

CAPITULO II

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

2.1. MOTIVACIÓN Y SENSIBILIZACION

Es indispensable motivar y sensibilizar a todo el personal que trabaja en una empresa u organización, pues un proyecto requiere la participación y compromiso de todos sus miembros. El propósito de esta etapa es:

- Estimular el interés del personal de una empresa en el proyecto.
- Alcanzar el compromiso de participación.
- Lograr que el personal de la organización identifique su rol y funciones en la formulación, ejecución y evaluación del proyecto.

2.2. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

El diagnóstico es una especie de “Radiografía” de la empresa u organización y de su entorno, para establecer sus reales necesidades y potencialidades. Se realiza el diagnóstico para establecer:

- La situación actual del entorno
- La situación actual de la empresa
- Las necesidades más apremiantes
- Las alternativas de solución planteadas por el personal de la empresa.

2.2.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO MEDIANTE EL ANALISIS FODA

Realizar un análisis FODA no es fácil, ya que involucra un gran compromiso de parte de todos los sectores de gestión y se requiere establecer un proceso de investigación participativa y una gran dosis de comunicación y comprensión.

El análisis FODA se refiere a: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

- De tipo interno a la empresa:
 - FORTALEZAS
 - DEBILIDADES
- De tipo externo a la empresa:
 - OPORTUNIDADES
 - AMENAZAS



ANALISIS DEL ENTORNO

La evaluación del entorno (o auditoría externa), permite determinar y analizar las tendencias, fuerzas o fenómenos claves, con el propósito de identificar las OPORTUNIDADES (factores externos positivos) y AMENAZAS (factores externos negativos) que afronta la empresa. Algunas variables importantes del entorno son tendencias sociales, demográficas, económicas, políticas, etc. **Para una empresa privada este análisis incluye una comparación con la competencia.**

ANALISIS INTERNO

Las FORTALEZAS (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la organización o empresa; y las DEBILIDADES (factores internos negativos), en cambio son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden un adecuado desempeño.

¿COMO HACERLO?

- **Establecer los propósitos del diagnóstico.**- Determinar los objetivos que lo guiarán.
- **Determinar los campos o aspectos a considerarse en el diagnóstico.**- Puede ser: Gestión institucional, gestión administrativa, gestión financiera, etc.
- **Elaboración de una lista personal de problemas.**- Esta lista personal de problemas suele tener carácter subjetivo e indica, por consiguiente la percepción personal de cada miembro del equipo posee de la propia empresa.
- **Negociación de la lista personal en equipo.**- Los distintos grupos de trabajo, con la coordinación de un miembro del equipo de coordinación elaboran una lista común de problemas. Cada problema que aparece en la lista debe ser negociado por todo el equipo, de tal forma que se consideran como problemas de la empresa aquellos que son percibidos de la misma manera por todos sus miembros, se excluyen los que no tienen consenso de grupo. La lista así elaborada y consensuada, se enumera del primero al último sin tener criterios de urgencia, importancia o necesidad

EJERCICIO 1: El proceso para realizar un análisis FODA es el siguiente:

A. DIAGNOSTICO AL INTERIOR DE LA INSTITUCION

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo de la empresa en la zona • Rendimiento de los empleados • Personal especializado • Equipos modernos • Atención de calidad • Espacios recreativos • La mayoría de empleados tiene voluntad de cambio. • La mayoría de administradores tiene título de especialización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Débil capacitación • Poca experiencia • Cansancio • Escasez de recursos • Deficiente comunicación • Desintegración • Conflictos • Egoísmo • Personalismo • Autoritarismo

B. DIAGNOSTICO DEL ENTORNO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Expectativa del turista por un servicio de calidad. • Oferta de entidades financieras de equipar con créditos blandos a la empresa. • Oferta de cursos de capacitación a los empleados. • Eventos de capacitación a nivel internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de nuevos centros turísticos en la zona. • Disminución de la capacidad de ahorro del turista

C. PRIORIZACION (FORTALEZAS)

Es necesario priorizar los resultados para determinar cuáles son más importantes por su peso. Para ello nos valemos de la matriz de priorización que se fundamenta en el principio matemático de análisis por pares. El proceso es el siguiente:

1. Copiamos las fortalezas en la parte superior y a la izquierda del cuadro.
2. Sombreamos los pares que no es posible una comparación entre si mismos (eliminamos el 50%)
3. Comparamos cada fortaleza de la parte izquierda con cada fortaleza en la parte superior:
 - a) Si la que se halla a la izquierda es de mayor impacto (causa), escribimos 1, caso contrario escribimos 0.
 - b) Debajo de la diagonal principal (en cada columna) se debe escribir los valores contrarios obtenidos en cada fila (1, 0).
 - c) En caso de existir un empate se escribe 0,50 en la fila y 0,50 en la columna.
4. Sumamos en forma horizontal. Si existen empates, debemos decidir cuál es de mayor prioridad
5. Obtenemos el porcentaje correspondiente.
6. Se establece el orden de prioridad.

		Liderazgo de la empresa en la zona	Rendimiento de los empleados	Personal especializado	Equipos modernos	Atención de calidad	Espacios recreativos	TOTAL	PORCENTAJE	ORDEN
N°		1	2	3	4	5	6		%	
1	Liderazgo de la empresa en la zona	0,5	0	0	0,5	0	1	2	11%	4°
2	Rendimiento de los empleados	1	0,5	1	1	1	1	5,5	31%	1°
3	Personal especializado	1	0	0,5	1	1	1	4,5	25%	2°
4	Equipos modernos	0,5	0	0	0,5	0	1	2	11%	5°
5	Atención de calidad	1	0	0	1	0,5	1	3,5	19%	3°
6	Espacios recreativos	0	0	0	0	0	0,5	0,5	3%	6°
	SUMA							18	100%	

Nota: Debemos priorizar también las debilidades, oportunidades y amenazas

D. ANALISIS DE LA MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Rendimiento de los empleados 2. Personal especializado 3. Atención de calidad 4. Liderazgo de la empresa en la zona 5. Equipos modernos 6. Espacios recreativos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Métodos de atención desactualizados 2. Impuntualidad de los empleados 3. Débil capacitación 4. Poca experiencia 5. Deficiente comunicación 6. Autoritarismo y maltrato psicológico
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Expectativa del turista por un servicio de calidad. 2. Oferta de entidades financieras de equipar con créditos blandos a la empresa. 3. Oferta de cursos de capacitación a los empleados. 4. Eventos de capacitación a nivel internacional. 5. Apoyo del gobierno seccional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de nuevos centros turísticos en la zona. 2. Disminución de la capacidad de ahorro del turista 3. Contaminación ambiental

E. MAPAS DE NECESIDADES Y ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Es importante identificar las causas y efectos de los problemas priorizados y sus posibles alternativas de solución que plantean los mismos empleados. Esta matriz permite validar los resultados de la matriz FODA (puede suceder que no están bien planteados los problemas). El equipo de estrategias debe ser conformado desde este momento para la elaboración de estrategias.

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	ALTERNATIVAS DE SOLUCION
1. Métodos de atención al cliente desactualizados	Desinterés del empleado por actualizarse Supervisión empresarial poco eficiente	Bajo rendimiento Práctica laboral rutinaria	Capacitación en nuevos métodos de atención al cliente Implementación de una supervisión empresarial efectiva
2. Impuntualidad de los empleados	Bajos salarios e incentivos	Baja autoestima Bajo rendimiento	Elaboración de un sistema de incentivos a nivel organizacional Capacitación sobre desarrollo de valores y autoestima
3. Autoritarismo y maltrato psicológico	Falta de conocimiento y conciencia sobre los derechos de los empleados	Baja autoestima Bajo rendimiento	Implementación de proyectos específicos para el ejercicio de los derechos del empleado
4. Conflictos internos dentro de la organización			
5. Asignación presupuestaria insuficiente			
6. Insuficientes fuentes de trabajo			
7. Contaminación ambiental			

F. MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE CAMBIO

Se conoce con el nombre de FODA / DOFA LA matriz que compara las fortalezas con las debilidades con los factores externos claves. Esto nos da cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA, DA. Algunas de las preguntas que debe plantearse para esto son:

- ¿Cómo podemos impulsar la fortaleza X para aprovechar la oportunidad A?
- ¿Cómo podemos impulsar la fortaleza Y para evitar la amenaza B?
- ¿Cómo podemos eliminar la debilidad Z explotando la oportunidad C?
- ¿Cómo puedo eliminar mi debilidad W para evitar la amenaza D?

Las estrategias son medios a través de los cuales la organización o empresa puede promover el cambio y mejorar el servicio que ofrece para recuperar o mantener su imagen.

Cada una de las estrategias sirve de eje para la implementación de microproyectos o proyectos específicos que nos permitirán resolver las necesidades o problemas.

