

**OPTIMIZACIÓN DE LOS TIEMPOS E INDICADORES DE SERVICIO PARA
ZUANA BEACH RESORT**

**ANDRÉS FELIPE GONZÁLEZ RODRÍGUEZ
SANDRA LILIANA MORENO RAMÍREZ**

**UNIVERSIDAD LIBRE DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C.
2011**

**OPTIMIZACIÓN DE LOS TIEMPOS E INDICADORES DE SERVICIO PARA
ZUANA BEACH RESORT**

**ANDRÉS FELIPE GONZÁLEZ RODRÍGUEZ
SANDRA LILIANA MORENO RAMÍREZ**

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

**Director
MANUEL ALFONSO MAYORGA MORATO
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD LIBRE DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C.
2011**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Director

Jurado

Jurado

Bogotá D.C., 17 de Mayo de 2011

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a Dios, como fuente de inspiración de conocimiento, también a nuestros padres y familiares por su gran apoyo, tolerancia y credibilidad, al equipo de trabajo de Zuana Beach Resort por su labor admirable y valerosa y a todas aquellas personas que fueron participes del proceso evolutivo.

AGRADECIMIENTOS

A todos aquellos que influyeron en nuestro crecimiento profesional y al equipo de Zuana Beach Resort que con su apoyo incondicional y positivo permitieron que el desarrollo de esta investigación fuera posible.

También a la Universidad Libre y a todo su cuerpo de docentes y directores, por todo lo entregado y recibido en conocimientos y enseñanzas para todos estos años de carrera.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. GENERALIDADES	18
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	18
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.3 OBJETIVO	19
1.3.1 General	19
1.3.2 Específicos	19
1.4 JUSTIFICACIÓN	19
1.5 DELIMITACIÓN	20
1.6 ANTECEDENTES	20
1.7 MARCO METODOLÓGICO	24
1.7.1 Tipo de Investigación	24
1.7.2 Método de Investigación	24
1.7.3 Técnicas para la recolección de datos	25
1.7.4 Proceso Metodológico.	26
1.8 MARCO REFERENCIAL	27
1.8.1 Marco Teórico	27
1.8.2 Marco Jurídico	32
2. ZUANA BEACH RESORT	34
2.1 DESCRIPCIÓN	34
2.3 DIAGNOSTICO	35
2.4. PROCESOS ZUANA BEACH RESORT	37
2.4.1 Área de cartera	38
2.4.2 Área de servicio al cliente	42
2.4.3 Área de ventas	43
3. GESTIÓN DEL SERVICIO	47
3.1 MOMENTOS DE VERDAD	47
3.2 CICLO DE SERVICIO	48
3.3 ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EN ZUANA	50
3.4 CARGAS DE TRABAJO	55
3.5 NIVELES DE SERVICIO	61
3.5.1 Logística de Servicio	61
3.6 INDICADORES DE GESTIÓN	68
3.6.1 Plan de acción de los indicadores	72

4. MÉTODOS DE VALIDACIÓN	76
4.1 COSTO BENEFICIO	76
4.2 SIMULACIÓN MONTECARLO	82
4.2.1 Descripción del problema	82
4.2.2 Variables de entrada	82
4.2.3 Descripción de las características del modelo	83
4.2.4 Análisis de los resultados obtenidos	84
4.2.5 Análisis de los requerimientos del premio	85
5. ANÁLISIS DE RESULTADOS	86
5.1 TABULACIÓN Y GRÁFICAS DE RESULTADOS	86
5.1.1 Estadístico de solicitudes y respuestas a los requerimientos de los Clientes.	86
CONCLUSIONES	97
RECOMENDACIONES	99
BIBLIOGRAFÍA	100
ANEXOS	101

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfica 1. Relación Pareto de los factores que afectan el nivel de servicio	65
Gráfica 2. Relación Pareto.	80
Gráfica 3. Número de requerimientos mes (Enero)	84
Gráfica 4. Número de requerimientos de premio mes (Enero)	85
Gráfica 5. Tiempo de respuesta a los requerimientos	88
Gráfica 6. Tiempo de respuesta a los requerimientos (Porcentaje)	88
Gráfica 7. Tiempo de respuesta a los requerimientos II	89
Gráfica 8. Tiempo de respuesta a los requerimientos II (Porcentaje)	89
Gráfica 9. Tiempo de respuesta a los requerimientos III	90
Gráfica 10. Tiempo de respuesta a los requerimientos III (Porcentaje)	90
Gráfica 11. Tipo de requerimientos	91
Gráfica 12. Tipo de requerimientos (Porcentaje)	91
Gráfica 13. Requerimientos sin solución	92
Gráfica 14. Requerimientos sin solución (Porcentaje)	92
Gráfica 15. Respuestas a solicitudes de premio	93
Gráfica 16. Respuestas a solicitudes de premio (Porcentaje)	93
Gráfica 17. Respuestas a solicitudes de cambio de semana	94
Gráfica 18. Respuestas a solicitudes de cambio de semana (Porcentaje)	94
Gráfica 19. Respuestas a solicitudes de cede semana	95
Gráfica 20. Respuestas a Solicitudes de cede semana (Porcentaje)	95
Gráfica 21. Respuestas a Solicitudes de cambio definitivo	96
Gráfica 22. Respuestas a solicitudes de cambio definitivo (Porcentaje)	96

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Triángulo del servicio	23
Figura 2. Diagrama causa – efecto de Zuana Beach Resort	36
Figura 3. Proceso de cartera Zuana Beach Resort	39
Figura 4. Proceso de servicio al cliente Zuana Beach Resort	43
Figura 5. Proceso de ventas Zuana Beach Resort	44
Figura 6. Flujo de solicitudes por los socios	48
Figura 7. Puntos de contacto	49

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Proceso metodológico	26
Cuadro 2. Estructura organizacional	35
Cuadro 3. Procedimiento gastos de administración	45
Cuadro 4. Procedimiento llamadas de recordación	46
Cuadro 5. Personal requerido para el área de servicio al cliente	59
Cuadro 6. Personal requerido para el área de cartera	59
Cuadro 7. Personal requerido para el área de ventas	60
Cuadro 8. Factores	62
Cuadro 9. Análisis porcentual	63
Cuadro 10. Tiempo de entrega a los factores críticos de Zuana	66
Cuadro 11. Indicadores de gestión cartera	69
Cuadro 12. Indicadores de gestión SAC	70
Cuadro 13. Indicadores de gestión ventas	71
Cuadro 14. Plan de acción cartera	73
Cuadro 15. Plan de acción servicio al cliente	74
Cuadro 16. Plan de acción ventas	75
Cuadro 17. Valor presente neto	77
Cuadro 18. Valor presente neto II	78
Cuadro 19. Valor presente neto III	79
Cuadro 20. TIR	80
Cuadro 21. VPN evaluado a la TIR del proyecto	81

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Cantidad de requerimientos	83
Tabla 2. Resultados	83
Tabla 3. Tipo de distribución	84
Tabla 4. RQ esperado	85
Tabla 5. Cantidad de requerimientos premios por compra	86
Tabla 6. Análisis de resultados premios por compra	86
Tabla 7. RQ esperado premio por compra	86

GLOSARIO

CALIDAD: Es la totalidad de los rasgos y características de un producto y/o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades específicas del cliente.

CLIENTE: Es aquella persona con percepción y deseos particulares, que desea utilizar un producto o servicio, es un cliente cuando en repetidas ocasiones acude a la misma organización para satisfacer sus necesidades.

CLOSER: Es el vendedor que logra o cierra la venta con los clientes potentes.

FIDEICOMISO: Se define como la disposición por la cual el testador deja su hacienda o parte de ella encomendada a la buena fe de alguien para que, en caso y tiempo determinados, la transmita a otra persona o la invierta del modo que se le señala.

HOSTESS: Es la persona que recepciona a los posibles prospectos y los cede a los Liner`s.

INNOVACIÓN: Es todo aquello relacionado con la creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.

LINER: Es aquel vendedor que motiva la necesidad de compra hacia los posibles prospectos.

OPTIMIZACIÓN: Se define como la mejor forma de realizar y/o ejecutar alguna actividad o proceso.

PERÍODOS: Es el término jurídico o legal que se utiliza para indicar los dos tipos de semanas que se pueden manipular en esta industria de tiempo compartido, dependiendo con el tipo que opere cada empresa y la capacidad de financiera de cada accionista.

PERÍODOS DETERMINADOS O SEMANAS FIJAS: Se define como la unidad específica que podrá ser utilizada por el accionista del Resort del que haya realizado un intercambio o por el que se le haya vendido una semana específica previamente calendarizada, la cuál será la misma semana cada año hasta el vencimiento del uso de la suite.

PERÍODOS DETERMINABLES O SEMANAS FLOTANTES: Con diferencia a la anterior, la unidad podrá ser ocupada año a año en diferentes semanas, o este sujeta a las necesidades del accionista y a la disponibilidad de la unidad del Resort vacacional.

RESORT: Se puede definir como aquella estación turística o complejo turístico o aquel lugar diseñado para las actividades turísticas orientadas a la relajación y la recreación, especialmente durante las vacaciones.

SATISFACCIÓN: Es la percepción positiva existente entre lo que el cliente o usuario desea y lo que en términos reales obtiene por parte de una organización oferentes del servicio.

SERVICIO: Es el resultado u/o acción de los factores innovación, optimización, y satisfacción. A través de la actividad o labor que realiza una persona natural o jurídica participante de la entidad, para atender una necesidad de esta última, pudiendo estar sujeta a buenos resultados.

TIEMPO COMPARTIDO / (TIME SHARING): El tiempo compartido es todo proceso jurídico por el cual uno o más personas naturales tienen el derecho de uso, goce y demás beneficios que se convengan sobre un bien o parte del mismo en una unidad variable, dentro de una clase y/o tipo determinada, por períodos de tiempo previamente convenidos mediante el pago de alguna cantidad de acciones, sin que, en ningún caso, se transmita el dominio de los establecimientos afectos al servicio.

RESUMEN

La detección de los factores relevantes de servicio presentes en Zuana Beach Resort se efectuó por medio de un diagnóstico en conjunto con el Departamento de Planeación y Control de la empresa y los investigadores, se realizaron varias visitas a la compañía que permitieron determinar que era necesario que Zuana velara por garantizar una eficiencia en la prestación que brinda y definir un punto de entendimiento común sobre prioridades, responsabilidades y garantías, a su vez que era ineludible el mejoramiento de los procedimientos comerciales de la organización, asociado además con establecer acuerdos de niveles de servicios que permitan mejorar los tiempos de respuesta de las necesidades de los clientes, dando cumplimiento a los requisitos legales y administrativos que rigen este tema.

Para poder realizar el mejoramiento mencionado se realizó un levantamiento y actualización de los procedimientos de las áreas objeto de estudio: Cartera, ventas y servicio al cliente; este levantamiento se desarrolló a través de entrevistas realizadas a cada funcionario dueño del proceso.

Luego se efectuó la medición de cargas de trabajo estableciendo así las necesidades de personal de cada dependencia o unidad productiva, identificando posibles déficits o excedentes de empleados, para la determinación del tiempo estándar por cada tarea, se empleo el método de estándares subjetivos como técnica para la medición de tiempos.

Después se realizó un análisis con base a las solicitudes que realizaban los socios, estableciendo las causas del porque no se daba una atención oportuna a las mismas; lo anterior con el fin mejorar los tiempos de respuesta a las necesidades de los clientes logrando contar con procedimientos más ágiles y expeditos pues esto se convierte en una necesidad crítica para atraer la satisfacción del cliente el cual es el objetivo principal al que se trata de cautivar y agradar.

Monitorear el cumplimiento de los resultados esperados permite que Zuana preste un servicio de alta eficacia y efectividad para ello se generaron también indicadores de servicio que cumplan con el propósito de que exista un mejoramiento continuo dentro de la organización.

Términos clave: Procesos, procedimientos, tiempos de respuesta, cargas de trabajo

ABSTRACT

The detection of the relevant factors present in Zuana service Beach Resort is made by a diagnosis in conjunction with the Department of Planning and Control of the company and the researchers made several visits to the company revealed that this was necessary Zuana seek to ensure efficiency in the provision offered and identify a point of common understanding of priorities, responsibilities and guarantees, to see that it was imperative to improve the business processes of the organization also partnered with established service level agreements to improve response times to customer needs, in compliance with legal and administrative requirements governing this issue

In order to make the improvement mentioned was carried out a survey and updating of procedures in the areas under study: portfolio, sales and customer service, this survey was developed through interviews with each officer owns the process.

Then he made the measurement of workload and establishing staffing requirements of each agency or production unit, identifying potential shortfalls or surplus employees, for determining the standard time for each task, use the method of subjective and technical standards time measurements

After an analysis based on the requests being made by partners, establishing the causes of why were not given prompt attention to them; above in order to improve response times to customer needs have procedures in achieving more flexible and expeditious as this becomes a critical need to attract customer satisfaction which is the main objective which is to captivate and delight.

Monitor compliance with the expected results allows Zuana provide a high-efficiency and effectiveness for it also generated service indicators that meet the purpose of having a continuous improvement within the organization

KEY WORDS: Processes, procedures, response times, workload.

INTRODUCCIÓN

El turismo se ha convertido en una de las industrias más importantes del mundo moderno y es un factor primordial del desarrollo económico y social de un país. El dinamismo y crecimiento de la industria turística ha generado su modernización y el posicionamiento de productos de relativa reciente aparición como el tiempo compartido que es reconocido hoy por la Organización Mundial del Turismo como parte importante del sector de alojamiento y hospedaje. Para Zuana Beach Resort como pionera en el ofrecimiento de este tipo de servicio; se hace ineludible el mejoramiento de los procedimientos comerciales de la organización, por lo tanto la presente investigación esta enfocada en comprender y mejorar la gestión de servicio y satisfacción en Zuana que se entiende como el conjunto de actividades realizadas por la organización y el equipo de trabajo, para brindar asistencia que incluya altos estándares de calidad y que compense las necesidades y expectativas de los clientes; dirigido a los socios y el factor humano.

La característica principal de un servicio de alta calidad, se fundamenta en la relación positiva existente entre la forma en que la empresa realiza los procesos y el resultado de igualdad que crea la ejecución de las actividades ante el cliente, este valor agregado que genera la entidad es el esperado por los socios de la organización.

Establecer acuerdos de niveles de servicios que permitan mejorar los tiempos de respuesta de las necesidades de los clientes, dando cumplimiento a los requisitos legales y administrativos que rigen este tema y aportar datos estadísticos sobre el tiempo de respuesta a las solicitudes de los socios permite realizar una evaluación constante que genera percepciones sobre la calidad del servicio y establecen la imagen que se llevan las personas sobre la organización; pues de acuerdo a lo exigente que sea la compañía para comprender los factores diferenciadores del cliente, será su nivel de la calidad en la prestación del servicio.

Generar estrategias para el mejoramiento del servicio en Zuana Beach Resort fue la principal motivación de esta investigación; así mismo este estudio es de interés para el mundo organizacional que basa su estrategia de competitividad en la prestación de servicios y especialmente para Zuana dado que la información encontrada y analizada presenta factores involucrados en el proceso de interacción entre la organización prestadora del servicio (Zuana) y los clientes (Socios), como determinantes de la satisfacción en términos de calidad.

La investigación se realizó por medio de un proceso de observación que permitió realizar el levantamiento y actualización de los procedimientos internos de la empresa en las áreas de cartera, servicio al cliente y ventas, y de acuerdo al comportamiento que tienen las diferentes solicitudes que realizan los socios. Por ultimo se desarrolló un análisis de las cargas de trabajo en las áreas objeto de estudio.

Gracias a los resultados obtenidos de la investigación, se elaboró estrategias que permiten el mejoramiento del servicio y que fortalecen las relaciones entre la empresa y los socios.

1. GENERALIDADES

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Colombia le ha apostado al turismo porque, al igual que tantas otras naciones, observó en esta industria los posibles efectos positivos sobre el crecimiento económico. Debido a lo anterior la competencia en este sector ha venido en aumento y por esto la mayoría de los directivos de las empresas dedicadas a prestar el servicio de tiempo compartido (Time Sharing), para lograr el progreso de su organización, dirigen su mirada a optimizar los tiempos de servicio, las nuevas tecnologías e innovaciones y mejorar sus procesos como vía para lograr sus objetivos estratégicos.

ZUANA BEACH RESORT forma parte de un grupo muy sólido, que por su experiencia de más de 50 años es ampliamente conocido en Colombia, como el Grupo Bolívar. Las empresas de la Familia Bolívar gozan de reconocida solidez en el sector financiero y por medio de Constructora Bolívar S.A., dan respaldo a Zuana Beach Resort.¹

Zuana ha presentado en los últimos períodos una importante progresión en sus ventas, pero debido a que no tiene establecidos acuerdos de niveles de servicios internos que le ayuden a llegar a consensos en términos del nivel de calidad del mismo, los índices de eficiencia no permiten establecerse. No hay una orientación para mejorar los tiempos de respuesta de las necesidades de los clientes, lo que genera la inexistencia de una cadena de valor más ágil y dinámica, contribuyendo a que no se proporcione una visión multidimensional de las interrelaciones entre los distintos servicios.

Existe a su vez una desactualización en los procedimientos que tiene, como hay otros que no están documentados lo que crea que no haya un mayor desarrollo en la búsqueda de autocontrol; no está definida la documentación necesaria para asegurar la eficaz planificación, operación y control de los procedimientos, como también indicadores que determinen la eficacia de los mismos, así como los registros que genera la ejecución de las actividades.

Lo anterior permite que no se puedan establecer las bases para un progreso duradero dejando que empresas como Decamerón por dar un ejemplo, lideren también este tipo de mercado con mucha fuerza, creando una preocupación para la organización debido a las pérdidas que se pueden presentar.

¹ Álvarez, Luis. Historia de Zuana. Disponible desde internet en : <http://www.zuana.com/quienessomos.htm> (Con acceso el 15-03-2011)

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se puede mejorar los tiempos de respuesta de las necesidades de los clientes y niveles de servicio de la organización contribuyendo con el incremento de utilidades y disminución de costos dentro de la compañía **ZUANA BEACH RESORT**?

1.3 OBJETIVO

1.3.1 General. Optimizar los procedimientos comerciales de Zuana Beach Resort, mejorando los tiempos e indicadores de servicio de la empresa.

1.3.2 Específicos

- Elaborar un diagnóstico que identifique los tiempos actuales de respuesta a las necesidades de los clientes.
- Actualizar los procedimientos comerciales de la empresa objeto de estudio los cuales están desactualizados y otros no están documentados.
- Desarrollar estrategias de mejora en los procedimientos de las áreas de cartera, ventas y servicio al cliente de Zuana, maximizando la productividad de la empresa.
- Desarrollar indicadores de gestión que evalúen los resultados y el desempeño obtenido por la optimización de los tiempos e indicadores de servicio.
- Demostrar la relación costo beneficio con la optimización de los tiempos e indicadores de servicio dentro de la empresa ZUANA BEACH RESORT.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La industria del tiempo compartido actual incluye cerca de 6.000 hoteles en todo el mundo, para un total de 11 millones de "intervalos" de tiempo compartido que han sido vendidos individualmente a cerca de 7 millones de familias a nivel mundial.² Hay resorts de tiempo compartido en todos los países, lo que indica que el turismo se ha convertido en una de las industrias más importantes del mundo moderno y es un factor primordial del desarrollo económico y social de un país. El dinamismo y crecimiento de la industria turística ha generado su modernización y el posicionamiento de productos de relativa reciente aparición como el tiempo compartido o Time- Sharing, que es reconocido hoy por la Organización Mundial del Turismo y por prestantes autores, como parte importante del sector de alojamiento y hospedaje componente integral del turismo.³ Lo anterior permite

² Becerra, Ricardo. Tiempo compartido. Disponible desde internet en : [http://es.wikipedia.org/wiki/Tiempo_compartido_\(vacaciones\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Tiempo_compartido_(vacaciones)) (Con acceso el 12-04-2011)

³ Castro, Maribel . Tiempo compartido. Disponible desde internet en : <http://ast tiempo.org/2.htm> (Con acceso el 18-03-2011)

encontrar grandes oportunidades para Zuana que deben de ser aprovechadas por la misma, para poder seguir creciendo económica y financieramente y seguir consolidándose como líder en el mercado de la prestación de servicio de tiempo compartido; para esto es necesario que Zuana vele por garantizar una eficiencia en la prestación que brinda y definir un punto de entendimiento común sobre prioridades, responsabilidades y garantías, se hace ineludible el mejoramiento de los procedimientos comerciales de la organización, asociado además con establecer acuerdos de niveles de servicios que permitan mejorar los tiempos de respuesta de las necesidades de los clientes, dando cumplimiento a los requisitos legales y administrativos que rigen este tema.

A su vez uno de lo grandes retos dentro de las empresas es poder ajustar a sus metodologías de administración procedimientos más ágiles y expeditos, dichas metodologías deben estar fundamentadas en técnicas modernas de levantamiento de procedimientos con criterios de calidad en el servicio. Con la investigación en curso la optimización de los procedimientos comerciales de Zuana contribuye a prestar un servicio de alta eficacia y efectividad, apuntando a maximizar la productividad de la empresa, estableciendo un mejoramiento continuo el cual pueda medir los niveles de servicio siendo este el primer paso para mejorarlos y aumentar los índices de calidad.

Contar con procedimientos inteligentes, idealmente apoyados por sistemas informáticos, es de vital importancia para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos por la empresa. Sin embargo para obtener beneficios de los procedimientos y de su gestión, es necesario realizar un rediseño que permita enfocar los procedimientos hacia los resultados esperados; generando a su vez indicadores que permitan monitorear el cumplimiento de los resultados esperados.⁴

1.5 DELIMITACIÓN

El proyecto se llevo a cabo en la empresa ZUANA BEACH RESORT, en las áreas de cartera, servicio al cliente y ventas; ubicada en la ciudad de Bogotá D.C., Calle 134 No. 72 – 31, durante el año 2010; bajo la línea de investigación de sistemas de gestión, trabajando temas de optimización de procedimientos, acuerdos de niveles de servicio y cargas de trabajo.

1.6 ANTECEDENTES

HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN ZUANA BEACH RESORT

La Familia Bolívar en cabeza de la Constructora Bolívar S.A, en 1994 concreta su interés por diversificar su actividad con la implementación de proyectos de turismo bajo la modalidad de tiempo compartido y crea la sociedad C.B. Hoteles & Resorts, y construye en Santa Martha, el complejo turístico denominado “Zuana

⁴ ARATA, Adolfo. Ingeniería y gestión de la confiabilidad operacional en plantas industriales, Santiago: RIL editores. 2009. p. 395

Beach Resort”, que, con modernas instalaciones y servicio hotelero de primera categoría lidera el mercado de tiempo compartido, inició operaciones en diciembre de 1996. Para operarlo se creó la sociedad CB HOTELES Y RESORTS S.A.

Para su promoción y venta se cuenta con oficinas en Bogotá, Cali, Valledupar, (Oficinas flotantes) y administrado por un fideicomiso llamado Patrimonio Autónomo TDZ.

Es importante conocer que significa el nombre Zuana, “La casa de los Arhuacos es la Sierra Nevada de Santa Marta, la cual consideran sagrada, ya que son de la naturaleza al igual que los hombres. Para ellos existen unos sabios y guías a los cuales llaman Mamas, que les enseñan a proteger la naturaleza y los principios que debe tener.

Ésta cultura siempre dedica tiempo a contemplar y disfrutar las cosas simples que hacen parte de la naturaleza. El mito cuenta que el Mar es la madre, y fueron los sabios Mama Zuana y Mama Sonas, quienes convirtieron las corrientes de agua en lo que ahora es el mar, para crear el mar consiguieron dos tubos de carrizo, llevaron el agua a una playa y abrieron un pozo, infundieron su espíritu, le dieron vueltas en círculo y le echaron el agua, hicieron cuatro viajes para llevar el agua.

El agua se multiplicó y se expandió por el mundo, formando la mar. Por esto para ellos la mar es sagrada, ya que resguarda la sabiduría de los Mamas, y de ella nacieron todas las cosas de la naturaleza.” El nombre de Zuana se decidió tomar como nombre del Resort, buscando que la ley de la cultura Arahua de la naturaleza, el descanso y de las cosas hermosas, sea también una ley para cada uno de los socios, para toda la vida.⁵

- Rediseño de un acuerdo de nivel de servicio y de sus procesos funcionales

Autor. Miranda Slater, Daniel Alejandro, Valenzuela Oyaneder, Lionel (Comisión de tesis) Prof. guía, Carvallo González, Cristián Antonio (Comisión de tesis) Prof. corref., UTFSM. Departamento de Industrias 2007

El alcance de esta memoria correspondió al departamento de Abastecimiento de ENAP Refinería Aconcagua y consideró datos desde abril del año 2005 a enero del año 2006, para sus distintas clases de documentos de solicitud de compra y para los documentos de órdenes de compra. Durante el proceso de revisión se vislumbraron una serie de brechas dentro del departamento de Abastecimiento, las cuales tienen relación con los procedimientos utilizados para el proceso de compra y con la implementación de nuevas aplicaciones tecnológicas basadas en el uso de SAP como software ERP, brechas que pueden ser sumamente

⁵ Díaz, Luisa Fernanda. Zuana. Disponible desde internet en : <http://www.constructorabolivar.com/nuevo2.php> (con acceso el 15-03-2011)

importantes al momento de tener en funcionamiento el A.N.S. y realizar las tareas de gestión y mantenimiento.

Referente al análisis de los datos entregados por los indicadores, se debe decir que se compararon las cuatro categorías de KPI definidos por la Gerencia con los propuestos por el autor, estos son Abastecimiento de Materiales de Stock (ZMRP), Abastecimiento de Materiales Sin Stock Según Solp NO Planificada (ZPM), Abastecimiento de Materiales Sin Stock Para Proyectos de Inversión y Repuestos de los Mismos (ZPS) y Abastecimiento de Materiales NO CORE (ZMAT). Además se propuso el segmentar los indicadores ZMRP, ZPM y ZMAT en "Alta Criticidad" y "Criticidad Normal", basándose en prioridad asignada por los Clientes internos y Abastecimiento para algunos grupos de artículos.⁶

Si bien los indicadores de cumplimiento son uno de los componentes principales del acuerdo de nivel de servicio, el no realizar los pasos previos como tener los procedimientos acordes a las mejores prácticas, comprometer y capacitar a los funcionarios para que se sientan partícipes de este nuevo proyecto y por último no adecuar los instrumentos de control de gestión según las metodologías nuevas de medición, como SAP y sus baterías de reportes, llevará a que los niveles de servicio no se cumplan.

