



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**TRABAJO DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA INDUSTRIAL**

**TEMA:**

**“DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN EL SERVICIO  
TURÍSTICO DE LA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA BOMBODROMO  
PALENQUE UBICADA EN LA PARROQUIA SALINAS”**

**AUTOR: EDUARDO RAFAEL ROJAS ARAUJO**  
**DIRECTORA: ING. KARLA PAOLA NEGRETE**

**IBARRA – ECUADOR**

**2015**

# **“DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN EL SERVICIO TURÍSTICO DE LA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA BOMBODROMO PALENQUE UBICADA EN LA PARROQUIA SALINAS”**

Eduardo Rojas

Universidad Técnica del Norte, Av. 17 de julio 5-21 y Gral. José María Córdova, (593 6) 2997800 ext. 7070 Ibarra, Imbabura

Facultad de Ingeniería en Ciencias Aplicadas (FICA) – Carrera de Ingeniería Industrial

[rojasedu92@hotmail.com](mailto:rojasedu92@hotmail.com)

## **Resumen**

*El presente proyecto fue elaborado en la Organización Comunitaria Bombodromo Palenque ubicada en la parroquia Salinas de Imbabura.*

*Con el fin de fortalecer los servicios turísticos de la organización se elaboró el Modelo de Gestión Por Procesos para mejorar el nivel de satisfacción del turista utilizando la voz del cliente. En él se elaboraron un conjunto de estrategias bajo el análisis del ambiente interno y externo de la organización, se ordenaron y documentaron los procesos de operación turística, y se creó el proceso de diseño de servicios, todo esto utilizando el plan estratégico, el manual de procesos, los indicadores de gestión y la función de despliegue de la calidad como herramientas para gestionar la calidad del servicio turístico cumpliendo las cuatro fases del círculo de mejora continua de E. Deming (planear, hacer, verificar y actuar).*

*El Modelo de Gestión Por Procesos proporciona a la Organización Comunitaria el direccionamiento estratégico necesario para medir y mejorar continuamente la calidad del servicio turístico, poniendo énfasis en cumplir los requerimientos del cliente y superar sus expectativas.*

## **Palabras Claves**

Bombodromo, gestión, procesos, servicios, satisfacción, cliente.

## **Abstract**

*This project was made in the Bombodromo Palenque Community Organization located in Salinas parish in Imbabura.*

*In order to strengthen the tourist services of the organization, was developed the Model of Management by*

*Processes to improve the level of satisfaction of tourists using the customer voice. In it were developed a set of strategies under the analysis of internal and external ambient of the organization, were ordered and documented the processes of tourist operations and was created the process of services design, all this using the strategic plan, the processes manual, the management indicators, and quality function deployment as tools to manage the quality of tourist services, to comply the four phases of the circle of continuous improvement of Edward Deming.*

*The Model of Management by Processes provides to the Community Organization, the strategic direction needed to measure and continuously improve the quality of tourist services, with emphasis in comply the customer requirements and exceed their expectations.*

## **Keywords**

Bombodromo, management, processes, services, satisfaction, customer.

## **1. Introducción**

La Organización Comunitaria BOMBODROMO PALENQUE está ubicada en la parroquia Salinas, a 33 kilómetros de la capital provincial de Imbabura (Ibarra). Su sede está en las calles 7 de junio y Obispo Federico González Suarez. El producto turístico cultural comunitario que ofrece la Organización Comunitaria Bombodromo Palenque (OCBP) actualmente está enfocado en atender la demanda de turistas que visitan la parroquia Salinas por medio de la Ruta De La Libertad, la misma que es administrada por los Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública (FEEP) y aunque sus operaciones turísticas están relacionadas directamente, son independientes una de la otra. El servicio turístico desarrolla sus operaciones

turísticas bajo la ausencia de herramientas que le permitan: gestionar la calidad del servicio que presta y conocer el nivel de satisfacción del turista. (Martínez Sambrano, 2012) “Para evitar discrepancias entre la percepción de calidad de los clientes y de los proveedores del servicio, se propone actuar sobre 5 posibles deficiencias de la calidad”.

**1. No saber lo que esperan los usuarios.**  
2. Establecimiento de normas de calidad equivocadas.

3. Deficiencias en la realización del servicio.  
4. Discrepancia entre lo que se promete y lo que se ofrece.

5. Diferencia entre el servicio esperado y el percibido.

Refiriéndose únicamente al punto uno. La Gestión Por Procesos (GPP) es una herramienta para aproximar las estructuras organizativas a las necesidades de cada momento (Zaratiegui, 1999, págs. 1 - 8), y busca principalmente la satisfacción del cliente. Con estas características de la GPP se planea mejorar los servicios turísticos, utilizando procesos de comunicación entre el cliente y la organización, manejando mediciones del nivel de satisfacción del turista como proceso de apoyo para la retroalimentación constante utilizando la Función de Despliegue de la Calidad (QFD).

La Organización Comunitaria debe agregar cada vez más valor en su producto turístico cultural comunitario con el fin de estar a la altura de la calidad del servicio del Tren Ecuador. El registro inexistente de la cantidad de turistas que visitan el producto turístico de la Organización Comunitaria, la desaparecida iniciativa de medir el nivel de satisfacción del turista y la indeterminación de indicadores de gestión hacen que el servicio ofertado por la Organización Comunitaria pueda ser potenciado en gran medida, de modo que los clientes sean promotores de las alternativas de mejora.

Zaratiegui (1999), un principio fundamental de la calidad es el papel que desempeñan los clientes como árbitros absolutos de la calidad del servicio brindado. Sir William Thomson, Lord Kevin “Lo que no se define, no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”, son pensamientos base para tomar la iniciativa de **fortalecer los servicios turísticos de la Organización Comunitaria Bombodromo Palenque utilizando un modelo de**

**Gestión Por Procesos para mejorar el nivel de satisfacción del turista por medio de la voz del cliente.**

## 2. Materiales y Métodos

El Modelo de Gestión Por Procesos fue elaborado bajo influencia principal del **círculo de mejora continua de E. Deming**. Cada una de las fases del círculo de Deming fue desarrollada utilizando una herramienta de gestión con el fin de alcanzar el mejoramiento continuo en el servicio turístico de la Organización Comunitaria BOMBODROMO PALENQUE.