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PERFIL DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		<ol style="list-style-type: none"> Expectativa del turista por un servicio de calidad. Oferta de entidades financieras de equipar con créditos blandos a la empresa. Oferta de cursos de capacitación a los empleados. Eventos de capacitación a nivel internacional. Apoyo del gobierno seccional
FORTALEZAS	Estrategia FO	Estrategia FA
<ol style="list-style-type: none"> Rendimiento de los empleados Atención de calidad Equipos modernos Liderazgo de la empresa en la zona Personal especializado Espacios recreativos 		
DEBILIDADES	Estrategia DO	Estrategia DA
<ol style="list-style-type: none"> Métodos de atención desactualizados Impuntualidad de los empleados Débil capacitación Poca experiencia Deficiente comunicación Autoritarismo y maltrato psicológico 		

EJERCICIO 2: Matriz FODA / DOFA de un Municipio

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PERFIL DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ol style="list-style-type: none"> Liderazgo Experiencia Capacidad de negociación
OPORTUNIDADES	Estrategia FO	Estrategia DO
<ol style="list-style-type: none"> Participación ciudadana Descentralización Cooperación internacional 	<p>Aprovechar el liderazgo para fomentar la participación (F1.01)</p> <p>Consolidar el proceso de descentralización aplicando la experiencia (F2.02)</p>	<p>Acceso de capital mediante cooperación internacional (O3.D1,D2)</p> <p>Aprovechar el proceso de descentralización para mejorar la comunicación interna y con la comunidad (O2.D3)</p>
AMENAZAS	Estrategia FA	Estrategia DA
<ol style="list-style-type: none"> ta de autoestima de la población Contaminación ambiental Inestabilidad económica y política 	<p>Aprovechar la capacidad de negociación y experiencia para contrarrestar la contaminación ambiental (F1,F2,F3.A2)</p>	<p>Optimizar el uso de las inversiones de capital, ante la inestabilidad económica (D1.A3)</p>

2.2.2. DIAGNÓSTICO MEDIANTE GERENCIA DE PROCESOS¹

El propósito fundamental es conocer una metodología de gestión empresarial en base a las filosofías de calidad total y productividad, que posibilite alcanzar una reestructuración de las empresas como soporte al mejoramiento continuo de procesos generales de la organización en un marco de adquisición de un sistema de calidad en base a las normas internacionales ISO.

¿Por qué adoptar el programa de gestión de calidad y productividad de la empresa? Varios son los aspectos que direccionan al gerente de una organización a la selección de este estilo gerencial. Borges identifica 4 niveles de acciones a emprender dentro del concepto de Garantía de la Calidad:

1. Control del producto o servicio
2. Control de los procesos
3. Control de la organización. Incluyendo programación, responsabilidades, documentación.
4. Control de toda la gestión. Incluyendo comunicación interna, motivación, promoción profesional, etc.

La inexistencia de antagonismo de la utilización simultánea de las Normas ISO y los Programas de Mejoría de la Calidad y hasta inclusive su complementariedad, es resaltada por Elías "La efectividad de las ISO en cuanto a la obtención de productos y servicios de calidad es dependiente de un proceso más amplio que involucre el cambio cultural y de actitudes de los miembros de la empresa, en dirección a los principios filosóficos del Control Total de la Calidad – TQC (Total Quality Management – TQM, de Deming".

Este modelo parte del análisis estratégico de la organización. Se subdivide en dos etapas que pueden ser simultáneas: el Diagnóstico Global y el Diagnóstico de Productividad.

2.2.2.1. DIAGNÓSTICO GLOBAL

Se refiere al levantamiento de los problemas generales de la organización de tipo administrativo, operacional, de recursos y de infraestructura. Para alcanzar este objetivo, se utiliza la metodología MSP (Metodología de Solución de Problemas) y dentro de ésta, las técnicas operacionales tratadas en las siete Nuevas Herramientas Gerenciales de la Calidad (Moura, 1994). El proceso secuencial y las herramientas a ser utilizadas, se definen en la tabla 1.

TABLA No. 1. PROCEDIMIENTO SECUENCIAL DEL DIAGNÓSTICO

PASO	DENOMINACION	HERRAMIENTA
A	Obtención de datos (A)	Lluvia de ideas (Brainstorming)
B	Obtención de datos (B)	Lluvia de ideas (Brainstorming)
C	Depuración de datos	Debate y multicriterio
D	Jerarquización de problemas	Diagramas de relación causa-efecto
E	Priorización de problemas jerarquizados	Matriz de priorización (Colmes)
F	Peso problemas totales por nivel de importancia	Matriz de priorización (Colmes)
G	Determinación de áreas críticas	Diagrama de afinidades
H	Secuencia para reingeniería	En función del peso de áreas críticas

A. Obtención de Datos (A): mediante integración vertical de los recursos humanos. Selección del personal involucrado participante en el taller de lluvia de ideas, considerando dos representantes por cada nivel jerárquico de la empresa.

B. Obtención de datos (B): mediante integración horizontal del personal. Selección del personal involucrado participante en el taller de lluvia de ideas, considerando dos representantes de cada departamento o unidad de la organización. Se selecciona la persona más compenetrada y conocedora de los procesos internos de cada departamento, y la máxima cabeza del departamento. El tamaño y la complejidad de un departamento o

¹ Ph.D. Vinicio Ayala. Gerencia Integral.

unidad administrativa puede justificar la realización de un taller de integración vertical en el mismo, esto es, se puede considerar a un departamento como una empresa.

C. Depuración de datos.- Los datos obtenidos deben ser depurados, debatidos y explicados (o interpretados) por los proponentes de los problemas y el resto de los asistentes al taller. Deben ser desconsiderados aquellos problemas que no tienen una aceptación consensual de su pertinencia a la problemática tratada o a las áreas de pertinencia.

D. Jerarquización de los problemas.- Se realiza mediante el siguiente proceso:

1. Se coloca las cartelas o afiches adhesivos conteniendo los problemas (uno por cartela) en forma oval y estableciendo un balance de relaciones causa-efecto, con la participación multicriterial de todos los participantes.
2. Se colocan flechas entrantes en los problemas efecto (receptores) y flechas salientes en los problemas causa (inductores) (figura 2).
3. Se puede dar la posibilidad de no existencia de relaciones entre los problemas analizados.
4. Se efectúa el análisis de la relación "interactivamente", uno vs. Todos los demás, hasta completar el círculo oval.
5. Realizar la suma, por cada cartela, de los valores correspondientes a total, entradas y salidas.
6. Escoger un 25% o 30% de los problemas, en orden secuencial por peso de los mayores totales. Se incorpora en la lista de problemas jerarquizados los valores de *mayores entradas y salidas* que no consten en la lista de los mayores totales.

E. Priorización de problemas (jerarquizados por relación causa-efecto).- Se trabaja con el 25% o 30% de los problemas que fueron jerarquizados por medio del diagrama de relación causa-efecto.

Para la priorización se utiliza la matriz de Holmes, que es la siguiente:

Problemas	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Σ	PR
P1	0.5									
P2		0.5								
P3			0.5							
P4				0.5						
P5					0.5					
P6						0.5				
P7							0.5			
P8								0.5		
									ΣT	

1. La matriz tiene por objeto realizar un balance comparativo del nivel de importancia de los problemas. La comparación es interactiva: **¿Cuál problema es más importante que?, o ¿Cuál problema es más importante para ser solucionado?, o ¿Cuál problema es más acuciante que?**
2. Se construye colocando los problemas jerarquizados por medio del diagrama de relaciones causa-efecto en la primera columna, y de la misma manera, colocando la misma secuencia de problemas en la primera fila de la matriz.
3. La comparación del nivel de importancia puede tener tres resultados que varían de 0, 0.5 o 1:
 - a) Que tenga mayor importancia el problema colocado en la columna, para lo cual se asigna un valor "1" en la casilla correspondiente.

- b) Que tenga mayor importancia el problema colocado en la fila, ante lo cual se debe asignar un valor "0", en la casilla; y
 - c) Que los dos problemas comparados posean el mismo nivel de importancia (empate), asignando un valor de "0.5" en la casilla.
 - d) *Obviamente como es de prever, al comparar un problema consigo mismo, se obtiene un igual nivel de importancia, de ahí que la diagonal de la matriz siempre tiene asignado un valor de 0.5*
4. la columna de sumatoria (Σ) es el resultado de la suma horizontal de todos los valores de las filas.
 5. Finalmente se calcula el peso relativo (PR), que resulta de la división del peso de las sumatorias de cada fila, para el total ΣT . Este resultado puede ser expresado en porcentaje o coeficiente decimal

F. Peso de problemas totales por nivel de importancia.- Consiste este paso en la aplicación de la misma herramienta del paso anterior (E), es decir, la matriz de Holmes, pero para obtener el peso del nivel de importancia de todos los problemas levantados en el ejercicio..

