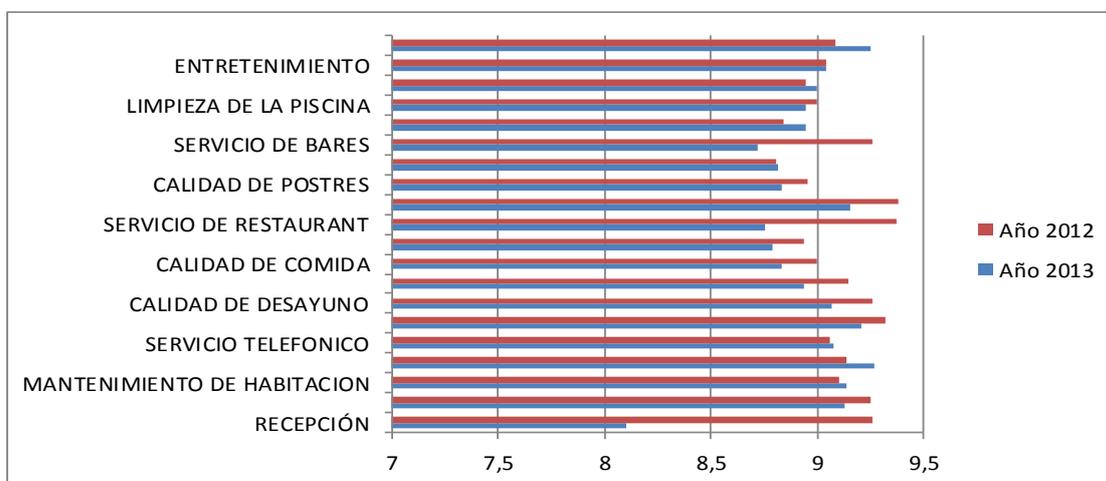


Figura 13. Gráfica comparativa de los servicios del hotel
Fuente: Informes mensuales del Hotel Barceló Colón Miramar

Después de haber conocido la situación actual de los procesos de recepción como de alimentos & bebidas, y de hacer referencia a nuestra base de estudio para el presente proyecto, así como de la metodología que se ha seguido para alcanzar los resultados que en este capítulo se van a plasmar, tomando como referencia cuatro pasos, para dotar de un Enfoque basado en procesos al hotel Barceló Colón Miramar.

5.1. Identificación y secuencia de los procesos del hotel Barceló Colón Miramar

Para realizar la clasificación de los procesos del hotel, en estratégicos, operativos y de apoyo se consideró la misión, visión y las políticas del hotel Barceló Colón Miramar. Pues el aporte de la misión como de la visión del hotel es un punto de partida para identificar sus procesos, información que compartió la dirección de Recursos Humanos.

Ahora bien, el objetivo de la identificación de los procesos es construir un Mapa de procesos que permita tener una visión panorámica del hotel Barceló Colón Miramar, el mismo que luego de la metodología aplicada en el capítulo 2, se llegó a identificar y secuenciar en la siguiente figura:

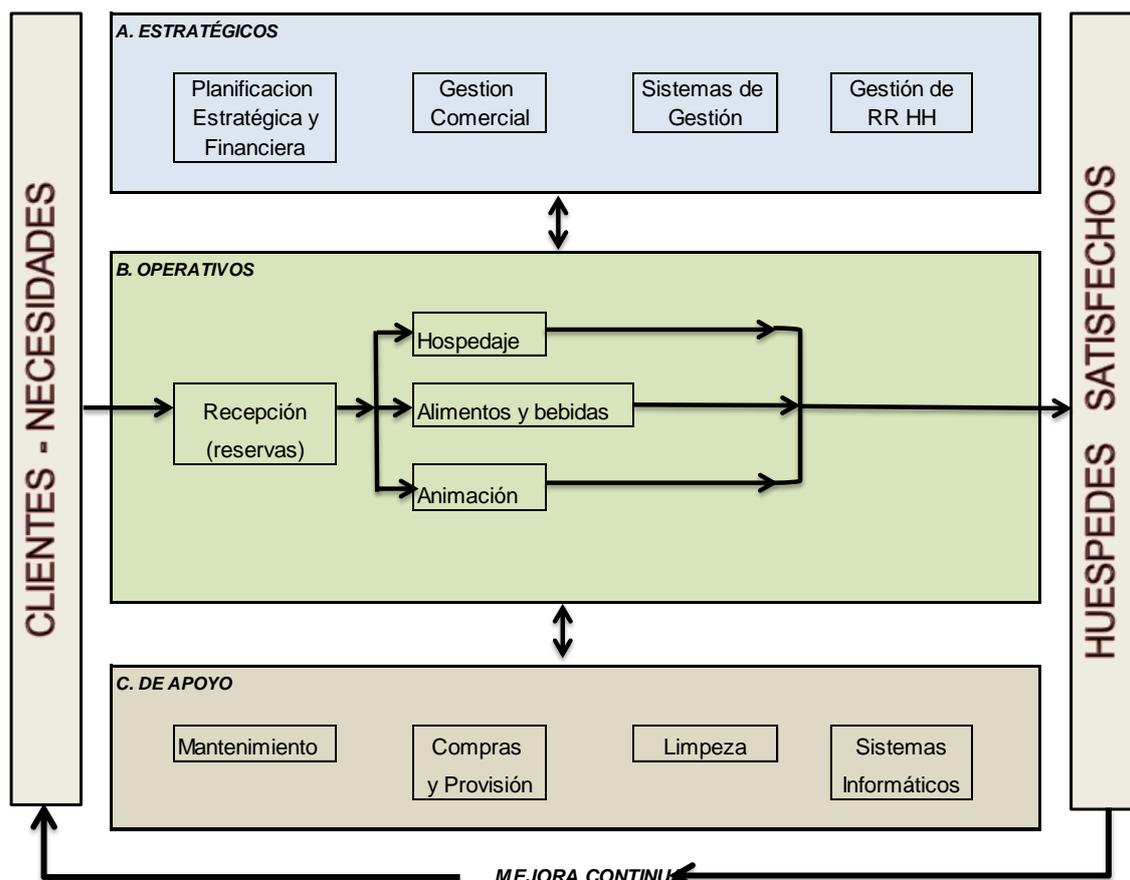


Figura 14. Mapa de procesos del hotel Barceló Colón Miramar
Elaborado por: autora

En la *figura 14*, se muestra el mapa de procesos del hotel Barceló Colón Miramar, dado que el Enfoque de Procesos se apoya en la representación gráfica, se ilustró la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión del hotel, en donde el cliente turista figura en el inicio con necesidades que al final, sale como un huésped satisfecho, pues es la satisfacción del cliente que se busca, esa es la misión del hotel y por ende se requiere encaminar todas las actividades a un período de Mejora continua.

En el mapa de procesos del hotel Barceló Colón Miramar se observa que para tener como resultado huéspedes satisfechos, el hotel requiere de cuatro procesos estratégicos, cuatro procesos operativos y cuatro procesos de apoyo, cuya relación y secuencia se observa en la *figura 14* del mapa de procesos del hotel Barceló Colón Miramar. Sin embargo, la estructura planteada en el presente trabajo puede ser modificada, si en su etapa de implementación se requiere mejorarla. Lo importante es visualizar en forma sencilla la operatividad que requiere para los servicios que ofrece el hotel.

En el conjunto de procesos estratégicos se distinguen cuatro, empezando por *Planificación estratégica y financiera*, es un proceso mediante el cual se establecen los objetivos estratégicos tanto en mediano y largo plazo en relación al segmento hotelero turístico. La *gestión comercial*, es el proceso que permite establecer estrategias comerciales y promocionar los servicios del hotel para crear un acercamiento de los servicios del hotel con los clientes en general, estos procesos inciden en forma directa en los procesos operativos del hotel Barceló Colón Miramar.

El *sistema de gestión* es el proceso que hace posible la sistematización e innovación de los objetivos estratégicos y operativos vinculados a la calidad del servicio que presta el hotel, este proceso se realiza en base al flujo de información que genera una retroalimentación de todo el sistema, a través del seguimiento que se realiza tanto a los indicadores y a los objetivos.

La *gestión de recursos humanos* es uno de los procesos estratégicos más importantes, pues es justamente el personal del hotel Barceló Colón Miramar quienes van a llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos organizacionales, para ello se requiere de su

eficacia y eficiencia en el ejercicio de sus funciones; en especial porque están relacionados en forma directa con la satisfacción de los clientes.

Los cuatro procesos estratégicos mencionados anteriormente inciden directamente en la operatividad del hotel, es decir en los procesos claves u operativos, en esta agrupación están: *recepción*, gestiona actividades de información y trato directo con el cliente también maneja las reservas, es decir se relaciona con el cliente desde el inicio, durante su permanencia y en el momento de salida.

Así mismo dentro de los procesos operativos, luego de recepción están agrupados *hospedaje*, *alimentos & bebidas* y *animación*, los cuales agrupan todos los servicios que presta el hotel Barceló Colón Miramar. En cuanto a los procesos de apoyo, figuran en el mapa de procesos cuatro: *mantenimiento*, *compras y provisión*, *limpieza* y *sistemas informáticos*; todos ellos son de importancia por su aporte a los procesos operativos, sin embargo es necesario precisar que el proceso de compras y provisión es de gran apoyo a los procesos operativos, por todas las actividades que gestiona para suministrar stocks óptimo.

Tabla 17. Descripción de los procesos del Hotel Barceló Colón Miramar

	Código	Procesos
A. PROCESOS ESTRATÉGICOS	A.1	Planificación Estratégica y Financiera
	A.2	Gestión Comercial
	A.3	Sistemas de Gestión
	A.4	Gestión de Recursos Humanos
B. PROCESOS OPERATIVOS	B.1	Recepción (reservas)
	B.2	Hospedaje
	B.3	Alimentos y Bebidas
	B.4	Animación
C. PROCESOS DE APOYO	C.1	Mantenimiento
	C.2	Compras y Provisión
	C.3	Limpieza
	C.4	Sistemas Informáticos

Elaborado por: autora

En la tabla 17 se clasifican todos los procesos del hotel, es decir los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, en el presente proyecto los que son objeto de estudio son los procesos operativos, esto son Recepción y Alimentos & Bebidas, dos de los cuatro procesos operativos que se mencionan en la *tabla 17*.

Para identificarlos se los codificó por orden alfabético y a los procesos que se derivan de estos se les colocó un orden numérico, en donde se reconoce a los procesos operativos con la letra B, para conocer a fondo los procesos que se derivan de Recepción y Alimentos & Bebidas, empezamos detallándolos en la siguiente tabla:

Tabla 18. Descripción de los procesos operativos del Hotel Barceló Colón Miramar

	Código	Procesos	Código	Sub procesos
B. PROCESOS OPERATIVOS	B.1	Recepción (reservas)	B.1.1	Registro de Ingreso del Huésped (check in)
			B.1.2	Registro de Salida del Huésped (check out)
			B.1.3	Control del Acceso a las Habitaciones
			B.1.4	Control de Reservas
	B.3	Alimentos y Bebidas	B.3.1	Servicio de Restaurantes y Bares
			B.3.2	Servicio a las Habitaciones (Room Service)
			B.3.3	Servicio de Banquetes

Elaborado por: autora

5.2. Descripción de los procesos de Recepción y Alimentos & Bebidas

La presente descripción de los procesos es el resultado de la metodología empleada en el capítulo 2 de la presente propuesta, lo cual ha facilitado reunir toda la información necesaria para poder describir los procesos de recepción y alimentos & bebidas a través de diagramas y fichas. Cuyo resultado es la elaboración de siete diagramas de flujos que detallan las actividades que se realizan, quién las realiza y cómo se realizan tanto en los procesos de recepción y alimentos & bebidas, para ello se analizó su secuencia, operaciones y tiempo en una hoja de trabajo (ver anexo 11).

Así también, se detalló las características de estos, que sirvió como complemento para establecer la secuencia e interacción de cada uno de los subprocesos, señalando el objetivo, alcance así como las entradas y salidas, relacionando los registros de

referencia del mismo. Así como también se muestran los indicadores de medida para cada una de las fichas, en algunos se establecieron dos indicadores, en otros casos fue necesario colocar uno más; que nos proporcionarán criterios para controlar la eficacia de cada uno de los siete procesos, en este caso, se elaboró cuatro diagramas de flujo y cuatro fichas con respecto al Proceso de recepción:

- ❖ Registro de ingreso del huésped (check in)
- ❖ Registro de salida del huésped (check out)
- ❖ Control del acceso a las habitaciones
- ❖ Control de reservas

Así también, se elaboró tres diagramas de flujo y tres fichas, con respecto al Proceso de alimentos & bebidas:

- ❖ Servicio de restaurantes y bares
- ❖ Servicio a las habitaciones (room service)
- ❖ Servicio de banquetes

Como se indicó en el capítulo 2, para el levantamiento de información se realizó visitas al hotel tres veces por semana, ocho horas diarias, durante cinco meses; se realizó 14 observaciones diarias a los siete subprocesos.

La elaboración de las siete Fichas de procesos facilitó realizar el despliegue de cada uno de los procesos, es así que se describió en forma clara en siete diagramas de flujos, donde se extienden todas las actividades que deben desarrollarse así como las responsabilidades de cada uno de los involucrados según el momento en el que se encuentre el subproceso.

De cada uno de los subprocesos que se mencionaron anteriormente y que se detallan en la *tabla 18*, se realizó la descripción de los procesos de recepción y alimentos & bebidas:

DIAGRAMA DE FLUJO

Proceso: Servicio de Recepción

Sub Proceso: Registro de Ingreso del Huésped (check in)

Tiempo de Ejecución: 14 minutos

Total de Actividades: 12

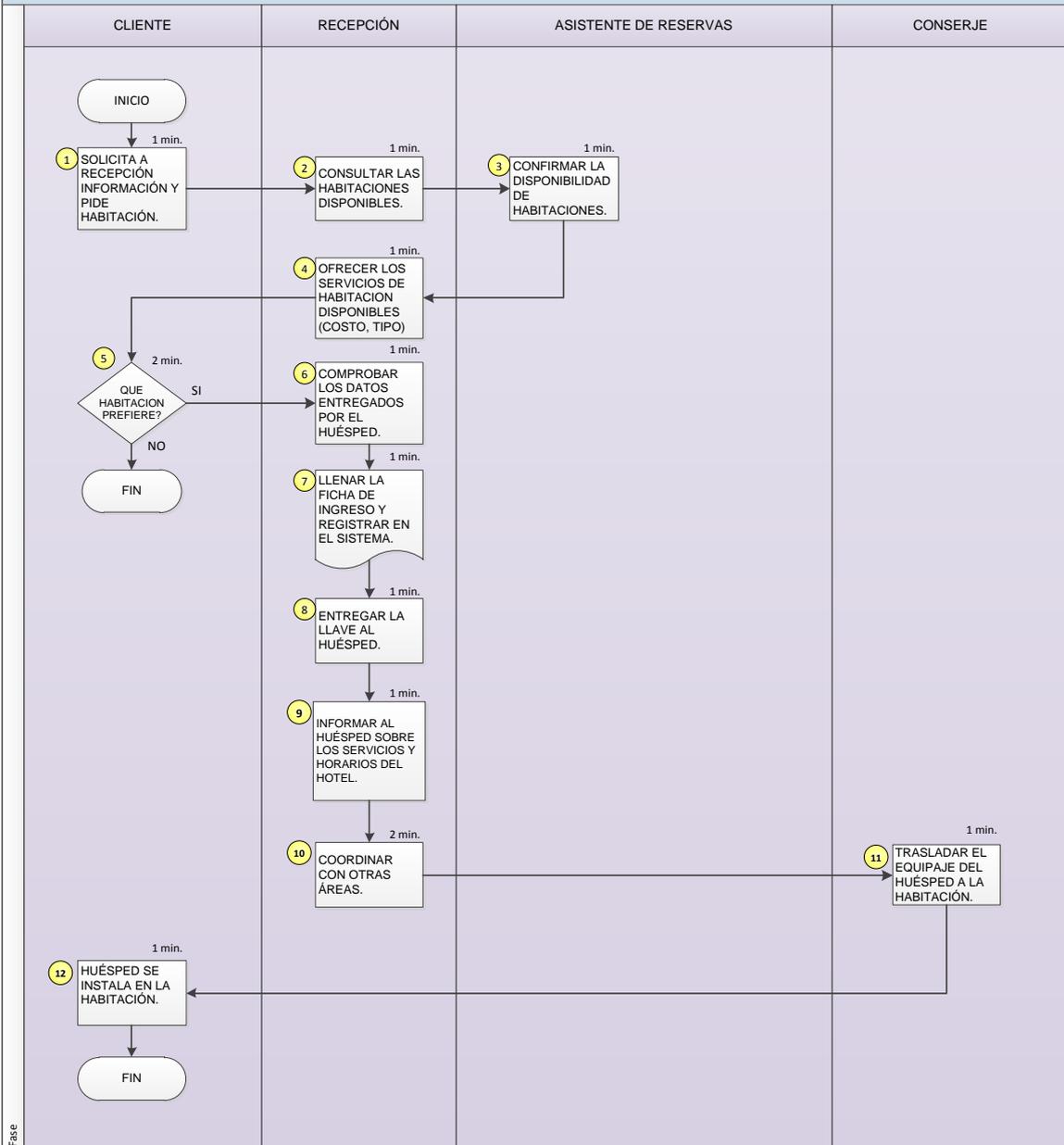


Figura 15. Flujograma del Registro de Ingreso del Huésped (check in)
Elaborado por: autora

Tabla 19. Ficha de procesos de registro de ingreso del huésped

FICHA DE PROCESOS		CÓDIGO:	FPO-B.1	
PLANEAR	PROCESO:	Servicio de Recepción	PROPIETARIO: Recepcionista	
	SUB PROCESO:	Registro de Ingreso del Huésped (check in)		
	OBJETIVO:	<ul style="list-style-type: none"> * Proporcionar toda la información que requiera el huésped para su estancia en el hotel. * Brindar soporte técnico al recepcionista. * Evitar inconformidades de los clientes/huéspedes 		
	ALCANCE:	<ul style="list-style-type: none"> * Empieza: Con el ingreso del cliente al hotel. * Incluye: Informar al huésped sobre los servicios y horarios del hotel. * Termina: Con la instalación del huésped en la habitación. 		
	PROVEEDOR:	<ul style="list-style-type: none"> * Cliente externo * Otras áreas del hotel * Reservas 	CLIENTE:	<ul style="list-style-type: none"> * Cliente externo * Visitas * Otras áreas del hotel
	ENTRADAS:	<ul style="list-style-type: none"> * Identificación del cliente * Llave de habitación * Previsiones de demanda * Tripticos del hotel 	SALIDAS:	<ul style="list-style-type: none"> * Ficha del cliente * Servicio prestado * Informes habitaciones disponibles * Servicios, horarios, instalaciones, eventos.
HACER	REGISTROS:	<ul style="list-style-type: none"> * Formulario de check in * Formulario de control de útiles de oficina * Formulario de cierre de caja * Formulario de correspondencia * Registros derivados del proceso y mejora continua. 	INSPECCIONES (Mensuales):	<ul style="list-style-type: none"> * Inspección de los registros de check in * Inspección de abastecimiento de insumos y operatividad de equipos. * Inspección de la publicidad de los servicios. * Inspección de la atención al cliente
	VERIFICACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> * Inspecciones con periodicidad mensual * Auditorias Internas semestrales 	VARIABLES A CONTROLAR:	<ul style="list-style-type: none"> * Satisfacción del cliente * Política comercial * Formación del personal
VERIFICAR	INDICADORES:	I.1 Encuesta de Satisfacción General I.2 Eficacia de la Planificación = No. de actividades planeadas/No. de actividades en proceso		
	MEJORA DEL SERVICIO DE RECEPCIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> * Revisión de los objetivos y metas de la Dirección de Recepción. * Revisión y análisis de indicadores * Implementación de acciones preventivas y correctivas (mejora continua) 		
Elaborado por: Nelly Macancela Coronel Ing. Comercial		Revisado por:	Fecha: 20/07/2013	

Elaborado por: autora

DIAGRAMA DE FLUJO

Proceso: Servicio de Recepción

Sub Proceso: Registro de Salida del Huésped (check out)

Tiempo de Ejecución: 16 minutos

Total de Actividades: 12

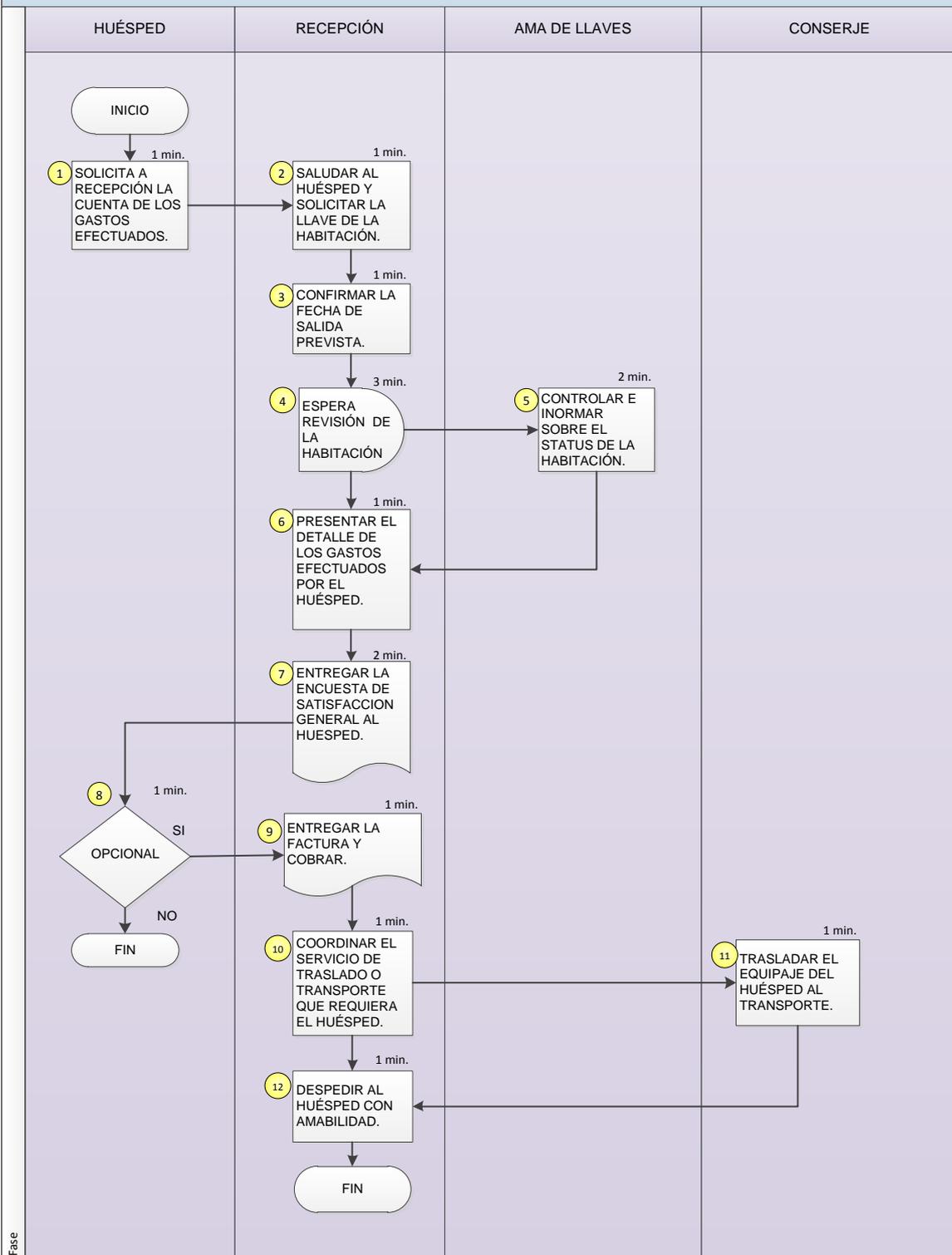


Figura 16. Flujograma del Registro de Salida del Huésped (check out)

Elaborado por: autora

Tabla 20. Ficha de procesos de registro de salida del huésped

FICHA DE PROCESOS		CÓDIGO:	FPO-B.1	
PLANEAR	PROCESO:	Servicio de Recepción	PROPIETARIO: Recepcionista	
	SUB PROCESO:	Registro de Salida del Huésped (check out)		
	OBJETIVO:	<ul style="list-style-type: none"> * Proporcionar toda la información que requiera el huésped para su salida del hotel. * Brindar soporte técnico al recepcionista. * Evitar inconformidades de los clientes/huéspedes. 		
	ALCANCE:	<ul style="list-style-type: none"> * Empieza: Con la entrega de la llave de habitación . * Incluye: Detalle de los gastos, averiguar la satisfacción del huésped, cobro del servicio y traslado. * Termina: Con la salida del huésped del hotel. 		
	PROVEEDOR:	<ul style="list-style-type: none"> * Cliente externo * Conserjería * Ama de Llaves 	CLIENTE:	<ul style="list-style-type: none"> * Cliente externo * Otras áreas del hotel
	ENTRADAS:	<ul style="list-style-type: none"> * Status de Habitación * Encuesta de Satisfacción General * Detalle de los gastos/consumo 	SALIDAS:	<ul style="list-style-type: none"> * Cargo de gastos en el sistema * Calificación de los servicios y sugerencias * Factura
HACER	REGISTROS:	<ul style="list-style-type: none"> * Formulario de check out * Formulario de control de útiles de oficina * Formulario de cierre de caja * Formulario de Encuestas * Registros derivados del proceso y mejora continua. 	INSPECCIONES (Mensuales):	<ul style="list-style-type: none"> * Inspección de los registros de check out * Inspección de abastecimiento de insumos y operatividad de equipos. * Inspección de la publicidad de los servicios. * Inspección de los Formularios de Encuestas
	VERIFICACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> * Inspecciones con periodicidad mensual * Auditorias Internas semes- 	VARIABLES A CONTROLAR:	<ul style="list-style-type: none"> * Satisfacción del cliente * Política comercial * Formación del personal
VERIFICAR	INDICADORES:	I.1 Encuesta de Satisfacción General I.2 No. encuestas realizadas/ No. de habitaciones salidas I.3 Eficacia de la Planificación = No. de actividades planeadas/No. de actividades en proceso		
	MEJORA DEL SERVICIO DE RECEPCIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> * Revisión de los objetivos y metas de la Dirección de Recepción. * Revisión y análisis de indicadores * Implementación de acciones preventivas y correctivas (mejora continua) 		
ACTUAR				
<i>Elaborado por:</i> Nelly Macancela Coronel Ing. Comercial		<i>Revisado por:</i>	<i>Fecha:</i> 20/07/2013	

Elaborado por: autora

DIAGRAMA DE FLUJO

Proceso: Servicio de Recepción
 Sub Proceso: Control del acceso a las habitaciones