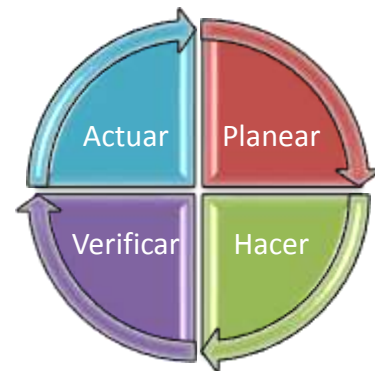


Figura 2.1. Círculo de mejora continua

**La fase planear**, aquí se utilizó el direccionamiento estratégico para orientar los esfuerzos de la organización a través de estrategias generadas bajo el análisis del ambiente interno y externo.

En el ambiente interno se analizaron los factores:

- Organizacional
- Talento humano
- Económico
- Productivo
- Tecnológico
- Comercial

Con las conclusiones del análisis de los factores internos se plantearon las fortalezas y debilidades

En el ambiente externo se analizaron las fuerzas Portes y los siguientes factores:

Fuerzas Porter:

- Presiones competitivas por entrada de nuevos competidores.

- Presiones competitivas asociadas a maniobras entre competidores.
- Presiones competitivas del poder de negociación del proveedor.
- Presiones competitivas que surgen del poder de negociación del cliente.
- Presiones competitivas de vendedores de productos sustitutos.

Factores:

- Económico
- Político – Legal
- Tecnológico
- Natural o ecológico
- Social cultural
- Demográfico

Con las conclusiones del análisis de los factores externos y fuerzas Porter se plantearon las oportunidades y amenazas.

Para facilitar la generación de estrategias se priorizaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas utilizando la matriz de priorización de Holmes. La matriz de priorización de Holmes compara **n** alternativas (en este caso las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) establecidas en relación fila – columna entre sí, para establecer numéricamente el nivel de importancia de cada una de ellas y así seleccionar las necesarias para el estudio en ejecución.

#	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	Σ
F1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	7,5
F2	0	0,5	0	1	0	1	1	1	4,5
F3	0	1	0,5	1	0	0	0	1	3,5
F4	0	0	0	0,5	1	0	1	1	3,5
F5	0	0	1	0	0,5	0	0	1	2,5
F6	0	0	1	1	1	0,5	1	1	5,5
F7	0	0	1	0	1	0	0,5	1	3,5
F8	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0,5

Tabla 2.1: Matriz de priorización de Holmes (ejemplo)

Las celdas que forman la diagonal de la matriz no se evalúan porque compara el mismo factor entre fila y columna, por este detalle se coloca en ellas el valor de 0,5. Por otro lado, los demás factores que se comparan dos veces, en relación: fila – columna y columna – fila, originando en una de las comparaciones una matriz inversa, por ejemplo: al comparar el factor F1 (fila) y F2 (columna) tiene un valor de 1 y al comparar el factor F2 (fila) y F1 (columna) tiene un valor de 0. Cada celda deberá tener un valor de uno cuando el análisis entre factores sea de mayor

importancia, y la celda inversa (la celda que analiza los mismos factores) deberá tener un valor de cero. Una vez comparados todos los factores, se realiza la sumatoria en fila de los valores de cada celda correspondientes a cada factor analizado. El orden de importancia resulta del valor numérico de cada factor.

Una vez priorizados los factores del ambiente interno se elabora la matriz de evaluación de factores internos. Esta matriz permite analizar si las fortalezas son lo suficientemente representativas para realizar el plan estratégico o, caso contrario, si es necesario un mejoramiento previo.

#	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
F6	-	4,00	-
F3	-	3,00	-
F1	-	4,00	-
F2	-	3,00	-
#	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
D6	-	1,00	-
D3	-	1,00	-
D1	-	2,00	-
D8	-	2,00	-
<b>Total</b>			-

Tabla 2.2. Matriz de evaluación de factores internos

La matriz tiene cuatro columnas:

- Primera, se enlistan las fortalezas y debilidades en dos secciones.
- Segunda, contiene el criterio del peso, es la importancia que tiene el factor para el desempeño de la organización sin importar si es fortaleza o debilidad. El peso debe ser igual a 0,5 para las fortalezas y 0,5 para las debilidades, formando un total de 1.
- Tercera, forma de calificar:
  - 1 = Debilidades importantes
  - 2 = Debilidades menos importantes
  - 3 = Fortalezas menos importantes
  - 4 = Fortalezas importantes
- Cuarta, Ponderación, es el resultado de la multiplicación entre el peso y la calificación.

Para el análisis de los resultados se considera si la sumatoria total de la columna “ponderación” es mayor o igual a 2,5; entonces la organización puede plantear su plan estratégico. Si la sumatoria de la columna “ponderación” es menor a 2,5; entonces la organización necesita un plan de mejoramiento previo para realizar el plan estratégico.

Una vez priorizados los factores del ambiente externo se elabora la matriz de evaluación de factores externos. Esta matriz permite analizar si la organización trabaja como un sistema abierto o caso contrario como un sistema cerrado.

#	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
O2	-	4,00	-
O4	-	3,00	-
O8	-	4,00	-
O6	-	3,00	-
#	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
A6	-	1,00	-
A3	-	1,00	-
A1	-	2,00	-
A8	-	2,00	-
<b>Total</b>			-

**Tabla 2.3.** Matriz de evaluación de factores externos

La matriz tiene cuatro columnas:

- Primera, se enlistan las oportunidades y amenazas en dos secciones.
- Segunda, contiene el criterio del peso, es la importancia que tiene el factor para la organización sin importar si es bueno o malo. El peso debe ser igual a 0,5 para las oportunidades y 0,5 para las amenazas, formando un total de 1.
- Tercera, forma de calificar:
  - 1 = Si no se puede aprovechar ni evadir el factor
  - 2 = El factor se puede aprovechar o evadir con dificultad
  - 3 = El factor se puede aprovechar o evadir
  - 4 = Cuando se puede aprovechar o evadir el factor con mucha facilidad.
- Cuarta, Ponderación, es el resultado de la multiplicación entre el peso y la calificación.

Para el análisis de los resultados se considera si la sumatoria total de la columna “ponderación” es mayor o igual a 2,5; entonces la empresa funciona como un sistema abierto y puede plantear su plan estratégico, caso contrario, si la sumatoria total de la columna “ponderación” es menor a 2,5; entonces la empresa no funciona como un sistema abierto, necesita un plan de capacitación previa.

Con estos pasos anteriores la organización está lista para diseñar las estrategias necesarias, se realizó el cruce entre los resultados del análisis de los ambientes interno y

externo. A partir del cruce entre fortalezas, amenazas y oportunidades se obtuvieron las estrategias FA y estrategias FO. A partir del cruce entre debilidades, amenazas y oportunidades se construyeron las estrategias DA y estrategias DO.