G. Determinación de áreas críticas.- Se utiliza para este objetivo una herramienta denominada "Diagrama de Afinidades". Consiste este diagrama en colocar tubularmente todas las áreas funcionales de la empresa, colocando una columna para cada área funcional. A partir de esta tabla, se asigna, secuencialmente, cada problema levantado a cada área que soporta mayormente dicho problema, asignando el peso matemático de cada problema obtenido en el paso F.

La sumatoria de los pesos en las diferentes áreas funcionales de la empresa, nos da el resultado final, que es obtener una visión del nivel o carga de "problemas" para cada área (jerarquizadas en función de criticidad), para la realización del proceso de **reingeniería**.

Para mejorar el rendimiento, el área con mayor peso es el área crítica de la organización, y, por tanto, aquella en la cual es prioritario emprender procesos de reestructuración radical (Reingeniería). La metodología para la implementación de los programas de reingeniería, será tema abordado con profundidad en otra disciplina y no es focalizado en el presente trabajo.

Existen tantas variaciones de este proceso, conforme el nivel de discriminación de los problemas, así:

1. Se puede asignar en la matriz un problema, no únicamente al área que más soporta o genera un problema determinado, sino a todas las áreas que competen al problema o a la solución del mismo. En este caso, se puede optar por distribuir el peso matemático del problema, porcentualmente, a todas las áreas comprometidas. *El criterio de distribución porcentual es definido multicriterialmente por el equipo de trabajo.*
2. Se puede asignar en la matriz un problema, a las varias áreas comprometidas, con el mismo peso matemático del problema para todas las áreas. De la misma manera, el resultado se obtiene calculando la suma de los pesos de los problemas por cada área funcional de la empresa

2.2.2.2. DIAGNÓSTICO DE LA PRODUCTIVIDAD

Se refiere esta etapa a la implementación de tableros de indicadores de productividad multiárea en la organización. La metodología específica para desarrollar los procedimientos para esta implementación, se relaciona con varias áreas de la administración empresarial: control de gestión, gerencia de producción, administración de la producción, administración de operaciones, etc.

2.2.3. MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Se refiere esta fase a la implementación y ejecución de Programas de mejoramiento de Procesos o Programas de Mejoría. Se basa fundamentalmente en la aplicación del ciclo gerencial conocido como PDCA

Ciclo PDCA

Conocido como “**Ciclo Deming**”, en realidad fue propuesto por primera vez por Shewart, en 1939, Habiendo sido llevado por Deming para el Japón en la década de los 50, y fue muy difundido (Deming 1990). La sigla viene de los términos en inglés: Plan (planear), Do (executar), Check (verificar, controlar); Act (actuar, realizar correcciones)

A través de este proceso, la mejoría se da permanentemente por medio del salto de cada ciclo al siguiente ciclo. A su vez la etapa P (Planear), se descompone en una serie de actividades inherentes a la planificación, que también derivan de las siglas inglesas y que se conocen en el ámbito del mejoramiento de la calidad en las empresas bajo la denominación 5W + 1H (Por qué?, qué?, quién?, donde?, cuándo? Y finalmente cómo?), mismas que se definen el por qué hay que ejecutar un determinado plan o actividad?. Qué hay que hacer para alcanzar una determinada meta u objetivo?, Quién tiene que ejecutar las actividades?, Dónde hay que ejecutarlas?, y Cómo hay que realizarlas?.

El dominio de esta técnica no es complejo y la propia aplicación práctica prevé los subsidios necesarios para una correcta aplicación. Información sobre la técnica operacional del ciclo PDCA puede ser consultada en Barros (1990), Deming (1990) e Imai (1988), quienes discuten en detalle este ciclo.

El ciclo PDCA, también conocido en nuestro medio como ciclo PEVA o PHVA, es una forma de estructurar y ordenar la planificación de actividades a ser desarrolladas para solucionar o atacar cada uno de los problemas jerarquizados y priorizados, etapa A; y, de la misma manera, para incrementar los indicadores de productividad obtenidos como resultado del diagnóstico de productividad ejecutado en la etapa B.

Como es una metodología enteramente participativa, la implementación de los programas de mejoramiento de procesos an base al ciclo gerencial PDCA, requiere para su implementación la conformación de grupos de trabajo o de mejoramiento (*grupos de mejoría y equipos de perfeccionamiento de los procesos*).

2.2.4. ANALISIS FUNCIONAL Y DE PROCESOS

Esta fase, cuyo dominio requerirá de un complemento académico posterior en base a la técnica de diagramación funcional de los procesos de una organización (administrativos, tecnológicos, operacionales, financieros, etc), refiérese al levantamiento de los procesos pulidos y eficientes conseguidos en la fase 2, por medio del mejoramiento de procesos

Este levantamiento es una diagramación funcional que utiliza como herramienta los diagramas de flujo, en las cuales se establecen las interrelaciones entre procesos, subprocesos y actividades requeridas para cada proceso. Este análisis funcional no es otra cosa que la base para la conformación de la nueva estructura de la empresa, recalando que por el hecho de utilizar los procesos eficientes y mejorados, nos da como resultado una nueva matriz organizacional condensada (vertical y Horizontal).

2.2.5. NORMALIZACION INTERNA

Para que la organización tenga las condiciones administrativas que permitan cumplir eficaz y eficientemente las tres fases previas, es importante que cree un compendio de normas internas que regulen el funcionamiento operacional del programa, procurando la estandarización de los procesos. Un compendio de normas internas de una empresa, es su “Know How”. Puesto que el conocimiento básico para su formulación y compilación se encuentra en las personas (funcionarios).

Un proceso de elaboración de normas de la empresa, debe ser necesariamente participativo y debe aprovechar todas las experiencias de los miembros de la organización, puede traer grandes beneficios en la selección de los procedimientos optimizados, así como la fijación de y difusión de esta tecnología de gerenciamiento.

2.2.6. IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD EN BASE A NORMAS ISO

Esta es la fase más ambiciosa del Programa y será objeto de un estudio minucioso y profundo en el devenir de las experiencias académicas del curso. (Ph.D Vinicio Ayala)

QUE ES UN PROYECTO?

- Para qué sirve un proyecto, desde el punto de vista financiero:
 - Minimizar el RIESGO de la inversión
 - Comparar entre varias alternativas excluyentes de inversión (priorizar)
 - Determinar la viabilidad de una inversión e incrementar las probabilidades de sustentabilidad.
 - Determinar aspectos “críticos” de ejecución de una inversión
 - Minimizar la percepción de riesgo de una institución financiera, cuando se solicita financiamiento
 - Determinar condiciones adecuadas de financiamiento (capacidad/pago)
 - Es un documento de planificación
 - Analizar la viabilidad de una ampliación o transformación tecnológica
- Un proyecto desde un punto de vista lógico, es la combinación de tres factores:
 - 10% de metodología (motivo del presente curso)
 - 40% de calidad de la información (actualizada y veraz)
 - 50% de sentido común (conocimientos y experiencia)

QUE NO ES UN PROYECTO?

- No es un trabajo exclusivo de un consultor
- En ningún caso la formulación de un proyecto permitirá tener una seguridad del 100% de éxito en su ejecución práctica
- No es contabilidad
- No es una garantía de consecución de financiamiento
- No es solo el análisis económico financiero
- No es un análisis exclusivo para empresas nuevas
- No es un análisis estático, debe comprenderse como un estudio dinámico
- No es un requisito burocrático por parte de la institución financiera para aprobar un crédito.
- No es lo mismo evaluar que formular, la única forma de aprender a estructurar un proyecto es haciéndolo.

ACTORES

Los actores que participan en la formulación, evaluación y ejecución de un proyecto son:

- Promotores: son los impulsores, dueños del conocimiento y metodología para la ejecución del proyecto
- Consultores (Proyectistas): son los agentes que elaboran el estudio.
- Inversionistas: son los agentes que arriesgan sus recursos y lo aportan en calidad de capital al proyecto. La recuperación de sus recursos se sustenta el buen desempeño del proyecto. Los inversionistas pueden o no ser los promotores.
- Financistas: son los agentes que colocan sus recursos en calidad de préstamo al proyecto, generalmente son instituciones especializadas que realizan la evaluación. La recuperación de sus recursos tienen dos fuentes: en el flujo de caja que genere el proyecto y, en realización de los activos que se encuentran garantizando las obligaciones (prendas e hipotecas) o los bienes de los inversionistas (quirografario).
- Terceros: Participan en la operación del proyecto: empleados, proveedores, clientes

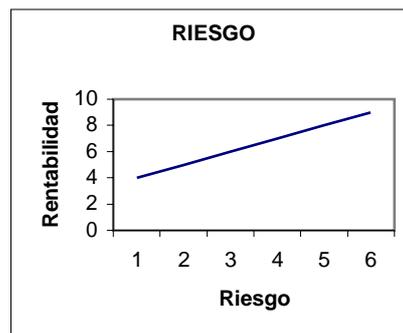
VARIABLES

- Para verificar la viabilidad de una posible inversión se aplica la metodología de formulación de proyectos, que es un método sistemático que permite realizar una aproximación teórica a la ejecución real de una inversión, mediante la identificación y estimación de las variables determinantes del mismo
- Dichas variables pueden ser de índole exógeno y endógeno

- Las variables exógenas son aquellas que no pueden ser controladas o predecidas por el promotor, que están vinculadas al desarrollo de factores externos como son el ambiente socio-político, clima y fenómenos naturales, leyes y reglamentos.
- Las variables internas son las que se consideran para realizar el proyecto y corresponden a aquellas que el promotor puede predecir y controlar, son las que incorporan a la metodología de formulación y evaluación de proyectos (precios, demanda, oferta, capacidad instalada y utilizada, producción, etc.)