- Contrato para la prestación de servicio de red nacional de telecomunicaciones para la Fiscalía General de la Nación.

Objetivo. Ayudar a las dos entidades (Usuario del Servicio cual es la FGN y el proveedor de servicio o proveedor de red – El Contratista) en el intercambio de información con una QoS y una calidad de funcionamiento de red adecuadas, definiendo los niveles de servicio que tienen que garantizar todas las entidades para la satisfacción de la entidad cliente.

Calidad del servicio. La definición de calidad del servicio [UIT E.800] se refiere a: "El efecto global de la calidad de funcionamiento de un servicio que determina el grado de satisfacción de un usuario del servicio". Sin embargo, al considerar los últimos desarrollos; con el fin de cumplir la Recomendación UIT-T E.800 y disponer de una definición más aplicable en este contrato, se adoptará la descripción de QoS como: "Grado de cumplimiento del servicio prestado a un usuario por un proveedor mediante un acuerdo entre ellos".

Retenibilidad del servicio. Aptitud del servicio para que, una vez obtenido su inicio continúe siendo prestado, en condiciones determinadas, durante el tiempo deseado y pactado entre las identidades. Se determina, a través del parámetro tasa de corte. Por ejemplo, un enlace puede cumplir la disponibilidad pactada pero por ejemplo en un hora se cae 10 veces con interrupciones de 30 segundos cada una tiene una alta tasa de corte y bajo porcentaje de retenibilidad.

⁶ BERNIER TORRES, Enrique. Estructura de mercado turísticos, Barcelona: UOC, 2006. p. 91

Disponibilidad. La disponibilidad del servicio se refiere al porcentaje de tiempo durante el cual está operativo el servicio contratado en los respectivos puntos de acceso al servicio. La disponibilidad del servicio se obtendrá a partir de mediciones de la indisponibilidad del servicio obtenidas de las propias herramientas de gestión incluidas en este contrato y de la herramienta de soporte de mesa de ayuda también incluida en el contrato.

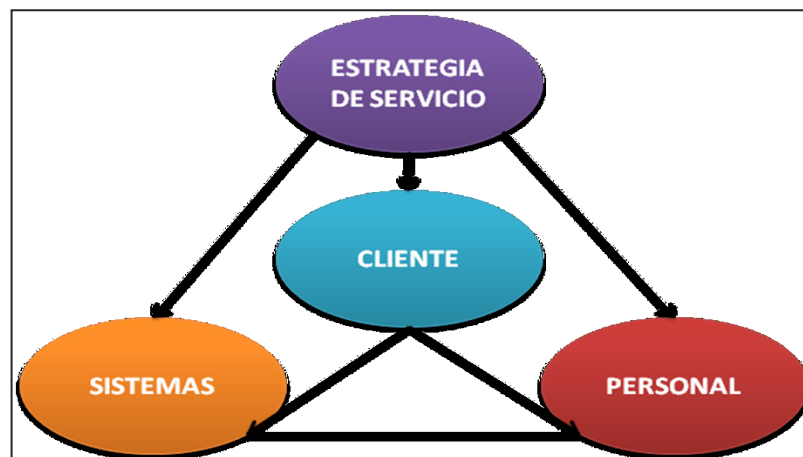
El porcentaje de disponibilidad del servicio de comunicaciones se define como el porcentaje de la cantidad de tiempo durante el cual, el servicio se encuentra en la condición de operación normal. Se mide para cada una de las sedes que hacen parte de la red, en períodos mensuales tomando meses de veintiocho (28), treinta (30) o treinta y un (31) días según el mes calculado.

Disponibilidad cumplida. Esta disponibilidad será cumplida sí y solo sí el canal de comunicaciones que da acceso a la sede, está disponible para su uso, en cualquier período de tiempo después de la fecha establecida para el comienzo del servicio, por un valor no menor que el porcentaje de disponibilidad acordado.

- El triángulo del servicio

El triángulo del servicio es considerado como un método que se basa en la idea de crear una filosofía organizacional que gire en torno al cliente y que esté orientada a la satisfacción. Karl Albrecht y Ron Zemke describen el triángulo como el núcleo en común que caracteriza las empresas más exitosas, pues la organización adquiere elementos como una estrategia del servicio bien orientada a las necesidades del cliente, un grupo de trabajo efectivo que comprenda a profundidad sus requerimientos y un conjunto de sistemas de apoyo que permita ofrecer un mejor servicio.

Figura 1. Triángulo del servicio



Fuente. ALBRECHT, Karl y ZEMKE; Ron. Gerencia en el servicio. 1999.p. 44

Este modelo representa la forma en la cual el cliente es tratado como la base de todas las decisiones que se toman en las organizaciones, el líder, el grupo interno, las políticas, los métodos de trabajo y en si el entorno de la empresa están dispuestos a satisfacer los requerimientos del cliente.

Cabe recordar la definición de cliente de acuerdo a Enrique Muller, quien expone en su libro "*Cultura de calidad de servicio*" la diferencia entre lo que es un comprador y un cliente. Para Muller el cliente tiene una excelente memoria que le permite recordar con exactitud el nombre y la organización, mientras que el comprador la olvida con facilidad.

Igualmente, de acuerdo con Jaques Horovitz, existe una clientela clave que "por sus expectativas y sus necesidades, impone a la empresa el nivel de *servicio que debe alcanzar*" es decir le muestra a la organización a qué punto quiere que esta llegue, que tipo de servicio desea recibir, y como consigue cubrir sus necesidades; la organización no puede hacer caso omiso, pues de acuerdo como esta responda a los requerimientos del cliente su calidad es juzgada. Por esta razón, es necesario entender cual es la estructura motivacional del cliente, qué lo impulsa a tomar decisiones y cuales son los factores determinantes de satisfacción final. Una vez detectados esos factores, la organización debe generar valor agregado con estrategias pertinentes que se adecuen a la superación de esas expectativas y que logren un factor diferenciador, "la estrategia del servicio tiene que significar algo concreto y valioso para el cliente".⁷

1.7 MARCO METODOLÓGICO

1.7.1 Tipo de Investigación. La fase inicial de la investigación requiere de una exploración de los procedimientos comerciales actuales de la empresa objeto de estudio, por lo tanto es un estudio exploratorio.

Posteriormente, y tras el análisis y/o diagnóstico de los datos obtenidos de la observación de la empresa, se elabora una optimización de los tiempos y niveles de servicio de Zuana Beach Resort, por esta razón, también se considera un estudio descriptivo.

1.7.2 Método de Investigación. Ubicado dentro de la modalidad de los puestos denominados factibles se emplearán una serie de instrumentos y técnicas de recolección de información. Para ello hay que cumplir con tres etapas, la primera está referida con la delimitación del objeto de estudio, la segunda etapa implica la realización del levantamiento de procedimientos de las áreas comerciales de la compañía y la tercera etapa corresponde a proponer mejoras administrativas y de ingeniería para la optimización de los tiempos y niveles de servicio.

⁷ ALBRECHT, Karl y ZEMKE; Ron. Gerencia en el servicio. 1999.p. 44

1.7.3 Técnicas para la recolección de datos. Para el desarrollo de esta investigación es necesario utilizar herramientas que permitan recolectar el mayor número de información necesaria, con el fin de obtener un conocimiento más amplio de la realidad de la problemática, tales como la entrevista con los dueños de los procedimientos, recopilación de documentación institucional, científica, libros y memorias para el acopio de los antecedentes relacionados con la investigación, observación directa y encuesta a una muestra determinada de clientes de Zuana.

1.7.4 Proceso Metodológico

Cuadro 1. Proceso metodológico

Objetivos Específicos	Proceso Metodológico	Técnica De Recolección De Datos
Actualizar los procedimientos comerciales de la empresa objeto de estudio los cuales están desactualizados y otros no están documentados.	Recopilación documental existente de cada uno de los procedimientos y entrevista con los líderes de los mismos, realizando un diagnóstico del estado actual de la empresa.	Entrevista. Revisión de documentación institucional.
Identificar los tiempos actuales de respuesta de las necesidades de los clientes.	Realización de una encuesta a los clientes directos de Zuana que permita reunir información del servicio que ofrece la empresa. Realización algunas mediciones de desempeño a las actividades logísticas que estén involucradas.	Encuesta a los clientes directos.
Desarrollar estrategias de mejora en los procedimientos de las áreas de Cartera, Ventas y Servicio al Cliente de Zuana, maximizando la productividad de la empresa	Tabulación, análisis y conclusión a partir de las encuestas y entrevistas aplicadas; estableciendo estrategias de mejoramiento y nuevos acuerdos de niveles de servicio.	Tabulación de encuestas y análisis de los procedimientos. Análisis cargas de trabajo.
Generar acuerdos de niveles de servicio internos que mejoren los tiempos de respuesta de las necesidades de los clientes.	Revisión de información teórica para efectuar valoración a la disponibilidad, capacidad, utilización, accesibilidad y fiabilidad de cada proceso interno que tiene Zuana.	Revisión de documentación institucional. Revisión de fuentes primarias y secundarias.
Desarrollar indicadores de gestión que evalúen los resultados y el desempeño obtenido por la optimización de los tiempos e indicadores de servicio	Generación de indicadores de gestión que evalúen el nuevo desempeño de la compañía con base a la optimización de los procedimientos comerciales.	Revisión de documentación institucional. Revisión de fuentes primarias y secundarias.
Demostrar la relación costo beneficio con la optimización de los tiempos e indicadores de servicio dentro de la empresa ZUANA BEACH RESORT.	Se relacionará la información que se ha recopilado para generar un esquema interrelación del costo beneficio con la optimización de los tiempos y niveles de servicio de la empresa.	Entrevistas, encuestas, revisión de documentación institucional.

Fuente: Autores 2011

1.8 MARCO REFERENCIAL

1.8.1 Marco Teórico

TIEMPO COMPARTIDO (TIME SHARING)

Este es un original concepto de alojamiento vacacional en la Costa Azul Francesa tras la crisis económica y especialmente inmobiliaria de finales de los años sesenta y setenta.

Se trata de la división entre varias personas del derecho de utilización temporal de un inmueble vacacional mediante un sistema de turnos, ya sea a perpetuidad o durante un determinado número de años.

Características de esta tipología. Como características más importantes de este sistema, Enrique Torres dice:

- Su difícil adaptación al concepto de propiedad del derecho Romano y Napoleónico y, por el contrario, su perfecta sintonía con la tradición Anglosajona.
- Las numerosas modalidades existentes y que se han desarrollado; por ejemplo; entre las más conocidas se hallan la modalidad de club, la adquisición inmobiliaria, la forma societaria y la explotación hotelera.
- El tiempo de disfrute del inmueble, sus instalaciones y servicios se divide en semanas adicionales que, a su vez se distribuyen en categorías relacionadas con la intensidad de la demanda en el destino. El costo de la semana esta relacionada con la categoría correspondiente, que por su parte concuerda con fechas determinadas.
- Cada uno de los adquirentes de una unidad de tiempo de disfrute tiene la obligación de abonar una cantidad para mantenimiento de su inmueble que administra una entidad explotadora de la misma.
- Los resorts, o urbanizaciones que componen estas unidades, están asociadas a una red de intercambios que les otorga una dimensión de extraordinarios interés, ya que permite a cada propietario disfrutar de su “tiempo compartido” en un conjunto de destinos turísticos distribuidos por todo el mundo gracias a un sistema de intercambio cada vez más complejo, pero indudablemente ventajoso. Las empresas de intercambio, a su vez son garantes de la calidad de instalaciones y servicios de las unidades que componen la oferta.⁸

Ventajas del sistema multipropiedad. El sistema multipropiedad, como ya ocurriera con los apartamentos, ofrece una serie de ventajas a un determinado

⁸ BERNIER, Op. Cit., p. 91

segmento de demanda caracterizado por su estructura familiar y rentas medias, entre estas Enrique Torres da las siguientes:

- Costo reducido de la adquisición si se compara con la de un inmueble.
- Eliminación de costos hoteleros y de alquiler mientras dure la vigencia de este contrato, algo que suele incidir en un mayor gasto de bolsillo en el destino.
- Costos de mantenimiento relativamente reducidos.
- Posibilidad de intercambio con otro propietario en otro destino y, por lo tanto, de conocer otros lugares de vacaciones.
- Posibilidad de cederlo en alquiler a terceros. Posibilidad de venderlo a un tercero, mientras la normativa legal así lo permita.
- Asegurarse el alojamiento en un destino vacacional.⁹

Sin lugar a duda el Time-Sharing es una de las tipologías de alojamiento que actualmente poseen proyección del futuro en el mundo, al igual que es un excelente negocio para el entramado de empresas que están en su base, teniendo en cuenta sus altos márgenes de beneficios. Esto incluye a constructores, promotores y explotadores de los condominios.

ACUERDOS DE NIVEL DE SERVICIO

Navarro del Peso da la siguiente definición: “Los ANS definen un punto de entendimiento común sobre servicios, prioridades, responsabilidades y garantías. Cada área de servicio debe tener un ANS definido, que comprenda los niveles de disponibilidad, servicio, rendimiento u otros atributos del servicio, como la facturación”¹⁰. El nivel del servicio también puede ser especificado como objetivo y mínimo, de forma que los usuarios puedan saber que esperar (Mínimo), mientras se ofrece un objetivo que muestra el nivel de rendimiento. Los ANS es una herramienta que ayuda a ambas partes a llegar a un consenso en términos del nivel de calidad del servicio, en aspectos tales como tiempo de respuesta, disponibilidad horaria, documentación disponible, personal asignado al servicio, etc.

El ANS se caracteriza por ser un proceso estructurado, una metodología homogénea que promueve la convergencia organizacional. Suele incluir herramientas para hacer benchmarking internos, y proporciona una visión multidimensional de las interrelaciones entre los distintos servicios.

⁹ BERNIER TORRES, Enrique. Estructura de mercado turísticos, Barcelona: UOC, 2006. p. 93

¹⁰ NAVARRO DEL PESO, Emilio. Manual de Outsourcing informático, Madrid: Díaz de Santos S.A, 2005. p. 92.

También constituye un punto de referencia para el mejoramiento continuo, ya que el poder medir adecuadamente los niveles de servicio es el primer paso para mejorarlos y de esa forma aumentar los índices de calidad.

En un acuerdo de nivel de servicio se ha de tener en cuenta lo siguiente:

1. Elementos que se desean medir
2. Decidir los niveles de servicio
3. ¿Qué procedimiento de medida se van a utilizar?
4. Fijar el periodo de medida
5. Establecer que informes se deben de emitir y su periodicidad

Los objetivos del acuerdo de nivel de servicio son:

- a) Establecer criterios de cómo realizar el servicio
- b) Fijar unos criterios de validación
- c) Posibilitar la realización de un análisis de rentabilidad del servicio
- d) Facilitar el seguimiento y control del servicio

El Nivel de servicio presenta tres aspectos a tener en cuenta:

a) Descripción del servicio: La descripción del servicio debe permitir identificar claramente cual es.

b) Criterios o medidas de valoración: Los criterios o medidas para evaluar deben estar claramente definidos y deberán ser susceptibles de contratación. Estos criterios se deben tomar desde una perspectiva global dada su interdependencia.

c) Seguimiento y control del servicio: Si los dos puntos anteriores se han desarrollado debidamente, este será más fácil de cumplir. Habrán de establecerse procedimientos para el seguimiento de que se cumplen los niveles de servicio prefijados.

Criterios y unidades de medidas: Según Emilio Navarro algunos de los criterios que pueden resultar útiles a la hora de efectuar una valoración son los siguientes:

1. Disponibilidad. Este criterio comprende aquellas medidas de carácter temporal que señalan el tiempo durante el cual se puede utilizar el servicio ofertado. El tiempo durante el cual se puede utilizar el servicio tiene un comienzo y un final y puede medirse fácilmente en términos de horas, minutos, etc. Esto sería correcto si el período de tiempo que media entre ese comienzo y ese final no se viese afectado por nada; pero como esto no es así habrá que tener en cuenta dos factores más: Número de interrupciones y frecuencia de las mismas.

2. Capacidad. Comprende aquellas medidas que, facilitan la carga que se podrá soportar o procesar durante el período de disponibilidad de un servicio.

3. Utilización. No siempre el usuario utiliza toda la capacidad de carga que tiene disponible, por ello es preciso conocer cual ha sido la carga realmente utilizada.

4. Accesibilidad. Se trata de establecer una medida que sirva para el control del acceso de los usuarios al servicio.

5. Fiabilidad. Se precisa una medida que cuantifica la confianza que un usuario puede depositar en la oferta de servicio. Acompaña a los demás criterios y sirve para ponderarlos en el momento de fijar los niveles de servicio.¹¹

MEJORAMIENTO CONTINUO

Perugachi da la siguiente definición: La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización. Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una Organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final.¹²

SIMULACIÓN MONTE CARLO

Los métodos de Monte Carlo abarcan una colección de técnicas que permiten obtener soluciones de problemas matemáticos por medio de pruebas aleatorias. En la práctica, las pruebas aleatorias se sustituyen por resultados de ciertos cálculos realizados con números aleatorios.

Bajo el nombre de simulación de Monte Carlo se agrupan una serie de procedimientos que analizan distribuciones de variables aleatorias usando la simulación de estos números.

El siguiente método da solución a una gran variedad de problemas matemáticos haciendo experimentos con muestreos estadísticos en una computadora. Este método es aplicable a cualquier tipo de problema, ya sea estocástico o determinístico.

¹¹ NAVARRO DEL PESO, Emilio. Manual de Outsourcing informático, Madrid: Díaz de Santos S.A, 2005. p. 97.

¹² PERUGACHI, María Luisa. Optimización de Procesos. La concesión de radiofrecuencias en Ecuador. En: Universidad Andina Simón Bolívar. Vol. 48; p. 21

Generalmente en estadística los modelos aleatorios se usan para simular fenómenos que poseen algún componente aleatorio. Pero el método Monte Carlo, por otro lado, el objeto de la investigación es el objeto en si mismo, un suceso aleatorio o pseudo-aleatorio se usa para estudiar el modelo.

A veces la aplicación del método Monte Carlo se usa para analizar problemas que no tienen un componente explícito. En estos casos un parámetro determinista del problema se expresa como una distribución aleatoria y se simula dicha distribución.

Esta simulación fue creada para resolver integrales que no se pueden solucionar por métodos analíticos, para dar solución a estas se usaron números aleatorios. Posteriormente se utilizó para cualquier esquema que emplee números aleatorios, usando variables aleatorias con distribuciones de probabilidad conocidas, el cual es usado para resolver ciertos problemas estocásticos y determinísticos, donde el tiempo no juega un papel importante.

La simulación de Monte Carlo es una técnica de simulación de situaciones inciertas que permite definir valores esperados para variables controlables, mediante la selección aleatoria de valores, donde la probabilidad de elegir entre los resultados posibles esta en estricta relación con sus respectivas distribuciones de probabilidad.¹³

El algoritmo de simulación de Monte Carlo crudo o puro esta fundamentado en la generación de números aleatorios por el métodos de transformación inversa, el cual se basa en las distribuciones acumuladas de frecuencias:

- Determinar la/s variable/s y sus distribuciones acumuladas.
- Generar un número aleatorio uniforme (0,1).
- Determinar el valor de la variable para el número aleatorio generado de acuerdo a las clases que tengamos.
- Calcular media, desviación estándar error y generar el histograma.
- Analizar resultados para distintos tamaños de muestra.

Las principales características a tener en cuenta para la implementación o utilización de algoritmo son:

- El sistema debe ser descrito por (1) una o más funciones de distribución de probabilidad.

¹³ NASSIR SAPAG. OP Cit. P 309.

- Generador de números aleatorios: Como se generan los números aleatorios es importante para evitar que se produzca correlación entre los valores muestrales.
- Establecer límites y reglas de muestreo para las funciones de distribución de probabilidad se conoce que valores pueden adoptar las variables.
- Estimación error: Con que error se trabaja, cuantos errores se pueden aceptar para que una corrida sea validad.

El método de Monte Carlo es una herramienta de investigación y planteamiento, básicamente es una técnica de muestreo artificial, empleada para operar numéricamente sistemas complejos que tengan componentes aleatorios o determinísticos, manteniendo tanto la entrada como la salida un cierto grado de incertidumbre. En investigación operativa, Monte Carlo es utilizado con fines experimentales, es decir se pueden elaborar distintos modelos e ir intercambiando parámetros para estudiar cuales son los posibles resultados.

1.8.2 Marco Jurídico

LA NORMA TÉCNICA SECTORIAL COLOMBIANA NTS-TS 001

Con el fin de entender una demanda turística cada vez más exigente y mejor informada y atender las necesidades de mejoramiento de calidad de la oferta turística, bajo un enfoque de turismo sostenible, se ha detectado la necesidad de promover instrumentos que fomenten el uso de prácticas que permitan lograr el equilibrio entre el uso eficaz de las potencialidades estéticas, recreativas, científicas, culturales y naturales y la garantía de que se puedan proporcionar iguales o superiores beneficios a las generaciones futuras.

En este orden de ideas, el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, en virtud de lo dispuesto en el artículo 69 de la Ley 300 de 1996, en conjunto con la facultad de Administración Turísticas y Hoteleras de la Universidad Externado de Colombia, han unido esfuerzos para conformar la Unidad Sectorial de Normalización en sostenibilidad turística, tanto para destinos como prestadores de servicios, con el fin de proponer normas que promuevan prácticas sostenibles.¹⁴

LEGISLACIÓN SOBRE TIEMPO COMPARTIDO EN COLOMBIA:

LEY 1101 DE 2006. (NOVIEMBRE 22) Por la cual se expide la ley general de turismo y se dictan otras disposiciones.

DECRETO 1076 DE 1997. (ABRIL 14) Por el cual se reglamenta el sistema de tiempo compartido turístico.

¹⁴ Norma Técnica NTS-TS Sectorial Colombiana 001-1 "Destinos Turísticos de Colombia, Requisitos de Sostenibilidad", 2006.

DECRETO 774 DE 2010. (MARZO 9) Por el cual se dictan unas disposiciones relacionadas con el derecho de retracto en la venta de tiempo compartido turístico.

2. ZUANA BEACH RESORT

2.1 DESCRIPCIÓN

Zuana Beach Resort forma parte de un grupo muy sólido, que por su experiencia de más de 50 años es ampliamente conocido en Colombia, el Grupo Bolívar. Las empresas de la Familia Bolívar gozan de reconocida solidez en el sector financiero y por medio de Constructora Bolívar S.A., dan respaldo a Zuana Beach Resort, ellas son: Davivienda, Fiduciaria Davivienda, Davivalores, Leasing Bolívar, Fondo Seguridad Bolívar, Constructora Bolívar, CB Hoteles y Resorts, Asistencia Bolívar, Soft Bolívar, Seguros Bolívar, Seguros Comerciales Bolívar, Aseguradora el Libertador, Capitalizadora Bolívar.

Constructora Bolívar S.A. por su parte incursionó en el sector de la construcción hace más de 20 años. Primero, como inversionista y luego como promotora, constructora y ejecutora de proyectos. Tiene compañías autónomas en las tres grandes ciudades del país, lo anterior confirma que toda la experiencia y la seriedad de las empresas del Grupo Bolívar le dan consistencia y respaldo a su inversión.

Uno de los sistemas de turismo en Zuana Beach Resort es en el cual una persona y su familia adquieren una Suite por un tiempo determinado al año, para el caso de Zuana de una semana. Estos derechos pueden ser adquiridos por transferencia de propiedad o por el derecho de usufructo, en Zuana este derecho es a perpetuidad y es heredable.

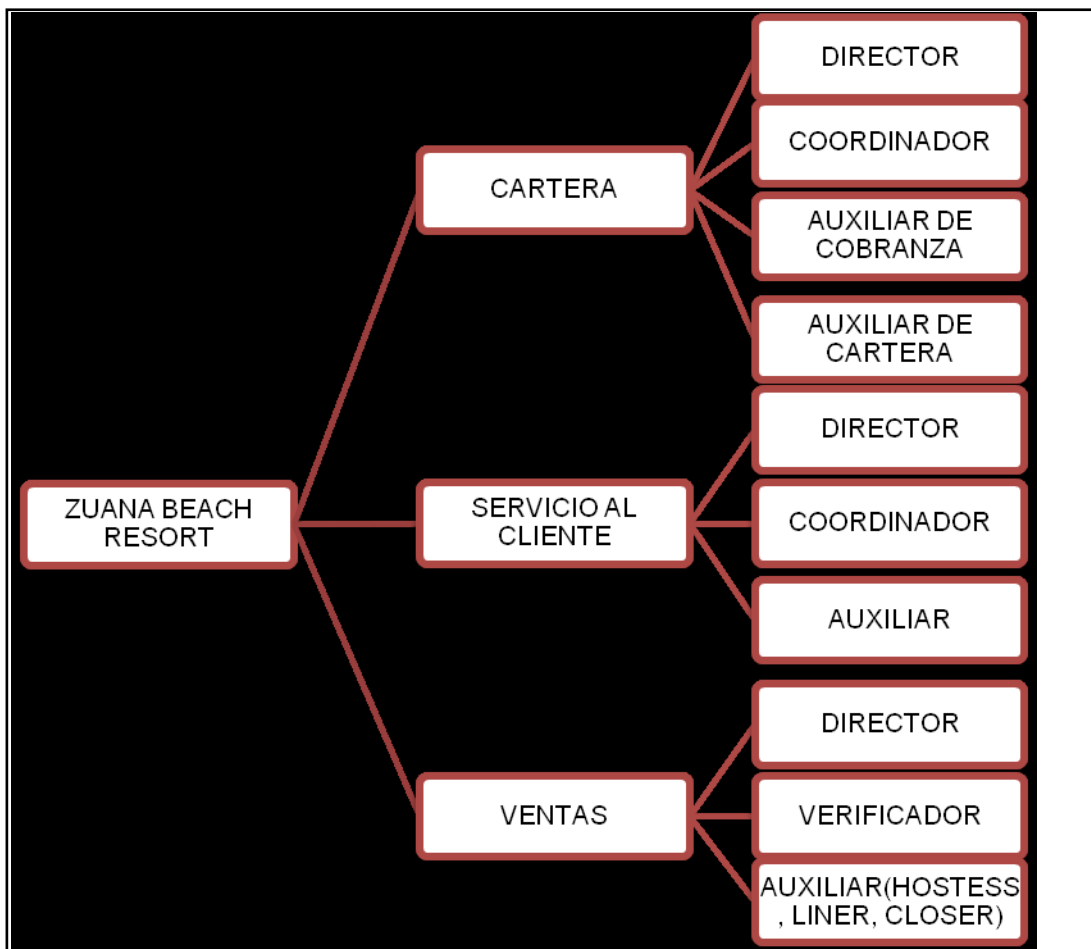
Por el sistema de tiempo compartido (Time sharing) el socio adquiere en Zuana Beach Resort un Derecho de Participación con el cual puede utilizar y disfrutar a perpetuidad una unidad inmobiliaria con destino turístico o recreacional durante una semana del año con la posibilidad de hacer el intercambio internacional y nacional de su derecho.

Las personas propietarias de Zuana Beach Resort tienen un beneficio adicional que les permite utilizar su semana en cualquier lugar del mundo. Esto, gracias a que Zuana se encuentra afiliado a la cadena de Intercambio más prestigiosa del momento, Interval International.

ZUANA BEACH RESORT se encuentra ubicado en el sector de Bello Horizonte, corregimiento de Gaira, jurisdicción del Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta, COLOMBIA, a 2 kilómetros del Aeropuerto Simón Bolívar, a orillas del Caribe. Zuana es un gran Resort con todas las atracciones de un club a orillas del Mar Caribe, por la cercanía de la ciudad, se tienen muchas opciones de diversión y comodidad.

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Cuadro 2. Estructura organizacional



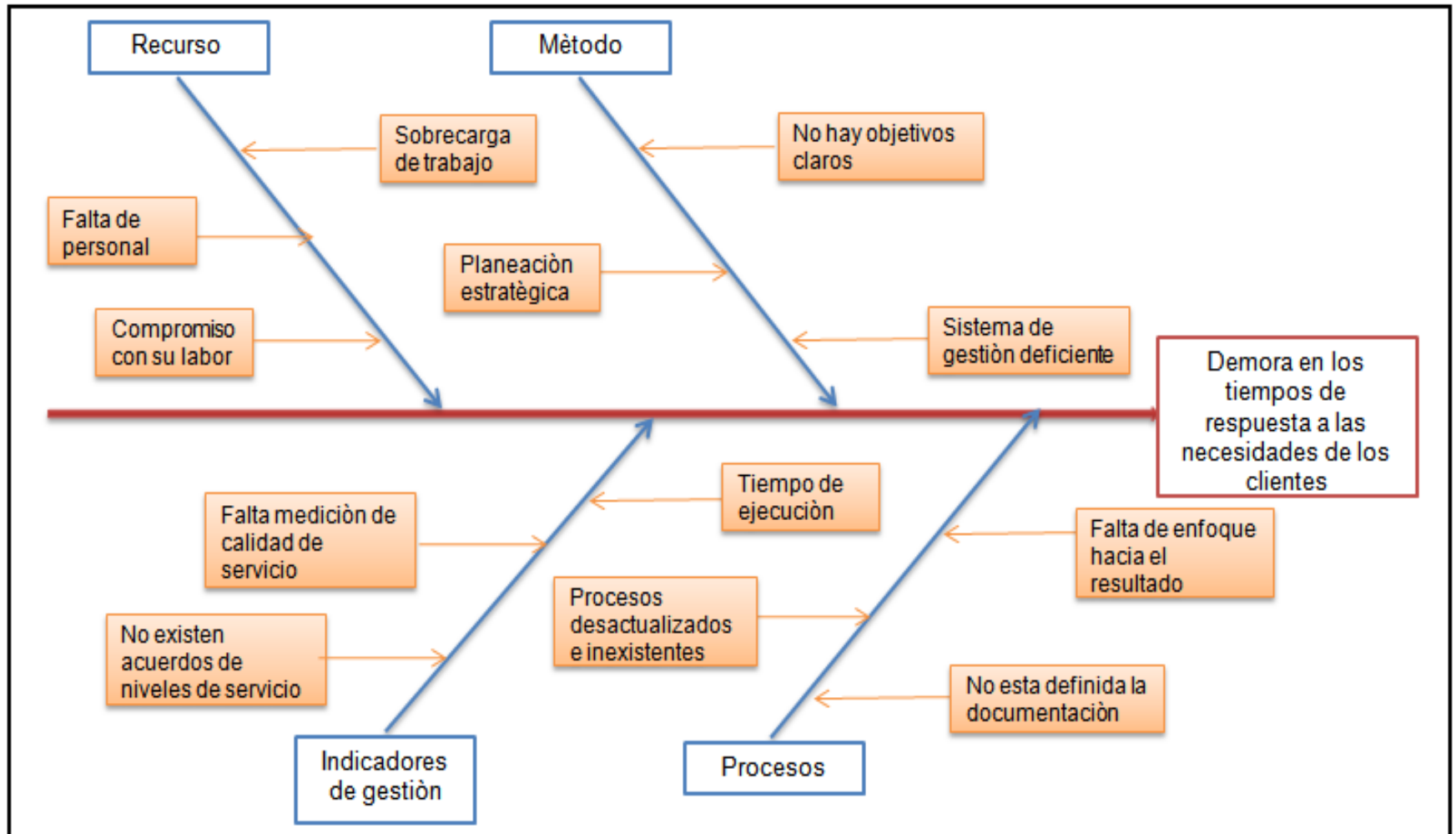
Fuente. Adaptación de los autores. 2011.

Para la investigación se toman las áreas presentes en el cuadro 2, pues estas son las que se involucran directamente con el socio, es decir la persona que toma el derecho de participación con Zuana. Estas áreas tienen la obligación de estudiar cuidadosamente a cada cliente, buscando la mejor solución a cada caso. Cada socio tiene una expectativa y una necesidad diferente.

2.3 DIAGNÓSTICO

Para reflexionar sobre cual es la realidad de Zuana actualmente es necesario formular varias preguntas: ¿cómo se sienten los socios?, ¿sienten que hicieron una buena inversión?, ¿sienten apoyo en los diferentes requerimientos que se le presentan? y la más importante ¿cómo se sienten cuando se atienden en las áreas de cartera, servicio al cliente y ventas?

Figura 2. Diagrama causa – efecto de Zuana Beach Resort



Fuente. Autores. 2011.

Según lo analizado se puede observar en la figura 2, que la demora en los tiempos de respuesta a las necesidades de los clientes se clasifica en 4 categorías las cuales son: Recurso, método, indicadores de gestión y procesos.

La primera se debe a tres causas principales que son la sobrecarga de trabajo, falta de personal y compromiso con su labor; estas se generan porque al no existir un estudio que determine la planta de personal requerida vs la demanda de solicitudes que radican los socios, la cantidad necesaria de personal encargado para esta labor no se sabe con exactitud, creando inconformismo para los funcionarios y para los clientes que tienen que esperar mas tiempo para las respuestas a sus solicitudes.

La segunda categoría, método se presenta por que Zuana no cuenta con objetivos claros, hay un sistema de gestión deficiente y no existe una planeación estratégica adecuada, lo anterior es porque el Dpto. de Planeación y Control que es el encargado de velar por un servicio eficaz y oportuno para los socios nunca antes había prestado atención o interés por saber si el socio se sentía satisfecho con la calidad del servicio prestado por las áreas de cartera, ventas y servicio al cliente.

Respecto a los indicadores de gestión las causas que generan el problema son la falta de medición de calidad de servicio, no existen acuerdos de niveles de servicio y el tiempo de ejecución de las actividades es muy alto esto se debe porque como se menciona anteriormente no existe un control que permita determinar si las áreas objetos de estudio cumplen con los objetivos de calidad establecidos.

Por ultimo los procesos actuales están desactualizados y otros no existen, no esta definida la documentación y los procedimientos existentes no están enfocados hacia los resultados esto se genera porque nunca antes ha existido preocupación alguna de generar procedimientos mas agiles y realizar un rediseño que permita enfocar los procedimientos hacia los resultados esperados.

2.4 PROCESOS ZUANA BEACH RESORT

Con el propósito de desarrollar procesos que aseguren una revisión objetiva del desempeño, y que permitan ser monitoreados para asegurar que se alcancen las metas programadas los investigadores realizaron una actualización de los procedimientos comerciales de Zuana; al realizar una revisión de los mismos se encontró que los actuales se encontraban en su totalidad desactualizados y no cumplían con el objetivo propuesto y en un porcentaje del 60% los procedimientos de las áreas objeto de estudio no estaban documentados.

Para realizar el levantamiento de la información se desarrollaron entrevistas con los dueños de cada procedimiento en las áreas de cartera, servicio al cliente y ventas; para el levantamiento de la misma Zuana entregó el formato respectivo donde se debía registrar cada procedimiento actualizado, consignando en este las actividades, los funcionarios responsables, observaciones y documentos que se deban solicitar; en los cuadros 3 y 4, gastos de administración y llamada de recordación se representan algunos de los procedimientos de las áreas de ventas y servicio al cliente donde se puede observar el formato descrito; los procedimientos comerciales se encuentran en el anexo 1.

2.4.1 Área de cartera

Objetivo general

Optimizar la cartera que se maneja en Zuana Beach Resort.

Objetivos específicos

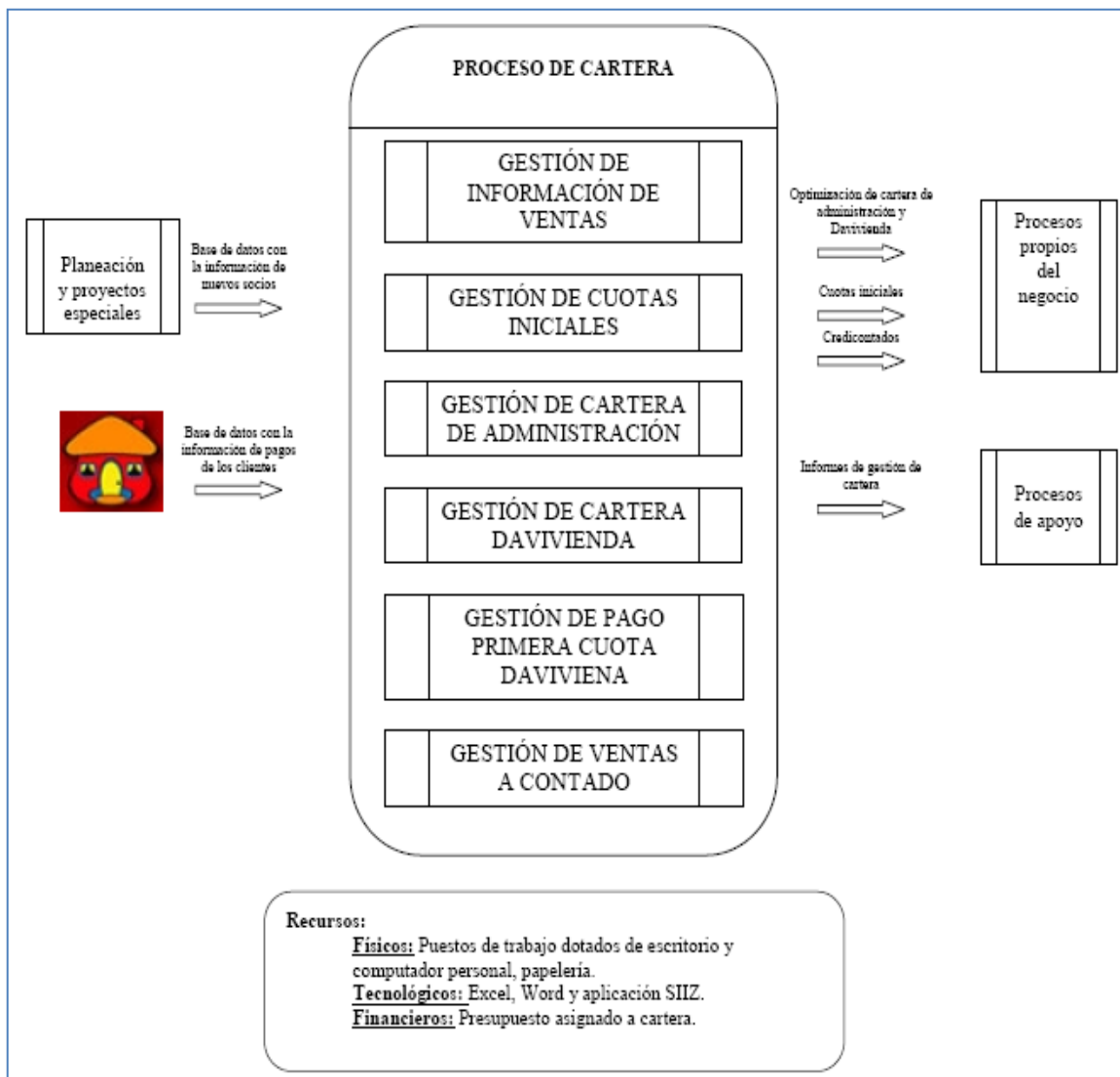
- Gestionar el pago de la cuota inicial de las ventas realizadas en las salas de venta a nivel nacional.
- Gestionar la cartera de pagos de administración de los socios disminuyendo los índices de morosidad.
- Gestionar la cartera de créditos de Davivienda de los socios disminuyendo los índices de morosidad.

Alcance

Este proceso comprende todas las actividades orientadas a la gestión de la cartera de administración, cartera Davivienda, cuotas iniciales, pago de la primera cuota Davivienda y ventas al contado.

Caracterización del proceso

Figura 3. Proceso de Cartera Zuana Beach Resort



Fuente. Autores. 2011.

Procesos internos del control Dual del área de Cartera

1. El valor correspondiente a cuotas iniciales se debe entregar al día siguiente de realizada la venta al Departamento de Cartera, en caso de salas diferentes a Bogotá, se debe consignar el medio de pago y enviar los soportes lo más pronto posible.
2. Siempre se debe entregar al Departamento de Cartera la autorización a retirar dineros por datàfono de cuotas iniciales junto con los medios de pago.

3. El original del recibo de caja se debe entregar al cliente, las copias restantes se entregan de la siguiente manera al Departamento de Cartera: La copia amarilla con fotocopia del medio de pago (Si el dinero en mesa no ha sido verificado), la copia rosada con el original del medio de pago y la copia azul con fotocopia del medio de pago; se debe adjuntar el original de pagaré de cuota inicial si se dividió este pago y la copia verde de la orden de cierre.

Si el dinero en mesa esta abonado a través de datafono la copia del Boucher y el recibo de caja amarillo se guardan en la carpeta de tramitación entre el separador azul y el blanco.

4. En caso de recibir cheques post fechados y dineros parciales por reservas, se deben reportar y entregar lo más pronto posible al Departamento de Cartera, especificando que es reserva por escrito.

5. La fecha de consignación de los cheques recibidos como cuota inicial se deben escribir en los recibos de caja en la parte de abajo.

6. El pago de administración de la semana de propiedad en Zuana se realiza por anticipado. Las semanas 1-26 cancelan administración en el mes de Diciembre inmediatamente anterior al uso de la semana, y de las semanas 27-52 en el mes de Junio anterior al uso de la semana de propiedad.

7. Las semanas 5 y 35 son comercializadas a precio de temporada media pero cancelan administración de temporada alta.

8. Se debe llevar control de los recibos de caja, deben coincidir con el valor recibido y describir la forma de pago. Siempre se debe diligenciar la dirección, teléfono y ciudad de los titulares de la acción.

9. Se debe llevar control de los pagarés de contados y créditos directos y se debe entregar al Departamento de Cartera los recibos de caja y pagarés de crédito directo anulados.

10. Cuando el cliente no realiza el pago del restante de la cuota inicial en la fecha pactada en la orden de cierre pierde automáticamente el beneficio de la primera cuota del crédito con Davivienda y esta sólo se cancelará cuando el cliente se coloque al día con la constructora Bolívar.

11. Se hará reversión de comisiones al Liner, Closer y Director cuando el cliente no cancele el restante de la cuota inicial en la fecha pactada o no cancele la primera cuota del crédito que le corresponde pagar, mensualmente el Departamento de Cartera pasará a las salas un listado con los nombres de los titulares en mora y un tiempo límite para la recuperación de los montos adeudados.

12. Cuando un cliente manifiesta su deseo de retractarse es el Closer que realizó la negociación el único encargado de recibir la pareja con un funcionario de Servicio al Cliente, intentará retomar el negocio, si no se logra retomar presentará a un asesor de Zuana Premium quien ofrecerá este programa y recibirá los originales del cliente completos y la carta para iniciar el trámite de desistimiento.

13. El Verificador de sala entregará al Departamento administrativo el desistimiento para que este sea legalizado en el Departamento de Cartera y efectúe la respectiva devolución.

14. Para aceptar un desistimiento, se deben radicar los documentos originales entregados en la negociación, es decir no se recibe desistimiento al cliente hasta que entregue los originales, entregados el día de la venta. También se debe anexar una carta de desistimiento donde se especifiquen los motivos de retracto y la aceptación de la penalidad por este concepto, además de llenar el formato de devolución de la cuota inicial (Menos penalidad por retracto) aclarando el banco y número de cuenta, si es corriente o de ahorros y el titular de la misma que no puede ser diferente al primer titular del recibo de caja. Cabe aclarar que el número de cuenta debe estar escrito con el mismo tipo de letra del total de la carta.

15. Cuando se recibe un desistimiento se debe aclarar a sus titulares que la devolución del dinero se realizará con el Departamento de Cartera mediante una programación de devolución por desistimiento y que deben comunicar telefónicamente con este Departamento al 6258330 ext. 273 el primer jueves después de entregar los originales de la negociación y la carta de desistimiento para iniciar este proceso de programación.

16. Las personas del área de ventas no están autorizados para recoger, manejar o recibir dinero en efectivo por las ventas de las acciones de Zuana correspondientes al segundo y último pago de la cuota inicial y las cuotas diferidas de los credicontados después de que cancelen el 33% en mesa. Es el Departamento de cartera de Bogotá es quien realiza la gestión de cobranzas de las cuotas diferidas.

17. Anualmente el Departamento de Cartera entrega a las salas de venta los valores correspondientes a las cuotas de administración con el ajuste pertinente determinado por la Junta Directiva de la Corporación Zuana Club.

18. No se aceptan abonos parciales con los recibos de caja T, esto quiere decir que no se aceptan reservas del plan Zuana Premium.

19. En casos donde el abono de la cuota inicial se realiza con una tarjeta o chequera que no pertenece a los titulares de la acción se debe hacer una nota en el recibo de caja en la parte de abajo, donde se especifique el monto, el nombre de la persona que prestó la tarjeta o cheque y si se puede un pequeño visto bueno

de esta persona al lado de la anotación. Esto con el fin de no cometer errores de devolución en caso de desistimientos.

20. Cuando un cliente desea cancelar la cuota inicial o valor de la acción (Total o parcial) con un CDT, este documento se puede recibir y se pueden diligenciar los documentos de venta aunque no se puede cantar, pues esta negociación esta sujeta al trámite que la entidad bancaria que emite el título tiene para endosarlo a favor de Constructora Bolívar, además en el departamento de cartera debe realizar los ajustes financieros pertinentes si el título no ha vencido, pues al retirar el título se pierde una cantidad e intereses que debe asumir en comprador. La venta se puede cantar cuando el Departamento de Cartera tenga certeza del monto que va a recibir y nos explique si el cliente debe dirigirse al banco o anexar carta para endosarlo, etc.

21. No se puede cantar una venta cuando se recibe un cheque al día que esta para consignar después de la fecha de giro, cuando en una venta se recibe un cheque como cuota inicial se debe cantar la venta en la fecha en la cual se puede consignar el cheque, cuando los cheques son al día y medio de pago consignable. No se pueden cantar ventas del día con cheques post fechados o girados al día pero para consignar después con el fin de favorecer el volumen de ventas del día.

22. Antes de retirar cualquier cantidad de dinero de tarjeta débito o crédito, se debe hacer firmar por el dueño de la tarjeta un formato donde autoriza que descuenten los dineros para abonarlos a la cuota inicial de la compra de una acción en Zuana.

23. Existe un formato para pedir autorizaciones telefónicas donde se deben diligenciar todos los datos de la tarjetas de crédito para abonar a favor de Constructora Bolívar cuando la tarjeta de crédito del titular no esta físicamente. Es recomendable diligenciarlo en presencia del socio, pedir la autorización y hacer firmar el formato en señal de autorización por parte del cliente.

2.4.2 Área de servicio al cliente

Objetivo general

Brindar a los clientes un servicio óptimo en las diferentes inquietudes que tengan relacionadas con los procesos existentes en Zuana Beach Resort, a través de respuestas oportunas y acertadas.

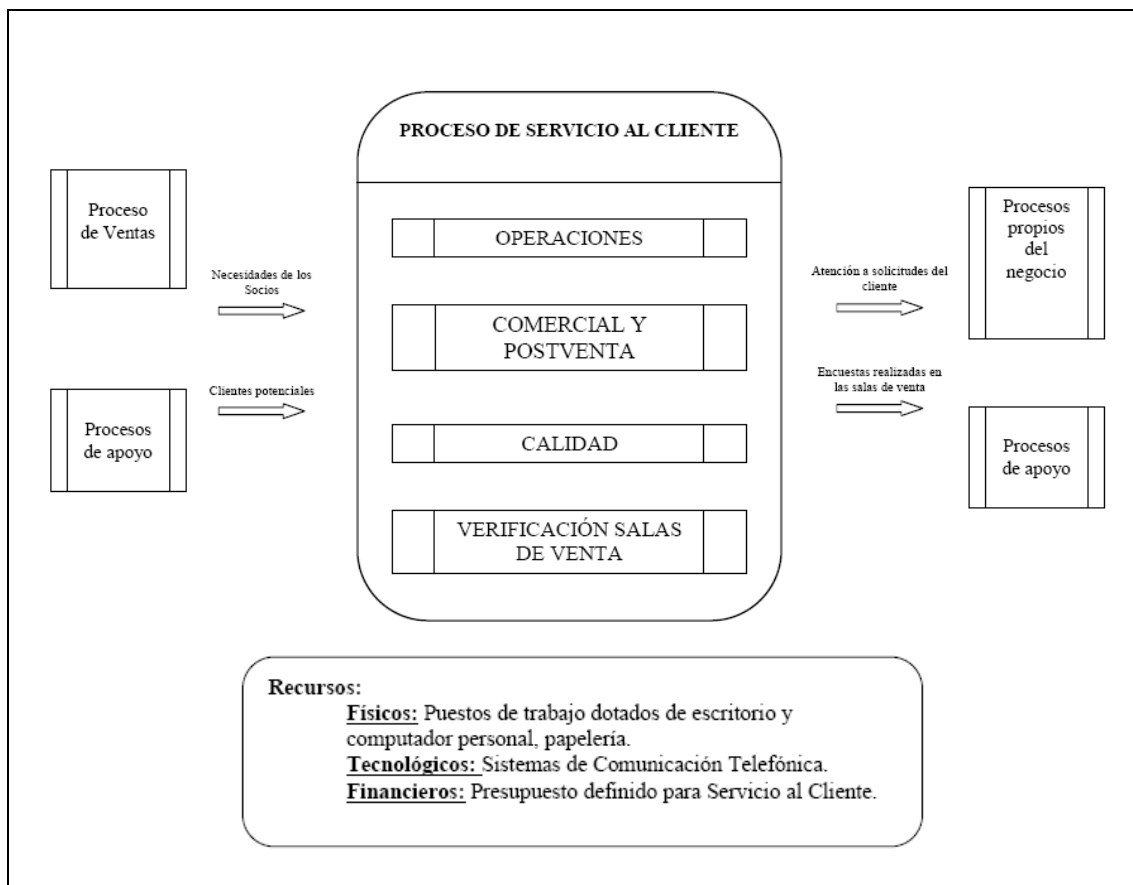
Objetivos específicos

- Atender las necesidades de los clientes que surjan durante el proceso de adquisición, pago de administración y ocupación de semanas compartidas.

- Medir el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a los servicios prestados.

Alcance. Este proceso comprende todas las actividades que contemplan la solución de inquietudes de los clientes desde la llamada de bienvenida hasta la venta de acciones por parte del cliente.

Figura 4. Proceso de Servicio al cliente Zuana Beach Resort.



Fuente. Autores. 2011.

2.4.3 Área de ventas

Objetivo general

Vender la mayor cantidad de semanas de Zuana a los prospectos que ingresan a la sala de ventas.

Objetivos específicos

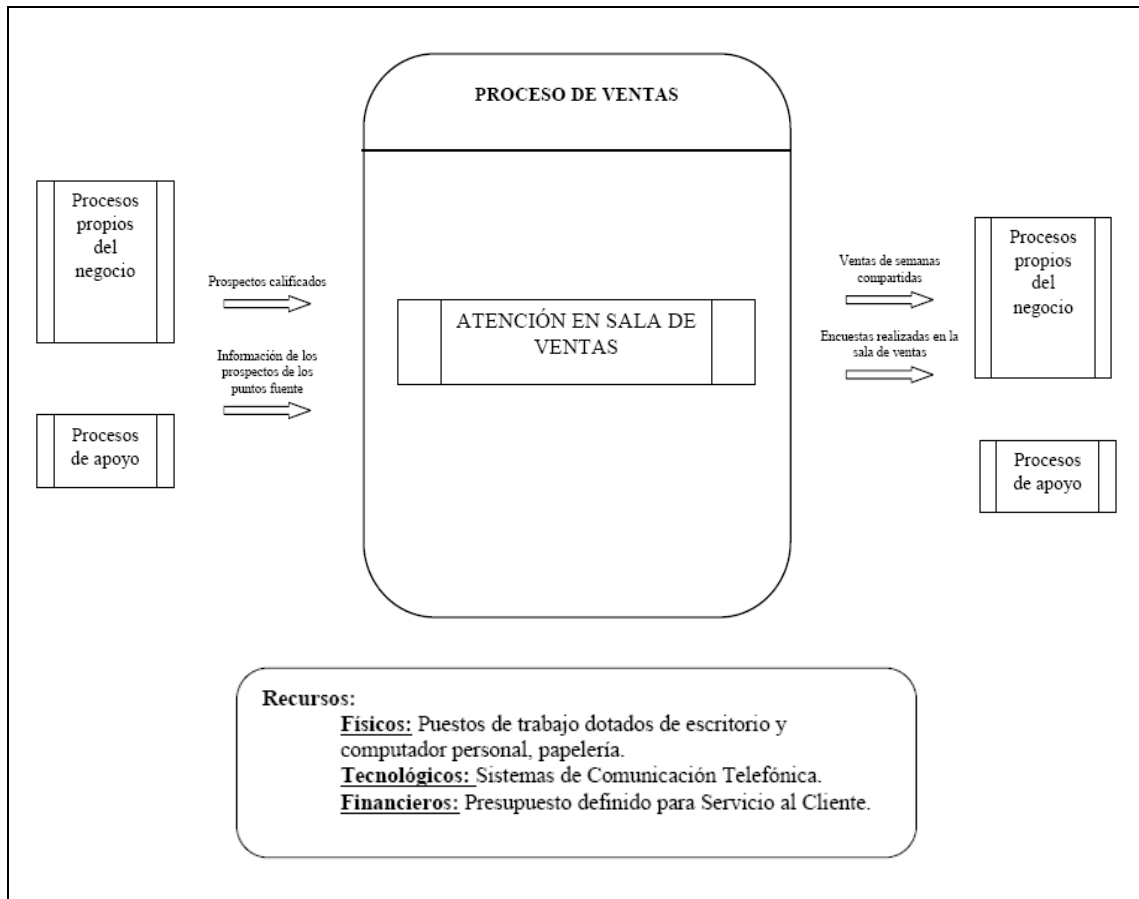
- Tener más prospectos calificados en la sala de ventas a menor costo.

- Cumplir con el presupuesto de ventas establecido a través de la consecución de clientes que inviertan en los productos y/o servicios ofrecidos por Zuana Beach Resort

Alcance


Este proceso comprende todas las actividades que contemplan la atención de los prospectos en la sala de ventas, presentación del producto y concluye con la legalización de la venta.

Figura 5. Proceso de ventas Zuana Beach Resort



Fuente. Autores. 2011

Cuadro 3. Procedimiento gastos de administración.

 2. PROCEDIMIENTOS CARTERA 2.5 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN							
No	ACTIVIDADES	Auxiliar de Cartera	Coordinador de Cartera	Director de Cartera	Auxiliar GD	DOCUMENTOS	OBSERVACIONES
1	INICIO	<input type="checkbox"/>					
2	Abrir archivo: Cartera\auxiliar3\Conciliaciones\DAV 8327.xls, registrando la fecha de consignación, el Doc., y el valor	<input type="checkbox"/>					En los movimientos de la cuenta 009400148327 de Davivienda aparecen unos registros por valor de \$100.000 ó \$120.000, que corresponden a cesiones, permutas o premios que maneja el Departamento de Servicio al cliente, los socios consignan en esta cuenta y mensualmente se debe conciliar estos pagos.
3	Realizar un solo RC, por concepto de gastos administrativos Zuana, indicando el mes a que corresponde, nombre: Clientes varios; Descripción de ingreso: Gastos Administrativos, y Valor en letras y números	<input type="checkbox"/>					
4	Entregar RC al Dpt. Administrativo, para la emisión de la factura.	<input type="checkbox"/>					
5	Recibir factura del Dpto Administrativo.	<input type="checkbox"/>					
6	Combinar el archivo Cartera\auxiliar3\DOCONT.XLS en Word: Cartera\auxiliar3\DCTOCONT.DOC, e imprimir y anexar a la copia rosada de la factura	<input type="checkbox"/>					
7	Entregar factura, anexando documento contable que esta en el archivo: Cartera\auxiliar3\DOCONT.XLS, en el que se registra: la fecha del RC. nombre: Clientes varios, valor del RC., fecha, y número Rc; a contabilidad.	<input type="checkbox"/>					
8	FIN	<input type="checkbox"/>					

Fuente. Autores 2011. (Anexo 2)

Cuadro 4. Procedimiento llamada de recordación.

1. PROCEDIMIENTOS SERVICIO AL CLIENTE						
1.9 LLAMADA DE RECORDACIÓN						
No	ACTIVIDADES	Auxiliar de Servicio al Cliente VI	Coordinador de Servicio al Cliente	Director Servicio al Cliente	DOCUMENTOS	OBSERVACIONES
1	INICIO		□			
2	Generar una base con las llamadas de recordación (PYC) (SAC)		□			
3	Recibir BD "LLAMADAS DE RECORDACION"	□				
4	Verificar que la semana del socio se encuentre libre, a través del archivo "SEMANAS"	□				
5	¿El socio tiene la semana libre? Si la semana esta libre continuar con la siguiente actividad, de lo contrario continuar con la actividad 7.	◇				
6	Realizar contacto telefónico con el socio donde se confirma: La semana de disfrute, beneficcion Zuclub, información de Interval, beneficios adicionales.	□				Si no se puede localizar al cliente telefónicamente se envía por correo electrónico la información respectiva.
7	Realizar contacto telefónico con el socio y dependiendo del porque la semana no esta libre (deposito, arriendo, cambio o cede de semana) se le dan las respectivas indicaciones al socio.	□				Si no se puede localizar al cliente telefónicamente se envía por correo electrónico la información respectiva.
8	Registrar en la BD "LLAMADAS DE RECORDACIÓN" la fecha de contacto.	□				
9	FIN	□				

Fuente. Autores 2011. (Anexo 1)

3. GESTIÓN DEL SERVICIO

En efecto, sin importar si se vende un producto o un bien intangible las empresas deben buscar una filosofía orientada al cliente. Según Horovitz autor del libro “La calidad del servicio”, existen las empresas que están dedicadas al servicio de los servicios. Horovitz indica que estas se dividen en dos dimensiones, la prestación que se da de acuerdo a lo que busca el cliente, por ejemplo cuando una persona paga a un asesor de imagen está comprando belleza y no solo el servicio, por lo cual la organización debe preocuparse por satisfacer el objetivo principal del cliente para hacer la diferencia. La segunda dimensión es la experiencia que es determinada por el cliente como satisfactoria o no de acuerdo a factores como actitud, disposición y agilidad de los empleados, confiabilidad de la información, nivel de entendimiento, características físicas del entorno como la temperatura, limpieza e iluminación, capacidad de brindar un servicio personalizado de la organización y flexibilidad para solucionar los problemas de acuerdo a las posibilidades existentes.

Definido lo anterior es pertinente anotar que Zuana Beach Resort, de acuerdo con lo expuesto por el autor mencionado es una organización que se encuentra en el servicio de los servicios y por lo tanto debe cuidar cada aspecto antes, durante y después de la prestación del mismo. De esta forma es importante definir el servicio como la suma de los factores atención, calidad, oportunidad y comodidad que resultan en la satisfacción del cliente al ser parte de la percepción de la mente humana.

3.1 MOMENTOS DE VERDAD

Según Humberto Domínguez, en su libro “El servicio invisible” los momentos de verdad son los diferentes instantes en que un cliente hace contacto con algún aspecto de la organización y en cada una de las etapas identificadas;¹⁵ es decir episodios en los cuales el cliente tiene la oportunidad de formarse una impresión de la empresa.

Por esta razón, el servicio, es evaluado constantemente por las personas que lo adquieren, “cada vez que una organización de servicios realiza algo para un cliente determinado, este hace una evaluación de la calidad del servicio, al menos inconscientemente¹⁶, cuando las personas demandan determinada asistencia, están buscando encontrar solución a sus requerimientos y suplir expectativas. Esta evaluación constante que se realiza genera percepciones sobre la calidad del servicio y establecen la imagen que se llevan las personas sobre la organización.

¹⁵ DOMÍNGUEZ, Humberto. El Servicio Invisible, Editorial/Distribuidor: Ecoe, 2006. ISBN 13.

¹⁶ ALBRECHT, Karl. ZEMKE, Ron. Gerencia del Servicio. USA, 1999, p.36

En efecto se cree que los momentos de verdad se presentan en cada una de las situaciones que suceden entre la compañía y el cliente, estas pueden darse directamente con la atención o de forma indirecta, como cuando un cliente recibe publicidad vía internet o cuando camina por las instalaciones de la compañía; así mismo de acuerdo al tipo de empresa algunos factores serán más significativos que otros, por ejemplo si es una empresa de decoración para el hogar, el cliente como mínimo buscará en las instalaciones un ambiente moderno y elegante, mientras que si es una empresa de prestación de personal para protocolo el cliente se fijará más en la presencia personal de los colaboradores que en otros factores. Entonces es necesario identificar con claridad qué aspectos del servicio son más relevantes para el nicho de mercado al cual se dirige la compañía, estableciendo las características homogéneas de los clientes y evaluando sus deseos individuales. De acuerdo a lo exigente que sea la compañía para comprender los factores diferenciadores del cliente, será su nivel de la calidad en la prestación del servicio

A continuación se presenta un diagrama donde se establece la sumatoria de los momentos de verdad que reflejan el ciclo de servicio existente entre los socios y Zuana.

Figura 6. Flujo de solicitudes por los socios.



Fuente. Autores. 2011.

3.2 CICLO DE SERVICIO

“Un ciclo de servicio es la cadena continua de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta un servicio”¹⁷ en consecuencia, se convierte en la

¹⁷ Ibid.,p. 31

sumatoria de los momentos de verdad que se presentan cuando las personas interactúan con la organización.

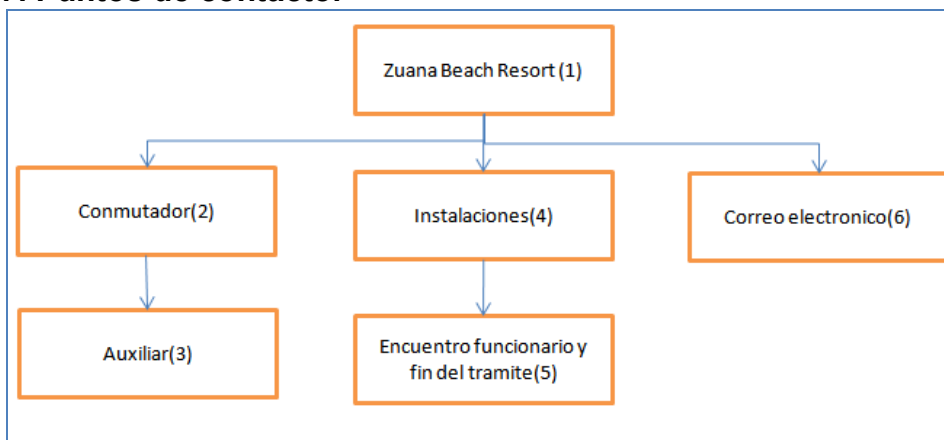
Las empresas deben tener en cuenta el ciclo de servicio para poder plantear sus estrategias de servicio buscando satisfacer las necesidades y expectativas del cliente en cada punto de contacto existente entre el cliente y la organización, pues las personas realizan una evaluación constante e inconsciente sobre el servicio en cuanto lo solicitan, hasta que es concretado, y de acuerdo con la impresión que se genere califican la calidad del servicio recibido.

Estudiar dicha percepción permite localizar los puntos de contacto a favor y los que deben ser mejorados para brindar satisfacción en mayor proporción. Los puntos de contacto, en donde se presentan los momentos de verdad más vulnerables, pueden ser positivos o negativos; también existen momentos críticos de verdad que requieren una atención especial de los funcionarios ya que inciden en la satisfacción del cliente de manera esencial.

En el caso del Zuana, se hace alarde a los momentos de verdad positivos cuando los socios se comunican con Zuana para solicitar cualquier tipo de novedad con su acción y estas se realizan con facilidad y de manera satisfactoria; si por el contrario, los socios deben esperar un largo tiempo para recibir respuesta a su solicitud, o la respuesta entregada por algún funcionario no cumple con las expectativas del socio, se presentan momentos de verdad negativos.

Adicionalmente, si tras de esperar muchos días para la respuesta de su solicitud, el socio tiene que realizar labores extras con otras áreas, se genera una circunstancia de alta tensión, que conlleva a un momento crítico de verdad. El auxiliar debe manejar la situación adecuadamente para transformar la percepción negativa del socio en un momento de verdad estelar que satisfaga las necesidades. A continuación se presenta un diagrama que refleja la cadena de acontecimientos que parten de los puntos de contacto y forman el ciclo de servicio de Zuana:

Figura 7. Puntos de contacto.



Fuente. Autores. 2011.

Los socios tienen contacto con Zuana a través del teléfono (1), por asistencia física (3) o bien, a través del correo electrónico (6). El nivel de satisfacción del socio depende del nivel de servicio entregado por Zuana y el tiempo de respuesta a su novedad.

Este nivel de servicio, varía de acuerdo a la forma en que se presenten los momentos de verdad en cada una de las instancias nombradas en el diagrama anterior. Si es punto de contacto es por teléfono, el éxito del momento de verdad radica en la precisión de la información y en la efectividad de la auxiliar que recibe la llamada (1).

Otro momento de verdad por medio telefónico, reside en la atención adicional que ofrece el asistente (2); saludo inicial “lo mejor de nosotros para usted, Buenos días/ tardes, habla...”, respuesta concreta y adecuada a las preguntas realizadas,, tiempo de espera en la línea, la puntualidad en el cumplimiento de las funciones y la simplicidad de los trámites

Teniendo en cuenta que el desarrollo de algunos trámites tiene lugar en las instalaciones de Zuana (3), los puntos de contacto que se presenten durante el ciclo de visita de los socios son decisivos. El momento de verdad inicial es el encuentro con el funcionario es el momento de verdad más vulnerable del ciclo del servicio, de acuerdo al desempeño se generan los resultados que suplen necesidades y conllevan a una plena satisfacción. De esta manera el funcionario debe tener una excelente disposición, paciencia, conocimiento, agilidad y habilidades de comunicación y venta acertadas.

Posteriormente se presenta la bienvenida del cliente a las instalaciones”; si esta es dinámica y acogedora el socio se va sentir a gusto y no va a tener problema en el tiempo de la atención; por el contrario si la bienvenida no cumple las expectativas del socio y se muestra una actitud negativa, el socio se va sentir agredido. Finalmente, otro punto de contacto del socio son las solicitudes que realizan este a través del correo electrónico de SAC de Zuana, las cuales deben de dar la certeza de que están en proceso de revisión, logrando de esta forma tranquilidad para el socio y la proyección de una excelente imagen del Hotel.

3.3 ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EN ZUANA

A continuación se presenta las estrategias de mejoramiento de los procedimientos que levantaron los observadores en las áreas de Cartera, Venta y SAC.

ÁREA. Servicio al Cliente

1. PROCEDIMIENTO. Asignación de casos

- Debe de existir un control por parte del Coordinador que permita que todas las solicitudes que se reciben por los diferentes medios queden debidamente

radicadas y asignadas a las auxiliares, para esto es oportuno que en el momento de recibir la solicitud del socio se le de a cada una de estas un número de radicado, el cual se le dará a conocer al socio con el propósito de que este sepa que su solicitud ya está siendo atendida.

- Al momento de la entrega de la solicitud al auxiliar es importante que quede una constancia de que recibió dicho documento, de esta manera los funcionarios de SAC tienen la responsabilidad de dar respuesta oportuna al socio.

- Es conveniente en pro de mejorar el nivel de servicio del área de SAC adicional al número de radicado, especificar la fecha de respuesta a la solicitud del socio esto no solo permite dar un valor agregado sino también contribuye a que se mejoren los tiempos de servicio y facilita la optimización de los procesos.

2. PROCEDIMIENTO. Envío de respuesta

- Es necesario que exista un control semanal de la BD de "CASOS DIARIO" pues según lo observado algunas de las solicitudes realizadas por los socios no tienen fecha de respuesta, bien sea porque el auxiliar nunca digitó la misma o porque realmente al socio no se la ha dado a conocer ningún comunicado a su solicitud. Lo anterior afecta el nivel de servicio del área, pues se pueden encontrar clientes inconformes al nunca haber tenido una respuesta a su solicitud. Este control señalado debe tener un responsable el cual al final de mes permita conocer los casos reales de no solución y el porqué del motivo.

- Debido a los altos costos en los que se incurre el envío de cartas de respuestas a los socios, es necesario que las auxiliares de SAC en el momento de comunicación con el cliente le den las ventajas del envío de respuesta por e-mail y así disminuir los costos generados por el envío de respuesta por medio de correo certificado.

- Es necesario que al momento de firmar las cartas de respuesta por parte del Coordinador o el Director de SAC estos hagan una muestra de las cartas que firman para validar que la respuesta que se le está dando al socio está acorde a la solicitud realizada por él, y cumple con los parámetros según cada solicitud.

- Ya que algunas de las cartas de respuesta a los socios van dirigidas con copia al hotel para que estos registren la aprobación de solicitudes, se hace conveniente que quede un radicado de que el hotel recibió la carta de respuesta del socio, pues de esta forma se asegura el mejoramiento del proceso.

3. PROCEDIMIENTOS. Cambio de semana, adicionales, cede semana

- Con el propósito de mejorar los tiempos de servicio, una forma de lograr esto es que mientras se espera la respuesta del hotel para saber si hay o no disponibilidad para un cambio de semana, el auxiliar de SAC puede ir gestionando el envío de la

Base de las solicitudes a Cartera para saber si los socios deben o no administración.

- Actualmente la carta de respuesta a la solicitud del socio se genera así este deba o no administración; pues según el auxiliar que maneja este proceso informa que por medición a los tiempos de respuesta mientras ella espera que el cliente cancele para generar la carta estos tiempos pueden aumentar. Para esto se hace necesario que junto con el área de Cartera se tomen medidas que permitan que se optimice el proceso de cobro de administración, como: Teniendo un número de radicado y una fecha de respuesta al socio que se le dio con antelación una de las medidas a tomar sería que una vez el auxiliar de cartera recibe la Base de los clientes que le aprobaron la solicitud y se encuentran en mora de pago de administración al momento de comunicación con el socio se le informe que debido a que se tiene una fecha límite de respuesta a su solicitud y esta depende de que el realice su pago oportuno para la generación de la misma, sino cancela en una fecha dada la respuesta será que no se puede aprobar su solicitud.

Lo anterior permite que uno; no se tengan cartas represadas de cobro en el área de cartera, dos que trabajando conjuntamente SAC y Cartera se mejoren los tiempos de respuesta al cliente, tres se puede ver reflejado una disminución de cartera vencida y por último la respuesta al socio se entrega de una manera ágil y oportuna.

- Con el propósito de mejorar los costos y mejorar el proceso se hace necesario a su vez que el envío por parte de SAC del filtro de la base de las solicitudes de los socios a Cartera se envíe por e-mail y no impreso el cuadro, pues así también queda una constancia de la fecha en la que se remitió a Cartera la información para que estos den una respuesta oportuna y ágil, que mejore el tiempo del proceso.

- Cuando la negación a la solicitud sea porque no hay disponibilidad en el hotel para el cambio de semana y/o adicionales, previo que el Auxiliar de SAC ya tiene la información de si el socio debe o no administración, en el momento de generar la carta de respuesta al socio indicándole el motivo principal de no aprobación a su solicitud se le debe indicar la importancia de colocarse al día con los pagos que tiene pendiente con Zuana, así se contribuye a que se mejora la Cartera de la empresa.

- Se mantiene como política el envío de las solicitudes al hotel vía fax para saber si hay o no disponibilidad para un cambio de semana, pero por disminuir costos se haría necesario el envío de las mismas por e-mail, así como cuando se realiza el envío de respuestas.

- Debido a que no se tiene previsto si el cliente va o no con los adicionales autorizados, pues la consignación del pago la entrega específicamente al ingreso del hotel. Luego de recibir la carta de aprobación a su solicitud se debe informar

al cliente que se tiene un tiempo establecido para que el cancele el pago y haga llegar una copia de la consignación a Zuana, de tal forma que si el cliente por algún motivo no pudo ir con las personas inicialmente aprobadas no afecte la disponibilidad de suite para otros socios o clientes. *“Aplica para el procedimiento de adicionales”*.

4. PROCEDIMIENTO: Interval

- Según información suministrada por Cartera, los clientes a los que se les ha realizado una gestión de cobro previa y no han cancelado no se comunican con ellos pues son clientes que así el pago que tienen que realizar sea para autorizar la solicitud radicada por ellos no cancelan, sin embargo sería necesario determinar a través de un estudio si efectivamente teniendo en cuenta que el pago que tienen que hacer es para autorizar su solicitud que tan factible es que cancelen realmente y de esta forma mantener o cambiar esta parte del proceso.

- Debido a que este es un proceso que hay que realizar todos los días y es complejo por la labor inmediata que se tiene que realizar para la aprobación o no de depósito de semana, es imprescindible que los tiempos de entrega del informe por parte de SAC a Cartera y al contrario se determinen de tal manera que no afecte a ninguna de las dos áreas y lo más importante al socio de Zuana.

5. PROCEDIMIENTO. Premio por compra

- Debido a que para poder continuar con el proceso de entrega del premio, se hace necesario saber si el cliente cancelo o no CI y según lo informado por la auxiliar de SAC en este punto del proceso es cuando se presenta la mayor demora, pues el área de Cartera no entrega el informe en un tiempo considerable, se hace necesario establecer un tiempo determinado de entrega del mismo pues esto afecta la respuesta del cliente considerablemente ya que hasta que no se tenga este dato no se puede continuar con el proceso lo que genera demoras, inconformismos y afecta el nivel de servicio dado por SAC.

- Cuando la negación a la solicitud sea porque el cliente ya utilizo su premio, previo que el Auxiliar de SAC ya tiene la información de si el socio debe o no CI, en el momento de generar la carta de respuesta al socio indicándole el motivo principal de no aprobación a su solicitud se le debe indicar la importancia de colocarse al día con los pagos que tiene pendiente con Zuana, así se contribuye a que se mejora la Cartera de la empresa.

6. PROCEDIMIENTO. Plan vacacional

- Ya que se tiene la opción de que el cliente realice su redención de premio vacacional por el call center, en lo posible se debe de redireccionar a todos los clientes al call, pues en cuanto a costos es preferible para la empresa que directamente el call maneje este tipo de solicitudes y no Zuana, a su vez debido a

que la auxiliar que maneja este proceso, gestiona los premios por compra y esta es aún de las solicitudes con mayor afluencia, se afectaría el trabajo de la funcionaria en cuanto a tiempos de respuesta

7. PROCEDIMIENTO. Legalización ventas

- Debido a que el primer envío de documentación es responsabilidad de un outsourcing es necesario que este entregue un informe de los clientes que recibieron el primer paquete, lo que permite crear un control de que los clientes están informados acerca del servicio que compraron.

ÁREA. Cartera

1. PROCEDIMIENTO. Ingreso de venta

Al momento de recepción de los documentos por las diferentes salas de ventas, se hace necesario que exista un control donde se especifiquen los documentos que esta recibiendo el auxiliar operativo. Lo anterior obedece a que en algunas ocasiones estos documentos no vienen completos lo que incurre a que el funcionario responsable de la recepción se vea en la obligación de hacer una labor en la búsqueda de los documentos faltantes, aumentando su carga operativa, pues debido al volumen que se recibe se incurre a que la revisión no se haga detalladamente.

Para esto se crea un check-list donde el funcionario revisara inmediatamente luego de recepcionar la carpeta de los clientes los documentos que deben de estar y si llega a faltar alguno hacerlo saber por medio de e-mail al verificador según la ciudad de venta para que en un plazo no mayor a 3 días este llegue a su destino.

2. PROCEDIMIENTO. Desistimientos

- Según lo evidenciado en este proceso, es de gran importancia la colaboración que se pueda dar por los otros funcionarios de Cartera al funcionario responsable de los Desistimientos, pues según la medición de cargas de trabajo en una de las actividades del proceso debido a que solo es realizada por una persona, esta puede tardar hasta 4 horas aprox. Pero si se logra que en esta actividad que corresponde a realizar los ajustes en las bases de (Cl. CUTONNI 2, ADM Y CRÉDITO DIRECTO), se involucran las personas que gestionan las mismas el tiempo de la actividad se disminuiría notablemente.

3. PROCEDIMIENTO. Pago de administración.

- Actualmente cuando se revisan los movimientos de la cuenta del pago de administración y algunos de estos no permite identificar que socio lo realizó pues la referencia esta errada; se coloca sobre el movimiento de la cuenta que el pago no fue identificado y se espera hasta que el cliente envíe por fax o escáner la

copia de la consignación o bien cuando este llame para confirmar que pago. Pero debido a que algunos socios no llaman o no envían el documento a tiempo se hace necesario que se cree una base de datos donde se registren estos pagos que no son identificados pues al tenerlos registrados en las hojas del mov. Llegado el caso que el cliente no sepa con seguridad la fecha en la que canceló o el monto la búsqueda se hace más difícil, además no se tiene con exactitud el valor y el numero de los pagos no identificados, al tener esta base se permite a su vez que una vez identificado el pago se descargue de la base el valor y de esta forma se garantice que el pago no quede aplicado doble vez.

4. PROCEDIMIENTO. Registro Pago de administración.

- Debido a que la parte operativa es manejada por una sola funcionaria, algunas actividades de este proceso son realizadas doble vez pues en cuanto al registro del pago de administración se manejan dos bases, Base 3 y base "Sandrita" en una se registran los pagos y en la otra los pagos y la gestión que se le realiza al socio para que cancele la administración, según lo anterior entonces sería oportuno que la persona encargada de la gestión de cobro a los socios también registre en la Base 3 los pagos que ellos realizan, pues esto permite que la labor no se efectúe por ambas partes y también contribuye a disminuir las cargas de trabajo para el auxiliar operativo.

3.4 CARGAS DE TRABAJO

Al introducir el estudio de las cargas de trabajo se lograra construir procesos y estructuras acordes a los niveles y volúmenes de operación de Zuana, de tal forma que exista un equilibrio entre la empresa.

La medición de cargas de trabajo en Zuana tiene como objetivo general establecer las necesidades de personal de cada dependencia o unidad productiva, identificando posibles déficits o excedentes de empleados.

Como objetivos específicos se puede identificar:

- Medir los tiempos de trabajo en las áreas objeto de estudio.
- Determinar tiempos estándar para medir las tareas o trabajos de una dependencia.
- Establecer la dimensión óptima de una dependencia en función de su carga de trabajo.

Para la presente investigación se entiende por área una unidad funcional especializada de empleos para el cumplimiento de objetivos institucionales. El término Área también se puede asimilar al de Dependencia, Departamento o Dirección.

Al tiempo medido de las tareas, se le agrega un tiempo suplementario por fatiga, ruido o temperatura, dependiendo de las condiciones físicas o ambientales del puesto de trabajo. Para empleos administrativos o de oficina este porcentaje de tiempo suplementario se estima en un 7%.

Las condiciones para la aplicación de éstas técnicas son dos:

- Las tareas objeto de estudio deben estar perfectamente identificadas.
- Las tareas han de ser observables y medibles.

Para la determinación del tiempo estándar por cada tarea, se empleo el método de estándares subjetivos como técnica para la medición de tiempos donde el tiempo lo establece el responsable de cada procedimiento, basándose en su experiencia.

Total personal requerido por nivel y denominación del empleo

Para determinar la cantidad de personal requerido para cada nivel y denominación del empleo, se divide su correspondiente total de horas en el mes, por 167 horas, tiempo real que un empleado de Zuana trabaja en promedio por mes. El resultado de la división se coloca en el último renglón de la subcolumna respectiva.

Las 167 horas de trabajo en el mes, se calculan así: La jornada semanal de trabajo por empleado es de 44 horas semanales, (Artículo 33 Decreto 1042 de 1978, modificado por Decreto 85 de 1986). Por lo cual, si se trabaja 5 días a la semana, correspondería trabajar cada día 8.8 horas.

El año tiene 365 días de los cuales se descuentan 52 domingos, 52 sábados, 18 días festivos y 15 días de vacaciones, dando 228 días realmente laborados al año, para un promedio de 19 días/mes

$19 \text{ días / mes} \times 8.8 \text{ horas / día} = 167 \text{ horas/mes.}$

El total de personal requerido en cada proceso es igual a la suma de todos los requerimientos de personal que se involucran en el mismo.

Una vez terminado el estudio de cargas de trabajo de las áreas se realizaron las siguientes consideraciones:

- Determinar si sobra o falta personal en la dependencia.

Una vez obtenido el total del personal por cada nivel, se procede a hacer la planta de personal, donde se distribuyen por grados, acorde con los requisitos de las tareas consignados.

Al conocer la cantidad de horas - hombre y el nivel de los empleos utilizados en cada procedimiento, se puede hallar su costo en lo relacionado a la parte de nómina, y así utilizar esta información para análisis de productividad o estudio más riguroso de aquellas etapas que estén generando los mayores costos.

- Determinar cuáles cargos están recargados de trabajo y cuáles están subutilizados y por lo tanto cómo utilizarlos en otras dependencias o reasignar funciones en la misma, aprovechando las ventajas de tener la planta de personal globalizada.

Un cargo para el cual se requiera 1.55 empleados: Está recargado de trabajo.

Un cargo para el cual se requiera 0.55 empleados: Está subutilizado.

Nota: Cuando en una dependencia se tiene un requerimiento total de personal en cifras decimales, se considera pertinente aproximarlos al número entero más próximo por encima o por debajo, exclusivamente para los decimales que estén en el rango de 0.80 a 1 ó de 0 a 0.3

Para el estudio de cargas de trabajo del área de Servicio al cliente se concluye con base al cuadro 5., lo siguiente:

- Falta personal para el procedimiento que apoye las funciones de las auxiliares VI y III.

- Debido a que la auxiliar VI tiene sobrecarga de trabajo se hace necesario la redistribución de tareas en cuanto a la entrega de la solicitud a cada auxiliar. Como estrategia esta que las solicitudes del cliente se coloquen en bandejas según los requerimientos logrando de esta forma disminuir la sobrecarga de trabajo y redistribuyendo funciones.

- El procedimiento de premio por compra es una de las solicitudes que mayor piden los socios, por lo cual la auxiliar dueña del proceso presenta sobrecarga en esta labor, se hace necesario la reasignación de funciones entre las auxiliares II y V.

Para el área de cartera según el cuadro 6., se presenta:

- Hay recarga de trabajo para el auxiliar de cartera pues actualmente solo hay una funcionaria y según el estudio es necesario que estas labores sean ejecutadas por 2 personas.

- Para las auxiliares de cobranza el personal requerido se ajusta al que actualmente se encuentra en Zuana.

- Debido a que el proceso de desistimiento es una labor que requiere de la participación de las funcionarias en conjunto, es necesario que para la actividad que corresponde a realizar los ajustes en las bases de (Cl. CUTONNI 2, ADM Y CRÉDITO DIRECTO), se involucran las personas que gestionan las mismas pues el tiempo de la tarea se disminuiría notablemente.
- Respecto al área de ventas se considera según el cuadro 7., que la planta de personal es la requerida para las diferentes actividades que se llevan a cabo; no se presenta déficit y excedente de empleados.

Cuadro 5. Personal requerido para el área de servicio al cliente

Procedimiento	NIVELES										
	Auxiliar de Servicio al Cliente VI	Auxiliar de Servicio al Cliente II	Auxiliar de Servicio al Cliente III	Auxiliar de Servicio al Cliente IV	Auxiliar de Servicio al Cliente V	Abogada Zuana	Coordinador de Servicio al Cliente	Director Servicio al Cliente	Auxiliar Gestión Documental	Auxiliar de Cartera	Secretaria de Gerencia de Constructora
Asignación de casos	0,77						0,29	0,4			
Envío de respuesta	1,54						0,72	0,03	0,86		
Cambio de semana	0,06	0,78						0,12		0,49	
Adicionales	0,01	0,17						0,03		0,13	
Cede semana	0,02	0,19								0,02	
Interval		0,13								0,04	
Premio por compra	0,08		1,49								0,39
Planes vacacionales	0,01		0,13								
Cambio inventario	0,67					0,05				0,03	
Llamada recordación					1,29		0,004				
Cambio títulos	0,3			0,02		0,06				0,01	
Legalización ventas				1,35		0,33			0,63		
Paz y salvo				0,2							
Total personal requerido por nivel	3,46	1,27	1,62	1,57	1,29	0,44	1,02	0,58	1,49	0,73	0,39

Fuente. Autores. 2011.

Cuadro 6. Personal requerido para el área de Cartera

Procedimiento	NIVELES									
	Auxiliar de Cartera	Auxiliar de Cobranza	Auxiliar de Cobranza II	Coordinador de Cartera	Director de Cartera	Auxiliar de GD	Mensajero	Tesorería	Contabilidad	Verificadora
Reporte planilla	0,16					0,21	0,27			
Cheques o efectivo	0,07			0						
Ingreso venta	0,68						0,1			
Desistimiento	0,32			0,01	0,01	0,01		0,01	0,02	0,01
Gastos administrativos	0,16									
Pago de administración	0,73			0,02		0,14				
Cobro cuota crédito	0,03	2,23		0,16				0,02	0,02	
Registro pago administración	0,34		0,87							
Cobro pago administración			1,1	0,06						
Total personal requerido por nivel	2,49	2,23	1,97	0,25	0,01	0,36	0,37	0,03	0,04	0,01

Fuente. Autores. 2011.

Cuadro 7. Personal requerido para el área de Ventas

PROCEDIMIENTO	NIVELES									
	<i>Auxiliar de Cartera</i>	<i>Auxiliar de Cobranza</i>	<i>Auxiliar de Cobranza II</i>	<i>Coordinador de Cartera</i>	<i>Director de Cartera</i>	<i>Auxiliar de GD</i>	<i>Mensajero</i>	<i>Tesorería</i>	<i>Contabilidad</i>	<i>Verificadora</i>
Reporte planilla	0,16					0,21	0,27			
Cheques o efectivo	0,07			0,00						
Ingreso venta	0,68						0,10			
Desistimiento	0,32			0,01	0,01	0,01		0,01	0,02	0,01
Gastos administrativos	0,16									
Pago de administración	0,73			0,02		0,14				
Cobro cuota crédito	0,03	2,23		0,16				0,02	0,02	
Registro pago administración	0,34		0,87							
Cobro pago administración			1,10	0,06						
TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR NIVEL	2,49	2,23	1,97	0,25	0,01	0,36	0,37	0,03	0,04	0,01

Fuente. Autores. 2011.

3.5 NIVELES DE SERVICIO

Cuando una empresa establece acuerdos de niveles de servicio interno, los términos de la relación deben estar documentados, pues esto permite obviar malos entendidos y aseguran que las expectativas sean comunes y bien entendidas. En ausencia de documentación de estos compromisos de servicio, surgirán problemas.

En el caso de Zuana la falta de un entendimiento común era uno de los primeros problemas, las áreas acordaban sobre un mismo set de palabras, pero en ausencia de documentación, el significado de estas palabras presentaba grandes diferencias para cada uno. El resultado es que las áreas terminan la discusión con interpretaciones diferentes del nivel de servicio que se proveerá.

El otro problema que suele ocurrir es que si la organización de TI cumple cada uno de los acuerdos de nivel de servicio durante un primer período, la ausencia de documentación escrita creará en los usuarios un aumento de expectativas, deseando aún mejores servicios. Este deseo de mejores servicios se convertirá inconscientemente en expectativas, por lo que aunque el proveedor mantenga el nivel de servicio acordado, desde el punto de vista del cliente esto no será así.

ACUERDOS DEL SERVICIO

3.5.1 Logística de Servicio. Es el conjunto de acciones que los funcionarios toman para iniciar, mantener y continuar la prestación del servicio.

Para efectos de las áreas de servicio al cliente, cartera y ventas las especificaciones se fundamentan en el análisis realizado por medio del diagrama Pareto donde se considera que un pequeño porcentaje de las causas, el 20%, producen la mayoría de los efectos, el 80%. Se trata pues de identificar ese pequeño porcentaje de causas “vitales” para actuar prioritariamente sobre él.

Uno de los objetivos de la investigación es mejorar los tiempos de respuesta de las necesidades de los clientes, por lo tanto uno de los problemas que presenta Zuana es que no se cumple con tiempos óptimos para la entrega de las solicitudes a los socios.

Investigando las causas que provocan este problema se reflejan los factores previstos en el cuadro 8, luego de identificar los mismos se realiza un análisis porcentual identificando las causas principales como se denota en el cuadro 9.

Cuadro 8. Factores

Factores	Tiempo de entrega (Días)
Entregar la respuesta de disponibilidad (Cambio de semanas, adicionales) a Zuana vía fax.	3
Consolidar y entregar informe (Cambio de semana, adicionales, cambio inventario) de los socios que pueden tramitar su solicitud.	3
Cotizar y envía el itinerarios a la auxiliar de SAC para dar al cliente vía correo electrónico.	2
Consolidar el informe de interval para saber si el socio puede o no depositar su semana.	1
Consolidar y entregar informe (Premio por compra) de los socios que pueden tramitar su solicitud.	4
Generar Documentos de Cambio DP.	4
Generar Documento de Cesión Total.	3
Solicitar a Gestión Documental la carpeta del socio y de allí extraer la hoja de paz y salvo la cual es firmada por las áreas de: Administrativo, contabilidad y cartera para corroborar que el cliente se encuentre al día en todo.	5
Elaborar memorando para que se de baja a la venta para que el inventario quede libre y de esa manera se legalice ante contabilidad.	3
Registrar en la base "BASE3" el pago de administración realizado por el cliente.	1,5
Armar paquetes de la siguiente forma: El original y la copia rosada de la novedad de venta se grapan con los soportes del desistimiento para entregar al Dpto. de Contabilidad, con una relación, la copia verde y amarilla se entregan en archivo para que la verde se archive junto con las copias del desistimiento y la copia amarilla se archiva en un Az.	1
Combinar el archivo Cartera\auxiliar3\DOCONT.XLS en Word: Cartera\auxiliar3\DCTOCONT.DOC, e imprimir y anexar a la copia rosada de la factura	1
Recibir de las diferentes salas de ventas la venta con : Orden de Cierre copia verde, recibo de caja copia rosada y azul, el medio de pago correspondiente, fotocopia de la C.C. de los socios, pagaré ó cheques o TC posfechadas.	1,5

Cuadro 8. (Continua)

Factores	Tiempo de entrega (días)
Recibir de las diferentes salas de ventas la venta con : Orden de cierre copia verde, recibo de caja copia rosada y azul, el medio de pago correspondiente, fotocopia de la C.C. de los socios, pagaré ó cheques o tc posfechadas.	1,5
Aprobar la venta cuando el cheque ha sido abonado satisfactoriamente. Esperar 3 días a partir de la fecha de consignación si es cheque local, esperar aproximadamente 8 días o más, cuando se trata de cheques de otras plazas.	1
Ingresa la información de la venta al archivo CUTOTINI; al momento del ingreso de la información de la venta se debe verificar el valor de la acción, los descuentos y los medios de pago.	1,5
Diligenciar formato de Novedad de Venta, adjuntando la Orden de Cierre, carta del cliente, RC., carta a la franquicia y respuesta de la franquicia.	2
Descargar los desistidos de las bases: "Cartera\general\NICIAL\CUOTINI\CuotasIniciales.xls", "Cartera\coordinador1\CARTERA\creditos directos_.xls".	1
Registrar en la base "BASE3" el pago realizado por el cliente.	1

Fuente. Autores. 2011.

Cuadro 9. Análisis porcentual

Factores	Tiempo de entrega (días)	Número de tiempo de entrega acumulado	% total	% acumulado
Solicitar a Gestión Documental la carpeta del socio y de allí extraer la hoja de paz y salvo la cual es firmada por las áreas de: Administrativo, contabilidad y cartera para corroborar que el cliente se encuentre al día en todo.	5	5	12,66	12,66
Consolidar y entregar informe (Premio por compra) de los socios que pueden tramitar su solicitud.	4	9	10,13	22,78
Generar Documentos de Cambio DP.	4	13	10,13	32,91

Cuadro 9. (Continua)

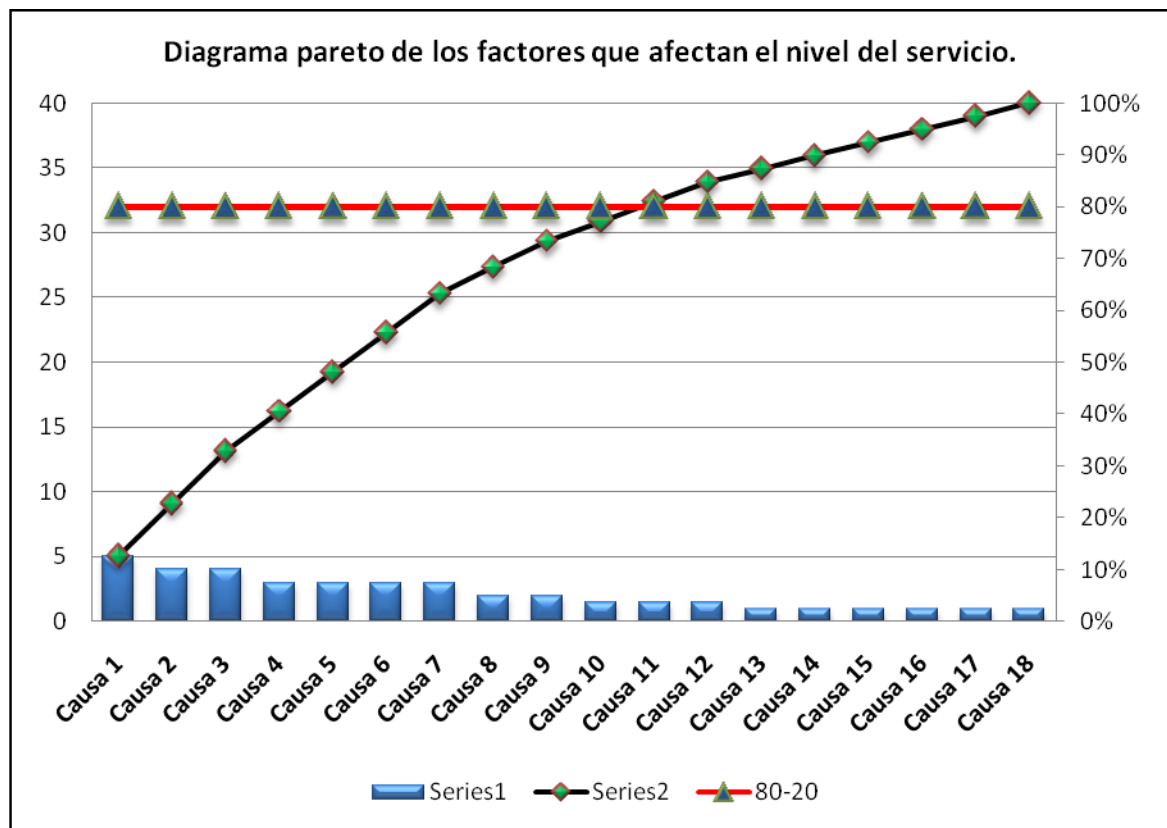
Factores	Tiempo de entrega (Días)	Número de tiempo de entrega acumulado	% total	% acumulado
Consolidar y entregar informe (Cambio de semana, adicionales, cambio inventario) de los socios que pueden tramitar su solicitud.	3	19	7,59	48,10
Generar Documento de Cesión Total.	3	22	7,59	55,70
Elaborar memorando para que se de baja a la venta para que el inventario quede libre y de esa manera se legalice ante contabilidad.	3	25	7,59	63,29
Cotizar y envía el itinerarios a la auxiliar de SAC para dar al cliente vía correo electrónico.	2	27	5,06	68,35
Diligenciar formato de Novedad de Venta, adjuntando la Orden de Cierre, carta del cliente, RC., carta a la franquicia y respuesta de la franquicia.	2	29	5,06	73,42
Registrar en la base "BASE3" el pago de administración realizado por el cliente.	1,5	30,5	3,80	77,22
Recibir de las diferentes salas de ventas la venta con : Orden de cierre copia verde, recibo de caja copia rosada y azul, el medio de pago correspondiente, fotocopia de la C.C. de los socios, pagaré ó cheques o TC posfechadas	1,5	32	3,80	81,01
Ingresa la información de la venta al archivo CUTOTINI; al momento del ingreso de la información de la venta se debe verificar el valor de la acción, los descuentos y los medios de pago.	1,5	33,5	3,80	84,81
Consolidar el informe de Interval para saber si el socio puede o no depositar su semana.	1	34,5	2,53	87,34
Armar paquetes de la siguiente forma: El original y la copia rosada de la novedad de venta se grapan con los soportes del desistimiento para entregar al Dpto. de Contabilidad, con una relación, la copia verde y amarilla se entregan en archivo para que la verde se archive junto con las copias del desistimiento y la copia amarilla se archiva en un Az.	1	35,5	2,53	89,87
Combinar el archivo CarteraAuxiliar3\DOCONT.XLS en Word: CarteraAuxiliar3\DCTOCONT.DOC, e imprimir y anexar a la copia rosada de la factura	1	36,5	2,53	92,41
Entregar la respuesta de disponibilidad (Cambio de semanas, adicionales) a Zuana vía fax.	3	16	7,59	40,51

Cuadro 9. (Continua)

Factores	Tiempo de entrega (días)	Número de tiempo de entrega acumulado	% total	% acumulado
Aprobar la venta cuando el cheque ha sido abonado satisfactoriamente. Esperar 3 días a partir de la fecha de consignación si es cheque local, esperar aproximadamente 8 días o más, cuando se trata de cheques de otras plazas.	1	37,5	2,53	94,94
Descargar los desistidos de las bases: "Cartera\general\INICIAL\CUOTINI\Cuotas Iniciales.xls", "Cartera\coordinador1\CARTERA\créditos directos_.xls".	1	38,5	2,53	97,47
Registrar en la base "BASE3" el pago realizado por el cliente.	1	39,5	2,53	100,00

Fuente. Autores. 2011.

Gráfica 1. Relación Pareto de los factores que afectan el nivel de servicio.



Fuente. Autores. 2011.

Por medio del gráfico 1 obtenido se concluye que si Zuana establece ANS para los factores que se señalan en el cuadro 10 los tiempos de respuesta a las necesidades de los clientes se verán optimizados cumpliendo con las expectativas de los mismos.

Cuadro 10. Tiempo de entrega a los factores críticos de Zuana.

Factores	Responsable	Tiempo de entrega (Días)
Entregar la respuesta de disponibilidad (Cambio de semanas, adicionales) a Zuana vía fax.	Hotel Zuana (Santa Marta)	1
Consolidar y entregar informe (Cambio de semana, adicionales, cambio inventario) de los socios que pueden tramitar su solicitud.	Auxiliar de Cartera	2
Cotizar y envía el itinerarios a la auxiliar de SAC para dar al cliente vía correo electrónico.	Secretaria Constructora Bolívar.	1
Consolidar el informe de interval para saber si el socio puede o no depositar su semana.	Auxiliar de Cartera	1
Consolidar y entregar informe (Premio por compra) de los socios que pueden tramitar su solicitud.	Auxiliar de Cartera	2
Generar Documentos de Cambio DP.	Abogada Zuana	2
Generar Documento de Cesión Total.	Abogada Zuana	2
Solicitar a Gestión Documental la carpeta del socio y de allí extraer la hoja de paz y salvo la cual es firmada por las áreas de: Administrativo, Contabilidad y Cartera para corroborar que el cliente se encuentre al día en todo.	Auxiliar SAC IV	1
Elaborar memorando para que se de baja a la venta para que el inventario quede libre y de esa manera se legalice ante contabilidad.	Verificadora	2
Registrar en la base "BASE3" el pago de administración realizado por el cliente.	Auxiliar operativa de cartera	0,5
Recibir de las diferentes salas de ventas la venta con :Orden de Cierre copia verde, recibo de caja copia rosada y azul, el medio de pago correspondiente, fotocopia de la C.C. de los socios, pagaré ó cheques o TC posfechadas	Auxiliar de Cartera	1

Fuente. Autores 2011.

FACILIDAD DE UTILIZACIÓN

Las áreas de cartera, SAC y ventas mantendrán operando continuamente sus servicios frente a las novedades de los socios que se presentan.

RETENIBILIDAD DEL SERVICIO

Aptitud del servicio para que, una vez obtenido su inicio continúe siendo prestado, en condiciones determinadas, durante el tiempo deseado y pactado entre las áreas.

DISPONIBILIDAD

La disponibilidad del servicio se refiere al porcentaje de tiempo durante el cual está operativo el servicio de las áreas involucradas para dar soporte a las solicitudes.

El término "operativo" significa que las áreas de sac, cartera y ventas tienen la capacidad de responder a las diferentes actividades tal como se especifica en el cuadro 10.

El porcentaje de disponibilidad del servicio se define como el porcentaje de la cantidad de tiempo durante el cual, el servicio se encuentra en la condición de operación normal. Se mide para cada una de las actividades que se especifican, en períodos mensuales tomando meses de veintiocho (28), treinta (30) o treinta y un (31) días según el mes calculado.

Disponibilidad cumplida. Esta disponibilidad será cumplida sí y solo sí las actividades que se especifican en el parágrafo 2.6.1, cumplen el tiempo dado de acuerdo a lo especificado

Cálculo del porcentaje de disponibilidad. El porcentaje de disponibilidad será calculado y medido respecto a cada actividad especificada, acorde con la siguiente fórmula:

A Es el número de horas en las cuales el servicio (Actividades descritas) estuvo disponible en periodos mensuales de treinta (30) días, treinta y un (31) días o veintiocho (28) días según sea el mes.

B Es el número de horas que debería estar disponible el servicio cuyo valor se especifica en el cuadro 10, en periodos mensuales de treinta (30) o treinta y un (31).

P Es el porcentaje de Disponibilidad.

$$P = A/B \times 100$$

Interrupción de la disponibilidad. La condición de disponibilidad del servicio se da por interrumpida con la ocurrencia de factores, tales como fallas en los equipos, y disponibilidad de recurso humano

Condiciones de cumplimiento de la disponibilidad. Se considera que las áreas han cumplido con la disponibilidad si durante el período de un mes el porcentaje de disponibilidad se encuentra en un valor de 98.5%, logrando con esto la satisfacción del cliente y el mejoramiento de los procesos.

3.6 INDICADORES DE GESTIÓN

Uno de los factores determinantes para que todo proceso se lleve a cabo con éxito, es implementar un sistema adecuado de indicadores para medir la gestión de los mismos, con el fin de que se puedan implementar indicadores en posiciones estratégicas que reflejen un resultado óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita medir las diferentes etapas del proceso.

En el caso de Zuana se presentaban grandes vacíos en la medición del desempeño de las actividades de las áreas objeto de estudio. Sin duda, lo anterior constituía una barrera para la alta gerencia, en la identificación de los principales problemas que se presentaban y que perjudicaban ostensiblemente la competitividad de la empresa en los mercados y la pérdida paulatina de sus clientes. La medición del desempeño es una herramienta esencial para asegurar la mejora continua de los servicios que presta Zuana Beach Resort y puede ser utilizada para:

- **Medir el avance hacia el logro de objetivos y metas organizacionales.** Zuana Beach Resort puede utilizar indicadores de gestión para monitorear el flujo de los procesos. Los indicadores deben permitir realizar seguimientos al logro de objetivos estratégicos, pero también orientarse al logro de objetivos operativos, y mejorar la gestión de actividades cotidianas.

- **Comparar el desempeño de Zuana para identificar oportunidades de mejora.** Los indicadores de gestión pueden utilizarse para identificar oportunidades de mejora a través de comparaciones con el desempeño de la propia organización a través del tiempo, o entre diferentes unidades u organizaciones. Estos se pueden usar en los procesos de SAC, cartera y ventas para identificar áreas con buenos desempeños y áreas con desempeños ineficientes y para medir los efectos de las acciones.

A continuación se relacionan los indicadores de gestión cuadros 11, 12 y 13 que se implementaran en las áreas objetos de estudio, que permiten impulsar y dirigir la mejora de los procesos, ayudando también a descubrir las causas de la

desviación de los objetivos propuestos o de su cumplimiento¹⁸. Estos se fundamentan con base a las observaciones que lograron los investigadores durante todo el proceso de investigación y fueron previamente evaluados y aprobados por el área de Planeación y Control de Zuana.

Cuadro 11. Indicadores de gestión cartera

Objetivo de calidad	Nombre Indicador	Fórmula	Frecuencia de Medición	Meta
Gestionar el cobro total de la cartera con el fin de disminuir el índice de morosidad	Gestión Davivienda	$\frac{\text{Cartera Davivienda al día}}{\text{Cartera Davivienda total}}$	Semanal	Mínimo alcanzable : 90% Esperado: 93% Máximo Alcanzable: 97%
	Gestión Administración	$\frac{\text{Número de clientes al día con administración}}{\text{Número de clientes total}}$	Mensual	Mínimo alcanzable : 85% Esperado: 90% Máximo Alcanzable: 95%
		$\frac{\text{Valor clientes al día administración}}{\text{Valor clientes total administración}}$	Mensual	Mínimo alcanzable : 85% Esperado: 90% Máximo Alcanzable: 95%
	Gestión cuotas iniciales	$\frac{\text{Valor pagares cancelados cuotas iniciales}}{\text{Valor cartera pagares cuotas iniciales}}$	Mensual	Mínimo alcanzable : 90% Esperado: 93% Máximo Alcanzable: 97%
	Gestión Credicontados	$\frac{\text{Valor pagares cancelados credicontados}}{\text{Valor cartera credicontados cuotas iniciales}}$	Mensual	Mínimo alcanzable : 90% Esperado: 93% Máximo Alcanzable: 97%

Fuente. Autores. 2011.

Políticas

Con respecto a la cartera de administración

La facturación se realiza en forma anticipada 2 veces al año; para el primer semestre se facturan las semanas de la 1 a la 26 y para el segundo semestre se facturan las semanas de la 27 a la 52.

En la facturación de la semana 52 cada 4 años los socios van a tener 2 semanas (52 y 53) por lo tanto, se le facturarán 2 años administración.

La facturación se realiza en los meses de mayo y noviembre con fecha límite de pago hasta el último día de los meses de junio y diciembre respectivamente.

¹⁸ HEREDIA, José Antonio. La gestión de la fábrica. Madrid. 2004. p. 107

Se toma como base para la facturación del primer semestre los clientes legalizados hasta octubre 31 y para la facturación del segundo los clientes legalizados hasta abril 30

Los clientes con acciones "Full" se facturan todos los años y las acciones pares y impares solo se facturan en su año de uso.

La semana 5 y 35 se debe facturar como temporada alta.

Se fórmula para cada cliente la referencia, que es el número con que el cliente es identificado al realizar los pagos ante Davivienda.

Cuadro 12. Indicadores de gestión SAC

Objetivo de calidad	Nombre Indicador	Fórmula	Frecuencia de Medición	Meta
Atender el mayor número de solicitudes de los socios con el recurso disponible.	Efectividad en la atención de solicitudes de los socios	Número de solicitudes de los socios gestionadas/Número total de solicitudes que ingresaron al área	Mensual	Mínimo alcanzable : 95% Máximo Alcanzable: 98%
Satisfacer el mayor número de socios en la entrega de sus premios.	Efectividad en la entrega de premios	Número de solicitudes de premios gestionadas/Número total de solicitudes de premios que ingresaron	Mensual	Mínimo alcanzable : 95% Máximo Alcanzable: 98%
Controlar los errores que se presentan en Zuana y que no permiten dar una solución a tiempo al socio	Nivel de cumplimiento de entregas a clientes	Total de solicitudes no entregadas a tiempo/Total de envíos de respuestas	Semanal	Mínimo alcanzable : 95% Máximo Alcanzable: 98%
Controlar la cancelación del servicio y que no permite el crecimiento de la empresa	Retiro controlable	Total desistidos voluntarios de Zuana/ Total de Socios	Mensual	Mínimo alcanzable : 85% Esperado: 90% Máximo Alcanzable: 95%

Fuente. Autores. 2011.

Políticas

Con respecto a las actividades operativas

Brindar tanto a socios como a clientes potenciales una respuesta amable, oportuna y eficaz ante la identificación o recepción de sus necesidades e inquietudes a lo largo de su relación comercial con Constructora Bolívar - Zuana Beach Resort.

La atención en el departamento de servicio al cliente debe prestarse de acuerdo con los estándares de servicio establecidos.

Con respecto a los premios de los socios

Las solicitudes de premio de planes vacacionales se deben realizar mínimo con un mes de antelación a la fecha de reserva.

No se otorgan solicitudes para viajar en temporadas altas o en puente. Si el cliente realizó una reserva inicial no puede cambiar el hotel de destino sin previa autorización.

No se deben realizar reservas si el premio se encuentra vencido, sin previa autorización.

Con respecto al área comercial

En el desarrollo de las citas o llamadas de posibles desistimientos se deben retomar los beneficios y cualidades del producto, para tratar de cerrar nuevamente la venta.

Cuadro 13. Indicadores de gestión ventas

Objetivo de calidad	Nombre Indicador	Fórmula	Frecuencia de Medición	Meta
Vincular el mayor número de socios posible.	No. Tour/ Shows	Total de tours/Total show	Mensual	Mínimo alcanzable : 85% Esperado: 90% Máximo Alcanzable: 95%
	Venta Neta/Tour	Total ventas netas/Total tours	Mensual	Mínimo alcanzable : 85% Esperado: 90% Máximo Alcanzable: 95%
	Venta Neta/Q	Total venta neta/Total Q	Mensual	Mínimo alcanzable : 85% Esperado: 90% Máximo Alcanzable: 95%

Cuadro 13 (Continua)

Objetivo de calidad	Nombre Indicador	Fórmula	Frecuencia de Medición	Meta
Vincular el mayor número de socios posible.	Desistimiento/Venta Bruta	Total desistimientos/total ventas brutas	Mensual	Mínimo alcanzable : 85% Esperado: 90% Máximo Alcanzable: 95%
	Ventas Brutas /Tours	Total ventas brutas/total tours	Mensual	Mínimo alcanzable : 85% Esperado: 90% Máximo Alcanzable: 95%
	Ventas Brutas/Q's	Total ventas brutas /total Q	Mensual	Mínimo alcanzable : 85% Esperado: 90% Máximo Alcanzable: 95%

Fuente. Autores. 2011.

Políticas

Con respecto a la atención en la salas de venta

No se deben realizar transacciones Bancarias sin previa autorización del cliente. Al cerrar la venta se debe entregar al cliente el original de los documentos de venta y un Kit de Propietario.

Captar en mesa mínimo el 5% del valor de la acción. (Lo que equivale al 50% de la cuota inicial mínima establecida que es igual al 10% del valor de la acción).

El dinero captado en mesa equivalente al 5% del valor total de la acción debe ser realizado con medios de pagos efectivos (Dinero en efectivo, Cheque al día, Tarjeta de Crédito).

Se debe asignar el inventario completo de acuerdo a la disponibilidad del mismo. Adicionalmente es importante recalcar que la asignación de inventario debe estar acompañada con el código de reserva dado por el Proceso de planeación e información.

3.6.1 Plan de acción de los indicadores

Luego de haber realizado los indicadores de gestión de las áreas objeto de estudio, se formo el plan de acción de cada uno para de esta forma cumplir con la meta establecida. En los cuadro 14, 15 y 16 se observa la estrategia propuesta y las acciones que debe de tomar Zuana para cumplir con el objetivo de calidad instaurado en las áreas objeto de estudio.

Cuadro 14. Plan de acción cartera.

ESTRATEGIA	ACCIONES	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR	FORMULA
Iniciar y lograr la gestión de cobro con los clientes que mayor días tienen en mora.	<ul style="list-style-type: none"> -Informar al socio por medio de mensajes de texto y/o e-mail los otros medios de pago con los que puede cancelar las cuotas pendientes y de esta manera evitar reporte a las centrales de riesgo. -Ofrecer refinanciamiento de la deuda a través del Banco Davivienda, dándole a conocer las condiciones de esta alternativa. -Ofrecer la opción de autocompra de cartera con el Banco Davivienda. 	Auxiliares de cartera y de cobranzas.	3 meses	Gestión Davivienda	$\frac{\text{Cartera Davivienda al día}}{\text{Cartera Davivienda total}}$
Lograr que en un 95% de los socios acepten el pago de la administración con cargue a la TC Dineros.	<ul style="list-style-type: none"> -Dar a conocer al socio por medio de llamadas, mensajes de texto y e-mail, los beneficios de realizar el pago de la administración con cargue a la TC Dineros. -Concientizar al socio que el no pago de la administración a tiempo le puede generar la pérdida de su semana. -Iniciar gestión de cobro con los socios que presentan mayor morosidad. 	Auxiliares de cobranzas y call center especializado.	4 meses	Gestión Administración	$\frac{\text{Numero de clientes al día con administración}}{\text{Numero de clientes total}}$ $\frac{\text{Valor clientes al día administración}}{\text{Valor clientes total administración}}$
Iniciar y lograr la gestión de cobro con los socios que tienen DP Full.	Debido a que el cliente tiene un mes de gracia para poder retractarse de su compra, la acción va encaminada a que el socio de ninguna manera desista, para esto es importante que los funcionarios de SAC y de cartera en los puntos de contacto que se presentan con el socio permanentemente le hagan saber de la excelente inversión que esta realizando.	Auxiliares de cartera y de cobranzas.	3 meses	Gestión cuotas iniciales	$\frac{\text{Valor pagares cancelados cuotas iniciales}}{\text{Valor cartera pagares cuotas iniciales}}$
		Auxiliares de cartera y de cobranzas.	3 meses	Gestión Credicotados	$\frac{\text{Valor pagares cancelados credicotados}}{\text{Valor cartera credicotados cuotas iniciales}}$

Cuadro 15. Plan de acción servicio al cliente.

ESTRATEGIA	ACCIONES	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR	FORMULA
Establecer fechas de respuesta a las solicitudes de los socios.	<p>-El Coordinador debe de realizar un seguimiento semanal respecto a la base de datos de "casos diarios", y de esta forma llevar un control sobre las solicitudes que no se han atendido y validar la razón por la cual no se han finalizado</p> <p>-Crear un correo de sugerencias para los socios donde el pueda manifestar que según la fecha asignada de respuesta esta no se cumplió en los términos acordados.</p>	Auxiliar y Coordinador de SAC	2 meses	Efectividad en la atención de solicitudes de los socios	Numero de solicitudes de los socios gestionadas/Numero total de solicitudes que ingresaron al área
Establecer acuerdos de niveles de servicio entre las áreas de SAC y cartera.	<p>-Concientizar al personal que el incumplimiento de la entrega del premio al socio genera una mala imagen e inadecuado nivel de servicio para la empresa pues los requerimientos de premios son uno de los primeros contactos que tiene el socio con Zuana.</p> <p>-Aplicar los acuerdos de niveles de servicio propuestos para de esta forma permitir que se cumpla la entrega de respuesta al cliente en la fecha dada.</p>	Auxiliar y Coordinador de SAC - Auxiliar y Coordinador de cartera	3 meses	Efectividad en la entrega de premios	Numero de solicitudes de premios gestionadas/Numero total de solicitudes de premios que ingresaron

Fuente. Autores 2011.

Cuadro 15 (Continua)

ESTRATEGIA	ACCIONES	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR	FORMULA
Realizar una labor en conjunto con el personal del Hotel y el área de cartera de tal forma que se logre la entrega de información en los tiempos establecidos.	-Aplicar los acuerdos de niveles de servicio propuestos para de esta forma permitir que se cumpla la entrega de respuesta al cliente en la fecha acordada.	Auxiliar y Coordinador de SAC - Auxiliar y Coordinador de cartera - Personal del hotel.	4 meses	Nivel de cumplimiento entregas a clientes	Total de solicitudes no entregadas a tiempo/Total de envíos de respuestas
Lograr que el personal del área de ventas al momento de ofrecimiento del producto le indique al cliente los beneficios y ventajas de la inversión que esta realizando	-Capacitación al personal del área de ventas. -Clínica de ventas a los funcionarios de SAC y ventas	Auxiliar y Coordinador de SAC - Auxiliar y Coordinador de cartera	5 meses	Retiro controlable	Total desistidos voluntarios de Zuana/ Total de Socios

Fuente. Autores 2011.

Cuadro 16. Plan de acción ventas.

ESTRATEGIA	ACCIONES	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR	FORMULA
Realizar un benchmarking dentro de la misma organización, para mejorar las actividades que generan valor y reasignar los recursos liberados al eliminar o mejorar actividades que no generen valor	El proceso inicia con la creación de un grupo de benchmarking el cual realice las actividades de comparación de las prácticas comerciales de los funcionarios involucrados en el proceso. Como consecuencia del descubrimiento de "innovaciones locales", se obtiene una ventaja rápida al transferir dicha información a otras operaciones dentro de la propia compañía y de esta forma aumentar el número de socios.	Hostess, liner, closer, verificador de la sala.	3 meses	No. Tour/ Shows	Total de tours/Total show
				Venta Neta/Tour	Total ventas netas/Total tours
				Venta Neta/Q	Total venta neta/Total Q
				Desistimiento/Venta Bruta	Total desistimientos/total ventas brutas
				Ventas Brutas /Tours	Total ventas brutas/total tours
				Ventas Brutas/Q's	Total ventas brutas /total Q

Fuente. Autores 2011.

4. MÉTODOS DE VALIDACIÓN

4.1 COSTO BENEFICIO.

Uno de los problemas fundamentales en torno a la evaluación de inversiones es determinar los rendimientos de los proyectos de inversión. Con una medida de rendimiento se puede dilucidar cuales proyectos conviene aceptar y cuales rechazar.

Para Ketelhöhn – Marín y Montiel (2004), los métodos para la evaluación de inversión pueden clasificarse en dos grupos fundamentales:

- Los métodos denominados aproximados, en donde se tienen el período o plazo de recuperación, y la rentabilidad contable o tasa de rendimiento contable.
- Los métodos que utilizan el valor cronológico de los flujos de efectivo, es decir, los que conceden al dinero importancia en función del tiempo. Estos métodos muchos más refinados desde el punto de vista técnico, son: la tasa interna de rendimiento (TIR), el valor presente neto (VPN) y el valor presente neto ajustado (VPN ajustado).

Tasa interna de rendimiento (TIR). La TIR de un proyecto de inversión es la tasa de descuento que hace que el valor actual de los flujos de beneficio (Positivos) sea igual al valor actual de los flujos de inversión (Negativos). En una forma alterna se puede decir que la TIR es la tasa que descuenta todos los flujos asociados con un proyecto a un valor de exactamente cero (Ketelhöhn – Marín y Montiel, 2004).

Valor presente neto. El (VPN) es uno de los métodos básicos que toma en cuenta la importancia de los flujos de efectivo en función del tiempo. Consiste en encontrar la diferencia entre el valor actualizado de los flujos de beneficio y el valor, también actualizado, de las inversiones y otros egresos de efectivo. La tasa que se utiliza para descontar los flujos incluye un premio por el riesgo asumido por el proyecto, por debajo del cual la inversión no debe efectuarse. No cabe duda de que si el valor presente neto de un proyecto es positivo, la inversión deberá realizarse y si es negativo deberá rechazarse. Las inversiones con VPN positivos incrementan el valor de la empresa, puesto que tienen un rendimiento mayor que el mínimo aceptable.

Por lo tanto, un proyecto con VPN igual a cero es el que obtiene un rendimiento justo para compensar tanto a los acreedores como a los accionistas, y donde cada uno de ellos es gratificado de acuerdo con los rendimientos que esperan a cambio del riesgo que corren. Un proyecto con un VPN positivo, retorna más que la tasa requerida de rendimiento y los accionistas reciben todos los excesos de flujo de efectivo, puesto que los tenedores de deuda tienen un derecho de naturaleza fija

sobre la empresa. Es por esto, que el patrimonio de los accionistas aumenta en valor igual al VPN del proyecto.

De acuerdo a esto se recolectaron los siguientes datos, para analizar la rentabilidad del perfil económico de ZUANA BEACH RESORT se tuvo un promedio útil de la entidad de acuerdo a estatutos estadísticos del área de cartera de un periodo de 8 meses que tiene como ingresos esperados \$112.000.000 mensuales y costos económicos \$35.730.000 mensuales. El perfil incluye una inversión inicial de un valor de \$3.400.000. Se asume una tasa de descuento del 10% por mes. En adición, del cual se espera ocasionar que el VPN sea cero (Anexo No 7).

Cuadro 17. Valor presente neto.

TASA DE INTERÉS
10,00%

INGRESOS ESPERADOS
\$ 112.000.000,00

COSTOS ESPERADOS
\$ 35.730.000,00

INVERSIÓN
\$ 3.400.000,00

N	Períodos de actualización	Inversión y rentabilidades	VPN
0		- 3.400.000,00	- 3.400.000,00
1	1	76.270.000,00	69.336.363,64
2	2	76.270.000,00	63.033.057,85
3	3	76.270.000,00	57.302.779,86
4	4	76.270.000,00	52.093.436,24
5	5	76.270.000,00	47.357.669,31
6	6	76.270.000,00	43.052.426,65
7	7	76.270.000,00	39.138.569,68
8	8	76.270.000,00	35.580.517,89

SUMA 403.494.821,11

VPN VERIFICADO \$ 403.494.821,11

Fuente. Autores 2011.

Si se asume que los ingresos aumentan en los próximos meses a una tasa porcentual del 3.5% y los costos a una tasa del 1.79% (Tasas expresadas por estatutos estadísticos del área de cartera – ZUANA BEACH RESORT). Se hayo que la tasa de descuento que ocasiona que el VPN sea aleje de cero.

Cuadro 18. Valor presente neto II.

INTERÉS
10,00%

INGRESOS ESPERADOS	TASA PORCENTUAL
\$ 112.000.000,00	3,50%

COSTOS ESPERADOS	TASA AUM. COSTOS
\$ 35.730.000,00	1,79%

INVERSIÓN
\$ 3.400.000,00

N	Períodos de actualización	Inversión y rentabilidades	VPN
0		- 3.400.000,00	- 3.400.000,00
1	1	76.270.000,00	69.336.363,64
2	2	79.550.433,00	65.744.159,50
3	3	82.956.617,75	62.326.534,75
4	4	86.493.151,33	59.075.986,15
5	5	90.164.795,21	55.985.243,94
6	6	93.976.481,10	53.047.273,62
7	7	97.933.316,92	50.255.276,62
8	8	102.040.593,09	47.602.689,76

SUMA 459.973.527,98

VPN 459.973.527,98

CÁLCULO 459.973.527,98

Fuente. Autores 2011.

Con la información del cuadro 15., se haya que el Valor Presente Neto para tasas de descuento se aumente de 1.79% hasta 18.75%. Así se estima que la Tasa Interna de Retorno disminuya en función del aumento del valor propuesto, (Grafica No 2).

Cuadro 19. Valor presente neto III.

INTERÉS
10,00%

INGRESOS ESPERADOS
\$ 112.000.000,00

COSTOS ESPERADOS
\$ 35.730.000,00

INVERSIÓN
\$ 3.400.000,00

N	Períodos de actualización	Inversión y rentabilidades	VPN
0	0	- 3.400.000,00	- 3.400.000,00
1	1	76.270.000,00	69.336.363,64
2	2	76.270.000,00	63.033.057,85
3	3	76.270.000,00	57.302.779,86
4	4	76.270.000,00	52.093.436,24
5	5	76.270.000,00	47.357.669,31
6	6	76.270.000,00	43.052.426,65
7	7	76.270.000,00	39.138.569,68
8	8	76.270.000,00	35.580.517,89

SUMA = 403.494.821,11

VNA = 403.494.821,11

TIR = 22,43

Fuente. Autores 2011.

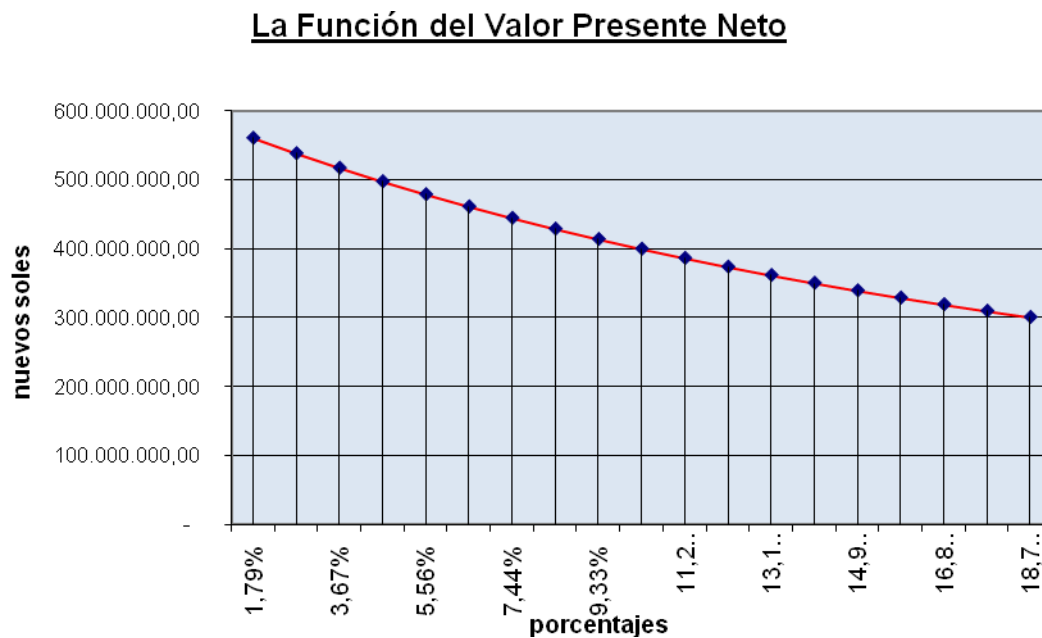
Cuadro 20. TIR.

TASA DE DESCUENTO	VPN
2%	555.314.469,47
3%	531.991.923,30
4%	510.106.451,61
5%	489.549.237,16
6%	470.220.973,96
7%	452.030.937,07
8%	434.896.152,24
9%	418.740.653,88
10%	403.494.821,11
11%	389.094.782,98
12%	375.481.885,02
13%	362.602.210,36
14%	350.406.149,19
15%	338.848.011,39
16%	327.885.677,56
17%	317.480.284,33
18%	307.595.940,29
19%	298.199.469,28
20%	289.260.178,19

Fuente. Autores 2011

Se grafica la función:

Gráfica 2. La función del valor presente neto



Fuente. Autores 2011

Si el valor presente neto es mayor que cero es bueno, porque, en pesos de hoy los ingresos son mayores que los egresos y si este es menor que cero significa que en pesos de hoy los ingresos son menores que los egresos y por lo tanto el proyecto no debe realizarse; además si el VPN es igual a cero quiere decir que los ingresos son iguales a los egresos y financieramente le será indiferente al inversionista.

Para el cálculo del VPN se utilizó una tasa interna mínima de retorno de 20.30%. Esta TIR mide la rentabilidad de la inversión como un porcentaje de efectivo y por períodos, según los tipos de ingresos que se tengan, es la tasa igual a la suma de egresos descontados a la inversión inicial. La TIR se define usualmente como la tasa de descuento que iguala el valor presente los ingresos a cero, es decir, que esta tasa hace que el valor presente del ingreso neto de un proyecto sea equivalente o igual al valor presente de su inversión.

Evaluando la TIR del proyecto.

Cuadro 21. VPN evaluado a la TIR del proyecto.

VPN (20.30%)	TIR
\$ 403.494.821,11	22,43%

Fuente. Autores 2011.

VPN del proyecto (20.30%): \$403.494.821.11 > 0 Se acepta.

Como el VPN es mayor que cero significa que el proyecto es viable desde este punto de vista:

TIR del proyecto: 22.43% > 20.30% se acepta.

La TIR del proyecto es mayor que la tasa mínima de retorno, lo que quiere decir que el proyecto es viable desde el punto de vista de la tasa interna de retorno.

4.2 SIMULACIÓN DE MONTE CARLO.

Mediante el desarrollo del caso práctico se pretende presentar como se utilizan los conceptos teóricos desarrollados anteriormente y además se busca cuantificar el riesgo en la valoración de una empresa utilizando dos herramientas de apoyo que son la metodología de árboles de decisión y método de Monte Carlo. Con los resultados obtenidos mediante la herramienta de la simulación se presentará la información a Zuana Beach Resort, con la cual se le facilitará la toma de decisiones ya que esta tiene implícita la variable del riesgo.

4.2.1 Descripción del problema.

El desarrollo del modelo se basa en una empresa que opera bajo la modalidad de tiempo compartido dedicada únicamente a la venta de acciones y beneficios hacia los socios, cuya dirección general se encuentra en la sede de Bogotá y su producto y/o bien se encuentra en Santa Martha.

Su principal debilidad es que sus procesos y recursos no son lo suficientemente aplicados del cual no ofrece un servicio oportuno de la información y no generan valor agregado hacia sus accionistas.

4.2.2 Variables de entrada.

Una vez definida la empresa para la cual se quiere analizar la valoración, utilizando metodologías que permitan cuantificar el riesgo, se procede a recolectar la información obtenida de la investigación del levantamiento de los procesos, necesaria para el objeto análisis.

Para estos se crearon hojas de cálculo en Excel que contienen la información básica y las variables de entrada de la empresa, como son número de solicitudes requeridas en el mes de enero donde se realizaron los cálculos relevantes del modelo. Todas las cifras que arroje la valoración se llevan a una hoja resumen que contiene el total de iteraciones realizadas al modelo y de cual se establece un índice de confiabilidad del proceso.

Tabla 1. Cantidad de requerimiento

CANTIDAD DE REQUERIMIENTOS		
PERIODO	ENTRADAS	SALIDAS
0-1	542,00	20,00
2-3	542,00	57,00
4-5	542,00	47,00
6-7	542,00	76,00
8-9	542,00	54,00
10-11	542,00	32,00
12-13	542,00	34,00
14-15	542,00	20,00
16-17	542,00	16,00
18-19	542,00	11,00
>20	542,00	32,00
SIN RESPUESTA	543,00	143,00

Fuente. Zuana Beach Resort. 2011

Tabla 2. Resultados

MESES	1	2	3	4	5	6	
RQ FINAL ESPERADO	1.038,61	1.532,30	2.029,59	2.527,44	3.024,63	3.523,06	
DESV TÍPICA	36,89	49,31	60,49	70,07	79,23	88,27	
IC 95 %	MAX	1.041,84	1.536,62	2.034,90	2.533,58	3.031,58	3.530,79
	MIN	1.035,38	1.527,98	2.024,29	2.521,30	3.017,69	3.515,32

Fuente. Autores 2011.

4.2.3 Descripción de las características del modelo.

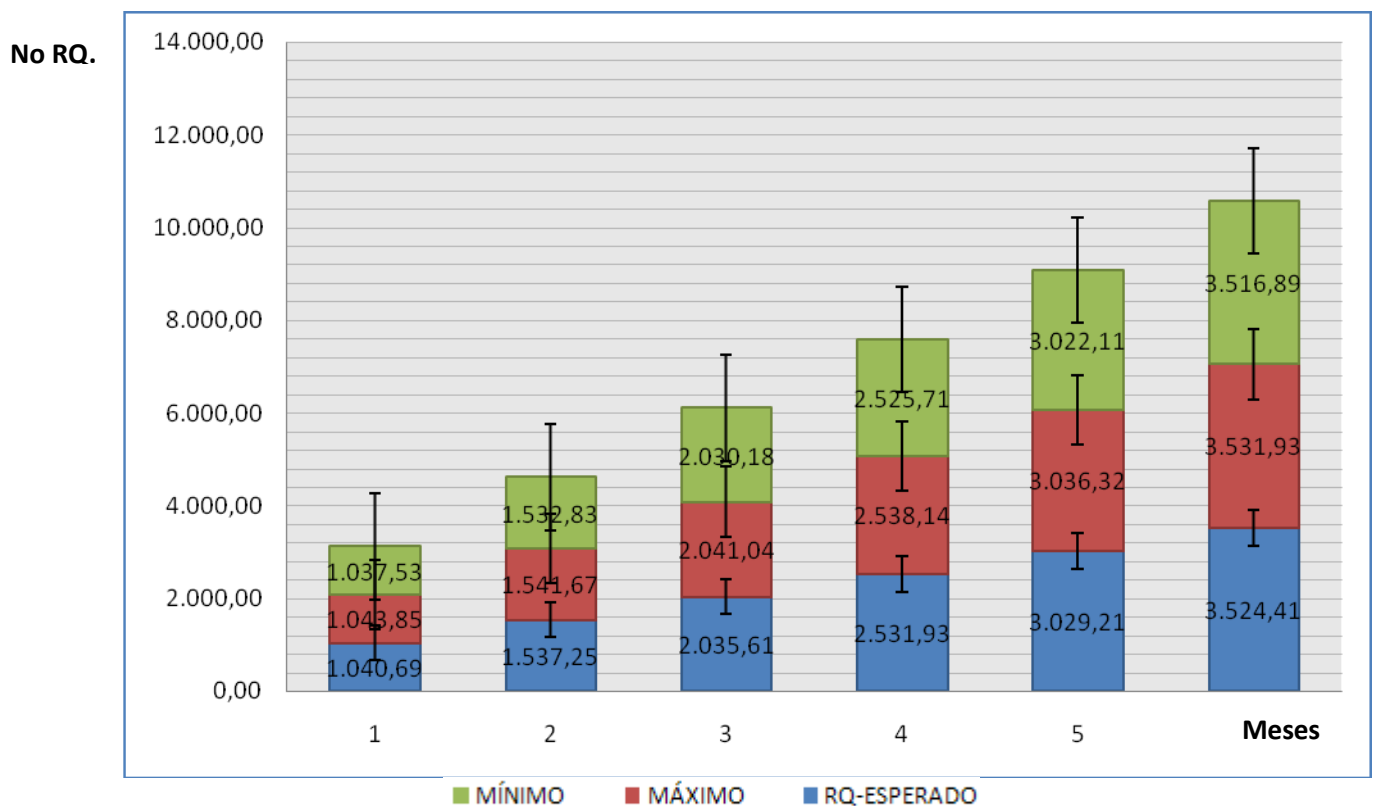
Basados en el rango establecido para cada una de las variables definidas, el método de simulación de Monte Carlo implementado por Excel simula probabilidades, tantas como el número de iteración definidas para la simulación, donde las variables son cambiadas en forma aleatoria obteniéndose de esta manera una valoración diferente con un porcentaje X de probabilidad. Con base a estos resultados y teniendo en cuenta que el comportamiento de las variables es una distribución estadística del tipo normal, es posible normalizar los resultados de la simulación para determinar con cierto grado de confianza, definido por la empresa.

Esto indica que mientras más iteraciones se utilicen para la simulación existirá una mayor seguridad estadística de la probabilidad del análisis, para este caso se utilizaron 500 iteraciones para la simulación (Ver anexo No 8).

4.2.4 Análisis de los resultados obtenidos.

Una vez definidas las variables de entrada y las variables de salidas las cuales son el número total de requerimientos realizados en el mes de enero para todas las solicitudes de los socios, se corre el valor de la simulación para 500 iteraciones. El resultado es la distribución normal del número de requerimientos de la empresa de acuerdo a la posibilidad de diversificación de las variables de entrada, la cual se muestra en la siguiente grafica.

Gráfica 3. Número de requerimientos mes (Enero).



Fuente. Autores 2011.

Tabla 3. Tipo de distribución

DISTRIBUCIÓN	MEDIA	DESV. TÍPICA
ENTRADAS	542,08	0,29
SALIDAS	45,17	36,31

Fuente. Autores 2011

Tabla 4. RQ esperado

	RQ ESPERADO
MÁXIMO	3.537,34
MEDIA	2.284,81
MÍNIMO	1.036,10
DESVIACIÓN	888,21

Fuente. Autores 2011.

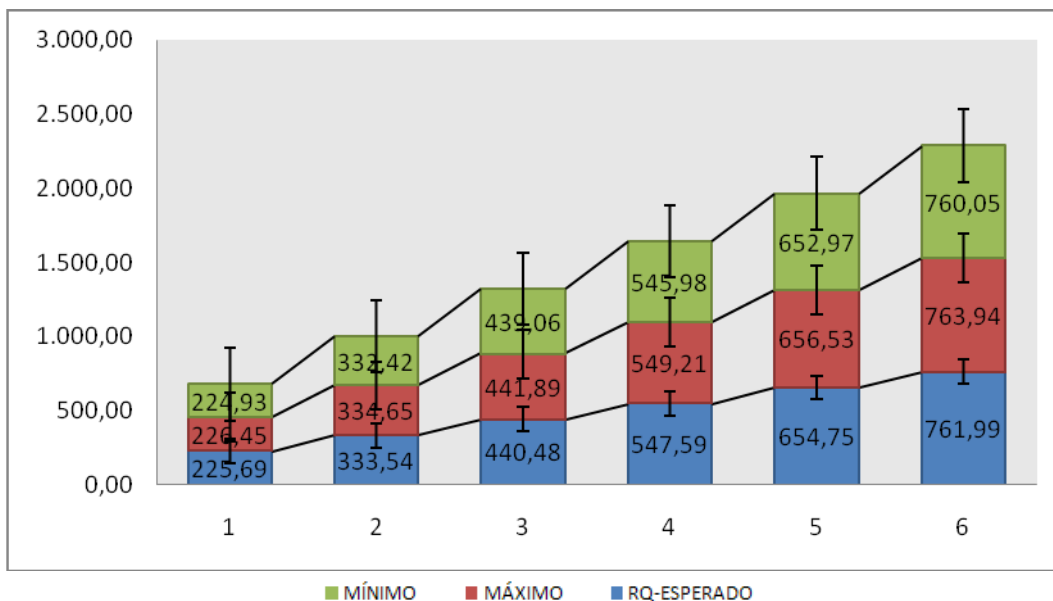
La pregunta a formular es: ¿Con una probabilidad del 95% cuál es el RQ esperado de la entidad?

Las gráficas muestran que para dicha probabilidad el total de RQ de la entidad se encuentra entre 1.036,10 y 3.537,34 números de solicitudes siendo el valor más probable que es la media de 2.284,81 números de solicitudes.

Las distribuciones normales resultantes del modelo pueden ser distribuciones amplias o estrechas. Una distribución amplia implica una desviación estándar grande y por ende una mayor variación del numero de requerimientos de la entidad con relación al valor mas probable ósea la media. Esto indica una mayor incertidumbre para establecer el valor real de la misma. Por el contrario una distribución estrecha, implica una desviación estándar pequeña y por lo tanto una menor variación del número de solicitudes con relación al valor más probable.

4.2.5 Análisis de los requerimientos del premio.

Gráfica 4. Número de requerimientos de premio mes (Enero).



Fuente. Autores 2011.

Tabla 5. Cantidad de requerimientos premios por compra.

CANTIDAD DE REQUERIMIENTOS		
PERÍODO	ENTRADAS	SALIDAS
1-3	118,00	15,00
4-6	118,00	12,00
7-9	118,00	26,00
10-12	118,00	11,00
13-15	118,00	15,00
16-18	118,00	3,00
19-21	118,00	5,00
22-24	118,00	4,00
25-27	118,00	3,00
>28	118,00	0,00
SIN RESPUESTA	119,00	24,00

Fuente. Zuana Beach Resort 2010-2011.

Tabla 6. Análisis de resultados premios por compra.

MESES	1	2	3	4	5	6	
RQ FINAL ESPERADO	225,41	332,95	440,82	548,75	656,60	764,46	
DESV TÍPICA	8,67	12,72	14,63	17,43	19,74	21,26	
IC 95 %	MAX	226,17	334,07	442,10	550,28	658,33	766,32
	MIN	224,65	331,84	439,53	547,22	654,87	762,59

Fuente. Autores 2011.

Tabla 7. RQ esperado premio por compra

	RQ ESPERADO
MÁXIMO	763,94
MEDIA	494,01
MÍNIMO	224,93
DESVIACIÓN	191,24

Fuente. Autores 2011.

Con una probabilidad del 95% cual es el RQ se espera que para dicha probabilidad el total de RQ de premios de la entidad se encuentra entre 224.93 y 763.94 números de solicitudes siendo el valor más probable que es la media de 494.01 números de solicitudes.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El siguiente análisis parte de los resultados obtenidos de las estadísticas y muestras realizadas a Zuana Beach Resort en los departamentos de Cartera, servicio al cliente y ventas.

Teniendo claridad sobre la importancia de establecer un buen servicio dentro de la entidad, se tuvo en cuenta todas las solicitudes que realizaron los socios en el mes de diciembre y enero, que envuelve los principales áreas que configuran el éxito del mejoramiento continuo. Los resultados otorgaron pistas valiosas sobre los procesos y actividades que los funcionarios como principales autores del servicio interno de Zuana Beach Resort.

Estos permitieron establecer estrategias que contribuyen a la modificación y/o mejoramiento de los procesos internos administrativos de la organización. Igualmente se procedió a realizar un diagnóstico a los requerimientos de el /la cliente para detectar el nivel de servicio e indicar como explotar las características positivas y mejorar los aspectos que menos le favorecen para incentivar a los funcionarios al logro de los resultados de una manera flexible y cómoda, mejorando la calidad de los procesos entre los funcionarios internos y los diferentes ejes de apoyo dentro de la entidad y así proyectar mayor satisfacción a la hora de prestar y dar solución a los diferentes requerimientos de la comunidad.

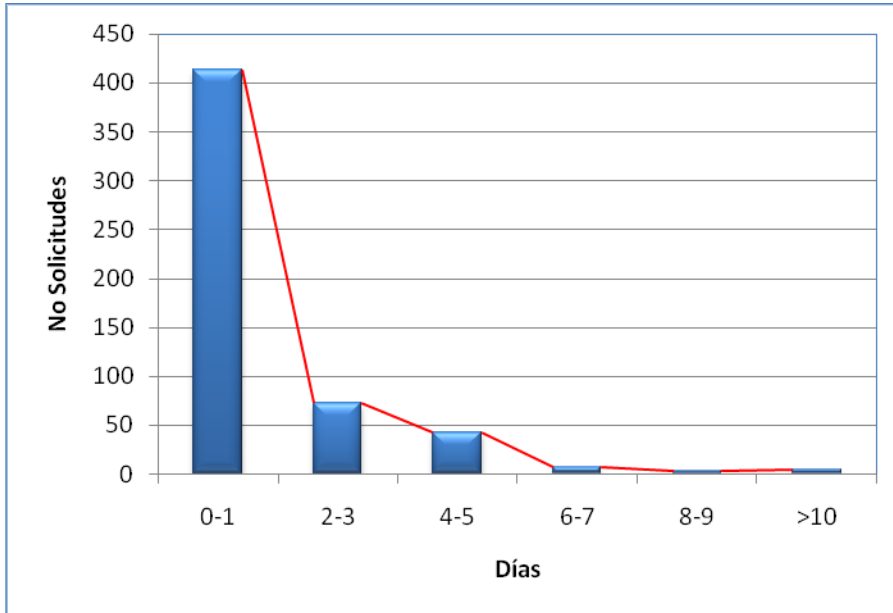
Por último, teniendo como base que los clientes son el alma de la organización, y que otorgan vida y perdurabilidad a la entidad, con el fin de conocer las expectativas y motivaciones para brindarles mayor satisfacción, se realizaron diferentes estrategias de mejoramiento dentro de la entidad teniendo en cuenta su percepción y factores determinantes del servicio tales como atención, efectividad, oportunidad y calidad.

5.1 TABULACIÓN Y GRÁFICAS DE RESULTADOS

5.1.1 Estadístico de solicitudes y respuestas a los requerimientos de los clientes. (ENERO 2011). Continua.

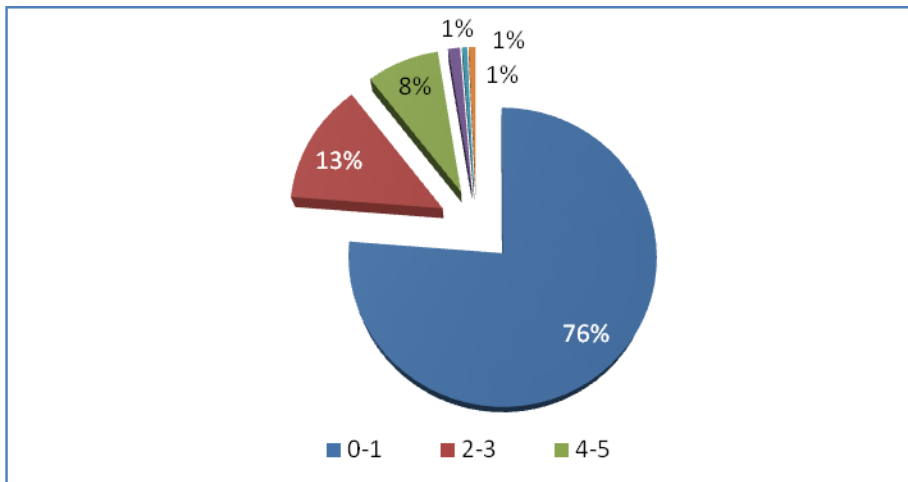
DÍAS ENTRE FECHA SOLICITUD VS FECHA DE ENTREGA

Gráfica 5. Tiempo de respuesta a los requerimientos.



Fuente. Autores 2011.

Gráfica 6. Tiempo de respuesta a los requerimientos (Porcentaje)

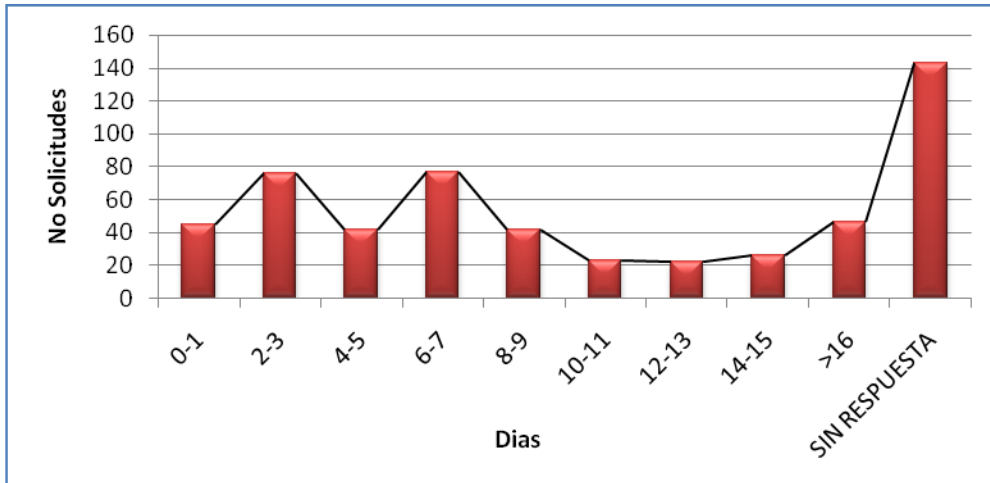


Fuente. Autores 2011.

El 76% de los casos recibidos en Zuana Beach Resort en el área de servicio al cliente tiene entre un día 0 y 1 día de asignación al área correspondiente después de que el cliente haya solicitado el requerimiento y el otro 13% entre 2 y 3 días de entrega de los casos.

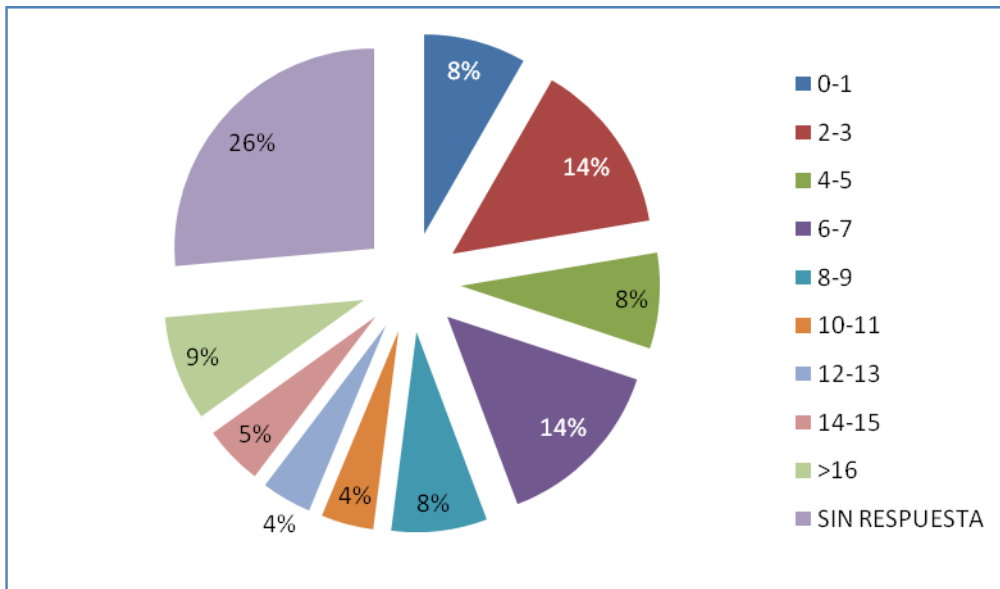
DÍAS ENTRE FECHA ENTREGA VS FECHA DE SOLUCIÓN

Gráfica 7. Tiempo de respuesta a los requerimientos II



Fuente. Autores 2011.

Gráfica 8. Tiempo de respuesta a los requerimientos II (Porcentaje).

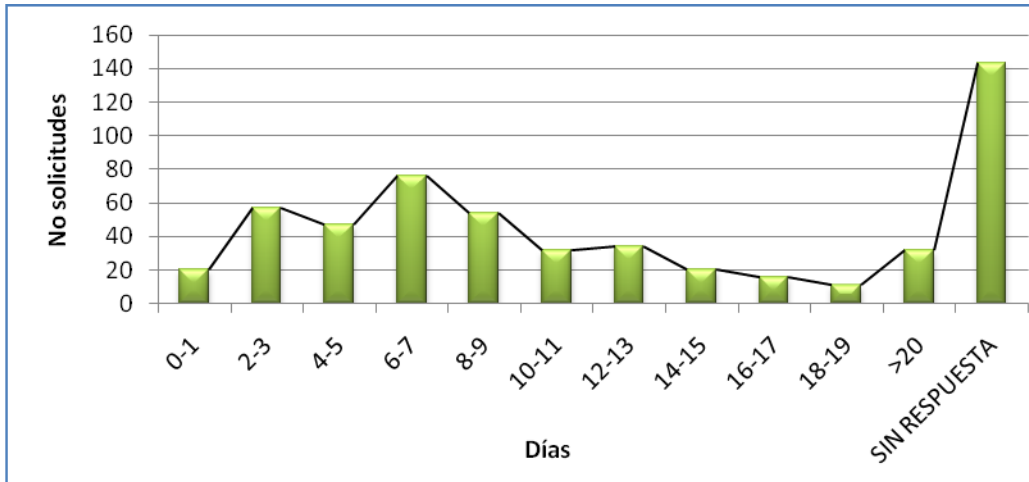


Fuente. Autores 2011.

El 26% de los casos se encuentran sin respuesta ante el cliente y todavía siguen represados en cada una de las áreas de la entidad, mientras hay un 14% de 6 y 7 días de solución desde que el requerimiento fue entregado a cada una de las áreas pertinentes y dada después la respuesta al cliente.

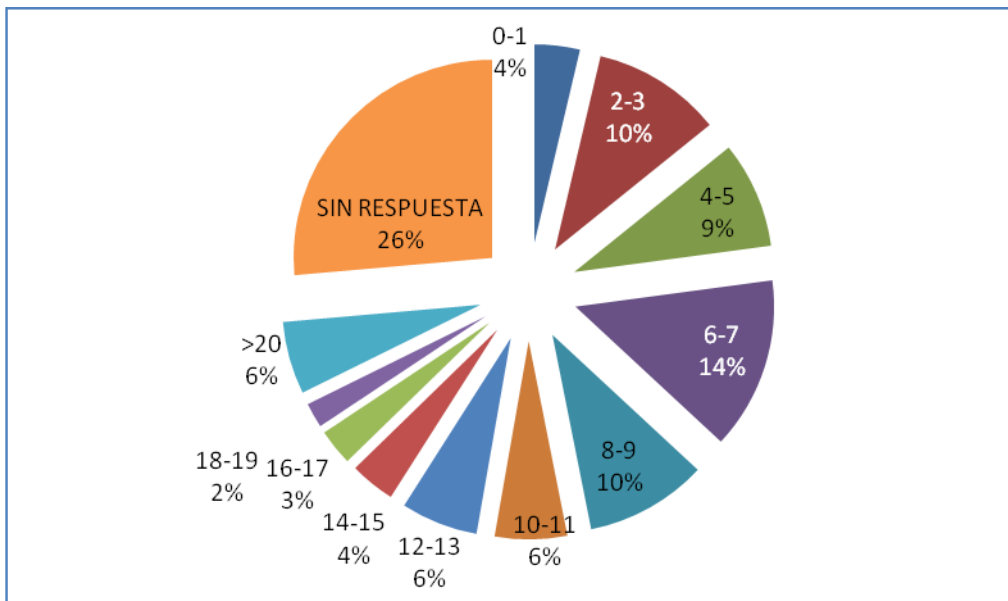
DÍAS ENTRE FECHA SOLICITUD VS FECHA DE SOLUCIÓN

Gráfica 9. Tiempo de respuesta a los requerimientos III.



Fuente. Autores 2011.

Gráfica 10. Tiempo de respuesta a los requerimientos III (Porcentaje)

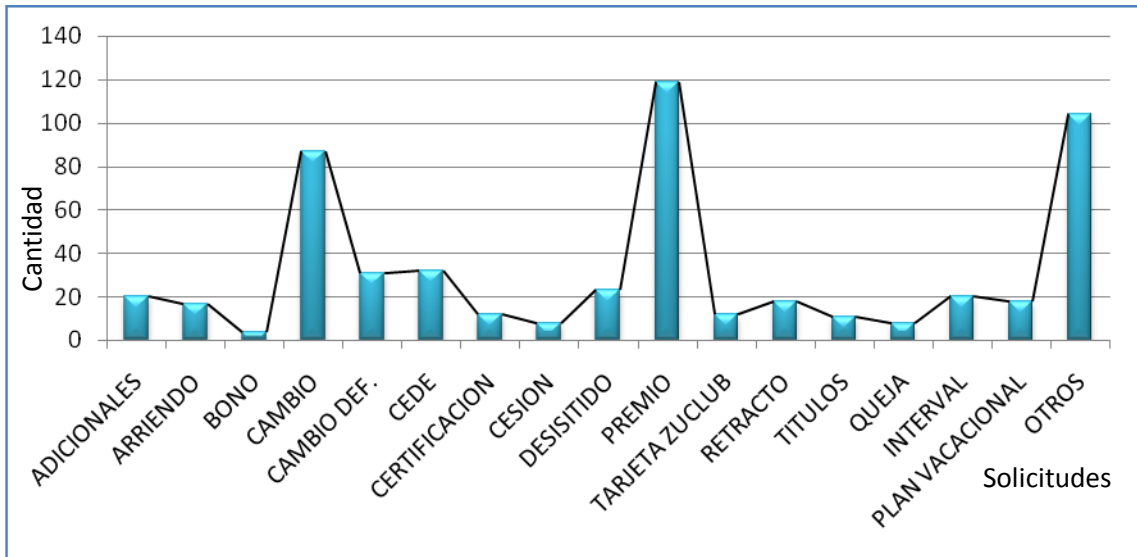


Fuente. Autores 2011.

Ya entre tiempo de solicitud del cliente y solución final ante el mismo se observa que el 26% o la mayoría de los casos aun se encuentran sin respuesta ante el socio y un 14% de solución entre 6 y 7 días.

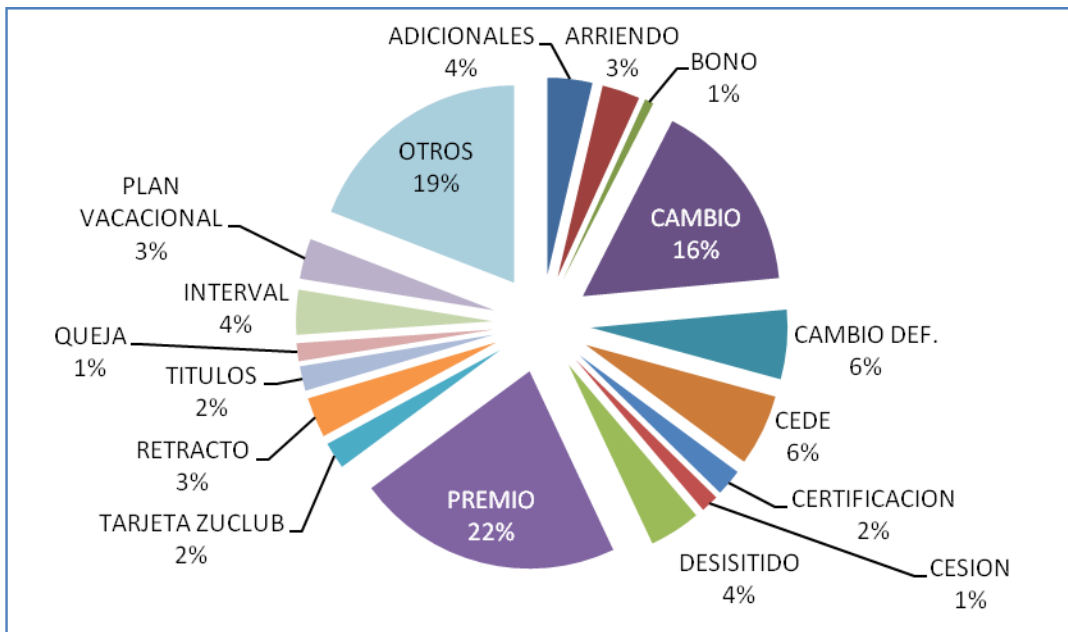
COMPORTAMIENTO SOLICITUDES

Gráfica 11. Tipo de Requerimientos



Fuente. Autores 2011.

Gráfica 12. Tipo de requerimientos (Porcentaje)



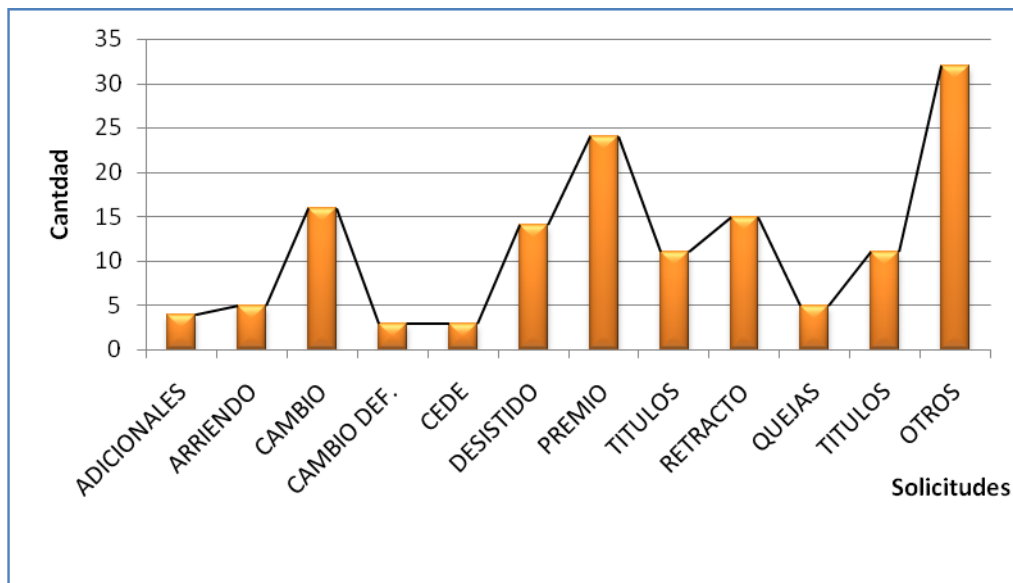
Fuente. Autores 2011.

Ya para el comportamiento de las solicitudes que los clientes con mayor frecuencia solicitan a Zuana Beach Resort son los premios con el 22%, seguido de

la solicitud de otros requerimientos fuera de lo común con el 19% necesitado por los socios de la entidad.

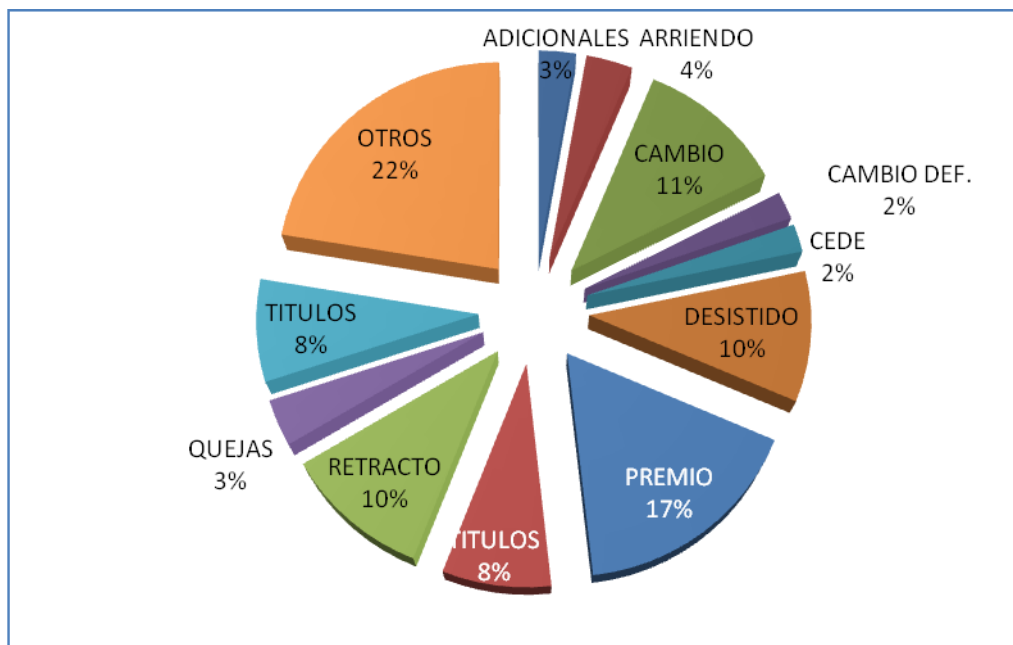
CASOS SIN RESPUESTA

Gráfica 13. Requerimientos sin solución.



Fuente. Autores 2011.

Gráfica 14. Requerimientos sin solución (Porcentaje)

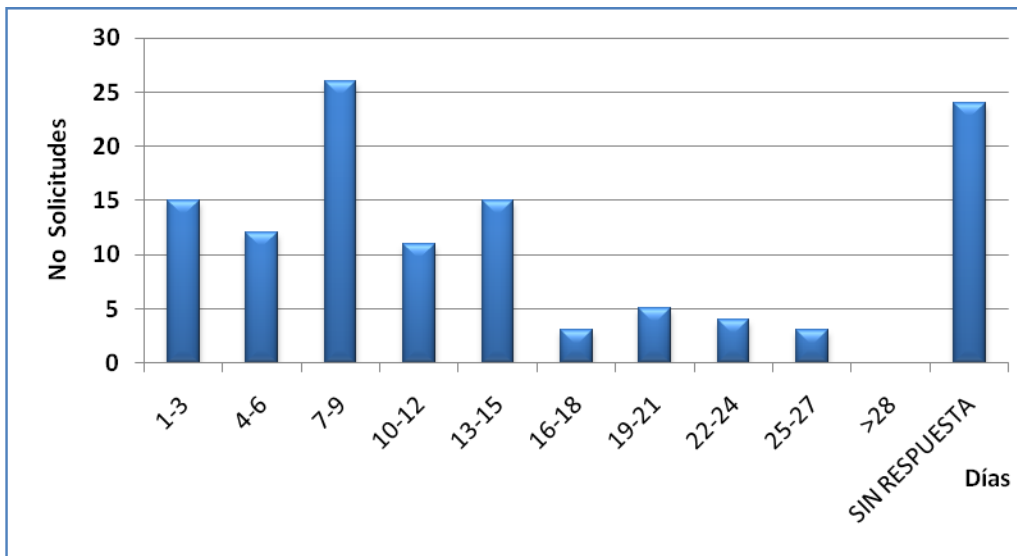


Fuente. Autores 2011

Mientras para los casos sin respuesta se puede observar que el 22% de los casos son fuera de los comunes (Otros) y todavía no han tenido solución parte del área de la entidad, seguido de la solicitud de los premios que como se observó en la grafica anterior son los más solicitados.

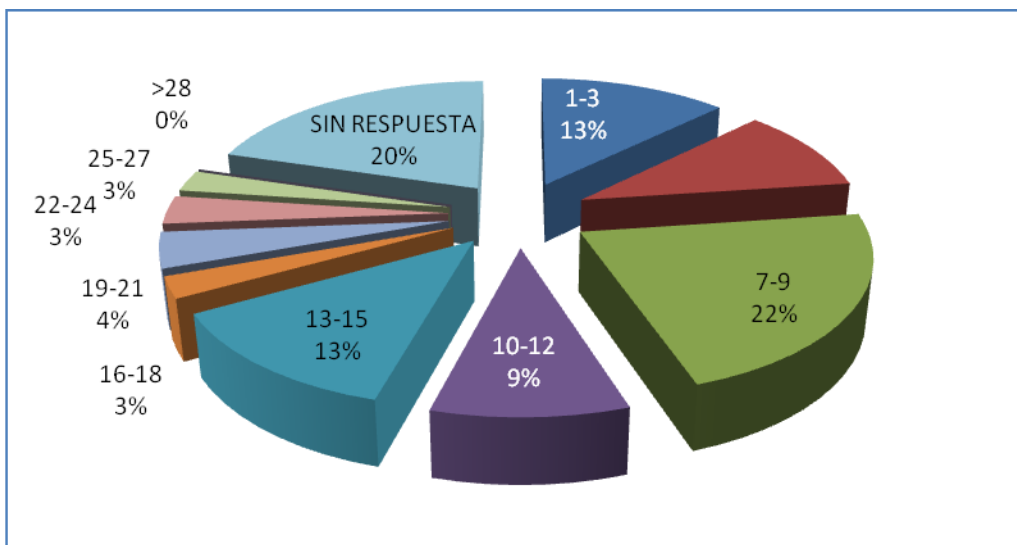
TIEMPOS DE RESPUESTA A LA SOLICITUD DE PREMIO

Gráfica 15. Respuestas a solicitudes de premio.



Fuente. Autores 2011.

Gráfica 16. Respuestas a solicitudes de premio (Porcentaje)

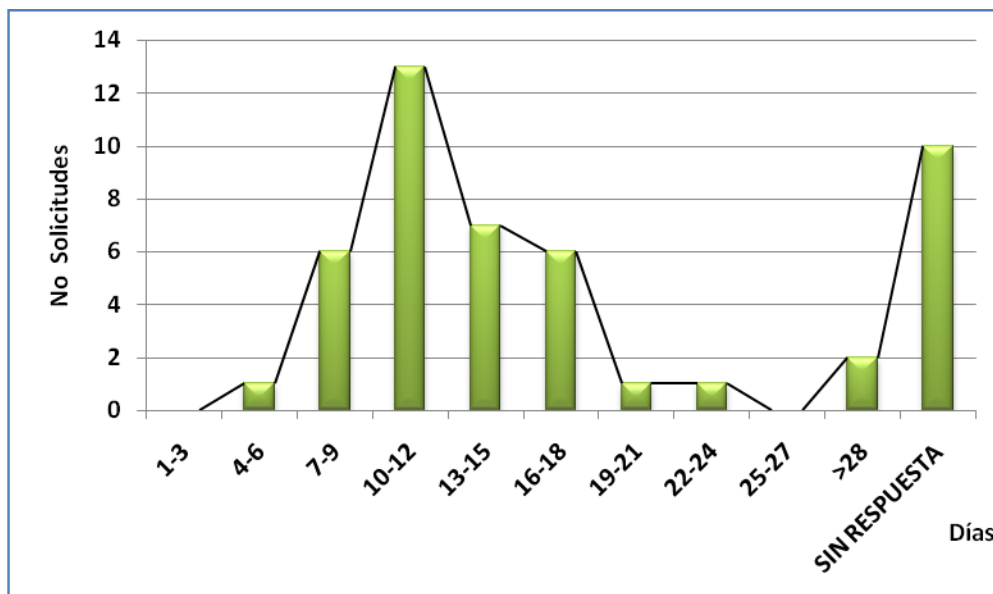


Fuente. Autores 2011.

Para las solicitudes de premio la mayoría tiene un lapso de tiempo de respuesta entre 7 y 9 días ósea el 22% de los requerimientos de premios se resuelven casi en una semana mientras el otro 20% de las otras solicitudes fuera de las comunes aun están sin respuesta por Zuana Beach Resort.

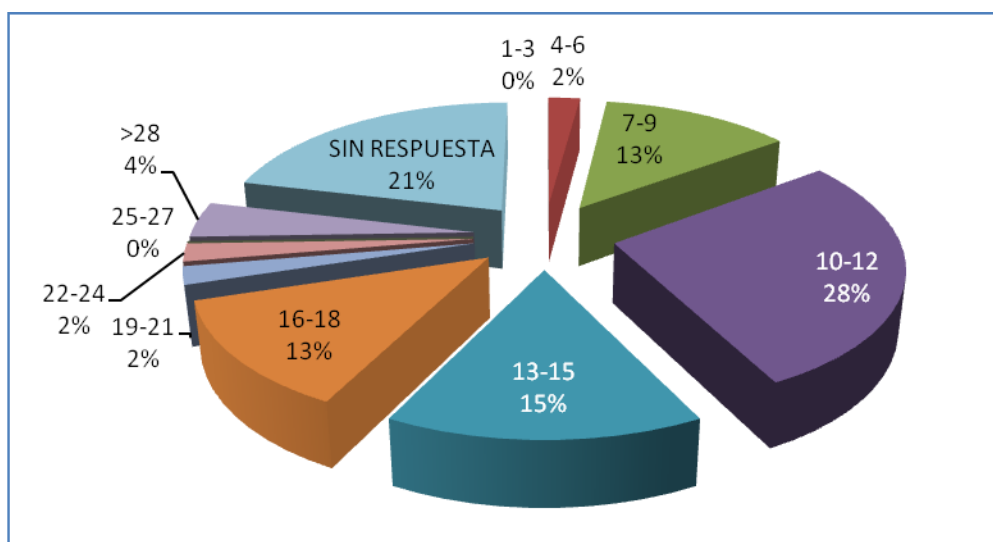
TIEMPOS DE RESPUESTA A LA SOLICITUD DE CAMBIO

Gráfica 17. Respuestas a solicitudes de cambio de semana



Fuente. Autores 2011.

Gráfica 18. Respuestas a solicitudes de cambio de semana (Porcentaje)

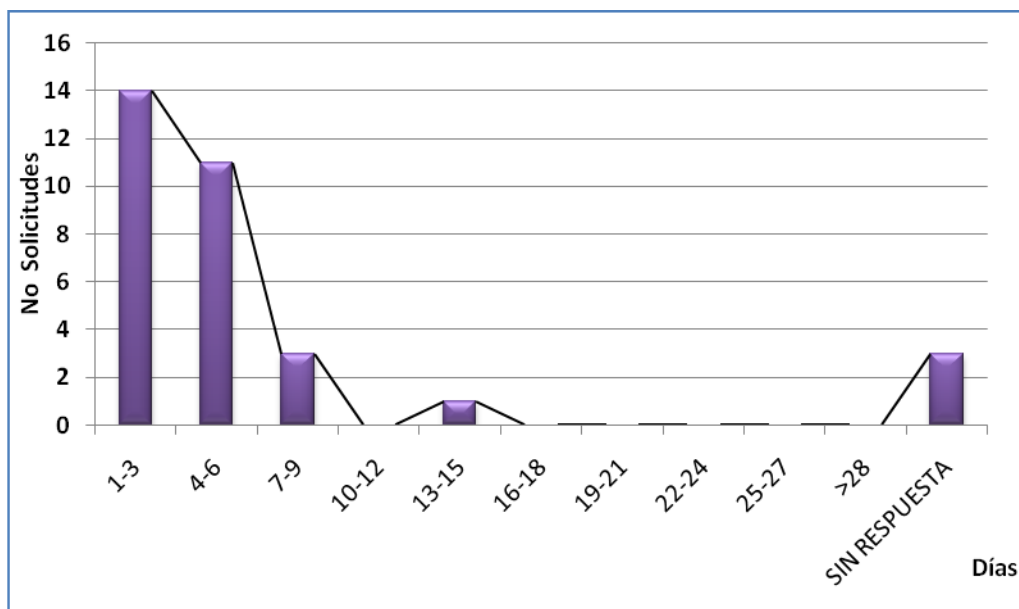


Fuente. Autores 2011.

Mientras para las solicitudes de los socios de cambio de semana del tiempo compartido se observa que el 28% de las solicitudes se le dan respuesta entre 10 y 12 días después de que el socio halla solicitado el requerimiento, seguido del 25% que todavía se encuentran sin respuesta y un 15% entre 13 y 15 días después de solicitado.

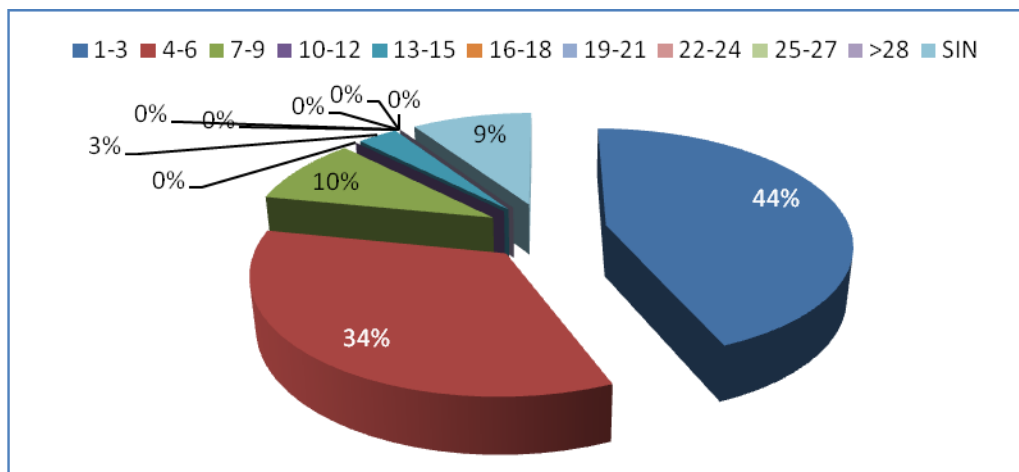
TIEMPOS DE RESPUESTA A LA SOLICITUD DE CEDE

Gráfica 19. Respuestas a solicitudes de cede semana



Fuente. Autores 2011

Gráfica 20. Respuestas a Solicitudes de cede semana (Porcentaje)

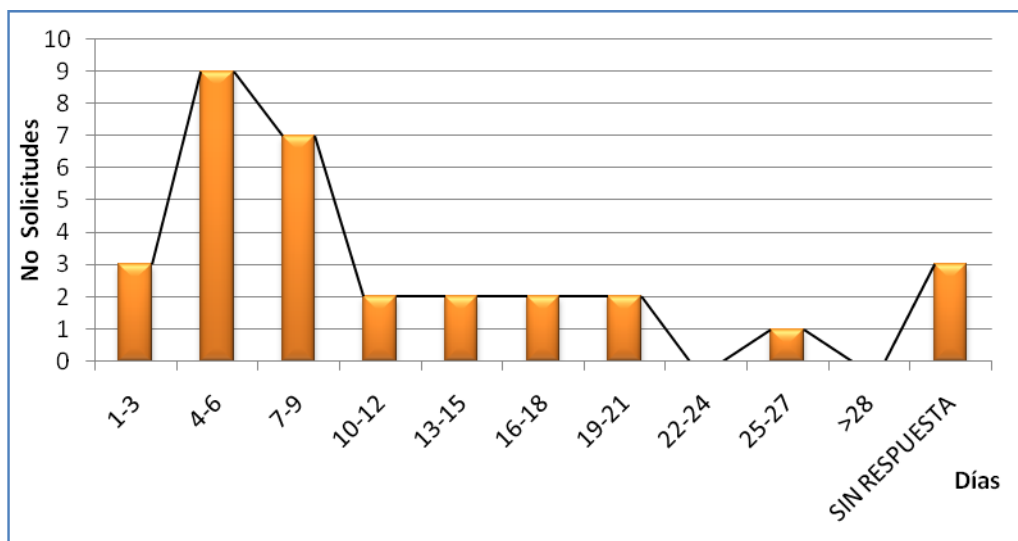


Fuente. Autores 2011.

Para las solicitudes de de los socios de cede la semana se encuentra que el 44% se le dan solución entre 1 y 3 días después de ser requerido por el cliente y el otro 35% entre 4 y 6 días.

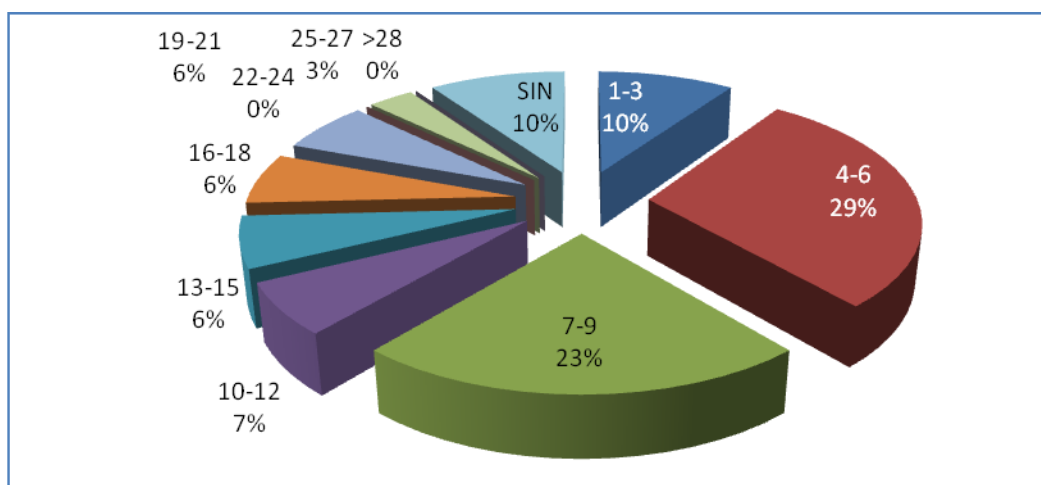
TIEMPOS DE RESPUESTA A LA SOLICITUD DE CAMBIO DEFINITIVO

Gráfica 21. Respuestas a Solicitudes de cambio definitivo



Fuente. Autores 2011.

Gráfica 22. Respuestas a solicitudes de cambio definitivo (Porcentaje)



Fuente. Autores 2011.

Se observa que el 29% de los cambios definitivos de semana realizadas por los socios de Zuana Beach Resort se le dan solución entren 4 y 5 días después de solicitado el requerimiento, seguido del 23% de los solicitudes que están entre 7 y 9 días de solución.

CONCLUSIONES

- Todos los momentos de verdad existentes en el servicio brindado por los funcionarios de Zuana a los accionistas, son responsables de su satisfacción final. Si se crea una falla en uno de ellos se genera una imagen negativa en la mente del socio y por tanto un sentimiento de inconformidad.
- Al contar con indicadores de gestión se permite el monitoreo permanente del cumplimiento de los resultados esperados, pues si cada coordinación realiza el seguimiento según la frecuencia de los mismos, el objetivo de calidad propuesto será cumplido.
- Si se aplican los niveles de servicios expuestos los tiempos de respuesta a las necesidades de los clientes darán cumplimiento a los requisitos legales y administrativos que rigen el tema de las solicitudes.
- Después de la compra de la acción por parte del socio, los requerimientos que el puede realizar sobre su propiedad son el pilar de trabajo de las áreas objeto de estudio, la respuesta oportuna, clara y precisa que se le de al socio cuando presenta algún tipo de solicitud debe ser el resultado del trabajo en equipo junto con el compromiso de todos los funcionarios involucrados en el proceso.
- Debido a que las condiciones del socio pueden variar, el cambio de semana es una de las solicitudes que con mayor frecuencia requieren los socios, por tal razón las áreas de cartera y SAC deben de permitir que la respuesta al requerimiento se de en los tiempos que se le establecen al cliente.
- Debido a la inexistencia de un control adecuado respecto si se da o no una respuesta a la solicitud del socio independiente del requerimiento que realice el nivel de servicio se ve afectado, a su vez no se conoce con exactitud el motivo del porque la solicitud no ha sido resuelta.
- La solicitud de premio por compra; procedimiento a cargo del área de servicio al cliente es uno de los requerimientos que mayor solicitan los socios, sin embargo también es una de las solicitudes donde se observa que no hay una respuesta oportuna para el socio o infortunadamente no la hay, creando una mala imagen para Zuana y permitiendo que los socios no referencien a la empresa.
- Para dar cumplimiento a los objetivos de calidad se debe cumplir con el plan de acción instaurado; para esto se deben efectuar las acciones acordes a cada indicador según la estrategia a seguir.

- Entre mayor disposición para colaborar, respeto y energía para trabajar reflejan los funcionarios, mayor es el nivel de satisfacción de los socios por haber recibido el servicio.
- Se hace alarde a los momentos de verdad positivos para Zuana cuando los socios se comunican con la empresa para solicitar cualquier tipo de novedad con su acción y estas se realizan con facilidad y de manera satisfactoria; si por el contrario, los socios deben esperar un largo tiempo para recibir respuesta a su solicitud, o la respuesta entregada por algún funcionario no cumple con las expectativas del socio, se presentan momentos de verdad negativos.
- Al realizar una revisión de los procedimientos con los que contaba Zuana se encontró que los actuales se encontraban en su totalidad desactualizados y no cumplían con el objetivo propuesto y en un porcentaje del 60% los procedimientos de las áreas objeto de estudio no estaban documentados.

RECOMENDACIONES

- Es fundamental que dentro de las áreas de servicio al cliente y cartera se tomen las consideraciones de déficit de personal y sobrecarga de funciones, pues esto permite que los tiempos de respuesta a las solicitudes de los socios se cumplan dentro de los plazos establecidos.
- Para constituir una excelente organización no solo se necesitan personas con el conocimiento adecuado, sino que también es necesario estar pendientes de su estabilidad y brindarles buenas condiciones de trabajo.
- Al tener actualizados los procedimientos de las áreas objeto de estudio (Ventas, cartera y servicio al cliente) se asegura el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos por la empresa, pues estos se enfocan sobre los resultados esperados.
- La visión, la satisfacción laboral, el compromiso con la organización, la retroalimentación de los socios y el equilibrio entre factores del servicio es indispensable para brindar un servicio de calidad
- El nivel de servicio que se le da a los socios se puede convertir en una oportunidad o en una amenaza para la empresa. Si se cumplen con los acuerdos de niveles de servicio expuestos, se realiza la frecuencia de medición oportuna a los indicadores y se llevan a cabo las estrategias del plan de acción entregado, los socios de Zuana permitirán un gran crecimiento para la misma al referir el servicio que ofrece la empresa como una gran oportunidad de inversión.

BIBLIOGRAFÍA

ALBRECHT, Karl y ZEMKE, Ron. Gerencia del Servicio. USA: 3R editores. 2001. 478 p.

ÁLVAREZ, Luis. Historia de Zuana. Disponible desde internet en : <http://www.zuana.com/quienessomos.htm> (Con acceso el 15-03-2011)

ARATA, Adolfo. Ingeniería y gestión de la confiabilidad operacional en plantas industriales, Santiago: RIL editores, 2009. 674 p.

BECERRA, Ricardo. Tiempo compartido. Disponible desde internet en : [http://es.wikipedia.org/wiki/Tiempo_compartido_\(Vacaciones\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Tiempo_compartido_(Vacaciones)) (Con acceso el 12-04-2011)

BERNIER TORRES, Enrique. Estructura de mercado turísticos, Barcelona: UOC, 2006. 402 p.

CASTRO, Maribel . Tiempo compartido. Disponible desde internet en : <http://ast tiempo.org/2.htm> (con acceso el 18-03-2011)

DECRETO 1076 DE 1997 (Abril 14), por el cual se reglamenta el sistema de tiempo compartido turístico.

DÍAZ, Luisa Fernanda. Zuana. Disponible desde internet en : <http://www.constructorabolivar.com/nuevo2.php> (Con acceso el 15-03-2011)

ESTATUTO GENERAL DEL TURISMO. LEY 300 1996 “Por la cual se expide la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Trabajos escritos: presentación y referencias bibliográficas. Sexta actualización. Bogotá: ICONTEC, 2008. 110 p.

MULLER DE LAMA, Enrique. Cultura de calidad de servicio. México: Editorial trillas. 1999. 567 p.

NAVARRO DEL PESO, Emilio. Manual de Outsourcing informático, Madrid: Díaz de Santos S.A. 2005.319 p.

PERUGACHI, María Luisa. Optimización de Procesos. La concesión de radiofrecuencias en Ecuador. En: Universidad Andina Simón Bolívar. Vil. 48. 107 p.

ANEXOS