Para diseñar las estrategias FA se toman en cuenta los siguientes criterios para su formulación:

- [ + ] Cuando la fortaleza permite reducir la amenaza.
- [ = ] Cuando la fortaleza es indiferente con respecto a la amenaza.
- [ - ] Cuando la fortaleza aumenta la amenaza.

FOTALEZAS	AMENAZAS			
	A6	A3	A1	A8
F1				
F6				
F2				
F3				

**Tabla 2.4:** Formulación de estrategias FA

Para diseñar las estrategias FO se toman en cuenta los siguientes criterios para su formulación:

- [ + ] Cuando la fortaleza permite aprovechar la oportunidad.
- [ - ] Cuando la fortaleza impide aprovechar la oportunidad.
- [ = ] Cuando la fortaleza es indiferente para aprovechar la oportunidad.

FOTALEZAS	OPORTUNIDADES			
	O2	O4	O8	O6
F1				
F6				
F2				
F3				

**Tabla 2.5:** Formulación de estrategias FO

Para diseñar las estrategias DO se toman en cuenta los siguientes criterios para su formulación:

- [ + ] Cuando la debilidad permite beneficiarse de la oportunidad.
- [ - ] Cuando la debilidad dificulta aprovechar la oportunidad.
- [ = ] Cuando la relación sea de indiferencia

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES			
	O2	O4	O8	O6
D6				
D3				
D1				
D8				

Tabla 2.6: Formulación de estrategias DO

Para diseñar las estrategias DA se toman en cuenta los siguientes criterios para su formulación:

- [ + ] Cuando la debilidad reduce la amenaza.
- [ - ] Cuando la debilidad incrementa la amenaza.
- [ = ] Cuando la relación sea de indiferencia.

DEBILIDADES	AMENAZAS			
	A6	A6	A6	A6
D6				
D3				
D1				
D8				

Tabla 2.7: Formulación de estrategias DA

Todo esto utilizando la siguiente matriz, donde se ubica en la primera columna las fortalezas y debilidades respectivamente y en la primera fila, las oportunidades y amenazas.

**La fase hacer;** aquí se utilizaron los fundamentos de la Gestión Por Procesos (GPP).

“La GPP no es un modelo ni una norma de referencia sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona” (Perez Fernández de Velasco, 2013, pág. 44). La organización debe mantenerse en constante evolución de la mano del desarrollo del sistema de GPP, la visión de avance en la construcción del modelo de gestión se basa en tres escenarios:

(1) Sistematización de la gestión	(2) Consolidación y mejora continua del sistema de gestión	(3) Excelencia en la gestión
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo aquello que es repetitivo puede sistematizarse.</li> <li>• Un sistema normalizado aporta eficiencia (se hace lo que se debe) y eficacia (se busca un resultado global).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar seguimiento por medio de auditorías internas favorece el sostenimiento del sistema de gestión.</li> <li>• Permite dominar y mejorar día tras día los procesos clave de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El dominio en la GPP debe extenderse a diferentes áreas como la de talento humano o seguridad y salud ocupacional.</li> </ul>

Figura 2.2: Avances en la construcción del modelo de Gestión Por Procesos

Principios de la Gestión Por Procesos (Perez Fernández de Velasco, 2013).



Figura 2.3: Principios de la Gestión Por Procesos

La GPP utiliza herramientas para planificar y medir, éstas facilitan la tarea de cumplir los objetivos corporativos, aumentan la eficiencia de los recursos y su diseño debe adaptarse a la empresa y sus características propias (Perez Fernández de Velasco, 2013).

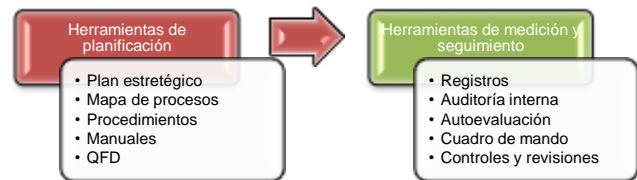


Figura 2.4: Herramientas de la Gestión Por Procesos

**La fase verificar;** la gestión de calidad es la acción basada en los resultados de la medición, de ahí la importancia de medir para gestionar. Los principales indicadores de gestión son la eficiencia, eficacia y por lo tanto la productividad:

- **Productividad;** La productividad es la relación que existe entre las salidas (sean bienes o servicios) y las entradas (5 M's).

$$\text{Productividad} = \text{Eficiencia} * \text{Eficacia}$$

$$\text{Productividad} = \left( \frac{\text{Unidades satisfechas}}{\text{Unidades producidas}} \right) \left( \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Recursos utilizados}} \right)$$

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Unidades Satisfechas}}{\text{Recursos Utilizados}} \quad (1)$$

- **Eficiencia:** La eficiencia se relaciona directamente con el proceso y el ahorro de recursos en la transformación de insumos, mientras más eficiente sea la transformación, más productivo el proceso y con mayor valor agregado.



Figura 2.5: Términos correlacionados con la eficiencia

- **Eficacia:** La tarea de la alta dirección es mejorar la razón entre entradas y salidas, proponerse mejorar exige plantearse metas y objetivos medibles, el cumplimiento de ellos marca la eficacia en la organización.



Figura 2.6: Términos correlacionados con la eficacia

**La fase actuar;** para cerrar el círculo de mejora continua es necesario promover acciones de mejora, en este caso las acciones nacerán al aplicar la Función de Despliegue de la Calidad (QFD por sus siglas en inglés). La función de despliegue de la calidad es una herramienta para escuchar la voz del cliente y trasladarla a operaciones de elaboración del producto o servicio. La aplicación del QFD se realiza en un proceso de dos partes, (1) la matriz uno (conocida como **La Casa De La Calidad**) y dos que permiten planear el producto y el diseño del producto, y (2) la parte tres y cuatro que permiten planear el proceso y la producción.

La Casa De La Calidad es una metodología que utiliza un conjunto de matrices para transformar la voz del cliente en requerimientos técnicos que ayudan a mejorar las características de un producto o servicio y así cumplir con las necesidades del cliente.