RIESGO

- La existencia de variables exógenas sobre las cuales el promotor no tiene capacidad de manejar y de variables endógenas, las que se intentan predecir, permiten afirmar que la formulación y posterior ejecución de un proyecto es básicamente una actividad de RIESGO: el resultado del mismo es variable en función de elementos que el productor no controla o controla solo en parte. Esto genera una justificación básica a los proyectos, tanto los emprendidos por el Estado como los realizados con productores privados: disminuir el RIESGO de la inversión
- No existe una definición de riesgo aceptada universalmente, pero puede entenderse como la probabilidad de ocurrencia de un evento que afectaría al desarrollo de un proyecto. Un inversionista típico es adverso al riesgo, ello quiere decir que evitaría el riesgo innecesario a menos que reciba “remuneración” adicional por el mismo; este fenómeno evidencia la existencia de una relación directa entre riesgo y rentabilidad (retorno), desde el punto de vista financiero.



- Desde el punto de vista financiero, un inversionista tiene la capacidad de minimizar el riesgo mediante la diversificación de sus inversiones, ello representa “no poner todos los huevos en la misma canasta”; sin embargo, desde el punto de vista de un proyecto, aún si existe restricción de recursos, no es factible realizar el proceso de diversificación por lo que si se procura minimizar el riesgo, el inversionista deberá concentrar su análisis en la identificación de las variables exógenas/endógenas y diseñar estrategias que permitan disminuir la probabilidad de ocurrencia de eventos que afecten el proyecto:
 - Para minimizar el riesgo de una variable exógena como es un terremoto, un inversionista puede asegurar los activos fijos del proyecto.
 - Para minimizar el riesgo de una variable endógena, como sería la restricción de demanda en un nicho de mercado, el inversionista puede diversificar su cartera de clientes

DIFICULTADES PARA FORMULAR UN PROYECTO

- El principal problema que conlleva la formulación de un proyecto es el levantamiento de información confiable, necesaria para procesar los resultados, sobre todo si esta proviene de fuentes primarias. En muchas ocasiones se tendrá que plantear una serie de supuestos sobre los cuales se estructurará el proyecto.
- En determinados casos, sobre todo si existe una relación de afectividad entre el proyectista y el proyecto, se puede perder la objetividad del análisis, lo que afectaría los resultados y por ende la decisión de los

inversionistas; no hay que olvidar que el “papel soporta todo” y que en muchas ocasiones no hay mejor resultado que verificar antes de la inversión que el proyecto no es factible, ello evitaría al inversionista asumir riesgos innecesarios.

- El criterio con que se planteen los supuestos y se “administre” la información es determinante para obtener un proyecto confiable, por ello es bueno considerar las siguientes recomendaciones de carácter metodológico:

PRESENTACIÓN PRÁCTICA

**IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN
EMPRESARIAL PARA EL HOTEL “EL PACIFICO”**

Álvarez José, Castillo Juan, Román Bolívar²

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CULTURA FISICA Y CIENCIAS DE LA SALUD
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA
Avenida Eloy Alfaro y Diez de Agosto
Teléfonos:942395 - 946771-2
Riobamba – Ecuador

RESUMEN

El trabajo se fundamenta en la utilización del modelo de Gestión Empresarial y el uso de herramientas de la Gestión Estratégica. Inicialmente se realiza un diagnóstico de la situación actual del Hotel “El Pacífico” a través del Análisis Estratégico de Problemas, se determinan las áreas críticas y plantea un Plan de Mejoramiento, utilizando como herramienta principal el programa PDCA (Ciclo Deming). Se utiliza el Balanced Scorecard (BSC) como un elemento de medición y control inicial para finalmente proponer una nueva estructura organizacional por procesos.

Enero 2005

² Alumnos de la Escuela de Administración Turística

1. Introducción

El trabajo presenta formalmente una metodología para estructurar sistemas de información a partir de los procesos más relevantes de una organización. Para ello, se han definido los conceptos básicos que se manejarán -procesos, cadena de valor, modelamiento de procesos por regulación, sistemas de información y la tipología empleada- con especial énfasis en el modelamiento de procesos por regulación.

Posteriormente se describe la metodología que asume un modelo organizacional general para derivar arquitecturas de sistemas de información que incluyan políticas, reglas, procedimientos y normas que incidan en los procesos de toma de decisiones por parte de los usuarios de la información cualquiera sea el nivel en que estos se encuentren. Finalmente se incluye una aplicación particular desarrollada en el ámbito de la gestión dentro de la empresa.

La investigación inicia con un diagnóstico de la situación actual del Hotel "El Pacífico" a través del análisis estratégico de problemas, determina Áreas críticas y plantea un plan de mejoramiento utilizando como herramienta el Programa PDCA (ciclo Deming).

Se realiza el levantamiento de procesos, utilizando como herramienta La Cadena de Valor, para caracterizar, un proceso tipo; y establecer su flujo de diagramación, llegando a determinar su índice de valor agregado y una propuesta de mejoramiento de este proceso.

Se utiliza el Balance Score Card (BSC) como un elemento de medición y control inicial para finalmente proponer una nueva estructura organizacional por procesos.

El estudio en su capítulo uno, describe el tipo de empresa, la razón social y cómo está constituida; hace un análisis del problema y sus elementos pertinentes al justificar el porqué, cómo y cuándo del tema investigativo, el cual se apoya en los objetivos debidamente clarificados para posterior concluir con la lista de contenidos que facilitarán analizar la problemática.

El capítulo dos, trata de la Fundamentación teórica y conocimientos conceptuales que fueron necesarios utilizar para desarrollar el trabajo basado en una gestión estratégica.

El capítulo tres contiene todo el proceso metodológico basado en el plan de modernización y mejoramiento de la calidad (P2MC), las herramientas de gestión estratégica y más técnicas de gestión gerencial.

En el capítulo cuatro se expone la aplicación práctica, los resultados reales mediante un exhaustivo análisis con su interpretación a través de cuadros demostrativos y una interpretación de los datos obtenidos en el trabajo, estableciendo los principales problemas de la entidad y sus áreas críticas, un plan de mejoramiento de procesos, las cadenas de valor de la misión institucional, el levantamiento de los procesos y una propuesta de mejoría de procesos; y, se grafica un cuadro de mando integral para verificar el cumplimiento de los indicadores institucionales.

Finalmente se señalan algunas conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas utilizadas en la investigación.

1.1. Determinación del Problema

1.1.1. Caracterización de la Empresa

.....

.....

1.1.2. Análisis del problema

.....

.....

1.1.3. El problema central

.....

.....

1.1.4. Hipótesis

.....

.....

1.1.5. Justificación

.....

.....

1.1.6. Objetivo

.....

.....

2. Marco teórico

Con el propósito de innovar el Hotel "El Pacífico", se ha considerado la aplicación de algunos conceptos de Gerencia de Proyectos en las Empresas. En la que se ha tratado de aprender con esta aplicación la Gerencia de Calidad, Gerencia de Proceso y Gerencia de Productividad y dentro de estas gerencias utilizar las herramientas respectivas tales como: "Control de la calidad", "mejoramiento continuo", Cadena de valor, Tablero control, etc., con el propósito de aplicar la Ingeniería de Procesos y que las gestiones día a día se transformen en sistema cíclico y que su mejoría responda a las expectativas de los clientes internos y externos.

En el proceso de diagnóstico de los problemas se aplicarán las herramientas técnicas del "diagrama de causa efecto" ³, el mismo que permite efectuar un análisis en doble vía, que luego de conocer los problemas se puedan atacar las causas, aplicando las técnicas de Pareto y Leedy.

Con la aplicación de la "matriz de priorización" o matriz de Holmes se determinará el problema más crítico y en el caso de análisis de causas, se considerará la mas prioritaria.

El Profesor Michael E. Porter introdujo el concepto del análisis de la **cadena de valor** en su libro **Competitive Advantage (Ventaja Competitiva)**. La sugerencia de Porter fue que debe ir más allá del análisis de un nivel funcional tan amplio y que era necesario descomponer cada función en las actividades individuales que la constituían, como paso clave para distinguir entre los diferentes tipos de actividades y sus relaciones entre si.