Tiempo de Ejecución: 32 minutos
 Total de Actividades: 10

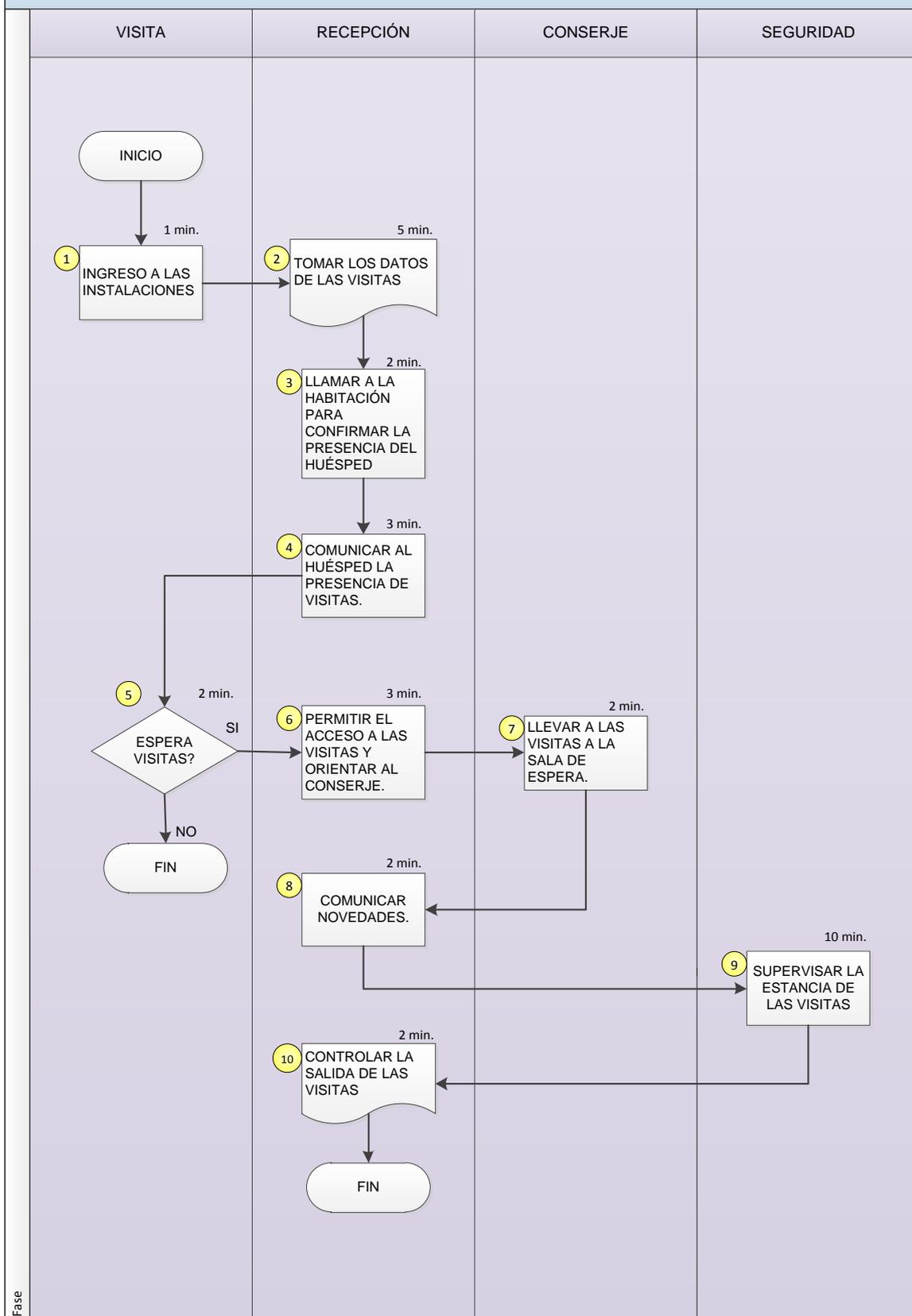


Figura 17. Flujoograma del Control de acceso a las habitaciones
 Elaborado por: autora

Tabla 21. Ficha de procesos de control de acceso a las habitaciones

FICHA DE PROCESOS		CÓDIGO:	FPO-B.1	
PLANEAR	PROCESO:	Servicio de Recepción	PROPIETARIO: Recepcionista	
	SUB PROCESO:	Control del acceso a las habitaciones		
	OBJETIVO:	<ul style="list-style-type: none"> * Velar por la seguridad y privacidad del huésped y del hotel. * Brindar soporte técnico al recepcionista * Controlar el acceso de las visitas al hotel 		
	ALCANCE:	<ul style="list-style-type: none"> * Empieza: Con el ingreso de las visitas al hotel. * Incluye: Controlar el ingreso y supervisar su estancia. * Termina: Con la salida de las visitas del hotel. 		
	PROVEEDOR:	<ul style="list-style-type: none"> * Visitas * Conserjería * Seguridad 	CLIENTE:	<ul style="list-style-type: none"> * Otras áreas del hotel * Visitas
HACER	ENTRADAS:	<ul style="list-style-type: none"> * Identificación de las visitas * Consulta al huésped * Anomalías 	SALIDAS:	<ul style="list-style-type: none"> * Registros de visitas * Llamada a la habitación * Informes a seguridad
	REGISTROS:	<ul style="list-style-type: none"> * Registros de Visitas * Registros de Anomalías y cargo a la cuenta * Manual Básico de Usuarios Finhotel AL * Informe de tarifas diarias * Registros derivados del proceso y mejora continua. 	INSPECCIONES (Mensuales):	<ul style="list-style-type: none"> * Inspección de los registros y soportes. * Inspección de la operatividad en los sistemas de alarma. * Inspección de la publicidad de los servicios.
VERIFICAR	VERIFICACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> * Inspecciones con periodicidad mensual * Auditorias Internas semestrales 	VARIABLES A CONTROLAR:	<ul style="list-style-type: none"> * Satisfacción del cliente * Política de seguridad * Formación del personal
	INDICADORES:	<ul style="list-style-type: none"> I.1 No. de soluciones efectivas/ No. de conflictos presentados. I.2 Eficacia de la Planificación = No. de actividades planeadas/No. de actividades en proceso 		
ACTUAR	MEJORA DEL SERVICIO DE RECEPCIÓN:			
	<ul style="list-style-type: none"> * Revisión de los objetivos y metas de la Dirección de Recepción. * Revisión y análisis de indicadores * Implementación de acciones preventivas y correctivas (mejora continua) 			
Elaborado por: Nelly Macancela Coronel Ing. Comercial		Revisado por:	Fecha: 29/07/2013	

Elaborado por: autora

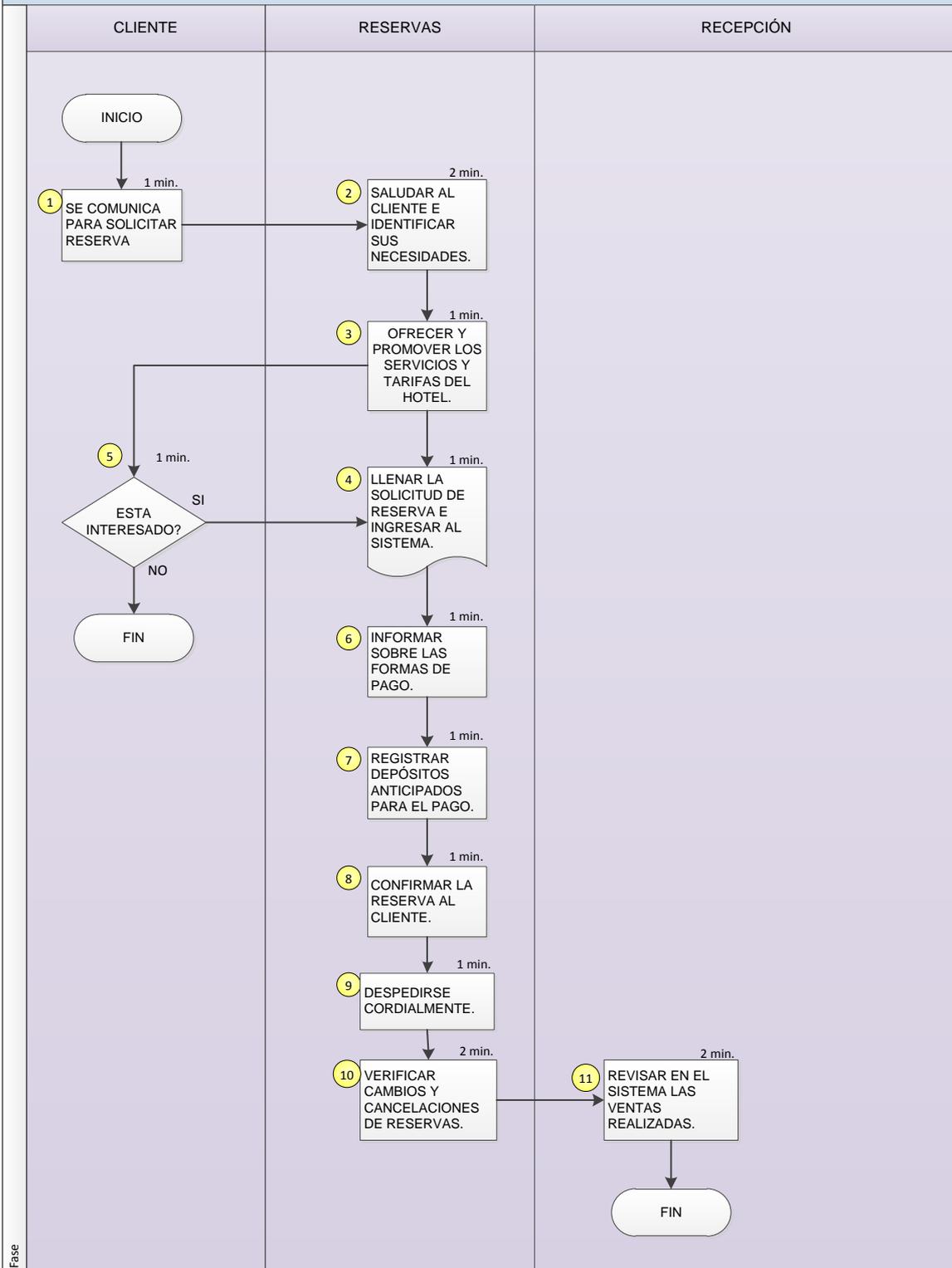


Figura 18. Flujograma del Control de Reservas
 Elaborado por: autora

Tabla 22. Ficha de procesos de control de reservas

FICHA DE PROCESOS		CÓDIGO:	FPO-B.1
PLANEAR	PROCESO:	Servicio de Recepción	
	PROPIETARIO:	Recepcionista	
	SUB PROCESO:	Control de Reservas	
	OBJETIVO:	<ul style="list-style-type: none"> * Informar y promover los servicios, tarifas y promociones. * Brindar soporte técnico al recepcionista * Controlar las reservas confirmadas. 	
	ALCANCE:	<ul style="list-style-type: none"> * Empieza: Con el requerimiento del servicio. * Incluye: Atender las necesidades, ofrecer promociones, registrar pago anticipados. * Termina: Con la confirmación de la reserva, cambios o cancelación. 	
HACER	PROVEEDOR:	CLIENTE:	
	* Cliente externo	* Cliente externo	
	* Recepción	* Agencia de viajes, empresas	
	* Otras áreas del hotel		
	ENTRADAS:	SALIDAS:	
* Necesidades del cliente	* Solicitud de reserva		
* Información y asesoría de los servicio	* Cliente informado y satisfecho		
* Depósitos anticipados	* Registros de anticipos		
VERIFICAR	REGISTROS:	INSPECCIONES (Mensuales):	
	* Registros de Reservaciones	* Inspección de los registros de reservaciones	
	* Registros de pagos anticipados	* Inspección de los registros de los pagos anticipados y soportes.	
	* Portafolio de servicios (qué incluyen)	* Inspección de la publicidad de los servicios.	
	* Registro de promociones del mes	* Inspección de la atención al cliente	
ACTUAR	VERIFICACIÓN:	VARIABLES A CONTROLAR:	
	* Inspecciones con periodicidad mensual	* Satisfacción del cliente	
	* Auditorias Internas semestrales.	* Política comercial	
	INDICADORES:	* Formación del personal	
	I.1 Reservas rechazadas por periodo = Demanda no atendida en el corto plazo.		
	I.2 Coeficiente de ocupación = No. de habitaciones ocupadas/No. de habitaciones disponibles		
	MEJORA DEL SERVICIO DE RECEPCIÓN:		
	* Revisión de los objetivos y metas de la Dirección de Recepción.		
	* Revisión y análisis de indicadores		
	* Implementación de acciones preventivas y correctivas (mejora continua)		
Elaborado por: Nelly Macancela Coronel Ing. Comercial		Revisado por:	Fecha: 20/07/2013

Elaborado por: autora

DIAGRAMA DE FLUJO

Proceso: Servicio de Alimentos & Bebidas
 Sub Proceso: Servicio de Restaurantes y Bares

Tiempo de Ejecución: 46 minutos
 Total de Actividades: 19

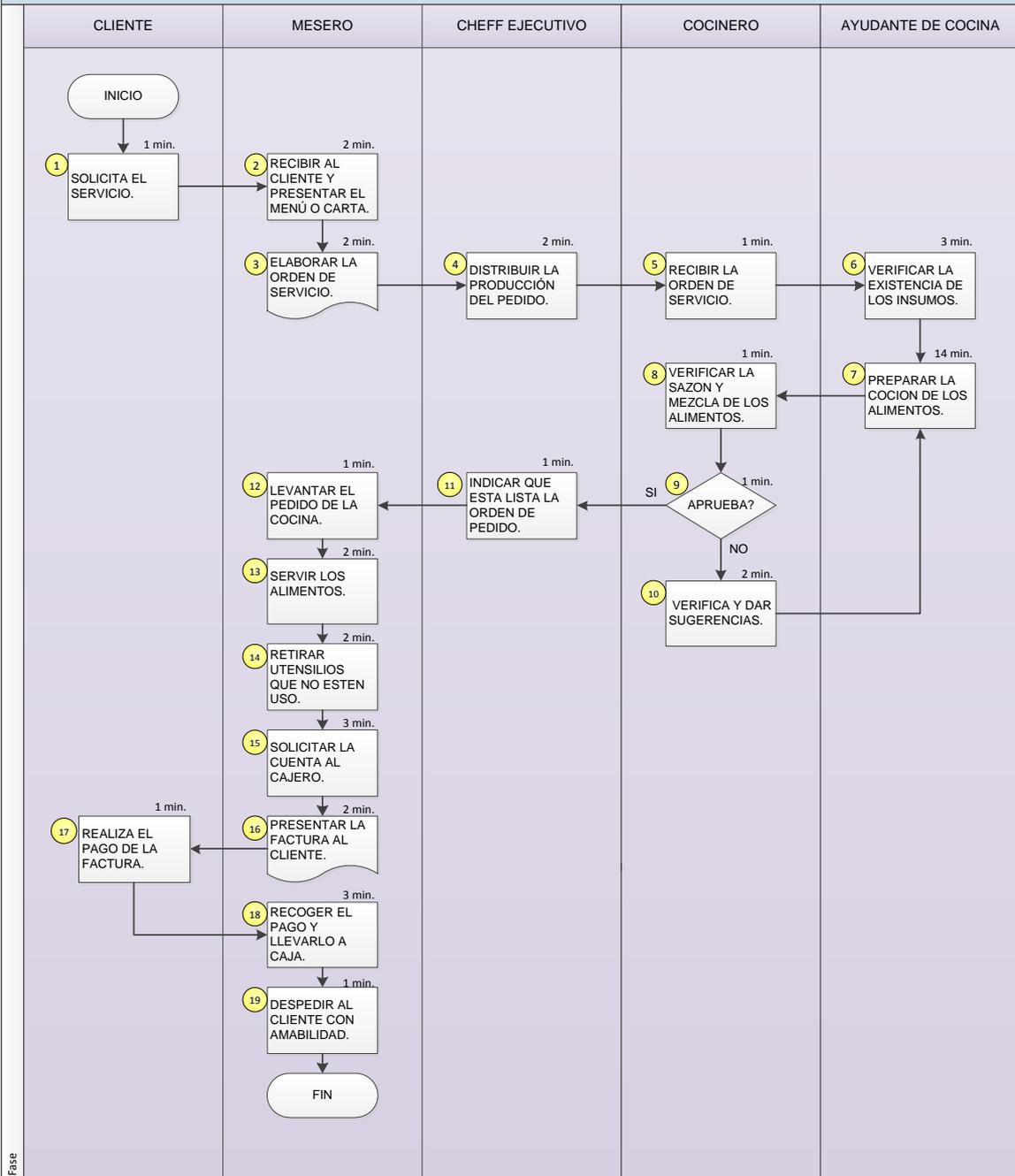


Figura 19. Flujograma del Servicio de Restaurantes y Bares
 Elaborado por: autora

Tabla 23. Ficha de procesos del servicio de restaurantes y bares

FICHA DE PROCESOS		CÓDIGO:	FPO-B.3
PLANEAR	PROCESO:	Servicio de Alimentos & Bebidas	
	PROPIETARIO:	Mesero Polivalente	
	SUB PROCESO:	Servicio de Restaurantes y Bares	
	OBJETIVO:	<ul style="list-style-type: none"> * Proporcionar todos los servicios de restauración al cliente. * Brindar soporte técnico al mesero polivalente * Evitar inconformidades de los clientes/huéspedes 	
	ALCANCE:	<ul style="list-style-type: none"> * Empieza: Con el ingreso del cliente al área de restauración o bares. * Incluye: Atender, acomodar, sugerir el menú, elobrar orden de servicio. * Termina: Entregar la factura y despedir al cliente. 	
	PROVEEDOR:	CLIENTE:	
	<ul style="list-style-type: none"> * Cliente externo * Otras áreas del hotel * Proveedores externos 	<ul style="list-style-type: none"> * Cliente externo * Recepción * Otras áreas del hotel 	
HACER	ENTRADAS:	SALIDAS:	
	<ul style="list-style-type: none"> * Necesidades del cliente * Menú o Cartilla * Alimento e insumos * Consumo 	<ul style="list-style-type: none"> * Servicio prestado * Orden de Servicio * Platillo/bebida * Factura 	
	REGISTROS:	INSPECCIONES (Mensuales):	
	<ul style="list-style-type: none"> * Registros derivados del proceso y mejora continua. * Formulario de cierre de caja * Elaboración del menú * Formulario de control materia prima 	<ul style="list-style-type: none"> * Inspección de las órdenes de pedido * Inspección de abastecimiento de materia prima * Inspección de la atención al cliente * Inspección de la operatividad de maquinarias. * Inspección de la calidad de los alimentos 	
VERIFICAR	VERIFICACIÓN:	VARIABLES A CONTROLAR:	
	<ul style="list-style-type: none"> * Inspecciones con periodicidad mensual * Auditorias Internas semestrales 	<ul style="list-style-type: none"> * Selección de Proveedores * Satisfacción del cliente * Política comercial * Formación del personal 	
	INDICADORES:		
	<ul style="list-style-type: none"> I.1 No. de opiniones B/R/M sobre total de opiniones recibidas I.2 Nivel de Cumplimiento = No. de pedidos cumplidos X 100/ No. total de pedidos requeridos I.3 \$ Costos de todas las actividades e insumos que se requieren 		
ACTUAR	MEJORA DEL SERVICIO DE RECEPCIÓN:		
	<ul style="list-style-type: none"> * Revisión de los objetivos y metas de la Dirección de Alimentos & Bebidas. * Revisión y análisis de indicadores * Implementación de acciones preventivas y correctivas (mejora continua) 		
Elaborado por: Nelly Macancela Coronel Ing. Comercial		Revisado por:	Fecha: 20/07/2013

Elaborado por: autora

DIAGRAMA DE FLUJO

Proceso: Servicio de Alimentos & Bebidas
 Sub Proceso: Servicio a la Habitación (Room Service)

Tiempo de Ejecución: 42 minutos
 Total de Actividades: 17

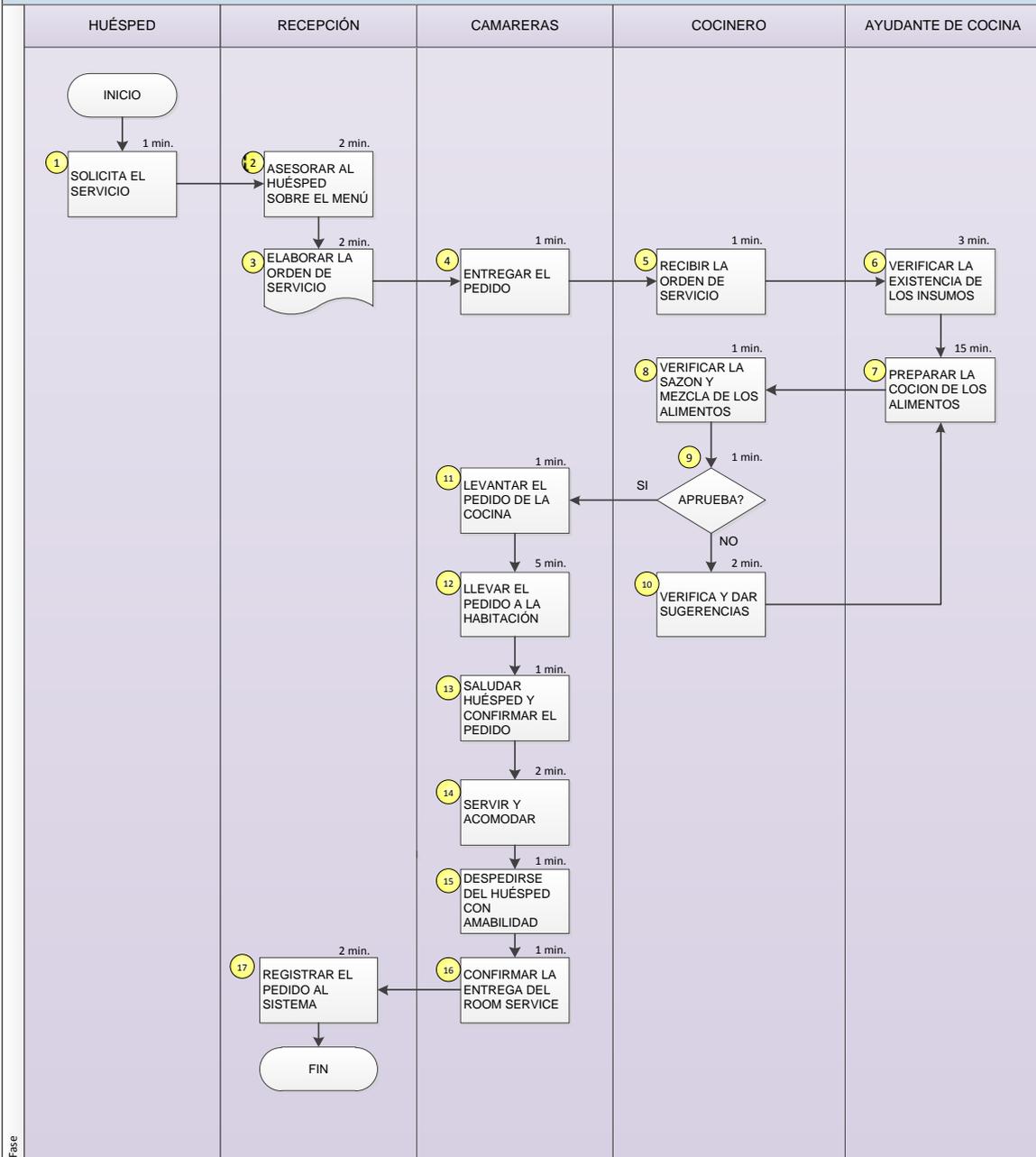


Figura 20. Flujograma del servicio a la habitación (room service)
 Elaborado por: autora

Tabla 24. Ficha de procesos del servicio a la habitación (room service)

FICHA DE PROCESOS		CÓDIGO:	FPO-B.3	
PLANEAR	PROCESO:	Servicio de Alimentos & Bebidas	PROPIETARIO: Personal de A & B	
	SUB PROCESO:	Servicio a las habitaciones (room service)		
	OBJETIVO:	<ul style="list-style-type: none"> * Proporcionar todos los servicios room service al cliente. * Brindar soporte técnico al personal involucrado * Evitar inconformidades de los clientes/huéspedes 		
	ALCANCE:	<ul style="list-style-type: none"> * Empieza: Con la solicitud del servicio a la habitación. * Incluye: Atender, sugerir el menú, elaborar orden de servicio y entregar para su preparación. * Termina: Entregar la orden del servicio a la habitación y registrarla en el sistema. 		
	PROVEEDOR:	<ul style="list-style-type: none"> * Cliente externo * Otras áreas del hotel * Proveedores externos 	CLIENTE:	<ul style="list-style-type: none"> * Cliente externo * Recepción * Otras áreas del hotel
HACER	ENTRADAS:	<ul style="list-style-type: none"> * Necesidades del cliente * Menú o Cartilla * Alimento e insumos * Consumo 	SALIDAS:	<ul style="list-style-type: none"> * Servicio prestado * Orden de Servicio * Plático/bebida * Cargo a la cuenta en el Sistema
	REGISTROS:	<ul style="list-style-type: none"> * Registros derivados del proceso y mejora continua. * Elaboración del menú * Formulario de control materia prima 	INSPECCIONES (Mensuales):	<ul style="list-style-type: none"> * Inspección de las órdenes de pedido * Inspección de abastecimiento de materia prima * Inspección de la atención al cliente * Inspección de la calidad de los alimentos
VERIFICAR	VERIFICACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> * Inspecciones con periodicidad mensual * Auditorias Internas semestrales 	VARIABLES A CONTROLAR:	<ul style="list-style-type: none"> * Selección de Proveedores * Satisfacción del cliente * Política comercial * Formación del personal
	INDICADORES:	I.1 Nivel de Cumplimiento = No. de pedidos cumplidos X 100/ No. total de pedidos requeridos I.2 No. de opiniones B/R/M sobre total de opiniones recibidas		
ACTUAR	MEJORA DEL SERVICIO DE RECEPCIÓN:			
	<ul style="list-style-type: none"> * Revisión de los objetivos y metas de la Dirección de Alimentos & Bebidas. * Revisión y análisis de indicadores * Implementación de acciones preventivas y correctivas (mejora continua) 			
Elaborado por:		Revisado por:	Fecha:	
Nelly Macancela Coronel Ing. Comercial			20/07/2013	

Elaborado por: autora

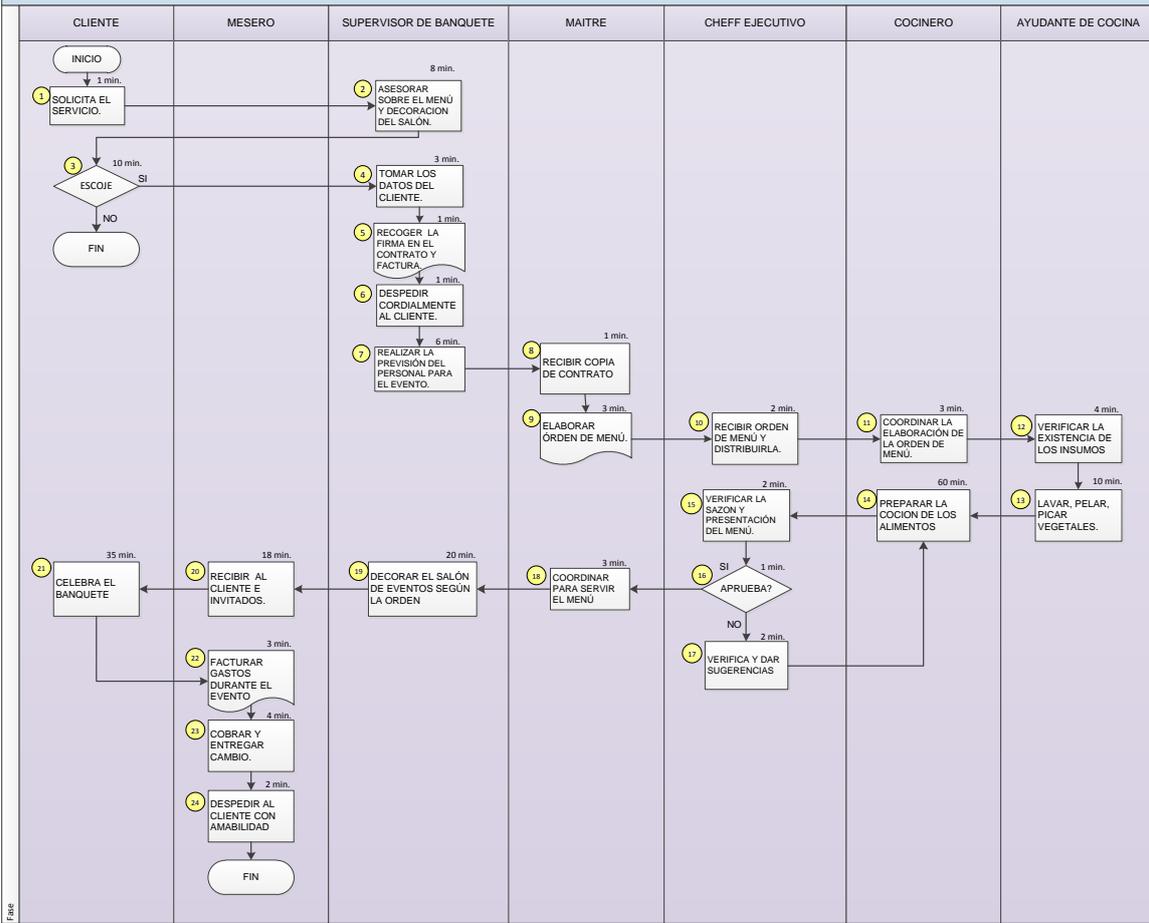


Figura 21. Flujograma del servicio de banquetes
 Elaborado por: autora

Tabla 25. Ficha de procesos del servicio de banquetes

FICHA DE PROCESOS		CÓDIGO:	FPO-B.3
PLANEAR	PROCESO:	Servicio de Alimentos & Bebidas	
	PROPIETARIO:	Personal de A & B	
	SUB PROCESO:	Servicio de Banquetes	
	OBJETIVO:	<ul style="list-style-type: none"> * Proporcionar al cliente todos los servicios de banquetes solicitados. * Brindar soporte técnico al personal involucrado * Evitar inconformidades de los clientes/huéspedes 	
	ALCANCE:	<ul style="list-style-type: none"> * Empieza: Con la solicitud del servicio a la habitación. * Incluye: Atender, sugerir el menú, elaborar orden de servicio y entregar para su preparación. * Termina: Entregar la orden del servicio a la habitación y registrarla en el sistema. 	
	PROVEEDOR:	CLIENTE:	
	<ul style="list-style-type: none"> * Cliente externo * Otras áreas del hotel * Proveedores externos 	<ul style="list-style-type: none"> * Cliente externo * Recepción * Otras áreas del hotel 	
HACER	ENTRADAS:	SALIDAS:	
	<ul style="list-style-type: none"> * Necesidades del cliente * Contrato * Alimento e insumos * Decoración 	<ul style="list-style-type: none"> * Servicio prestado * Orden de Servicio * Menú del Banquete * Montaje del salón 	
	REGISTROS:	INSPECCIONES (Mensuales):	
	<ul style="list-style-type: none"> * Registros derivados del proceso y mejora continua. * Elaboración del menú * Formulario de control materia prima 	<ul style="list-style-type: none"> * Inspección de los contratos * Inspección de abastecimiento de materia prima * Inspección de la atención al cliente * Inspección de la calidad de los alimentos 	
VERIFICAR	VERIFICACIÓN:	VARIABLES A CONTROLAR:	
	<ul style="list-style-type: none"> * Inspecciones con periodicidad mensual * Auditorías Internas semestrales 	<ul style="list-style-type: none"> * Selección de Proveedores * Satisfacción del cliente * Política comercial * Formación del personal 	
	INDICADORES:		
	<ul style="list-style-type: none"> I.1 \$ Costos de todas las actividades e insumos que se requieren I.2 Informe de Eventos = No.de incidencias sobre el Banquete/No. total de incidencias en el área I.3 Eficacia de la Planificación = No. de actividades planeadas/No. de actividades en proceso 		
ACTUAR	MEJORA DEL SERVICIO DE RECEPCIÓN:		
	<ul style="list-style-type: none"> * Revisión de los objetivos y metas de la Dirección de Alimentos & Bebidas. * Revisión y análisis de indicadores * Implementación de acciones preventivas y correctivas 		
Elaborado por:		Revisado por:	Fecha:
Nelly Macancela Coronel Ing. Comercial			20/07/2013

Elaborado por: autora

Para la elaboración de los diagramas de flujo presentados anteriormente se realizó un análisis de las actividades actuales (ver anexo 11) en donde se realiza la consideración de los tiempos de ejecución; esto se realizó mediante las observaciones realizadas y acumuladas en un formato de la hoja de recolección de datos (Anexo 6), para lo cual se realizó: 14 observaciones diarias, en 60 días de estudio, alcanzando un total de 840 observaciones. En donde se determinó el tiempo de realización de las actividades y el movimiento entre las diferentes unidades de trabajo, lo cual facilitó la construcción del diagrama.

Siendo este estudio de gran ayuda considerando que las áreas de recepción y alimentos & bebidas no llevan ningún tipo de registro sobre el tiempo que le lleva cada actividad, el personal involucrado en los procesos, registra su jornada de trabajo, marcando con su tarjeta la hora de entrada y salida.

Tabla 26. Resumen situación actual vrs. situación futura con procesos

Subprocesos Actuales							Operaciones	Tiempo (min)
Registro de Ingreso (check in)	9	1	1	1	1	–	13	17
Registro de salida (check out)	11	1	1	3	2	–	18	20
Control de habitaciones	6	2	1	2	1	–	12	47
Control de reservas	14	–	1	2	2	–	19	35
Servicio de restaurant y bares	20	7	3	1	–	1	32	85
Servicio a la habitación	15	4	1	–	–	–	20	63
Servicio de banquete	16	6	2	–	–	1	25	249
TOTAL	91	21	10	9	6	2	139	516 min.
Subprocesos Mejorados							Operaciones	Tiempo (min)
Registro de Ingreso (check in)	8	1	–	2	1	–	12	14
Registro de salida (check out)	9	1	1	1	–	–	12	16
Control de habitaciones	5	2	–	3	–	–	10	32
Control de reservas	8	–	–	2	1	–	11	15
Servicio de restaurant y bares	14	2	–	3	–	–	19	46
Servicio a la habitación	11	2	–	3	1	–	17	42
Servicio de banquete	19	2	–	3	–	–	24	202
TOTAL	74	10	1	17	3	0	105	367 min.

516 min. 8 hrs. 36 min.

367 min. 6 hrs. 12 min.

DIFERENCIA	34	2 hrs.29 min.
-------------------	-----------	----------------------

Elaborado por: autora

En la tabla 26 se muestra un resumen en cuanto a las actividades y el tiempo que se emplean en los subprocesos, tanto de la situación actual como la situación futura con procesos; en donde se evidencia la reducción del tiempo. Analizando las actividades, si revisamos los flujos encontramos que se redujo actividades no productivas y se reemplazaron por actividades que le dan al servicio un valor agregado, en la situación futura con procesos disminuyen actividades en recepción y en Alimentos & bebidas también disminuyen actividades; sin embargo es más significativo que se realicen en menos tiempo del actual.

En cuanto a los costos estos se pueden originar por la falta de calidad en los servicios, ya sea por los insumos que se utilicen para reponer la falta de calidad, por descuentos al cliente en compensación de una mala atención, o incluso costos que no se pueden medir con exactitud como la pérdida de imagen del hotel (ver anexo 8).

5.3. Seguimiento y la medición de los procesos de recepción y alimentos & bebidas

En función de la metodología aplicada en la sección 2.3 de la presente propuesta, en algunos procesos se adoptó dos indicadores, en otros fue necesario tres indicadores para lograr cumplir los objetivos de cada proceso, es decir se elaboró para cada uno de los siguientes procesos:

- ❖ Registro de ingreso del huésped (check in)
- ❖ Registro de salida del huésped (check out)
- ❖ Control del acceso a las habitaciones
- ❖ Control de reservas
- ❖ Servicio de restaurantes y bares
- ❖ Servicio a las habitaciones (room service)
- ❖ Servicio de banquetes

De tal manera, que se podrá controlar los procesos para que no se desvíen de los parámetros disponibles y que los involucrados tanto en los procesos de recepción y

alimentos & bebidas, puedan asociarse a la planificación de la Dirección, encaminando estos procesos hacia la eficacia y eficiencia en el hotel Barceló Colón Miramar.

Es así que los objetivos de la dirección de Recepción como los objetivos de la dirección de Alimentos y Bebidas, se despliegan a nivel base para llegar al cumplimiento de los objetivos del hotel Barceló Colón Miramar, por ende todos los objetivos de sus procesos tienen las mismas características que los objetivos del hotel, tal como se aprecia en las Fichas de procesos detalladas en la sección 5.2 de la Descripción de los procesos.

Como resultado de la información recopilada con el personal involucrado en las áreas sujetas al presente estudio y el apoyo de la dirección de Recursos Humanos, a través de varias reuniones, finalmente se desplegaron una serie de indicadores considerados relevantes para llevar a cabo el control y la gestión de los procesos de Recepción y Alimentos & Bebidas, sin embargo se escogieron los más adecuados para cada proceso, detallados en la siguiente tabla:

Tabla 27. Indicadores para el seguimiento y mejora de recepción y alimentos & bebidas

No.	Indicador	Fórmula	Frecuencia	Responsable	Fuente de datos	Reporte
1	Encuesta de satisfacción General	Calificación del servicio por el cliente	Mensual	Sistemas de Gestión	Áreas Operativas	Director
2	Eficacia de la Planificación	$\frac{\# \text{ de actividades planeadas}}{\# \text{ de actividades en proceso}}$	Mensual	Director de Área	Áreas Operativas	Sistemas de Gestión
3	Porcentaje de la muestra	$\frac{\# \text{ de encuestas realizadas}}{\# \text{ de habitaciones salidas}}$	Mensual	Director de Recepción	Recepción	Sistemas de Gestión
4	Porcentaje de conflictos atendidos	$\frac{\# \text{ de soluciones efectivas}}{\# \text{ de conflictos presentados}}$	Mensual	Director de Recepción	Recepción	Sistemas de Gestión
5	Coefficiente de ocupación	$\frac{\# \text{ de habitaciones ocupadas}}{\# \text{ de habitaciones disponibles}}$	Mensual	Director de Recepción	Recepción	Sistemas de Gestión
6	Nivel de cumplimiento	$\frac{\# \text{ de pedidos cumplidos} \times 100}{\# \text{ total de pedidos requeridos}}$	Mensual	Director de A&B	Alimentos & Bebidas	Sistemas de Gestión
7	Eficiencia	\$ Costo de todas las actividades no supere el presupuesto	Trimestral	Director de A&B	Alimentos & Bebidas	Sistemas de Gestión

Elaborado por: autora

En la tabla 27 se han definido los indicadores para realizar el seguimiento así como de la mejora continua de los procesos de Recepción y Alimentos & Bebidas, algunos de ellos han resultado ser adecuados para el control ambos servicios.

Por ejemplo para la gerencia es de fácil manejo las Encuestas de satisfacción general, sin embargo su aplicación en el año 2013 representó apenas un 33% del total de las habitaciones salidas, mientras que, comparando con el mismo mes, en el año del 2012 se aplicó a un 61%.

Por otro lado, se escogió un indicador por proceso para realizar el control y seguimiento de los mismos, considerando obviamente los resultados que se persiguen con estos indicadores; para dejar establecido un soporte de los indicadores que se mencionan en la *tabla 27*, se los formalizó mediante el diseño de una ficha para los siete indicadores, como se muestra a continuación:

Tabla 28. Formalización del IB.1.1

BARCELÓ COLÓN MIRAMAR		RECEPCIÓN
FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: FPO-B.1.1 COD. FICHA: FI. B.1.1
RESULTADO PLANIFICADO	Al final del mes, lograr un 80% de satisfacción en los servicios que ofrece Recepción.	
INDICADOR	IB.1.1 Encuesta de Satisfacción General	
FÓRMULA	Calificación de 1 a 5 de todos los servicios	
FUENTE DE DATOS	Áreas operativas	
SEGUIMIENTO	Mensual	
RESPONSABLE	Sistemas de Gestión	
PRESENTACIÓN	Gráfica Mensual	

Elaborado por: autora

Actualmente el área de recepción alcanza una calificación de 8,10 según los datos del informe mensual de los resultados de la encuesta de satisfacción general. Puntuación que puede mejorar y reflejarse en las encuestas futuras con una calificación de 5, de los

huéspedes satisfechos por el buen servicio de parte del personal de recepción. Para el indicador IB.1.1 se ha establecido alcanzar un resultado del 80% en la satisfacción del cliente, el mismo que tendrá como indicador las encuestas de satisfacción general, para poder medir los resultados de acuerdo a la calificación que los huéspedes otorguen, resultados que serán analizados en forma mensual, por el área de gestión.

Tabla 29. Formalización del IB.1.2

BARCELÓ COLÓN MIRAMAR		RECEPCIÓN	
FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: FPO-B.1.2 COD. FICHA: FI. B.1.2	
RESULTADO PLANIFICADO	Encuestar al 90% de los huéspedes al mes.		
INDICADOR	IB.1.2 Porcentaje de la Muestra		
FÓRMULA	IB.1.2 = No.de encuestas realizadas/ No. de habitaciones salidas		
FUENTE DE DATOS	Recepción		
SEGUIMIENTO	Mensual		
RESPONSABLE	Director de Recepción		
PRESENTACIÓN	Gráfica Mensual		

Elaborado por: autora

De acuerdo a los informes mensuales del mes de febrero, las Encuestas de satisfacción general se aplicaron a 292 huéspedes de un total de 890 habitaciones salidas, lo cual representó apenas un 33% en el año 2013, mientras que, comparando con el mismo mes, en el año del 2012 se aplicó a un 61%.

En el indicador IB.1.2 se ha establecido realizar en un 90% las encuestas de satisfacción general, cuyo indicador y fórmula se detalla en la tabla 29, para una revisión y control mensual por parte del director de recepción.

Tabla 30. Formalización del IB.1.3

BARCELÓ COLÓN MIRAMAR		RECEPCIÓN
FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: FPO-B.1.3 COD. FICHA: FI. B.1.3
RESULTADO PLANIFICADO	Alcanzar un 95% de soluciones efectivas	
INDICADOR	IB.1.3 Porcentaje de conflictos atendidos	
FÓRMULA	IB.1.3 = No. de soluciones efectivas/No. de conflictos presentados	
FUENTE DE DATOS	Recepción	
SEGUIMIENTO	Mensual	
RESPONSABLE	Director de Recepción	
PRESENTACIÓN	Gráfica Mensual	

Elaborado por: autora

Algunos de los comentarios publicados en la página web: <http://www.tripadvisor.es> no han sido favorables para la imagen del hotel pues se trata de huéspedes nacionales y extranjeros que no recibieron una atención oportuna.

En el indicador IB.1.3 se espera alcanzar el 95% de soluciones efectivas a los problemas que se le presenten al huésped, su efectividad se medirá de acuerdo al porcentaje alcanzado aplicando la fórmula detallada en la tabla 30. Se propone un seguimiento mensual por parte del director de recepción.

Tabla 31. Formalización del IB.1.4

BARCELÓ COLÓN MIRAMAR		RECEPCIÓN
FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: FPO-B.1.4 COD. FICHA: FI. B.1.4
RESULTADO PLANIFICADO	Lograr un 90% de reservas	
INDICADOR	IB.1.4 Coeficiente de ocupación	
FÓRMULA	IB.1.4 = No. de habitaciones ocupadas/No. de habitaciones disponibles	
FUENTE DE DATOS	Recepción	
SEGUIMIENTO	Mensual	
RESPONSABLE	Director de Recepción	
PRESENTACIÓN	Gráfica Mensual	

Elaborado por: autora

Se estableció este indicador con la finalidad de gestionar una adecuada oferta de los servicios habitacionales y evitar incomodidades a los huéspedes al momento de realizar una reserva. Y cuya responsabilidad compete al área de recepción el estar bien informados y trabajar coordinadamente.

En el IB.1.4 se espera alcanzar un 90% de reservas efectivas, el cual se medirá a través del coeficiente de ocupación, aplicando la fórmula detallada en la tabla 31, su revisión se realizará en forma mensual por el director de recepción.

Tabla 32. Formalización del IB.3.1

BARCELÓ COLÓN MIRAMAR		ALIMENTOS & BEBIDAS	
FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: FPO-B.3.1 COD. FICHA: FI. B.3.1	
RESULTADO PLANIFICADO	Alcanzar un 98% de cumplimiento en los pedidos al mes		
INDICADOR	IB.3.1 Nivel de cumplimiento		
FÓRMULA	$IB.3.1 = \text{No. de pedidos cumplidos} \times 100 / \text{No. total de pedidos requeridos}$		
FUENTE DE DATOS	Alimentos & Bebidas		
SEGUIMIENTO	Mensual		
RESPONSABLE	Director de Alimentos & Bebidas		
PRESENTACIÓN	Gráfica Mensual		

Elaborado por: autora

De acuerdo a los resultados de los informes del mes de febrero la atención en el servicio de alimentación es uno de los servicios que ha bajado, en cuanto al nivel de satisfacción del cliente con relación al año anterior, es decir en el año 2012, en el mismo mes el servicio de restaurant obtuvo una calificación de 9,37 y bares de 9,26; mientras que en el año 2013 esta calificación bajo restaurant obtuvo 8,76 y bares 8,72.

En el indicador IB.3.1 se espera alcanzar el 98% en el cumplimiento de los pedidos requeridos por los huéspedes, el nivel de cumplimiento indicara como se está gestionando este proceso, la formula a aplicar se detalla en la tabla 32, el seguimiento está a cargo del director de alimentos y bebidas, establecida en forma mensual.

Tabla 33. Formalización del IB.3.2

BARCELÓ COLÓN MIRAMAR		ALIMENTOS & BEBIDAS	
FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: FPO-B.3.2 COD. FICHA: FI. B.3.2	
RESULTADO PLANIFICADO	No superar el presupuesto dado para las actividades e insumos.		
INDICADOR	IB.3.2 Eficiencia		
FÓRMULA	IB.3.2 = \$ Costo de todas las actividades no supere el presupuesto		
FUENTE DE DATOS	Alimentos & Bebidas		
SEGUIMIENTO	Trimestral		
RESPONSABLE	Director de Alimentos & Bebidas		
PRESENTACIÓN	Gráfica Trimestral		

Elaborado por: autora

El indicador IB.3.2 se establece a fin de que el área involucrada pueda gestionar eficientemente sus recursos de tal manera que el costo de sus actividades no supere el presupuesto establecido, la fórmula aplicada se detalla en la tabla 33. Se realizara un seguimiento cada tres meses siendo el responsable el director de alimentos y bebidas. Cabe indicar que este indicador está sujeto a cambios en caso de que se modifique el presupuesto actualmente asignado.

Tabla 34. Formalización del IB.3.3

BARCELÓ COLÓN MIRAMAR		ALIMENTOS & BEBIDAS	
FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: FPO-B.3.3 COD. FICHA: FI. B.3.3	
RESULTADO PLANIFICADO	Lograr el 90% de la Planificación Mensual		
INDICADOR	IB.3.3 Eficacia de la Planificación		
FÓRMULA	IB.3.3 = No. de actividades planeadas/No. de actividades en proceso		
FUENTE DE DATOS	Alimentos & Bebidas		
SEGUIMIENTO	Mensual		
RESPONSABLE	Director de Alimentos & Bebidas		
PRESENTACIÓN	Gráfica Mensual		

Elaborado por: autora

En el área de alimentos y bebidas se observó algunas actividades y procedimientos pendientes, una planificación mensual le será de ayuda para evitar la acumulación de actividades y mejorar el flujo de las mismas.

En el indicador IB.3.3 se requiere medir la eficacia de la planificación del área de alimentos y bebidas, se espera alcanzar un 90% de la planificación mensual, para aplicar revisar la formula detallada en la tabla 34. El director de alimentos y bebidas se encargará de realizar un seguimiento mensual, puede apoyarse con un tablero de control que sea visible para el personal a su cargo.

5.4. Mejora de los procesos de Recepción y Alimentos & Bebidas

Para alinear al hotel Barceló Colón Miramar a una mejora continua, ha sido necesario conocer bien todos los procesos que lo conforman, para luego llegar a los procesos a mejorar como son Recepción y Alimentos & Bebidas, así también se determinó sus entradas y salidas, y demás elementos que los definen; esto nos lleva a orientar los procesos a la satisfacción del huésped. La aplicación de un modelo de gestión por procesos generara cambios positivos en las áreas involucradas, algunos beneficios de su aplicación se muestran en la tabla 35.

Tabla 35. Cambios en la concepción de los servicios de recepción y alimentos & bebidas

Concepto	Actualmente	Con la aplicación de un MGP
Personal	Personal enfocado en hacer su trabajo.	Personal enfocado en el huésped.
Procesos	Repetitivos, aplazados.	Organizados en flujogramas
Controles	Poco seguimiento	Matriz de indicadores de gestión
Manual de Procesos	No dispone	Manual de procesos
Responsabilidades	Mas de las debidas	Especificadas en el manual de procesos
Planificación	Realizada en meses bajos de ventas	Planificación Mensual
Servicios	Algunos deficientes	De calidad y en mejora continua

Elaborado por: autora

Estos cambios pueden parecer pequeños pero se verán reflejados en el mejor desempeño del personal de las áreas de Recepción y Alimentos & Bebidas, en la satisfacción de los huéspedes, en el mejor prestigio del hotel.

Como se muestra en la tabla 35, la diferencia de la aplicación de un enfoque de procesos futura con la situación actual del hotel Barceló Colón Miramar, donde se refleja una disminución de sus actividades y un ahorro de tiempo en el servicio de recepción y alimentos & bebidas.

Por otro lado, la metodología empleada ha facilitado la elaboración tanto de los diagramas de flujo como las fichas de procesos, las cuales son una valiosa herramienta de apoyo a la mejora.

Pues al documentar de manera adecuada a los procesos y al establecer indicadores de gestión para revisar y evaluar continuamente los procesos de Recepción y Alimentos & Bebidas, es posible mejorar los servicios, en cuanto a la forma de desempeñar sus actividades, lo que implica que se puede mejorar la calidad de los servicios de Recepción y Alimentos & Bebidas.

Por lado, también, es posible adoptar acciones preventivas como acciones de mejora. Pues, si uno de estos procesos no alcanza sus resultados planificados, es necesario actuar sobre el proceso. Y por ende iniciar el ciclo de mejora sobre la base de los indicadores asociados al proceso. Para la mejora de los procesos de Recepción y Alimentos & Bebidas, es necesario estimular al personal involucrado, así como también, es necesario que:

- ❖ La dirección del hotel Barceló Colón Miramar respalde la mejora de procesos.

- ❖ Exista un compromiso a largo plazo, tanto del personal del hotel como de su Directiva, pues pese a que existe una planificación para implementar la mejora, los resultados pueden tomar tiempo hasta que se efectúen los cambios necesarios.

- ❖ Todos el personal involucrado en los procesos de Recepción y Alimentos & Bebidas debe ser instruido, debe ser evaluado y debe también recibir retroalimentación, para que esté al tanto de en qué medida afectará la gestión de la calidad a su trabajo y las ventajas que aportará a su área.

Sin embargo, es necesario aclarar que, pese a que se documente los procesos de Recepción y Alimentos & Bebidas, esto no significa que no se puedan incorporar mejoras posteriormente o que no sea necesario reestructurar el proceso, por el contrario es necesario aplicar el ciclo de mejora continua. Este ciclo determina cuatro pasos para establecer la mejora continua en los procesos de Recepción y Alimentos & Bebidas (véase figura 22).

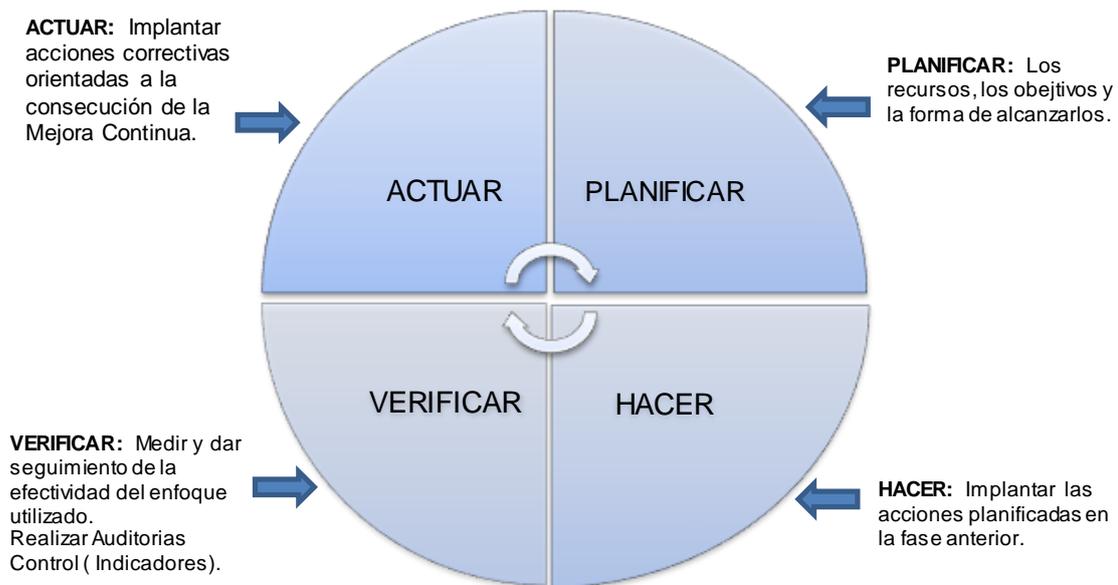


Figura 22. Ciclo de la gestión de procesos de recepción y alimentos & bebidas (PDCA)
 Fuente: Instituto Andaluz de Tecnología. (2002). Gestión basada en Procesos.

En la figura 22 se muestra el ciclo PDCA para los procesos de Recepción y Alimentos & Bebidas, donde la fase *Planificar*, identificar los requisitos, gustos y preferencias del huésped, llevando a cabo entrevistas personales con el apoyo del chef ejecutivo y del coordinador de eventos del hotel, para luego estos resultados convertirlos en planes detallados de mejora en el servicio de alimentación & bebidas, considerando los recursos necesarios y estableciendo los objetivos que se requieren alcanzar y la forma que se va a seguir, para ello es ideal planificar capacitaciones para el personal.

Así también, el área de recepción requiere cambios en la concepción del servicio que ofrece; se concluyó que es necesario planificar capacitaciones para el personal de recepción, sobre atención al cliente, trabajo en equipo y el manejo de idiomas, en especial el inglés, al menos lo básico para que puedan dar la información oportuna al turista extranjero, actualmente tienen 6 recepcionistas de las cuales 3 son bilingües; y es necesario planificar a futuro la contratación 2 recepcionistas que hablen el inglés, pues como se refleja en los diagramas de flujo, la recepción es el área que más apoyo necesita por ser un punto de control, de atención e información.

En la segunda fase *Hacer*, se va ejecutar las acciones que ya constan en el plan de mejora, en el área de alimentos y bebidas, se realizaran cambios de acuerdo a los resultados de las encuestas aplicadas a los huéspedes, según sus preferencias ya sea

modificando las cartillas del menú, agilizando el servicio, sometiendo al personal a un cambio de mentalidad en la forma de hacer las cosas. Mientras que el área de recepción debe en esta fase llevar a cabo las capacitaciones para el personal, proveerles de los recursos necesarios que le permitan mejorar el servicio.

Pues una vez implementados las acciones correctivas, va a ser necesario pasar a la fase de *Verificación*, de tal manera que la dirección de recepción y la dirección de alimentos & bebidas puedan comprobar los resultados del enfoque utilizado y las causas del mismo, mediante auditorias. De tal manera que puedan *Actuar* ya sea comparando los resultados de los indicadores con los resultados previos, para así poder confirmar o no la mejora, identificar las responsabilidades del propietario del proceso, para aplicar mejoras que den paso a un nuevo ciclo, volviendo a la fase de *Planificar*.

Sin embargo, para que la mejora continua tenga un resultado efectivo es necesario como ya se mencionó anteriormente, que cada empleado conozca lo que se espera de él, y cómo se evaluará su aporte a los objetivos del hotel, si bien la mejora es algo interminable, no es algo que se pueda imponer al personal del hotel, es algo que debe darse de ellos mismos, por lo tanto es un trabajo que debe realizar en conjunto la Directiva, a fin de motivar y reconocer al personal, para que ellos aporten lo mejor de sí mismos.

CONCLUSIONES

- En el diagnóstico de la situación actual del hotel Barceló Colón Miramar, se encontró que no hay procesos definidos y que por lo tanto es posible entender la extensa secuencia de actividades que se requiere para prestar un servicio en estas áreas, generando retraso en el servicio al cliente.
- En el levantamiento de la información para el modelamiento de los procesos del área de recepción y alimentos & bebidas, se encontró que el personal comete errores debido a que en su mayoría desconocen de las actividades en las que están involucrados, dentro de los procesos.
- El personal carece de una buena comunicación organizacional, incluso generando equivocaciones, que disminuyen la calidad del servicio que recibe el cliente del área de recepción y alimentos & bebidas.
- Al elaborar los diagramas de flujo de los procesos de recepción y alimentos & bebidas, se encontró que no hay una coordinación eficiente del personal, en algunos casos se asignan actividades que puede llevar a cabo otra persona que tiene una participación pasiva dentro del proceso, lo que genera sobrecargas en el flujo del mismo, afectando la productividad del responsable del proceso.
- En el mapa de procesos que se diseñó del Barceló Colón Miramar, se determinó que cada área del hotel mantiene una relación en secuencia que está encaminada a mejorar continuamente, de tal manera que le permitirá al personal involucrarse en la operatividad de su área y aportar de forma directa o indirecta a la satisfacción del cliente.
- En la presente propuesta quedan establecidos la ficha de procesos, los diagramas de flujo y la matriz de indicadores de las áreas de recepción y alimentos & bebidas; mecanismos para poner en marcha una Gestión por Procesos que contribuyan al

mejoramiento de la productividad del hotel y por ende que permita el logro de sus objetivos organizacionales.

- Por último el diseño del Manual de Procesos que se propone para el hotel Barceló Colón Miramar, sus procedimientos e instrucciones concluye la presente propuesta, cumpliéndose así el objetivo general que se planteó: “Proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de los servicios que ofrecen las áreas de Recepción y Alimentos & Bebidas, del Hotel Barceló Colón Miramar, de Salinas.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Directiva implementar la presente propuesta, de tal forma que se beneficie del estudio realizado y que esta sea la base de futuras mejoras que se requieran adoptar en pro del cumplimiento de sus objetivos organizacionales. Además se recomienda:

- ❖ Implantar la nueva estructura organizacional, propuesta en el presente proyecto, especialmente de apoyo a la Dirección de Recursos Humanos, propuesta en el Anexo 13.

- ❖ La comunicación debe ser la base en todos los niveles del hotel, por tanto para garantizar su pleno funcionamiento, para lo cual es necesario un Plan Estratégico de Comunicación.

- ❖ Crear un clima propicio para los cambios que deben implementarse, para lo cual los directores, deberán obrar como agentes que lo faciliten, aplicando técnicas especiales de relaciones humanas como el coaching (asesoramiento).

- ❖ Los directores de las áreas a mejorar deben conocer bien los conceptos y técnicas de la motivación, para que puedan aplicarlas de manera efectiva con el personal a su cargo.

- ❖ En cuanto a la Dirección de Recursos Humanos, adoptar un sistema de administración de desempeño con la participación activa del colaborador, que permita una relación y una visión proactiva.

- ❖ Efectuar talleres para capacitar al personal sobre la Gestión por Procesos, en las áreas involucradas en el presente estudio, previa la implementación del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

Camisón, C. (2009). La gestión de la calidad por procesos. Recuperado el 22 de Marzo de 2013, de <http://www.emagister.com/curso-gestion-calidad-procesos-tecnicas-herramientas-calidad>

Castilla, J. (2006). La gestión por procesos en la administración local. Orientación al servicio público de la ciudadanía.

Cejas, C. (2012). Marco teórico de gestión por procesos. Recuperado el 17 de Marzo de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/marco-teorico-gestion-por-procesos.htm>

Excelencia Empresarial. (2006). Gestión por Procesos. Recuperado el 22 de Junio de 2013, de [http://web.jet.es/amozarrain/Gestion procesos.htm](http://web.jet.es/amozarrain/Gestion%20procesos.htm)

Guía de la calidad. (2010). Modelo EFQM. Recuperado el 17 de Abril de 2013, de <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/gestion-por-procesos>

Harrington, J. (2001). Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. México. Editorial Mc.

Hidalgo, P. (2009). Gestión de procesos. Recuperado el 17 de Marzo de 2013, de <http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html>

Hotel Barceló. (s.f.). Recuperado el 05 de Marzo de 2013, de <http://www.barcelo.com>

Instituto Andaluz de Tecnología. (2002). Gestión basada en Procesos. Recuperado el 22 de Junio de 2013, de <http://www.centrosde-excelencia.com/dotnetnuke/Portals/0/guiagestionprocesos.pdf>

López, S. (2011). Principios de gestión de la calidad. Colombia. Ideaspropias.

Llergos, J. (2009) Aportaciones de Mary Parker Follet. Recuperado el 22 de Junio de 2013, de <http://llergosadmon.blogspot.com/2009/10/aportaciones-de-mary-parker-follet.html>

Rodriguez, D. (2006). Gestión Organizacional. México. Alfaomega.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

A continuación un glosario de términos relacionados a la gestión por procesos. Algunas de las definiciones reflejadas están establecidas en la Norma ISO 9000:2000.

Actividad: cada uno de los elementos en los que se puede desglosar un proceso. Las actividades a su vez se pueden desglosar en tareas.

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

Cliente: organización o persona que recibe un producto. EJEMPLO Consumidor, usuario final, minorista, beneficiario y comprador. NOTA: El cliente puede ser interno o externo a la organización. (ISO 9000:2000, 3.3.5).

Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. NOTA 1: Las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente. NOTA 2: Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo y éstos han sido cumplidos, esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente (ISO 9000:2000, 3.1.4).

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

Indicador: parámetro que permite evaluar de forma cuantitativa la eficacia y/o eficiencia de los procesos. Los indicadores pueden medir la percepción del cliente acerca de los resultados (indicadores de percepción) o bien variables intrínsecas del proceso (indicadores de rendimiento).

Instrucción: descripción documentada de una actividad o tarea.

Macroproceso: conjunto de Procesos interrelacionados y con un objeto general común.

Mapa de Procesos: diagrama que permite identificar los procesos de una organización y describir sus interrelaciones principales.

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

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

Producto: resultado de un Proceso (ISO 9000:2000, 3.4.2).

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

Sistema: conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan (ISO 9000:2000, 3.2.1).

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

Innovación: traducción práctica de ideas en nuevos productos, servicios, procesos, sistemas e interacciones sociales.

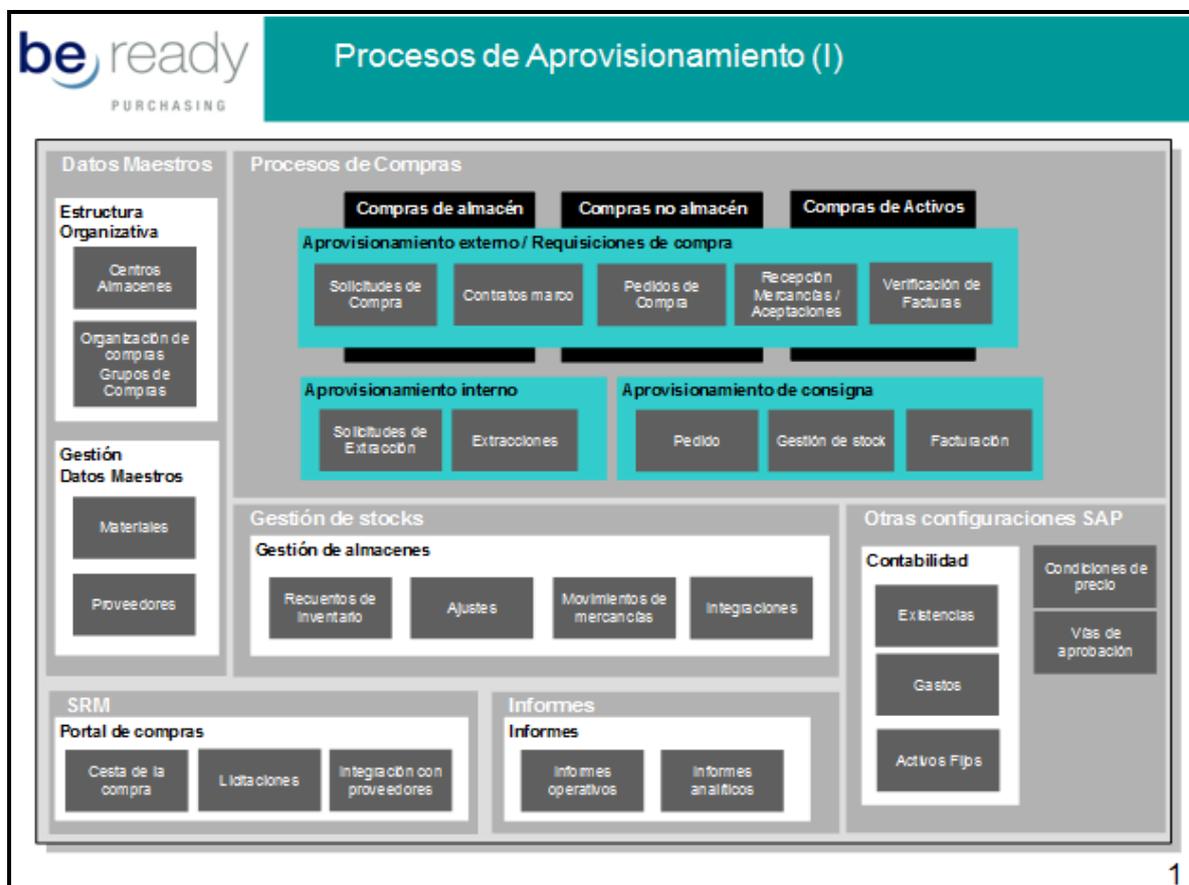
ANEXOS

Anexo 1

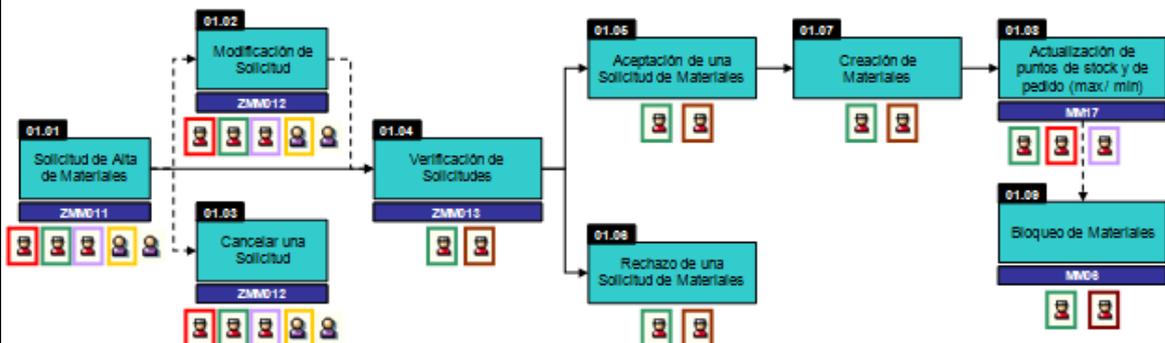
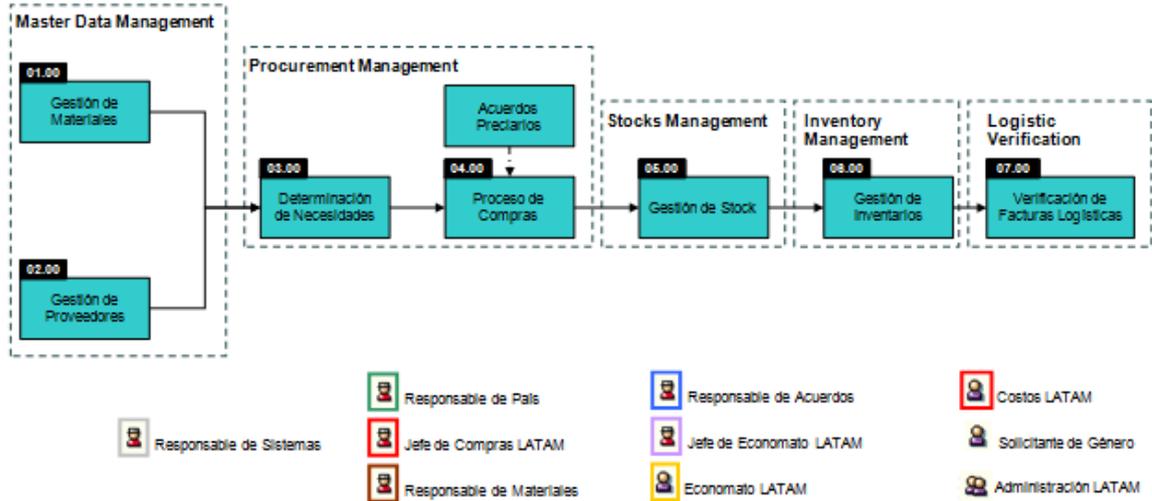
Barceló Colón Miramar					Barceló.com																			
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Excelente <i>Excellent</i></td> <td style="padding: 5px;">Bueno <i>Good</i></td> <td style="padding: 5px;">Normal <i>Fair</i></td> <td style="padding: 5px;">Deficiente <i>Deficient</i></td> <td style="padding: 5px;">Mal <i>Unsatisfactory</i></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">5</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">4</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">3</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">2</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">1</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>										Excelente <i>Excellent</i>	Bueno <i>Good</i>	Normal <i>Fair</i>	Deficiente <i>Deficient</i>	Mal <i>Unsatisfactory</i>	5	4	3	2	1	<input type="checkbox"/>				
Excelente <i>Excellent</i>	Bueno <i>Good</i>	Normal <i>Fair</i>	Deficiente <i>Deficient</i>	Mal <i>Unsatisfactory</i>																				
5	4	3	2	1																				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																				
<p>Satisfacción General / General Satisfacción</p> <p>Esperando que haya disfrutado de su estancia, agradeceremos su opinión señalando la opción elegida.</p> <p><i>Wishing you had a pleasant stay we would be grateful if you could give us your opinion by indicating the appropriate description.</i></p>																								
5 4 3 2 1					5 4 3 2 1																			
Recepción <i>Reception</i>					Servicio de Restaurante <i>Restaurant Service</i>																			
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																			
Amabilidad del personal <i>Friendliness of Staff</i>					Amabilidad del personal <i>Friendliness of Staff</i>																			
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																			
Limpieza de Habitación <i>Room Cleanliness</i>					Calidad de Postres <i>Quality of Dessert</i>																			
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																			
Mantenimiento de Habitación <i>Room Maintenance</i>					Variedad de Postres <i>Variety of Dessert</i>																			
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																			
Aire Acondicionado <i>Air Conditioning</i>					Servicio de Bares <i>Service in Bars</i>																			
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																			
Servicio Telefónico <i>Phone Service</i>					Amabilidad del personal <i>Friendliness of Staff</i>																			
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																			
Servicio de Lavandería <i>Laundry Service</i>					Limpieza de la Playa <i>Cleanliness of Beach</i>																			
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																			
Calidad de Desayuno <i>Quality of Breakfast</i>					Limpieza de la Piscina <i>Cleanliness of Pool</i>																			
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																			
Variedad de Desayuno <i>Variety of Breakfast</i>					Juegos y Deportes <i>Sports</i>																			
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																			
Calidad de Comida <i>Quality of Food</i>					Entretenimiento <i>Entertainment</i>																			
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																			
Variedad de Comida <i>Variety of Food</i>					Ascensores <i>Lifts</i>																			
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																			

Fuente: Hotel Barceló Colón Miramar

Anexo 2

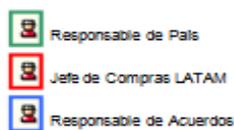
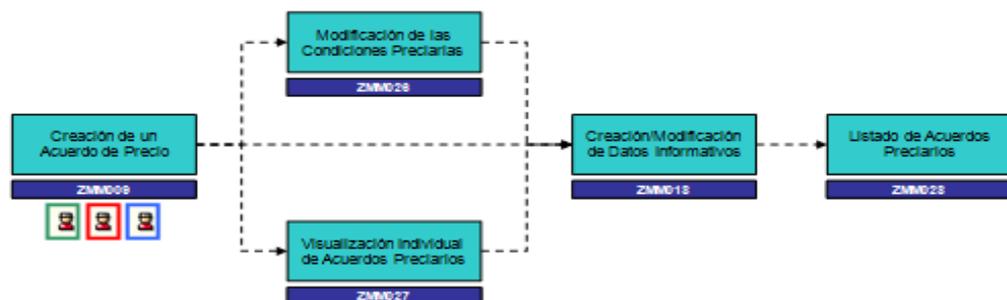
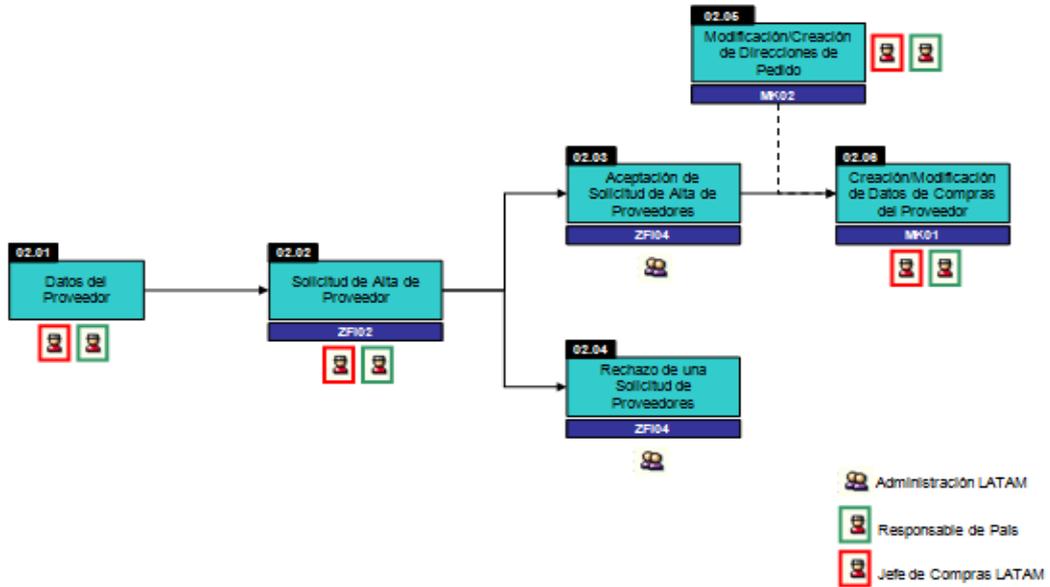


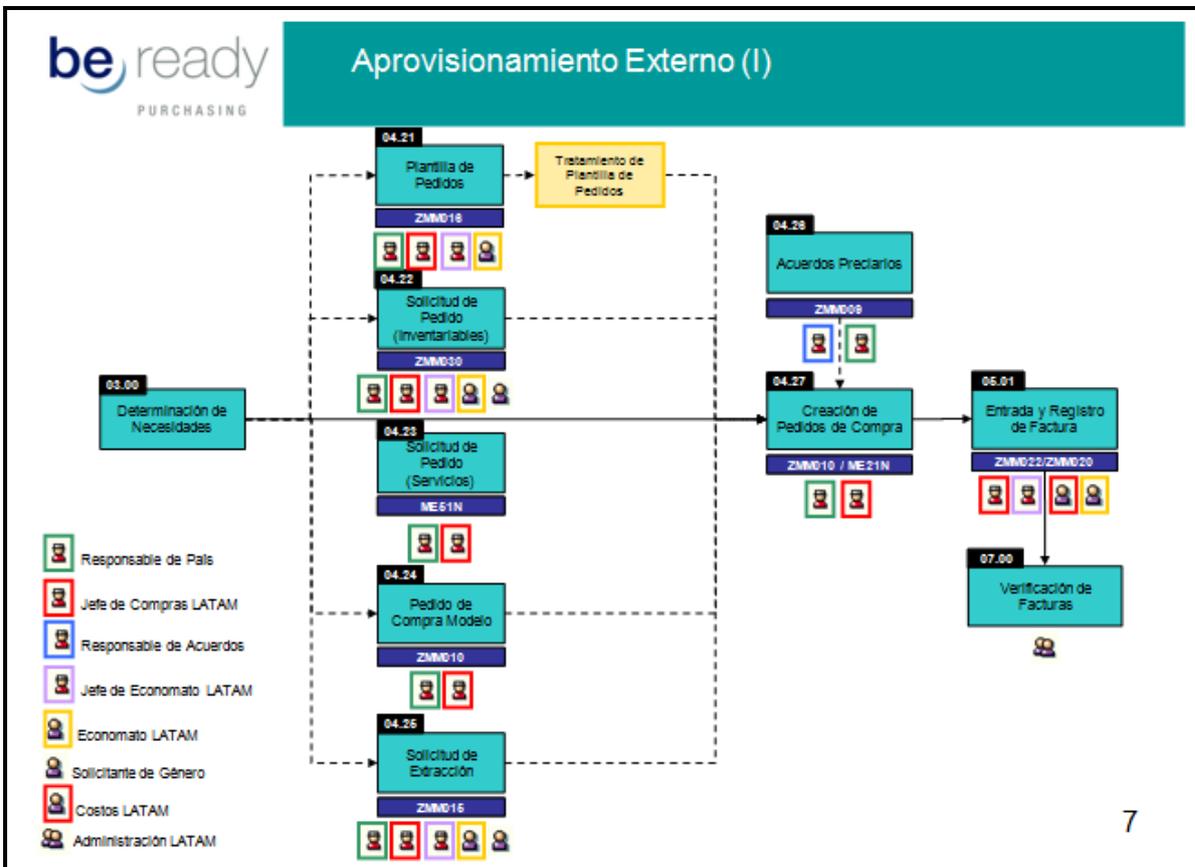
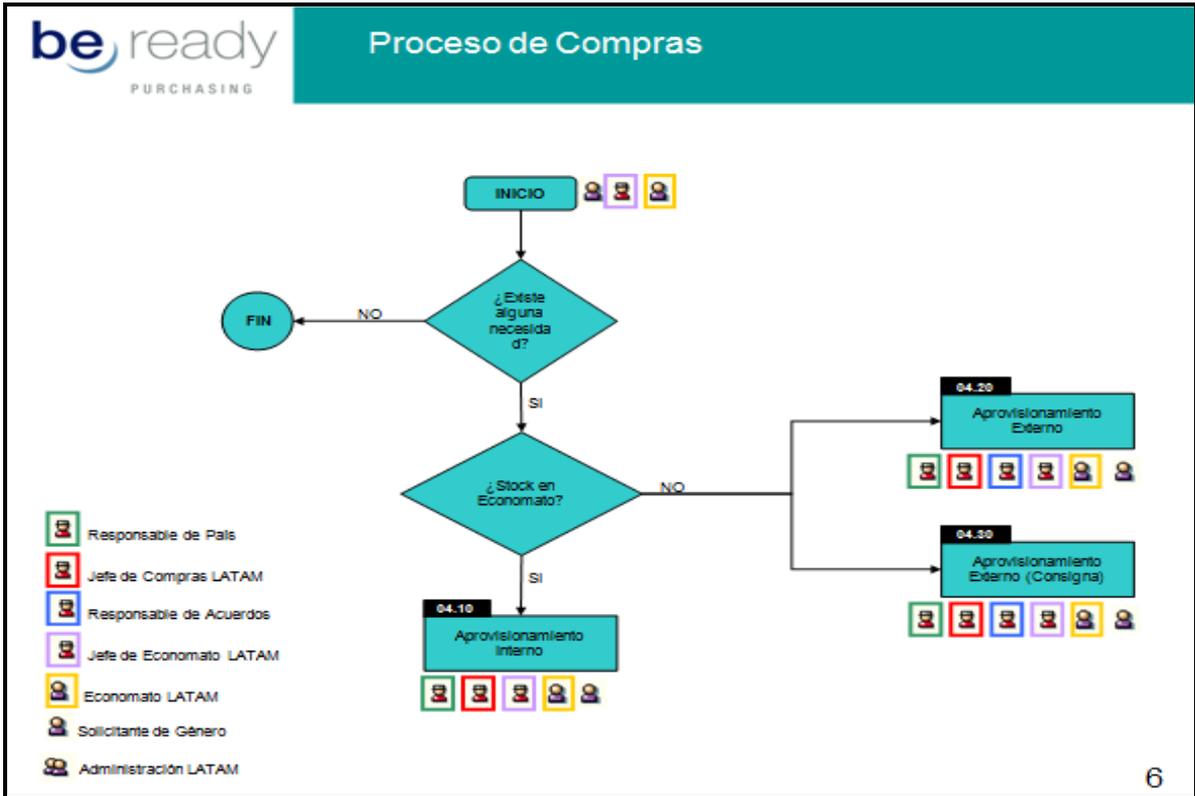
Proceso General de Aprovisionamiento

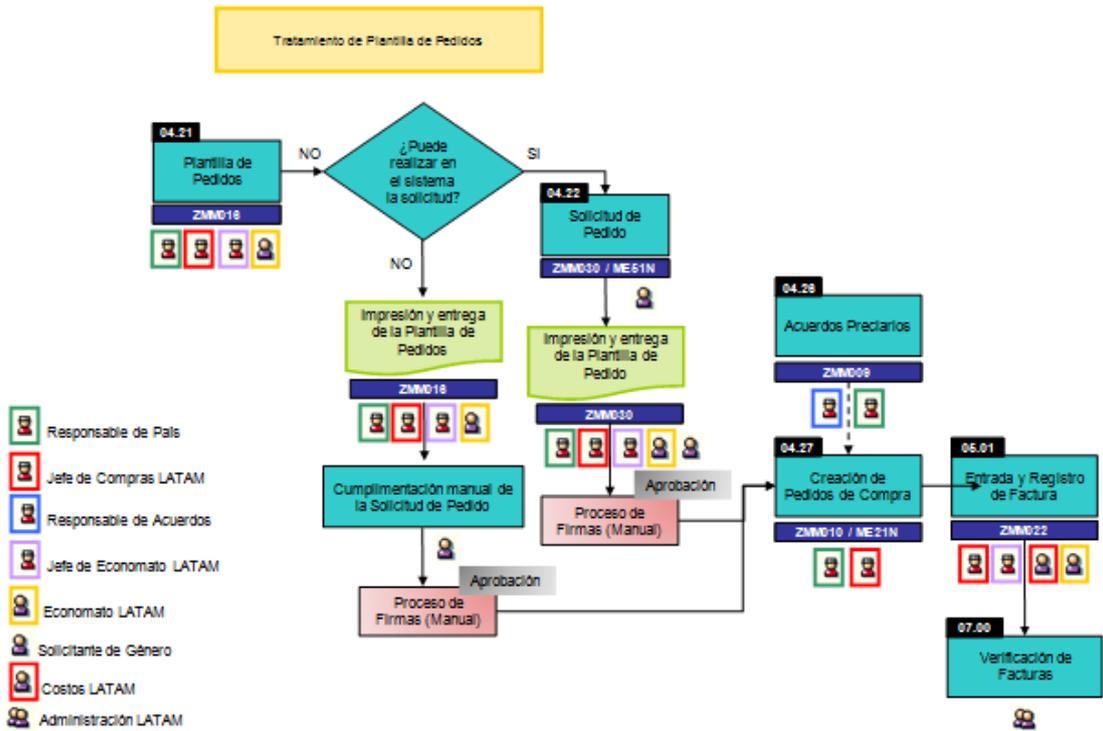


Adquisición de Nuevos Centros

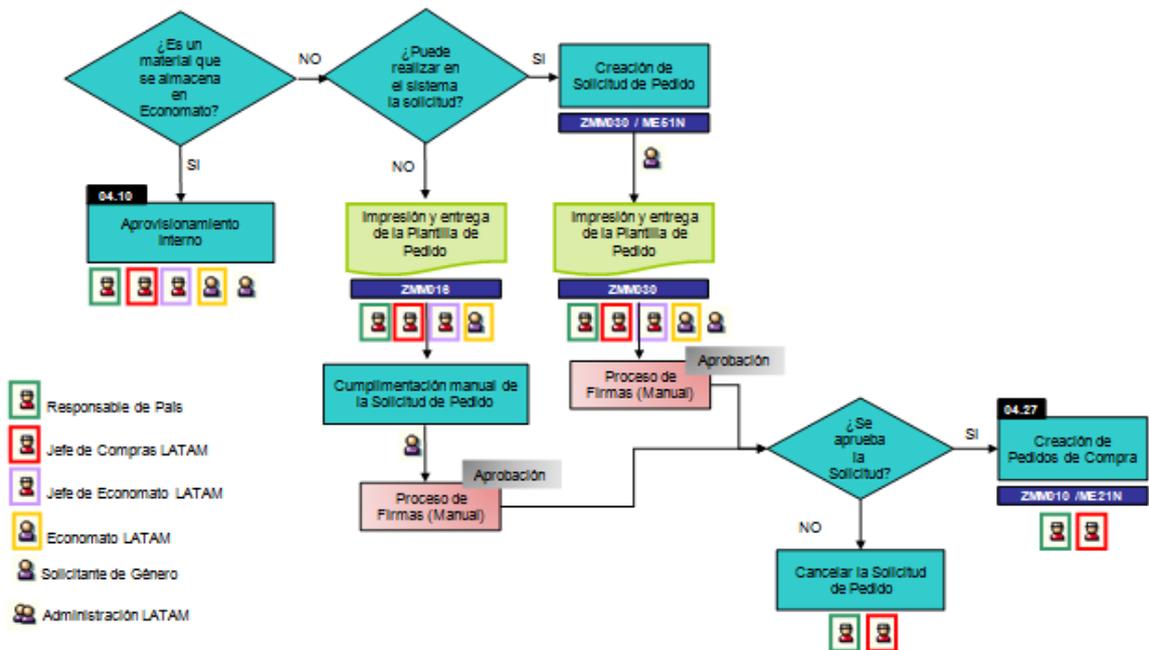




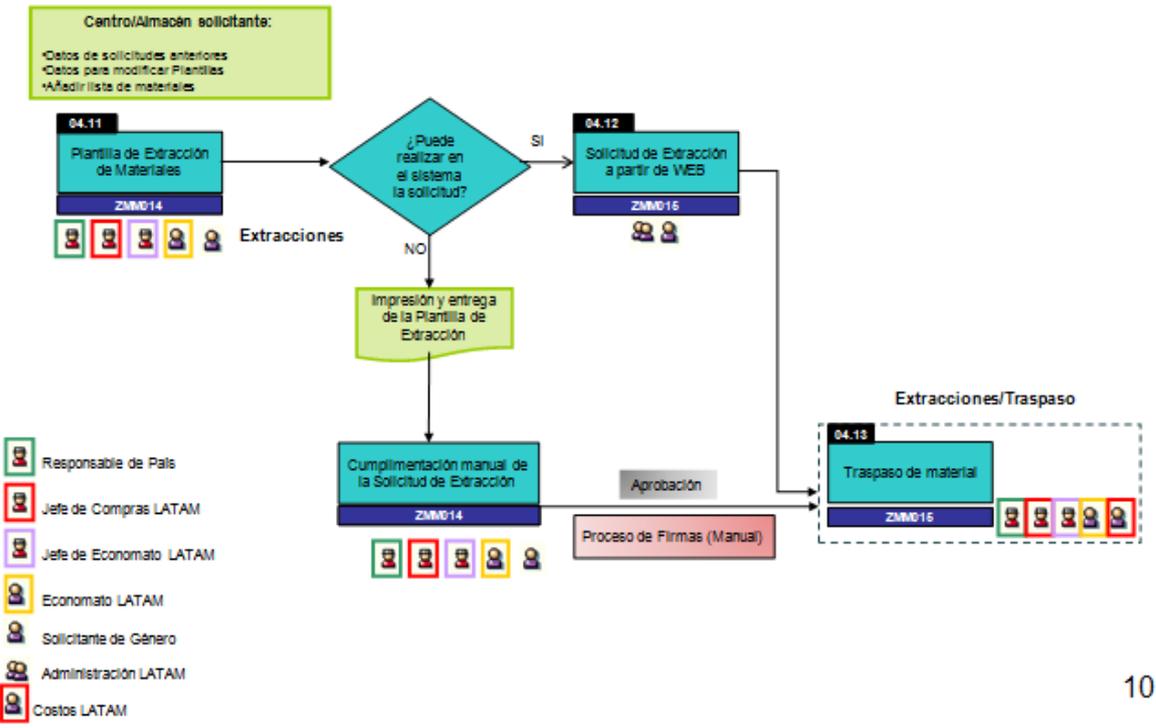




8



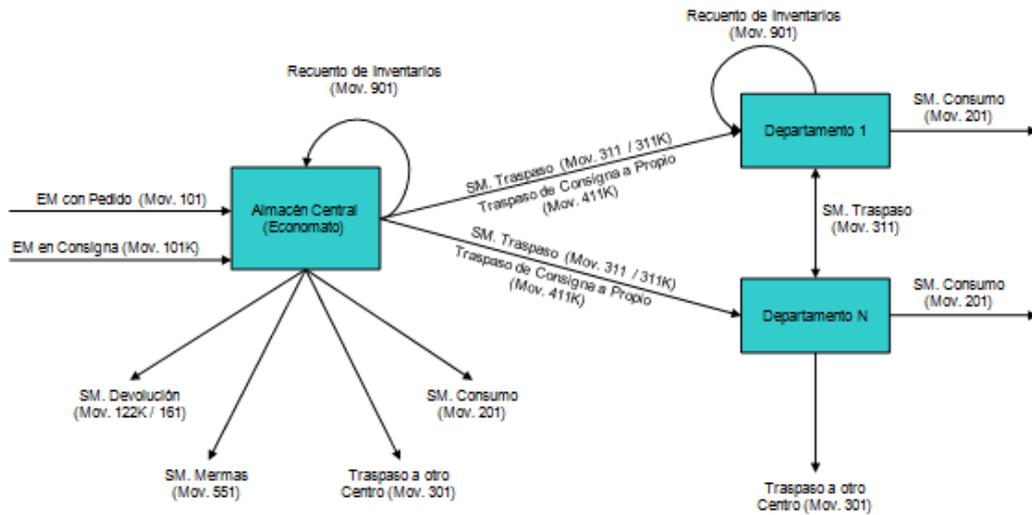
9



06.00
Gestión de Stocks

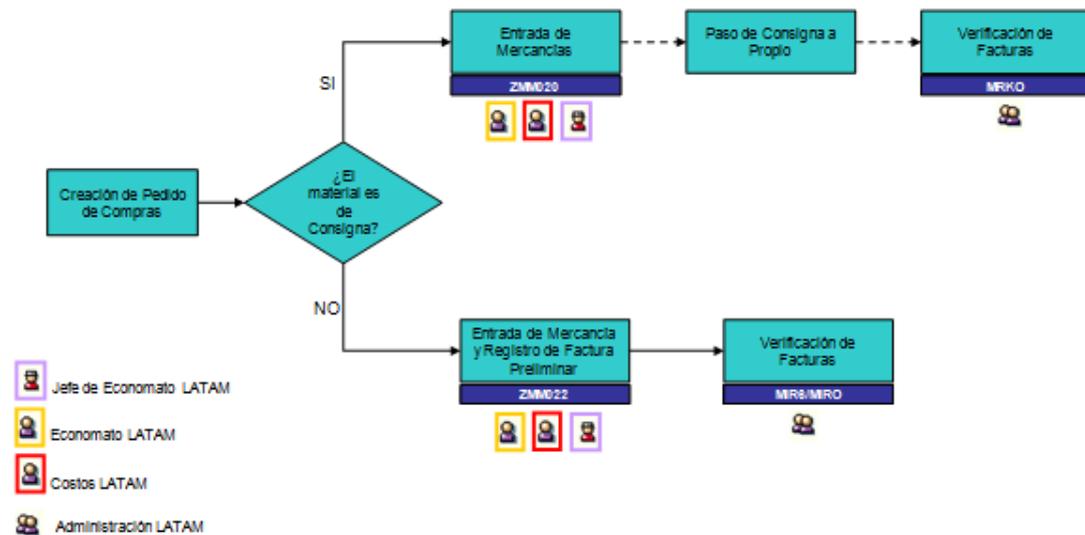
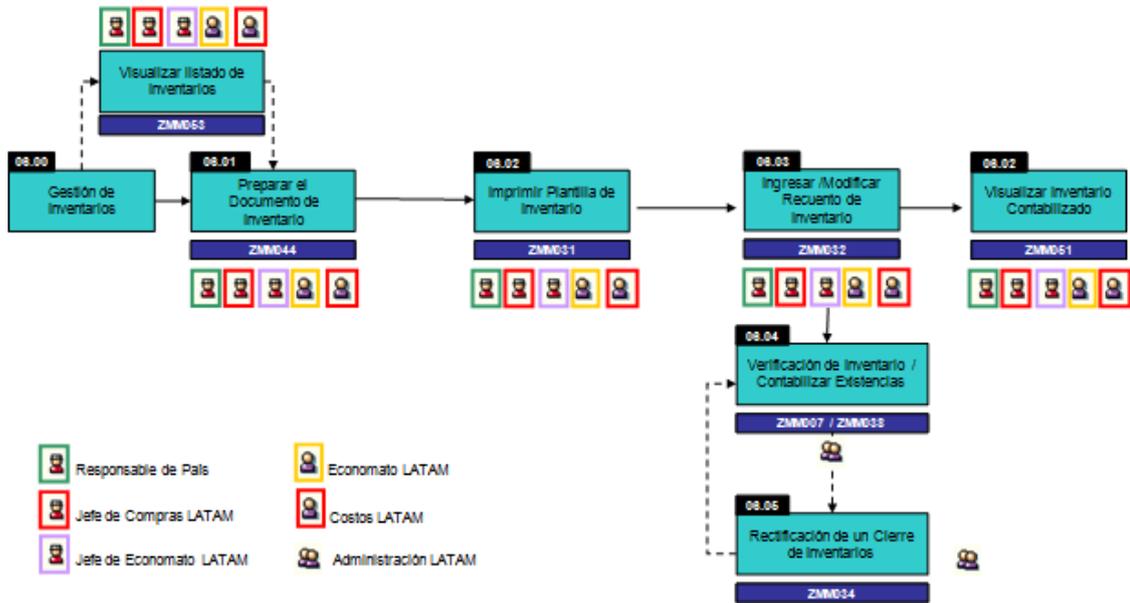
Gestión de Stocks

(Movimientos de Mercancía)



08.00
Gestión de Inventarios

Procesos de Gestión de Inventarios



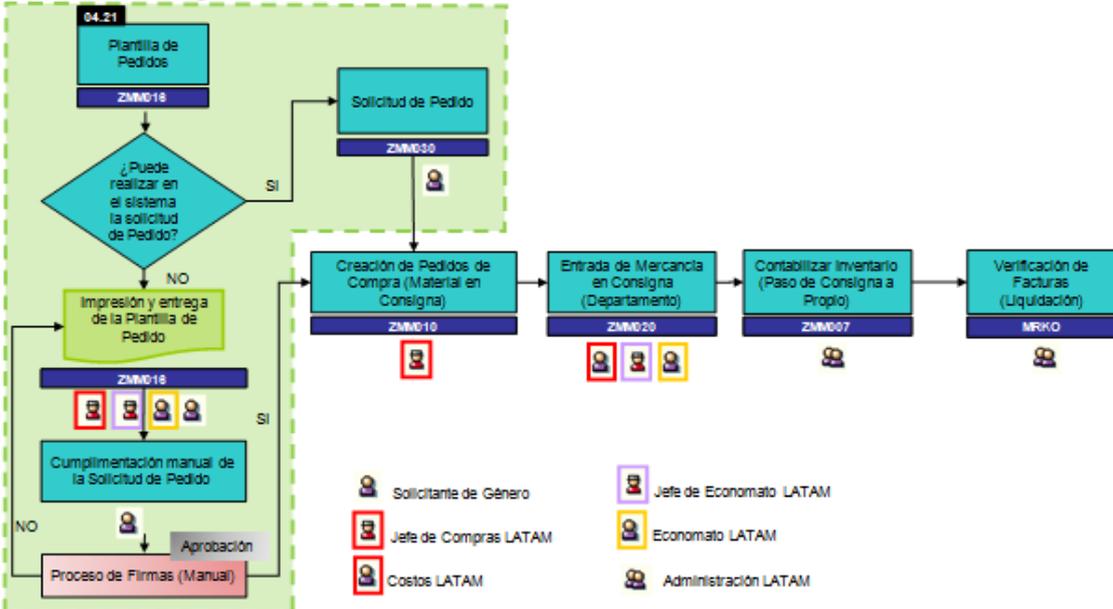
04.30

Proceso de Compras

Aprovisionamiento en Consigna

(Entrada de Mercancía Directa en Almacén/Departamento)

Solicitud Pedido Consigna



14

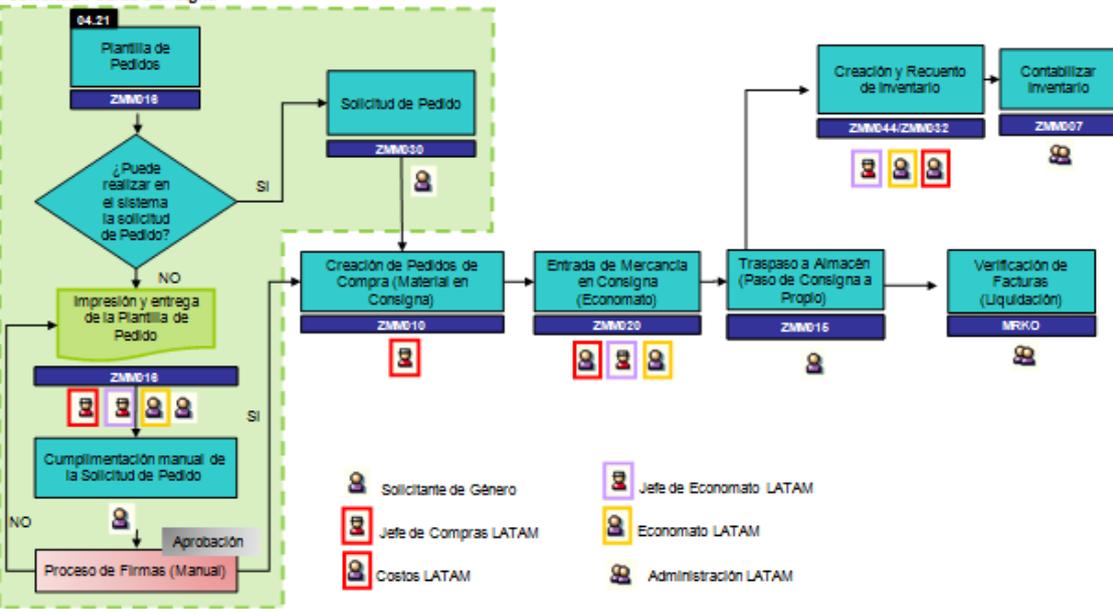
04.30

Proceso de Compras

Aprovisionamiento en Consigna

(Entrada de Mercancía en Economato y posterior distribución)

Solicitud Pedido Consigna



15

Anexo 3

No.	CLIENTES EMPRESARIALES
1	AGENMIL - LA MONEDA AGENCIA DE VIAJES S.A.
2	AGROFARM
3	ALCONLAB ECUADOR S.A.
4	ARACNO CIA LTDA .
5	ASESORIAS E INVERSIONES FACT LTDA .
6	BANCO PICHINCHA C.A.
7	BEENGURION SECURITY
8	BESTFORTUNA, S.A.
9	BUSINESSPHARM S.A.
10	CAMARA DE LA CONSTRUCCION DE GUAYAQUIL .
11	CARDHOLDER NAME
12	CLIPPER ENERGY SUPPLY COMPANY
13	CONSOLID SRL .
14	CONSORCIO GLP ECUADOR .
15	CORPORACION DE NEGOCIOS JM.DM .
16	DESPEGAR
17	EF EDUCACION INTERNACIONAL
18	ELECTRO SUR CIA LTDA .
19	ENTELFO CIA. LTDA .
20	EUROINTRUMENTS CIA. LTDA.
21	EXXEC SISTEMAS CIA LTDA .
22	FLARGENT S. A.
23	FUNDACION MANTIAL DE VIDA . .
24	GALISEG CIA LTDA
25	GENERACION MODULAR . .
26	GREG BATLA
27	GROSS CHESTER . .
28	GRUPO EMPRESARIAL LA BONANZA .
29	HANS HAVER
30	INDRA SISTEMAS S.A.
31	LABORATORIOS BAGO DEL ECUADOR S.A.
32	MAROTURSA S.A.
33	MERCK SHARP & DOME ECUADOR
34	MIALANSI S.A.
35	MUNICIPIO DE SALINAS
36	MUVATEX S.C.C.
37	PRIMAX COMERCIAL DEL ECUADOR S.A.
38	PRONTOFRIO S.A.
39	REPRESENTACIONES IRIGOVEN VEGA CIA. LTDA.
40	ROCHE ECUADOR S.A.
41	SEGURIDAD COTOPAXI CIA. LTDA.
42	SEPREVI CIA. LTDA.
43	SERTECPET S.A .
44	SOSA & RODRIGUEZ CIA.
45	TECMAN
46	TELMOX S.SA.
47	UNIVERSIDAD DE SANTA ELENA UPSE . .
48	UNIVERSIDAD TECNOLOGICA EMPRES ARIAL DE GUAYAQUIL
49	VESTSACER S.A .
50	VICTO S. A.

Fuente: Hotel Barceló Colón Miramar

Anexo 4

Este cuestionario es confidencial, su único propósito es ayudar a obtener información útil para su institución.

1. ¿Actualmente el hotel o la cadena, posee definidas la misión, visión, valores y objetivos de la empresa? Mencione cada una.

2. ¿Cuántos clientes tiene el hotel?

3. ¿Cómo están clasificados los clientes?

4. ¿Cómo se mide la calidad en las áreas del hotel? ¿Tienen indicadores?

5. Actualmente ¿cuántos empleados hay en la Dirección de Recepción y en la Dirección de Alimentos y Bebidas?

Gracias!

Anexo 5

Agradecemos su colaboración para contestar el presente cuestionario. Sus Respuestas serán confidenciales y de utilidad para su organización.

1. Manejo práctico de los problemas

a) ¿Utiliza alguna metodología para resolver problemas en su área?

Si___ NO___

¿Porqué?_____

2. Metas de la empresa

a) ¿Los objetivos y metas de su departamento y de la empresa son claros para todos?

Si___ NO___

¿Porqué?_____

b) Todo el personal conoce los objetivos y metas?

Si___ NO___

¿Porqué?_____

3. Planeación básica

a) Tiene por escrito un plan de crecimiento de su departamento?

Si___ NO___

¿Porqué?_____

Calificar con puntaje del 1 al 5

5 Mal 4 Deficiente 3 Normal 2 Bueno 1 Excelente

No.	Encuesta	Puntaje
1	Ambiente en el área de trabajo	
2	Falta de implementos de trabajo.	
3	Mala distribución del área de trabajo.	
4	Falta de coordinación con otras áreas	
5	Falta mas personal.	

Gracias su opinión es importante,

Anexo 6

PLANILLA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	
ÁREA DE TRABAJO:	FECHA:
PROCESO:	
ACTIVIDADES DEL PROCESO	
RECURSO HUMANO	
MATERIALES/ EQUIPOS	
CONDICIONES DE TRABAJO	
OBSERVACIONES:	

Elaborado por: Nelly Macancela Coronel

Anexo 7

DIÁGNOSTICO DEL PERSONAL		
ÁREA DE TRABAJO:	FECHA:	
Aspectos sobre el personal	MARCAR	
	SI	NO
1. Conoce los servicios del hotel.		
2. Tiene conocimientos de su misión y valores.		
3. Entiende cuáles son sus responsabilidades en el cargo.		
4. Tiene su área un manual de procedimientos.		
5. Comparte una buena relación con los demás.		
6. Aporta ideas para mejorar el trabajo.		
7. Se siente motivado en su puesto de trabajo.		

Elaborado por: Nelly Macancela Coronel

Anexo 8

Cuadro de observaciones en el proceso actual de recepción y alimentos & bebidas

Observaciones	Check in	Check out	C/ visitas	C/ reservas	Restaurant y bar	Room service	Banquetes	Total eventos
Error en impresión	12	6		12	25	5	6	66
Tachones en registros	20	15	5	10	28	3	20	101
Registros incompletos	12		6	8	15	6	15	62
Perdida de equipaje		1						1
Daños a bienes del hotel			1					2
Cancelación de reservas				12				12
Inconformidad del pedido					15	3	3	21
Nuevos insumos para pedido					10	3	1	14
Mala decoración							2	2

Costo de incidencias en el proceso actual de recepción y alimentos & bebidas

Observaciones	Cantidad	Costo Unit.	Total
Error en impresión	66	0,2	13,2
Perdida de equipaje	1	300	300
Daños a bienes del hotel	1	120	120
Cancelación de reservas	12	65	780
Nuevos insumos para pedido	14	18	252
Costo del proceso actual			1465,2

1465, 20 * 12

29304 anual

Anexo 9

Cálculo para determinar el tamaño de la muestra para encuesta

Fórmula

$$n = \frac{Z^2 (p \cdot q) N}{Ne^2 + Z^2 (p \cdot q)}$$

Alimentos & bebidas

$$n = \frac{(1,65)^2(0,5)(1-0,50)(60)}{(60)(0,10)^2 + (1,65)^2(0,50)(1-0,50)}$$

$$n = \frac{(2,72)(0,25)(60)}{(60)(0,01) + (2,72)(0,25)}$$

$$n = \frac{40,8}{(0,60) + (0,68)}$$

$$n = \frac{40,8}{1,28}$$

$$n = 31,88 \approx 32$$

Recepción

$$n = \frac{(1,65)^2(0,5)(1-0,50)(15)}{(15)(0,10)^2 + (1,65)^2(0,50)(1-0,50)}$$

$$n = \frac{(2,72)(0,25)(15)}{(15)(0,01) + (2,72)(0,25)}$$

$$n = \frac{10,2}{(0,15) + (0,68)}$$

$$n = \frac{10,2}{0,83}$$

$$n = 12,29 \approx 13$$

Encuesta aplicada al personal de las áreas de alimentos & bebidas y recepción considerando un margen de confianza del 90% y un error del 10%.

TABLA DE APOYO PARA EL CALCULO DEL TAMAÑO DE UNA MUESTRA						
Confiabilidad	95%	94%	93%	92%	91%	90%
Z	1.96	1.88	1.81	1.75	1.69	1.65
Z ²	3.84	3.53	3.28	3.06	2.86	2.72
e	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09	0.10
e ²	0.0025	0.0036	0.0049	0.0064	0.0081	0.01

Anexo 10

Resultados de encuesta al personal de recepción.

No.	Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
1	Ambiente en el área de trabajo	1	1	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	19
2	Falta de implementos de trabajo.	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	3	1	18
3	Mala distribución del área de trabajo.	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	20
4	Falta de coordinación con otras áreas.	4	5	4	6	3	3	4	5	3	4	5	3	49
5	Falta contratar mas personal.	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	19

Resultados de encuesta al personal de alimentos & bebidas.

No.	Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	Total
1	Ambiente en el área de trabajo	5	3	3	4	5	5	5	3	3	4	3	3	5	4	4	5	3	4	5	4	3	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4	5	3	131
2	Falta de implementos de trabajo.	4	4	5	3	4	5	4	3	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	3	3	4	3	5	5	4	3	5	3	4	5	4	3	134	
3	Mala distribución del área de trabajo.	3	4	5	4	3	5	5	5	3	3	4	5	5	5	3	3	4	4	5	3	3	5	3	4	5	4	3	5	5	4	3	4	4	133
4	Falta de coordinación con otras áreas.	3	4	2	3	1	2	3	4	3	3	2	2	1	3	1	3	2	1	3	3	1	2	1	2	2	3	2	3	3	1	3	2	2	76
5	Falta contratar mas personal.	4	5	3	4	5	4	3	3	4	5	5	5	4	4	5	3	4	5	4	3	5	5	4	3	4	4	4	5	4	3	3	4	4	134

Diagrama de Pareto

No.	Encuesta	Frecuencia	F. Acumulada	% F.A	% Acumulado
1	Ambiente en el área de trabajo	25	62	16%	16%
2	Falta de implementos de trabajo.	22	84	14%	30%
3	Mala distribución del área de trabajo.	23	107	15%	45%
4	Falta de coordinación con otras áreas.	62	169	40%	85%
5	Falta contratar mas personal.	23	192	15%	100%
Total		155	—	100%	—

Anexo 11

Descripción propuesta del subproceso de registro de ingreso del huésped (check in).

No.	DESCRIPCIÓN	MINUTOS	○	⇒	⬇	■	▽	Ⓜ
1	Cliente: solicita habitación.	1 min.	●					
2	Recepción: verifica disponibilidad con reservas.	1 min.				●		
3	Reservas: confirma disponibilidad	1 min.	●					
4	Recepción: ofrece los servicios de habitación.	1 min.	●					
5	Cliente: escoje la habitación.	2 min.	●					
6	Recepción: comprueba los datos del huésped.	1 min.				●		
7	Recepción: llena ficha de ingreso y registra en sistema.	1 min.	●					
8	Recepción: entrega la llave al huésped.	1 min.	●					
9	Recepción: informa sobre los servicios y horarios.	1 min.	●					
10	Recepción: coordina con otras áreas el traslado.	2 min.	●					
11	Conserje: Traslada el equipaje.	1 min.		●				
12	Huésped: huésped se instala en la habitación.	1 min.						●
TOTAL		14 min.	8	1	-	2	1	-

Descripción propuesta del subproceso de registro de salida del huésped (check out).

No.	DESCRIPCIÓN	MINUTOS	○	⇒	⬇	■	▽	Ⓜ
1	Huésped: solicita la cuenta.	1 min.	●					
2	Recepción: saluda a huésped y solicita llaves	1 min.	●					
3	Recepción: confirma en el sistema fecha de salida prevista.	1 min.				●		
4	Recepción: espera revisión de la habitación.	3 min.				●		
5	Ama de llaves: informa el status de la habitación.	2 min.	●					
6	Recepción: presenta al huésped el detalle de gastos.	1 min.	●					
7	Recepción: entrega encuesta de satisfacción al huésped.	1 min.	●					
8	Cliente: escoje si llenarla o no, es opcional.	1 min.	●					
9	Recepción: entrega factura y cobra.	2 min.	●					
10	Recepción: coordina el servicio de transporte para huésped.	1 min.	●					
11	Conserje: traslada el equipaje del huésped al transporte.	1 min.		●				
12	Recepción: despide al huésped con amabilidad.	1 min.	●					
TOTAL		16 min.	9	1	1	1	-	-

Descripción propuesta del subproceso de control de acceso a las habitaciones.

No.	DESCRIPCIÓN	MINUTOS	○	⇒	⬮	■	▽	Ⓡ
1	Visitas: ingresan al hotel.	1 min.						
2	Recepción: toma los datos de las visitas.	5 min.						
3	Recepción: confirma llamando a la habitación.	2 min.						
4	Recepción: comunica al huésped la presencia de visitas.	3 min.						
5	Huésped: confirma si espera visitas.	2 min.						
6	Recepción: permite el acceso a las visitas.	3 min.						
7	Conserje: lleva a las visitas a la sala de espera.	2 min.						
8	Recepción: comunica novedades.	2 min.						
9	Seguridad: supervisa la estancia de las visitas.	10 min.						
10	Recepción: controla la salida de las visitas.	2 min.						
TOTAL		32 min.	5	2	-	3	-	-

Descripción propuesta del subproceso de control de reservas.

No.	DESCRIPCIÓN	MINUTOS	○	⇒	⬮	■	▽	Ⓡ
1	Cliente: solicita reserva.	1 min.						
2	Reservas: saluda e identifica necesidades.	2 min.						
3	Reservas: promueve servicios y tarifas del hotel.	1 min.						
4	Cliente: elige cual le interesa.	1 min.						
5	Reservas: llena la solicitud de reserva y la ingresa al sistema.	1 min.						
6	Reservas: informa sobre las formas de pago.	2 min.						
7	Reservas: registra depósitos anticipados.	1 min.						
8	Reservas: confirma la reserva al cliente.	1 min.						
9	Reservas: despedirse cordialmente.	1 min.						
10	Reservas: verifica cambios y cancelaciones.	2 min.						
11	Recepción: revisa en el sistema las ventas realizadas.	2 min.						
TOTAL		15 min.	8	-	-	2	1	-

Descripción propuesta del subproceso de servicio de restaurantes y bares.

No.	DESCRIPCIÓN	MINUTOS	○	➡	⬇	■	▽	Ⓡ
1	Cliente: solicita el servicio.	1 min.	●					
2	Mesero: recibe al cliente y presenta el menú.	2 min.	●					
3	Mesero: elabora orden de servicio y entrega a cheff ejecutivo.	2 min.	●					
4	Cheff ejecutivo: entrega la producción pedido a cocinero.	2 min.			●			
5	Cocinero: recibe la orden de servicio y entrega al ayudante.	1 min.	●					
6	Ayudante de cocina: verifica la existencia de los insumos.	3 min.				●		
7	Ayudante de cocina: prepara la coción de los alimentos.	15 min.	●					
8	Cocinero: verifica sazón y mezcla de alimentos.	1 min.					●	
9	Cocinero: supervisa y da sugerencias.	2 min.					●	
10	Cocinero: aprueba la preparación, avisa a capitan de meseros.	1 min.	●					
11	Cheff ejecutivo: indica orden lista a mesero.	1 min.	●					
12	Mesero: levanta el pedido para ir a servir.	1 min.	●					
13	Mesero: sirve los alimentos.	2 min.	●					
14	Mesero: retira utensilios que esten utilizando.	2 min.	●					
15	Mesero: solicita la cuenta al cajero (a).	3 min.	●					
16	Mesero: presenta la factura al cliente.	2 min.	●					
17	Cliente: realiza el pago.	1 min.	●					
18	Mesero: lleva el pago al cajero (a).	3 min.						●
19	Mesero: despide al cliente con amabilidad.	1 min.	●					
TOTAL		46 min.	14	2	-	3	-	-

Descripción propuesta del subproceso de servicio a la habitación (room service)

No.	DESCRIPCIÓN	MINUTOS	○	➡	⬇	■	▽	Ⓡ
1	Huésped: solicita el servicio a la habitación.	1 min.	●					
2	Recepción: asesora al huésped sobre el menú.	2 min.	●					
3	Recepción: elabora la orden de pedido y entrega a camarera.	2 min.	●					
4	Camarera: entrega el pedido a jefe de cocina.	1 min.			●			
5	Jefe de cocina: recibe orden de servicio y entrega al ayudante.	1 min.	●					
6	Ayudante de cocina: verifica la existencia de insumos.	3 min.				●		
7	Ayudante de cocina: prepara la coción de los alimentos.	15 min.	●					
8	Jefe de cocina: verifica sazón y mezcla de alimentos.	1 min.					●	
9	Jefe de cocina: supervisa y da sugerencias.	2 min.					●	
10	Jefe de cocina: aprueba la preparación, avisa a camarera.	1 min.	●					
11	Camarera: levanta el pedido de la cocina.	1 min.	●					
12	Camarera: lleva el pedido a la habitación.	5 min.						●
13	Camarera: saluda al huésped y confirma el pedido.	1 min.	●					
14	Camarera: sirve y acomoda el pedido.	2 min.	●					
15	Camarera: se despide del huésped con amabilidad.	1 min.	●					
16	Camarera: confirma la entrega del pedido.	1 min.	●					
17	Recepción: registra el pedido en el sistema.	2 min.						●
TOTAL		42 min.	11	2	-	3	1	-

Descripción propuesta del subproceso de banquetes

No.	DESCRIPCIÓN	MINUTOS	○	⇒	◐	◑	▽	Ⓜ
1	Cliente: solicita servicio de banquete.	1 min.	●					
2	Supervisor de banquete: asesora sobre menú y decoración.	8 min.	●					
3	Cliente: escoje opciones.	10 min.	●					
4	Supervisor de banquete: toma los datos del cliente.	3 min.	●					
5	Supervisor de banquete: toma la firma en el contrato y factura.	1 min.	●					
6	Supervisor de banquete: despide cordialmente al cliente.	1 min.	●					
7	Supervisor: prevee personal para evento y entrega contrato a maitre.	6 min.	●					
8	Maitre: recibe copia de contrato.	1 min.	●					
9	Maitre: va a entrega a cheff ejecutivo orden de menú.	3 min.	●	●				
10	Cheff ejecutivo: va y entrega al cocinero orden de menú.	2 min.	●	●				
11	Cocinero: coordina la elaboración de la orden de menú.	3 min.	●	●				
12	Ayudante de cocina: verifica existencia de insumos para el menú.	4 min.	●	●	●			
13	Ayudante de cocina: lava, pela, pica, mezcla.	10 min.	●	●				
14	Cocinero: prepara la coción de los alimentos.	50 min.	●	●				
15	Cheff ejecutivo: verifica la sazón y presentación del menú.	2 min.	●	●	●			
16	Cheff ejecutivo: supervisa y da sugerencias.	1 min.	●	●	●			
17	Cheff ejecutivo: aprueba la preparación del menú.	2 min.	●	●	●			
18	Maitre: coordina para servir el menú.	2 min.	●					
19	Supervisor de banquete: decora el salón del evento.	20 min.	●					
20	Mesero: recibe al cliente e invitados.	18 min.	●					
21	Cliente e invitados: celebran el banquete	45 min.	●					
22	Mesero: factura gastos durante el evento.	3 min.	●					
23	Mesero: cobra factura y entrega cambio.	4 min.	●					
24	Mesero: despide al cliente con cordialidad.	2 min.	●					
TOTAL		202 min.	19	2	-	3	-	-

Anexo 12

Análisis financiero de la propuesta

CUADRO DE COSTOS PERSONAL- SITUACION ACTUAL

Cargo	Cantidad	Min. Dia	Min. Mes	Hora mes	Costo por hora	Costo mensual
Recepcionista	4	142	3408	57	2	114
Ama de llaves	4	101	2424	40	1,9	76
Asistente de reservas	4	35	840	14	1,9	26,6
Cheff ejecutivo	3	334	8016	134	4,1	549,4
Ayudante de cocina	16	397	9528	159	2	318
Cocinero	8	397	9528	159	2,3	365,7
Maitre	8	249	5976	100	4,1	410
Supervisor de banquete	1	249	5976	100	3,4	340
Total						2199,7

CUADRO DE COSTOS PERSONAL- SITUACION PROPUESTA

Cargo	Cantidad	Min. Dia	Min. Mes	Hora mes	Costo por hora	Costo mensual
Recepcionista	4	45	1080	18	2	36
Ama de llaves	4	48	1152	19	1,9	36,1
Asistente de reservas	4	29	696	12	1,9	22,8
Cheff ejecutivo	3	248	5952	100	4,1	410
Ayudante de cocina	16	290	6960	116	2	232
Cocinero	8	290	6960	116	2,3	266,8
Maitre	8	202	4848	81	4,1	332,1
Supervisor de banquete	1	202	4848	81	3,4	275,4
Total						1611,2

AHORRO / BENEFICIO

SITUACIÓN	COSTO MENSUAL
ACTUAL	2199,7
PROPUESTA	1611,2
BENEFICIO MENSUAL	588,5
BENEFICIO ANUAL	7062

COSTO DE LA IMPLEMENTACIÓN

Capacitación del personal		1800
Recepción	600	
Alimentos & bebidas	1200	
Material impreso		300
Total costo		2100

RELACIÓN BENEFICIO/ COSTO

$$\frac{\text{Beneficio Anual}}{\text{Costo}} \rightarrow \frac{7062}{2100} = 3,36$$

* El costo beneficio de la mejora es de 3,3 lo cual quiere decir que por cada dólar que se invierte en la implementación se obtendrá un retorno de 2,3.

* El análisis costo beneficio permite comprobar la factibilidad del proyecto.

TIEMPO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

$$\frac{\text{Inversión Total}}{\text{Beneficio Mensual}} \rightarrow \frac{2100}{588,5} = 3,57$$

Contenido

1. OBJETO..... 2

2. ALCANCE..... 2

3. PARTICIPANTES..... 2

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO 3

Controles	Nombre	Cargo	Firma
Elaborado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

1. OBJETO

Describir los procesos que requiere realizar el hotel para ofrecer todos sus servicios de calidad, dando a conocer a los involucrados acerca de este proceso.

2. ALCANCE

Este documento aplica a todos los involucrados que tengan relación en el servicio.

Desde: que ingresa el cliente al hotel.

Hasta: que sale el cliente del hotel.

3. PARTICIPANTES

Todo el personal del hotel, en especial del área operativa que tiene relación directa con la satisfacción del cliente.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Para lograr buen desempeño se requiere que el organigrama del hotel, tenga la siguiente Directiva:

1. Director General Barceló
2. Gerente General
3. Director Hotel
4. Dirección Administrativa-Financiera
5. División de Recursos Humanos
6. División de Sistemas
7. División de Animación y Gimnasio
8. División de Ama de llaves
9. División de Recepción
10. División de Alimentos y Bebidas
11. División de Mantenimiento
12. División de Comercial

Descripción Orgánica Funcional del Hotel Barceló Colón Miramar

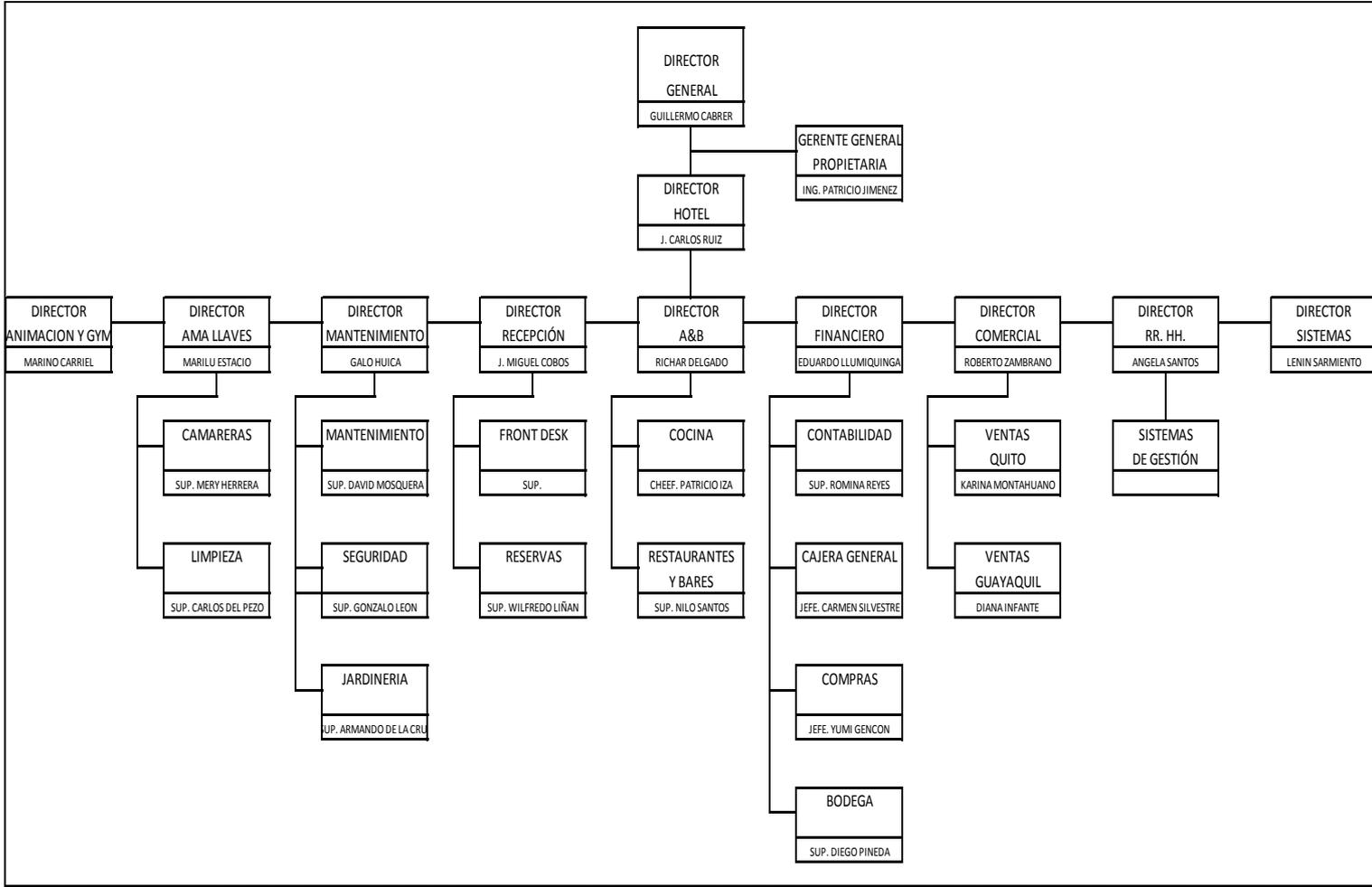
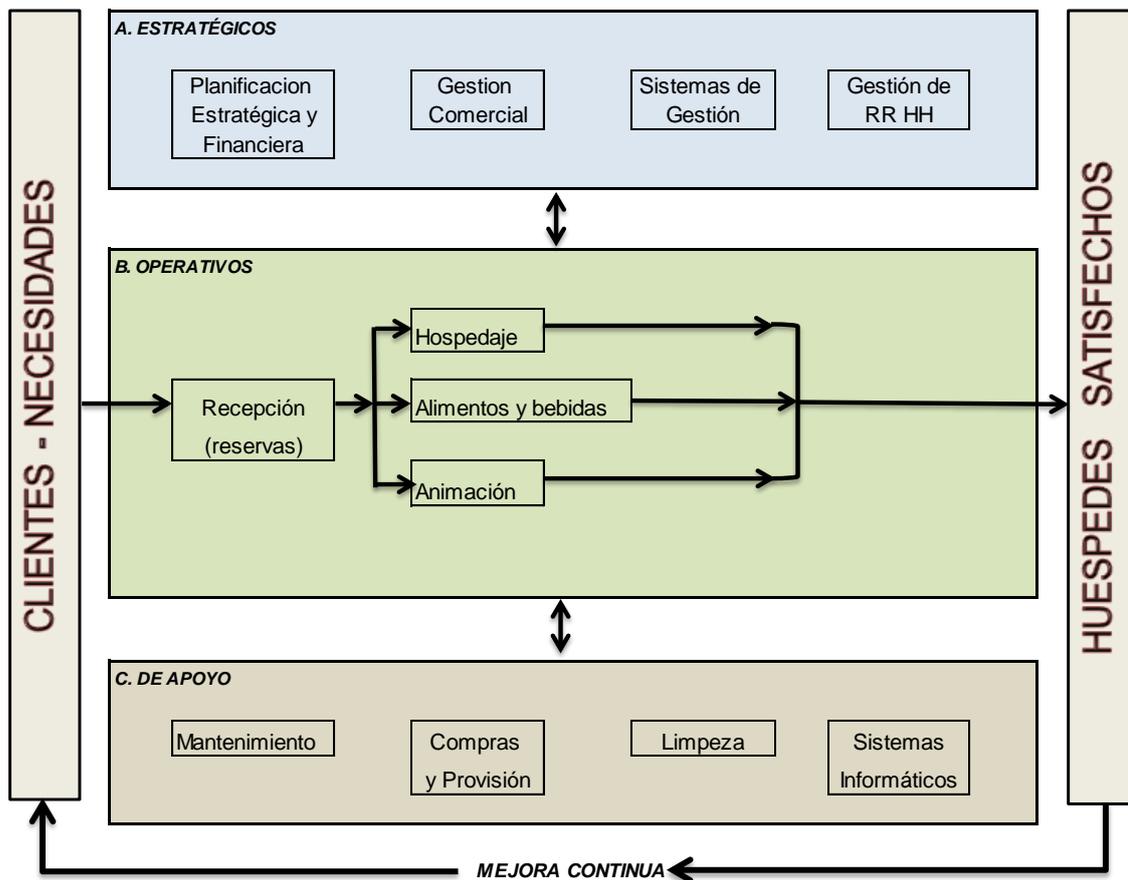


Diagrama General de Procesos del hotel Barceló Colón Miramar



En la figura anterior, se muestra los procesos del Hotel Barceló Colón Miramar, dado que el Enfoque de Procesos se apoya en la representación gráfica, se ilustró la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión del hotel, en donde el cliente turista figura en el inicio con necesidades que al final, sale como un huésped satisfecho, pues es la satisfacción del cliente que se busca, esa es la misión del hotel y por ende se requiere encaminar todas las actividades a un período de Mejora Continua.

Además se observa que para tener como resultado huéspedes satisfechos, el hotel requiere de cuatro procesos estratégicos, cuatro procesos operativos y cuatro procesos de apoyo, cuya relación y secuencia se observa en la figura. Sin embargo, la estructura planteada en el presente trabajo puede ser modificada, si en su etapa de implementación se requiere mejorarla. Lo importante es visualizar en forma sencilla la operatividad que requiere para los servicios que ofrece el hotel.

En la siguiente sección se clasifican todos los procesos del hotel, es decir los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, para identificarlos se los codificó por orden alfabético.

Procesos Estratégicos

	Código	Procesos
A. PROCESOS ESTRATÉGICOS	A.1	Planificación Estratégica y Financiera
	A.2	Gestión Comercial
	A.3	Sistemas de Gestión
	A.4	Gestión de Recursos Humanos

En el conjunto de procesos estratégicos se distinguen cuatro, empezando por Planificación Estratégica y Financiera, es un proceso mediante el cual se establecen los objetivos estratégicos tanto en mediano y largo plazo en relación al segmento hotelero turístico.

La Gestión Comercial, es el proceso que permite establecer estrategias comerciales y promocionar los servicios del hotel para crear un acercamiento de los servicios del hotel con los clientes en general, estos procesos inciden en forma directa en los procesos operativos del Hotel Barceló Colón Miramar.

El Sistema de Gestión es el proceso que hace posible la sistematización e innovación de los objetivos estratégicos y operativos vinculados a la calidad del servicio que presta el hotel, este proceso se realiza en base al flujo de información que genera una retroalimentación de todo el sistema, a través del seguimiento que se realiza tanto a los indicadores y a los objetivos.

La Gestión de Recursos Humanos es uno de los procesos estratégicos más importantes, pues es justamente el personal del Hotel Barceló Colón Miramar quienes van a llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos organizacionales, para ello se requiere de su eficacia y eficiencia en el ejercicio de sus funciones; en especial porque están relacionados en forma directa con la satisfacción de los clientes.

Procesos Operativos

	Código	Procesos
B. PROCESOS OPERATIVOS	B.1	Recepción (reservas)
	B.2	Hospedaje
	B.3	Alimentos y Bebidas
	B.4	Animación

Los cuatro procesos estratégicos mencionados anteriormente inciden directamente en la operatividad del hotel, es decir en los procesos claves u operativos, en esta agrupación están: Recepción, gestiona actividades de información y trato directo con el cliente también maneja las reservas, es decir se relaciona con el cliente desde el inicio, durante su permanencia y en el momento de salida.

Así mismo dentro de los procesos operativos, luego de Recepción están agrupados Hospedaje, Alimentos & bebidas y Animación, los cuales agrupan todos los servicios que presta el hotel Barceló Colón Miramar.

Procesos de Apoyo

	Código	Procesos
C. PROCESOS DE APOYO	C.1	Mantenimiento
	C.2	Compras y Provisión
	C.3	Limpieza
	C.4	Sistemas Informáticos

En cuanto a los procesos de apoyo, figuran en el mapa de procesos cuatro: Mantenimiento, Compras y Provisión, Limpieza y Sistemas Informáticos; todos ellos son de importancia por su aporte a los procesos operativos, sin embargo es necesario precisar que el proceso de Compras y Provisión es de gran apoyo a los procesos operativos, por todas las actividades que gestiona para suministrar stocks óptimo.

De cada uno de los procesos operativos y subprocesos que se mencionaron anteriormente, se realizó la descripción tanto de los flujogramas como de las fichas de procesos de recepción y alimentos & bebidas:

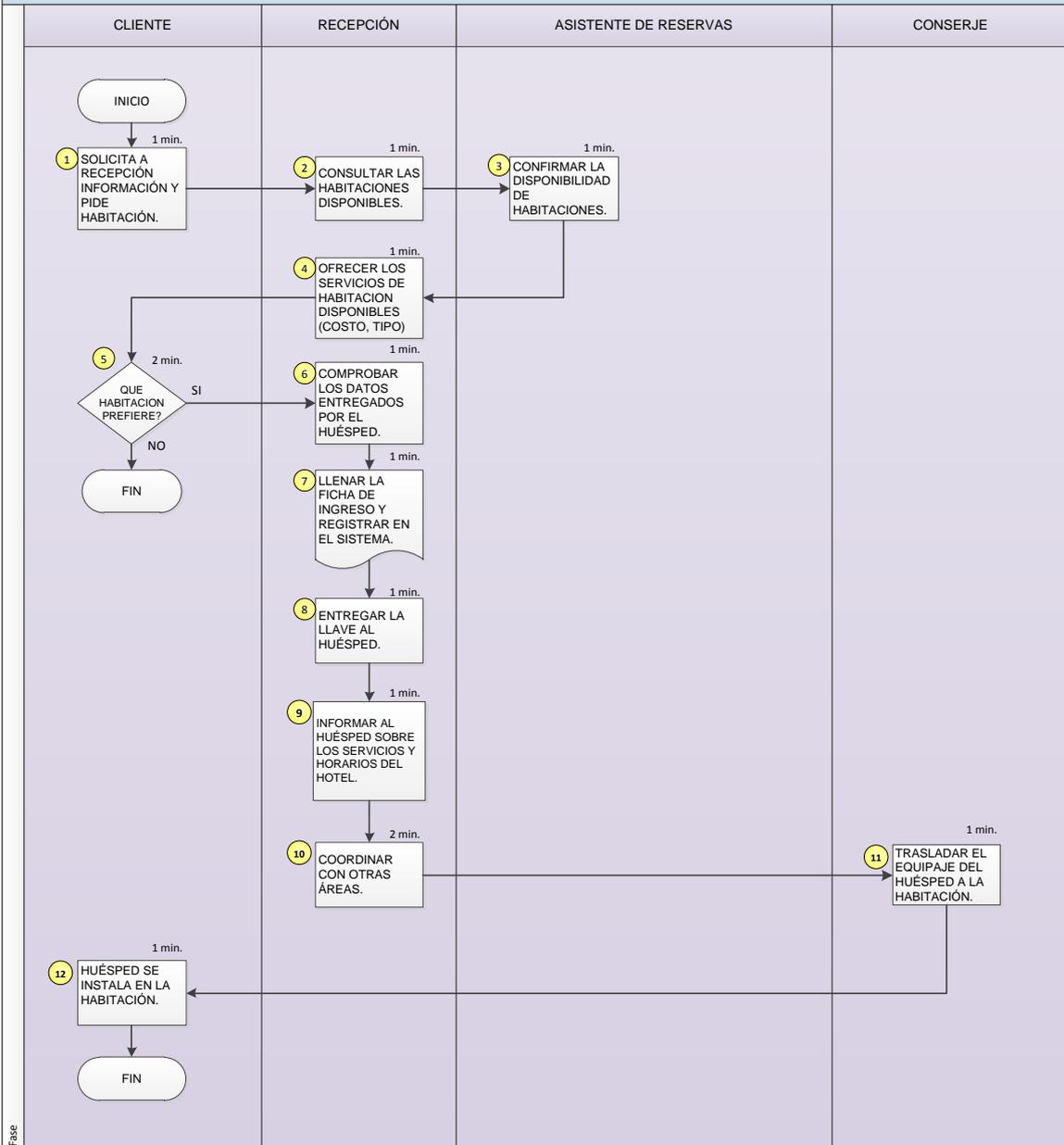
DIAGRAMA DE FLUJO

Proceso: Servicio de Recepción

Sub Proceso: Registro de Ingreso del Huésped (check in)

Tiempo de Ejecución: 14 minutos

Total de Actividades: 12



Flujograma del Registro de Ingreso del Huésped (check in)

FICHA DE PROCESOS		CÓDIGO:	FPO-B.1
PLANEAR	PROCESO:	Servicio de Recepción	PROPIETARIO: Recepcionista
	SUB PROCESO: Registro de Ingreso del Huésped (check in)		
	OBJETIVO:		
	<ul style="list-style-type: none"> * Proporcionar toda la información que requiera el huésped para su estancia en el hotel. * Brindar soporte técnico al recepcionista. * Evitar inconformidades de los clientes/huéspedes 		
	ALCANCE:		
<ul style="list-style-type: none"> * Empieza: Con el ingreso del cliente al hotel. * Incluye: Informar al huésped sobre los servicios y horarios del hotel. * Termina: Con la instalación del huésped en la habitación. 			
PROVEEDOR:		CLIENTE:	
<ul style="list-style-type: none"> * Cliente externo * Otras áreas del hotel * Reservas 		<ul style="list-style-type: none"> * Cliente externo * Visitas * Otras áreas del hotel 	
HACER	ENTRADAS:	SALIDAS:	
	<ul style="list-style-type: none"> * Identificación del cliente * Llave de habitación * Previsiones de demanda * Tripticos del hotel 	<ul style="list-style-type: none"> * Ficha del cliente * Servicio prestado * Informes habitaciones disponibles * Servicios, horarios, instalaciones, eventos. 	
HACER	REGISTROS:	INSPECCIONES (Mensuales):	
	<ul style="list-style-type: none"> * Formulario de check in * Formulario de control de útiles de oficina * Formulario de cierre de caja * Formulario de correspondencia * Registros derivados del proceso y mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> * Inspección de los registros de check in * Inspección de abastecimiento de insumos y operatividad de equipos. * Inspección de la publicidad de los servicios. * Inspección de la atención al cliente 	
VERIFICAR	VERIFICACIÓN:	VARIABLES A CONTROLAR:	
	<ul style="list-style-type: none"> * Inspecciones con periodicidad mensual * Auditorias Internas semestrales 	<ul style="list-style-type: none"> * Satisfacción del cliente * Política comercial * Formación del personal 	
VERIFICAR	INDICADORES:		
	I.1 Encuesta de Satisfacción General I.2 Eficacia de la Planificación = No. de actividades planeadas/No. de actividades en proceso		
ACTUAR	MEJORA DEL SERVICIO DE RECEPCIÓN:		
<ul style="list-style-type: none"> * Revisión de los objetivos y metas de la Dirección de Recepción. * Revisión y análisis de indicadores * Implementación de acciones preventivas y correctivas (mejora continua) 			
Elaborado por:		Revisado por:	Fecha:
Nelly Macancela Coronel Ing. Comercial			20/07/2013

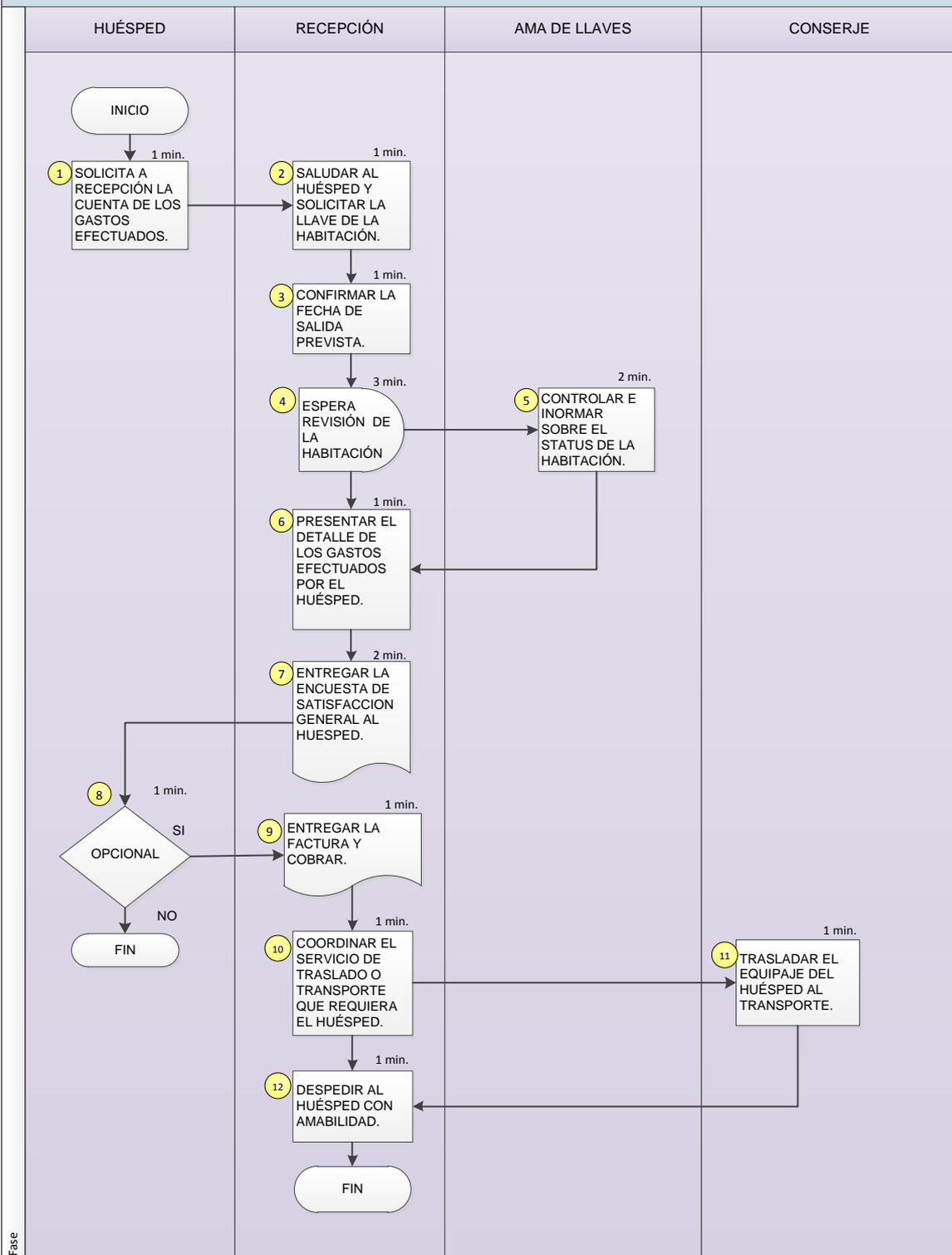
DIAGRAMA DE FLUJO

Proceso: Servicio de Recepción

Sub Proceso: Registro de Salida del Huésped (check out)

Tiempo de Ejecución: 16 minutos

Total de Actividades: 12



Flujograma del Registro de Salida del Huésped (check out)

FICHA DE PROCESOS		CÓDIGO:	FPO-B.1
PLANEAR	PROCESO:	Servicio de Recepción	PROPIETARIO: Recepcionista
	SUB PROCESO: Registro de Salida del Huésped (check out)		
	OBJETIVO:		
	<ul style="list-style-type: none"> * Proporcionar toda la información que requiera el huésped para su salida del hotel. * Brindar soporte técnico al recepcionista. * Evitar inconformidades de los clientes/huéspedes. 		
	ALCANCE:		
<ul style="list-style-type: none"> * Empieza: Con la entrega de la llave de habitación . * Incluye: Detalle de los gastos, averiguar la satisfacción del huésped, cobro del servicio y traslado. * Termina: Con la salida del huésped del hotel. 			
HACER	PROVEEDOR:	<ul style="list-style-type: none"> * Cliente externo * Conserjería * Ama de Llaves 	CLIENTE:
	<ul style="list-style-type: none"> * Cliente externo * Otras áreas del hotel 		
HACER	ENTRADAS:	<ul style="list-style-type: none"> * Status de Habitación * Encuesta de Satisfacción General * Detalle de los gastos/consumo 	SALIDAS:
	<ul style="list-style-type: none"> * Cargo de gastos en el sistema * Calificación de los servicios y sugerencias * Factura 		
	REGISTROS:	<ul style="list-style-type: none"> * Formulario de check out * Formulario de control de útiles de oficina * Formulario de cierre de caja * Formulario de Encuestas * Registros derivados del proceso y mejora continua. 	INSPECCIONES (Mensuales):
VERIFICAR	<ul style="list-style-type: none"> * Inspección de los registros de check out * Inspección de abastecimiento de insumos y operatividad de equipos. * Inspección de la publicidad de los servicios. * Inspección de los Formularios de Encuestas 		
	VERIFICACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> * Inspecciones con periodicidad mensual * Auditorias Internas semes- 	VARIABLES A CONTROLAR:
<ul style="list-style-type: none"> * Satisfacción del cliente * Política comercial * Formación del personal 			
VERIFICAR	INDICADORES:		
	<ul style="list-style-type: none"> I.1 Encuesta de Satisfacción General I.2 No. encuestas realizadas/ No. de habitaciones salidas I.3 Eficacia de la Planificación = No. de actividades planeadas/No. de actividades en proceso 		
ACTUAR	MEJORA DEL SERVICIO DE RECEPCIÓN:		
<ul style="list-style-type: none"> * Revisión de los objetivos y metas de la Dirección de Recepción. * Revisión y análisis de indicadores * Implementación de acciones preventivas y correctivas (mejora continua) 			
Elaborado por:		Revisado por:	Fecha:
Nelly Macancela Coronel Ing. Comercial			20/07/2013

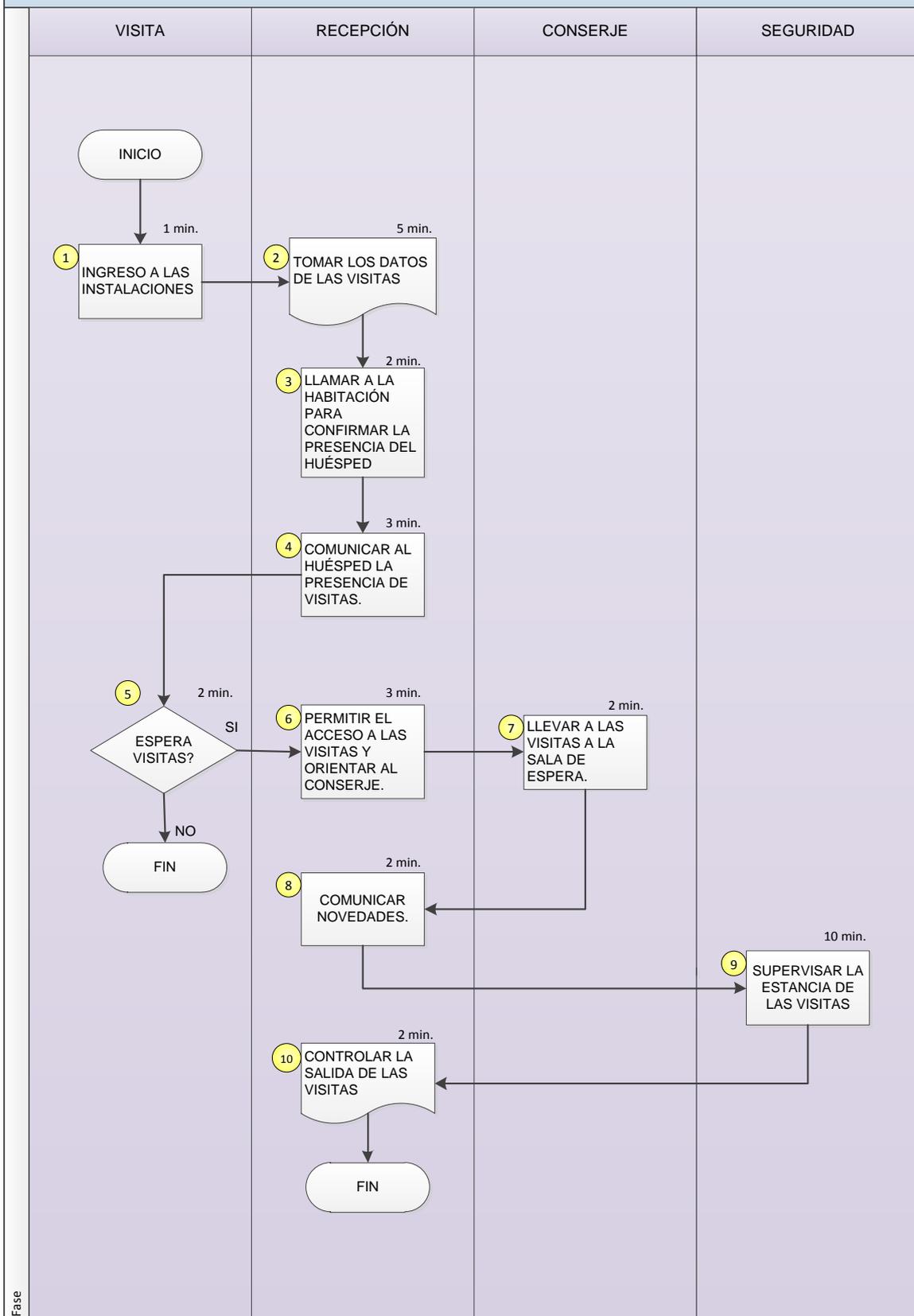
DIAGRAMA DE FLUJO

Proceso: Servicio de Recepción

Sub Proceso: Control del acceso a las habitaciones

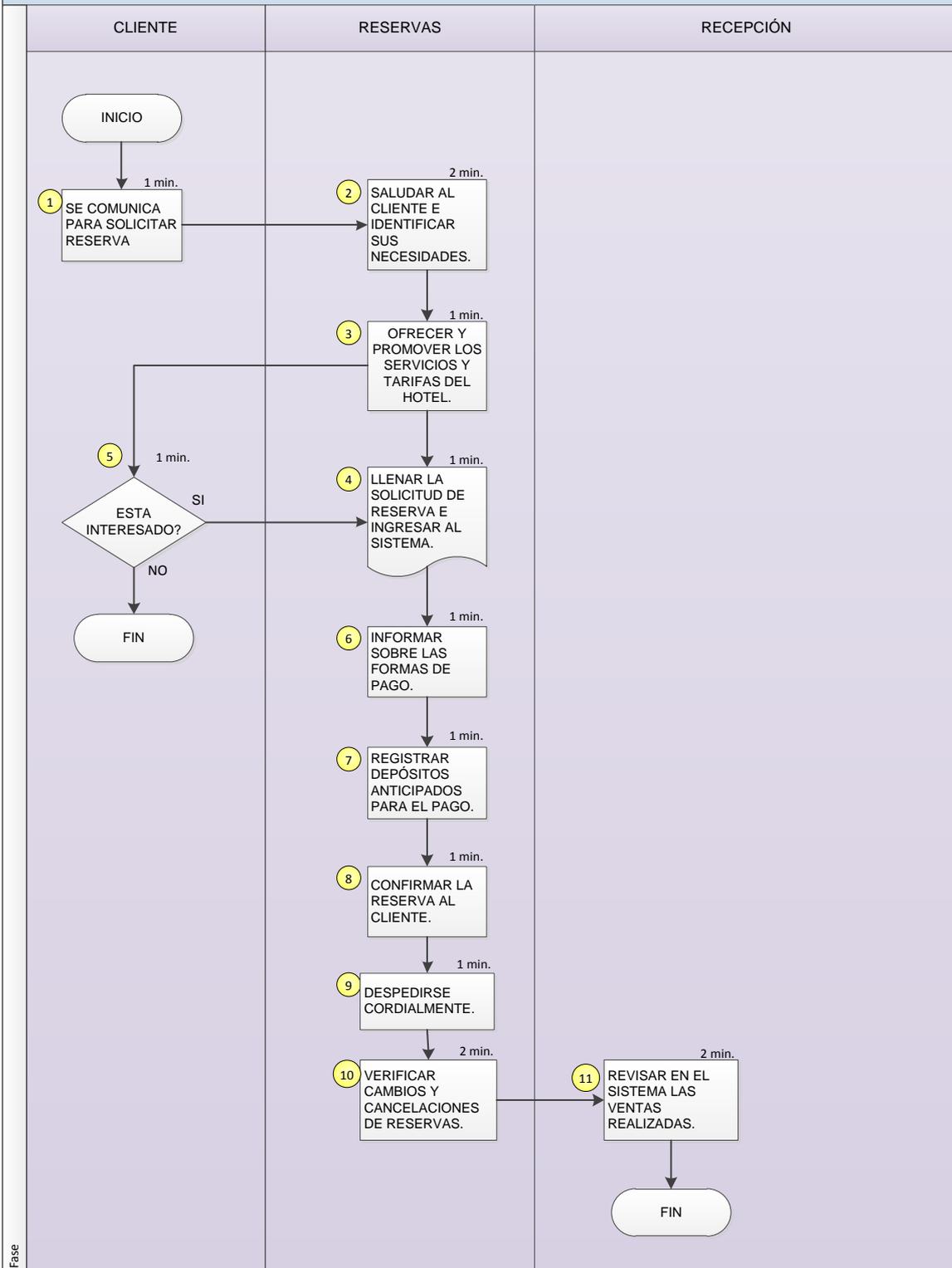
Tiempo de Ejecución: 32 minutos

Total de Actividades: 10



Fujograma del Control de acceso a las habitaciones

FICHA DE PROCESOS		CÓDIGO:	FPO-B.1	
PLANEAR	PROCESO:	Servicio de Recepción	PROPIETARIO: Recepcionista	
	SUB PROCESO:	Control del acceso a las habitaciones		
	OBJETIVO:	<ul style="list-style-type: none"> * Velar por la seguridad y privacidad del huésped y del hotel. * Brindar soporte técnico al recepcionista * Controlar el acceso de las visitas al hotel 		
	ALCANCE:	<ul style="list-style-type: none"> * Empieza: Con el ingreso de las visitas al hotel. * Incluye: Controlar el ingreso y supervisar su estancia. * Termina: Con la salida de las visitas del hotel. 		
	PROVEEDOR:	<ul style="list-style-type: none"> * Visitas * Conserjería * Seguridad 	CLIENTE:	<ul style="list-style-type: none"> * Otras áreas del hotel * Visitas
HACER	ENTRADAS:	<ul style="list-style-type: none"> * Identificación de las visitas * Consulta al huésped * Anomalías 	SALIDAS:	<ul style="list-style-type: none"> * Registros de visitas * Llamada a la habitación * Informes a seguridad
	REGISTROS:	<ul style="list-style-type: none"> * Registros de Visitas * Registros de Anomalías y cargo a la cuenta * Manual Básico de Usuarios Finhotel AL * Informe de tarifas diarias * Registros derivados del proceso y mejora continua. 	INSPECCIONES (Mensuales):	<ul style="list-style-type: none"> * Inspección de los registros y soportes. * Inspección de la operatividad en los sistemas de alarma. * Inspección de la publicidad de los servicios.
VERIFICAR	VERIFICACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> * Inspecciones con periodicidad mensual * Auditorias Internas semestrales 	VARIABLES A CONTROLAR:	<ul style="list-style-type: none"> * Satisfacción del cliente * Política de seguridad * Formación del personal
	INDICADORES:	<ul style="list-style-type: none"> I.1 No. de soluciones efectivas/ No. de conflictos presentados. I.2 Eficacia de la Planificación = No. de actividades planeadas/No. de actividades en proceso 		
ACTUAR	MEJORA DEL SERVICIO DE RECEPCIÓN:			
	<ul style="list-style-type: none"> * Revisión de los objetivos y metas de la Dirección de Recepción. * Revisión y análisis de indicadores * Implementación de acciones preventivas y correctivas (mejora continua) 			
Elaborado por: Nelly Macancela Coronel Ing. Comercial		Revisado por:	Fecha: 29/07/2013	

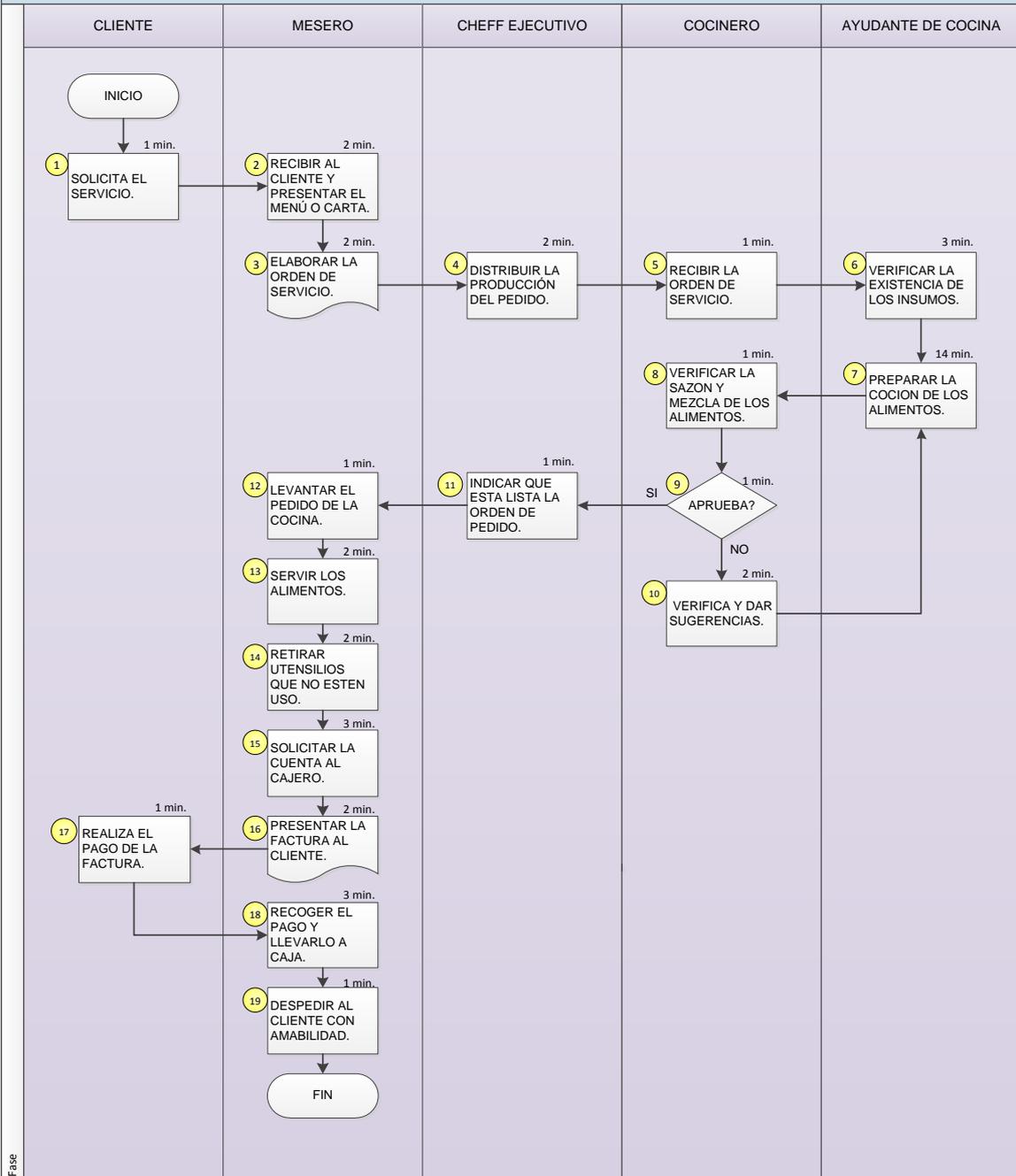


FICHA DE PROCESOS		CÓDIGO:	FPO-B.1
PLANEAR	PROCESO:	Servicio de Recepción	PROPIETARIO: Recepcionista
	SUB PROCESO:	Control de Reservas	
	OBJETIVO:	<ul style="list-style-type: none"> * Informar y promover los servicios, tarifas y promociones. * Brindar soporte técnico al recepcionista * Controlar las reservas confirmadas. 	
	ALCANCE:	<ul style="list-style-type: none"> * Empieza: Con el requerimiento del servicio. * Incluye: Atender las necesidades, ofrecer promociones, registrar pago anticipados. * Termina: Con la confirmación de la reserva, cambios o cancelación. 	
HACER	PROVEEDOR:	<ul style="list-style-type: none"> * Cliente externo * Recepción * Otras áreas del hotel 	CLIENTE: <ul style="list-style-type: none"> * Cliente externo * Agencia de viajes, empresas
	ENTRADAS:	<ul style="list-style-type: none"> * Necesidades del cliente * Información y asesoría de los servicio * Depósitos anticipados 	SALIDAS: <ul style="list-style-type: none"> * Solicitud de reserva * Cliente informado y satisfecho * Registros de anticipos
VERIFICAR	REGISTROS:	<ul style="list-style-type: none"> * Registros de Reservas * Registros de pagos anticipados * Portafolio de servicios (qué incluyen) * Registro de promociones del mes * Registros derivados del proceso y mejora continua. 	INSPECCIONES (Mensuales): <ul style="list-style-type: none"> * Inspección de los registros de reservas * Inspección de los registros de los pagos anticipados y soportes. * Inspección de la publicidad de los servicios. * Inspección de la atención al cliente
	VERIFICACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> * Inspecciones con periodicidad mensual * Auditorias Internas semestrales. 	VARIABLES A CONTROLAR: <ul style="list-style-type: none"> * Satisfacción del cliente * Política comercial * Formación del personal
ACTUAR	INDICADORES:	I.1 Reservas rechazadas por periodo = Demanda no atendida en el corto plazo. I.2 Coeficiente de ocupación = No. de habitaciones ocupadas/No. de habitaciones disponibles	
	MEJORA DEL SERVICIO DE RECEPCIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> * Revisión de los objetivos y metas de la Dirección de Recepción. * Revisión y análisis de indicadores * Implementación de acciones preventivas y correctivas (mejora continua) 	
Elaborado por:		Revisado por:	Fecha:
Nelly Macancela Coronel Ing. Comercial			20/07/2013

DIAGRAMA DE FLUJO

Proceso: Servicio de Alimentos & Bebidas
 Sub Proceso: Servicio de Restaurantes y Bares

Tiempo de Ejecución: 46 minutos
 Total de Actividades: 19



Flujograma del Servicio de Restaurantes y Bares

FICHA DE PROCESOS		CÓDIGO:	FPO-B.3
PLANEAR	PROCESO:	Servicio de Alimentos & Bebidas	
	PROPIETARIO:	Mesero Polivalente	
	SUB PROCESO:	Servicio de Restaurantes y Bares	
	OBJETIVO:	<ul style="list-style-type: none"> * Proporcionar todos los servicios de restauración al cliente. * Brindar soporte técnico al mesero polivalente * Evitar inconformidades de los clientes/huéspedes 	
	ALCANCE:	<ul style="list-style-type: none"> * Empieza: Con el ingreso del cliente al área de restauración o bares. * Incluye: Atender, acomodar, sugerir el menú, elaborar orden de servicio. * Termina: Entregar la factura y despedir al cliente. 	
	PROVEEDOR:	CLIENTE:	
	<ul style="list-style-type: none"> * Cliente externo * Otras áreas del hotel * Proveedores externos 	<ul style="list-style-type: none"> * Cliente externo * Recepción * Otras áreas del hotel 	
HACER	ENTRADAS:	SALIDAS:	
	<ul style="list-style-type: none"> * Necesidades del cliente * Menú o Cartilla * Alimento e insumos * Consumo 	<ul style="list-style-type: none"> * Servicio prestado * Orden de Servicio * Platillo/bebida * Factura 	
	REGISTROS:	INSPECCIONES (Mensuales):	
	<ul style="list-style-type: none"> * Registros derivados del proceso y mejora continua. * Formulario de cierre de caja * Elaboración del menú * Formulario de control materia prima 	<ul style="list-style-type: none"> * Inspección de las órdenes de pedido * Inspección de abastecimiento de materia prima * Inspección de la atención al cliente * Inspección de la operatividad de maquinarias. * Inspección de la calidad de los alimentos 	
VERIFICAR	VERIFICACIÓN:	VARIABLES A CONTROLAR:	
	<ul style="list-style-type: none"> * Inspecciones con periodicidad mensual * Auditorias Internas semestrales 	<ul style="list-style-type: none"> * Selección de Proveedores * Satisfacción del cliente * Política comercial * Formación del personal 	
	INDICADORES:		
	<ul style="list-style-type: none"> I.1 No. de opiniones B/R/M sobre total de opiniones recibidas I.2 Nivel de Cumplimiento = No. de pedidos cumplidos X 100/ No. total de pedidos requeridos I.3 \$ Costos de todas las actividades e insumos que se requieren 		
ACTUAR	MEJORA DEL SERVICIO DE RECEPCIÓN:		
	<ul style="list-style-type: none"> * Revisión de los objetivos y metas de la Dirección de Alimentos & Bebidas. * Revisión y análisis de indicadores * Implementación de acciones preventivas y correctivas (mejora continua) 		
Elaborado por: Nelly Macancela Coronel Ing. Comercial		Revisado por:	Fecha: 20/07/2013

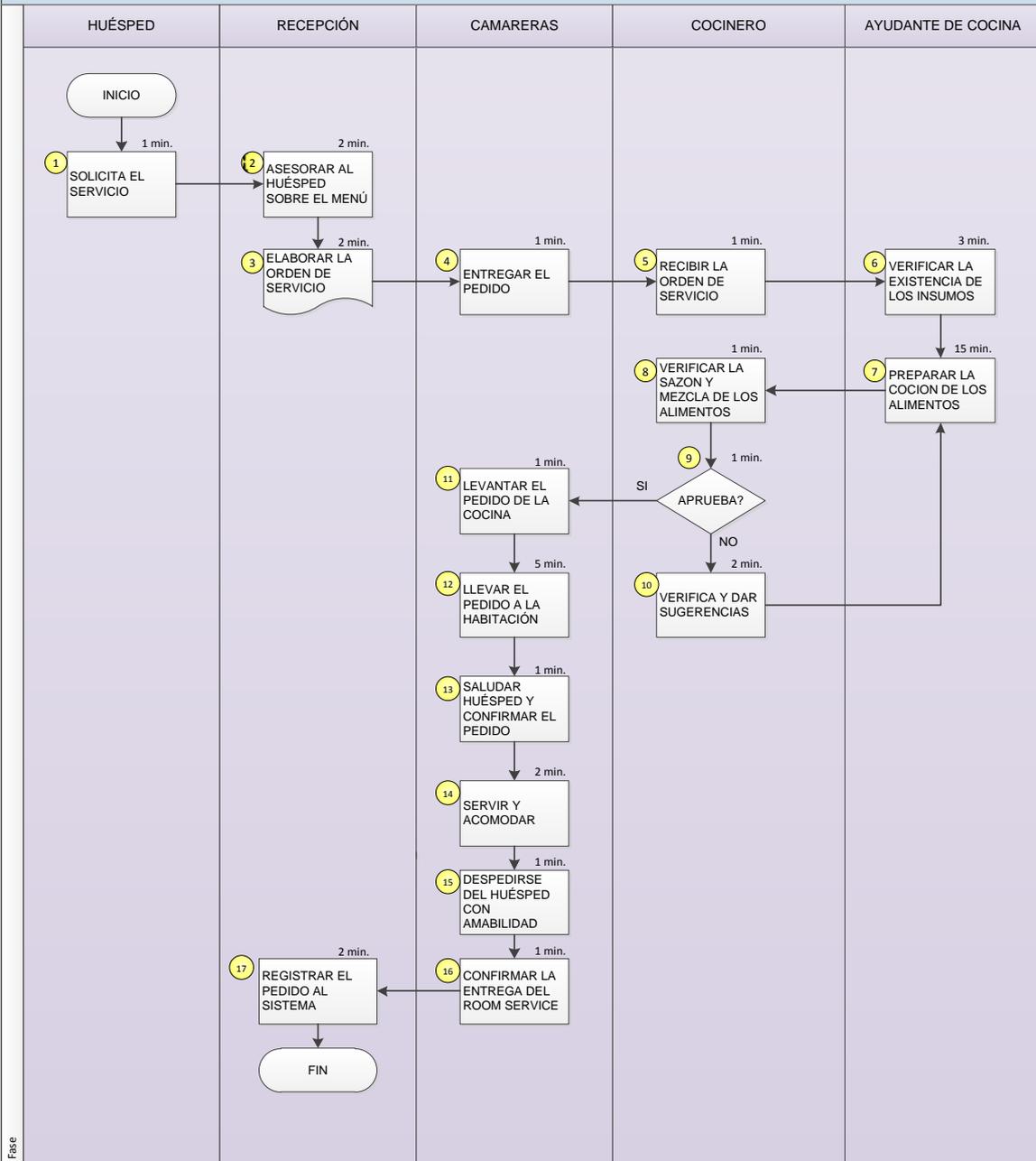
DIAGRAMA DE FLUJO

Proceso: Servicio de Alimentos & Bebidas

Sub Proceso: Servicio a la Habitación (Room Service)

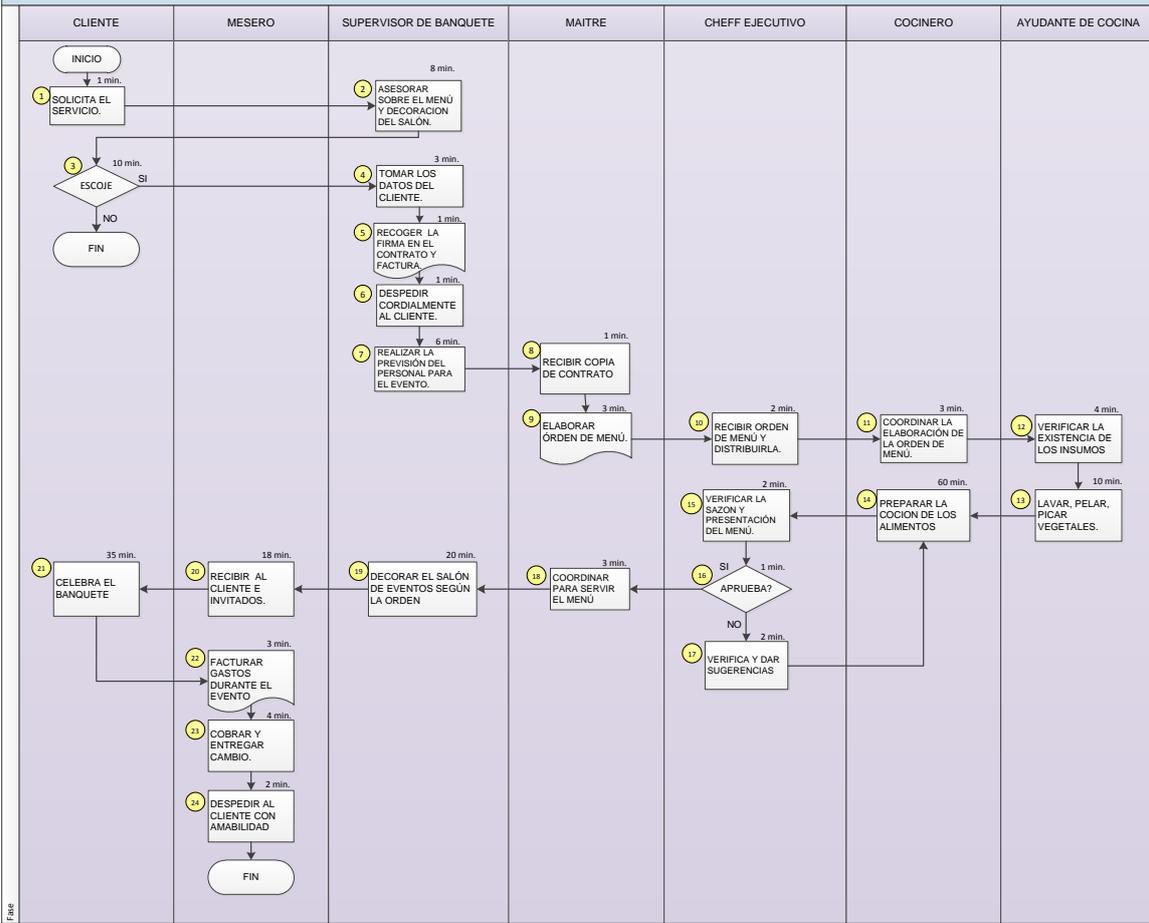
Tiempo de Ejecución: 42 minutos

Total de Actividades: 17



Flujograma del Servicio a las habitaciones (room service)

FICHA DE PROCESOS		CÓDIGO:	FPO-B.3
PLANEAR	PROCESO:	Servicio de Alimentos & Bebidas	
	PROPIETARIO:	Personal de A & B	
	SUB PROCESO:	Servicio a las habitaciones (room service)	
	OBJETIVO:	<ul style="list-style-type: none"> * Proporcionar todos los servicios room service al cliente. * Brindar soporte técnico al personal involucrado * Evitar inconformidades de los clientes/huéspedes 	
	ALCANCE:	<ul style="list-style-type: none"> * Empieza: Con la solicitud del servicio a la habitación. * Incluye: Atender, sugerir el menú, elaborar orden de servicio y entregar para su preparación. * Termina: Entregar la orden del servicio a la habitación y registrarla en el sistema. 	
	PROVEEDOR:	CLIENTE:	
	<ul style="list-style-type: none"> * Cliente externo * Otras áreas del hotel * Proveedores externos 	<ul style="list-style-type: none"> * Cliente externo * Recepción * Otras áreas del hotel 	
HACER	ENTRADAS:	SALIDAS:	
	<ul style="list-style-type: none"> * Necesidades del cliente * Menú o Cartilla * Alimento e insumos * Consumo 	<ul style="list-style-type: none"> * Servicio prestado * Orden de Servicio * Platillo/bebida * Cargo a la cuenta en el Sistema 	
	REGISTROS:	INSPECCIONES (Mensuales):	
	<ul style="list-style-type: none"> * Registros derivados del proceso y mejora continua. * Elaboración del menú * Formulario de control materia prima 	<ul style="list-style-type: none"> * Inspección de las órdenes de pedido * Inspección de abastecimiento de materia prima * Inspección de la atención al cliente * Inspección de la calidad de los alimentos 	
VERIFICAR	VERIFICACIÓN:	VARIABLES A CONTROLAR:	
	<ul style="list-style-type: none"> * Inspecciones con periodicidad mensual * Auditorias Internas semestrales 	<ul style="list-style-type: none"> * Selección de Proveedores * Satisfacción del cliente * Política comercial * Formación del personal 	
	INDICADORES:		
	<ul style="list-style-type: none"> I.1 Nivel de Cumplimiento = No. de pedidos cumplidos X 100/ No. total de pedidos requeridos I.2 No. de opiniones B/R/M sobre total de opiniones recibidas 		
ACTUAR	MEJORA DEL SERVICIO DE RECEPCIÓN:		
	<ul style="list-style-type: none"> * Revisión de los objetivos y metas de la Dirección de Alimentos & Bebidas. * Revisión y análisis de indicadores * Implementación de acciones preventivas y correctivas (mejora continua) 		
Elaborado por: Nelly Macancela Coronel Ing. Comercial		Revisado por:	Fecha: 20/07/2013



Flujograma del Servicio de Banquetes

FICHA DE PROCESOS		CÓDIGO:	FPO-B.3	
PLANEAR	PROCESO:	Servicio de Alimentos & Bebidas	PROPIETARIO: Personal de A & B	
	SUB PROCESO:	Servicio de Banquetes		
	OBJETIVO:	<ul style="list-style-type: none"> * Proporcionar al cliente todos los servicios de banquetes solicitados. * Brindar soporte técnico al personal involucrado * Evitar inconformidades de los clientes/huéspedes 		
	ALCANCE:	<ul style="list-style-type: none"> * Empieza: Con la solicitud del servicio a la habitación. * Incluye: Atender, sugerir el menú, elaborar orden de servicio y entregar para su preparación. * Termina: Entregar la orden del servicio a la habitación y registrarla en el sistema. 		
	PROVEEDOR:	<ul style="list-style-type: none"> * Cliente externo * Otras áreas del hotel * Proveedores externos 	CLIENTE:	<ul style="list-style-type: none"> * Cliente externo * Recepción * Otras áreas del hotel
HACER	ENTRADAS:	<ul style="list-style-type: none"> * Necesidades del cliente * Contrato * Alimento e insumos * Decoración 	SALIDAS:	<ul style="list-style-type: none"> * Servicio prestado * Orden de Servicio * Menú del Banquete * Montaje del salón
	REGISTROS:	<ul style="list-style-type: none"> * Registros derivados del proceso y mejora continua. * Elaboración del menú * Formulario de control materia prima 	INSPECCIONES (Mensuales):	<ul style="list-style-type: none"> * Inspección de los contratos * Inspección de abastecimiento de materia prima * Inspección de la atención al cliente * Inspección de la calidad de los alimentos
VERIFICAR	VERIFICACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> * Inspecciones con periodicidad mensual * Auditorías Internas semestrales 	VARIABLES A CONTROLAR:	<ul style="list-style-type: none"> * Selección de Proveedores * Satisfacción del cliente * Política comercial * Formación del personal
	INDICADORES:	<ul style="list-style-type: none"> I.1 \$ Costos de todas las actividades e insumos que se requieren I.2 Informe de Eventos = No.de incidencias sobre el Banquete/No. total de incidencias en el área I.3 Eficacia de la Planificación = No. de actividades planeadas/No. de actividades en proceso 		
ACTUAR	MEJORA DEL SERVICIO DE RECEPCIÓN: <ul style="list-style-type: none"> * Revisión de los objetivos y metas de la Dirección de Alimentos & Bebidas. * Revisión y análisis de indicadores * Implementación de acciones preventivas y correctivas 			
Elaborado por:		Revisado por:	Fecha:	
Nelly Macancela Coronel Ing. Comercial			20/07/2013	

Medición, Análisis y Mejora

Como resultado de la información recopilada con el personal involucrado en las áreas sujetas al presente estudio y el apoyo de la dirección de Recursos Humanos, a través de varias reuniones, finalmente se desplegaron una serie de indicadores considerados relevantes para llevar a cabo el control y la gestión de los procesos de Recepción y Alimentos & Bebidas, sin embargo se escogieron los más adecuados para cada proceso, detallados en la siguiente tabla:

Indicadores de gestión para el seguimiento y mejora continua de los procesos de Recepción y Alimentos & Bebidas

No.	Indicador	Fórmula	Frecuencia	Responsable	Fuente de datos	Reporte
1	Encuesta de satisfacción General	Calificación del servicio por el cliente	Mensual	Sistemas de Gestión	Áreas Operativas	Director
2	Eficacia de la Planificación	$\frac{\# \text{ de actividades planeadas}}{\# \text{ de actividades en proceso}}$	Mensual	Director de Área	Áreas Operativas	Sistemas de Gestión
3	Porcentaje de la muestra	$\frac{\# \text{ de encuestas realizadas}}{\# \text{ de habitaciones salidas}}$	Mensual	Director de Recepción	Recepción	Sistemas de Gestión
4	Porcentaje de conflictos atendidos	$\frac{\# \text{ de soluciones efectivas}}{\# \text{ de conflictos presentados}}$	Mensual	Director de Recepción	Recepción	Sistemas de Gestión
5	Coefficiente de ocupación	$\frac{\# \text{ de habitaciones ocupadas}}{\# \text{ de habitaciones disponibles}}$	Mensual	Director de Recepción	Recepción	Sistemas de Gestión
6	Nivel de cumplimiento	$\frac{\# \text{ de pedidos cumplidos} \times 100}{\# \text{ total de pedidos requeridos}}$	Mensual	Director de A&B	Alimentos & Bebidas	Sistemas de Gestión
7	Eficiencia	\$ Costo de todas las actividades no supere el presupuesto	Trimestral	Director de A&B	Alimentos & Bebidas	Sistemas de Gestión

Así también se establece un indicador por proceso para realizar el control y seguimiento de los mismos, se los formalizó mediante el diseño de una ficha para los siete indicadores, como se muestra a continuación:

Formalización del IB.1.1

BARCELÓ COLÓN MIRAMAR		RECEPCIÓN
FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: FPO-B.1.1 COD. FICHA: FI. B.1.1
RESULTADO PLANIFICADO	Al final del mes, lograr un 80% de satisfacción en los servicios que ofrece Recepción.	
INDICADOR	IB.1.1 Encuesta de Satisfacción General	
FÓRMULA	Calificación de 1 a 5 de todos los servicios	
FUENTE DE DATOS	Áreas operativas	
SEGUIMIENTO	Mensual	
RESPONSABLE	Sistemas de Gestión	
PRESENTACIÓN	Gráfica Mensual	

Para el indicador IB.1.1 se ha establecido alcanzar un resultado del 80% en la satisfacción del cliente, el mismo que tendrá como indicador las encuestas de satisfacción general, para poder medir los resultados de acuerdo a la calificación que los huéspedes otorguen, resultados que serán analizados en forma mensual, por el área de gestión.

Formalización del IB.1.2

BARCELÓ COLÓN MIRAMAR		RECEPCIÓN
FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: FPO-B.1.2 COD. FICHA: FI. B.1.2
RESULTADO PLANIFICADO	Encuestar al 90% de los huéspedes al mes.	
INDICADOR	IB.1.2 Porcentaje de la Muestra	
FÓRMULA	IB.1.2 = No.de encuestas realizadas/ No. de habitaciones salidas	
FUENTE DE DATOS	Recepción	
SEGUIMIENTO	Mensual	
RESPONSABLE	Director de Recepción	
PRESENTACIÓN	Gráfica Mensual	

En el indicador IB.1.2 se ha establecido realizar en un 90% las encuestas de satisfacción general, cuyo indicador y fórmula se detalla en la ficha anterior, para una revisión y control mensual por parte del director de recepción.

Formalización del IB.1.3

BARCELÓ COLÓN MIRAMAR		RECEPCIÓN
FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: FPO-B.1.3 COD. FICHA: FI. B.1.3
RESULTADO PLANIFICADO	Alcanzar un 95% de soluciones efectivas	
INDICADOR	IB.1.3 Porcentaje de conflictos atendidos	
FÓRMULA	IB.1.3 = No. de soluciones efectivas/No. de conflictos presentados	
FUENTE DE DATOS	Recepción	
SEGUIMIENTO	Mensual	
RESPONSABLE	Director de Recepción	
PRESENTACIÓN	Gráfica Mensual	

En el indicador IB.1.3 se espera alcanzar el 95% de soluciones efectivas a los problemas que se le presenten al huésped, su efectividad se medirá de acuerdo al porcentaje alcanzado aplicando la formula detallada en la ficha anterior. Se propone un seguimiento mensual por parte del director de recepción.

Formalización del IB.1.4

BARCELÓ COLÓN MIRAMAR		RECEPCIÓN
FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: FPO-B.1.4 COD. FICHA: FI. B.1.4
RESULTADO PLANIFICADO	Lograr un 90% de reservas	
INDICADOR	IB.1.4 Coeficiente de ocupación	
FÓRMULA	IB.1.4 = No. de habitaciones ocupadas/No. de habitaciones disponibles	
FUENTE DE DATOS	Recepción	
SEGUIMIENTO	Mensual	
RESPONSABLE	Director de Recepción	
PRESENTACIÓN	Gráfica Mensual	

Se estableció este indicador con la finalidad de gestionar una adecuada oferta de los servicios habitacionales y evitar incomodidades a los huéspedes al momento de realizar una reserva. Y cuya responsabilidad compete al área de recepción el estar bien informados y trabajar coordinadamente.

En el IB.1.4 se espera alcanzar un 90% de reservas efectivas, el cual se medirá a través del coeficiente de ocupación, aplicando la fórmula detallada en la ficha anterior, su revisión se realizará en forma mensual por el director de recepción.

Formalización del IB.3.1

BARCELÓ COLÓN MIRAMAR		ALIMENTOS & BEBIDAS	
FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: FPO-B.3.1 COD. FICHA: FI. B.3.1	
RESULTADO PLANIFICADO	Alcanzar un 98% de cumplimiento en los pedidos al mes		
INDICADOR	IB.3.1 Nivel de cumplimiento		
FÓRMULA	IB.3.1 = No. de pedidos cumplidos X 100/No. total de pedidos requeridos		
FUENTE DE DATOS	Alimentos & Bebidas		
SEGUIMIENTO	Mensual		
RESPONSABLE	Director de Alimentos & Bebidas		
PRESENTACIÓN	Gráfica Mensual		

En el indicador IB.3.1 se espera alcanzar el 98% en el cumplimiento de los pedidos requeridos por los huéspedes, el nivel de cumplimiento indicara como se está gestionando este proceso, la formula a aplicar se detalla en la ficha anterior, el seguimiento está a cargo del director de alimentos y bebidas, establecida en forma mensual.

Formalización del IB.3.2

BARCELÓ COLÓN MIRAMAR		ALIMENTOS & BEBIDAS	
FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: FPO-B.3.2 COD. FICHA: FI. B.3.2	
RESULTADO PLANIFICADO	No superar el presupuesto dado para las actividades e insumos.		
INDICADOR	IB.3.2 Eficiencia		
FÓRMULA	IB.3.2 = \$ Costo de todas las actividades no supere el presupuesto		
FUENTE DE DATOS	Alimentos & Bebidas		
SEGUIMIENTO	Trimestral		
RESPONSABLE	Director de Alimentos & Bebidas		
PRESENTACIÓN	Gráfica Trimestral		

El indicador IB.3.2 se establece a fin de que el área involucrada pueda gestionar eficientemente sus recursos de tal manera que el costo de sus actividades no supere el presupuesto establecido, la fórmula aplicada se detalla en la ficha anterior. Se realizara un seguimiento cada tres meses siendo el responsable el director de alimentos y bebidas. Cabe indicar que este indicador está sujeto a cambios en caso de que se modifique el presupuesto actualmente asignado.

Formalización del IB.3.3

BARCELÓ COLÓN MIRAMAR		ALIMENTOS & BEBIDAS	
FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: FPO-B.3.3 COD. FICHA: FI. B.3.3	
RESULTADO PLANIFICADO	Lograr el 90% de la Planificación Mensual		
INDICADOR	IB.3.3 Eficacia de la Planificación		
FÓRMULA	IB.3.3 = No. de actividades planeadas/No. de actividades en proceso		
FUENTE DE DATOS	Alimentos & Bebidas		
SEGUIMIENTO	Mensual		
RESPONSABLE	Director de Alimentos & Bebidas		
PRESENTACIÓN	Gráfica Mensual		

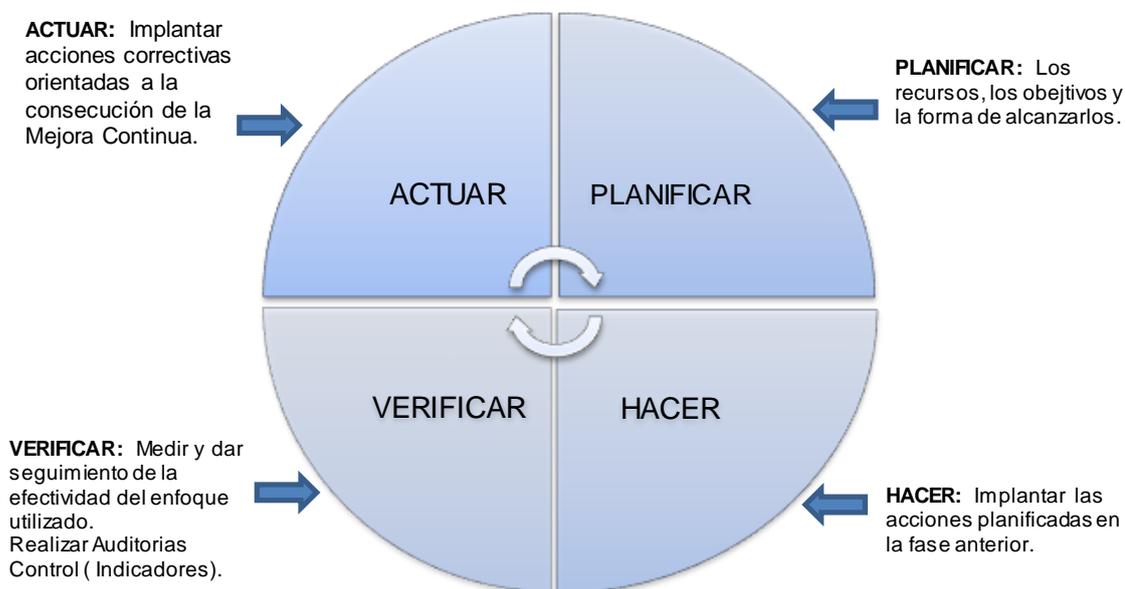
En el indicador IB.3.3 se requiere medir la eficacia de la planificación del área de alimentos y bebidas, se espera alcanzar un 90% de la planificación mensual, para aplicar revisar la formula detallada en la tabla 26. El director de alimentos y bebidas se encargará de realizar un seguimiento mensual, puede apoyarse con un tablero de control que sea visible para el personal a su cargo.

Para alinear al Hotel Barceló Colón Miramar a una mejora continua, ha sido necesario conocer bien todos los procesos que lo conforman, para luego llegar a los procesos a mejorar, así también se determinó sus entradas y salidas, y demás elementos que los definen; esto nos lleva a orientar los procesos a la satisfacción del huésped.

Además, tanto los diagramas de flujo como las fichas de procesos son una valiosa herramienta de apoyo a la mejora. Pues al documentar de manera adecuada a los

procesos y al establecer indicadores de gestión para revisar y evaluar continuamente los procesos, es posible mejorar los servicios, en cuanto a la forma de desempeñar sus actividades, lo que implica que se puede mejorar la calidad de los servicios.

Por lado, también, es posible adoptar acciones preventivas como acciones de mejora. Pues, si uno de estos procesos no alcanza sus resultados planificados, es necesario actuar sobre él. Y por ende iniciar el ciclo de mejora sobre la base de los indicadores asociados al proceso. Este ciclo determina cuatro pasos para establecer la mejora continua en los procesos, como se muestra a continuación:



En la figura anterior se muestra el ciclo PDCA, donde la fase Planificar, identificar los requisitos del cliente, para luego convertirlos en planes detallados de mejora, considerando los recursos necesarios y estableciendo los objetivos que se requieren alcanzar y la forma que se va a seguir. En la segunda fase Hacer, se va ejecutar las acciones que ya constan en un plan de mejora. Para posteriormente en la fase Verificarse pueda comprobar los resultados del enfoque utilizado y las causas del mismo. Al final en la fase Actuar se va a comparar los resultados de los indicadores con los resultados previos, para confirmar o no la mejora, caso contrario es necesario iniciar un nuevo ciclo, volviendo a la fase de Planificar.

Anexo 13