**Matriz de planeación:** Existen tres pilares fundamentales y de crucial manejo para la elaboración de la matriz de planeación, estos son: Los *QUÉ*, los *CÓMO* y los *CUÁNTO*. El primero hace referencia a qué necesita el cliente del producto o servicio para satisfacer sus necesidades; el segundo se refiere a cómo llegar a cumplir aquellas necesidades del cliente desde la adaptación de los procesos internos, componentes y planeación de la producción, siempre y cuando el proceso lo permita; en el último elemento mide las características necesarias que ayudarán a adaptar el proceso a las características del producto.

- En esta etapa inicia el QFD, las demandas del consumidor (los *QUÉ' s*), esta lista de se conoce como **la voz del cliente**.

Qué's	Importancia
Sabor	5
Variedad	1
Limpieza	4
Temperatura	1
Rápidez	2
Cantidad	2
Precio	3

Figura 2.7: Características que valora el cliente (qué)

- Lo siguiente es transformar el *QUÉ* original, de algo abstracto (como lo expresa el cliente) en un *CÓMO* del proceso que sea tangible y medible. Una vez definidos claramente los *CÓMO*, se ubican en una matriz de manera perpendicular los *QUÉ* y los *CÓMO* para relacionarlos según el nivel de relación que tengan.

Qué's	Cómo's	Importancia	Compra MP	Preparación	Entrenamiento	Inversión en Equipo
Sabor		5	3	3	9	1
Variedad		1	3		1	9
Limpieza		4	9	3	3	
Temperatura		1				3
Rápidez		2		3	3	9
Cantidad		2		1	9	
Precio		3	3	1	1	3

Figura 2.8: Despliegue de características del producto (cómo)

Se sugieren tres niveles de relación que definen: una relación débil, una relación media y una relación fuerte con los símbolos siguientes.

- 1 = Relación débil
- 3 = Relación media
- 9 = Relación fuerte
- El próximo paso es agregar a la planificación los *CUÁNTO* para cada uno de los *CÓMO* y ubicarlos en la parte inferior de la matriz. Los *CUÁNTO* son medidas objetivas de un requerimiento, ubican en los *CÓMO* características medibles de cumplimiento obligatorio para continuar con el proceso. Además se realiza un segundo filtro de los datos para hacer menos subjetivo el análisis posterior. Debido a la gran cantidad de información es prudente depurar los *CÓMO* hasta un nivel ejecutable. De la misma manera los valores de los

cuánto son trasladados a la siguiente tabla para facilitar la comunicación.

Qué's	Cómo's	Importancia	Compra MP	Preparación	Entrenamiento	Inversión en Equipo
		5	9	9	3	1
Sabor		1	9	0	1	3
Variedad		4	0	9	9	0
Limpieza		1	0	0	3	9
Temperatura		2	0	9	9	3
Rápidez		2	0	1	3	0
Cantidad		3	9	1	1	9
Precio		81	104	82	50	
Importancia Técnica		81	104	82	50	
		↑Tsc	Evl.	Evl.	↓activos	
		↑1-15	80%	80%	<20000	

Figura 2.9: Despliegue de parámetros (cuánto)

**Desarrollo del producto:** Las demandas del cliente (los QUÉ) son atendidas en la matriz de planeación del producto por medio de los CÓMO, es decir, los requerimientos de diseño, estos CÓMO deben trasladarse a la matriz de despliegue de partes como si fuesen nuevos QUÉ para recibir el mismo procedimiento pero esta vez analizando los CÓMO desde el punto de vista de las partes (En la filosofía QFD las partes críticas pueden ser: ingredientes, materiales, procedimientos) necesarias para cumplir con aquellos requisitos del diseño.

**Proceso de planeación:** Consiste en transmitir la voz del cliente a través de una cascada de matrices que inicia con la lista de sugerencias, exigencias, necesidades o expectativas del consumidor sobre el producto o servicio ofertado y termina generalmente en la planeación de la producción del producto o servicio, de modo que el proceso y sus componentes se adapten para agregar las características que el cliente requiere.

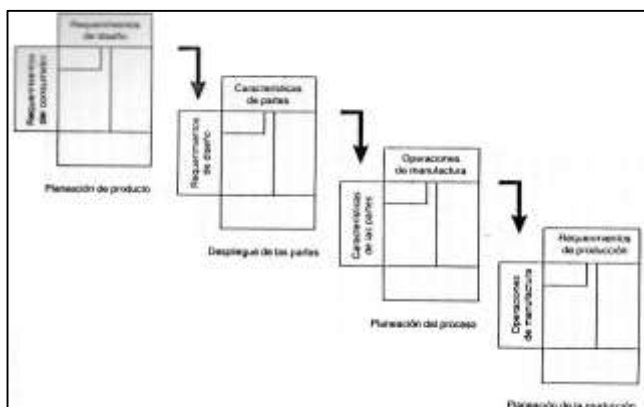


Figura 2.10: Cascada de matrices QFD

### 3. Resultados

El punto de partida es el diseño del Modelo de Gestión Por Procesos, está basado en el círculo de Deming

como parte central para el cumplimiento eficiente de los objetivos organizacionales. Los objetivos tendrán el respaldo de la Asamblea General y Directorio de la Organización Comunitaria. Finalmente teniendo como proceso de apoyo la función de despliegue de la calidad para: investigar los requerimientos del cliente, cumplirlos y aumentar su satisfacción permanentemente.

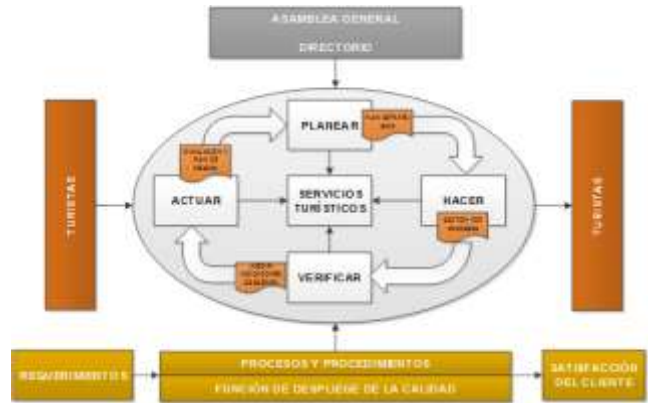


Figura 3.1: Modelo de Gestión Por Procesos

#### (1) Fase planear:

Se diseñaron los elementos del direccionamiento estratégico. La misión, visión, objetivos organizacionales, valores organizacionales, políticas de calidad y talento humano.

#### Misión estratégica

Somos una Organización Comunitaria que promueve el rescate identitario, utilizamos el patrimonio intangible de la parroquia Salinas de Imbabura para generar servicios turísticos orientados a los turistas nacionales y extranjeros, quienes nos visitan principalmente en el Tren De La Libertad.