Igualmente se aplican los criterios de este autor para elaborar las cadenas de valor que nos permiten examinar en forma sistemática todas las actividades que deben realizarse en el Hotel y conocer como interactúan, además detectar los eslabones dentro de las cadenas de valor, a través de las relaciones entre una y otra actividad.

³ Kauro Ishikagua

2.1. Calidad

Para el desarrollo de este trabajo se han considerado los ocho principios de la gestión de la calidad en los que se sustentan las normas revisadas de la serie ISO 9000:2000.⁴ Estos principios se prestan para su uso por parte de la alta dirección como una estructura destinada a llevar a sus organizaciones hacia la mejora de su funcionamiento.

- Principio 1 - Enfoque en el cliente ·
- Principio 2 - Liderazgo ·
- Principio 3 - Participación del personal ·
- Principio 4 - Enfoque en los procesos ·
- Principio 5 - Gestión basada en los sistemas ·
- Principio 6 - Mejora continua ·
- Principio 7 - Toma de decisiones basada en hechos ·
- Principio 8 - Relación mutuamente beneficiosas con los suministradores

Principio 1 - **Enfoque en el cliente.** Para el trabajo desarrollado se considera al turista como el cliente externo y los actores de la empresa representan al cliente interno. Las empresas dependen de sus clientes y, por lo tanto, deberían comprender las demandas actuales y futuras, satisfacer los requisitos y esforzarse en rebasar las expectativas.

Principio 2 – **Liderazgo: Los líderes** son los que establecen la unidad en cuanto a los fines y el rumbo de la empresa. Es conveniente que éstos desarrollen y mantengan un entorno interno que permita que las personas puedan participar en forma plena para la consecución de los objetivos de la empresa.

Principio 3 - **Participación del personal:** Las personas que intervienen en todos los niveles de la empresa constituyen la esencia de ésta y su plena participación es lo que permite que sus capacidades sean aprovechadas en beneficio de la empresa.

Principio 4 - **Enfoque en el proceso:** El resultado esperado se consigue de forma más eficiente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Principio 5 - **Gestión basada en los sistemas:** La identificación, comprensión y gestión a modo de sistema de los procesos interrelacionados contribuyen a la eficacia y eficiencia de la empresa a la hora de conseguir sus objetivos.

Principio 6 - **Mejora continua:** El funcionamiento global de la organización debe constituir un objetivo permanente.

Principio 7 - **Toma de decisiones basada en hechos:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos.

Principio 8 - **Relación mutuamente beneficiosa con los suministradores:** Una empresa y sus suministradores mantienen interdependencias y una relación mutuamente beneficiosa, que sirve para aumentar la capacidad de las partes a la hora de aportar un valor añadido.

2.3. Gestión por procesos y mejora de la organización

Consiste en desarrollar e implantar un sistema de gestión por procesos para toda la empresa, de acuerdo con su estrategia y otros condicionantes del negocio, y proponer una revisión de la organización que sustenten los procesos y actividades claves.

¿Qué podemos aportar? El proyecto persigue:

- **Identificar y comprender** todos aquellos **procesos** relevantes para las actividades de la empresa.
- Acotar las **responsabilidades** y definir el grado de autoridad necesario acorde con los procesos, formalizando o ajustando el organigrama y la **estructura organizativa**.
- **Documentar los procesos** para estabilizarlos y clarificar las actuaciones en cada caso.
- **Entender el funcionamiento** de los procesos clave para poder **gestionar y controlar** adecuadamente.

⁴ Fundación para la calidad. FLC

Una vez definida e implantada la Organización por Procesos, sirve de plataforma sólida para la Mejora continua de los Procesos definidos. Un aspecto muy importante de la Organización por Procesos es que, una vez definida e implementada la estructura del mismo, existen sinergias importantes para la implementación y certificación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

2.4. Productividad.

Se define como la relación entre producción final y factores productivos utilizados en la producción de bienes y servicios. De un modo general, la productividad se refiere a lo que genera el trabajo: la producción por cada trabajador, la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del factor trabajo. Lo habitual es que la producción se calcule utilizando números índices (relacionados, por ejemplo, con la producción y las horas trabajadas), y ello permite averiguar la tasa en que varía la productividad.

2.5. Competitividad

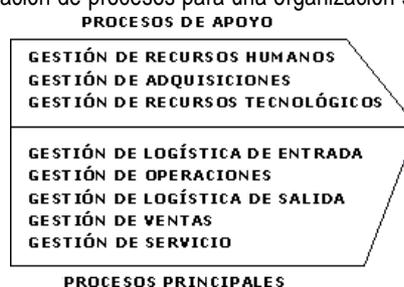
La competitividad se define como la capacidad de respuesta o de acción de un país, una empresa o un individuo, para afrontar la competencia abierta ya sea entre naciones, empresas o individuos.

2.6. Gerencia

La gerencia tiene que ver con la toma de decisiones, con la capacidad de maniobra de un individuo o una organización, la toma de decisiones adecuadas para el buen funcionamiento de sus negocios o actividades, asocian con el problema del manejo de recursos escasos, los cuales deben ser utilizados eficientemente con el fin de lograr los objetivos propuestos.

2.7. Cadena de Valor

En 1987, Michael Porter establece el concepto de Cadena de Valor como la herramienta básica para examinar todas las actividades que una empresa desempeña, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Bajo ese enfoque, los procesos son clasificados en primarios y de apoyo. Los procesos primarios están directamente relacionados con la actividad productiva de las organizaciones. Los procesos de apoyo son los que apoyan, asisten, respaldan a los procesos primarios; cuya segmentación se realiza en función de factores estratégicos, funcionales y organizacionales. El resultado general de la segmentación de procesos para una organización se ilustra en la figura.



2.8. Procesos

A principios de los años noventa, Michael Hammer define el concepto de Proceso de Negocio como un "conjunto de actividades que reciben uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Se entiende por proceso al "conjunto de tareas lógicamente relacionadas que existen para obtener un resultado bien definido dentro de un negocio".

2.9. Tablero de Control Gerencial

Concepto: El TCG es la herramienta que permite a la Dirección integrar la información clave para tomar decisiones empleando datos provenientes de los distintos sectores y sistemas de la empresa.

Acción: Actúa como censor para mostrar los "datos clave" de la gestión en forma inmediata a los acontecimientos de forma de permitir las acciones correctivas necesarias.

Destinatarios: Dirección ejecutiva.

Resultados: Datos relevantes, en pocos indicadores que resumen mucha información, oportunos e integrados en un sistema claro y confiable.

Configuración: El tablero concentra información de las áreas clave exponiendo mediciones comparativas con datos históricos y con los objetivos corporativos. Presenta en forma numérica y gráfica, datos monetarios y relaciones físicas propias de la actividad de la empresa.

2.10 Brainstormig (Tormenta de Ideas) ⁵

El objetivo principal del Brainstorming es generar ideas para solucionar problemas, dificultades y obstáculos. La técnica de la tormenta de ideas incluye una serie de reglas estrictas cuyo propósito es fomentar la producción de ideas mientras se evita la inhibición de los participantes, la cual existe, generalmente, en los grupos que actúan cara a cara. Las reglas básicas son:

- Ninguna idea es demasiado ridícula. Se alienta a los miembros del grupo a que exterioricen cualquier idea aunque sea extremista o parezca fuera de lugar.
- Cada idea presentada pertenece al grupo, no a la persona que la declara. De este modo, los integrantes del grupo pueden utilizar y elaborar nuevas ideas basadas en las de los demás.
- Ninguna idea debe ser criticada. El propósito de la sesión es generar y no evaluar ideas. Una sesión de Brainstorming consta de 3 fases :

1ª Fase :Se plantea el problema y los miembros del grupo empiezan a generar ideas por separado. Cada miembro debe jerarquizar sus ideas, de mejor a peor."

