

Universidad de Lima
Facultad de Ingeniería y Arquitectura
Carrera de Ingeniería de Sistemas



IMPLEMENTACIÓN ÁGIL DE PROCESOS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Ingeniero de
Sistemas

Jorge Alejandro Jordan Rivas

Código 19972236

Asesor

Pavel Demián Aliaga Espinoza

Lima - Perú
Noviembre del 2018





**IMPLEMENTACIÓN ÁGIL DE PROCESOS Y
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN	3
DESCRIPTORES TEMÁTICOS.....	5
CAPÍTULO I: PROBLEMÁTICA	6
1.1 Contexto.....	6
1.2 Descripción del problema	10
1.3 Objetivo general.....	13
1.4 Objetivos específicos del proyecto	13
CAPÍTULO II: DEFINICIÓN DEL PROYECTO.....	15
2.1 Alcance inicial.....	15
2.2 Beneficios esperados	18
2.3 Interesados	19
2.3.1 Áreas impactadas y principales representantes:.....	19
2.3.2 Organigrama y matriz RACI del proyecto:.....	20
2.3.3 Descripción de las funciones del Bachiller:.....	22
2.3.4 Aporte del Bachiller en el Proyecto Profesional:.....	22
2.4 Cronograma y riesgos iniciales del proyecto	23
2.4.1 Riesgos iniciales e impacto:.....	23
2.4.2 Cronograma:.....	25
CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL PROYECTO	26
3.1 Iniciación:.....	26
3.2 Planificación:	30
3.2.1 Planificación del Alcance:	30
3.2.2 Planificación del Tiempo:	33
3.2.3 Planificación de Recursos Humanos:.....	36
3.2.4 Planificación de las comunicaciones:	42
3.3 Ejecución:.....	45
3.4 Seguimiento y Control:	80
3.5 Cierre:.....	85

CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES	88
GLOSARIO DE TERMINOS.....	89
BIBLIOGRAFÍA	91
ANEXOS.....	93



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1	Resultados del análisis de quejas y reclamos por parte de huéspedes	11
Tabla 2.1	Áreas impactadas y principales representantes.....	19
Tabla 2.2	Matriz RACI	21
Tabla 2.3	Matriz de riesgos del proyecto.....	24
Tabla 2.4	Cronograma del proyecto	25
Tabla 3.1	Flujo de caja proyectado	27
Tabla 3.2	Descripción del puesto.....	38
Tabla 3.3	Plantilla de evaluación de desempeño	40
Tabla 3.4	Requisitos de comunicaciones	42
Tabla 3.5	Matriz de comunicaciones	44
Tabla 3.6	Plantilla de requerimiento por servicio.....	66
Tabla 3.7	Ciclo de creación del conocimiento SECI.....	71
Tabla 3.8	Reporte de avance de proyecto	84
Tabla 3.9	Lista de verificación de proyecto.....	85
Tabla 3.10	Resultado de evaluación de proyecto	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Organigrama existente - corporativo y hoteles.....	9
Figura 1.2 Organigrama proyectado de soporte estretégico y experiencia de servicio	10
Figura 2.1 Organigrama de proyecto	20
Figura 3.1 Estructura de desglose de trabajo de proyecto inicial	31
Figura 3.2 Estructura de desglose de trabajo de proyecto	32
Figura 3.3 Diagrama de precedencia de proyecto inicial.....	34
Figura 3.4 Estructura de contenidos a desarrollar a nivel general	45
Figura 3.5 Arquetipo colaborador operativo.....	46
Figura 3.6 Value Proposition Canvas - segmento corporativo	48
Figura 3.7 Business Model Canvas - segmento corporativo	50
Figura 3.8 Customer Journey Map - segmento corporativo	52
Figura 3.9 Prototipo preliminar de secuencia de servicio check in	55
Figura 3.10 Esquema de preguntas para la técnica conversation starters	57
Figura 3.11 Secuencia de servicio de limpieza de habitación en salida - versión 1	59
Figura 3.12 Secuencia de servicio de limpieza de habitación en salida - versión 2	60
Figura 3.13 Secuencia de servicio de limpieza de habitación en salida - versión 3	61
Figura 3.14 Diagrama de proceso actual de atención de requerimientos - As-is.....	62
Figura 3.15 Diagrama de proceso de atención de requerimientos regional - To-be	63
Figura 3.16 Subproceso de creación de requerimientos - As-is	64
Figura 3.17 Subproceso de creación de requerimientos regional- To-be	65
Figura 3.18 Subproceso de reposición de materiales - As-is	67
Figura 3.19 Subproceso de reposición de materiales regional centralizada To-be.....	68
Figura 3.20 Subproceso de reposición de materiales regional descentralizada To-be ...	69
Figura 3.21 Conceptos para la gestión del conocimiento	70
Figura 3.22 Modelo de gestión del conocimiento de alto nivel.....	72
Figura 3.23 Casos de uso para usuarios	74
Figura 3.24 Casos de uso para administrador	75
Figura 3.25 Mockup búsqueda por criterios	76
Figura 3.26 Nuevo casos de uso - búsqueda de documentos.....	76
Figura 3.27 Mockup búsqueda tipo Google.....	77

Figura 3.28 Mockup resultados de búsqueda.....	78
Figura 3.29 Arquitectura de software para gestor de contenidos	79
Figura 3.30 Tableros para seguimiento de cumplimiento de proyecto.....	81
Figura 3.31 Detalle de trabajo de tablero de recepción	82
Figura 3.32 Detalle de trabajo de tarjeta.....	83



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Segmentación de mercado – actual.....	94
Anexo 2: Segmentación de mercado - objetivo.....	95
Anexo 3: Cronograma de proyecto detallado.....	96
Anexo 4: Acta de Proyecto.....	100
Anexo 5: Acta de Proyecto actualizada.....	103
Anexo 6: Taxonomía corporativa.....	104
Anexo 7: Material de capacitación - Recepción.....	107
Anexo 8: Secuencia de Servicio – Check In.....	108
Anexo 9: SOP Búsqueda de reserva.....	110
Anexo 10: Secuencia de servicio de Limpieza de baño.....	111
Anexo 11: Secuencia de Servicio de Tendido de cama.....	112
Anexo 12: Proceso de Atención de Almacén Regional.....	113
Anexo 13: Etapas de Modelo de Gestión del Conocimiento.....	116
Anexo 14: Interfaz de Herramienta de Gestión de Contenidos.....	119
Anexo 15: Acta de Cierre de Proyecto.....	124

RESUMEN

La empresa es una cadena hotelera de capital netamente peruano, la cual cuenta con 20 hoteles distribuidos a lo largo del circuito turístico peruano.

El alcance del proyecto fue la implementación de procesos y la estructura necesaria para la gestión del conocimiento, que soporte la nueva segmentación comercial (corporativa), y la regionalización tanto operativa como administrativa. Los principales beneficios fueron el incremento de la satisfacción del cliente a un 95% en promedio de todas las unidades y la retención de los clientes corporativos.

El proyecto tuvo una duración de 12 meses, un presupuesto de USD\$ 91,280.00 y el equipo estuvo conformado por 14 personas, el cual contemplo al equipo de innovación y procesos, colaboradores operativos y administrativos, así como al coordinador de Tecnologías de Información de la empresa.

La implementación de procesos operativos tuvo un enfoque ágil con Design Thinking, debido a la cantidad de procesos involucrados, el tiempo limitado y el alineamiento a los desarrollos de proyectos de la estrategia corporativa. Se tomó como referencia el marco de trabajo de Gestión de Procesos de Negocio (Business Process Management – BPM) para los procesos administrativos. Se desarrolló una herramienta de software a medida como soporte al modelo Gestión de Conocimiento y se hizo uso intensivo y efectivo de herramientas ágiles y colaborativas debido al perfil del colaborador operativo que participó en el proyecto.

El proyecto culminó en el tiempo estimado y logró el impacto de integración en todas las unidades.

Al finalizar el proyecto se recomendó hacer un seguimiento continuo a las secuencias de servicio operacional, para mejorarlos continuamente.

ABSTRACT

The company is a Peruvian hotel chain with 20 hotels distributed along the Peruvian tourist circuit.

The project scope was to implement the business processes and a knowledge management model to support the new commercial (corporate) segmentation, and operational and administrative regionalization. The main benefits were to increase customer satisfaction average to 95% and to achieve corporate customers loyalty.

The time required for the project was 12 months, a USD \$ 91,280.00 budget and the team has 14 people in it, including innovation and processes team, operational and administrative collaborators and an information technology coordinator.

Implementation of operational processes had an agile focus using Design Thinking, due to many processes involved, limited time and the need to be align to corporate strategy for new project developments. Administrative processes were developed with Business Process Management (BPM).

A custom software tool were developed to support the new Knowledge Management Model. Due to the profile of operative collaborators, the use of agile and collaborative tools were needed to finished the project according to schedule and achieve integration work with all hotels.

At the end of the project we recommended to do an operational processes following to continuous improvement.

INTRODUCCIÓN

La empresa, cadena hotelera de capital netamente peruano, perteneciente a un grupo empresarial, cuenta con 20 hoteles distribuidos a lo largo del circuito turístico peruano.

En su plan estratégico 2013, alineado a la del Grupo, la empresa estableció un crecimiento al 2018 en tres aspectos principales: triplicar EBITDA acrónimo del inglés earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones), triplicar su oferta de habitaciones y triplicar la capacidad operativa que soporte el crecimiento, por lo cual, se iniciaron varios proyectos en paralelo, entre los cuales se tuvo:

- a) Crecimiento en venta al sector corporativo, la gran parte de las ventas brutas de la empresa se obtenían a través de las Agencias de viaje y Tour operadores, por lo que los procesos operativos y administrativos estuvieron organizados y orientados a satisfacer las necesidades de estos. Lamentablemente, debido al comportamiento y exigencias de este tipo de cliente, el crecimiento en ventas y ahorro en costos harían difícil alcanzar el objetivo establecido de crecimiento en EBITDA. Por tal motivo, luego de un trabajo de análisis de comportamiento de cartera, la empresa tomó la decisión de reorientar la fuerza de las ventas hacia el segmento corporativo, el cual provee una mayor rentabilidad y que a su vez demanda menos capacidad operativa y administrativa.
- b) Regionalización operativa y administrativa, todas las decisiones y definiciones se realizaban desde las direcciones corporativas ubicadas en Lima, lo cual generaba burocracia en las operaciones y un alto tiempo de respuesta hacía los clientes. El proyecto buscó empoderar a las unidades a través de sus gerencias regionales, evitar los retrasos en la toma de decisiones y tener una gestión acorde a sus necesidades.

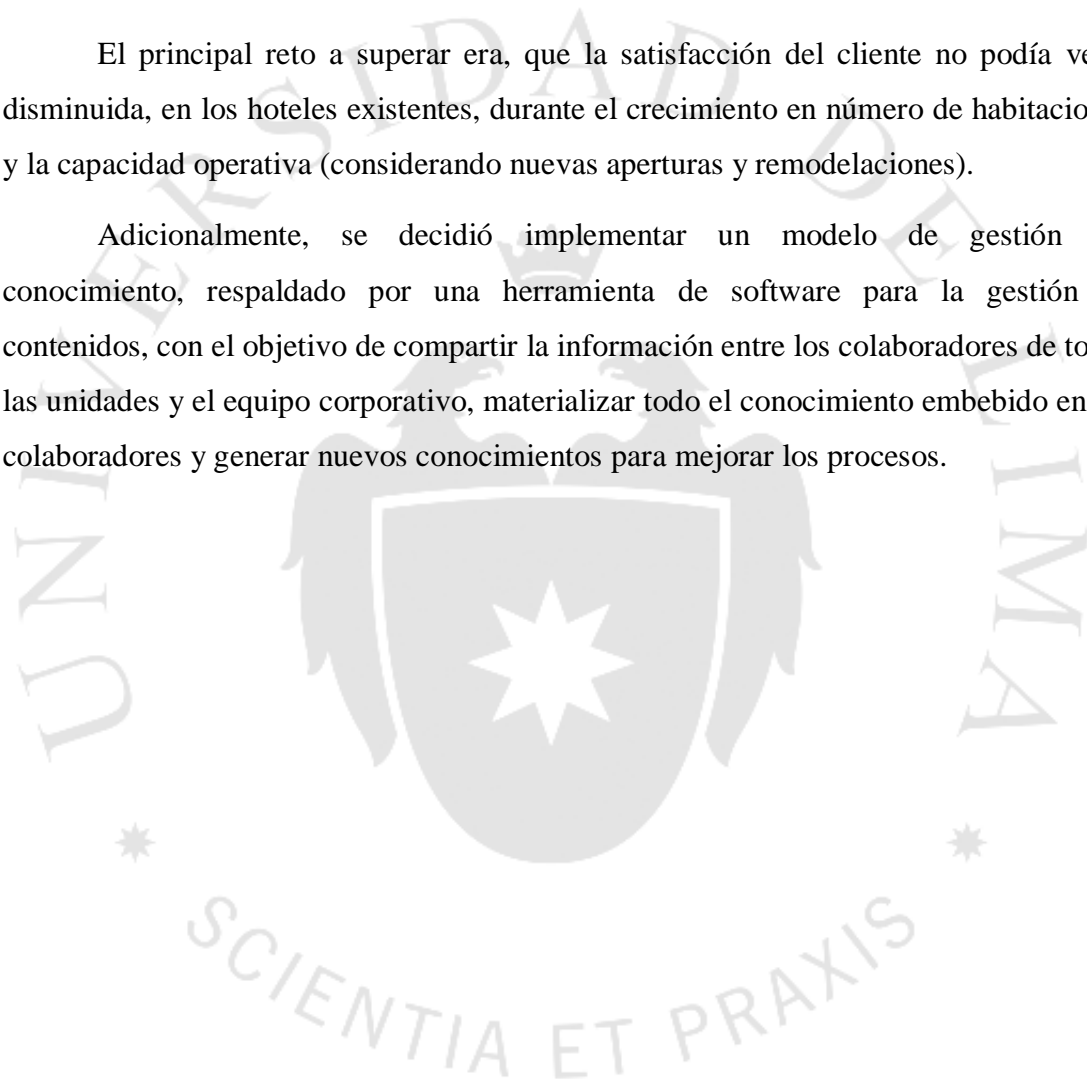
El área de Innovación y Procesos resaltó la necesidad de iniciar un proyecto de rediseño de procesos operativos y administrativos para poder soportar los proyectos mencionados anteriormente y trabajó en la identificación de problemas, detectando que la satisfacción del huésped, en promedio, bordeaba el 80%. Considerando el nuevo

segmento al que se dirigiría la empresa, donde la repetición de uso de servicios del mismo huésped es crítica.

Se realizó un diagnóstico y teniendo en cuenta el límite de tiempo asignado para el proyecto, 12 meses, se tomó la decisión de realizar una implementación ágil de procesos con Design Thinking para los procesos operativos. Para los procesos administrativos se decidió mantener el rediseño, pero únicamente para los procesos prioritarios a regionalizar.

El principal reto a superar era, que la satisfacción del cliente no podía verse disminuida, en los hoteles existentes, durante el crecimiento en número de habitaciones y la capacidad operativa (considerando nuevas aperturas y remodelaciones).

Adicionalmente, se decidió implementar un modelo de gestión del conocimiento, respaldado por una herramienta de software para la gestión de contenidos, con el objetivo de compartir la información entre los colaboradores de todas las unidades y el equipo corporativo, materializar todo el conocimiento embebido en los colaboradores y generar nuevos conocimientos para mejorar los procesos.



DESCRIPTORES TEMÁTICOS

- Design thinking.
- Business Model Canvas
- Value Proposition Canvas.
- Business Process Management (BPM).
- Gestión del conocimiento.
- Kanban, Proyectos Ágiles.
- Gestión Hotelera.



CAPÍTULO I: PROBLEMÁTICA

1.1 Contexto

La empresa es una cadena hotelera peruana perteneciente a un grupo empresarial, actualmente cuenta con un portafolio de 20 hoteles, divididos en tres marcas, ubicados en 10 destinos del circuito turístico del Perú:

- Lujosos: Hoteles altamente confortables y con todos los servicios 5 estrellas.
- Intermedios: Hoteles estratégicamente ubicados para el cliente corporativo y con habitaciones funcionales y servicios adicionales.
- Básicos: Hoteles con acabados básicos, en lugares céntricos.

La participación del mercado en Perú es del 18%, la venta estaba orientada principalmente al segmento receptivo, que es manejada por agencias de viaje y tour operadores.

La principal competencia está identificada para cada tipo de hotel:

- Básicos: Meliá Hoteles y Plaza del Bosque.
- Intermedios: Sonesta Hoteles, Hoteles Costa del Sol y Novotel Hoteles.
- Lujosos: Delfines Hotel y Casino, Westin Hotels & Resort y Swissotel.

La actividad principal de la empresa es la operación de hoteles propios y usufructuados, la misma empresa se encarga de operar los 20 hoteles, no maneja el modelo de franquicias.

La empresa, alineando sus estrategias a las definidas por el grupo, en su planeamiento estratégico 2013 ha establecido un crecimiento al 2018 en tres aspectos principales, denominando esta iniciativa como CRECIMIENTO x3:

- Triplicar EBITDA.
- Triplicar su oferta de habitaciones.
- Triplicar la capacidad operativa que soporte el crecimiento.

Basado en estos objetivos, se iniciaron varias iniciativas, propuestas por las diferentes direcciones de la cadena, entre las cuales y de mayor envergadura fueron:

a) Redistribución de la segmentación de mercado:

Una de las principales barreras que hacían difícil el crecimiento de EBITDA requerido por el negocio, era la fuerte dependencia comercial que existe con Agencias de viaje y Tour operadores, esto llevó a que el modelo de negocio esté orientado a satisfacer, prioritariamente, las necesidades de este cliente, dejando de lado las particularidades que esto contraía:

i. Administración:

- La facturación demanda mayor personal administrativo (equipo saldo a favor exportador).
- Solicitan renegociación de tarifas cada 6 – 12 meses.
- Exigen las tarifas más bajas del mercado para generar mayor cantidad de noches vendidas.

ii. Servicios de hotel:

- Exige mayor flexibilidad y capacidad operativa; ya que se reciben grupos de pasajeros de más de 5 personas.
- Tiempo de consumo en el desayuno (promedio: 52 min).
- Horario regular para el desayuno (7-10 am).
- Permanencia constante en el hotel durante el día.
- Uso de habitaciones (49% dobles, 40% triples y 11% simples).
- Exigencia de un servicio cálido, amable y familiar.

iii. Servicios Alimentos y Bebidas (AyB) y eventos:

- Uso de áreas comunes incluidas en tarifa.
- 84% atención personalizada.
- Exigencia de un servicio cálido, amable y familiar.

La distribución de segmentos de mercado estaba orientada netamente a turismo receptivo, ver Anexo 1.

Por tal motivo, la empresa tomó la decisión de reorientar la fuerza de las ventas hacia el segmento corporativo, el cual provee una mayor rentabilidad y que a su vez demanda menos capacidad operativa y administrativa:

- i. Administración:
 - No se necesita personal para el área de saldo favor exportador.

- ii. Servicios de hotel:
 - Menor tiempo de consumo en el desayuno (promedio: 25min).
 - Horario regular para el desayuno (7-8am).
 - Menor tiempo de permanencia en el hotel durante el día.
 - Uso de habitaciones estándar (80% personales y 20% dobles).
 - Exigencia de servicio estandarizado.

- iii. Servicios Alimentos y Bebidas (AyB) y eventos:
 - Uso de salas de reuniones y eventos.
 - Consumo de AyB estándar con costo máximo de 18%.
 - 80% autoservicio.
 - Exigencia de servicio estandarizado.

El objetivo era alcanzar una redistribución de segmentos mixta, ver Anexo 2.

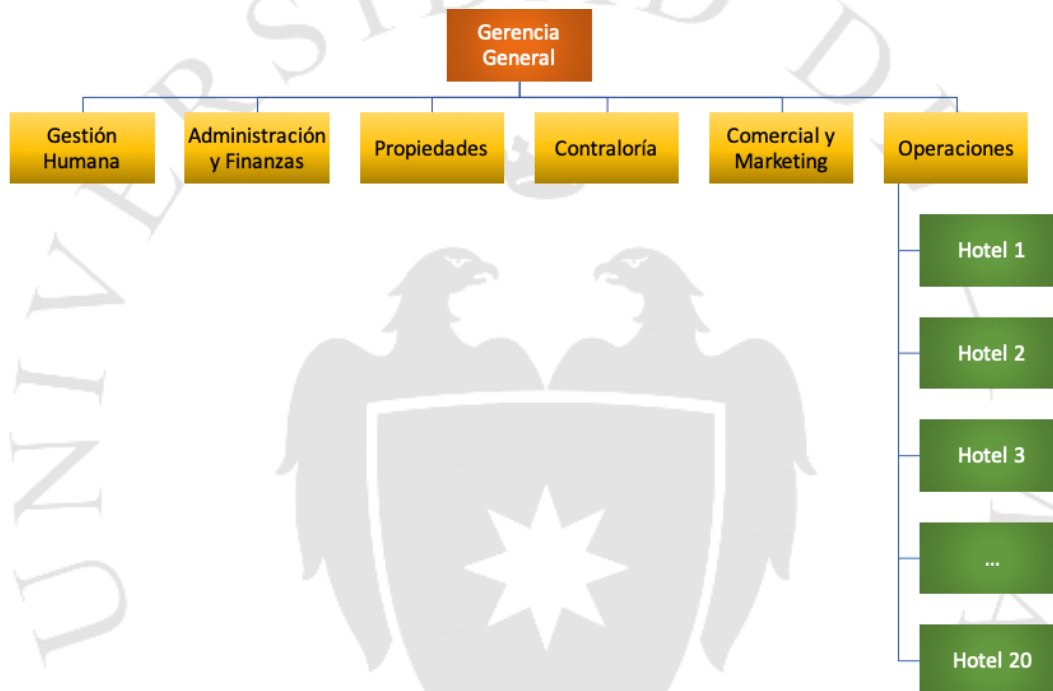
Una diferencia importante entre el segmento corporativo versus el receptivo es el uso repetitivo del hotel por parte del mismo huésped; mientras que los huéspedes del segmento receptivo, en promedio usan un hotel una vez en su vida (menos del 0,001% de huéspedes hacen un reingreso) lo que se busca con el segmento corporativo es lograr la mayor cantidad de reingresos y un uso exclusivo en todos los destinos por parte de las empresas, ya sea para alojamiento o realización de eventos y alquiler de salas de reuniones. Esta particularidad obliga al negocio a tener un estándar de procesos impecable y con un nivel bajo de quejas y reclamos al respecto.

b) Descentralización administrativa/operativa:

Respecto al objetivo de negocio de incrementar la capacidad operativa que soporte el crecimiento, se tenía identificado que la centralización de la Gerencia de Operaciones Corporativa en la ciudad de Lima, ocasionaba demoras en la toma de decisiones en los hoteles, debido a su falta de autonomía y empoderamiento. En el 2013, el organigrama de la cadena mostraba una fuerte dependencia con el Corporativo de Lima, ver Figura 1.1:

Figura 1.1

Organigrama existente – corporativo y hoteles.



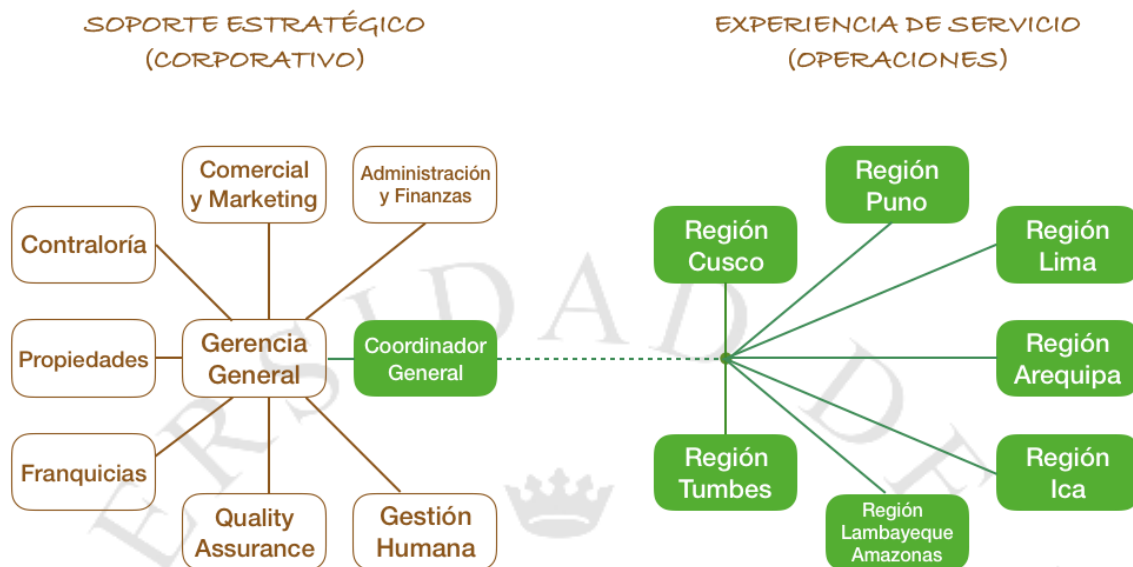
Fuente: Adaptación de Manual de Organización y Funciones. (2012)

Considerando esta oportunidad de mejora, se tomó la decisión de descentralizar la Gerencia de Operaciones en Gerencias Regionales ubicadas a nivel nacional y de manera adicional, se buscó descentralizar algunos procesos administrativos que se desarrollaban únicamente en Lima, correspondientes a las áreas de Gestión Humana, Administración y Finanzas y Comercial.