#### Visión estratégica

Convertir a la parroquia Salinas de Imbabura en un destino turístico cultural complementado con una oferta de servicios que motiven a los turistas nacionales y extranjeros a permanecer en la parroquia gracias a su excelencia en la calidad hasta el año 2020.

#### Política de calidad

Somos una Organización Comunitaria que promueve el turismo comunitario en la parroquia Salinas de Imbabura, estamos comprometidos con promover la valorización cultural, el rescate identitario y la conservación del patrimonio natural y sobretodo cultural del sector para desarrollar servicios turísticos de calidad por medio del desarrollo eficiente de los procesos administrativos, operaciones turísticas y procesos de apoyo para optimizar nuestros recursos, construyendo una cultura



de mejoramiento continuo con el fin de identificar los requerimientos del turista y trabajar para cumplirlos sobrepasando sus expectativas, generando así una experiencia turística que permita mantener satisfechos a nuestros clientes. Al mismo tiempo, construir y mantener relaciones estratégicas con instituciones públicas y privadas que apoyen el cumplimiento eficaz de los objetivos organizacionales para apoyar el desarrollo económico y productivo del sector por medio de las actividades turísticas.

### Política de talento humano

Incentivar en los jóvenes y demás personas interesadas de la parroquia Salinas de Imbabura, que integren o no el producto turístico de la Organización Comunitaria, la formación de competencias laborales registradas en el Plan Nacional de Capacitación Turística para desarrollar los procesos administrativos, operaciones turísticas técnica y procesos de apoyo con conocimientos técnicos que permitan generar una ventaja competitiva basada en el talento humano con el fin de entregarle al turista una experiencia llena de cordialidad, amabilidad y respeto hacia él y el entorno social, cultural y ambiental de la parroquia Salinas de Imbabura.

### Objetivos estratégicos

- Aumentar el nivel de satisfacción del turista en los servicios turísticos de la Organización Comunitaria.
- Manejar de manera eficiente los recursos administrados por la Organización Comunitaria.
- Incentivar en la población de Salinas la formación de competencias laborales abaladas en el Plan Nacional De Capacitación Turística.
- Promover el turismo comunitario sostenible de manera social, cultural y ambiental para dinamizar las actividades económicas de la parroquia Salinas.

### Valores organizacionales

- Valores éticos y morales
  - Responsabilidad
  - Respeto
  - Honestidad
  - Puntualidad
- Valores competitivos
  - Rescate cultural
  - Calidad
  - Mejoramiento continuo
  - Eficiencia y eficacia

- Valores personales
  - Liderazgo
  - Trabajo en equipo
  - Comunicación
  - Integridad
- Valores para los clientes
  - Amabilidad
  - Respeto
  - Cordialidad
  - Seriedad

**Formulación de estrategias:** Del análisis del ambiente interno y externo surgieron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que priorizadas formaron la siguiente matriz FODA.

FOTALEZAS	DEBILIDADES
Existen acuerdos comerciales con la Empresa Pública de los Ferrocarriles del Ecuador.	Ausencia de planes de capacitación permanentes para directivos y personal operativo.
Tiene bien definidos los elementos de un producto turístico y sus servicios están respaldados en la riqueza cultural de la parroquia Salinas de Imbabura.	Carece de planes estratégicos, se mantiene en una zona de confort debido a la capacidad de atracción turística del Tren De La Libertad.
Tiene una estructura organizativa bien definida y legalizada en la Secretaría de Economía Popular y Solidaria (SEPS).	Carencia de herramientas para gestionar la calidad y medir el nivel de satisfacción del turista (GPP y QFD).
Los integrantes de los emprendimientos que son parte del producto turístico tienen potenciales aptitudes para explotar el producto turístico, además recibieron capacitaciones para desempeñar su trabajo de acuerdo a las actividades que realizan dentro del producto turístico.	La Organización Comunitaria carece de un plan de marketing para difundir información de interés para el cliente.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Los viajes en el Tren de la Libertad repercuten directamente en el número de visitantes a la parroquia Salinas. Los Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública anuncia la apertura de la ruta Otavalo – Ibarra – Salinas. Se proyectan aumentos en los viajes por la Ruta de la Libertad y aumentos en las visitas a la parroquia Salinas de Imbabura.	Las herramientas de competencia en el sector servicios justamente son la calidad y capacidad del servicio, sin embargo las maniobras entre competidores desestiman esta consideración, al igual que la Organización Comunitaria, teniendo servicios comunes como resultado.
El patrimonio cultural de la parroquia Salinas de Imbabura es un recurso infinito que explota la Organización Comunitaria, sus expresiones culturales atraen miles de turistas en temporada de carnaval.	Las presiones competitivas del poder de negociación del cliente, y presiones competitivas de vendedores de productos sustitutos hacen favorables las perspectivas para el cliente por la diversidad de atractivos turísticos en toda la provincia.
El patrimonio cultural de Salinas que explota turísticamente la Organización Comunitaria forma parte de la Ruta de la Libertad, este conjunto forma parte de los 7 atractivos más importantes Imbabura.	Las presiones competitivas del poder de negociación del proveedor son bastante notables por parte de la Empresa Pública de Ferrocarriles del Ecuador.
El factor político – legal presenta un conjunto de oportunidades muy interesantes con potenciales beneficios por explotar, gracias a las políticas y programas de apoyo al turismo.	El entorno competitivo del turismo a nivel mundial promueve el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC's) para hacer más amigable la experiencia del turista o mejorar su administración turística.

**Tabla 3.1:** Matriz FODA

Utilizando las matrices de formulación de estrategias se plantearon las siguientes estrategias.

### Estrategias FO

- Por medio de proyectos que contribuyan al rescate identitario y difusión de las expresiones culturales de la parroquia Salinas de Imbabura, optimizar y atraer recursos a la Organización Comunitaria para:
  - Mejorar la infraestructura, acceder a créditos en instituciones financieras de estado y beneficios tributarios que promueve la Ley de Turismo (Ministerio de Turismo, 2008).
  - Acceder a la innovación tecnológica y organizativa, percibir los beneficios de los incentivos y demás medidas de promoción, fomento y fortalecimiento, contempladas en el Código de la Producción (La Asamblea Nacional, 2010).
  - Percibir los beneficios de la contratación pública, formas de integración económica, financiamiento, educación y capacitación, propiedad intelectual, medios de pago complementario, difusión, equidad y delegación a la economía popular y solidaria (Dirección Nacional de Normas, 2014).
  - Gestionar apoyo a la Organización Comunitaria y la parroquia Salinas por medio de proyectos para participar de los programas de: desarrollo y fortalecimiento del turismo comunitario y patrimonio cultural para turismo de Ecuador, turismo de naturaleza y comentario, fortalecimiento del marketing turístico del Ecuador, educación y formación en turismo sostenible y fondo de desarrollo de turismo sostenible del Ministerio de Turismo (Rivera, y otros, 2007).
- Crear procesos participativos de rescate identitario en la parroquia Salinas para difundir y proteger las expresiones culturales del sector con el fin de mantener el conjunto integrado por el Tren de la Libertad y la cultura afro de Salinas como uno de los principales atractivos turísticos de Imbabura.
- Mantener las relaciones comerciales con la Empresa de Ferrocarriles del Ecuador.

### Estrategias FA

- Promover la diferenciación del producto turístico de la Organización Comunitaria a través de la formación técnica de los integrantes de la oferta turística.
- Aprovechar la capacidad de atracción turística del Tren de la Libertad.
- Administrar el atractivo cultural de la parroquia Salinas de Imbabura como un producto turístico para protagonizar la difusión y comercialización del producto turístico.
- Propiciar el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación para mejorar la experiencia del turista.

### Estrategias DO

- Enfocar esfuerzos comunitarios y públicos (GAD Salinas, GAD Provincial Imbabura) en desarrollar proyectos que reflejen la necesidad urgente de tecnificar: el direccionamiento estratégico de la Organización Comunitaria, la formación de los actores turísticos, la calidad de las operaciones turísticas, la promoción y comercialización del producto turístico; junto con los beneficios sociales, culturales, ambientales y económicos que promueve el turismo comunitario en la población de la parroquia Salinas de Imbabura.

### Estrategias DA

- Contratar o gestionar los servicios profesionales de especialistas en turismo para construir un plan integral de desarrollo turístico comunitario.

(2) **Fase hacer:** es esta fase se diseñó el manual de procesos que consta principalmente de: objetivos del manual, alcance, mapa estratégico, cadena de valor, mapa de procesos, inventario de procesos, representación gráfica.

#### Objetivos del manual

- Enmarcar las operaciones turísticas de la Organización Comunitaria Bombodromo Palenque dentro del enfoque de procesos para garantizar el cumplimiento de las mismas y mejorar continuamente la calidad de las operaciones turísticas.
- Crear un proceso para generar propuestas de mejora a la experiencia del turista por medio de la voz del cliente y generar una ventaja competitiva a través del cumplimiento de los requisitos del turista.

#### Alcance

El manual comprende únicamente al proceso “B Gestión De Operaciones” que incluye los servicios de alimentación, danza y guianza. En el proceso “B” se encuentra parte de la cadena de valor.

**Mapa estratégico**

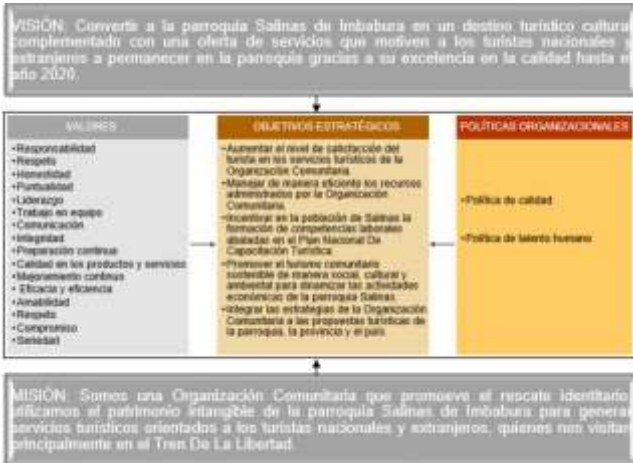


Figura 3.2: Mapa estratégico

**Cadena de valor**

- B. GESTION DE OPERACIONES



Figura 3.3: Cadena de valor

**Mapa de procesos**

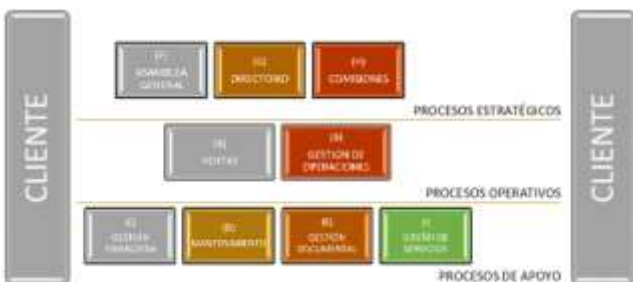


Figura 3.4: Mapa de procesos

**Inventario de procesos**

**A Ventas**

A.1 Información

A.1.1 Cotización

A.1.2 Reservación

**B Gestión de operaciones**

B.1 Recibimiento

B.1.1 Danza

B.1.2 Desembarque

B.2 Guianza

B.2.1 Presentación del proceso de elaboración de la sal

B.2.2 Presentación de las raíces culturales del pueblo salinense

B.3 Venta de platos típicos

B.3.1 Atención de reservaciones

B.3.2 Venta directa

B.4 Embarque

B.4.1 Embarque en bus

B.4.2 Embarque en tren

**C Gestión financiera**

C.1 Presupuesto

C.1.1 Proforma presupuestaria

C.1.2 Control presupuestario

C.2 Contabilidad

**D Mantenimiento**

D.1 Planificación

D.2 Adquisiciones

D.3 Reparación

**E Gestión documental**

E.1 Gestión documental

E.1.1 Supervisión y control

E.2 Archivo

E.2.1 Recepción y clasificación

E.2.2 Conservación y eliminación de documentos

**F Asamblea General**

F.1 Proyectos

F.1.1 Relaciones interinstitucionales

F.1.2 Mejoramiento institucional

F.2 Dirección estratégica

**G Directorio**

G.1 Inversiones

G.2 Supervisión y control general

**H Comisiones**

### H.1 Veeduría

#### Representación gráfica

##### Macro-procesos



Figura 3.5: Macroprocesos

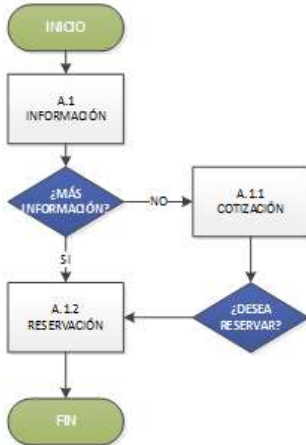


Figura 3.6: Proceso de ventas (A)