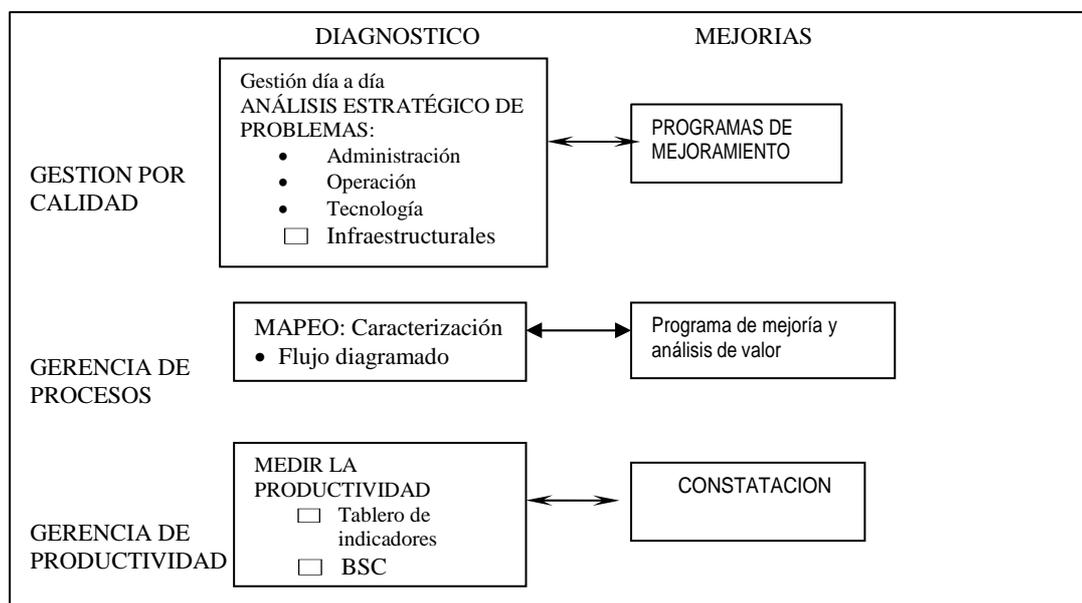
2ª Fase : Las ideas generadas se ponen en común entre todos los miembros, a partir de aquí se vuelven a generar nuevas ideas, que deben jerarquizarse también.

3ª Fase : Se vuelven a poner en común todas las ideas y mediante un consenso teniendo encuenta la jerarquía de cada idea, se llega a una conclusión.

3. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Es el conjunto de estrategias y técnicas de investigación que se utilizará para resolver el problema. Nos referimos al *¿Cómo?*, *¿Con qué?* se realiza la investigación.

3.1. Herramientas Gerenciales de la Calidad



La metodología utilizada para el presente trabajo se inicia con el Análisis Estratégico de Problemas (AEP) para luego llegar al programa de mejoramiento con grupos de mejoría, o llamado también el ciclo de mejoría TQM/kaizen.

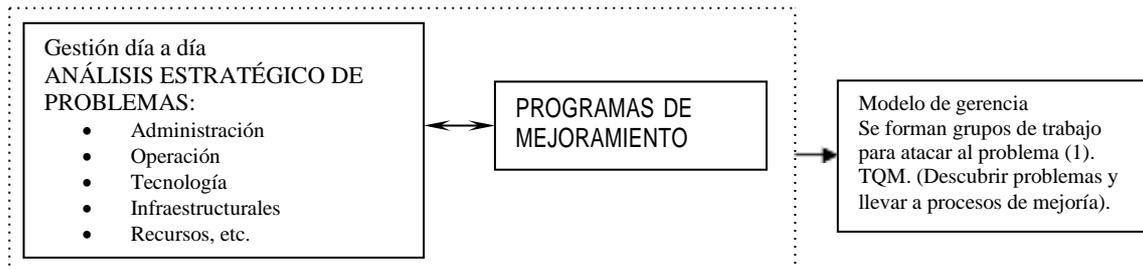
Luego se procedió a realizar el mapeo, el análisis de Valor Agregado. Posteriormente, se optó por medir el rendimiento, a través de tableros de indicadores y el Balanced Scorecard. Finalmente la constatación de la mejoría de productividad.

⁵Lluvia de ideas: <http://usuarios.lycos.es/jababcn/brain1.html>

Esta es una metodología sistemática y nos permite identificar claramente las actividades que intervienen en el proceso, la tarea que realizan, a quién afecta cuando su trabajo no se realiza correctamente y el valor de cada tarea o su contribución al proceso, además de la cadena de valor de los procesos. También nos permite evaluar cómo se entrelazan las distintas tareas que se requieren para completar el trabajo.

3.2. Herramientas Utilizadas

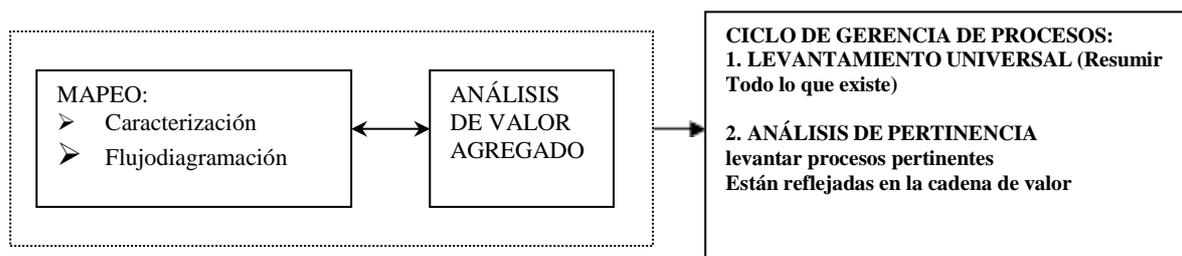
3.2.1. Gestión por Calidad



En la primera fase, se ha optado por utilizar las 7 nuevas herramientas gerenciales de la calidad (7NHGC), en lo que se refiere al Diagnóstico Amplio Situacional. Los programas de mejora o los círculos de calidad se los ha realizado conformando grupos de mejora. Luego el diagnóstico de causas se ha definido con las herramientas siguientes:

- Brainstorming
- Depuración
- Jerarquización
- Priorización
- Ciclo PDCA

3.2.2. Gerencia de Procesos



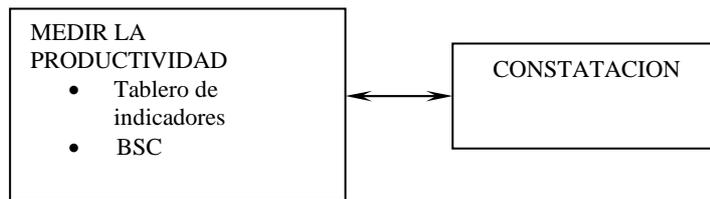
En relación a la segunda fase, La Gerencia de Procesos, el presente trabajo ha identificado las siguientes estrategias de levantamiento y mejora de procesos.

- Análisis de Pertinencia
- Mapeo
 - o Caracterización
 - o Levantamiento de actividades
 - o Flujo diagramación (Interfases organizativas y técnicas)
 - o Mejoría de procesos en base al análisis de valor agregado

En lo que tiene relación con la tercera etapa, esto es el diagnóstico y mejora de productividad, el presente trabajo ha utilizado las herramientas siguientes:

- Objetivos estratégicos
- Indicadores de las áreas (o entidades)
- Por procesos
- Programas de mejora de calidad

3.2.3. Gerencia De Productividad



Los indicadores sirven para medir:

- a) Los objetivos
- b) Entidades (áreas): se mide como produce cada área o cada órgano de la estructura orgánica
- c) Por procesos cuando se carece de áreas o entidades
- d) Diagramas de mejoría (calidad)

3.2.3.1. El Balanced Scorecard (Bsc) - El Tablero De Comando

El tablero comando, permite trasladar la visión a la acción, organizando los temas estratégicos a partir de cuatro perspectivas:

- a) La perspectiva financiera
- b) La perspectiva del cliente
- c) La perspectiva de procesos internos
- d) La perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

3.3. Detalle de Actividades en Cada Fase

3.3.1. Gerencia por Calidad

3.3.1.1. Diagrama de relaciones Causa-Efecto

El Diagrama de relaciones Causa-Efecto, tiene por finalidad obtener una muestra representativa o los problemas más representativos. Este diagrama significa el nivel de importancia de qué problema genera o causa otro problema. Una vez identificados los problemas, por intermedio del diagrama oval se establece la relación de los problemas y si un problema es causa y otro efecto o si se refieren a problemas causantes de otros. Este diagrama da como resultado tres cuadros:

- Cuadro de totales, es decir la totalidad de interrelaciones de los problemas,
- Entradas o efectos de los problemas o cuellos de botella de la empresa
- Salidas o causas que provocan otros problemas. Este cuadro es muy importante para conocer y establecer las causas de los problemas y trabajar en ellos.

3.3.1.2. Matriz de Priorización.

Esta matriz establece prioridades mediante peso matemático relativo del nivel de importancia global, es decir, contestamos a la pregunta cuál es el más importante. La metodología de esta matriz es valorar con "1" cuando es más importante la fila y cuando la columna es más importante se valora con "0". Y si los dos problemas comparados tienen el mismo nivel de importancia la calificación es por igual de 0.5

3.3.1.3. Diagrama de afinidades

Establece la afinidad de los elementos. También el apoyo se da por el cuadro de áreas críticas, donde se pondera en función de la responsabilidad de cada área o departamento de la empresa. La sumatoria total me da la iniciativa de hacer mejoras en los diferentes departamentos de la empresa o nos indica qué departamento está en problemas y es el que necesita de un proceso de mejoras.