El nuevo esquema organizacional para el corporativo de Lima y para las nuevas regiones con la responsabilidad de la experiencia del servicio (operación), ver Figura 1.2:

Figura 1.2

Organigrama proyectado de Soporte Estratégico y Experiencia de Servicio.



Fuente: Adaptación de Manual de Operaciones de la empresa. (2014)

Ambos proyectos, así como el proyecto de Desarrollo de habitación modelo por marca, fueron liderados por un asesor corporativo utilizando Design Thinking, alineados a la estrategia del Grupo, tal como lo hizo con Innova School, Cineplanet, etc. Lanzando finalmente su propia empresa de diseño “La Victoria Lab”, de soporte exclusivo para las empresas del grupo.

1.2 Descripción del problema

La principal necesidad identificada por el área de Innovación y Procesos, para poder hacer realidad los 2 grandes cambios (segmentación y descentralización) fue el rediseño de procesos operativos y administrativos.

Se revisó el análisis de los procesos operativos realizado por el área, de manera paralela a los proyectos anteriormente mencionados y los resultados de la satisfacción del huésped eran bajos, en promedio entre todos los hoteles, bordeaba el 80%, y tomando en consideración el nuevo segmento al que se está apuntando, en el cual la repetición de uso por parte del mismo huésped es crítica, estos resultados serían contraproducentes.

En los resultados del análisis se identificó una alta incidencia de errores en la ejecución de los procesos de atención a clientes, como se puede observar en la Tabla 1.1, que se muestra a continuación:

Tabla 1.1

Resultados del análisis de quejas y reclamos por parte de huéspedes

Motivo de queja - agrupado	% de incidencia
Comparación de servicios entre marcas distintas	15
Falla en los procesos de atención a huéspedes	65
Falla en procesos de facturación	10
Falla en infraestructura - Mantenimiento	3
Falla en procesos de servicios de Alimentos y Bebidas	7

Fuente: Elaboración propia. (2013)

Trabajando en la identificación de causas orientadas a las quejas de procesos, se obtuvieron los siguientes resultados:

- a) No se tenía procesos estandarizados ni documentados, la empresa no contaba con documentación formal de los procesos operativos y administrativos que se ejecutan día a día, por lo que no se puede hablar de un estándar de atención y servicio establecido, mucha de la información se encontraba en los colaboradores y se iba transmitiendo de acuerdo a la necesidad y casuística que se les presentaba. Se encontraron esfuerzos independientes en cada área funcional, pero sin ninguna estrategia compartida, esta situación conllevó las siguientes acciones o eventos:
 - i. Un correo electrónico enviado por alguna jefatura, se convierta en manual o instructivo formal de un proceso específico.
 - ii. Cada colaborador le va dando su toque personal, en base a otras experiencias en el puesto en otras entidades y en mayor parte a su criterio.
 - iii. Diferencia de atención en hoteles de la misma marca, pero en diferentes destinos.
 - iv. No ejecución de algunos procesos por desconocimiento.

- v. El conocimiento no fluía, y se quedaba en muy pocos colaboradores.
- b) Los colaboradores no contaban con fuentes formales de consulta; al no tener información documentada formalmente que ayude al colaborador operativo, incluidos los jefes de alojamiento y gerentes de hotel. La toma de decisiones del día a día, se centralizaba en la Gerencia de Operaciones Corporativa de Lima, demorando la participación de los colaboradores y, sobre todo, originando una queja con el huésped. Respecto al colaborador corporativo, el correo electrónico se había convertido en la fuente de información principal y de manera secundaria, carpetas compartidas facilitadas por el área de Tecnologías de Información, lo cual dificulta al colaborador, el identificar la fuente con la información correcta y actualizada.
- c) Inducción ineficiente de colaboradores de recepción; debido a la falta de material informativo y de capacitación, la curva de aprendizaje del colaborador operativo tomaba en promedio 1.5 meses, lo cual, muchas veces, no es operativa ni económicamente factible, ocurriendo casi siempre que los nuevos colaboradores tenían que ir aprendiendo en la operación del día a día y con la información que recibe de su jefatura y compañeros.
- d) No se realizan capacitaciones operativas continuas; no se contaba con un plan general de capacitaciones por puesto de trabajo, la responsabilidad recaía en las jefaturas del área de operaciones corporativa, teniendo en cuenta que existía una persona responsable por cada área (Recepción y Housekeeping, Alimentos y Bebidas, Cocina, Auditoría y Mantenimiento), para los 20 hoteles de la cadena.

Una necesidad secundaria pero que tenía relación directa con los problemas descritos anteriormente, fue el considerar el conocimiento embebido en los colaboradores y los procesos propiamente dichos, como un activo intangible para la empresa. Por tal motivo, fue necesario implementar los procedimientos y herramienta necesarias para su gestión.

De acuerdo a los resultados y en coordinación con la Gerencia General, considerando las restricciones de tiempo para el proyecto y la cantidad de procesos operacionales a trabajar, se tomó la decisión de realizar una implementación ágil de procesos operativos, utilizando la metodología Design Thinking. Esta decisión se alineó

también a la estrategia de la organización en el de dicha metodología como marco para sus proyectos.

Respecto a la descentralización de la gestión administrativa, con la implementación de Regiones a nivel nacional; fue necesario identificar los principales procesos a trasladar y priorizar su rediseño, así como el desarrollo de nuevos puestos de trabajo.

Uno de los principales retos que se tuvo que superar fue, que la satisfacción del cliente no podía verse disminuida en los hoteles existentes, durante el crecimiento en número de habitaciones y la capacidad operativa (considerando nuevas aperturas y remodelaciones).

1.3 Objetivo general

Implementación del 100% de los procesos operativos, rediseño de los 10 procesos administrativos críticos a regionalizar y la implementación de un Sistema de Gestión del conocimiento como soporte, durante 12 meses, con el objetivo de soportar el crecimiento del EBITDA, la capacidad operacional y la ofertada.

1.4 Objetivos específicos del proyecto

- Implementar el 100% de los procesos operativos de las áreas de recepción, housekeeping, alimentos y bebidas, auditoría y mantenimiento.
- Rediseñar los 10 procesos administrativos críticos a regionalizar de las áreas de Logística operacional, Gestión Humana, Contraloría y Comercial.
- Lograr que el Sistema de Gestión del Conocimiento sea la principal fuente de información y retroalimentación de procesos y estándares de la empresa.
- Poner a disposición la información correcta y oportuna para el colaborador que la necesite en el momento que la necesite.
- Lograr un 80% de utilización del sistema de gestión, en consultas de información de los colaboradores al 2015.
- Lograr que el Sistema de Gestión del Conocimiento sea la herramienta de soporte principal para el estudio de los colaboradores previo a las evaluaciones de conocimiento operacional.

- Lograr que el Sistema de Gestión del Conocimiento sea la herramienta de soporte principal para el estudio de los colaboradores previo a las evaluaciones de conocimiento operacional.
- Lograr que el Sistema de Gestión del Conocimiento sea la herramienta de soporte para la toma de decisiones de las nuevas regiones.



CAPÍTULO II: DEFINICIÓN DEL PROYECTO

2.1 Alcance inicial

El alcance del proyecto se esquematizó en cuatro frentes: Rediseño de estructura de trabajo y análisis de nuevo modelo de negocio, Diseño e implementación Procesos Operacionales y Rediseño de Procesos Administrativos y la Implementación de un Sistema de soporte para la Gestión del Conocimiento, los cuales se detallan a continuación:

- a) Modelo de negocio y Estructura de trabajo:
 - Rediseño del modelo de negocio utilizando Business Model Canvas, con el objetivo de identificar las necesidades corporativas y entendimiento del modelo por parte del equipo de proyecto.
 - Diseño de taxonomía corporativa.
 - Diseño y definición de formato para procesos administrativos.
 - Diseño y definición de formatos de secuencias de servicio (indican la ejecución de un conjunto de actividades en un orden específico) y procedimientos estándar de operación (SOP, por sus siglas en inglés, es un conjunto de instrucciones, paso a paso, desarrolladas para ayudar a los trabajadores a llevar a cabo operaciones rutinarias complejas).

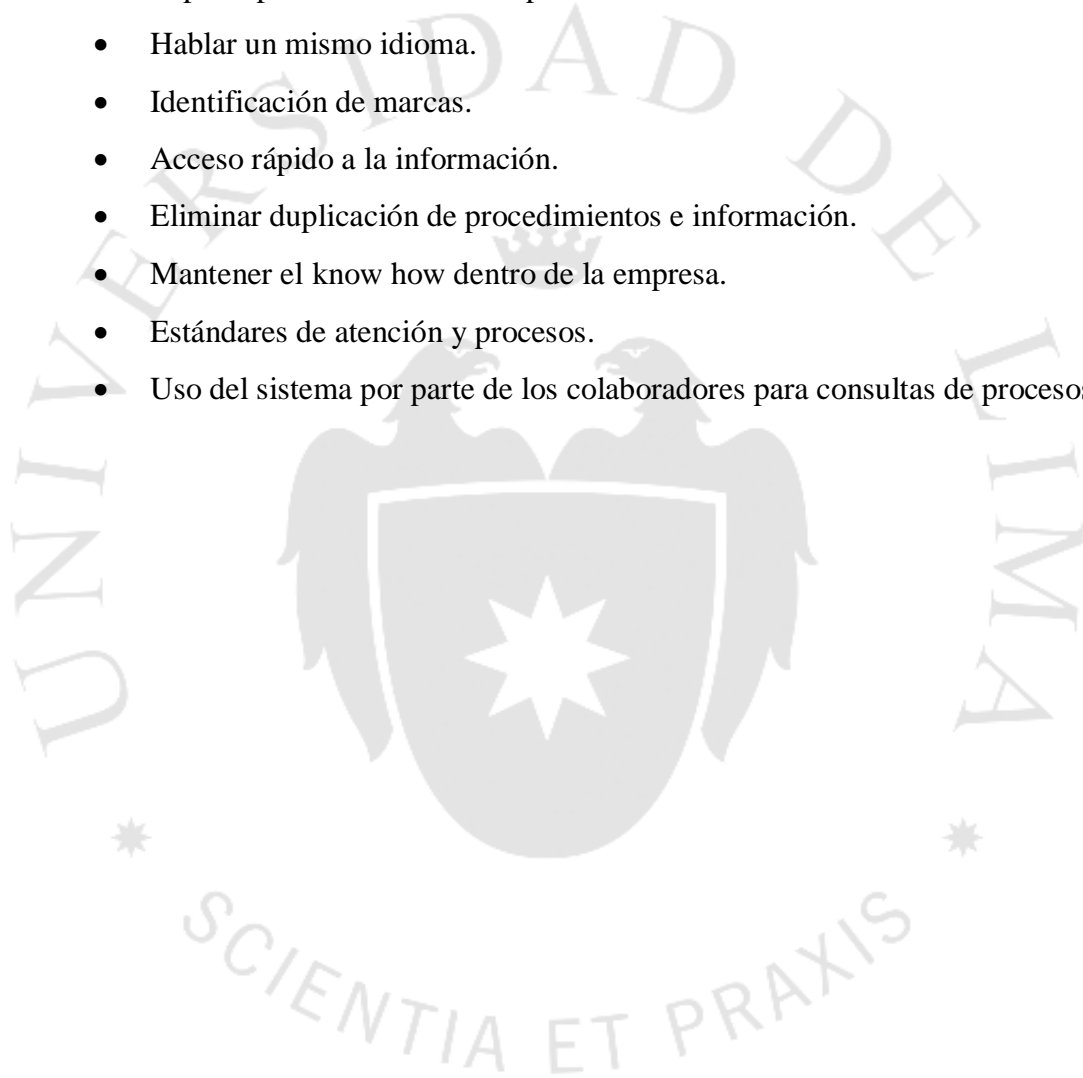
- b) Diseño e implementación de Secuencias de Servicio operacional: Para el tema operacional, se trabajó el diseño de los procesos desde cero, utilizando metodología Design Thinking.
A continuación, se detallan las secuencias a diseñar:
 - Diseño de Secuencias:
 1. Recepción.
 - a. Check In.
 - b. Check Out.
 - c. Cierre de turno.
 - d. Gestión de quejas y Libro de reclamaciones.
 - e. Venta Walk-in (clientes al paso, que llegan al hotel por su propia cuenta y sin reserva).

- f. Facturación.
 - 2. Housekeeping.
 - a. Inicio de turno y preparación para el turno.
 - b. Servicio de limpieza de habitaciones ocupadas.
 - c. Servicio de limpieza de habitaciones en salida.
 - d. Servicio de retoque de habitaciones vacantes limpias.
 - e. Servicio de limpieza de áreas públicas.
 - f. Servicio de Cobertura de habitaciones.
 - g. Cierre de turno.
 - h. Servicio de Lavandería.
 - 3. Alimentos y Bebidas.
 - a. Servicio de seteo y atención de desayuno buffet.
 - b. Servicio de seteo y atención de almuerzo buffet.
 - c. Servicio de seteo y atención de almuerzo a la carta.
 - d. Servicio de seteo y atención de cena a la carta.
 - e. Gestión de Eventos y Banquetes.
 - f. Servicio de seteo, atención y cierre de Bar.
 - g. Servicio de atención de Room service.
 - 4. Auditoría nocturna.
 - 5. Mantenimiento
 - a. Gestión de mantenimiento preventivo.
 - b. Gestión de mantenimiento correctivo.
 - c. Gestión de mantenimiento de Piscinas.
 - Desarrollo de pruebas piloto para cada secuencia de servicio.
 - Documentación secuencias de servicio y procedimientos estándar de operación (SOP).
- c) Procesos Administrativos: El área administrativa priorizó 10 procesos críticos que serían los primeros en regionalizar, para esta etapa se trabajó metodología tradicional para mejora de procesos:
- Mapeo de la situación actual y rediseño de los siguientes procesos:
 - 1. Logística
 - a. Gestión de Compras.

- b. Gestión de almacén de hotel.
- 2. Recursos humanos
 - a. Selección y contratación de personal.
 - b. Programación y control de asistencia operativa.
 - c. Gestión de ingreso y salida de personal.
- 3. Ventas y Reservas
 - a. Gestión de ventas Corporativas.
 - b. Gestión de ventas por agencias de viaje online (OTA, por sus siglas en inglés).
 - c. Gestión de Reservas.
- 4. Auditorías de Hotel
 - a. Auditoría mensual de servicio.
 - b. Auditoría mensual administrativa.
 - Desarrollo de pruebas piloto para cada proceso.
 - Documentación de manuales de proceso.
- d) Sistema de Gestión del Conocimiento:
 - Generación de casos de uso.
 - Diseño de prototipos para herramienta de gestión.
 - Desarrollo, implementación y configuración de software:
 1. Implementación de servidor de base de datos y aplicaciones.
 2. Creación del repositorio de documentos.
 3. Estructura de carpetas.
 4. Búsqueda de documentos por diversos criterios.
 5. Formulario de documento.
 6. Control de Versiones.
 7. Visualización de documentos.
 8. Búsqueda de documento tipo Google en función al nombre del archivo y del contenido.
 9. Pruebas de funcionalidad.
 - Carga de información al sistema de gestión.
 - Capacitación usuarios líderes y a administradores del sistema.

2.2 Beneficios esperados

- Incrementar la satisfacción del cliente a un 95% en promedio de todas las unidades.
- Reducir a 5% las quejas y reclamos respecto a procesos y estándares de servicio.
- Brindar acceso remoto a la información a las 20 unidades.
- Soporte para el crecimiento operacional sostenible.
- Hablar un mismo idioma.
- Identificación de marcas.
- Acceso rápido a la información.
- Eliminar duplicación de procedimientos e información.
- Mantener el know how dentro de la empresa.
- Estándares de atención y procesos.
- Uso del sistema por parte de los colaboradores para consultas de procesos.



2.3 Interesados

2.3.1 Áreas impactadas y principales representantes:

Tabla 2.1

Matriz de Interesados

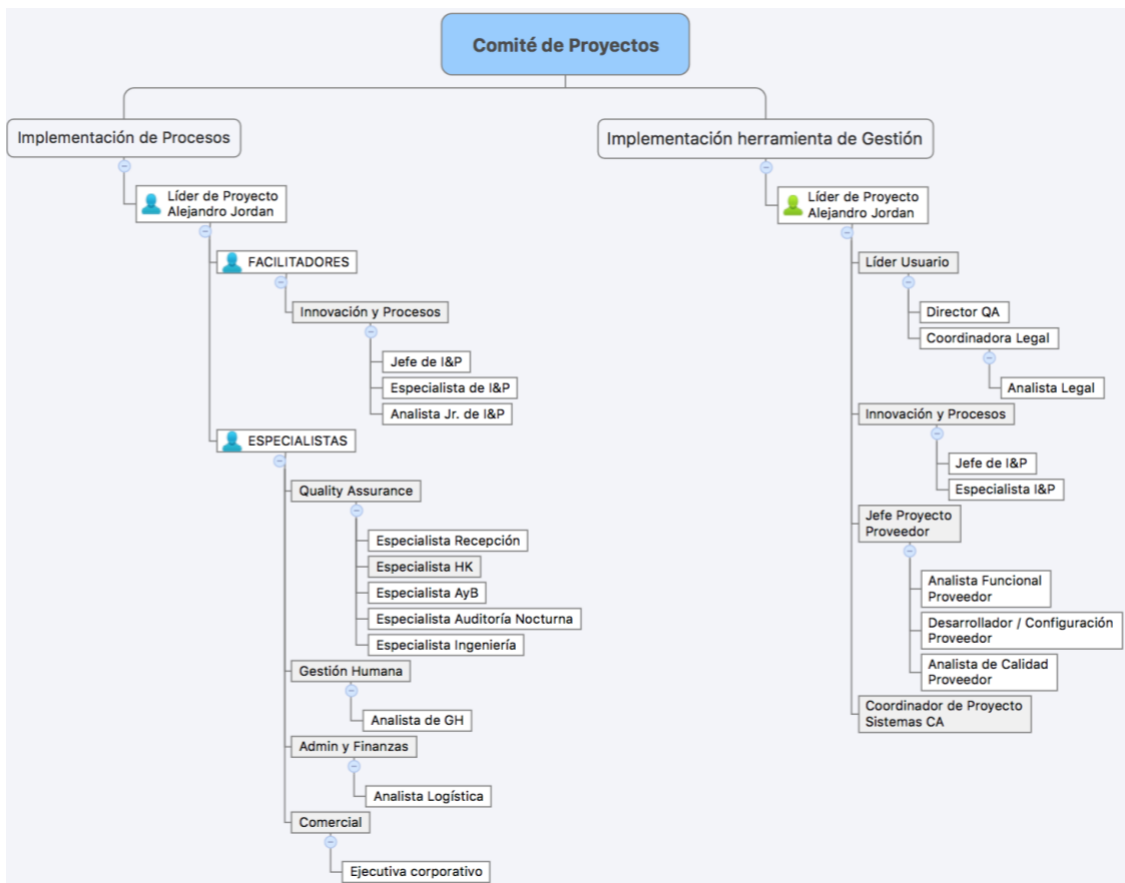
Matriz de Interesados								
Nombre del proyecto:			KM			Fecha:		
Líder del proyecto:			Alejandro Jordan			Versión:		1
Posición	Requisitos	Expectativas	Poder A, M, B		Interes A, M, B		Clasif	
CEO	Implementación para el soporte al crecimiento x3	Crecimiento x3 con una operación sostenible	A	3	A	3	MA	9
QA Director	Contar con información de estándares de procesos por marca para facilitar las capacitaciones y control	Que la información esté disponible para todo el equipo operativo y permita generar feedback y mejora continua	A	3	A	3	MA	9
HR Director	Contar con información de procesos nuevos adecuados para las regiones	Que la información esté disponible para todo el equipo de regiones y controlar que el equipo corporativo sea el único que pueda publicar. Necesita que las regiones se manejen igual que el corporativo.	A	3	A	3	MA	9
Comercial Director	Estructura de procesos para el cambio de orientación de segmentos.	Plataforma con información actualizada y procesos estándar para los nuevos equipos regionales.	A	3	A	3	MA	9
Gerentes Regionales	Soportar el desarrollo de las regiones como hub's.	Contar con información correcta cuando sus equipos la necesiten.	M	2	A	3	A	6
Coordinadora Legal	Contar con una plataforma de información compartida.	Brindar resúmenes y alarmas para los colaboradores con gestión	A	3	A	3	MA	9
Jefe de Seguridad corporativa	Contar con una plataforma de información compartida.	Brindar info y alarmas para los colaboradores con gestión de seguridad y transporte en las unidades.	M	2	M	2	M	4
Jefe ventas corporativo	Contar con información de estándares de procesos de atención orientados al cliente coporativo	Que la información esté disponible para todo el equipo operativo y permita generar feedback y contar con una única fuente de info.	M	2	A	3	A	6
Jefe Logística Corporativa	Contar con una base de datos de activos de operación.	Información de activos de operación hoteleros, normalizados, compartidos con los regionales.	M	2	M	2	M	4
Especialistas	Contar con información de procesos nuevos adecuados para las regiones	Que la información esté disponible para todo el equipo de regiones y controlar que el equipo corporativo sea el único que pueda publicar. Necesita que las regiones se manejen igual que el corporativo.	B	1	A	3	M	3
Líder de Proyecto (Alejandro Jordan)	Tener un plan de proyecto elaborado y solido para el desarrollo	Cumplir con las expectativas de los interesados	A	3	A	3	MA	9
Equipo de proyecto	Cumplir con el desarrollo del proyecto.	Cumplir con los entregables del proyecto en Alcance, Costo, tiempo y calidad.	M	2	A	3	A	6
Coordinador de Sistemas CA	Controlar el desarrollo del del software.	Lograr que el equipo de I&P logre sus objetivos.	A	3	A	3	MA	9
Proveedor	Obtener de manera oportuna toda la información solicitada para el desarrollo de sus actividades.	Cumplir con lo ofrecido para obtener futuros contratos.	B	1	A	3	M	3
Comité de Proyectos	Cumplir con el desarrollo del proyecto aprobado.	Cumplir los requisitos de Alcance, Costo, tiempo y calidad.	A	3	A	3	MA	9

Fuente: Elaboración propia. (2013)

2.3.2 Organigrama y matriz RACI del proyecto:

Figura 2.1

Organigrama de Proyecto



Fuente: Elaboración propia. (2013)



Tabla 2.2

Matriz RACI

ROL Entregable de Proyecto (o actividades)	Sponsor Ejecutivo	Sponsors de Proyecto	Comité de Proyectos	Líder de Proyecto	Facilitadores	Especialistas	Coordinador Sistemas CA	Jefe de Proyecto	Analista Funcional	Desarrollador	Analista de Calidad
	LIDERAZGO			EQUIPO DE PROYECTO				RECURSOS EXTERNOS			
INICIACIÓN											
Revisión de requerimiento	C		C	A/R							
Presentar requerimiento	I	I	I	A/R							
Preparar enunciado de trabajo procesos	I	C		A/R	C/I	C/I	C/I				
Preparar enunciado de trabajo sistemas	I			A			C/I	R/C	R/C	C	
Desarrollar Business Case	I	C	I	A/R	C/I	C/I	C/I	C	I	I	
Identificación de interesados	I	C/I	I	A/R	C/I	C/I	C/I	I	I	I	I
Generar Project Charter	C/I	C/I	I	A/R	C/I	C/I	C/I	C/I	I	I	
PLANIFICACIÓN											
Generar EDT de proyecto		I		A/R	C/I	C/I	C/I				
Generar Cronograma de proyecto	I	I	I	A/R	C/I	C/I	C/I				
Gestionar outsourcing desarrollo sw			I	A/C	I	I	C/I	R	C/I	C/I	
Generar Cronograma desarrollo sw			I	A/C	I	I	C/I	R	C/I	C/I	
Generar métricas y listas de verificación			I	A	R	I	C/I	C/I			I
Generar plan para Riesgos del proyecto	I	I	I	A/R	C/I	C/I	C/I	C/I	I	I	I
Generar Matriz de interesados	C/I	C/I	I	A/R	C/I	C/I	I	I			
EJECUCIÓN											
Desarrollar entregables procesos	I	I	I	A/R	R	C/I	I				
Desarrollar entregables sistemas			I	A/I/C	C/I		C/I	R	R	R	R
Gestión de la Ejecución		I	C/I	A/R	I	I	I	I			
Generar reportes de seguimiento	I	I	I	A	R	I	I	R			R
CONTROL											
Control integrado del Cambio	I	I	C/I	A/R	C/I	C/I	C/I	R			C
CIERRE											
Generar Lecciones aprendidas	C	C	C	A	R	C	C/I	C			C
Generar reporte de cierre	I	I	I	A/R	C/I	I	I	I	I	I	I

Fuente: Elaboración propia. (2013)

2.3.3 Descripción de las funciones del Bachiller:

- Desarrollo de la propuesta y presentación al Comité de Proyectos.
- Definición de objetivos y alcance del proyecto.
- Gestión del cliente interno y stakeholders.
- Gestión del proyecto en: Tiempo, costo, calidad, recursos humanos y riesgos.
- Dirección en el Desarrollo de procesos.
- Desarrollo de procesos, Secuencias de Servicio y SOP's
- Seguimiento y control en la ejecución de la implementación de la herramienta de gestión.
- Desarrollo de la funcionalidad y casos de uso.
- Gestión y dirección del equipo.
- Seguimiento y control de los proyectos.
- Cierre del proyecto.