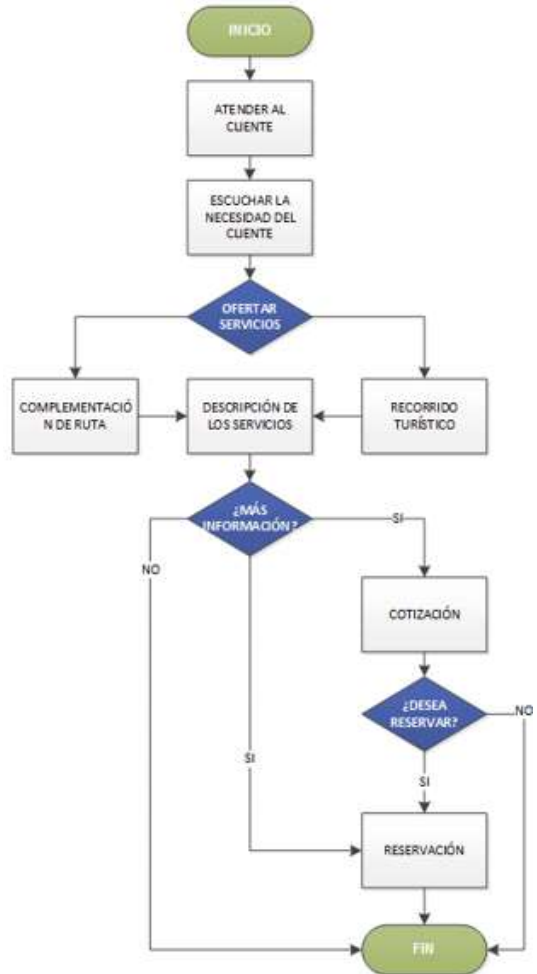


Figura 3.7: Diagrama del proceso de información (A.1)

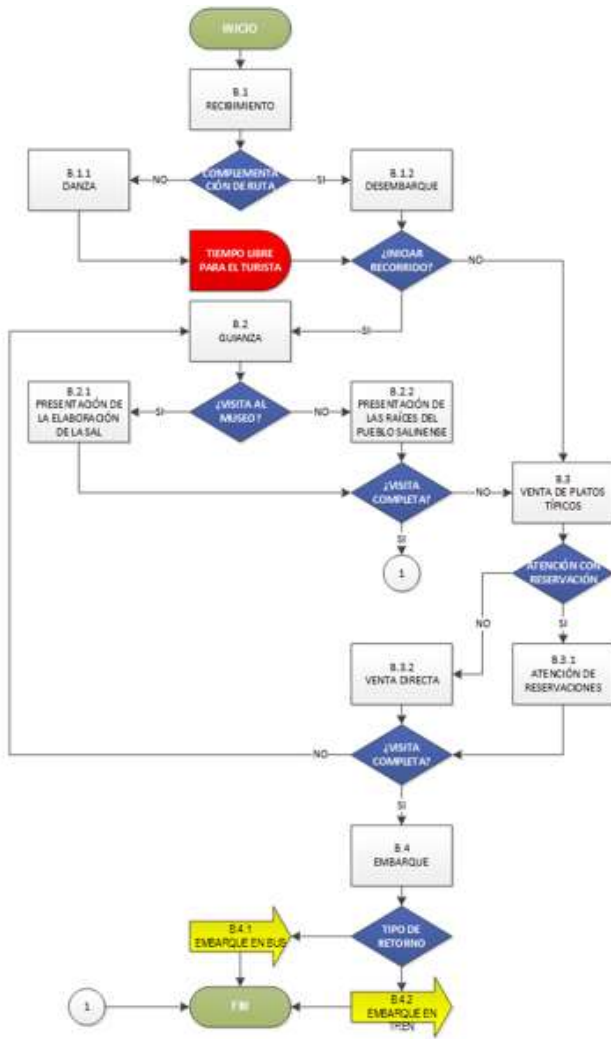
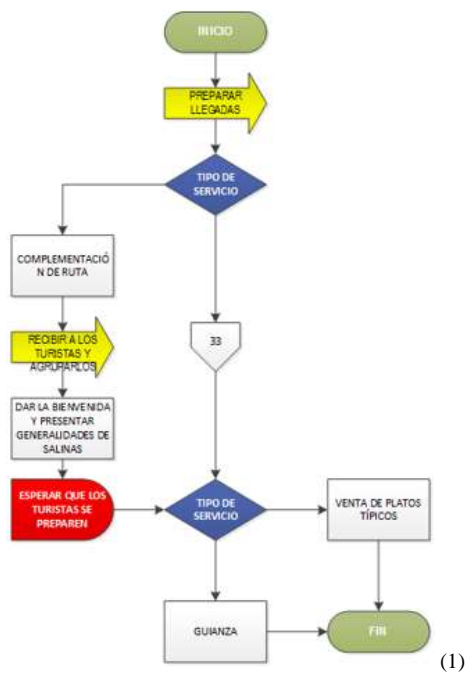


Figura 3.8: Proceso de gestión de operaciones



(2) Figura 3.9: Diagrama del subproceso de recibimiento

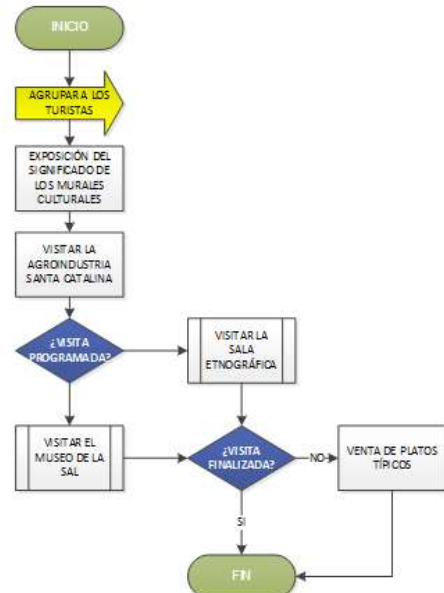


Figura 3.10: Diagrama del subproceso de guianza

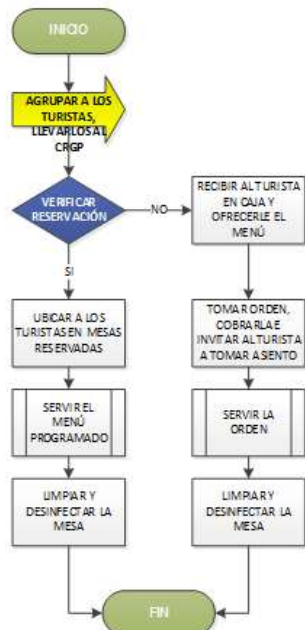


Figura 3.11: Diagrama del subproceso de venta de platos

típicos

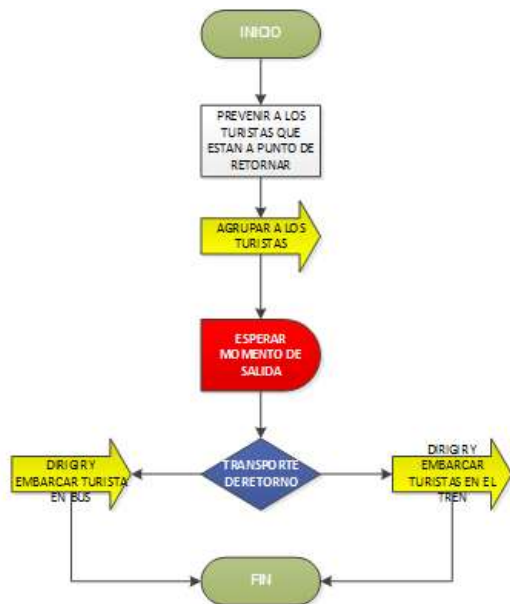


Figura 3.12: Diagrama del subproceso de embarque

**(3) Fase verificar:**

En esta fase básicamente se planeó los indicadores de gestión para la organización.

ESTRATEGIA	TIPO DE INDICADOR	FORMULA
Aprovechar la influencia de los Ferrocarriles del Ecuador	Entrada	$(\# \text{ de turistas provenientes de FEEP} / \# \text{ total de turistas}) * 100$ <b>Frecuencia:</b> Diaria
Protagonizar la difusión y comercialización del producto turístico	Entrada	$(1 - \text{Total de turistas provenientes del tren de la libertad})$ <b>Frecuencia:</b> Diaria

Aprovechar la influencia de Ferrocarriles del Ecuador	Eficiencia	$(\text{Personas dirigidas por grupo} / \text{Capacidad efectiva}) * 100$ Donde: <b>Capacidad Efectiva:</b> Número de personas que se espera dirija un guía por grupo <b>Frecuencia:</b> Diaria
Aprovechar la influencia de Ferrocarriles del Ecuador	Eficiencia	$(\text{Número de personas atendidas} / \text{Capacidad efectiva}) * 100$ Donde: <b>Capacidad efectiva:</b> Número de personas que se espera atender en un día <b>Frecuencia:</b> Diaria
Conocer las necesidades insatisfechas del cliente	Calidad	$(\# \text{ de encuestados satisfechos} / \# \text{ total de encuestados}) * 100$ <b>Frecuencia:</b> Diaria
Conocer las necesidades insatisfechas del cliente	Calidad	# de necesidades insatisfechas detectadas por semana
Formar al personal de la organización en turismo	Eficacia	$(\# \text{ de colaboradores de la organización capacitados} / \# \text{ total de colaboradores})$ <b>Frecuencia:</b> Anual
Formar al personal de la organización en turismo	Eficacia	# de horas de capacitación turística en promedio entre colaboradores <b>Frecuencia:</b> Anual

Tabla 3.2: Planeamiento de indicadores de gestión

**(4) Fase actuar:** En esta etapa se creó el proceso de diseño de servicios por medio de la función de despliegue de la calidad (QFD)

**4. Conclusiones**

- En el modelo de Gestión Por Procesos (GPP) se diseñó el proceso de diseño de servicios para atacar la debilidad general de las empresas turistas, “**NO SABER LO QUE ESPERAN LOS CLIENTES**” utilizando la Función de Despliegue de la Calidad (QFD).
- El plan estratégico diseñado ofrece a la Organización Comunitaria Bombodromo Palenque (OCBP) un abanico de posibilidades enmarcadas en mejorar la calidad de los servicios y agregar valor para el cliente sin descuidar el enfoque cultural y comunitario.
- Programas estatales ofertados por el Ministerio de Turismo proporcionan grandes oportunidades de crecimiento institucional, preparación técnica, mejoramiento de la infraestructura, sin embargo las gestiones realizadas hasta hoy por la OCBP demuestran poco interés en aprovecharlas por la ausencia del direccionamiento estratégico con el que ahora cuentan.



- El manual de procesos elaborado permitirá organizar las actividades para planificar eficientemente la asignación de recursos y controlar el desempeño de la organización con los indicadores de gestión propuestos.

## Agradecimientos

Por la formación impartida más allá de lo académico, al economista OVIEDO, (W), y los ingenieros PINEDA, (JC), PINARGOTE, (B).

Por el apoyo en el desarrollo del proyecto a los ingenieros NEGRETE, (KP), MALDONADO (AD).

Por las oportunas sugerencias a los ingenieros CISNEROS, (M), OROZCO, (E), SARAGURO, (R).

## Referencias Bibliográficas

- DIRECCIÓN NACIONAL DE NORMAS. (2014). *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria*. Quito: S/E.
- LA ASAMBLEA NACIONAL. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito: S/E.

MARTÍNEZ SAMBRANO, O. F. (02 de 03 de 2012). *eumed.net Enciclopedia Virtual*. Obtenido de eumed.net Enciclopedia Virtual: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1091/liderazgo.html>

MINISTERIO DE TURISMO. (2008). *Ley de Turismo*. Quito: Lexis.

PEREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, J. A. (2013). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

RIVERA, J., BASSOTTI, G., CHÍAS, J., GARCÍA, F., QUIROLA, D., GARCÉS, S., . . . WIEDEMANN, L. (2007). *Diseño del plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible para Ecuador "PLANDETUR 2020"*. Quito: S/E.

ZARATIEGUI, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 1 - 8.

## Sobre el Autor

**Eduardo ROJAS:** Nació en la ciudad de Atuntaqui el 18 de Febrero de 1992, culminó sus estudios primarios en la escuela Antonio Ante de la parroquia Salinas de Imbabura, los estudios secundarios en la Unidad Educativa Teodoro Gómez de la Torre de la ciudad de Ibarra y los estudios superiores los realizó en la Universidad Técnica del Norte también en la ciudad de Ibarra.