3.3.1.4. Ciclo y Diagrama PDCA

Consigue implementar de forma sistemática y mediante la utilización de herramientas adecuadas la prevención y resolución de problemas. Este proceso se repite una vez que termina e inicia nuevamente el ciclo formando una espiral de mejora continua.

3.3.1.5. Programas de Mejoría

Un grupo de mejoría se ha establecido para cada problema y el diagnóstico de causas para solucionar cada problema a través de:

- Brainstorming. Lluvia de ideas de las causas de los problemas
- Depuración. Aplicando multicriterios para la depuración de las causas y así nos centramos en las principales.
- Jerarquización. Aplicamos los criterios de Pareto o Leedy para jerarquizar las causas de los problemas.
- Priorización. Si es necesario priorizamos.
- Ciclo PDCA. Actúa como guía para llevar a cabo y en forma sistematizada la resolución de los problemas

3.3.2. Gerencia de Procesos

1. Análisis de Pertinencia. Con los procesos más adecuados y se los ha de analizar los que se encuentran en la cadena de valor.
2. Mapeo
3. Caracterización. Cada proceso es alimentado por "inputs" para obtener resultados u "outpus" óptimos.
4. Levantamiento de actividades. Esta fase del mapeo se lo realiza apoyado de los responsables, el tiempo horas hombre y los recursos.
5. Flujo diagramación. Esta herramienta también se la conoce como Interfases organizativas y técnicas y nos permite la organización de los procesos con un grano de responsabilidad según áreas o departamentos.
6. Mejoría de procesos en base al análisis de valor agregado. Nos permite el ajuste por tiempo para mejorar los procesos optimizando tiempo y por tanto minimizando costos y recursos.

En lo que tiene relación con la tercera etapa, esto es el diagnóstico y mejoría de productividad, el presente trabajo ha utilizado las herramientas siguientes:

- Objetivos estratégicos
- Indicadores de las áreas (o entidades)
- Por procesos
- Programas de mejoría de calidad

3.4. Ventajas Competitivas del Modelo

Las herramientas utilizadas son útiles para:

- Conocer cómo se llevan a cabo los trabajos actualmente
- Analizar los pasos del proceso para reducir el ciclo de tiempo o aumentar la calidad
- Utilizar el proceso actual como punto de partida para llevar a cabo **proyectos de mejoramiento** del proceso
- Orientar y sensibilizar a las autoridades para que opten por los ajustes
- Desarrollar formas alternas de realizar el trabajo en momentos críticos
- Evaluar, establecer o fortalecer los indicadores o medidas de resultados

4. APLICACIÓN

4.1. GERENCIA POR CALIDAD

4.1.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE PROBLEMAS

4.1.1.1. EQUIPO DE TRABAJO

Antes de realizar el diagnóstico, se conformaron los equipos de trabajo, los mismos que son de Integración Horizontal.

Cuadro 1. Equipos de Trabajo.

Administrativo	Técnico	Infraestructura	Financiero
.....
.....
.....

Los objetivos del presente trabajo fueron presentados al Gerente del Hotel y se la solicitó la participación activa de quienes conforman la Empresa. Se observó una respuesta positiva en todas las actividades diseñadas para la ejecución de la presente investigación.

4.1.1.2. TOMA DE DATOS

Con la participación de los equipos de trabajo se procedió a realizar el diagnóstico utilizando el método Brainstorming o “LLUVIA DE IDEAS”. Los problemas fueron analizados y presentados por las cuatro áreas seleccionadas, cada grupo trabajó y analizó un área específica, localizándose que existen 24 problemas generales, los mismos que fueron presentados sin ninguna prioridad u orden y son:

Administrativo:

.....

Técnico:

.....

Infraestructura:

.....

Financiero:

.....

4.1.1.3. DEPURACIÓN O VALIDACIÓN

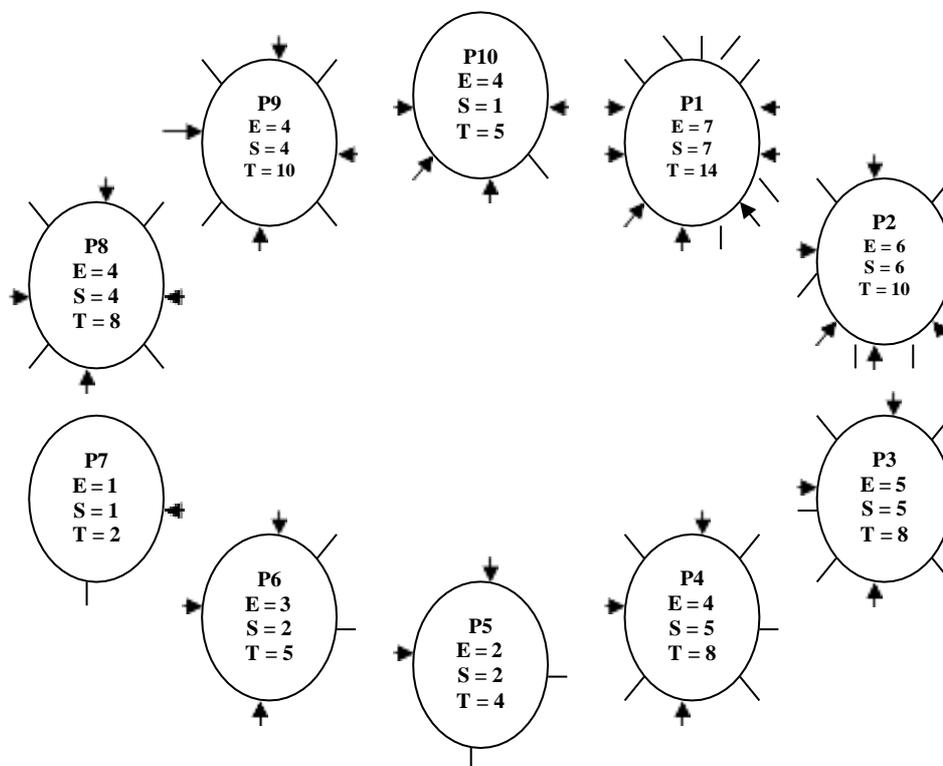
Una vez descritos los problemas, debatidos y explicados por los proponentes se eliminaron aquellos que no tiene una aceptación consensual quedando los de mayor pertinencia y se estructuraron de la siguiente manera:

1.
2.
3.
4.
5.
-
10.

4.1.1.4. JERARQUIZACIÓN

Una vez establecido el 100 % de los problemas, estos son analizados mediante el diagrama *causa-efecto*, para lo cual el equipo determinó priorizar un total de 10 problemas. Se procedió a analizar problema por problema, en lo referente a causa y efecto de los mismos, indicando la entrada como efecto y la salida como causa.

Cuadro No. 2
Matriz causa – efecto de los problemas del Hotel “El Pacífico”



ORDENADO DE ACUERDO A LAS SALIDAS

PROBLEMA	SALIDAS (CAUSA)	ENTRADAS (EFECTO)	TOTAL	OREDEN
1	7	7	14	1o.
2	6	6	12	2o.
3	5	5	10	3o.
4	5	4	9	4o.
5	2	2	4	7o.
6	2	3	5	
7	1	1	2	
8	4	4	8	5o.
9	4	4	8	6o.
10	1	4	5	

Cuadro 3.
Matriz de Priorización

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Σ	PMR
1	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9.5	0.26
2	0	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	8.5	0.24
3	0	0	0.5	1	1	1	1	0	0	0	4.5	0.13
4	0	0	0	0.5	0.5	1	0	1	0	0	2.5	0.06
5	0	0	0	1	0.5	0	0	1	0	0	2.5	0.06
6	0	0	0	0	0	0.5	0	0	0.5	0.5	1.5	0.04
7	0	0	0	0	0	0	0.5	0.5	0	0	1	0.03
8	0	0	0	0	0	0	1	0.5	0.5	1	2	0.06
9	0	0	0	0	0	0.5	0	0	0.5	1	2	0.06
10	0	0	0	0	0	0.5	1	0	0	0.5	1	0.03
											36	

4.1.1.5. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

En el Cuadro 3, se observa que de la matriz de priorización para los 10 problemas, se han establecido que los problemas tienen este orden 1, 2, 3, 4, 5 y 8, que se aproxima al previamente seleccionado con el método de Leedy y la matriz de Causa-Efecto.

Cuadro 4.
Matriz de priorización de problemas seleccionados.