2.3.4 Aporte del Bachiller en el Proyecto Profesional:

- Venta interna del proyecto para conseguir patrocinadores y el presupuesto necesario.
- Capacitación al equipo de facilitadores en el desarrollo de proyectos Design Thinking.
- Incentivar el uso de Design Thinking para el desarrollo de nuevos procesos y servicios, se logró inclusive que el desarrollo de diseño de las nuevas habitaciones modelo se desarrollen con dicha metodología. A la fecha, todos los procesos nuevos o redefiniciones consideran al cliente usuario (persona) como el centro del análisis, se logró instaurar reuniones de trabajo con clientes, usuarios y clientes potenciales para identificar mejoras y nuevos servicios.
- Utilización de tableros Kanban para el control y seguimiento de las actividades de los facilitadores y especialistas, logrando mantener un flujo de trabajo constante. Debido a los constantes viajes del equipo entre los 18 destinos, no se pudo manejar un tablero fijo, por lo que se utilizó de la herramienta Trello para el control de los tableros.

- Lograr que la organización considere el conocimiento embebido en la organización como uno de sus principales activos y, por ende, inviertan recursos (dinero, tiempo y recurso humano) para lograr gestionarlo.
- Implementar e incentivar la metodología y herramientas de Gestión de Proyectos – PMI, luego de finalizado el proyecto, también se desarrolló la metodología ad-hoc y herramientas para los proyectos de apertura de nuevas unidades.
- Utilización de herramientas para prototipos de sistemas.

2.4 Cronograma y riesgos iniciales del proyecto

2.4.1 Riesgos iniciales e impacto:

Uno de los principales riesgos que consideraba el equipo de Innovación y Procesos era la falta de metodología en gestión de proyectos en la empresa y la poca experiencia en proyectos del equipo de operativo y administrativo.

Para el CEO, existía el temor de que el desarrollo del proyecto interfiera en la operación diaria y poder afectar la satisfacción del cliente aún más, es por este motivo, que se identificó el riesgo de un posible cambio de prioridades en la empresa si es que esto ocurría en algún momento.

La identificación de riesgos detallada, así como su impacto, se pueden ver en la Tabla 2.3:

Tabla 2.3

Matriz de Riesgos del Proyecto

ANALISIS DE RIESGOS NEGATIVOS O AMENAZAS													
Proyecto: KM									Versión:			Fecha:	
									CLASIF. INFO.				
Líder de Proyecto: Alejandro									General		Interna		Confidenc
Riesgo Núm.	Nombre riesgo	Estado (A, C, P)	Prob (A, M, B)	Puntaje	Imp (A,M,B)	Puntaje	Clasif Cualit	Ponderacion	Sev (A,M,B)	Puntaje	Clasif Cuant	NPR	Plan requerido
1	Recursos humanos insuficientes	A	M	2	A	3	A	6	A	3	MA	18	C,T,E,M
2	Equipo alineado al objetivo de a empresa	A	B	1	A	3	M	3	A	3	A	9	T,E,M
3	Disponibilidad de usuarios criticos	A	B	1	A	3	M	3	M	2	M	6	E,M
4	Falta de normas de gestión de proyectos	A	A	3	M	2	A	6	M	2	A	12	T,E,M
5	Falta de capacitación del personal	A	B	1	M	2	B	2	M	2	B	4	A
6	Fallas de calidad de proveedores	A	B	1	A	3	M	3	A	3	A	9	T,E,M
7	Procesos heredados no tienen documentación	A	A	3	M	2	A	6	B	1	M	6	E,M
8	El proyecto interrumpe las operaciones	A	A	3	B	1	M	3	M	2	M	6	E,M
9	Problemas de rendimiento del equipo del proyecto	A	B	1	A	3	M	3	A	3	A	9	T,E,M
10	Cambio de prioridades de la empresa	A	B	1	A	3	M	3	A	3	A	9	T,E,M
11	Cambios de alcance del proyecto	A	A	3	M	2	A	6	B	1	M	6	E,M
12	Descompostura de los equipos	A	B	1	A	3	M	3	A	3	A	9	T,E,M
13	Los usuarios tienen expectativas inexactas	A	M	2	A	3	A	6	A	3	MA	18	C,T,E,M
14	Supuestos no validos	A	B	1	A	3	M	3	A	3	A	9	T,E,M

Fuente: Elaboración propia. (2013)

2.4.2 Cronograma:

Para una mejor gestión, se generó un solo cronograma incluyendo tanto el desarrollo de procesos, así como el de la herramienta. Se planificó para que cada uno de los procedimientos operativos será desarrollado en una ciudad distinta, por lo que fue necesario generar una etapa de adecuación de secuencias de servicio y SOP's para cada unidad. El cronograma, de alto nivel, se pueden ver en la siguiente tabla:

Tabla 2.4

Cronograma de Proyecto

CRONOGRAMA PROYECTO CASA ANDINA X3					
ID	NOMBRE DE ACTIVIDAD	DURACIÓN	INICIO	FIN	PREDEESORAS
1	PROYECTO IMPLEMENTACIÓN PROCESOS Y KM	226,125 days	1/04/13 08:00	11/02/14 08:59	
2	Kick Off (Lima)	0,5 days	1/04/13 08:00	1/04/13 13:00	
3	DESARROLLO DE PROCESOS	225,75 days	1/04/13 08:00	10/02/14 15:00	
4	Generación de taxonomía corporativa	2 days	1/04/13 08:00	2/04/13 17:00	
5	Generación de plantillas de formatos Procesos / Secuencias / SOP's	3 days	3/04/13 08:00	5/04/13 17:00	4
6	PROCEDIMIENTOS RECEPCIÓN	35 days	8/04/13 08:00	24/05/13 17:00	
26	PROCEDIMIENTOS HK	35,5 days	27/05/13 08:00	15/07/13 13:00	
46	PROCEDIMIENTOS AyB	34,25 days	27/05/13 08:00	12/07/13 10:00	
66	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA NOCTURNA Y DE HOTEL	28 days	12/07/13 10:00	21/08/13 10:00	
86	PROCEDIMIENTOS MANTENIMIENTO	32,5 days	15/07/13 13:00	28/08/13 17:00	
106	PROCEDIMIENTOS RECURSOS HUMANOS	35 days	29/08/13 08:00	16/10/13 17:00	
126	PROCEDIMIENTOS VENTAS Y RESERVAS	38 days	21/08/13 10:00	14/10/13 10:00	
146	PROCEDIMIENTOS LOGÍSTICA	40 days	14/10/13 10:00	9/12/13 10:00	
166	ADECUACIÓN A LOS DEMAS HOTELES Y REGIÓN	45,5 days	9/12/13 10:00	10/02/14 15:00	
167	PLANIFICAR	2,5 days	9/12/13 10:00	11/12/13 15:00	
170	IMPLEMENTACIÓN	43 days	11/12/13 15:00	10/02/14 15:00	
192	IMPLEMENTACIÓN DE KM	85,375 days	21/08/13 10:00	18/12/13 14:00	
193	MODELO DE GESTIÓN	10,5 days	21/08/13 10:00	4/09/13 15:00	
200	DESARROLLO DE HERRAMIENTA	74,875 days	4/09/13 15:00	18/12/13 14:00	
259	CIERRE DE PROYECTO	0,375 days	10/02/14 15:00	11/02/14 08:59	
260	Entrega de documentacion final	0,188 days	10/02/14 15:00	10/02/14 16:30	258;191
261	Presentación de reporte de lecciones aprendidas.	0,125 days	10/02/14 16:30	11/02/14 08:30	260
262	Aprobación de acta de cierre de proyecto	0,062 days	11/02/14 08:30	11/02/14 08:59	261

Fuente: Elaboración propia. (2013)

El cronograma detallado puede ser revisado en la sección de anexos, ver Anexo 3.

CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL PROYECTO

3.1 Iniciación:

Uno de los principales retos a afrontar, fue la aprobación del proyecto, se presentó el flujo de caja proyectado a 5 años, para validar la factibilidad del mismo y el tiempo de recuperación, pero la propuesta fue inicialmente observada.

El comité de gerencia estaba de acuerdo con la necesidad de rediseño de procesos operativos y administrativos y tener una herramienta para gestionar el conocimiento, pero no se había contemplado una inversión de envergadura en el presupuesto del año.

En la Tabla 3.1 se puede revisar el flujo presentado a dicho comité, considerando los siguientes supuestos:

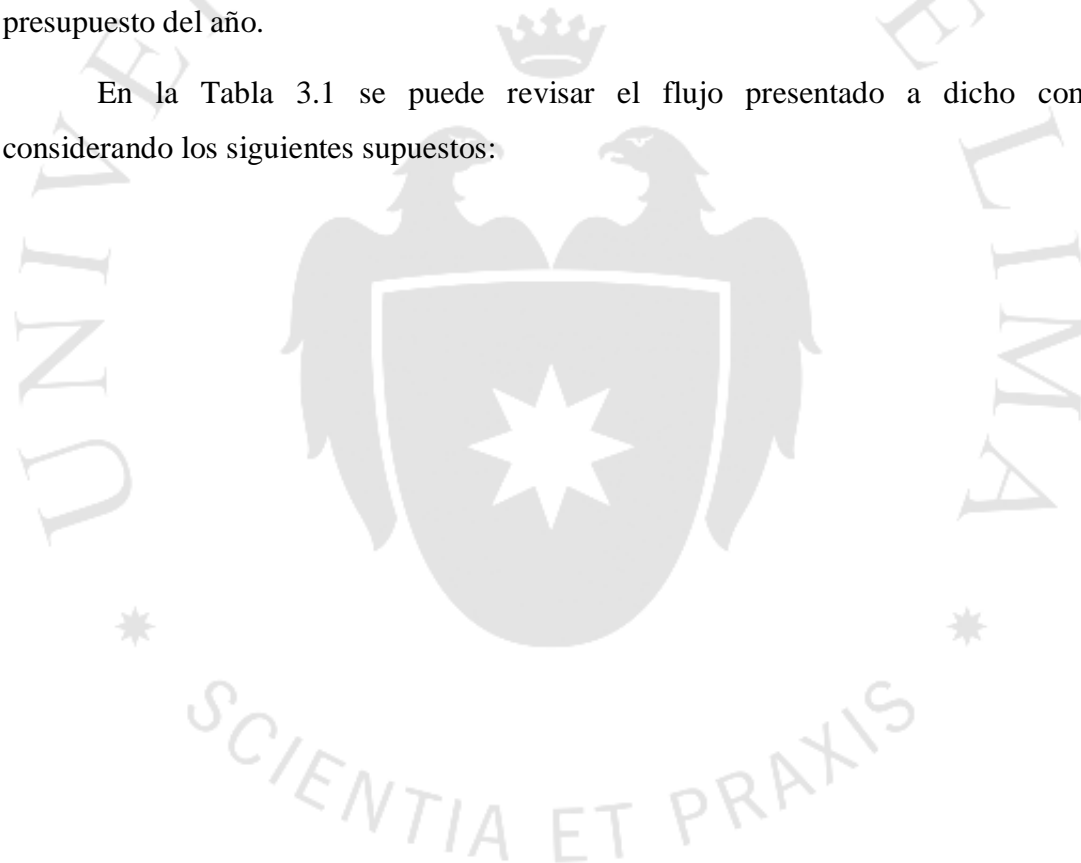


Tabla 3.1

Flujo de caja proyectado

		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
Supuestos											
INGRESOS											
Reclamos realizados en un año		60		60		60		60		60	
Porcentaje de quejas realizadas - teórico		10%		10%		10%		10%		10%	
Clientes potenciales a retener en un año		600		600		600		600		600	
Consumo promedio por habitación corpo		\$97.89		\$97.89		\$99.85		\$101.84		\$103.88	
% de retención de clientes		30%		70%		100%		100%		100%	
EGRESOS											
Costo mensual por licencia		\$6.25		\$6.25		\$6.38		\$6.50		\$6.63	
Número de usuarios		100		100		100		150		150	
Meses a utilizar		1		12		12		12		12	
Ingresos											
Ingresos adicionales x retención		17,620 100.0%		41,114 100.0%		59,909 100.0%		61,107 100.0%		62,329 100.0%	
Total Ingresos		\$17,620 100%		\$41,114 100%		\$59,909 100%		\$61,107 100%		\$62,329 100%	
Egresos											
Pago por licencias y hosting		585 3.3%		7,500 18.2%		7,650 12.8%		11,705 19.2%		11,939 19.2%	
Planilla I&P		64,590 366.6%		16,111 39.2%		0 0.0%		0 0.0%		0 0.0%	
Planilla equipo		9,190 52.2%		0 0.0%		0 0.0%		0 0.0%		0 0.0%	
Adicionales		1,000 5.7%		1,000 2.4%		0 0.0%		0 0.0%		0 0.0%	
Viajes		1,500 8.5%		0 0.0%		0 0.0%		0 0.0%		0 0.0%	
Margen:		-\$59,245 -336.2%		\$16,503 40.1%		\$52,259 87.2%		\$49,402 80.8%		\$50,390 80.8%	
IMPLEMENTACIÓN DE SHAREPOINT		\$15,000									
		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
TIR 5 años		32.9%									
VAN 5 años		\$49,073.5									
FLUJO ACUMULADO		-\$15,000		-\$74,245		-\$57,742		-\$5,483		\$43,919	
										\$94,310	

Fuente: Elaboración propia. (2013).

- a) Cálculo de los ingresos adicionales supuestos que significaría la realización del proyecto:
- El 2012 se registraron 60 quejas correspondientes a ejecución de procesos.
 - De acuerdo al criterio de la dirección comercial, solo el 10% de clientes con una mala experiencia, registran su reclamo y no volverán a usar el servicio.
 - Entonces, se tiene un aproximado 600 clientes que ya no volverán.
 - De acuerdo al consumo promedio, en alojamiento y alimentos y bebidas, de USD\$ 97.89, tenemos USD\$ 58,734 que se perderían si no se realiza el proyecto.
 - Para este ingreso adicional; El primer año se logrará retener solo el 30%, para el segundo año el 70% y el 100% a partir del año 3.
- b) Los egresos que se consideraron fueron:
- USD\$ 15,000 para la implementación y configuración de la herramienta.
 - Hosting:
 1. Costo mensual x cuenta → USD\$ 6.25.
 2. Número de usuarios iniciales → 100.
 3. Costo total mensual → USD\$ 625.00.
 4. Costo total x un año → USD\$ 7,500.00. Para el primer año, solo se considera el 8.3% por el uso de un mes en el primer año.

Paralelamente, se tomó la decisión de buscar entre los directores de la empresa, un patrocinador adicional para el proyecto, que pueda brindar parte de su presupuesto al proyecto y lograr su aprobación. Luego de varias reuniones con diferentes áreas de la empresa, se identificó que el área de Contraloría tenía asignado un presupuesto para el desarrollo de una herramienta que soporte la gestión documental de manera exclusiva para su departamento Legal. Se conversó con la responsable del departamento, para determinar sus necesidades y validar si el proyecto podría cubrirlas. Se identificó que el alcance inicial de la herramienta cubría gran parte de las funcionalidades solicitadas por el departamento Legal y se hace un listado de lo faltante para poder validar el desarrollo con el proveedor.

Al incluir esta nueva funcionalidad para el departamento Legal, no debería incrementar el monto a invertir en el mismo, por lo que se negoció con el proveedor

para poder lograrlo. Con esta nueva funcionalidad, se agregó al alcance inicial del proyecto los siguientes puntos:

Herramienta de Gestión de contenidos para soporte de Área Legal:

- Generación de casos de uso.
- Diseño de prototipos para herramienta de gestión.
- Desarrollo, implementación y configuración de software:
 1. Formulario de documento.
 2. Alertas de vencimiento por documento.
 3. Pruebas de funcionalidad.
- Carga de documentación legal al sistema de gestión.
- Capacitación usuarios líderes.

Todos los desarrollos, en su mayoría tercerizados, habían sido liderados por el equipo de Tecnologías de Información, pero para este proyecto se propuso el liderazgo por el equipo de Innovación de Procesos debido a:

- Estaba considerado como una etapa adicional dentro del proyecto de original.
- No se consideraba un desarrollo como tal, se considera más una configuración del sistema para cumplir con las funcionalidades solicitadas.
- Existe experiencia de Gestión de Proyectos en el equipo de Innovación y Procesos.
- Se tienen sólidos conocimientos en la experiencia del usuario en el equipo de Innovación y Procesos por lo que se podrían modelar cada uno de las interfaces usuario que se necesitan para cada caso de uso.
- Debido a las restricciones de tiempo, se necesita tiempo dedicado al proyecto y el área de Tecnologías de Información tiene varios proyectos en desarrollo, entre los cuales, los más importantes son:
 1. Implementación de Extranet para agencias de viaje.
 2. Implementación de nueva red internet para los hoteles.
 3. Implementación de Market metrics.
 4. Implementación de Redes y sistemas hoteleros para nuevas unidades.
 5. Automatización de reporte de producción.
 6. La gran parte del equipo Tecnologías de Información tiene a responsabilidad de continuidad operativa de los sistemas hoteleros.

En negociación con el jefe de Tecnologías de Información de la cadena respecto al tema, se aceptó que el área de Innovación de Procesos liderará el proyecto completo, pero tendría dentro del equipo un recurso correspondiente al área de Tecnologías de Información a medio tiempo con las siguientes responsabilidades:

- Reportar avances al Líder de Equipo.
- Hacer seguimiento al proveedor.
- Único nexo con el proveedor para las coordinaciones diarias.
- Coordinación con equipos para agendar las reuniones de seguimiento.

En base a estas negociaciones y coordinaciones se generó el acta de proyecto, para manejo interno, que se muestra en la sección de anexos, ver Anexo 4.

3.2 Planificación:

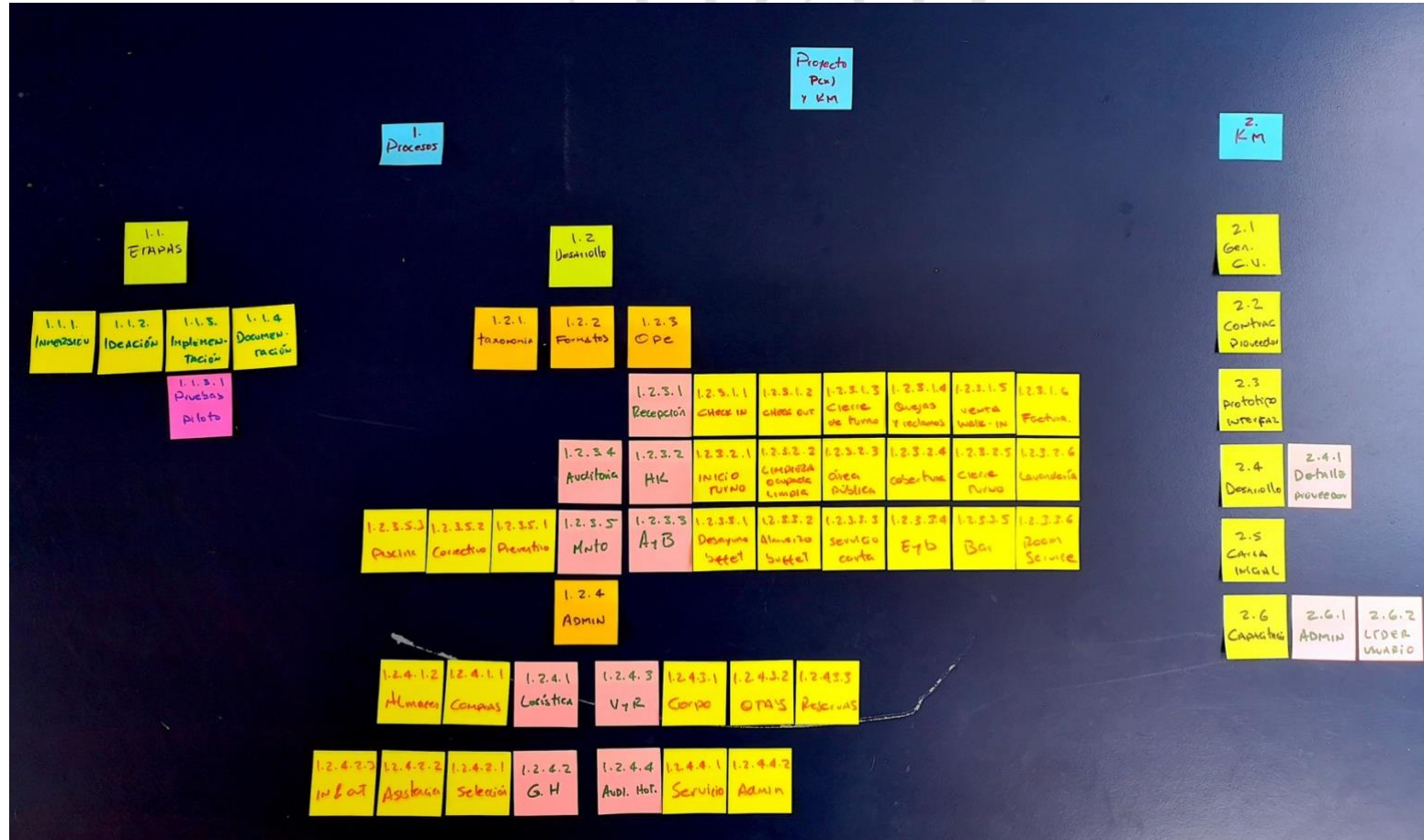
3.2.1 Planificación del Alcance:

Para la planificación del alcance era muy importante tener claro que el equipo operativo y administrativo no habían participado de un proyecto similar anteriormente, lo cual significó un reto para el equipo Innovación y Procesos para lograr la participación y el involucramiento continuo de todos. Por este motivo, se tuvo una reunión inicial para explicar el objetivo e importancia de la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) y la metodología participativa a seguir.

A continuación, se generó el EDT del proyecto con un enfoque participativo, dinámico y sobre todo evitar que todos estén concentrados en una o un par de computadoras. Del trabajo del equipo se obtuvo como resultado el primer EDT, ver Figura 3.1:

Figura 3.1

Estructura de Desglose de Trabajo de proyecto inicial

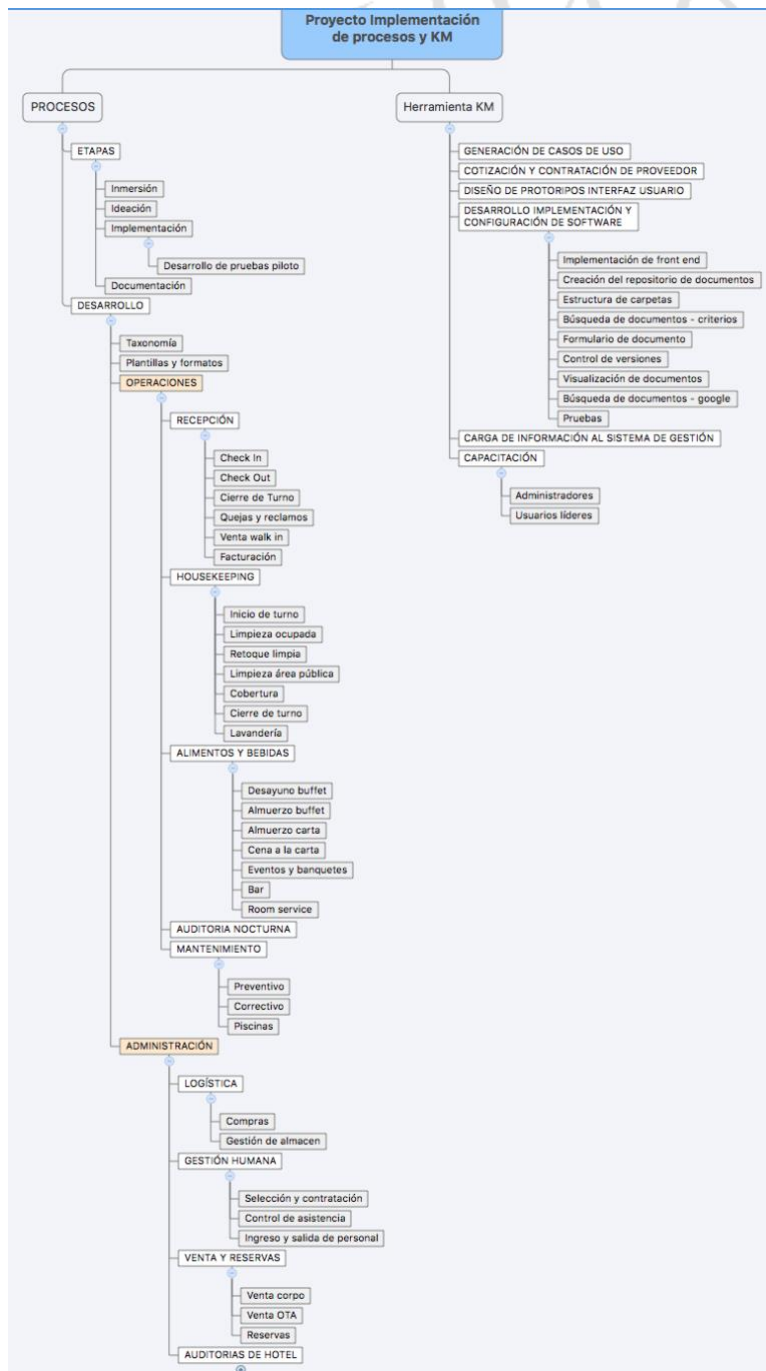


Fuente: Elaboración propia. (2013)

Para poder tener digitalizado el EDT, se utilizó la herramienta de software XMID, debido a que la empresa no contaba con una herramienta similar y no se podía utilizar la herramienta gratuita WBS Chart PRO, por no ser compatible con el sistema operativo Mac OS (Equipos y sistema operativo estándar para la dirección y jefaturas). El EDT resultante se muestra en la siguiente figura:

Figura 3.2

Estructura de Desglose de Trabajo de proyecto



Fuente: Elaboración propia. (2013)

3.2.2 Planificación del Tiempo:

Respecto a la planificación del tiempo, para desarrollar el diagrama de precedencias, se decidió continuar con el enfoque participativo, utilizando el EDT desarrollado previamente, se consideró necesario una explicación del diagrama al equipo de proyecto operativo y administrativo.

En la Figura 3.3 se muestra el resultado. Para un mejor entendimiento del diagrama, se debe considerar la lectura de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo. El artificio de modelado para la ejecución en paralelo, se considera a los post-it que inician al mismo nivel vertical, paquetes 12.3.2, 1.2.3.3 y 2.



Figura 3.3

Diagrama de Precedencia de proyecto inicial.



Fuente: Elaboración propia. (2013)

Continuando con la planificación de tiempo, al momento de generar el cronograma, se identificó que no se había considerado dentro del costo del proyecto, al menos una licencia de la herramienta de MS Project y lamentablemente la empresa contaba solo con cuatro licencias de la misma, una de ellas para la Gerencia de Propiedades, la cual estaba siendo usada para seguimiento a los proyectos de nuevas unidades y las otras destinadas para el equipo de Tecnologías de Información. Se decidió utilizar la herramienta gratuita PROJECT LIBRE, que cuenta con las funcionalidades básicas que se necesita y podía ser instalado tanto en el sistema operativo Windows como en Mac OS, característica importante debido a la existencia de ambos sistemas operativos en la empresa.

Para el desarrollo del cronograma, se tomó en cuenta los siguientes lineamientos:

- El principal punto crítico fue el tiempo de duración del proyecto, que no podía pasar de 12 meses.
- Adicionalmente de los paquetes definidos en el EDT, se tenía que considerar una etapa de adecuación de los procesos operativos para cada uno de los hoteles, esto, porque algunos hoteles pueden ser de la misma marca, pero cuentan con servicios adicionales e inclusive, puede haber diferencias en los mismos servicios.
- La etapa de adecuación también fue necesaria para los procesos administrativos, pero más orientado a un nivel de ciudad, por temas como:
 1. Idiosincrasia de la población.
 2. Ubicación de los hoteles.
 3. Nivel de formalidad de las empresas proveedoras.
 4. Existencia de proveedores de productos, insumos y servicios.
- Durante el desarrollo de cada área correspondiente, se contó con cada colaborador operativo al 100% de disponibilidad para cada día, por lo que se debió aprovechar al máximo el día laboral para ver la mayor cantidad de temas posibles, correspondientes a la definición.
- El desarrollo del proyecto no debía ser realizado únicamente en Lima, se debía buscar la participación de otras unidades del país, sobre todo en las que se tenga una mayor ocupación en servicios.

Una particularidad del proyecto fue que involucró prácticamente a todas las Direcciones de la empresa, y esto podía traer un efecto negativo en los tiempos, ya que existía una gran posibilidad de requerir un cambio en las fechas por dar prioridad a otros temas. Por tal motivo, con el objetivo de controlar el tema desde el inicio y para que el equipo tenga claro el tema de autorizados en solicitudes de cambios en el cronograma, se desarrolló el documento interno de Plan de gestión del tiempo.

3.2.3 Planificación de Recursos Humanos:

La definición de los colaboradores operativos y administrativos a participar fue realizada desde el inicio del proyecto, donde cada uno de los miembros del Comité de Gerencia refirieron a los colaboradores que consideraban los mejores para el trabajo. Se consideró válida ya que los equipos corporativos de Lima (Logística, Ventas, Gestión Humana y Auditoría) que son los únicos que gestionaban los temas del proyecto a nivel de la cadena. Pero se identificaron dos puntos importantes:

- El primero, el proyecto planteó un enfoque participativo, para lograr la integración de las diferentes áreas y los hoteles de la cadena, pero el equipo operativo elegido pertenecía netamente a Lima.
- En segundo lugar, la elección inicial se dio sobre unidades a cargo de la mayor ocupación de la cadena y la menor diferencia ocupacional entre temporadas y esto hacía peligrar su disponibilidad durante el proyecto.

Se realizó una reunión de diseño de manera conjunta con el Comité de Gerencia, para determinar una solución al reto: “¿Quiénes son los indicados para representar nuestros servicios de manera interna?”, la dinámica fue dirigida por la empresa asesora del Comité, proveedor externo en Design thinking y Human Centered Design. El resultado fue positivo no sólo para el proyecto, sino también para la operación vigente en ese momento, ya que cubría varias debilidades existentes en la cadena. Se actualizó el acta de proyecto con los siguientes cambios, ver Anexo 5:

- Colaboradores seleccionados:
 1. Coordinador general → Lima
 2. Especialista Recepción → Arequipa
 3. Especialista Housekeeping → Chiclayo
 4. Especialista Alimentos y Bebidas → Cusco

5. Auditor Nocturno y Hotel → Lima
6. Especialista Gestión Humana → Cusco

○ Funciones del equipo de especialistas:

1. Responsables de proyecto.
2. Mejora continua.
3. Capacitación preventiva y correctiva.
4. Soporte operativo para las unidades.
5. Responsables de su servicio para aperturas de nuevas unidades.

Cabe resaltar que, el equipo de proyecto de Innovación y Procesos estaba recién creado y se contaba con una sola persona.

Previo al inicio del proyecto, se negoció la aceptación, por parte del Controller, para la contratación de por lo menos un analista y un practicante para dicha área, como soporte para todo el desarrollo, pero la aceptación quedó pendiente.

Al inicio del proyecto se aceptó el requerimiento de personal, y se incorporaron dos analistas bajo el siguiente perfil:

Tabla 3.2

Descripción del Puesto

1.0 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
1.1 Identificación del Puesto					
Denominación		: ANALISTA DE INNOVACIÓN Y PROCESOS			
Código		: XXXXX			
2.0 PERFIL REQUERIDO PARA EL PUESTO					
2.1 Formación Académica Necesaria					
Grado	Tipo de carrera / especialidad		Grado	Tipo de carrera / Especialidad	
Técnica			Diplomado	X Gestión procesos, proyectos	
Egresado			Maestría		
Bachiller	X	Ingeniería Industrial o Sistemas, Administración o carreras a fines.	Otros	X Cusos, especialización en Design thinking, UX, metodologías ágiles	
Titulado	X	Ingeniería Industrial o Sistemas, Administración o carreras a fines.			
2.2 Conocimientos Específicos					
Según Naturaleza del Puesto	Tipo de Conocimiento (**)			Nivel (*)	
Propios para el puesto	Planeamiento Estratégico. Gestión de Procesos. Gestión de Proyectos tradicionales, ágiles. Creación y manejo de indicadores.			A / I	
Informáticos	Ofimática (procesadores de texto, Presentaciones, Hojas de cálculo). Correo electrónico Software de proyectos			A	
Otros	Manejo de equipos.			A	
(*) Nivel: B-Básico, I-Intermedio ó A-Avanzado					
(**) También podría ser compensado por la experiencia laboral previa, relacionada a las funciones del puesto.					
2.3 Experiencia Mínima Indispensable para el Puesto					
Hasta 6 meses	De 6m a 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años	
		X			
(*) De los cuales 3 años en puestos afines a la previsión social en la Derrama Magisterial					
2.4 Competencias					
Competencia	Niveles de Desarrollo (*)				
Competencias Generales	0	1	2	3	4
1. Integridad					X
2. Dominio de sí mismo / Seguridad Personal					X
3. Vocación de Servicios				X	
4. Proactividad					X
5. Trabajo en Equipo					X
(*) 0: No necesario; 1: Desarrollo Promedio bajo; 2: Desarrollo Promedio; 3: Desarrollo Superior al Promedio; 4: Modelo a Seguir / Altamente Desarrollado.					

Fuente: Elaboración propia. (2013)

De igual manera, se actualizó el acta de proyecto interna. Adicionalmente, debido a que los equipos administrativo y operativo no tienen experiencia en proyectos, se propuso al Comité de Gerencia, el evaluar la participación de cada uno de los colaboradores participantes, para poder dar una retroalimentación de su desempeño. La propuesta fue aceptada con excepción del colaborador perteneciente al departamento de Tecnologías de Información. Para la evaluación, se utilizó el siguiente formato:



Tabla 3.3

Plantilla de Evaluación de Desempeño

EVALUACION DEL DESEMPEÑO MIEMBRO DEL EQUIPO DE PROYECTO			
Proyecto: Implementación de procesos y KM		Versión: 0	Fecha: 15/03/07
Líder de Proyecto: Alejandro Jordan		Clasificación de información	
Sponsor:	Gral	Uso interno	Confidencial X
Miembro de equipo evaluado: Asignación: Tiempo Completo () Tiempo Parcial () Fecha de esta revisión: XX/XX/XX Tiempo en la posición: X Meses Fecha de la revisión anterior: XX/XX/XX Resultado rev. anterior: X.X (XXX) Evaluador anterior:			
Descripción del puesto en el proyecto: Resultados logrados Comportamientos observados: Comentarios del Líder de Proyecto:			
Elemento de Evaluación	Peso (%)	Calificación	Resultado
Cumplimiento en tiempos (cronograma)	25	1-10	PxC
Cumplimiento en alcances	15	1-10	PxC
Calidad en ejecución	20	1-10	PxC
Apego al presupuesto	20	1-10	PxC
Apego a metodología de proyectos	5	1-10	PxC
Calidad en metodología de proyectos	5	1-10	PxC
Actitud y comportamiento	10	1-10	PxC
TOTAL	100%		X.X
Calificación final	Rango	Calificación	
CTE - Cumple todas las expectativas	9.4 – 10.0		
CME - Cumple la mayor parte de las expectativas	8.7 – 9.3		
CAE - Cumple algunas expectativas	7.7 – 8.6		
NCE - No cumple las expectativas	0 – 7.6		
Pág 1			

(continúa)

(continuación)

EVALUACION DEL DESEMPEÑO MIEMBRO DEL EQUIPO DE PROYECTO				
Proyecto: Implementación de procesos y KM		Versión: 0		Fecha: 15/03/07
Líder de Proyecto: Alejandro Jordan		Clasificación de información		
Sponsor:	Gral	Uso interno	Confidencial	X
Tendencia en desempeño		Mejorando	Consistente	Declinando
Comentarios del miembro del equipo				
Aceptación evaluación	Nombre	Firma	Fecha	
Sponsor de Proyecto				
Líder de Proyecto	Alejandro Jordan			
Miembro del equipo				
Significado de escalas de calificación:				
1. Cumple todas las expectativas: El miembro del equipo cumple o excede todas las expectativas de su función en el proyecto. Desempeña en forma confiable y competente en todo el alcance de sus responsabilidades. Cumple todas las metas y resultados esperados. Demuestra los comportamientos esperados. Frecuentemente sobrepasa los requerimientos. Fija tendencias y es reconocido mas allá de su grupo de trabajo inmediato.				
2. Cumple la mayor parte de las expectativas: El miembro del equipo muestra un desempeño consistente, cumpliendo las expectativas importantes del trabajo, como sería esperado de una persona altamente calificada y experimentada. Requiere únicamente la dirección normal.				
3. Cumple algunas de las expectativas: El miembro del equipo cumple algunas de las expectativas del trabajo, sin embargo, una o mas de las expectativas importantes no se cumple. Frecuentemente se requiere dirección en su trabajo mas allá de lo esperado. Se requiere mejora en el desempeño				
4. No cumple las expectativas: El miembro del equipo no cumple las expectativas del puesto. El desempeño está en un nivel inaceptable. Requiere supervisión excesiva. Debe aplicarse un plan de mejora. Indispensable obtener una mejora inmediata y sostenida para continuar en el proyecto.				
Pág 2				

Fuente: Elaboración propia. (2013)

3.2.4 Planificación de las comunicaciones:

Respecto a las comunicaciones, se realizaron entrevistas con cada uno de los interesados identificados, para determinar qué tipo de información correspondiente al proyecto necesitaban y sobre todo determinar si dicha comunicación era crítica para el éxito del proyecto. En la Tabla 3.4, se detalla el resultado de las entrevistas realizadas:

Tabla 3.4

Requisitos de Comunicaciones

Hoja de Análisis de requisitos de comunicaciones				
Nombre de Proyecto: Implementación de Procesos y KM				
Líder de proyecto: Alejandro Jordan				
Date: 18/03/2013				
Áreas en general con necesidad de comunicación	¿Información necesitada, y para quién?	Formato óptimo de presentación	¿Esta comunicación es esencial para el éxito del proyecto?	Decisión de generar Sí/No
Equipo de proyecto	Actas de reunión, reporte mensual de status, evaluaciones de colaboradores y proveedores, requerimientos de cambio, documentos de proyecto, asignación de tareas, aprobaciones de etapa, validación de actividades, convocatoria a reuniones	Digital	Sí	Sí
Stakeholder externos	Informe de cierre	Digital	No	No
Sponsors	reporte mensual de status, requerimientos de cambio, evaluaciones de colaboradores, evaluación de proveedores, convocatoria a reuniones	Digital	Sí	Sí
Directores de la empresa	reporte mensual de status, requerimientos de cambio, evaluaciones de colaboradores, convocatoria a reuniones	Digital	No	Sí
Especialistas de otros departamentos	reporte mensual de status, evaluaciones de colaboradores, cronograma actualizado, convocatoria a reuniones	Digital	Sí	Sí
Colaboradores en otras locaciones	reporte mensual de status, cronograma actualizado, convocatoria a reuniones	Digital	Sí	Sí
Proveedores	Acta de reuniones con proveedores, convocatoria a reuniones	Digital	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia. (2013)

Como se puede observar, la única comunicación que se descartó, como parte de la gestión del proyecto, es la comunicación a los Stakeholders y propietarios de las unidades, cuya gestión sería responsabilidad del CEO de la empresa.

Una particularidad en las comunicaciones, coordinada directamente con el CEO, es que toda comunicación debería ser realizada de manera digital, con el objetivo de evitar el uso de papel en su máxima expresión, esto debido al proyecto estratégico de la empresa de apoyo al medio ambiente.

En base a estos requerimientos, se desarrolló la matriz de comunicaciones que se muestra en la Tabla 3.5:



Tabla 3.5

Matriz de Comunicaciones

MATRIZ DE COMUNICACIONES														
Proyecto: Implementación de Procesos y KM										Versión: O		Fecha: 18/03/2013		
Líder del Proyecto: Alejandro Jordan										Clasificación Información				
Sponsor:										General		Interna	X	Confid
MATRIZ DE COMUNICACIÓN		Presupuesto Base	Convocatorias	Reporte Mensual	Actas de Reunión con Sponsor	Actas de Reunión equipo de proyecto	Actas de Reunión con proveedor	Requerimientos de Cambio	Requerimientos de Pago de proveedores	Evaluación de Colaboradores	Estado de desarrollo de Sistema	Evaluación de Proveedores	Aprobaciones de etapa y validación de actividades	
Involucrado	Rol en el Proyecto	Otro	Otro	Men	Men	Sem	Otro	Otro	Sem	Otro	Sem	Otro	Otro	
	Sponsor	@	@	@	@			@		@	@			
	Líder del Proyecto	@	£	£	£	@	@	£	@	@	@	@	£	
	Controller	@	@	@	@			@	@	@	@			
	Coordinador TICA	@	£	@	@	@	£	£	@	£		£	£ @	
	Equipo de proyecto IP	@	£	@	@	£	@	@		@	@		£ @	
	Equipo de proyecto OPE y ADM		@	@	@	@		@		@			@	
	Directores CA	@	@	@				@		@				
	Gerentes Regionales	@	@	@				@		@				
	Coordinadora Legal		@			@	@	@			@		@	
			@				@	@	@		£	@	@	

£ Elabora ■ Recibe impreso en papel @ Recibe en formato electronico

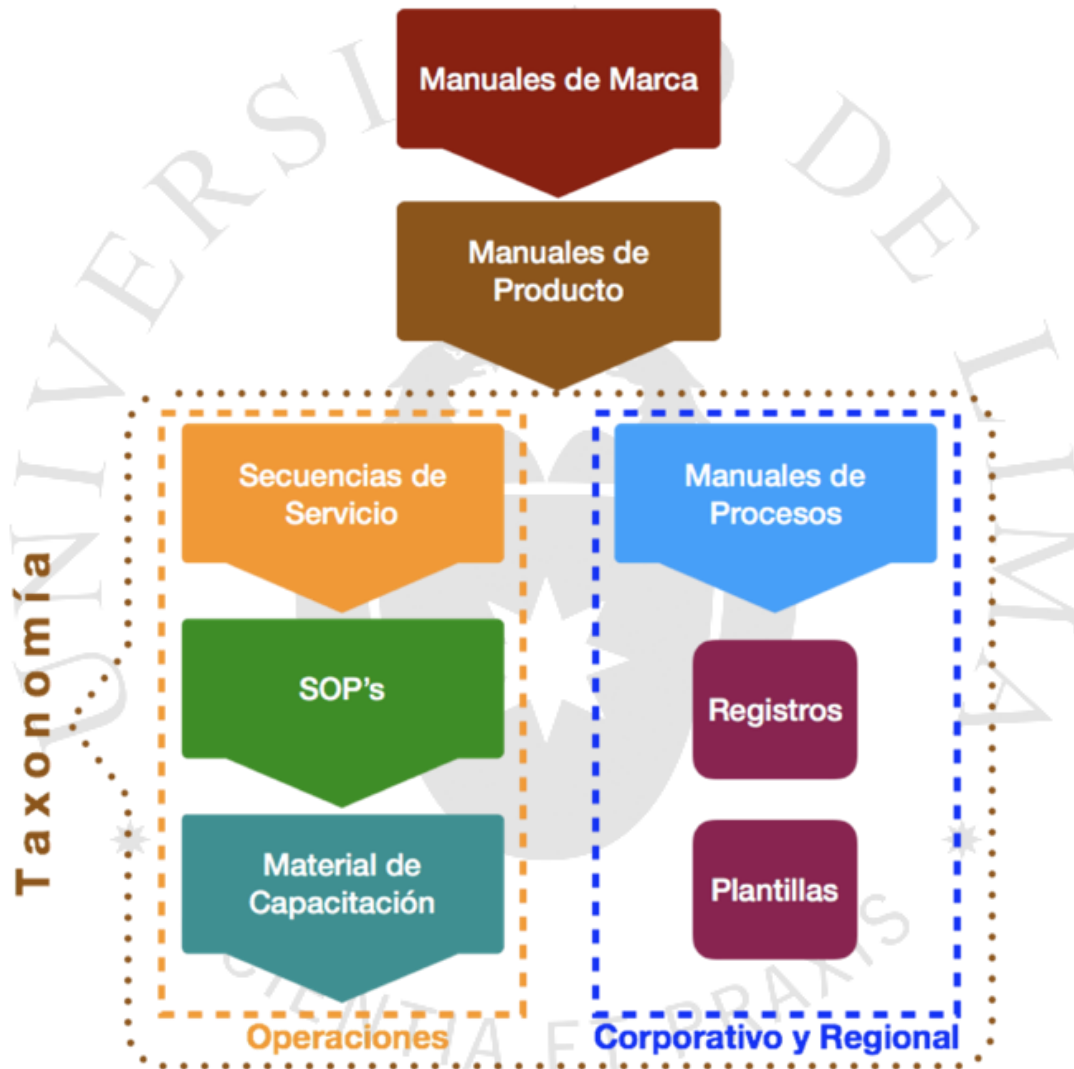
Fuente: Elaboración propia. (2013)

3.3 Ejecución:

La ejecución del proyecto se inició desarrollando la estructura de información y contenido que necesita gestionar la empresa, teniendo como resultado la siguiente estructura de contenidos:

Figura 3.4

Estructura de contenidos a desarrollar a nivel general.



Fuente: Elaboración propia. (2013)

Dicha estructura fue desarrollada en base a la taxonomía a utilizar, ver Anexo 6, la misma que se empleó en la herramienta de software para la gestión de contenidos.

Luego se desarrollaron los formatos a utilizar para la documentación de las Secuencias de Servicio, SOP's y Manuales de proceso, en base a experiencia del equipo y comparación con otras cadenas hoteleras.

Para el desarrollo de los manuales de capacitación, orientados a los colaboradores operativos, se desarrolló y analizó el arquetipo de los colaboradores, como se puede ver en la siguiente figura:

Figura 3.5

Arquetipo colaborador operativo.



Fuente: Elaboración propia. (2013)

Y se hizo una visita a campo para la validación a través del Test A/B (el término test A/B se utiliza en el ámbito del Marketing Digital y la Analítica web para describir experimentos aleatorios con dos variantes, A y B, siendo una la de control y la otra la variante) con 2 tipos de formatos armados:

- Ejemplo armado de un SOP de la secuencia de servicio de limpieza de habitación.
- Sketch de una historieta contando la misma secuencia de servicio.

Debido al resultado favorable para el sketch, se definió este como formato de manual de capacitación, ver Anexo 7, y se inició a gestionar la contratación de un proveedor especializado.

Antes de iniciar con el desarrollo de los procesos, se realizó previamente dos actividades:

- Value Proposition Canvas (VPC); necesaria para que tanto el equipo operativo como el de procesos entiendan perfectamente lo que este nuevo segmento necesita y se le puede ofrecer, siempre bajo una triple perspectiva: Deseabilidad (¿qué es lo realmente quieren las personas?), Viabilidad (¿El negocio puede asumir el desarrollo?) y Factibilidad (¿Es tecnológicamente factible?).

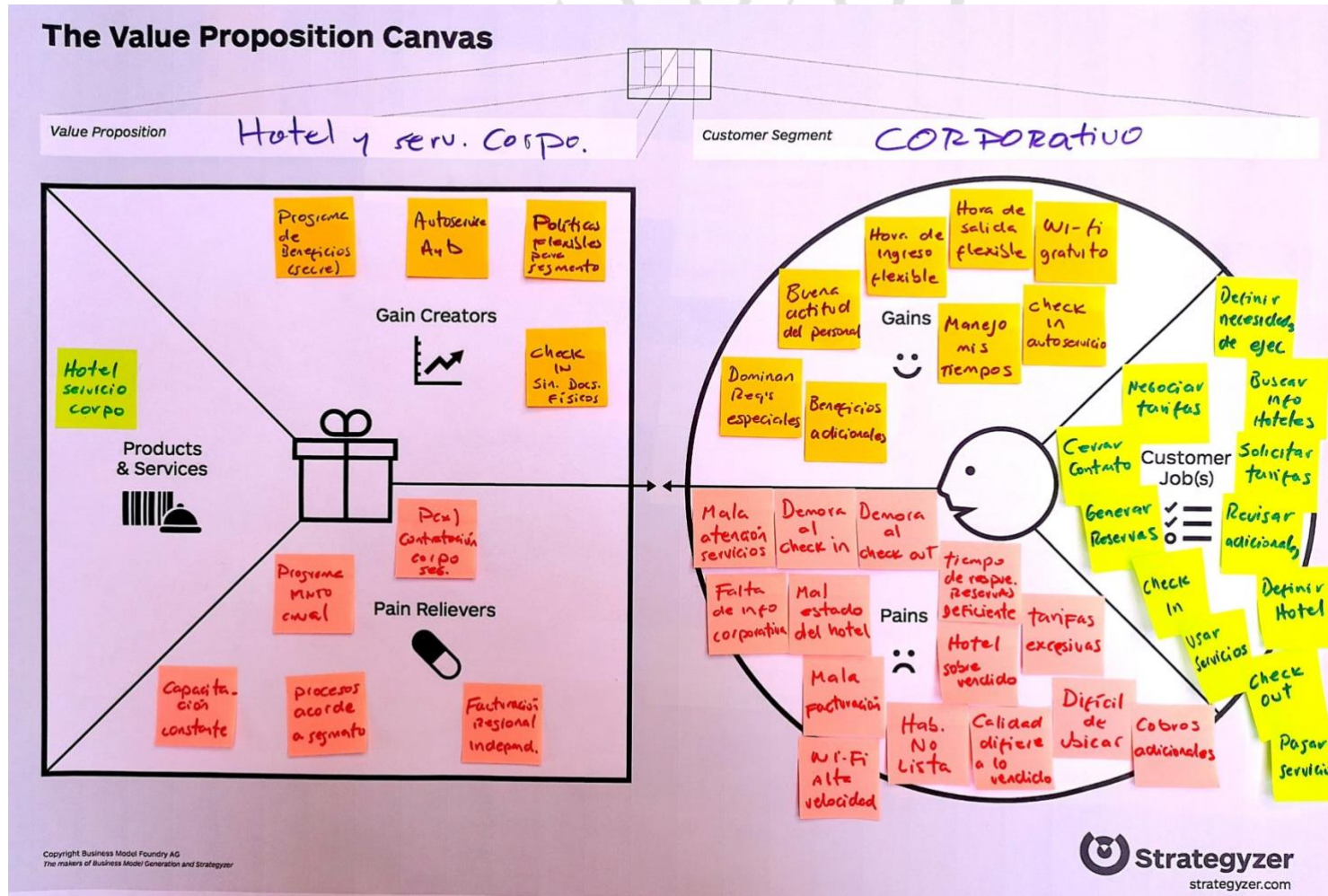
Para validar el desarrollo del VPC generado por el equipo de proyecto, se realizaron entrevistas grupales a clientes corporativos y se hizo un debriefing (Término utilizado para referirse a una reunión posterior a una actividad o evento de trabajo para rescatar los aprendizajes) de cada uno de ellos con la herramienta storytelling (Técnica que se basa en el acto de contar una historia acerca de las personas para las cuales se diseña y su relación con el proceso, servicio o empresa).

Como se puede observar en la Figura 3.6, el detalle de la propuesta de valor resultante fue:

1. Políticas de flexibles para segmento.
2. Check in sin documentos físicos.
3. Apuntar al autoservicio en Alimentos y Bebidas.
4. Programa de beneficios para secretarias: este punto es crítico ya que se identificó que el poder de decisión de que hotel utilizar va directamente relacionado a la gestión de las secretarias responsables. Esta identificación da inicio a otro proyecto; Programa de beneficios Chullitos, vale recalcar que será desarrollado por otro equipo.
5. Proceso para generación de convenios con empresas cliente.
6. Facturación regional independiente.
7. Rediseño de programa de mantenimiento preventivo anual.
8. Capacitación operativa constante y soporte de equipo de especialistas.

Figura 3.6

Value Proposition Canvas – Segmento Corporativo



Fuente: Elaboración propia. (2013)

- Business Model Canvas (BMC); necesaria para modelar el negocio en base a la nueva propuesta de valor definida previamente.

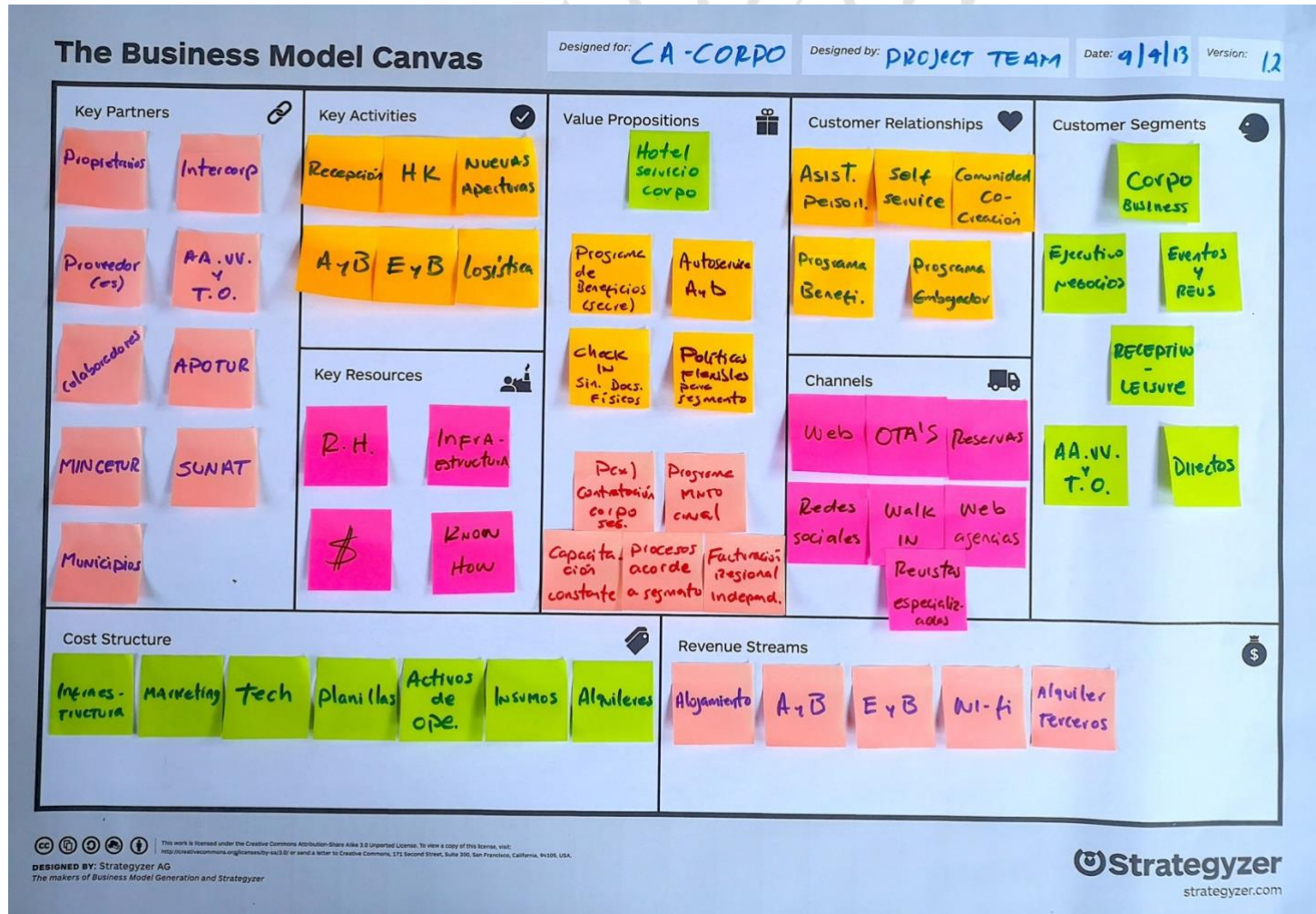
Definida la necesidad, y a la primera experiencia en el rubro hostelería y restauración, el equipo de Innovación y Procesos vio por obligatorio identificar las principales actividades del negocio para el segmento corporativo.

A continuación, se presenta el resultado del trabajo del equipo de proyecto, ver Figura 3.7:



Figura 3.7

Business Model Canvas – Segmento Corporativo.



El desarrollo de las secuencias de servicio para operación se realizó con metodología Design Thinking. A continuación, como ejemplo, se detallan las etapas, y sus correspondientes entregables para una secuencia de recepción y otra de housekeeping:

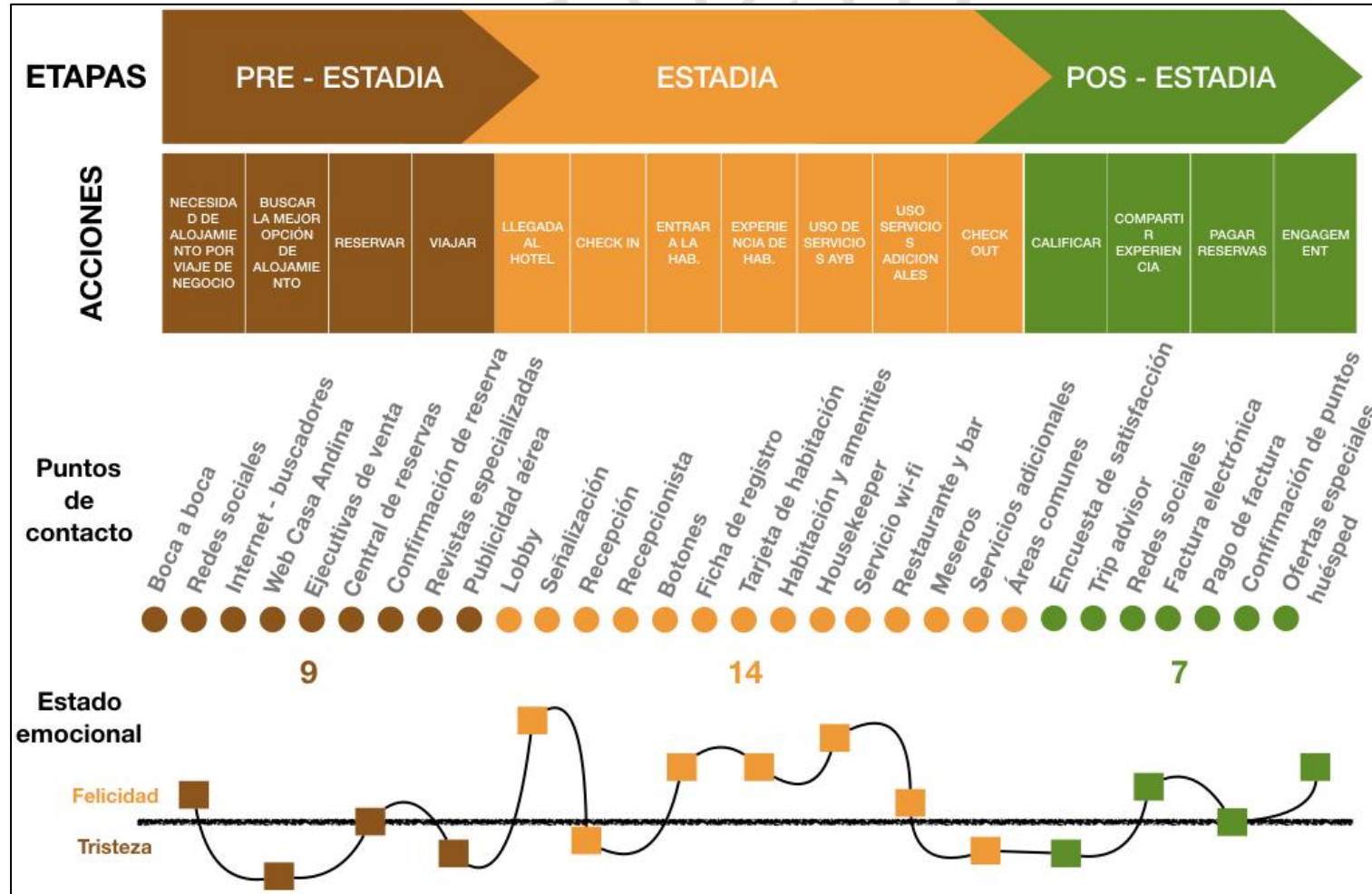
- Recepción: Secuencia de Check in.
 1. Etapas: Empatizar, Definir, Idear, Prototipar y Evaluar.
 2. Entregables: Customer Journey Map (Herramienta utilizada para mapear cada fase que recorre un cliente; desde que la necesidad hasta la finalización de uso de un servicio), Prototipos iniciales, prototipos preliminares, material de capacitación.
 3. Herramientas: Shadowing (Herramienta utilizada para identificar como las personas realizan una actividad o actividades específicas, en un contexto real. Se usa la técnica de aprendizaje por observación), Storyboards (Técnica en la cual se genera una representación visual de una historia. Se puede utilizar dibujos, fotos collages, o cualquier otra técnica) y Roleplays (Técnica en la cual se simula una situación de la vida real. Se debe adoptar el papel de un personaje concreto y crear una situación real).
 4. Desarrollo: Para el desarrollo de los procesos de recepción, se trabajó con el equipo completo, para que se acostumbren y adapten a la metodología de trabajo y puedan manejar el paralelismo propuesto para la secuencia de desarrollo del proyecto.

Iniciando la implementación de los procesos, se desarrolló el Customer Journey Map para el cliente corporativo, necesario para identificar todos los puntos de contacto con el cliente y enfocarse en ellos al momento de las definiciones. Para este desarrollo se unió el equipo de marketing de la empresa, para validar si se identifican nuevos puntos de contacto para el segmento de cliente y poder aprovecharlos.

Para validar este primer desarrollo, dos miembros del equipo hicieron shadowing al área de recepción mientras que el resto del equipo realizó simulaciones completas, en base a escenarios de reservas corporativas por todo un día, en las instalaciones del principal hotel de Miraflores. A continuación, se presenta el resultado del trabajo realizado por el equipo de proyecto, ver Figura 3.8:

Figura 3.8

Customer Journey Map – Segmento Corporativo.



Fuente: Elaboración propia. (2013)

El equipo inició desarrollando un Storyboard de cada uno de los procesos de recepción, para luego iniciar con Roleplays dentro del equipo para validar las ideas y obtener retroalimentación interna.

En la segunda versión del Storyboard, se realizaron Roleplays en la recepción del hotel con sus propios colaboradores, al finalizar se obtuvo una retroalimentación de estos. Finalmente, en una reunión de equipo se integraron todas las retroalimentaciones para generar la primera versión del prototipo y se trabajó iterativamente sobre esta.

En la segunda iteración se propusieron cuatro grandes cambios respecto a la primera versión:

- No fotocopiar documentos de identidad; se tenía identificado que la rapidez en el Check In es algo muy valorado por los clientes corporativos, por lo que se propuso eliminar el fotocopiado de los documentos de identidad y reemplazarlo por un escáner de documentos. Esta propuesta quedó en lista de espera, debido a que la legislación seguía exigiendo fotocopia de dicho documento y adicionalmente de la Tarjeta Andina de Migración (TAM).
- Facturación regional (cuentas por cobrar); el mayor porcentaje de las reservas corporativas serían pagadas después a la salida del huésped (crédito), estrategia de venta de la Dirección Comercial. Por tal motivo, se propuso crear un nuevo rol denominado “Facturador Regional” encargado de la facturación corporativa al crédito y enviar a los clientes sus facturas con sus respectivos sustentos. Este cambio implicaba una modificación en la funcionalidad del sistema hotelero, que permita cerrar los turnos y el día sin generar comprobantes de pago (para las reservas al crédito). Esta modificación se gestionó por el Coordinador de Proyectos de Tecnologías de Información de la empresa y aprobada por el CEO como un proyecto adicional en paralelo. Se debía tener en cuenta que las reservas corporativas que estén pre pagadas y las que serán pagadas al momento de la salida de los huéspedes, seguirían siendo facturas por la recepción.
- Información de facturación de empresas; una particularidad del segmento corporativo es que cada cliente tiene procedimientos y

requisitos distintos para efectuar el pago de sus facturas, información crítica para las recepciones y para los futuros facturadores regionales. Se propuso utilizar el campo observaciones de cada cliente en el maestro de clientes, para detallar los sustentos que necesita el cliente para poder pagar sus facturas. Esta información sería recabada por el departamento de finanzas, cada vez que se genere un nuevo convenio de crédito con una empresa cliente. La información sería cargada en el sistema por el especialista de recepción. Esta propuesta es aceptada por el CEO y se implementó de manera inmediata.

- Completar ficha de registro - recepción; aprovechando el tiempo que se ahorraría en recepción por la facturación regional y buscando siempre que el Check In sea lo más rápido posible, se propuso que la recepción únicamente solicite al cliente su firma y si es posible la dirección de un correo electrónico y al finalizar el Check In el recepcionista complete la ficha de registro con los datos que se tienen de la copia del documento de identidad del cliente. Esta copia de documento y/o TAM debería ser realizada en paralelo a que el cliente firma y completa su correo electrónico.

A continuación, se presenta el prototipo preliminar de la secuencia, ver Figura 3.9:

Figura 3.9

Prototipo preliminar de Secuencia de Servicio Check In.



Para pasar a la implementación de la parte de recepción, se desarrollaron los prototipos de las secuencias de servicio y los SOP's correspondientes, ver Anexos 8 y 9, y su primera adecuación por marca, para iniciar con los Pilotos en las unidades ubicadas en el distrito de Miraflores.

- Housekeeping: Limpieza de habitación en salida.
 1. Etapas: Empatizar, Definir, Idear, Prototipar y Evaluar.
 2. Entregables: Insights (Se define como la capacidad de comprender de una manera clara y profunda, un problema o situación complicada. Muchas veces es un evento repentino no estructurado), Prototipos iniciales, prototipos preliminares, material de capacitación.
 3. Herramientas: Desk research (Búsqueda de información en fuentes diversas como páginas web, libros, revistas, blogs, artículos, entre otros. La mayor parte de la investigación tiene como base, referencias seguras de internet), Entrevistas a expertos, Co-creation y Conversation starters (El objetivo es sugerir ideas en torno a un tema central para las personas para las que estás diseñando y luego ver cómo reaccionan y desenvuelven).
 4. Desarrollo: De manera paralela al inicio del desarrollo de los procesos de housekeeping, la dirección de Propiedades inició el Proyecto de Desarrollo de Habitación Modelo por Marca, por lo que el desarrollo de esta etapa debía enfocarse netamente en “proceso” para los modelos actuales y dirigir al equipo operativo e invitados para evitar recomendaciones o soluciones de mejora en cuanto al modelo.

Para iniciar el desarrollo para housekeeping, el equipo de Innovación y Procesos desarrolló dos actividades; un Desk research, con el objetivo de identificar tendencias en el mercado y tener una mejor perspectiva de los procesos a diseñar y entrevistas a expertos en housekeeping, de estas actividades, se obtienen dos principales insights:

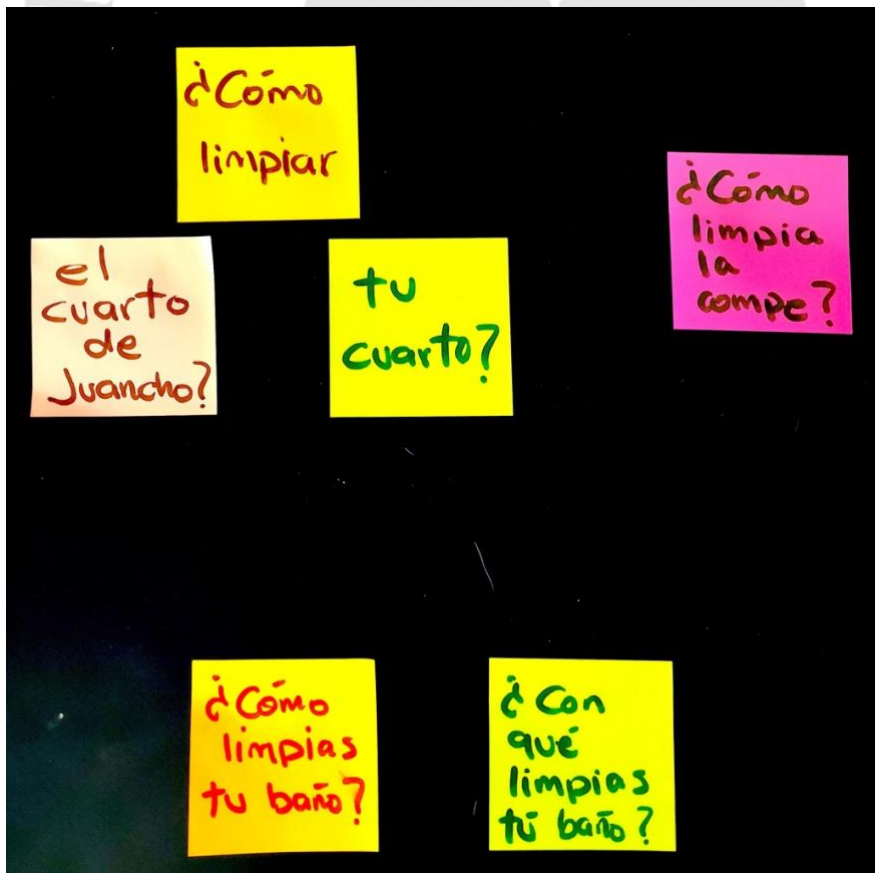
- La secuencia del proceso de limpieza está directamente relacionada a los insumos y herramientas utilizadas.
- **TEMA:** Limpieza de habitaciones.
- **FUENTE:** <https://es-es.ecolab.com/> y <http://diverseysolutions.com/>

- La organización de los carros de limpieza en base al tipo de habitación a limpiar es la clave de la rapidez.
- **TEMA:** Limpieza de habitaciones.
- **FUENTE:** <https://www.hostelarium.es>

Para el diseño de los procesos, se invitó a colaboradores de housekeeping de las cuatro unidades de Lima a participar del desarrollo, con los cuales se generó una sesión de Co-Creación para identificar, a su criterio, cuáles eran las principales etapas para la limpieza de habitación. La dinámica no tuvo el resultado esperado debido a la poca participación de los colaboradores, por lo que se decidió utilizar la técnica conversation starters para lograr un mejor desenvolvimiento de los participantes. Los esquemas desarrollados para la dinámica se detallan en la siguiente figura:

Figura 3.10

Esquema de preguntas para la técnica Conversation Starters.



Fuente: Elaboración propia. (2013)

Se logró satisfactoriamente el desenvolvimiento de los colaboradores, integración como equipo y se identificó un nuevo insight acerca de los colaboradores operativos:

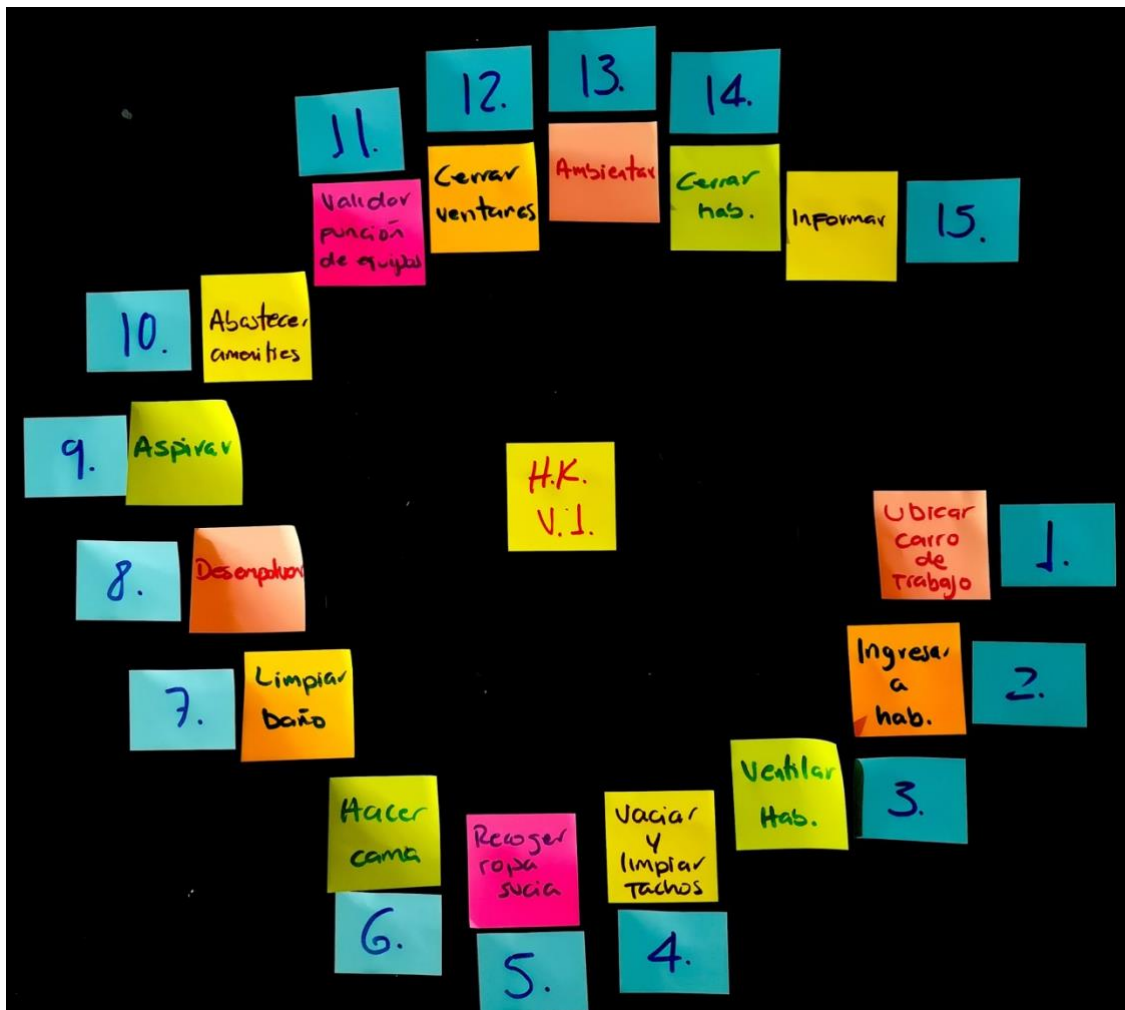
- La secuencia puede cambiar en base a mi experiencia y análisis personal, yo tengo el control.
- **TEMA:** Limpieza de habitaciones.
- **FUENTE:** Debriefing Conversation Starters

De manera inmediata, para aprovechar la integración de equipo lograda, se realizó nuevamente la dinámica de Co-Creación para identificar las principales etapas de limpieza de habitación y una versión preliminar de la secuencia sugerida, teniendo como resultado la primera versión de la secuencia de servicio para limpieza de habitación en salida; se trabajó para esta ya que es la más completa y sobre este resultado se harían las adecuaciones para las habitaciones ocupadas y los retoques.

A continuación, se presenta el prototipo preliminar de la secuencia, ver Figura 3.11:

Figura 3.11

Secuencia de servicio limpieza de habitación en salida – Versión 1.



Fuente: Elaboración propia. (2013)

Se utilizó la técnica roleplay sobre esta primera versión para validar su funcionamiento y obtener retroalimentación, se identificó lo siguiente:

- Es recomendable retirar primero la ropa sucia de cama y baño antes de entrar en contacto con la basura.
- El desempolvar y limpiar los muebles de la habitación, casi siempre requiere enjuagar las franelas usadas, por lo que se mueve esta actividad antes de la limpieza de baño, para no tener que limpiar y pulir el lavadero nuevamente.
- Se mueve la actividad de aspirado al final, ya que debería ser la última previa a la salida de la habitación, para no tener que hacer retoques por temas involuntarios.

La nueva versión de la secuencia se muestra en la siguiente figura:

Figura 3.12

Secuencia de servicio limpieza de habitación en salida – Versión 2.



Fuente: Elaboración propia. (2013)

Se realizó una segunda iteración, y utilizando los insights identificados, se obtuvo una tercera versión de la secuencia, la cual considera:

- La verificación de funcionamiento de equipos y conexiones se debe realizar al inicio, para lograr que el mantenimiento de solución durante la limpieza de la habitación, si es que esto fuera factible.
- Los productos de limpieza de baño necesitan un tiempo para una mejor acción, por lo que se agrega una actividad de rociado de producto, antes de armar camas, y continuar con la limpieza del baño luego.

La versión final de la secuencia se muestra en la siguiente figura:

Figura 3.13

Secuencia de servicio limpieza de habitación en salida – Versión 3.



Fuente: Elaboración propia. (2013)

En base a las entrevistas a expertos, se agregaron actividades que no fueron consideradas por el equipo dentro del proceso:

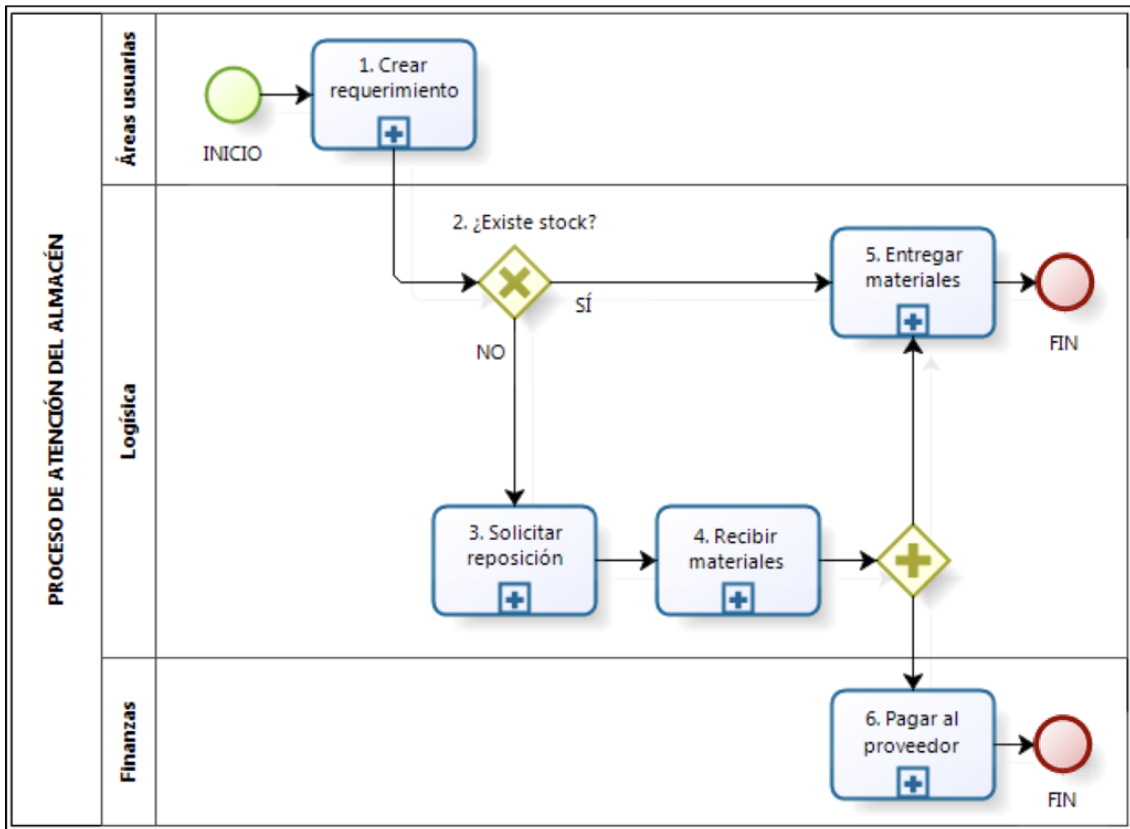
- Asignación de habitaciones.
- Organización de coche de trabajo.
- Preparación de equipos y material de limpieza.

Adicionalmente, se definió los productos con los que trabajará. Con esta información se inició con las pruebas piloto y el desarrollo de la primera versión de las secuencias de servicio, ver Anexos 10 y 11.

Para iniciar con el rediseño de los procesos logísticos, se documentó el proceso base de los mismos, al que se denominó As-is, utilizando Notación de Gestión de Procesos de Negocio (Business Process Management Notations – BPMN), para poder identificar los nuevos roles a generar en la parte administrativa de las regiones:

Figura 3.14

Diagrama de proceso actual de atención de requerimientos – As-is.



Fuente: Elaboración propia. (2013)

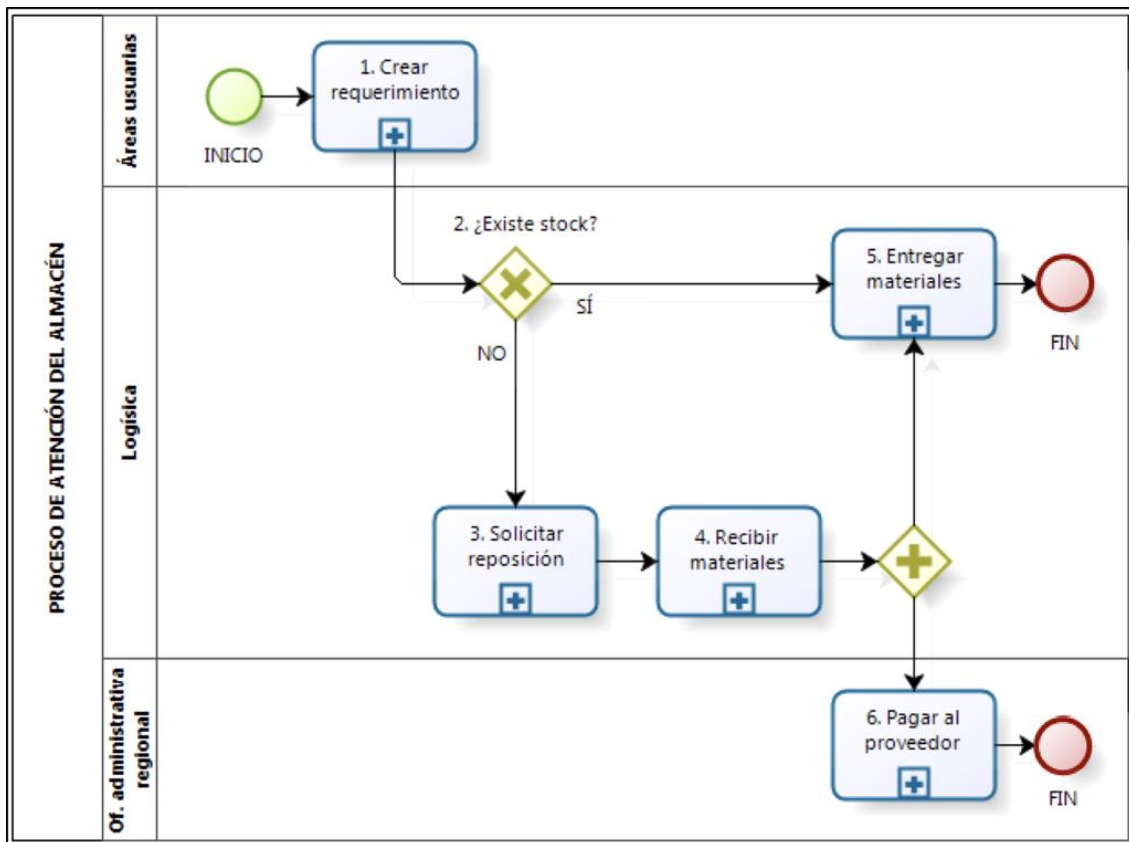
El proceso debía ser modificado para que cada región atienda a sus hoteles correspondientes. En ese sentido, se identificó que en el proceso actual existen dos áreas corporativas que deben ser reemplazadas por nuevos roles regionales.

Logística corporativa; atiende las solicitudes de las unidades, realiza pedidos a proveedores y hace la distribución a cada unidad, se debe generar un rol de logística regional. Finanzas corporativas tenía a su cargo la gestión de cuentas por pagar, por lo cual se debe generar una Oficina Administrativa Regional para todo tipo de pagos.

A continuación, se muestra el diagrama de proceso a nivel general, ver Figura 3.15:

Figura 3.15

Diagrama de Proceso de atención de requerimientos regional – To-be.



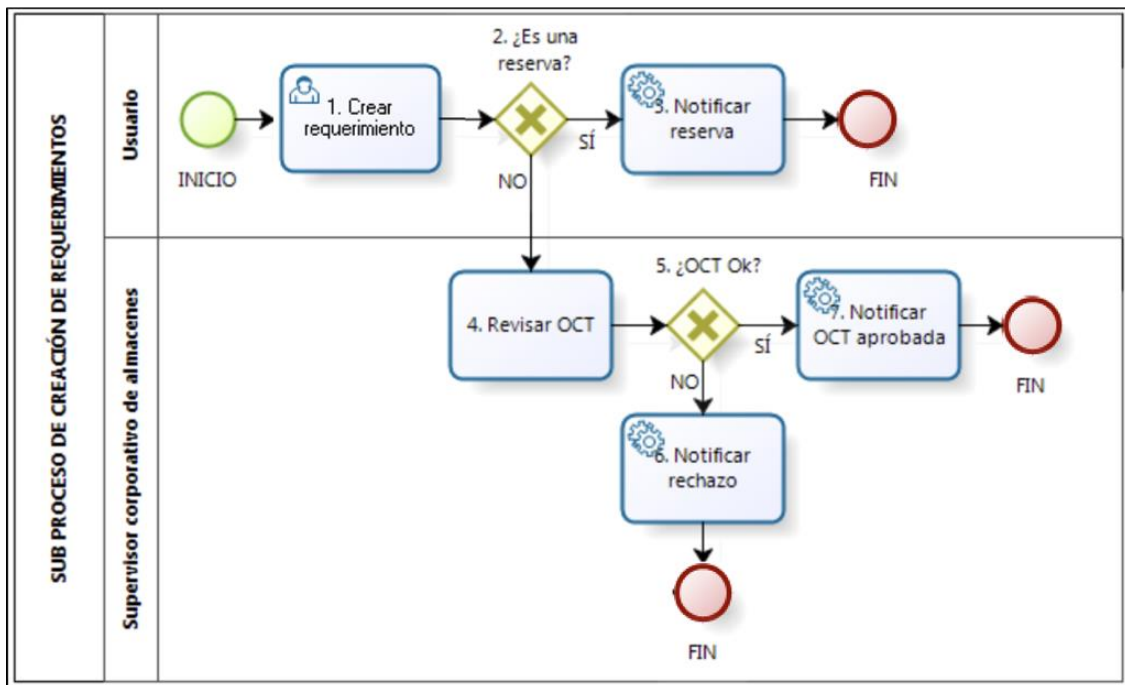
Fuente: Elaboración propia.

Desarrollando el subproceso actual de Creación de requerimiento, se obtuvo el siguiente diagrama, ver Figura 3.16:

SCIENTIA ET PRAXIS

Figura 3.16

Subproceso de creación de requerimientos – As-is.



Fuente: Elaboración propia. (2013)

Analizando el subproceso se identificó:

- Las unidades envían un correo electrónico con el requerimiento, al especialista hotelero del área de Operaciones para que este genere el requerimiento en el sistema.
- Este correo electrónico no tenía un formato establecido ni se utilizan los nombres de producto correctos.

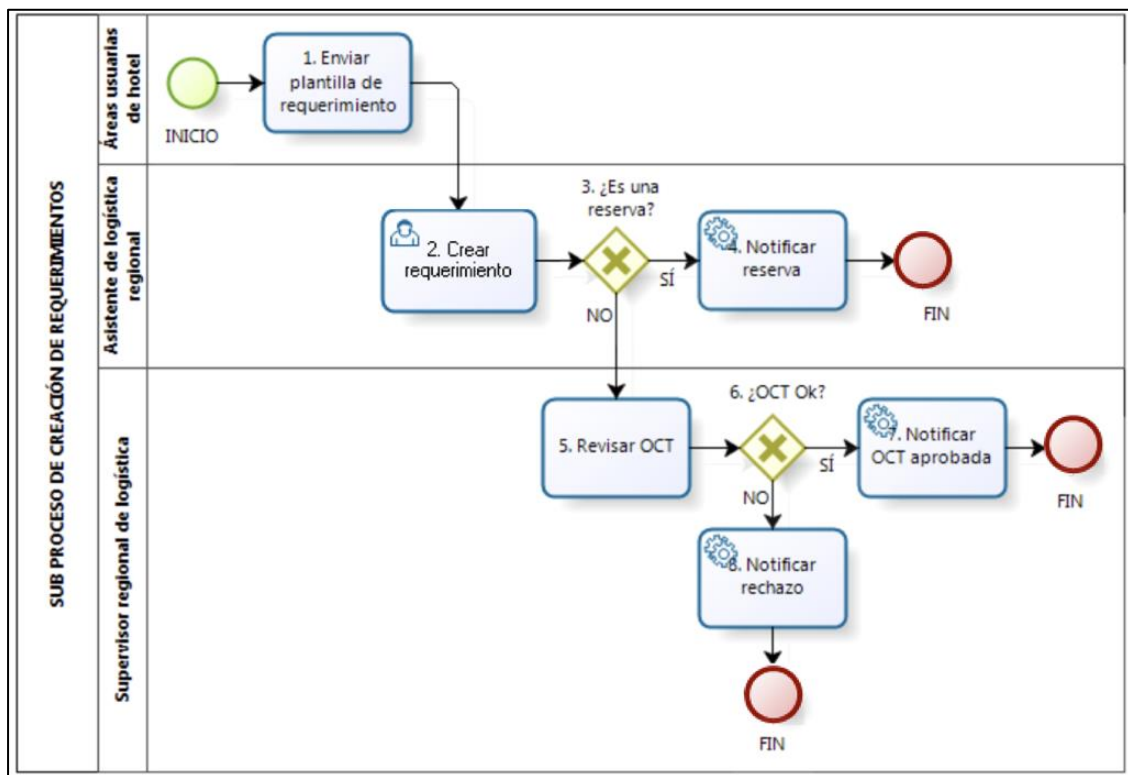
Para la regionalización de este subproceso se propuso:

- Implementación de una plantilla de requerimiento, para facilitar el mismo a las unidades y sea de fácil entendimiento para el área Logística Regional. La plantilla debe ser generada para cada área operativa de la unidad; Recepción, Housekeeping, Administrativa, Alimentos y Bebidas (separado por servicio), etc.
- Creación del rol Asistente de Logística Regional para la generación de requerimientos en el sistema y rol de supervisión y aprobación.

El proceso actualizado se muestra en el siguiente diagrama, ver Figura 3.17:

Figura 3.17

Subproceso de creación de requerimientos regional – To-be.



Fuente: Elaboración propia. (2013)

La plantilla de requerimiento propuesta se muestra a continuación, ver Tabla 3.6:

SCIENTIA ET PRAXIS

Tabla 3.6

Plantilla de requerimiento por servicio.

	A	B	C	D	E	F	G
1				TOTAL	ENTREGAS		
2	MATERIAL	ARTICULO	UNID	SEMANA	1ERA	2DA	3RA
3	1000776	BOMBON PASTILLA DE LECHE (LA IBERICA)	UN	0.00			
4	2000746	AGUA PURA S/G 400 ML N/R	UN	0.00			
5	3000180	PERFORADOR	UN	0.00			
6	3000707	LAPIZ - CS	UN	0.00			
7	4000007	SERVICIO DE LAVANDERIA	MIL	0.00			
8	4000008	LLAVE NO MOLESTAR	UN	0.00			
9	4000020	BLOCK NOTA P/ HABT.CHICO x 6H	BLC	0.00			
10	4000050	CARTEL DE REUTILIZACION DE TOALLAS	UND	0.00			
11	4000050	TARJETA NO LAVAR TOALLA ECOLOGICO -STD	UN	0.00			
12	4000064	HOJA DE SUGERENCIAS	UN	0.00			
13	4000110	POSAVASOS BLANCOS	MIL	0.00			
14	5000021	JABON DE BAÑO CASA ANDINA 20GR	UN	0.00			
15	5000123	TAPABOCA 5OUND -SPA	CJ	0.00			
16	5000127	ESPONJA P/CORPORAL	UN	0.00			
17	5000181	GORRO -SPA	UN	0.00			
18	5000368	SHAMPOO ACONDICIONADOR 30ML HELIO	UN	0.00			
19	6000035	BETUN	UN	0.00			
20	6000043	LIMPIADOR DE BRONCE	BOT	0.00			
21	6000124	VIRUTA DE ACERO NACIONAL X 200 GR	PAQ	0.00			
22	6000139	PULIDOR DE METALES (PURE SHINE)	GLN	0.00			
23	7000871	CINTA DE EMBALAJE TRANSPARENTE	UN	0.00			
24	7000930	PILA AA	UN	0.00			
25	7000957	ESCOBILLA DE ACERO	UN	0.00			
27	7000974	PILA AAA	UN	0.00			
28	7001513	LIQUIDO AFLOJATODO LPS TKX	UN	0.00			
29	7001523	ACEITE WD-40 P/ASCENSORES CHICO	UN	0.00			
30	7001592	BOLSA P/ASPIRADORA DP 9000 UZ 930	UN	0.00			
31	7001593	BOLSA P/ASPIRADORA CHICA	UN	0.00			
32	7002269	CINTA MASKING TAPE 2"	UN	0.00			

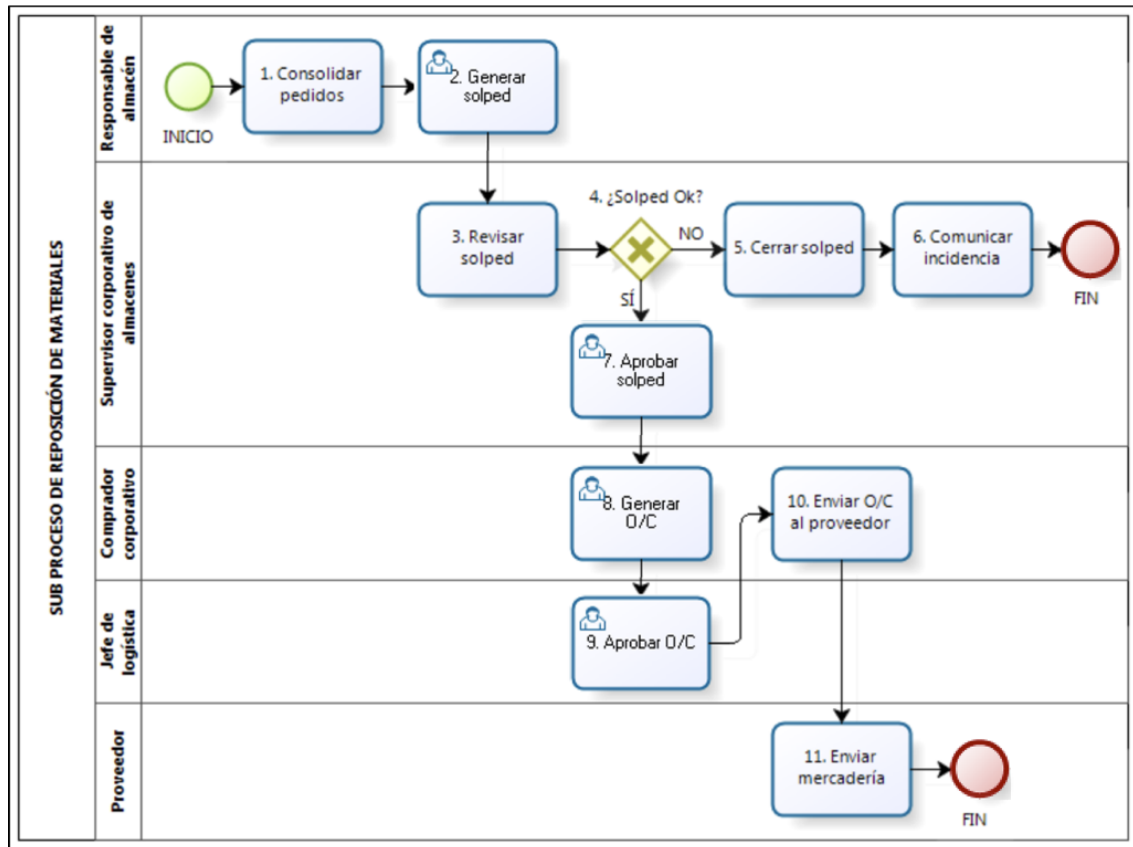
Fuente: Elaboración propia. (2013)

SCIENTIA ET PRAXIS

A continuación, se muestra el subproceso actual de reposición de materiales:

Figura 3.18

Subproceso de reposición de materiales – As-is.



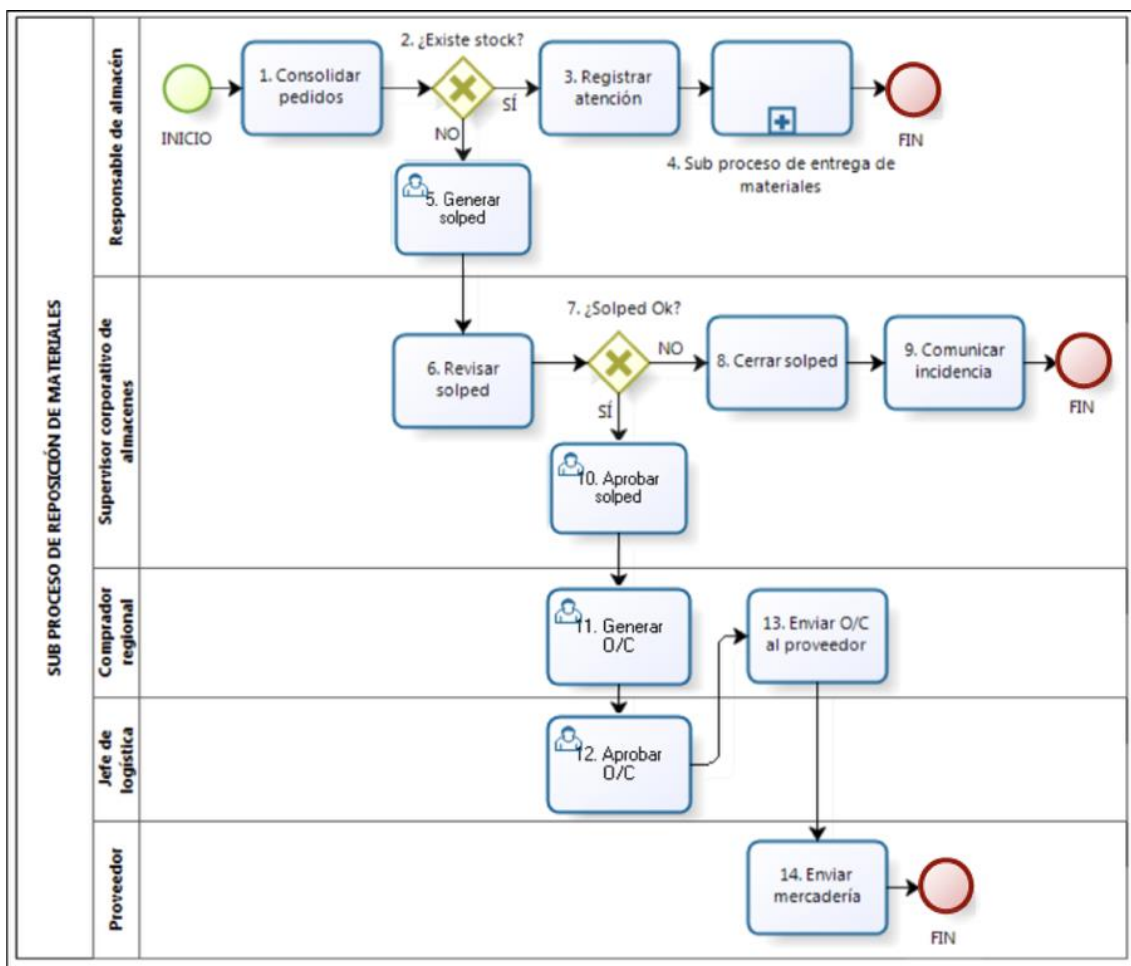
Fuente: Elaboración propia. (2013)

Analizando el subproceso, se identificó una restricción crítica para su Regionalización, y es que, por estrategia de compras, se define que algunos productos aún serán comprados de manera centralizada desde Lima, a proveedores de Lima, y otro grupo se manejará directamente por cada Región. Por tal motivo, se generan dos versiones del proceso:

- Reposición centralizada; donde el Almacenero Corporativo mantiene la responsabilidad de generar las Solicitudes de pedido (Solped), basado en los pedidos consolidados. A continuación, se muestra el diagrama desarrollado para el proceso, ver Figura 3.19:

Figura 3.19

Subproceso de reposición de materiales regional centralizada – To-be.



Fuente: Elaboración propia. (2013)

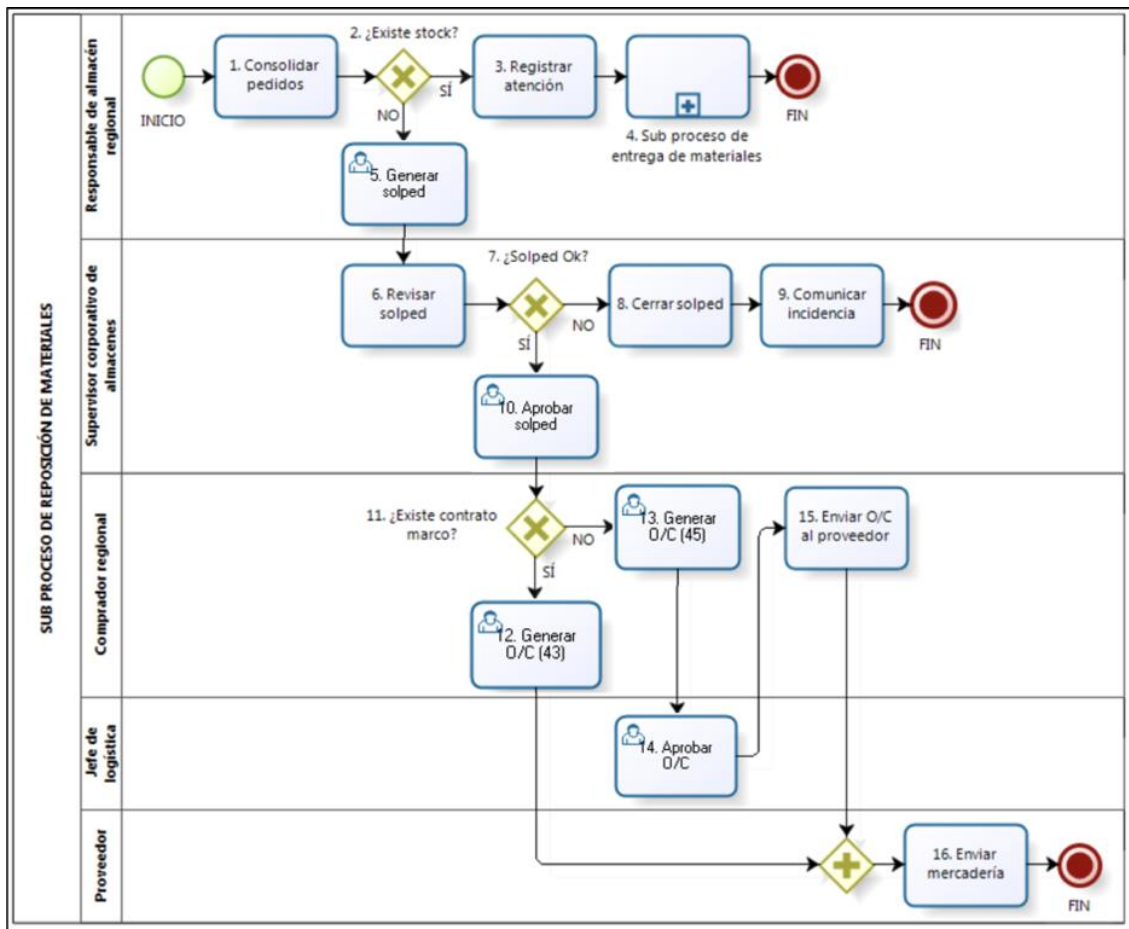
- *Reposición descentralizada; aparece el rol de responsable de Almacén Regional y tiene la responsabilidad de generar las Solped, basado en los pedidos consolidados.

Una particularidad del proceso, es que la región debería firmar contratos marco de atención con todos los nuevos proveedores de acuerdo a las políticas definidas por el corporativo.

Se estableció que, para el primer año de Regionalización, el Supervisor de Almacén y Jefe Logístico Corporativos, participen en el proceso para la aprobación de solpeds y órdenes de compra (O/C) respectivamente. A continuación, se muestra el diagrama desarrollado para el proceso, ver Figura 3.20:

Figura 3.20

Subproceso de reposición de materiales regional descentralizada – To-be



Fuente: Elaboración propia. (2013)

Para iniciar con las pruebas piloto, en la ciudad de Cusco como lo definido, se solicitó apoyo al nuevo Gerente Regional (GR) ya definido y al área de Tecnologías de Información (TI) de la empresa para:

- Designación/contratación de colaboradores con nuevos roles – GR.
- Implementación de área de pruebas en oficinas regionales – TI.
- Generación de usuarios y asignación de permisos – TI.

Debido al detalle necesario en la documentación de los manuales de procesos administrativos, ver Anexo 12, esta se inició de manera paralela al piloto para no generar retrasos en el cronograma.

Para iniciar con el desarrollo del Modelo de Gestión del conocimiento, el equipo de Innovación y Procesos realizó un desk research previo, con lo cual se identificaron las primeras definiciones para un mejor entendimiento del reto de diseño.

En primer lugar, para no generar confusiones en lo que realmente se quería gestionar (conocimiento), se identificaron las diferencias entre dicho concepto versus los de información y datos, los cuales se pueden ver, a nivel de resumen, en la siguiente figura:

Figura 3.21

Conceptos para la Gestión del Conocimiento.



Fuente: Davenport, T. H. y Prusak, L. (1998).
Elaboración propia.

Seguidamente, se identificaron los tipos de conocimiento (Tácito y Explícito) y los cuatro procesos para conseguir conocimiento: Socialización, Externalización, Combinación e Internalización (NONAKA y TAKEUCHI, 1995). A continuación, se presenta el Ciclo de Creación de Conocimiento SECI, ver Tabla 3.7:

Tabla 3.7

Ciclo de Creación del Conocimiento SECI.

<i>Desde/A</i>	Tácito	Explícito
Tácito	<p><i>Socialización</i></p> <p>Crea conocimiento <i>compartido</i> por medio del intercambio de experiencias y el desarrollo de modelos mentales y habilidades técnicas. No necesita lenguaje.</p>	<p><i>Externalización</i></p> <p>Crea conocimiento <i>conceptual</i> a través de la articulación del conocimiento por el lenguaje. Precisa de diálogo y reflexión colectiva.</p>
Explícito	<p><i>Internalización</i></p> <p>Crea conocimiento <i>operativo</i> mediante el conocimiento que da la experiencia. Es útil el conocimiento explícito presente en manuales o relatos verbales.</p>	<p><i>Combinación</i></p> <p>Crea conocimiento <i>sistémico</i> a través de la sistematización de ideas. Pueden intervenir muchos medios y producir conocimiento nuevo mediante la adición, combinación y categorización.</p>

Fuente: NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995).
Elaboración propia.

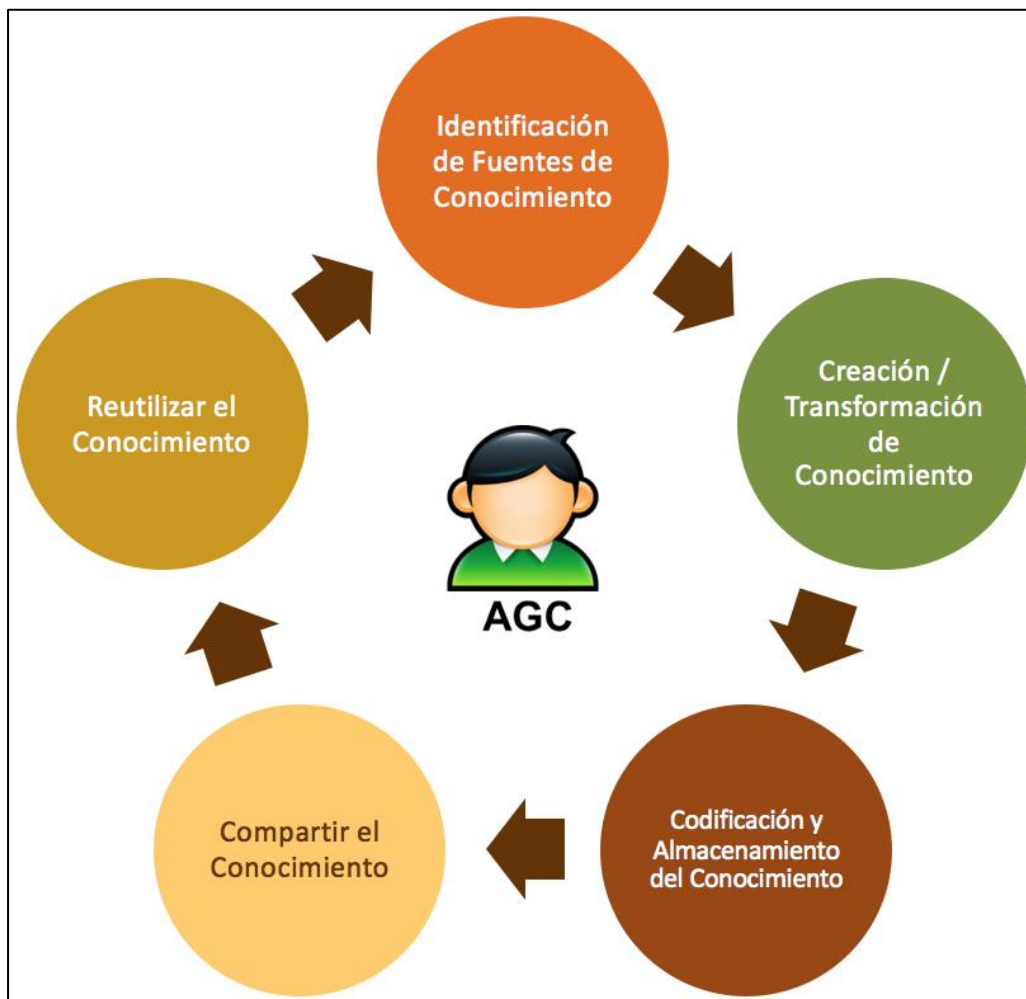
Estandarizados los conceptos de que se quiere gestionar, el equipo desarrolló una dinámica de lluvia de ideas, utilizando información del desk research, para definir el modelo de gestión que más se adapte a la organización.

Luego de tres iteraciones sobre la primera versión del prototipo, se definió el modelo de gestión para la empresa, ver Figura 3.22:



Figura 3.22

Modelo de Gestión del Conocimiento de Alto Nivel.



Fuente: Elaboración propia. (2013)

El detalle del modelo puede ser revisado en la sección de anexos, ver Anexo 13.

El modelo definido requería la inclusión de un nuevo rol, un Analista de Gestión del Conocimiento que pertenecería al equipo de Innovación y Procesos, con la responsabilidad de gestión sobre todo en la etapa de codificación y almacenamiento del conocimiento.

Con el modelo definido, el equipo de Innovación y Procesos inició con una evaluación comparativa de la competencia y algunas entidades bancarias que tenían ya desarrolladas este tipo de soluciones y se hizo una reunión de presentación de los principales descubrimientos para todo el equipo de proyecto, líderes de las áreas usuarias y el CEO de la empresa:

- El 95% de empresas contaban con una Intranet corporativa en donde no solo tenían información relevante para la operación y administración, sino también:
 1. Información básica y contacto de colaboradores (perfiles).
 2. Plataforma de comunicación interna para el área de recursos humano; eventos, cumpleaños, noticias internas, nuevos ingresos, etc.
 3. Plataforma de noticias locales concernientes al rubro.
- Requerían mucho tiempo de navegación por parte del usuario debido a su contenido excesivo.
- Al ser una herramienta solo de consulta, únicamente el 35% de empleados aprovechaba su utilización y solo un 45% de estos, lo usaba para buscar información de soporte operacional o administrativo.

Finalizando la presentación, la retroalimentación se orientó principalmente en los siguientes puntos:

- Debido a la estrategia de gestión humana, envío y publicación constante de información al colaborador, no se consideró necesaria la herramienta para este fin. Se consideró también que solo el 18% de colaboradores cuenta con una laptop.
- El tratar de incluir información de usuarios, podría ir contra la cultura arraigada en la empresa de “puertas abiertas” y “conversación directa, comunicación efectiva”.
- Se quería que el objetivo de implementación sea claro y con un solo fin para no distraer a los usuarios, haciendo énfasis que esta se implementará en laptops compartidas con el objetivo de revisión de material de capacitación por parte de los colaboradores operativos.

Interiorizando la retroalimentación, el equipo de Innovación de procesos realizó una lluvia de ideas para las funcionalidades que debería ofrecer la herramienta de software:

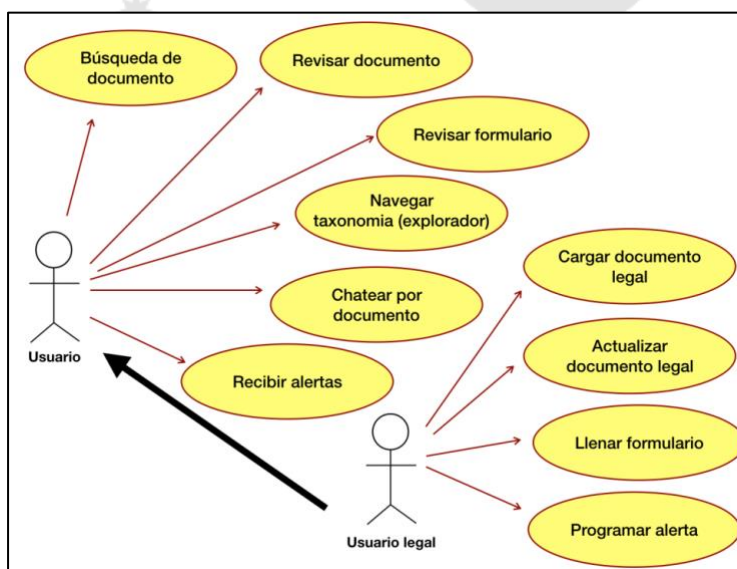
- En primer lugar, se desarrolló el diagrama de casos de uso para los usuario estándar y usuario del área legal, en donde se identificaron los siguientes casos de uso:

1. Búsqueda de documento: buscar un documento en base a criterios específicos.
2. Revisar documento: visualizar el documento a través del explorador Web.
3. Revisar formulario: visualizar el formulario de cada documento, en donde se ven los detalles del mismo.
4. Navegar taxonomía (explorador): Factibilidad de navegar por la estructura de carpetas correspondiente a la taxonomía.
5. Chatear por documento: iniciar chat con administrador acerca de un documento específico.
6. Recibir alertas: recibir correo electrónico con alertas de vencimiento de documentos legales.
7. Cargar documento legal.
8. Actualizar documento legal.
9. Llenar formulario: completar información resumen correspondiente a un documento.
10. Programar alerta: alertas de vencimiento y/o renovación de documentos legales.

A continuación, se presenta el diagrama de casos de uso:

Figura 3.23

Casos de Uso para usuarios



Fuente: Elaboración propia. (2013)

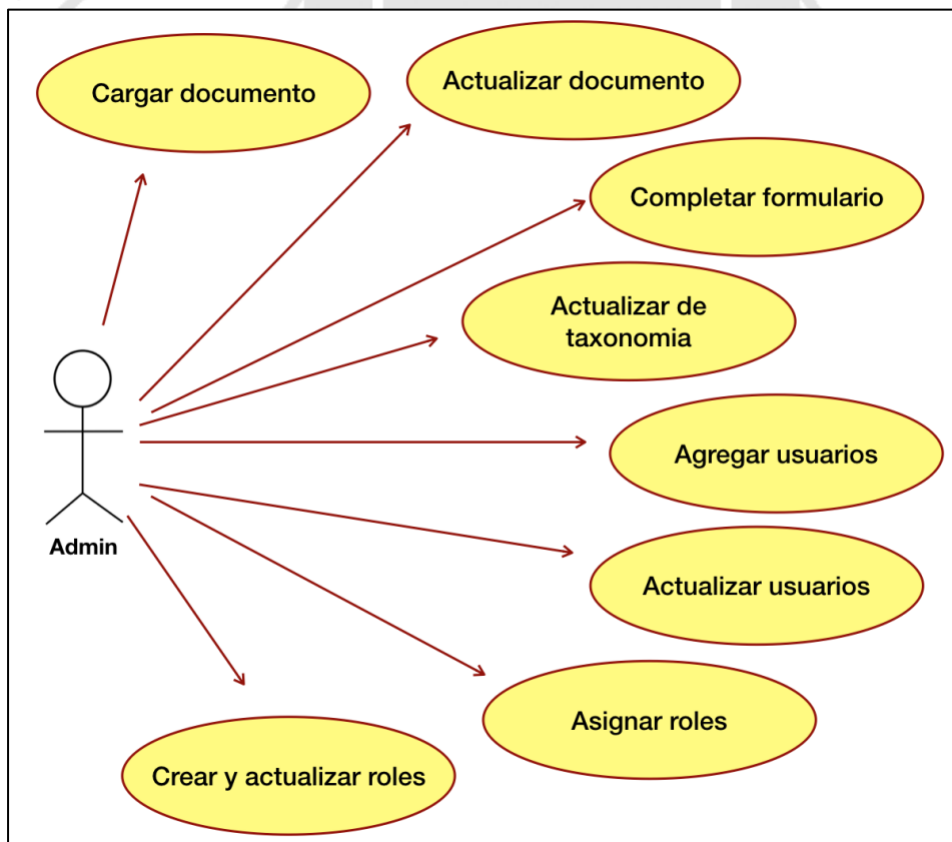
- Seguidamente, se desarrolló el diagrama de casos de uso para el/los administradores del sistema, en donde se identificaron los siguientes casos de uso:

1. Cargar de documento: cargar documentos en las carpetas correspondientes.
2. Actualizar documento: tanto documento como su formulario.
3. Completar formulario.
4. Actualizar taxonomía: generar, modificar o eliminar carpetas.
5. Agregar usuarios.
6. Actualizar usuarios.
7. Asignar roles: asignar un rol específico a un usuario con el objetivo de restringir accesos.
8. Crear y actualizar roles.

A continuación, se presenta el diagrama de casos de uso:

Figura 3.24

Casos de Uso para administrador



Fuente: Elaboración propia. (2013)

El equipo de Innovación y Procesos desarrolló los primeros mockup para la interfaz de usuario y luego de iterar sobre estas, se diagramaron utilizando la herramienta Marvel App, para validar si son comprendidas por los usuarios.

En la validación con los usuarios operativos, el caso de uso de búsqueda de documento, se detectó dificultad al iniciar la búsqueda utilizando criterios. A continuación, se muestra el mockup generado para la búsqueda por criterios:

Figura 3.25

Mockup búsqueda por criterios

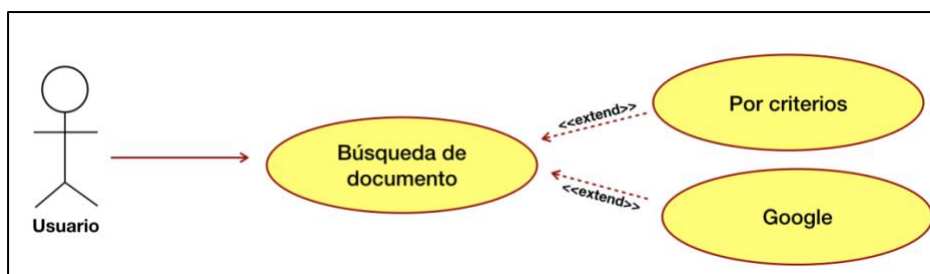


Fuente: Elaboración propia. (2013)

Por estas dificultades, el equipo generó un cambio adicional en los casos de uso, específicamente en la búsqueda de documento, en donde se propuso agregar una búsqueda simplificada como se muestra a continuación:

Figura 3.26

Nuevo caso de Uso – Búsqueda de Documentos

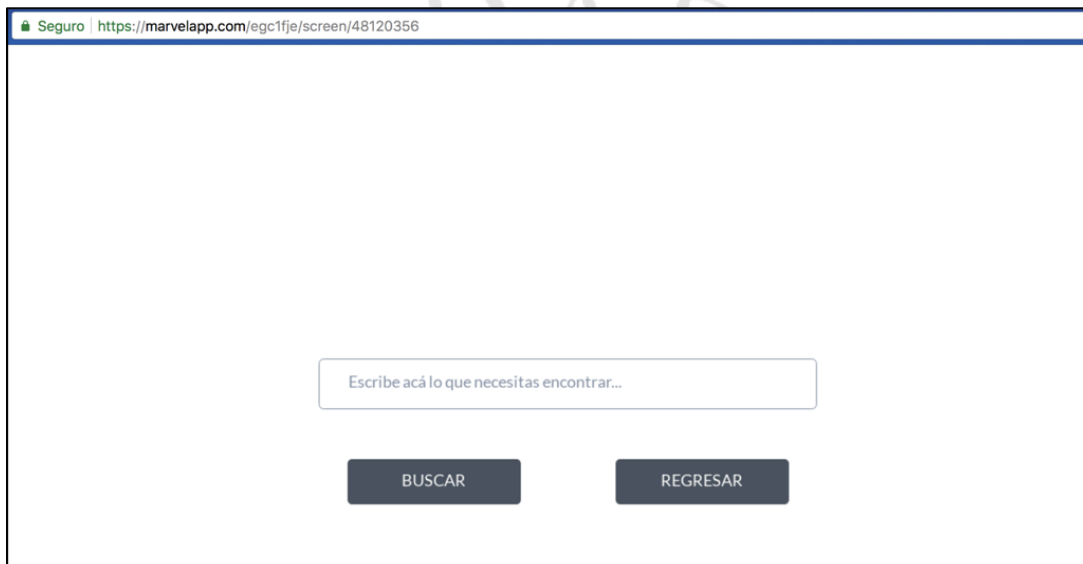


Fuente: Elaboración propia. (2013)

Se desarrolló la nueva interfaz denominada por el equipo “búsqueda tipo Google”, ver Figura 3.27, la cual tuvo una buena acogida por el colaborador operativo, por su familiaridad en su poco contacto con herramientas de software, identificada al momento de crear su arquetipo. Se decidió mantener la búsqueda por criterios para usuarios más avanzados.

Figura 3.27

Mockup Búsqueda tipo Google.

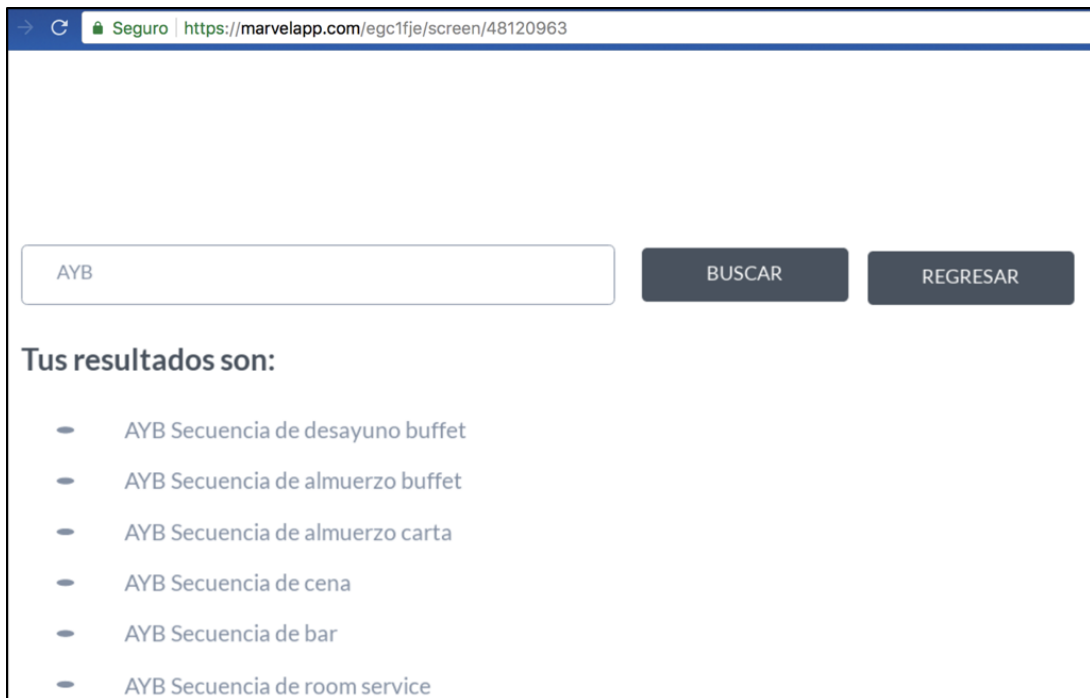


Fuente: Elaboración propia. (2013)

A continuación, se presenta el mockup para el resultado de las búsquedas, ver Figura 3.28:

Figura 3.28

Mockup Resultados de Búsqueda.

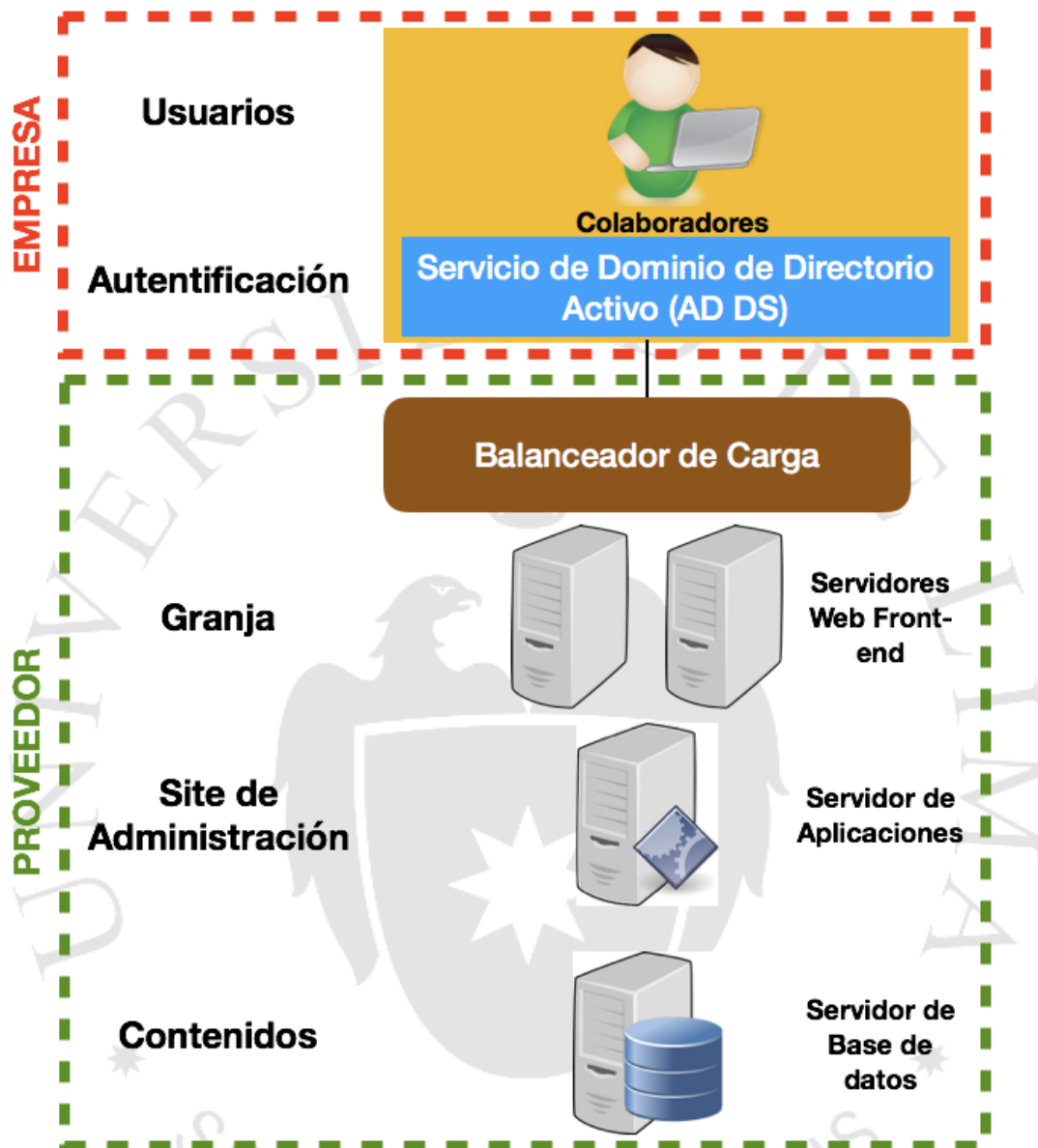


Fuente: Elaboración propia. (2013)

Existían dos requisitos importantes que la herramienta debía cumplir, la seguridad en el acceso y un tiempo de respuesta adecuado, sobre todo porque se trataba de un servicio de hosting. Por tal motivo, con soporte del Coordinador de Tecnologías de Información de la empresa, se preparó un diagrama de arquitectura en donde se hace incidencia en la autenticación de usuarios con Directorio Activo y el uso de un balanceador de carga para el acceso a sus servidores, ver Figura 3.29:

Figura 3.29

Arquitectura de Software para Gestor de Contenidos.



Fuente: Elaboración propia. (2013)

Toda la información desarrollada fue compartida con el proveedor para el inicio del desarrollo. En la sección de anexos se puede revisar la interfaz usuaria del sistema, ver Anexo 14.

3.4 Seguimiento y Control:

Para realizar el seguimiento a las actividades del proyecto, se decidió con el equipo de Innovación y Procesos, utilizar la herramienta de software TRELLO debido a su flexibilidad y funcionalidad que permitiría al equipo:

- Emplear el sistema kanban para el control de avance sobre los paquetes de trabajo a desarrollar.
- Adjuntar a cada tarjeta archivos, comentarios, actividades y fechas de vencimiento, lo cual permitía evitar el uso excesivo del correo electrónico.
- Transparencia; compartir los tableros y/o tarjetas con otras personas de los equipos y miembros del comité de proyectos que quisieran ver el estado de avance del proyecto.
- Registro de sus avances desde su dispositivo móvil sin importar su ubicación (otras unidades de Lima o provincias).

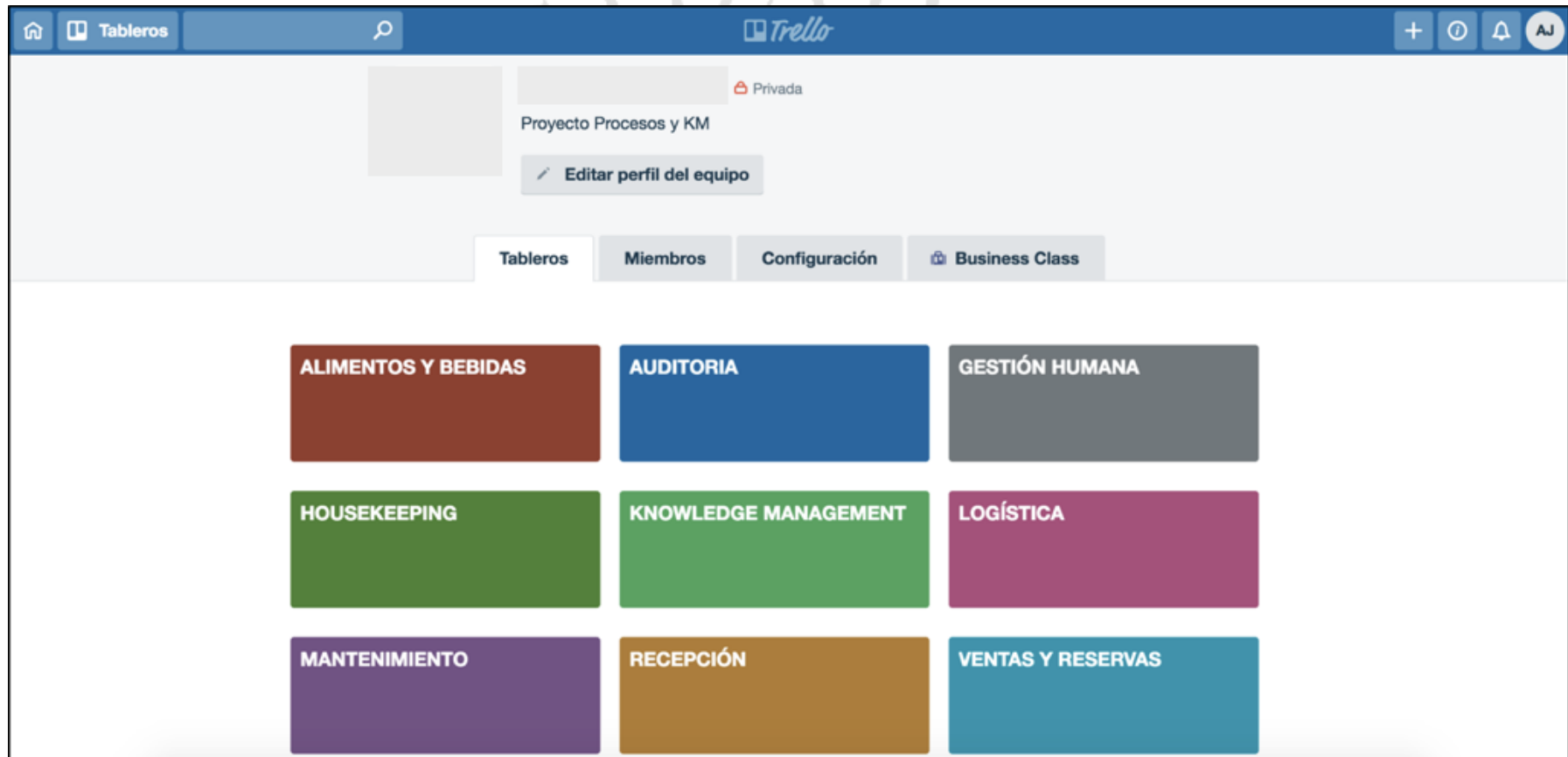
Para iniciar con la gestión, se realizaron las siguientes definiciones:

- Generar un tablero por cada gran entregable del proyecto; Recepción, Housekeeping, Alimentos y Bebidas, Mantenimiento, Auditoria, Gestión Humana, Logística, Ventas y Reservas y la implementación de Gestión del Conocimiento.
- Los entregables iniciales se incluirán en el tablero de recepción.
- Cada tablero contará con 5 listas de trabajo (estados): Bandeja de entrada, En desarrollo, En revisión, Done y Pruebas / Pilotos.
- Se manejarán 3 etiquetas de prioridad: Rojo (PRIORITARIO), Ámbar (NEUTRAL) y Verde (RETRASO PERMISIBLE).

A continuación, se presentan pantallazos de los tableros gestionados con dicha herramienta durante el proyecto, ver Figuras 3.30, 3.31 y 3.32:

Figura 3.30

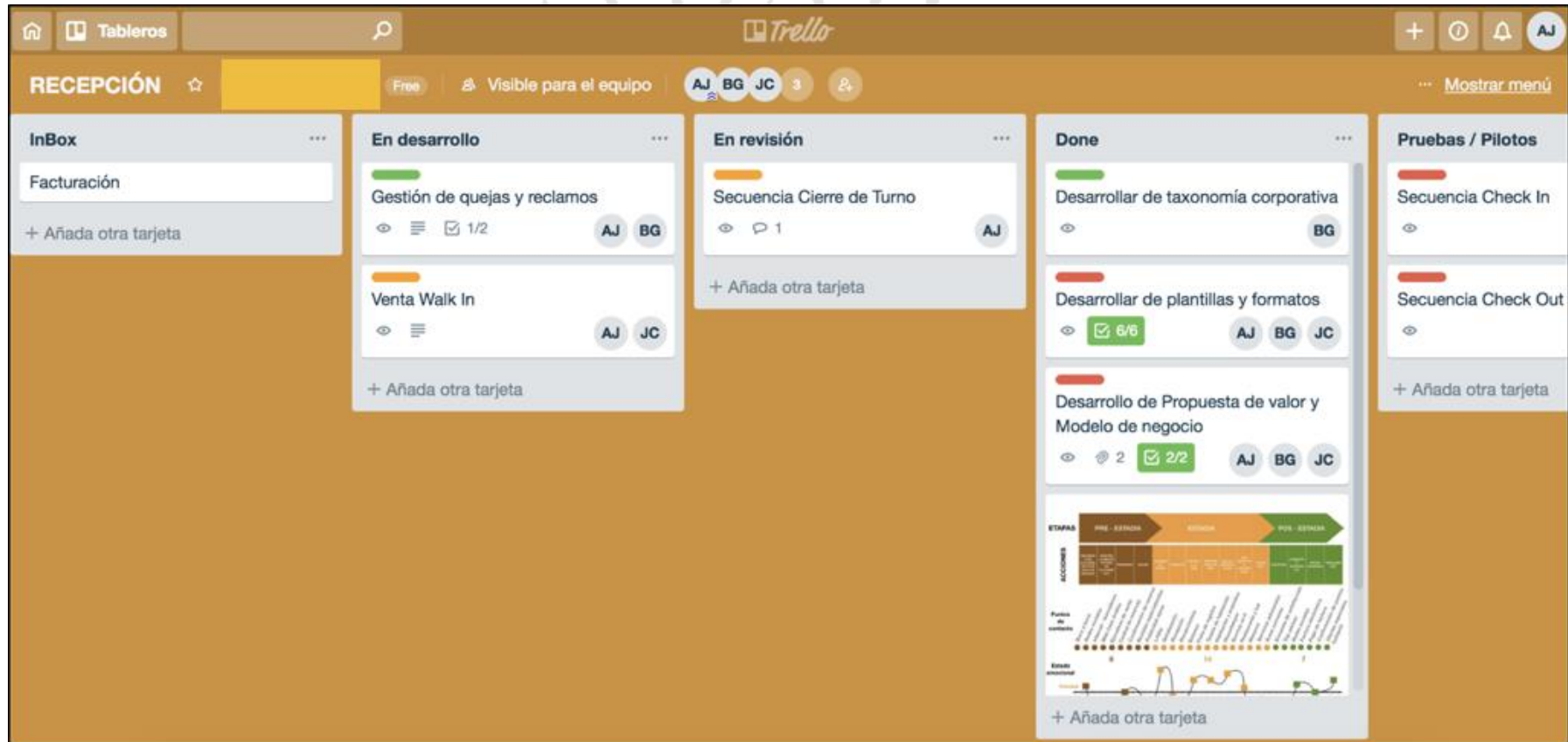
Tableros para seguimiento de cumplimiento de proyecto.



Fuente: Elaboración propia. (2013)

Figura 3.31

Detalle de trabajo de tablero de recepción.



Fuente: Elaboración propia. (2013)

Figura 3.32

Detalle de trabajo de tarjeta.

Desarrollo de Propuesta de valor y Modelo de negocio
en la lista Done

MIEMBROS: AJ, BG, JC, +
ETIQUETAS: PRIORITARIO, +

Descripción [Editar](#)

Tenemos que desarrollar - con todo el equipo de proyecto - el VPC y el BMC del negocio orientado al segmento corporativo ==> necesitamos validar como cambia la propuesta y las actividades primarias

Adjuntos

- VPC.jpg**
Añadido: hace 16 minutos - [Comentario](#) - [Eliminar](#)
[Crear portada](#)
- BMC.jpg**
Añadido: hace 16 minutos - [Comentario](#) - [Eliminar](#)
[Crear portada](#)

[Añadir un adjunto...](#)

¿QUÉ HACER? [Ocultar elementos completados](#) [Eliminar...](#)

100% *Value Proposition Canvas*
 Business Model Canvas

AÑADIR A LA TARJETA

- Miembros
- Etiquetas
- Checklist
- Vencimiento
- Adjunto

ACCIONES

- [Mover](#)
- [Copiar](#)
- [Seguir](#)
- [Archivar](#)

[Compartir y más...](#)

Fuente: Elaboración propia. (2013)

El uso de la herramienta resultó más que productivo por el orden que dio al desarrollo del proyecto y la organización de la información de cada actividad. Con esto se logró también, disminuir la duración de las reuniones de avance.

Para las reuniones de avance se preparaban previamente los reportes de avance, ver Tabla 3.8, orientado a cumplimiento de actividades y observaciones encontradas y se desarrollaba el acta de reunión con los acuerdos de manera posterior.

Tabla 3.8

Reporte de Avance de proyecto.

Estado general proyectos							
Fecha:		7/06/13		Alejandro Jordan			
1. Housekeeping -				Compromiso entrega 6-Jun			
Ok	#	Tarea pendiente	Holgura	Avance %	Compromiso	Pronostico	Notas
✓	1	Organizar equipo de proyecto	0	100	28-May	28-May	
✓	2	Definir necesidades de cliente	1	100	30-May	29-May	
✓	3	Reunión de aprobación	1	100	30-May	29-May	
✓	4	Co-creation session	-1	100	4-Jun	5-Jun	Se tuvo que realizar conversation starters adicionalmente y repetir
✓	5	Idear posibles soluciones	0	100	6-Jun	6-Jun	Se necesita cambio de productos de limpieza - líquidos
	6	Prototipos iniciales	0	50	10-Jun	10-Jun	
	7	Reunión de aprobación	0	0	10-Jun	10-Jun	
2. Alimentos y Bebidas - Alejandra Baca				Compromiso entrega 6-Jun			
Ok	#	Tarea pendiente	Holgura	Avance %	Compromiso	Pronostico	Notas
✓	1	Organizar equipo de proyecto	0	100	28-May	28-May	
✓	2	Definir necesidades de cliente	0	100	30-May	30-May	
✓	3	Reunión de aprobación	0	100	30-May	30-May	
✓	4	Co-creation session, role play y CJ	-1	100	4-Jun	5-Jun	CJ iterado 5 veces - usuarios invitados distintos en días
✓	5	Idear posibles soluciones	0	100	6-Jun	6-Jun	
	6	Prototipos iniciales	1	60	10-Jun	9-Jun	
	7	Reunión de aprobación	0	0	10-Jun	10-Jun	

Fuente: Elaboración propia. (2013)



3.5 Cierre:

Para iniciar con el cierre del proyecto, se generó la lista de verificación de cierre para poder identificar todos los temas pendientes de desarrollo, si los hubiera. A continuación, se presenta la tabla correspondiente:

Tabla 3.9

Lista de Verificación de Cierre de Proyecto.

Lista de Verificación de Cierre			
			Fecha:
Proyecto: Implementación de procesos y KM		Tipo de información:	
Líder de Proyecto: Alejandro Jordan		General	Interna
Sponsor:			Confidencial
		X	
Area	Resp.	Completo	Fecha
1. Alcance			
1.1 El producto del proyecto ha sido completado en su totalidad.	AJ	SI	7/02/14
1.2 Todos los entregables han sido terminados y aceptados	AJ	SI	7/02/14
1.3 Toda la documentación de secuencias, SOP's, manuales, etc. está completa	DU / AB	SI	7/02/14
1.4 Todas las áreas que darán soporte están enteradas.	AJ	SI	7/02/14
1.5 Todos los requisitos, permisos, etc están satisfechos	DU / AB / AJ	SI	7/02/14
1.6 Todos los requerimientos de cambios han sido cerrados	DU / AB	SI	7/02/14
2. Tiempo			
2.1 Ya no hay actividades pendientes del cronograma	AJ	NO	
3. Costos			
3.1 Ya se resumieron todos los gastos del proyecto	AJ	SI	6/02/14
4. Calidad			
4.1 Todos los errores conocidos y omisiones han sido corregidos	AJ	SI	7/02/14
4.2 El producto cumple con todas las pruebas requeridas por el cliente.	DU / AB / AJ	SI	7/02/14
5. Gestión Humana			
5.1 Los miembros del equipo conocen sus nuevas asignaciones	DU / AB / AJ	SI	6/02/14
5.2 Los informes de desempeño de los miembros de equipo han sido enviados a sus jefes directos	AJ	NO	
6. Comunicaciones			
6.1 Toda la información del proyecto ha sido entregada a la base de datos de archivo	AJ	NO	
6.2 Las lecciones aprendidas han sido documentadas y distribuidas	DU / AB / AJ	SI	7/02/14
7. Adquisiciones			
7.1 Todos los contratos, órdenes de trabajo, y órdenes de compra están completos.	AJ	SI	20/12/13
7.2 Todos los contratistas firmaron actas de entrega.	AJ	SI	20/12/13
9. Interesados			
9.1 Los usuarios acepta que todos los requerimientos técnicos y operacionales han sido cumplidos	AJ	SI	7/02/14
9.2 Los usuarios acepta que todos los entregables están terminados	AJ	SI	7/02/14
10. Integración			
10.1 La documentación interna de proyecto está completa y aprobada	DU / AB / AJ	NO	
10.2 El comité de Proyectos está enterada de las lecciones aprendidas	AJ	SI	7/02/14

Fuente: Elaboración propia. (2013)

Se realizó primeramente la evaluación de todos los participantes en el proyecto y se envió los resultados a sus jefes directos y al comité de gerencia. Los participantes evaluados fueron:

- Equipo de Innovación y Procesos.
- Equipo de especialistas operativos.
- Equipo de especialistas administrativos.
- Colaboradores operativos invitados para el desarrollo.

Se coordinó con el CEO de la empresa para que la evaluación del proyecto sea realizada en conjunto por su persona, el Controller y Líder del proyecto. Previo a la

calificación, se decidió agregar el uso de nuevas metodologías como un factor de calificación, por lo que se modificó también el peso de cada factor de calificación:

- Factores de calificación inicial: Tiempo (50%), Costo (20%) y Calidad (30%).
- Factores de calificación finales: Tiempo (30%), Costo (25%), Calidad (25%) y Metodología (20%).

En la tabla siguiente, se muestran las modificaciones realizadas:

Tabla 3.10

Resultado de Evaluación de proyecto.

Evaulación final del proyecto							Fecha: 10/02/14
Proyecto:	Implementación de Procesos y KM					Calificación total:	3.65
Líder de Proyecto:	Alejandro Jordan					Clasificación total:	Muy bueno
Sponsor:							
Tiempo	Cuestionable	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	
Peso 30%	-11% o menos	-10 % / -9%	-8% / -5%	- 4% / + 3 %	+ 4% / + 6 %	mas de +7 %	
Calificación 0.9	5	4	3	2	1	0	
Marque solo una:			x				
Costo	Cuestionable	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	
Peso 25%	-11% o menos	-10 % / -9%	-8% / -5%	- 4% / + 3 %	+ 4% / + 6 %	mas de +7 %	
Calificación 0.75	5	4	3	2	1	0	
Marque solo una:			x				
Calidad	Excelente		Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	
Peso 25%	Felicitation del cliente	Excedio expectativas	Excedio requisitos	Cumplio Requisitos	Fallas menores	Queja de cliente	
Calificación 1	5	4	3	2	1	0	
Marque solo una:		x					
Metodología	Excelente		Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	
Peso 20%	Capacitacion a otros grupos	Desarrollo herram nuevas	Desarrollo formatos nuevos	Cumplio Requisitos	Fallas menores	Docum. Incompleta	
Calificación 1	5	4	3	2	1	0	
Marque solo una:	x						

Fuente: Elaboración propia. (2013)

Seguidamente, se procedió a desarrollar el Acta de Cierre de Proyecto, ver Anexo 15.

CONCLUSIONES

La implementación de las secuencias de servicio operativas tuvo éxito no solo porque cubrió las necesidades del nuevo segmento, sino también por la aceptación rápida por parte de los colaboradores. El equipo de especialistas operativos adoptó muy bien la metodología de trabajo.

Los resultados de evaluaciones a los colaboradores operativos, respecto a las nuevas secuencias, fueron positivos, en las evaluaciones de los colaboradores se obtuvo un resultado promedio de 18.5, superando el objetivo de 16. Los analistas de Innovación de Procesos posterior al shadowing realizado a cada uno de los servicios, brindaron una adecuada retroalimentación.

El rediseño de los procesos administrativos logró el objetivo de soportar la descentralización corporativa en los tiempos establecidos y se identificaron, además, puntos específicos para lograr que los siguientes rediseños sean aún más exitosos.

Uno gran reto en la gestión del proyecto, se debió a compartir el liderazgo del desarrollo del sistema con el área de Tecnologías de Información, desde el inicio del proyecto se buscó generar la mejor combinación de gestión entre ambas áreas, pero a pesar de ello, durante el desarrollo se presentaron algunos inconvenientes:

- Estilos distintos gestión.
- Duplicidad en el seguimiento al proveedor del desarrollo.
- Dedicación no exclusiva al proyecto, por lo que generó problemas en el desarrollo de las pruebas funcionales.

Se logró concluir el proyecto con éxito. Se decidió que para próximos proyectos se debe definir un solo líder y para situaciones de gestión particulares como esta, gestionarlo como un subproyecto o un proyecto independiente, dependiendo de la envergadura.

RECOMENDACIONES

Se recomendó continuar con la implementación del resto de procesos administrativos a regionalizar, pivotando las herramientas de desarrollo, orientado este a metodologías ágiles y cooperativas. Se recomendó involucrar desde un inicio a los Gerentes Regionales y líderes administrativos para obtener su retroalimentación basados en los primeros meses de operación.

Basado en los desarrollos de procesos administrativos, se realizaron las recomendaciones siguientes:

- Incluir activamente a los Gerente Regionales en las actividades del proyecto, especialmente en las de rediseño, no solo para aprovechar su experiencia, sino también para fortalecer en ellos la sensación de pertenencia en la gestión de los procesos bajo su responsabilidad.
- El regionalizar los procesos involucra de por sí algo de análisis, por lo que se recomendó incluir desarrollo de mejoras al proceso orientados a eficiencia y ahorro en costos, independientemente al objetivo de regionalización.
- Debido al perfil usuario, es necesario validar para cada proceso, si el formato del manual de proceso administrativo es el adecuado.

Se recomendó hacer un seguimiento continuo a las secuencias de servicio operacional, para mejorarlos continuamente. Las pruebas piloto arrojaron buenos resultados, pero por la corta duración de los mismos debido a la restricción de tiempo, pudo haber no permitido la identificación de alguna falencia. Se recomendó también, hacer seguimiento a la posibilidad de implementación del lector de documentos de identidad para disminuir el tiempo de check in.

Se recomendó que Gestión Humana genere acciones adicionales para reducir la rotación de personal operativo, que es un punto que podría afectar la satisfacción del cliente corporativo.

GLOSARIO DE TERMINOS

- **Mockup:** es un modelo a escala o tamaño real de un diseño o un dispositivo, utilizado para la demostración, evaluación del diseño, promoción, y para otros fines.
- **Roleplay:** es una técnica a través de la cual se simula una situación que se presenta en la vida real. Al practicar esta técnica debes adoptar el papel de un personaje concreto y crear una situación como si se tratara de la vida real.
- **Conversation starters:** se trata de una técnica para obtener una reacción y provocar el diálogo. La idea aquí es sugerir un montón de ideas en torno a un tema central para las personas para las que estás diseñando y luego ver cómo reaccionan.
- **Co-creation:** es una iniciativa de gestión, que reúne a diferentes actores para producir conjuntamente un resultado mutuamente valioso. El propósito de una sesión es convocar a un grupo de personas para las que está diseñando y luego incorporarlas al proceso de diseño. No solo estás escuchando sus voces, sino que también les estás permitiendo hacerlo a tu lado.
- **Brainstorming:** es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado.
- **Producto mínimo viable (MVP):** el MVP es un producto con las características mínimas para satisfacer a los primeros clientes (segmentos). Sirve para conseguir retroalimentación al equipo de diseño y poder proponer mejoras.
- **Orden de compra (O/C):** documento emitido por el comprador para solicitar mercadería al proveedor.
- **Guía de remisión (G/R):** documento que sustenta el traslado de mercadería donde se detalla las características del producto, la O/C, el lugar de origen y lugar de destino.
- **Orden de traslado (OCT):** documento utilizado para ejecutar movimientos de mercadería entre almacenes.

- **Solicitud de pedido:** una solicitud de pedido es un documento por el cual se le solicita al comprador que gestione la adquisición de los bienes o servicios para abastecer al almacén.
- **Reserva:** es una orden emitida por los usuarios hacia el almacén donde solicita productos en stock. En caso no se encuentre el material en stock, el almacén deberá generar una Solped para poder cumplir con la atención de la reserva.



BIBLIOGRAFÍA

- Brown, T. (2009). *Change by Design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*. Estados Unidos: Harper Collins Publishers.
- Carvalho, R. (2006). *Innovación y Gestión del Conocimiento: Modelo, Metodología, Sistemas y Herramientas de Innovación*. España: Ediciones Diaz Santos.
- Damelio, R. (2011). *The Basics of Process Mapping*. Estados Unidos: Taylot & Francis Group.
- Davenport, T. H. y Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard University Press.
- Fabricant, R., Gardner, J., Gershbein, D., Göransson, O., Gudmundsson, C., Hoyt, K., Meier, S., McKinley, L., Muntzert, E., Pecknold, K., Quigley, K., Sherwin, D. y Wiles, R. *Manual de Acción Colectiva*. Estados Unidos. URL <https://frogdesign.com/cat>.
- IDEO LLC (2011). *Human Centered Design Toolkit*. Canada: IDEO LLC.
- IDEO LLC. *Design Thinking for Educators*. Estados Unidos. URL <https://designthinkingforeducators.com/>.
- IDEO ORG. *Design Kit Methods*. Estados Unidos. URL <https://www.designkit.org/>.
- Mariño, H. (2001). *Gerencia de Procesos*. Colombia: Alfa Omega Grupo Editor S.A..
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. New York-Oxford.
- Stickdorn, M. y Schneider, J. (2011). *This is Service Design Thinking*. Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.
- Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I., Lucena, B. y Russo, B. (2011). *Design Thinking, Innovación de Negocios*. Brasil: Editorial MJV press.

Wurtzel, M. (2012). What is BPM?. Estados Unidos: The McGraw-Hill Companies, Inc.



**LOS ANEXOS NO ESTÁN
DISPONIBLES POR CONTENER
INFORMACIÓN CONFIDENCIAL**