Fila/Column	1	2	3	4	5	8		Σ	PMR
1	0,5	1	1	1	1	1		5,5	0,34
2	0	0,5	1	1	1	1		4,5	0,28
3	0	0	0,5	1	1	0		2,5	0,16
4	0	0	0	0,5	1	0		1,5	0,09
5	0	0	0	0	0,5	1		1,5	0,09
8	0	0	0	0	0	0,5		0,5	0,03
								16	

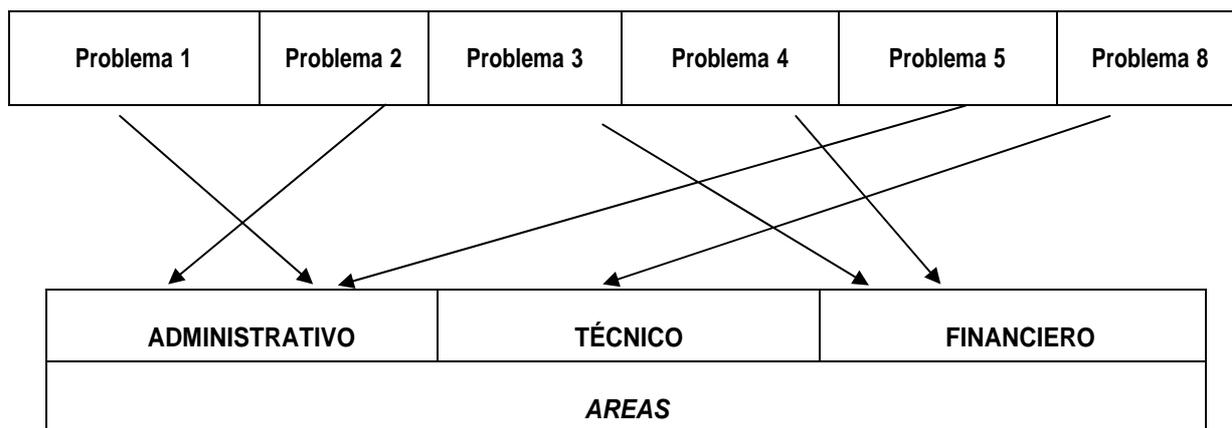
En el Cuadro 4, observamos que de acuerdo a la importancia establecida en la matriz de priorización, los problemas se han establecido en el siguiente orden:

- Problema 1
- Problema 2
- Problema 3
- Problema 4
- Problema 5
- Problema 8

4.1.1.6. DIAGRAMA DE AFINIDADES

Los problemas se agruparon de acuerdo a afinidades en las áreas administrativas, técnica y financiera, según el diagrama anterior.

PROBLEMAS PRIORIZADOS



Cuadro 5. Identificación de áreas críticas

Fila/Colum	PMR	ADM	TECN	INFR	FINA	Tot	ADMINISTRATIVO	TECNICO	INFR	FINANC.
1	0,34	0,5	0,5	0,0	0,0	1,0	0,17	0,17	-	-
2	0,28	0,6	0,0	0,0	0,4	1,0	0,17	-	-	0,11
3	0,16	0,5	0,2	0,0	0,3	1,0	0,08	0,03	-	0,05
4	0,09	0,5	0,5	0,0	0,0	1,0	0,05	0,05	-	-
5	0,09	0,4	0,2	0,0	0,4	1,0	0,04	0,02	-	0,04
8	0,03	0,5	0,5	0,0	0,0	1,0	0,02	0,02	-	-
	1,00						0,52	0,28	-	0,20

Nota: Teniendo el peso matemático relativo (PMR), se procede a escribir el grado de responsabilidad que tiene cada área (en porcentaje), luego se multiplica los valores del PMR por el porcentaje de cada área (Por ejemplo: $(0.34) \cdot (0.5) = 0.17$). La suma de estos resultados indica el porcentaje que corresponde a cada área crítica.

El análisis de afinidades se realizó únicamente con los seis problemas priorizados. Al determinar el área crítica, según el cuadro anterior, observamos que es la Administrativa con 52 % siendo la más crítica, sin embargo también se las debe considerar a las áreas Técnica con el 28 % y Financiera, con el 20 %, es decir que la solución a estos problemas o el programa de mejoría, se lo debe hacer tomando en cuenta éstas áreas.

4.1.2. PROGRAMA DE MEJORÍA

Con base al diagnóstico situacional, el grupo de trabajo procedió a conformar los equipos de mejoría, los mismos que se realizaron de acuerdo al trabajo que desarrolla cada integrante y considerando las afinidades

4.1.2.1. GRUPOS DE MEJORÍA

	Administrativo	Técnico	Financiero
Causas	Problema 1	Problema 8	Problema 3
	Problema 2		Problema 4
	Problema 5		
Responsables			
Supervisión			

4.1.2.2. TOMA DE DATOS

En Base al Análisis Estratégico de Problemas se determinó el problema principal que se debe de resolver, considerando su mayor peso matemático. El problema es el siguiente: **“FALTA DE UN PROYECTO PRODUCTIVO EN LA EMPRESA” (Problema 1).**

4.1.2.1. BRAINSTORMING.

Para solucionar este problema se procedió a conformar el equipo técnico de trabajo, el mismo que utilizó el método Brainstorming o “LLUVIA DE IDEAS”, los resultados son:

Desglose de causas que afectan al problema anterior:

1. No se cuenta con un estudio de mercado para ofertar otros servicios
2. No se cuenta con un programa de producción
3. Falta de presupuesto para actualizar tecnología de punta.
4. Falta asesoramiento de personas que manejen proyectos
5. Organigrama desactualizado
6. No se cuenta con el manual de funciones
7. Se debe actualizar el reglamento interno
8. No existe un manual de convivencia
9. Se requiere un plan de evaluación y monitoreo

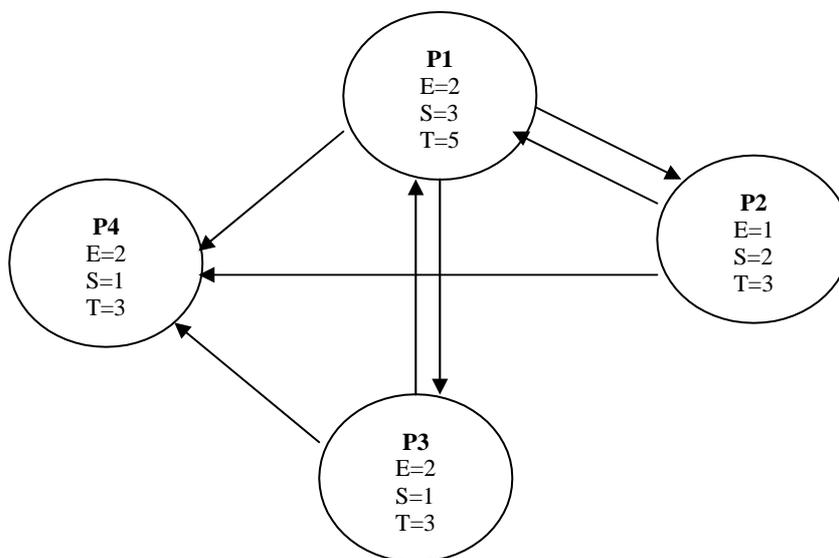
4.1.2.2. DEPURACIÓN (VALIDACIÓN)

El equipo de trabajo discutió, analizó y concluyó que las causas más trascendencia tienen son:

1.
2.
3.
4.

4.1.2.2.3. JERARQUIZACIÓN

A las cuatro causas se realizó el análisis de la relación causa-efecto a través del **Diagrama Oval**.



Cuadro 6. Causa-Efecto de los problemas de la Unidad Educativa “N e e ced es Molin ”

	TOTAL		EFECTOS (entradas)		CAUSAS (salidas)	
	1	5	1	2	1	3
1 No se cuenta con un estudio de mercado para ofertar otros servicios	1	5	1	2	1	3
2	2	3	2	1	2	2
3	3	3	3	2	3	1
4	4	3	4	2	4	1

Se decidió seleccionar la Tabla de Causas para la jerarquización de los problemas, así; **“No se cuenta con un estudio de mercado para ofertar otros servicios”** tiene más salidas, que nos indica que este problema tiene 3 causas que estarían involucradas en otros problemas. Se jerarquizó los problemas, mediante la metodología de Leedy, tenemos 4 problemas, que multiplicados por el 30 % nos da 1.2 problemas.

4.1.2.3. Ciclo del PDCA

ACTIVIDADES	RESP	DONDE	CRONOGRAMA														INSTRUMENTOS DE TRABAJO	RESULT	RECURSOS		
			S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14					
No se cuenta con un proyecto productivo en la empresa.																				5.000	
Planificación del trabajo	José Álvarez	Adminis- trativa	■															Plan Operativo Mensual (POM)	Se dispone De un proyecto productivo para la empresa		
Socialización del trabajo a realizarse				■	■													Mesas de discusión y concertación			
Diagnóstico de la problemática Empresarial				■	■	■															Toma de datos (lluvia de ideas)
Recopilación de bibliografía de la Empresa y de otras organizaciones						■															Internet , textos . Reglamentos
Asesoramiento de entendidos en el tema							■	■													Capacitación teórico práctico
Propuesta de un proyecto productivo para la empresa									■	■	■	■									elaboración del anteproyecto
Revisión y aprobación															■	■					Evaluación directa, socialización

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA