

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**



**Facultad de Ingeniería en Electricidad y Computación**

**“PLAN ESTRATÉGICO Y AUTOMATIZACION DEL TABLERO DE  
INDICADORES PARA EL HOSTAL SORAYA”**

**TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

**MAGISTER EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL**

Presentado por

**Roxanna Sarmiento Carrera**

Guayaquil – Ecuador

**2013**

## TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

---

PhD. Boris Vintimilla Burgos  
SUBDECANO FIEC



---

Magister Robert Andrade  
DIRECTOR DE TESIS



---

Magister Jorge Olaya  
MIEMBRO PRINCIPAL

---

Magister Lenin Freire  
MIEMBRO SUPLENTE

## DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL".

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)

---

Roxanna M. Sarmiento Carrera

## RESUMEN

Uno de los problemas de los hostales es su falta de planificación y medición de indicadores claves para el desarrollo de su negocio. La causa de sus problemas generalmente viene por la falta de preparación de los dueños y la falta de capital para invertir en este tipo de herramientas.

El negocio de los Hostales no se puede comparar con el negocio de hoteles, que tiene una orientación a la cantidad de clientes y que generalmente es administrado por cadenas hoteleras.

La falta de herramientas de gestión impide a alta Gerencia tener la suficiente visión por medio de información histórica para establecer un plan de contingencia frente a las diversas situaciones, generando riesgos: Operativo, de cara al cliente, afectación a la imagen del hostel y costo de oportunidad.

La presente tesis proveerá a los Hostales una metodología que les permita establecer:

- Puntos de control en la cadena de valor
- Indicadores de gestión para controlar la eficiencia de los procesos:
  - ✓ Nivel de satisfacción del cliente: Permite a la Gerencia conocer el nivel del servicio brindado al cliente
  - ✓ Ingresos no percibidos: Permite identificar el porcentaje y monto aplicado en descuentos por estrategias comerciales.
  - ✓ Tasa de ocupación de habitaciones: Permite tener un marco de referencia para identificar el nivel de ocupación del Hostal de acuerdo a la temporada (baja o alta)
  - ✓ Umbrales óptimos de los indicadores de gestión, de tal forma que el incumplimiento de los mismos sea una alerta para el personal operativo, administrativo y gerencial.

Para tal efecto se utilizará la aplicación Qlikview Edición Personal, cuya versión no tiene costo de instalación y uso.

El resultado de los indicadores de gestión serán presentados a la alta Gerencia en informes ejecutivos cuya plantilla será explicada en la presente tesis, los cuales contendrán:

- Evaluación e interpretación de los resultados obtenidos
- Identificación de escenarios de riesgos potenciales.
- Recomendaciones emitidas en el informe.

## Índice General

Portada	.....	I
Tribunal de Graduación	.....	II
Declaración Expresa	.....	III
Resumen	.....	IV
Índice General	.....	V
Índice de Tablas	.....	VIII
Índice de Gráficos	.....	IX
Introducción	.....	10
<b>Capítulo 1 Marco Conceptual</b>		<b>11</b>
1.1. Misión del Hostal		11
1.2. Visión del Hostal		11
1.3. Valores del Hostal		11
1.4. Organigrama del Hostal		12
1.4.1. Descripción de funciones del personal		13
1.4.2. Nómina mensual del personal del Hostal		16
1.5. Análisis Estructural del Sector Industrial		17
1.6. Análisis Externo PEST		18
1.6.1. Entorno Politico-Legal		18
1.6.1.1. Marco Legal vigente		18
1.6.1.2. Análisis de impacto ambiental		22
1.6.2. Entorno Económico		22
1.6.2.1. Ciclo económico		22
1.6.2.2. Evolución del PIB		25
1.6.2.3. Tasas de interés		26
1.6.2.4. Oferta monetaria		28
1.6.2.5. IPC – índice de Precio al Consumidor		28
1.6.2.6. Tasa de desempleo		29
1.6.2.7. Entorno Socio-Cultural		29
1.6.2.8. Evolución demográfica		30
1.6.2.9. Nivel educativo		32

1.6.3.	Entorno Tecnológico	33
1.6.3.1.	Telefonía móvil	33
1.6.3.2.	Telefonía fija	33
1.6.3.3.	Internet	34
1.7.	Evaluación de factores internos y externos	36
1.8.	Procesos operacionales	37
1.9.	Cadena de valor	37
1.10.	Evaluación y selección de la estrategia.	39
1.11.	Definición del plan estratégico	41
1.11.1.	Objetivo # 1: Maximizar ingresos a través de afiliación de clientes al Hostal	41
1.11.1.1.	Plan de trabajo y presupuesto para alcanzar el Objetivo # 1	43
1.11.2.	Objetivo # 2: Alcanzar excelencia en el servicio al cliente	44
1.11.2.1.	Plan de trabajo y presupuesto para alcanzar el Objetivo # 1	44
<b>Capítulo 2</b>	<b>Levantamiento de los Indicadores para el Hostal</b>	<b>46</b>
2.1.	Definición del tablero de control de indicadores	46
2.1.1.	Maximizar ingresos a través de afiliación de clientes al Hostal	47
2.1.2.	Alcanzar excelencia en el servicio al cliente	48
2.2.	Levantamiento de los procesos de la hostería	49
2.3.	Definición de indicadores de gestión	53
2.3.1.	Maximizar ingresos a través de afiliación de clientes al Hostal	53
2.3.1.1.	% de ingresos por visitas de clientes afiliados (pve)	53
2.3.1.2.	% de descuento aplicado a clientes afiliados (pde)	53
2.3.1.3.	Promedio de tasa ocupacional de las habitaciones del hostal (pth)	54
2.3.2.	Alcanzar excelencia en el servicio al cliente	55
2.3.2.1.	% de clientes insatisfechos con el servicio (pci)	55
2.3.2.2.	Promedio de satisfacción de clima laboral (nsc)	55
2.3.2.3.	% de Cumplimiento de programas de capacitación (pcp)	56
2.3.2.4.	% de cumplimiento de requerimiento de clientes (pcr)	56
2.3.2.5.	% de requerimientos atendidos dentro de tiempo (par)	57
<b>Capítulo 3</b>	<b>Desarrollo e Implementación del Tablero de Indicadores</b>	<b>58</b>
3.1.	Desarrollo de plantillas para ingreso de datos	58
3.1.1.	Maximizar ingresos a través de afiliación de clientes al Hostal	58
3.1.1.1.	% de ingresos por visitas de clientes afiliados (pve)	58

3.1.1.2.	% de descuentos aplicados a clientes afiliados (PDE)	60
3.1.1.3.	Promedio de tasa ocupacional de las habitaciones del hostel (PTH)	60
3.1.2.	Alcanzar excelencia en el servicio al cliente	60
3.1.2.1.	% de clientes insatisfechos con el servicio (pci)	60
3.1.2.2.	Promedio de satisfacción de clima laboral (nsc)	60
3.1.2.3.	% de Cumplimiento de programas de capacitación (pcp)	61
3.1.2.4.	% de cumplimiento de requerimiento de clientes (pcr)	62
3.1.2.5.	% de requerimiento atendidos dentro de tiempos (par)	62
3.2.	Implementación a través de una aplicación “código abierto”	62
3.2.1.	Beneficios de Qlikview	62
3.3.	Integración de la base de datos del negocio con el Tablero de indicadores	63
3.4.	Diseño de gráficos gerenciales	63
3.4.1.	Gráfico de Barras	63
3.4.2.	Gráfico de Líneas	64
3.4.3.	Gráfico de Pastel	64
3.5.	Diseño de plantilla de informes/memorando gerenciales	64
<b>Capítulo 4</b>	<b>Implementación de la solución en el Hostel Soraya</b>	<b>66</b>
4.1.	Levantamiento de información	66
4.2.	Implementación del sistema en el hostel	77
4.3.	Evaluación de resultados Tablero de indicadores	77
4.3.1.	Maximizar ingresos a través de afiliación de clientes al Hostel	78
4.3.2.	Alcanzar excelencia en el servicio al cliente	79
4.4.	Factores críticos y de éxitos de los resultados	81
4.5.	Presentación de informes/memorandos gerenciales	82
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		<b>85</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		<b>85</b>
Referencias bibliográficas:		85
Referencias electrónicas:		85
<b>ANEXOS</b>		<b>86</b>

## Índice de Tablas

Tabla No. 1	Nómina Mensual de empleados del Hostal .....	16
Tabla No. 2	Evolución Turismo Receptor Año 2000 – 2006.....	17
Tabla No. 3	Indicadores Económicos en Santa Elena.....	24
Tabla No. 4	Tasas de Interés Vigentes en Ecuador al corte Nov-12 .....	27
Tabla No. 5	Indicadores de Censo en Sta. Elena.....	31
Tabla No. 6	Indicadores de Educación en Sta. Elena.....	32
Tabla No. 7	Equipamiento del Hogar a nivel Nacional.....	35
Tabla No. 8	Matriz FODA del Sector Hotelero en Santa Elena.....	36
Tabla No. 9	Cadena de Valores de Hostales .....	38
Tabla No. 10	Evaluación de estrategias .....	40
Tabla No. 11	Plan de trabajo y presupuesto Objetivo # 1 .....	43
Tabla No. 13	Plan de trabajo y presupuesto Objetivo # 2.....	44
Tabla No. 12	Plan de capacitación del personal interno .....	45
Tabla No. 14	Resultado de Indicadores Objetivo # 1.....	78
Tabla No. 15	Resultado de Indicadores Objetivo # 2.....	80

## Índice de Gráficos

Gráfico No. 1	Organigrama del Hostal .....	12
Gráfico No. 2	Evolución del Producto Interno Bruto.....	25
Gráfico No. 3	Comparativo del PIB en el año 2011.....	25
Gráfico No. 4	Comparativo de PIB de Ecuador Vs. América Latina y el Mundo .....	26
Gráfico No. 5	Comparativo de Liquidez y Oferta Monetaria .....	28
Gráfico No. 6	Inflación Anual del IPC.....	29
Gráfico No. 7	Tasa de Desempleo en Sta. Elena.....	29
Gráfico No. 8	Datos de Censo en Sta Elena.....	30
Gráfico No. 9	Indicadores de Población en Sta. Elena.....	31
Gráfico No. 10	Pantalla Principal en Qlikview Objetivo # 1 .....	78
Gráfico No. 11	Pantalla de indicadores en Qlikview del Objetivo # 1 .....	79
Gráfico No. 12	Pantalla Principal en Qlikview Objetivo # 2 .....	80
Gráfico No. 13	Pantalla de indicadores en Qlikview del Objetivo # 2 .....	81

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo del Plan estratégico y la automatización de Tablero de indicadores para un Hostal en el Ecuador, permite:

- Contar con un marco de referencia para la gestión y toma de decisiones por parte los Ejecutivos.
- Automatizar e implementar los principales indicadores de gestión de la cadena de valor, tales como: nivel de satisfacción del cliente, ingresos no percibidos y tasa de ocupación de habitaciones.
- Definir umbrales para el monitoreo de los indicadores de gestión.
- Implementar una aplicación “código abierto” para el funcionamiento del tablero de indicadores, que considere la misión, visión y estrategias del hostal.
- Evaluar los escenarios críticos y de éxito de los resultados del tablero de indicadores.

Los hostales presentan debilidades en su planificación y la falta de indicadores de gestión que permitan medir la eficiencia, rentabilidad y productividad en los servicios disponibles en el mismo, tales como: Servicio de Hospedaje, Bar y Restaurante; ocasionando que la Gerencia no posea una visión real y actualizada para la toma de decisiones, lo anterior ocasiona los siguientes riesgos:

- No existe medición para conocer el grado de satisfacción del cliente, debido a que no está normado un procedimiento de encuesta que permita a los turistas evaluar el servicio recibido en el hostal, con respecto al funcionamiento de los equipos, estándares de limpieza y atención del personal.
- No existe una medición sobre los objetivos/estrategias planteadas por mandos medios a fin de maximizar los ingresos del Hostal.

La presente solución implementará una metodología orientada a los hostales enfocada a la planificación estratégica y a su medición utilizando indicadores que les permita mejorar la eficiencia, rentabilidad y productividad.

Por medio de esta metodología y sistematización de los indicadores se proveerá a la organización de la información sobre la situación del Hostal, además que la sistematización de los mismos se realizará a través de una aplicación “código abierto”, con lo cual no tendrá que comprar licencias para su instalación y uso, para tal efecto se seleccionó Qlikview.

## CAPÍTULO 1:

### MARCO CONCEPTUAL

A continuación se detallan la Misión, Visión y Valores de la industria hotelera, que fueron evaluados para el establecimiento de los objetivos y estrategia que se explicarán en la presente tesis:

#### **1.1. Misión del Hostal**

Ser el Hostal líder en la provincia de Santa Elena en ofrecer servicio completo de hospedaje y alquiler para eventos privados, que supere las expectativas de los turistas, manteniendo un trato personalizado con altos estándares de calidad e higiene que permitan lograr fidelidad en los clientes a través de una cultura de servicio instaurada en los trabajadores.

#### **1.2. Visión del Hostal**

Ser la empresa líder del mercado, enfocada a ofrecer una estadía inolvidable a sus visitantes, en un agradable ambiente minimalista, destacándose por el trato cálido y personalizado a todos sus huéspedes sin distinción, lo cual forma parte de la excelencia de servicio instaurada en el talento humano que ha adquirido sentido de pertenencia de la empresa a través del plan de mejora continua.

#### **1.3. Valores del Hostal**

**Ética:** Es la actividad personal, puesta de una manera estable y honrada al servicio de los demás y en beneficio propio, a impulsos de la propia vocación y con la dignidad que corresponde a la persona

**Cultura de Servicio:** Es el desarrollo de actitudes y destrezas personales dirigidas a proveer una esmerada e incomparable atención a los clientes, mediante la expansión de la conciencia grupal del valor y el sentido del servicio y sus beneficios a largo plazo.

**Calidad:** Consiste en la medida en la cual un producto o servicio se ajusta a las especificaciones o requerimientos para una tarea o función dada.

**Reconocimiento:** Consiste en destacar el trabajo que desempeñan los colaboradores lo cual creará en ellos una motivación para mejorar cada día.

**Trabajo en equipo:** Es la agrupación de personas con conocimientos específicos, en diversas materias, que se entrelazan para la consecución del objetivo o meta a alcanzar.

#### 1.4. Organigrama del Hostal

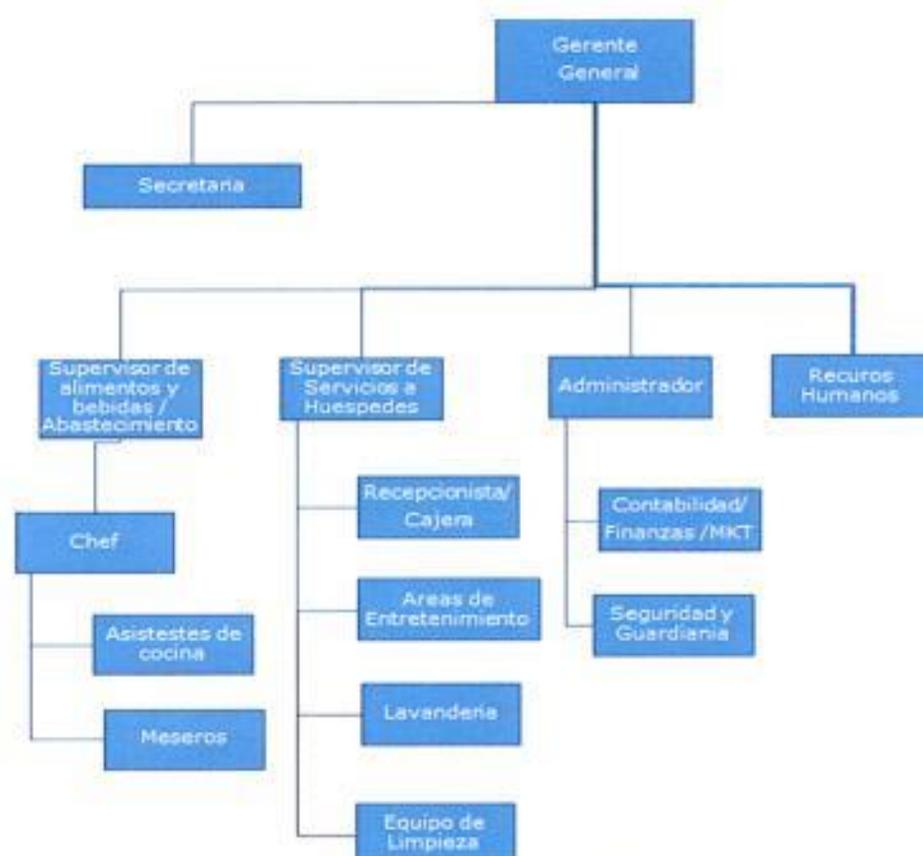


Gráfico No. 1 Organigrama del Hostal  
Fuente: Propia

#### 1.4.1. Descripción de funciones del personal

Como parte de la realización del modelo de gestión, se requiere que el hostal posea una estructura organizacional claramente definida, en la cual las funciones y perfiles del personal deben ser de conocimiento institucional.

Como metodología utilizada para este fin, se ha empleado la de levantamiento de procesos, a continuación se describe el resumen de los principales puestos que forman parte del organigrama.

##### Gerente General

###### **Resumen del Puesto**

Desarrolla e implementa metas y estrategias que sirvan para atraer, desarrollar y retener clientes. Como responsable de la Empresa, desarrolla e implementa estrategias para brindar productos y servicios para alcanzar y/o exceder las expectativas de los Clientes, Socios y Empleados. Es responsable del retorno de rentabilidad a los inversionistas del Hostal.

###### **Perfil del Puesto**

###### Educación y Certificados:

Título profesional en Administración de Empresas Hoteleras y Servicios

Inglés intermedio y/o avanzado

Excelente manejo de sistemas de computación

###### Experiencia:

Experiencia requerida de 3 a 5 años en cargos de responsabilidad

###### Habilidades y Conocimientos:

Liderazgo y habilidad para tomar decisiones

Creatividad

Alta capacidad para trabajar bajo presión

Excelentes habilidades para entrevistas, valoración y juicio

Excelentes habilidades de asesoría. Planeación y desarrollo

Conocimiento de leyes laborales, fiscales, etc.

###### Otros requisitos:

Edad entre 28 y 45 años

###### **Funciones Principales**

- Entrena al personal administrativo para asegurar que los estándares del Hostal se cumplan.
- Dirige y controla los gastos del Hostal y control de pérdidas.
- Controla el cumplimiento de los proyectos trazados.

### **Supervisor de Alimentos y Bebidas/ Abastecimiento**

#### **Resumen del Puesto**

Producir los alimentos en base a las especificaciones propias del Hostal y coordinar el abastecimiento de los productos.

#### **Perfil del Puesto**

##### Educación y Certificados:

Bachiller técnico en el área de gastronomía

##### Experiencia:

Experiencia requerida de 1 a 2 años en el área de gastronomía.

##### Habilidades y Conocimientos:

Liderazgo

Capacidad para trabajar bajo presión

Trabajo en equipo

##### Otros requisitos:

Edad entre 22 a 40 años

Disponibilidad de tiempo completo

#### **Funciones Principales**

- Garantizar la operación efectiva de las estaciones de preparación de cocina.
- Coordinar el abastecimiento de los productos requeridos para la producción de alimentos y bebidas.
- Elaborar reportes semanales de la cantidad necesaria de producción con margen de desviación mínimo entre los presupuestado vs. lo real.
- Sacar todos los alimentos necesarios diariamente de la congeladora.
- Asegurar la preparación a tiempo de los alimentos y bebidas.
- Cumplir con la preparación de los alimentos, según lo planificado.
- Mantener un buen sistema de limpieza e higiene antes, durante y después de la preparación de alimentos en cocina.
- Identificar, fechar y cubrir debidamente todos los alimentos en refrigeración.
- Usar las recetas estándares para mantener un apropiado manejo de costos.
- Ser responsable de la seguridad y calidad de los alimentos.

### **Supervisor de Servicios a Huéspedes**

#### **Resumen del Puesto**

Coordinar el correcto desenvolvimiento del Hostal aplicando las normas de calidad establecidas.

#### **Perfil del Puesto**

**Educación y Certificados:**

Título Universitario en Administración de Empresas Hoteleras o afines.

**Experiencia**

Experiencia requerida de 1 a 2 años en el cargo.

**Habilidades y Conocimientos**

Alta capacidad para trabajar bajo presión

Buen manejo de recursos humanos

Dinámica y servicial

Una persona que posea valores humanos sólidos y muy arraigados

**Funciones Principales**

- Supervisar el trabajo de sus subalternos
- Participar en las reuniones diarias con los demás jefes de otras áreas
- Revisar la facturación de las cuentas de los huéspedes.
- Asegurarse de que se logre la satisfacción total del cliente
- Mantener informado al personal de las actividades y disposiciones de la Gerencia
- Apoyar al personal en la solución de problemas
- Revisar los reportes para asegurar que sean correctos

**Otros requisitos:**

Capacidad de Planeación

Visión

Buen manejo de recursos humanos

Liderazgo

Observación

Capacidad de resolver imprevisto

**Administrador****Resumen del Puesto**

Se responsabiliza por el correcto desenvolvimiento del área Financiera, aplicando las normas y registros oficiales conforme a las leyes Ecuatorianas.

**Perfil del Puesto****Educación y Certificados:**

Excelente manejo de sistemas contables

**Experiencia:**

Experiencia requerida de 1 a 2 años en el cargo.

**Habilidades y Conocimientos:**

Alta capacidad para trabajar bajo presión

Una persona que posea valores humanos sólidos y muy arraigados

### Funciones Principales

- Conocer las funciones de Cuentas por pagar, en el procesamiento de todas las facturas de bienes y servicios comprados por el Hostal, asegurándose informar al Gerente General sobre la provisión de la documentación correcta, para la formulación de diarios de fin de mes.
- Conocer la función de Cuentas por Cobrar, con atención particular en el control de crédito revisando periódicamente los estatus de cuentas.
- Conocer las funciones de las áreas de Caja General y Caja Chica, para operar y asistir en la solución de algún problema que pudiera presentarse.
- Conocer los procedimientos de compras, particularmente el manejo correcto de la documentación, autorizaciones, impuestos y retenciones.
- Conocer la preparación de diarios, prepago, seguros, rol de pagos y otros diarios mensuales requeridos para asegurar la precisión del Balance Mensual de Pérdidas y Ganancias y Balance General.
- Estar y mantenerse actualizado (a) en Impuestos, derechos, permisos, licencias y trámites en general con las autoridades municipales y nacionales.
- Supervisar día a día las funciones del área de Contabilidad y conciliación mensual de Activos / Pasivos
- Preparar reportes internos.
- Asistir al Gerente General en cualquier otra función que éste requiera.
- Asegurarse de que las tarifas aplicadas sean las correctas

### 1.4.2. Nómina mensual del personal del Hostal

CARGO	Salario Promedio x Puesto	Nómina x temporada		Salario x Número de personas	
		Baja	Alta	Baja	Alta
1 Gerente General	\$ 750,00	1	1	\$ 750,00	\$ 750,00
2 Secretaria	\$ 265,00	0	1	\$ -	\$ 265,00
3 Supervisor de Alimentos y Bebidas/ Abastecimiento	\$ 600,00	1	1	\$ 600,00	\$ 600,00
4 Chef	\$ 500,00	1	1	\$ 500,00	\$ 500,00
5 Asistentes de cocina	\$ 320,00	1	2	\$ 320,00	\$ 640,00
6 Meseros	\$ 265,00	1	3	\$ 265,00	\$ 795,00
7 Supervisor de Servicios a Huéspedes	\$ 450,00	1	1	\$ 450,00	\$ 450,00
8 Recepcionista/Cajera	\$ 265,00	1	2	\$ 265,00	\$ 530,00
9 Áreas de Entretenimiento	\$ 265,00	2	3	\$ 530,00	\$ 795,00
10 Lavandería	\$ 265,00	1	1	\$ 265,00	\$ 265,00
11 Equipo de Limpieza	\$ 265,00	2	2	\$ 530,00	\$ 530,00
12 Administrador	\$ 650,00	1	1	\$ 650,00	\$ 650,00
13 Contabilidad/ Finanzas/MKT	\$ 500,00	1	1	\$ 500,00	\$ 500,00
14 Seguridad y Guardianía	\$ 350,00	2	2	\$ 700,00	\$ 700,00
15 Recursos Humanos	\$ 300,00	1	1	\$ 300,00	\$ 300,00
<b>Total Mensual de la Nómina</b>				<b>\$ 6.625,00</b>	<b>\$ 8.270,00</b>

Tabla No. 1 Nómina Mensual de empleados del Hostal  
Fuente: Propia

## 1.5. Análisis Estructural del Sector Industrial

Basándonos en el concepto económico, el turismo se define en términos de demanda, ya que incluye todos los servicios y bienes consumidos por los turistas así como todas las inversiones realizadas para satisfacer dicho consumo. En éste sentido, se crean oportunidades para mejorar la calidad de vida con mayores ingresos y mejores empleos, los cuales ayudan a combatir la pobreza. Además, es una fuente de divisas e ingresos para el sector público.

Revisando la evolución en el comportamiento de las llegadas de turistas internacionales al Ecuador, tomando como base el año 2000, se observa que el turismo ha ido en aumento cada año. Sin embargo, en el 2006 no registró la misma tendencia de crecimiento que experimentó el turismo a nivel mundial en las llegadas de turistas internacionales. Por el contrario, Ecuador experimentó un decrecimiento en las llegadas de turistas internacionales del 2.2%, tal como se refleja en la Tabla No. 2, con respecto al 2005 debido entre otros aspectos a situaciones particulares con los países vecinos como Colombia y Perú. En el caso de Colombia, la baja se atribuye entre otras razones al requerimiento del “pasado judicial” que consiste en un certificado de antecedentes penales emitido en Colombia para demostrar que los ciudadanos colombianos no tienen record criminal; así también se le atribuye a la coyuntura política y la campaña electoral.

Año		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Llegadas internacionales (turismo receptor)	turistas	627.090	640.561	682.962	760.776	818.927	859.888	841.001
Variación sobre consecutivos	interanual años		2,15%	6,62%	11,39%	7,64%	5,00%	2,20%

Tabla No. 2 Evolución Turismo Receptor Año 2000 – 2006

Fuente: MINTUR

Elaborado por Equipo T&L/PLANDETUR 2020

El turismo en Ecuador se ha posicionado como el cuarto sector que más aporta a la economía del país, debido a que en el año 2011 movió cerca de 5.000 millones de dólares, el sector ha crecido hasta en un 13,52% en el año 2012, en comparación con el 9% de crecimiento del año anterior 2011, lo cual obedece a que el país se convirtió en un receptor de turistas extranjeros y ha desarrollado un plan para incrementar los desplazamientos internos de los ciudadanos locales, a través de la inversión en las carreteras de acceso a los sitios llamativos, como es el caso de la Amazonía.

Adicionalmente, la inversión realizada para promocionar los destinos ecuatorianos en el exterior llegó a los 20 millones de dólares para el año 2012.

Para Ecuador y en especial para la costa de la provincia Santa Elena, el turismo internacional ha evolucionado desde los años 80 como uno de los puntos principales de turismo dentro del contexto económico y social. El turismo de masas (incluye los viajes nacionales, regionales e internacionales) se está convirtiendo en un fenómeno

importante en varios Países de América Latina, incluyendo a América del Sur, donde se espera que la población participe en forma activa en ésta actividad, y aumente en forma substancial sus actividades.

## 1.6. Análisis Externo PEST

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio.

El análisis PEST se centra en analizar:

- Entorno Político y Legal
- Entorno Económico
- Entorno Socio-Cultural
- Entorno Tecnológico

### 1.6.1. Entorno Político-Legal

Abarca la legislación antimonopolio, leyes de protección del medioambiente, políticas impositivas, regulación del comercio exterior, regulación sobre el empleo, promoción de la actividad empresarial, estabilidad gubernamental, entre otros.

A continuación se detallan los principales aspectos involucrados en el entorno político-legal:

#### 1.6.1.1. Marco Legal vigente

##### **Constitución Política de la República del Ecuador**

Título I: Elementos constitutivos del Estado

Capítulo I: Principios fundamentales.

Artículo 3.- Se menciona que es un deber primordial proteger el patrimonio natural y cultural del país.

Artículo 4.- El territorio del Ecuador constituye una unidad geográfica e histórica de dimensiones naturales, sociales y culturales, legado de nuestros antepasados y pueblos ancestrales. Este territorio comprende el espacio continental y marítimo, las islas adyacentes, el mar territorial, el Archipiélago de Galápagos, el suelo, la plataforma submarina, el subsuelo y el espacio suprayacente continental, insular y marítimo. Sus límites son los determinados por los tratados vigentes. El territorio del Ecuador es inalienable, irreducible e inviolable.

Nadie atentará contra la unidad territorial ni fomentará la secesión

Título II. De los derechos

Capítulo 2: Del buen vivir. Sección II Ambiente Sano.

Artículo 14.-Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la

sostenibilidad y el buen vivir, sumakkawsay. Se declara de interés público la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país, la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales degradados.

Artículo 15.- El Estado promoverá, en el sector público y privado, el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto. La soberanía energética no se alcanzará en detrimento de la soberanía alimentaria, ni afectará el derecho al agua.

Capítulo 9: Responsabilidades.

Artículo 83-. Literal 6 Respetar los derechos de la naturaleza, preservar un ambiente sano y utilizar los recursos naturales de modo racional, sustentable y sostenible.

Título VII. Régimen del buen vivir.

Capítulo 2: Biodiversidad y recursos naturales. Sección I. Naturaleza y Ambiente.

Artículo 396.- El Estado adoptará las políticas y medidas oportunas que eviten los impactos ambientales negativos, cuando exista certidumbre de daño. En caso de duda sobre el impacto ambiental de alguna acción u omisión, aunque no exista evidencia científica del daño, el Estado adoptará medidas protectoras eficaces y oportunas. La responsabilidad por daños ambientales.

### **Ley de Gestión Ambiental**

Título I. Ámbito y principios de la Ley

Art. 1.- La presente Ley establece los principios y directrices de política ambiental; determina las obligaciones, responsabilidades, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones en esta materia.

Art. 2.- La gestión ambiental se sujeta a los principios de solidaridad, corresponsabilidad, cooperación, coordinación, reciclaje y reutilización de desechos, utilización de tecnologías alternativas ambientalmente sustentables y respecto (sic) a las culturas y prácticas tradicionales.

Art. 6.- El aprovechamiento racional de los recursos naturales no renovables en función de los intereses nacionales dentro del patrimonio de áreas naturales protegidas del Estado y en ecosistemas frágiles, tendrán lugar por excepción previo un estudio de factibilidad económico y de evaluación de impactos ambientales.

Título III. Instrumentos de gestión ambiental.

Capítulo II. De la evaluación de impacto ambiental y del control ambiental.

Art. 19.- Las obras públicas, privadas o mixtas, y los proyectos de inversión públicos o privados que puedan causar impactos ambientales, serán calificados previamente a su ejecución, por los organismos descentralizados de control, conforme el Sistema Único de Manejo Ambiental, cuyo principio rector será el precautelatorio

Art. 20.- Para el inicio de toda actividad que suponga riesgo ambiental se deberá contar con la licencia respectiva, otorgada por el Ministerio del ramo.

Art. 21.- Los sistemas de manejo ambiental incluirán estudios de línea base; evaluación del impacto ambiental; evaluación de riesgos; planes de manejo; planes de manejo de riesgo; sistemas de monitoreo; planes de contingencia y mitigación; auditorías ambientales y planes de abandono. Una vez cumplidos estos requisitos y de conformidad con la calificación de los mismos, el Ministerio del ramo podrá otorgar o negar la licencia correspondiente.

Art. 22.- Los sistemas de manejo ambiental en los contratos que requieran estudios de impacto ambiental y en las actividades para las que se hubiere otorgado licencia ambiental, podrán ser evaluados en cualquier momento, a solicitud del Ministerio del ramo o de las personas afectadas.

La evaluación del cumplimiento de los planes de manejo ambiental aprobados se realizará mediante la auditoría ambiental, practicada por consultores previamente calificados por el Ministerio del ramo, a fin de establecer los correctivos que deban hacerse.

Art. 24.- En obras de inversión públicas o privadas, las obligaciones que se desprendan del sistema de manejo ambiental, constituirán elementos del correspondiente contrato. La evaluación del impacto ambiental, conforme al reglamento especial será formulada y aprobada, previamente a la expedición de la autorización administrativa emitida por el Ministerio del ramo.

Título III. Instrumentos de gestión ambiental.

Capítulo V. Instrumentos de aplicación de normas ambientales

Art. 33.- Establécense como instrumentos de aplicación de las normas ambientales los siguientes: parámetros de calidad ambiental, normas de efluentes y emisiones, normas técnicas de calidad de productos, régimen de permisos y licencias administrativas, evaluaciones de impacto ambiental, listados de productos contaminantes y nocivos para la salud humana y el medio ambiente, certificaciones de calidad ambiental de productos y servicios y otros que serán regulados en el respectivo reglamento.

### **Codificación de la Ley de Gestión Ambiental para la Prevención Y Control de la Contaminación Ambiental.**

En los primeros artículos de los Capítulos I, II, y III, establece la prohibición para descargar, sin sujetarse a las correspondientes normas técnicas y regulaciones, cualquier tipo de contaminantes que puedan alterar la calidad del aire, agua y suelo respectivamente.

### **Texto unificado de Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente**

Libro IV. De La Calidad Ambiental.

Decreto ejecutivo N°:3516 del 31 de Marzo del 2003.

### **Código Penal.**

Art. 437 A.- Quien, fuera de los casos permitidos por la ley, produzca, introduzca, deposite, comercialice, tenga en posesión, o use desechos tóxicos peligrosos, sustancias radioactivas, u otras similares que por sus características constituyan peligro para la salud humana o degraden y contaminen el medio ambiente, serán sancionados con prisión de dos a cuatro años. Igual pena se aplicará a quien produzca, tenga en posesión, comercialice, introduzca armas químicas o biológicas.

Art. 437 B.- El que infringiere las normas sobre protección del ambiente, vertiendo residuos de cualquier naturaleza, por encima de los límites fijados de conformidad con la ley, si tal acción causare o pudiere causar perjuicio o alteraciones a la flora, la fauna, el potencial genético, los recursos hidrobiológicos o la biodiversidad, será reprimido con prisión de uno a tres años, si el hecho no constituyere un delito más severamente reprimido.

Art. 437 C.- La pena será de tres a cinco años de prisión, cuando:

- Los actos previstos en el artículo anterior ocasionen daños a la salud de las personas o a sus bienes.
- El perjuicio o alteración ocasionados tengan carácter irreversible;
- El acto sea parte de actividades desarrolladas clandestinamente por su autor; o,
- Los actos contaminantes afecten gravemente recursos naturales necesarios para la actividad económica.

Art. 437 E.- Se aplicará la pena de uno a tres años de prisión, si el hecho no constituyere un delito más severamente reprimido, al funcionario o empleado público que actuando por sí mismo o como miembro de un cuerpo colegiado, autorice o permita, contra derecho, que se viertan residuos contaminantes de cualquier clase por encima de los límites fijados de conformidad con la ley; así como el funcionario o empleado cuyo informe u opinión haya conducido al mismo resultado.

### **Código de la Salud.**

Art. 6.- El Código de la Salud determina que el saneamiento ambiental es el mejor conjunto de actividades dedicadas a condicionar y controlar el ambiente en que vive el hombre, a fin de proteger su salud.

### **Otros:**

- Reglamento Especial de Turismo en Áreas Naturales Protegidas.
- Ordenanza para la Gestión Integral de Desechos y Residuos en el Cantón.
- Ordenanza Municipal para la Correcta Adecuación y Funcionamiento de Establecimientos de Atención Pública de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental Originada por la Emisión de Ruidos en el Cantón.
- Decreto Ejecutivo N. 1040. Reglamento de Aplicación de los Mecanismos de Participación Social Establecidos en la Ley de Gestión Ambiental.
- Acuerdo Ministerial N°112. Instructivo Al Reglamento de Aplicación de los Mecanismos de Participación Social Establecidos en la Ley de Gestión Ambiental.
- Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional.
- Decreto Ejecutivo N. 2393
- Norma Técnica Ecuatoriana Inen 2266.
- Transporte, Almacenamiento Y Manejo De Productos Químicos Peligrosos.

#### **1.6.1.2. Análisis de impacto ambiental**

El sector turístico debe ser consciente que su crecimiento económico debe estar ligado al fiel cumplimiento de las leyes de protección al medio ambiente, por parte de los empresarios, turistas, gobierno y la comunidad.

#### **1.6.2. Entorno Económico**

Engloba los siguientes aspectos: Ciclo económico, evolución del PNB, tipos de interés, oferta monetaria, evolución de los precios, tasa de desempleo, ingreso disponible, disponibilidad y distribución de los recursos, nivel de desarrollo.

A continuación el análisis de las principales variables:

##### **1.6.2.1. Ciclo económico**

El comercio en la provincia de Santa Elena se basa en la pesca y turismo. La península tiene algunos puertos pesqueros: Santa Rosa, San Pedro y Chanduy los más importantes centros de la zona, potenciales económicos que antes eran administrados desde la Provincia del Guayas. Hay actividad todo el año y abarca a un buen número de pobladores. Otros pueblos pesqueros: Ancón, Anconcito y Palmar.

En cuanto al turismo, la Península de Santa Elena recibe en sus balnearios aproximadamente 80 mil turistas por temporada, lo cual indica un ingreso estimado de 12'000,000 dólares. Un gran porcentaje de estos ingresos son recopilados por empresarios de la provincia del Guayas que han invertido en hoteles, restaurantes, centros de diversión, etc.

Los tres municipios manejan anualmente 28 millones de dólares. Las principales fuentes de ingresos son las asignaciones del Estado y los impuestos. La península de Santa Elena tiene dos grandes falencias según sus autoridades: la atención a la salud y el alcantarillado.

En la Tabla No. 3 se detallan los indicadores económicos según el SNI (Sistema Nacional de Información) al corte 2010, los cuales son valores estadísticos que muestran el comportamiento de la economía en la provincia de Santa Elena y que permitirán evaluar y prever el comportamiento de la misma. Entre los indicadores más conocidos y usados se encuentran: TRM, la inflación, DTF, UVR, entre otros, los cuales se detallan a continuación:

Año	2010	2010	2010
Indicador	Total	Urbano	Rural
Población femenina asalariada	11.375,00	7.901,00	3.474,00
Población femenina de 10 y más años de edad	117.148,00	65.817,00	51.331,00
Población femenina económicamente activa	28.892,00	19.549,00	9.343,00
Población de 10 y más años de edad	237.679,00	132.495,00	105.184,00
Población económicamente activa	108.930,00	64.144,00	44.786,00
Población ocupada	99.897,00	58.844,00	41.053,00
Porcentaje de la población femenina asalariada	43,37	44,58	40,85
Porcentaje de la población femenina económicamente activa	26,52	30,48	20,86
Porcentaje de población asalariada en comercio al por mayor y menor	6,66	8,71	3,74
Porcentaje de población asalariada	55,03	53,74	56,89
Tasa bruta de participación	35,29	37,66	32,37
Tasa refinada de participación	45,83	48,41	42,58
Población femenina asalariada en comercio al por mayor y menor	1.985,00	1.602,00	383,00
Población femenina asalariada en manufactura	926,00	430,00	496,00
Población femenina asalariada en agricultura, silvicultura, caza y pesca	493,00	180,00	313,00
Población femenina ocupada en el sector público	4.298,00	2.969,00	1.329,00
Población femenina ocupada en comercio al por mayor y menor	6.840,00	5.289,00	1.551,00
Población femenina ocupada en agricultura, silvicultura, caza y pesca	892,00	292,00	600,00
Población femenina ocupada en manufactura	2.195,00	1.186,00	1.009,00
Población asalariada en comercio al por mayor y menor	6.658,00	5.123,00	1.535,00
Población asalariada	54.975,00	31.622,00	23.353,00
Población asalariada en manufactura	5.705,00	2.714,00	2.991,00
Población ocupada en comercio al por mayor y menor	18.924,00	14.452,00	4.472,00
Población ocupada en agricultura, silvicultura, caza y pesca	19.248,00	5.271,00	13.977,00
Población ocupada en manufactura	10.310,00	5.201,00	5.109,00
Población ocupada en el sector público	12.758,00	9.260,00	3.498,00
Población asalariada en agricultura, silvicultura, caza y pesca	11.731,00	3.070,00	8.661,00
Tasa de ocupación global	91,71	91,74	91,66
Tasa de ocupación global femenina	90,78	90,66	91,03
Población femenina ocupada	26.228,00	17.723,00	8.505,00
Tasa bruta de participación femenina	19,03	23,19	13,83
Tasa refinada de participación femenina	24,66	29,70	18,20
Índice de feminidad de la PEA	36,10	43,84	26,36
Índice de feminidad de la población ocupada	35,60	43,10	26,13
Índice de feminidad de población ocupada del Sector Público	50,80	47,19	61,27

**Tabla No. 3 Indicadores Económicos en Santa Elena**  
Fuente: Sistema nacional de Información (SNI)

### 1.6.2.2. Evolución del PIB

Según las estadísticas del Banco Central del Ecuador a Oct-12, la suma anual de los agregados macroeconómicos trimestrales se ajustan a los resultados de las Cuentas Nacionales Anuales base 2007. Según sus resultados, en el año 2011 el PIB se ubicó en 61,121 millones de US dólares y su crecimiento, con relación al año 2010, fue de 8.0%.

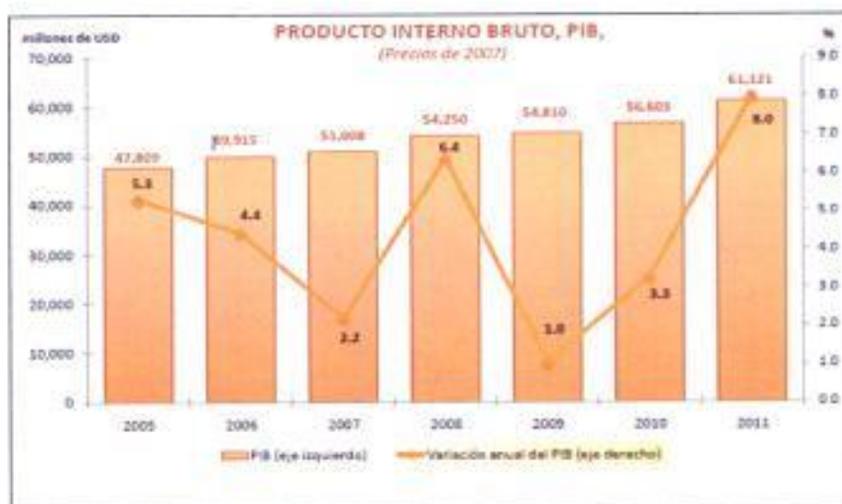


Gráfico No. 2 Evolución del Producto Interno Bruto  
Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE).

En el año 2011, el desempeño económico de América Latina fue más positivo que el de la mayoría de las regiones del mundo gracias, entre otros motivos, a los buenos precios de sus bienes y servicios de exportación y al mejoramiento de la inversión productiva. En este contexto, el Ecuador cerró el año 2011 con un crecimiento de 8.0%. De acuerdo a la CEPAL, “la evolución de la actividad de las economías de América Latina y el Caribe en el futuro cercano se basa, en gran medida, al impulso del consumo privado, que a su vez obedece a los mejores indicadores laborales y al aumento del crédito”.

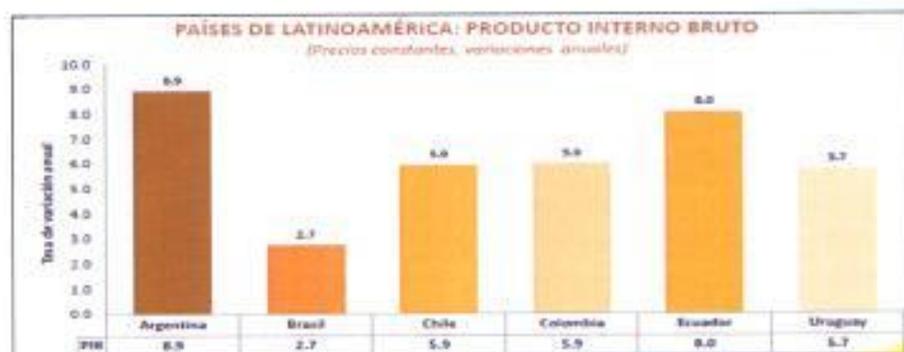


Gráfico No. 3 Comparativo del PIB en el año 2011  
Fuente: Banco Central

Si bien la economía ecuatoriana es altamente abierta al comercio internacional y vinculada a la evolución de la economía mundial; en el año 2011, presentó un incremento de 8.0%, superior al crecimiento promedio de América Latina y el mundo.

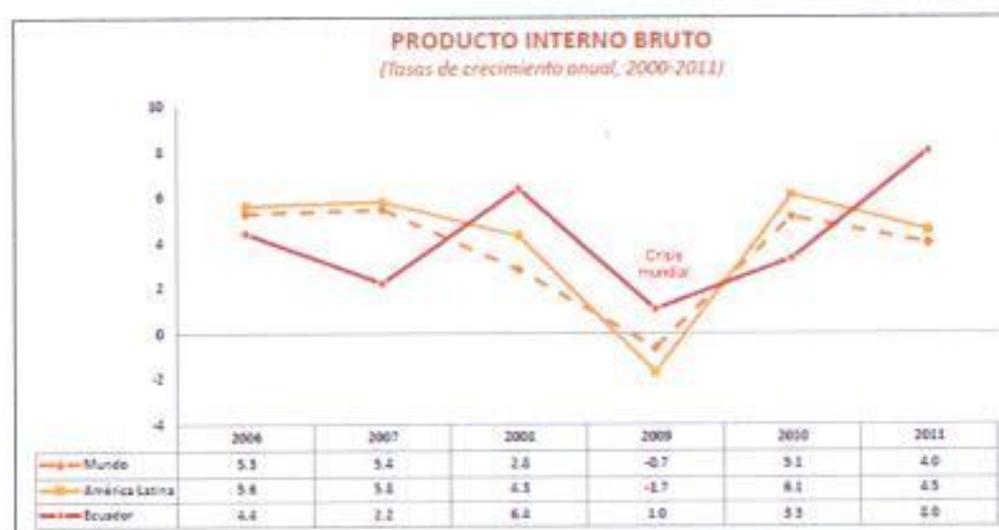


Gráfico No. 4 Comparativo de PIB de Ecuador Vs. América Latina y el Mundo

Fuente: FMI, BCE

### 1.6.2.3. Tasas de interés

La tasa de interés (expresada en porcentajes) representa un balance entre el riesgo y la posible ganancia (oportunidad) de la utilización de una suma de dinero en una situación y tiempo determinado. En este sentido, la tasa de interés es el precio del dinero, el cual se debe pagar o cobrar por tomarlo prestado o cederlo en préstamo en una situación determinada

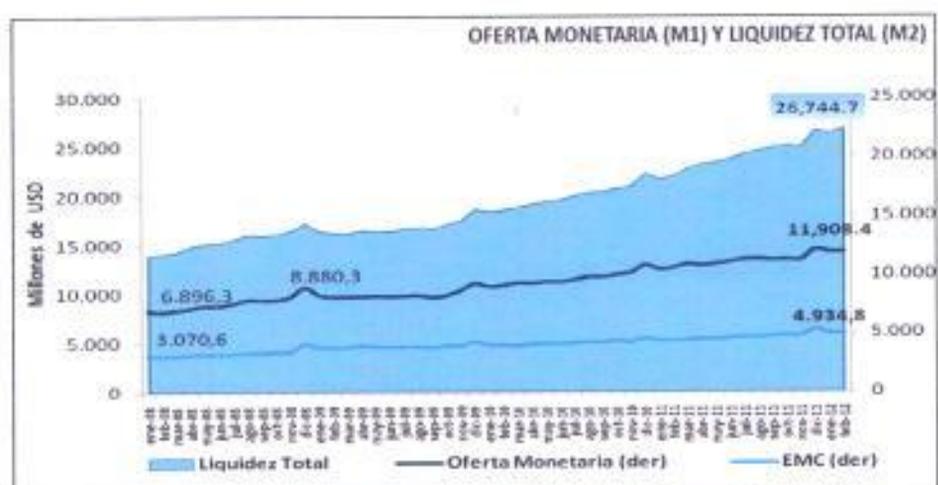
<b>Tasas de Interés</b>			
NOVIEMBRE 2012 (*)			
I. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33

Microcrédito Ampliada	Acumulación	22.44	Microcrédito Ampliada	Acumulación	25.50
Microcrédito Simple	Acumulación	25.20	Microcrédito Simple	Acumulación	27.50
Microcrédito Minorista		28.82	Microcrédito Minorista		30.50
<b>2.TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO</b>					
<b>Tasas Referenciales</b>		<b>% anual</b>	<b>Tasas Referenciales</b>		<b>% anual</b>
Depósitos a plazo		4.53	Depósitos de Ahorro		1.41
Depósitos monetarios		0.60	Depósitos de Tarjetahabientes		0.63
Operaciones de Reporto		0.24			
<b>3.TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO</b>					
<b>Tasas Referenciales</b>		<b>% anual</b>	<b>Tasas Referenciales</b>		<b>% anual</b>
Plazo 30-60		3.89	Plazo 121-180		5.11
Plazo 61-90		3.67	Plazo 181-360		5.65
Plazo 91-120		4.93	Plazo 361 y más		5.35
<b>4.TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO (según regulación No. 009-2010)</b>					
<b>5.TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR</b>					
<b>6.OTRAS TASAS REFERENCIALES</b>					
Tasa Pasiva Referencial		4.53	Tasa Legal		8.17
Tasa Activa Referencial		8.17	Tasa Máxima Convencional		9.33
<b>7. Tasa Interbancaria</b>					
<b>8. Boletín de Tasas de Interés</b>					
8.1. Boletín Semanal de Tasas de Interés					
8.2. Comparación Tasas: Activas Promedio – Referenciales BCE					
<b>9. Información Histórica de Tasas de Interés</b>					
9.1. Tasas de Interés Efectivas					
9.2. Resumen Tasas de Interés					
9.3. Tasas de Interés por Tipo de Crédito(Vigente hasta Julio de 2007)					
9.4. Boletines Semanales de Tasas de Interés					
<b>Material de Apoyo:</b>					
10.1. Instructivo de Tasas de Interés – Incluye ejemplos					
<b>Informes de Tasas de Interés:</b>					
11.1. Evolución del Crédito y Tasas de Interés					
<b>Base legal:</b>					
12.1. Base Legal: Regulación No. 153 del Directorio del Banco Central del Ecuador					
12.2. Base Legal: Regulación No. 154 del Directorio del Banco Central del Ecuador					
12.3. Base Legal: Regulación No. 161 del Directorio del Banco Central del Ecuador					
12.4. Base Legal: Regulación No. 184 del Directorio del Banco Central del Ecuador					
12.5. Base Legal: Regulación No. 190 del Directorio del Banco Central del Ecuador					
12.6. Base Legal: Regulación No. 197 del Directorio del Banco Central del Ecuador					
12.7. Base Legal: Regulación No. 198 del Directorio del Banco Central del Ecuador					
12.8. Base Legal: Regulación No. 009-2010 del Directorio del Banco Central del Ecuador					

**Tabla No. 4 Tasas de Interés Vigentes en Ecuador al corte Nov-12**  
**Fuente: BCE**

#### 1.6.2.4. Oferta monetaria

El saldo de la liquidez total en el mes de febrero 2012 fue de USD 26,744.7 millones, de la oferta monetaria USD 11,908.4 millones y las especies monetarias en circulación USD 4,934.8 millones.



**Gráfico No. 5 Comparativo de Liquidez y Oferta Monetaria**  
**FUENTE: Banco Central del Ecuador.**

#### 1.6.2.5. IPC – índice de Precio al Consumidor

El IPC es un índice en el que se valoran los precios de un conjunto de productos (conocido como "canasta familiar" o "cesta") determinado sobre la base de la encuesta continua de presupuestos familiares (también llamada *Encuesta de gastos de los hogares*), que una cantidad de consumidores adquiere de manera regular, y la variación con respecto del precio de cada uno, respecto de una muestra anterior.

La inflación anual del IPC de septiembre 2012 registró el 5.22%. Dicho resultado está influenciado por la marcada inflación de *Bebidas Alcohólicas, Tabaco y Estupefacientes* (31.08%) pues la segunda división en crecimiento es la de *Restaurantes y Hoteles* (7.71%).



Gráfico No. 6 Inflación Anual del IPC  
Fuente: INEC

#### 1.6.2.6. Tasa de desempleo

La provincia de Santa Elena se considera en la encuesta del SIN a partir del 2010, por tal razón no existe información histórica antes de dicha fecha.



Gráfico No. 7 Tasa de Desempleo en Sta. Elena  
Fuente: SIN

#### 1.6.2.7. Entorno Socio-Cultural

A continuación se analizarán los siguientes aspectos: Evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales.

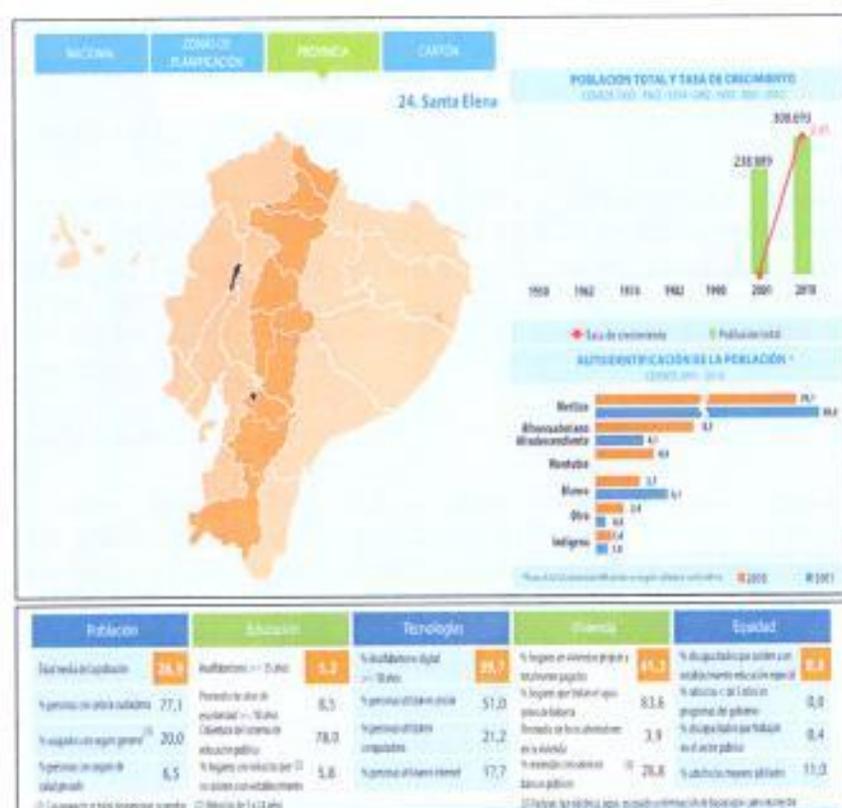


Gráfico No. 8 Datos de Censo en Sta Elena

Fuente: INEC

### 1.6.2.8. Evolución demográfica

Santa Elena tiene una superficie de 3,762.8 kilómetros cuadrados (1.46 % del total nacional) y con una población residente de 238,889 habitantes (1.97 % del total nacional) y una población flotante superior a 200,000 personas en época alta de turismo, básicamente turistas de la ciudad de Guayaquil y otros cantones de la Provincia del Guayas y del país. El cantón Santa Elena tiene cinco parroquias rurales, Salinas dos y La Libertad es totalmente urbano.

#### Salinas

Está ubicada en el extremo occidental de la provincia, a 142 km de Guayaquil. Tiene un área de 68.7 km<sup>2</sup>, con una población de 50.031 habitantes, de los cuales 25.747 son hombres y 24.284 mujeres; 29.294 viven en el área urbana y 20.737 personas están en la zona rural. En Salinas se encuentra la más grande de las infraestructuras hoteleras

dedicadas al turismo de la provincia y una de la más grande del Ecuador.

### La Libertad

El cantón cuenta con un área de 25,2 km<sup>2</sup> y 75.881 habitantes, de ellos 37.742 son hombres y 38.139 mujeres. Es el único cantón totalmente urbano del Ecuador, (el cantón está formado por una única ciudad que ocupa la totalidad del territorio). La mayoría se dedica a las actividades turística y comercial. Es el corazón comercial de la provincia.

### Santa Elena

El cantón tiene 3.668,9 km<sup>2</sup> de extensión (siendo el segundo cantón más grande del Ecuador) y 109.404 habitantes, de ellos 56.013 son hombres y 53.391 mujeres. En el área urbana viven 26.586 personas y en la rural 82.818.

A continuación se detallan los indicadores básicos de población (Censo Población y Vivienda 2010)



Gráfico No. 9 Indicadores de Población en Sta. Elena

Fuente: INEC

Año	2010
Indicador	Total
Tasa neta de migración interna (por mil habitantes)	4,88
Migración interna neta	6.484,00
Tasa global de fecundidad	3,04
Tasa de mortalidad infantil (por mil nacidos vivos)	24,10

Tabla No. 5 Indicadores de Censo en Sta. Elena

Fuente: INEC

## 1.6.2.9. Nivel educativo

Año Indicador	2010	2010	2010
	Total	Urbano	Rural
Tasa de analfabetismo	5,36	4,38	6,15
Tasa de analfabetismo de la población masculina	4,41	3,64	5,35
Tasa de analfabetismo de la población femenina	5,94	5,12	6,99
Población de 15 y más años de edad	204.233,00	113.986,00	90.247,00
Población masculina de 15 y más años de edad	103.630,00	57.408,00	46.222,00
Población femenina de 15 y más años de edad	100.603,00	56.578,00	44.025,00
Escolaridad promedio de la población de 24 y más años de edad	8,80	9,63	7,74
Escolaridad promedio de la población masculina de 24 y más años de edad	8,94	9,79	7,88
Escolaridad promedio de la población femenina de 24 y más años de edad	8,66	9,48	7,60
Escolaridad promedio del jefe de hogar	8,64	9,41	7,67
Población de 24 y más años de edad	152.403,00	85.116,00	67.287,00
Población masculina de 24 y más años de edad	76.932,00	42.440,00	34.492,00
Población femenina de 24 y más años de edad	75.471,00	42.676,00	32.795,00
Tasa neta de asistencia en educación básica	92,88	93,53	92,08
Tasa neta de asistencia en educación primaria	94,20	94,55	93,77
Tasa neta de asistencia en educación secundaria	63,58	68,25	57,90
Tasa neta de asistencia en educación bachillerato	46,53	52,05	40,09
Tasa neta de asistencia en educación superior	15,73	20,69	9,34
Tasa neta de asistencia en educación básica de la población masculina	93,03	93,60	92,36
Tasa neta de asistencia en educación primaria de la población masculina	93,95	94,17	93,68
Tasa neta de asistencia en educación secundaria de la población masculina	64,45	68,40	59,69
Tasa neta de asistencia en educación bachillerato de la población masculina	47,40	51,92	42,19
Tasa neta de asistencia en educación superior de la población masculina	15,61	20,75	8,83
Población de 5 a 14 años de edad	67.688,00	37.060,00	30.638,00
Población de 6 a 11 años de edad	42.838,00	23.373,00	19.465,00
Población de 12 a 17 años de edad	36.588,00	20.069,00	16.519,00
Población de 15 a 17 años de edad	18.036,00	9.713,00	8.323,00
Población de 18 a 24 años de edad	39.033,00	22.044,00	16.969,00
Población masculina de 5 a 14 años de edad	34.440,00	18.734,00	15.706,00
Población masculina de 6 a 11 años de edad	21.918,00	11.850,00	10.068,00
Población masculina de 12 a 17 años de edad	18.570,00	10.160,00	8.410,00
Población masculina de 15 a 17 años de edad	9.263,00	4.963,00	4.300,00
Población masculina de 18 a 24 años de edad	20.057,00	11.430,00	8.627,00
Población femenina de 5 a 14 años de edad	33.258,00	18.326,00	14.932,00
Población femenina de 6 a 11 años de edad	20.920,00	11.523,00	9.397,00
Población femenina de 12 a 17 años de edad	18.018,00	9.909,00	8.109,00
Población femenina de 15 a 17 años de edad	8.773,00	4.750,00	4.023,00
Población femenina de 18 a 24 años de edad	18.956,00	10.614,00	8.342,00

Tabla No. 6 Indicadores de Educación en Sta. Elena

Fuente: SIN

### 1.6.3. Entorno Tecnológico

Abarca los siguientes aspectos: Gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología

#### 1.6.3.1. Telefonía móvil

Las 3 operadoras de telefonía celular: Claro, Movistar y Alegro tienen a lo largo del territorio radiobases o celdas instaladas para proporcionar los servicios correspondientes.

#### 1.6.3.2. Telefonía fija

Su prefijo de telefonía fija es 4 (+593-4 desde el exterior), operada por la estatal Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT), anteriormente llamada Pacifictel. Existe un enorme atraso tecnológico en la zona, donde en muchas localidades se mantienen sistemas primitivos. Los números son de 7 dígitos como en todo Ecuador. A continuación las series por ciudad/zona:

Santa Elena: 2940000 a 2944999

Punta Blanca: 2918xxx

Salinas: oeste (Chipepe): 2770000 a 2774999. (Antiguamente se conocían los números de Salinas por 4 dígitos debido a que todos comenzaban igual, por ejemplo: 2434, aunque ya se sabía previamente que era necesario marcar 77 delante, aunque finalmente se marcaba 772434, pero se dejó de usar con la aparición del número 2 para la ampliación de números en 2001)

Salinas: este (San Lorenzo, Las Dunas): 2775000 a 2779999 / 293xxxx

La Libertad: 278xxxx (en ciertas zonas de La Libertad—como la zona de *El Paseo S.C.*—la centralita más cercana es la de Salinas y por tal motivo se usa la serie 277 o 293 en vez de 278)

Ballenita: 2953xxx

Ayangue: 2916xxx

Punta Carnero: 2948xxx

Manglaralto/Montañita: 2901xxx

San Pablo: 2912xxx

Ancón: 2906xxx

La central regional se encuentra en Salinas de donde parte un enlace digital por fibra óptica hasta Guayaquil para interconectarse con el resto del país.

Además, la serie 278 es usada para las llamadas "líneas remotas" que sirven en localidades sin central telefónica instalada como lo es Olón, Valdivia, y algunos pueblos de Manabí como Ayampe, Las Tunas, entre otros. Son líneas de La Libertad enlazadas mediante una

repetidora vía microonda en estas localidades donde existen no más de 50 líneas y el costo de instalar una nueva central era excesivo para Pacifictel. Existen molestias y quejas de parte de los usuarios debidas a que esta situación no permite crecer con la infraestructura telefónica de cada localidad y por el monopolio que existe de las líneas debido a su escasez. Incluso genera confusiones ya que en Manabí, provincia con código de área 5, posee las localidades antes mencionadas con números de La Libertad y por consiguiente un código de área 4. También hay pueblos donde ni siquiera brindan servicios telefónicos residenciales, y solo se limita a mantener una caseta con cabinas telefónicas, también utiliza líneas remotas de La Libertad; aquí solo se usan hasta 5 líneas por enlace para las cabinas y servicio de fax. Regiones como la comuna Zapotal poseen líneas remotas de la central *Centro 1* de Guayaquil con la numeración 252XXXX.

### 1.6.3.3. Internet

Son pocos los habitantes de la península que cuentan con Internet fijo en sus casas pues no existía un proveedor de Internet fijo (ISP) en la provincia. Sin embargo, esto ha venido cambiando con el uso de módems móviles. Aún, la mayoría de usuarios lo hacen a través de *cyber cafés* o mediante conexión telefónica (*dial-up*) de compañías que han instalado nodos de conexión con números de acceso de Salinas.

Un importante hecho es la instalación del cable submarino de fibra óptica cuyo punto de conexión con tierra firme es la playa de Punta Camero, situada en la parroquia José Luis Tamayo del cantón Salinas. El 15 de noviembre de 2007 se suscribió el acta de puesta en operaciones por la Superintendencia de Telecomunicaciones (Suptel) y Telefónica International Whole sale Services Ecuador (TIWS).

	Línea telefónica			Celular			Computadora			Acceso a Internet			TV			Tenencia de celular			Uso de Internet		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Azuay	57,70%	58,10%	62,20%	67,00%	70,60%	77,90%	34,60%	33,20%	37,00%	14,40%	13,60%	16,60%	82,50%	81,00%	82,30%	38,90%	42,70%	47,40%	36,00%	31,60%	37,50%
Bolívar	17,50%	19,00%	21,00%	48,10%	56,70%	63,10%	7,90%	10,10%	11,80%	0,80%	1,20%	2,30%	54,90%	58,30%	57,60%	22,40%	24,90%	25,10%	13,00%	19,00%	19,00%
Cañar	28,30%	28,70%	32,60%	63,20%	66,00%	72,00%	16,90%	14,50%	18,00%	3,90%	3,10%	3,80%	70,40%	70,40%	78,40%	29,20%	31,20%	33,90%	21,30%	17,40%	21,20%
Carchi	34,40%	32,90%	38,90%	61,70%	66,90%	69,00%	16,30%	15,40%	21,80%	2,00%	3,00%	5,70%	76,40%	78,30%	79,30%	32,40%	36,00%	34,90%	18,30%	19,70%	22,90%
Cotacachi	26,30%	30,80%	30,30%	53,70%	56,70%	68,90%	15,10%	15,60%	18,00%	1,60%	2,00%	4,40%	72,60%	71,50%	73,00%	27,00%	29,20%	30,00%	17,90%	16,70%	19,60%
Chimborazo	29,00%	29,40%	29,80%	47,00%	52,80%	62,30%	18,70%	17,60%	19,00%	1,90%	1,70%	5,60%	60,90%	59,90%	58,60%	24,90%	27,40%	28,60%	21,90%	21,50%	23,50%
El Oro	26,30%	26,70%	27,10%	71,40%	76,90%	83,90%	18,70%	19,80%	26,60%	2,40%	4,90%	8,10%	87,90%	88,40%	90,30%	39,70%	40,40%	44,60%	22,80%	22,70%	30,30%
Esmeraldas	23,30%	25,60%	30,20%	62,30%	67,60%	77,10%	12,60%	15,50%	17,40%	2,30%	3,90%	7,60%	78,00%	77,90%	83,30%	29,10%	31,00%	32,20%	14,20%	16,90%	18,90%
Guayas	37,90%	35,60%	34,00%	74,40%	82,60%	84,60%	19,20%	22,90%	23,00%	6,40%	7,60%	8,60%	90,50%	92,90%	92,60%	39,60%	46,90%	46,10%	26,50%	29,90%	29,70%
Imbabura	36,50%	37,30%	37,50%	65,40%	67,70%	72,90%	21,80%	24,30%	26,60%	4,20%	4,40%	7,80%	80,30%	79,00%	82,80%	34,90%	37,00%	40,80%	23,80%	24,00%	29,10%
Loja	24,90%	21,90%	27,70%	59,00%	64,60%	73,90%	18,60%	19,00%	22,60%	3,60%	4,30%	7,20%	68,20%	61,40%	66,60%	26,70%	26,10%	40,70%	24,30%	23,10%	29,30%
Los Ríos	16,30%	12,70%	15,10%	71,50%	75,20%	80,30%	8,50%	8,50%	12,70%	1,40%	0,90%	3,40%	79,90%	85,00%	88,70%	32,60%	34,90%	38,20%	13,00%	11,50%	17,20%
Manabí	14,20%	17,70%	17,50%	64,20%	69,90%	76,10%	8,90%	12,60%	14,90%	1,30%	2,70%	3,10%	78,10%	76,90%	78,60%	30,20%	32,70%	35,10%	12,30%	13,10%	18,10%
Pichincha	61,40%	66,30%	68,00%	81,30%	82,10%	88,90%	42,60%	46,70%	50,30%	17,10%	20,60%	30,80%	93,80%	92,90%	93,50%	51,80%	55,70%	57,40%	41,60%	42,80%	46,90%
Tungurahua	39,40%	38,90%	40,70%	62,20%	66,90%	74,40%	22,80%	23,50%	27,90%	3,20%	6,60%	9,90%	80,1	82,10%	80,80%	34,50%	38,40%	41,30%	29,90%	27,10%	29,20%
Sña. Dominga	-	30,10%	43,30%	-	77,40%	84,90%	-	12,60%	19,90%	-	1,80%	8,80%	-	83,90%	90,50%	0,00%	0,00%	0	-	15,10%	0,29%
Santa Elena	-	7,30%	12,60%	-	64,90%	83,20%	-	6,10%	11,30%	-	0,80%	2,70%	-	74,80%	80,90%	-	29,50%	0,43%	-	9,90%	0,13%
Amazonia	20,00%	23,70%	29,10%	64,90%	64,10%	78,60%	15,60%	17,40%	19,90%	2,10%	2,70%	5,70%	69,20%	71,60%	73,40%	-	24,90%	33,60%	16,90%	18,60%	20,20%
Zonas no delimitadas	17,80%	11,00%	6,70%	50,90%	76,90%	82,80%	6,90%	7,50%	7,90%	0,00%	2,80%	4,10%	87,10%	89,30%	71,00%	28,90%	29,30%	30,10%	6,70%	10,90%	12,10%
Total	37,10%	35,60%	38,50%	68,90%	73,50%	80,10%	22,80%	23,40%	27,00%	7,00%	7,70%	11,80%	83,30%	82,70%	85,10%	21,40%	28,80%	23,90%	29,70%	24,60%	26,00%

Tabla No. 7 Equipamiento del Hogar a nivel Nacional  
Fuente: INEC

	<p style="text-align: center;"><b>FUERZAS-F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zonas naturales turísticas</li> <li>2. Cercanía con importantes ciudades del país</li> <li>3. Ubicación estratégica en la Ruta Spondylus</li> <li>4. Bajo costos de mano de obra</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES-D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poca infraestructura turística en el cantón La Libertad</li> <li>2. Poca capacitación para atención de turismo</li> <li>3. Poca infraestructura tecnológica para la automatización de los procesos</li> <li>4. Baja calidad en servicios básicos</li> <li>5. Poca promoción turística en temporada baja (verano)</li> <li>6. Alta concentración turística en balnearios aledaños al cantón (Montañita, Salinas)</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ecuador está ubicado en el 1er lugar como el mejor país para retirados en el mundo por algunos años consecutivos.</li> <li>2. Ecuador entre los diez más importantes destinos para Turismo de Aventura según el portal digital Switchback Viajes.</li> <li>3. Conectividad aérea directa desde las ciudades principales de Quito y Guayaquil con mercados emisores (EEUU, Colombia, Perú, España, Chile, Argentina y Países Bajos)</li> <li>4. Descentralización favorece a construcción de obras de alta inversión (construcción aeropuerto)</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS-FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promocionar las zonas turísticas con mayor fuerza en mercado nacional e internacional</li> <li>2. Aprovechar los turistas que recorren la ruta del Spondylus ofreciendo servicios completo</li> <li>3. Explotar turismo de aventura y deportes y turismo comunitario</li> <li>4. Poseer una nómina con funciones claramente definidas que atiendan con altos estándares de calidad a los turistas.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS-DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar la construcción de nuevas obras para captar potenciales turistas en la zona</li> <li>2. Desarrollar eventos para concientizar en los habitantes de los beneficios del turismo en la zona</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS-A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento de delincuencia en la región</li> <li>2. Cambios en las leyes y reglamentos en políticas económicas</li> <li>3. Vulnerabilidad de la zona a desastres naturales</li> <li>4. Corrupción en permisos en tours intrarregional</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS-FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demandar de los gobernantes un control y rendición de cuentas en la expedición de los permisos a los tours con destino a la península</li> <li>2. Crear nuevas plazas de trabajo a los habitantes de la zona con la finalidad de que los índices de delincuencia disminuyan</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS-DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar mecanismo de acercamiento entre servicios de emergencia y la población</li> <li>2. Desarrollar paquetes para atraer turistas en verano, especialmente en la región sierra</li> <li>3. Difusión de planes de evacuación en caso de desastres naturales.</li> </ol>

Tabla No. 8 Matriz FODA del Sector Hotelero en Santa Elena

Fuente: Propia

## 8. Procesos operacionales

Área Funcional	Proceso de Negocio
Control de alimentos / bebidas y abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de inventario para la cocina</li> <li>• Evaluación y selección de proveedores</li> <li>• Elaboración del producto (menú) en la cocina</li> <li>• Entrega del producto en el comedor</li> <li>• Limpieza de la cocina</li> <li>• Mantenimiento de equipos</li> <li>• Control de calidad</li> </ul>
Servicios a Huéspedes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobro de servicios de hotel y áreas de entretenimiento</li> <li>• Limpieza del hostel</li> <li>• Atención de clientes: presencial, via telefónica y por medios electrónicos</li> <li>• Control de calidad</li> </ul>
Ventas y Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lanzamiento de estrategias comerciales</li> <li>• Identificación de los clientes</li> <li>• Venta de productos</li> </ul>
Administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago a acreedores</li> <li>• Administración de finanzas</li> <li>• Manejo de cuentas de efectivo</li> <li>• Administración de inventario</li> <li>• Control de seguridad y guardianía</li> </ul>
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar empleados</li> <li>• Evaluar el desempeño del trabajo del empleado</li> <li>• Capacitación continua</li> <li>• Programas de incentivo</li> <li>• Evaluación de clima laboral</li> <li>• Salud y Seguridad</li> </ul>

## 9. Cadena de valor

La **cadena de valor empresarial** o **cadena de valor**, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael Porter.

A. Control Alimentos / Bebidas y Abastecimiento	B. Servicios a Huéspedes	C. Administración	D. Recursos Humanos	
A.1. Adquisición de materia prima y administración del inventario del restaurante	B.1. Atención de recepción	C.1. Pago de servicios básicos	D.1. Contratar de personal	Actividades primarias
A.2. Elaboración del menú	B.2. Cobro de servicios en caja	C.2. Cumplimiento de leyes tributarias	D.2. Programas de capacitación continua	
A.3. Control de mantenimiento de equipos de cocina	B.3. Imagen del área de bar y áreas de entretenimiento	C.3. Alianzas estratégicas con empresas o instituciones educativas	D.3. Plan de mejora de clima laboral	
A.4. Entrega de productos del restaurante a domicilio	B.4. Atención de requerimientos de clientes internos/externos de lavandería	C.4. Difusión continua de campañas comerciales	D.4. Pago de nómina	
A.5. Limpieza en la cocina	B.5. Limpieza del hostel	C.5. Efectuar encuestas sobre preferencias alimenticias	D.5. Evaluación de desempeño	
A.6. Atención en el restaurante		C.6. Utilizar portal web para realizar comercio electrónico y difundir el Hostel		
		C.7. Políticas de seguridad física		Actividades de apoyo
Lanzamiento de promociones en el Bar		Abastecer suministros de oficina	Pago de beneficios de personal	
		Cobro a acreedores	Manejo de vacaciones	
		Atención de reclamos de clientes	Difusión de plan de negocio	
		Administrar los estados financieros	Control de Imagen del personal	
			Programas de reconocimiento de competencias	

Tabla No. 9 Cadena de Valores de Hostales

Fuente: Propia

## 10. Evaluación y selección de la estrategia.

Para el diseño, evaluación y selección de la estrategia se consideraron los siguientes aspectos:

- Se evaluó la información sobre el análisis externo (la situación del entorno), interno (los recursos y la capacidad de la empresa), el enunciado de la misión y los valores, los objetivos, y las estrategias que se hayan utilizado anteriormente entre las cuales se incluyen las que hayan tenido o no buenos resultados.
- Se diseñó una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.
- Se evaluaron las estrategias propuestas, se determinaron las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.
- Se seleccionaron las estrategias a utilizar, y se clasificaron por orden de su atractivo y beneficios por obtener.

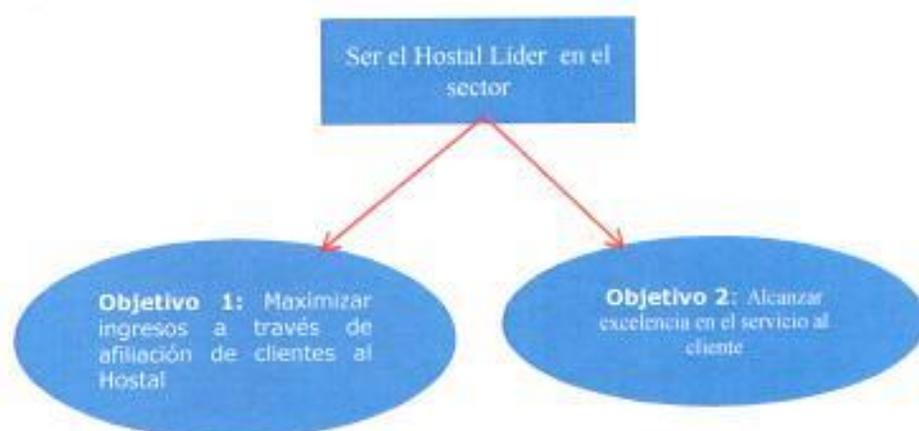
Perspectiva	Objetivo estratégico	Ind. Resultado	Ind. Tendencia	Meta		Iniciativa	Resp.
Financiera, Promoción y Admisiones	Mantener el indicador mensual y acumulado de errores de facturación de los servicios en menos del 0,001% sobre los ingresos del Hostal	Estado de Pérdidas y Ganancias	Garantizar la utilidad neta	Incrementar	0%	Evitar fugas de ingreso o afectación de cara al cliente	Gerente Administrativo
	Aumentar la facturación en temporada baja por el servicio de hospedaje en un 25% en relación al año anterior	% de participación en el mercado	Aumento de la utilidad neta	Incrementar	25%	Crear alianzas estratégicas con las instituciones educativas de la Región Sierra	Gerente Administrativo
	Incrementar la facturación por el servicio de alquiler de las instalaciones del Hostal para eventos privados en un 15% anual en relación al año anterior	Estado de Pérdidas y Ganancias	Optimizar la tasa ocupación del salón de eventos	Incrementar	15%	Promover el servicios por diferentes medios escritos o tecnológicos	Gerente Administrativo
Clientes, infraestructura y marketing	Lograr que el 25% de huéspedes al corte Dic-12 concreten su hospedaje por referencia de clientes previos	% de captación de clientes	Grado de satisfacción del cliente	Cumplimiento	25%	Cumplir con el % de clientes referidos	Gerente Administrativo
	Alcanzar una evaluación del 75% de satisfacción del cliente al corte Dic-yy	% de satisfacción del cliente	Nivel de confianza del cliente	Cumplimiento	75%	Mejorar los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente	Gerente Administrativo
Perspectiva interna	Cumplir el plan de capacitación continua para el personal que forma parte de la nómina del Hostal	Plan de capacitación	Cumplimiento de política interna	Cumplimiento	100%	Contar con personal capacitado y motivado a ejercer eficientemente sus funciones	Gerente Administrativo
	Alcanzar un clima laboral anual de 9/10 al corte Dic-yy	Clima laboral	Cumplimiento de política interna	Cumplimiento	75%	Encuesta confidencial al empleado	Gerente Administrativo
	Cumplir con el 100% de los lineamientos establecidos en las normas de seguridad e higiene del hostal	Normas de seguridad e higiene	Cumplimiento de normas	Cumplimiento	100%	Incorporar actividades de control que midan periódicamente el cumplimiento de las normas	Gerente Administrativo
Perspectiva de crecimiento y aprendizaje, tecnología de aprendizaje	Implementar manual de procesos y procedimiento que norme el 100 % de la operativa del negocio	Manual de procesos y procedimientos	Creación de políticas internas	Cumplimiento	100%	Normar la operativa del hostal y difundirlo a los equipo de trabajo que forma parte de la nómina del hostal	Gerente Administrativo
	Implementar el portal web con los lineamientos establecidos en el DDF OP-1	Automatización de procesos	Implementación de portal web	Implementación	100%	Automatizar las los procesos y aportar en la difusión del Hostal	Gerente General

Tabla No. 10 Evaluación de estrategias

Fuente: Propia

## 1.1. Definición del plan estratégico

Para efecto de explicar detalladamente la definición de un plan estratégico, se seleccionaron dos objetivos los cuales representan prioridad según la misión, visión y objetivos principales de los Hostales.



### 1.1.1. Objetivo # 1: Maximizar ingresos a través de afiliación de clientes al Hostal

Para lograr el objetivo planteado se llevará a cabo lo siguiente:

#### Plan de Acción

- Aumentar número de clientes en temporada alta y baja
- Maximizar los ingresos por la venta de más servicios
- Ofrecer nuevos servicios para los clientes a través del Hostal

#### Elaboración de actividades:

- Crear y difundir programa de "afiliación" de clientes o empresas/instituciones.
- Crear promociones o descuentos
- Ofrecer paquetes turísticos para familias
- Brindar paquetes bajo la modalidad "todo incluido"
- Difusión de los servicios del Hostal: Bar, restaurante, salón de eventos, etc.
- Establecer pasantías o prácticas con estudiantes de especialidades de Turismo

A continuación se detalla el alcance de las actividades antes que se llevaran a cabo para tal efecto:

#### Programa de Pasantías

Se concretarán alianzas con Universidades de la región Costa y Sierra, por ejemplo con la Escuela Superior Politécnica del Litoral; con las especialidades de Turismo, para que los estudiantes realicen sus pasantías, de tal manera que se

- Se logre captar los conocimientos de los pasantes en lo nuevo del turismo interno y/o externo
- Se promoció el Hostal por parte de los estudiantes cuando ejerzan su profesión.

### **Operadores Turísticos internos y externos**

Se efectuarán alianzas estratégicas con agencia de viajes, operadores turísticos y mayoristas para que incluyan en sus planes vacacionales y turismo nacional e internacional al hostal.

Otra alianza que servirá de gran apoyo a la Hostería son las que se darán con las principales páginas de interés turístico; como Ministerio de Turismo, Vive Ecuador, Welcome to Ecuador, etc.

Freelance en el exterior que logren mayor interactividad personal con el consumidor final.

**Nota:** Se denomina trabajador freelance o freelancer (o trabajador autónomo, cuentapropia e trabajador independiente) a la persona cuya actividad consiste en realizar trabajos propios de su ocupación, oficio o profesión, de forma autónoma, para terceros que requieren sus servicios para tareas determinadas, que generalmente le abonan su retribución no en función del tiempo empleado sino del resultado obtenido, sin que las dos partes contraigan obligación de continuar la relación laboral más allá del encargo realizado.

Se buscarán alianzas estratégicas con hoteles, restaurantes, locales comerciales donde el factor de negociación sea la publicidad presentada a los turistas de sus negocios.

### **Escuelas.- Estudiantes de la Etapa Escolar.**

Se buscará consolidar una alianza con las escuelas de la Sierra, con la finalidad de promocionar el turismo de la costa y sierra en la temporada de fin de año de los alumnos que terminan la primaria.

### **Redes de negocios del sector.**

Se buscarán alianzas estratégicas con los negocios cercanos al lugar, formando redes de negocios con el fin de diversificar los servicios. Por ejemplo lugares donde vendan artesanías, deportes acuáticos y guías turísticos que conozcan sectores aledaños al hostal

### 1.11.1.1. Plan de trabajo y presupuesto para alcanzar el Objetivo # 1

Objetivo # 1: Maximizar alianzas estratégicas a clientes afiliados al Hostal

Estrategia	Presupuesto	Planificación
<i>Programa de pasantía con universidades</i>		
Estudiantes de Turismo - ESPOL - Guayaquil	\$ 185,00	del Vier 1-Mar al Miér 6-Mar
Estudiantes de Turismo - UPSE - Sta. Elena	\$ 185,00	del Vier 7-Jun al Miér 12-Jun
Estudiantes de Turismo - LAICA "Eloy Alfaro" - Manta	\$ 185,00	del Vier 15-Nov al Miér 20-Nov
Estudiantes de Turismo - Metropolitana - Quito	\$ 185,00	del Vier 9-Ago al Miér 14-Ago

*Alianzas con operadores turísticos*

Agencia Transturkon - Guayaquil	Descuentos de hasta 10% en habitaciones según terminos contractuales	Vigencia contractual: 1 año Fecha de inicio: Ene-13
Agencia Bombuscaro - Loja	Descuentos de hasta 15% en habitaciones según terminos contractuales	Vigencia contractual: 1 año Fecha de inicio: Mar-13
Agencia TradeTouring - Quito	Descuentos de hasta 15% en habitaciones según terminos contractuales	Vigencia contractual: 1 año Fecha de inicio: Abr-13
Agencia Yllari Travel - Uma	Descuentos de hasta 20% en habitaciones según terminos contractuales	Vigencia contractual: 1 año Fecha de inicio: May-13
Agencia Tour Operadora Nueva Lengua- Bogotá	Descuentos de hasta 20% en habitaciones según terminos contractuales	Vigencia contractual: 1 año Fecha de inicio: May-13

*Convenios con escuelas del país*

Escuela "Eugenio Espejo" - Quito	Paquetes turísticos para grupo de estudiantes, incluyen: habitación, alimentación y paseos	Vigencia contractual: 1 año Fecha de inicio: Mar-13
Centro Educativo Liceo Americano Católica -Cuenca		Vigencia contractual: 1 año Fecha de inicio: May-13
Escuela Manuel I calle -Quevedo		Vigencia contractual: 1 año Fecha de inicio: May-13

*Redes de negocio del sector*

Centro de artesanías en el malecón - La Libertad	No aplica bonificación	mar-13
Agencia de turismo en Santa Elena	Comisión 10% por cada turista	Vigencia contractual: 1 año Fecha de inicio: Mar-13

**Tabla No. 11 Plan de trabajo y presupuesto Objetivo # 1**  
Fuente: Propia

### 1.11.2. Objetivo # 2: Alcanzar excelencia en el servicio al cliente

Para lograr el objetivo planteado se llevará a cabo lo siguiente:

#### Plan de Acción

- Crear programas de capacitación continua
- Mejorar tiempos de atención de requerimientos
- Cumplir con los requerimientos de los clientes

#### Elaboración de actividades:

- Crear planificación anual de capacitación y evaluar su cumplimiento
- Llevar bitácora de requerimiento de clientes
- Definir tiempo máximo de atención de requerimientos de clientes
- Efectuar encuesta de clima laboral y establecer plan de acción en base a resultados
- Efectuar encuesta de satisfacción al cliente y establecer plan de acción

A continuación se detalla el alcance del objetivo y de las actividades antes descritas:

El objetivo radica en instaurar una cultura de servicio en el recurso humano que colabora en el hostel, lo cual se reflejará en el trato amable, personalizado y que supere las expectativas de los turistas, para ello se planificarán programas de capacitación continua que permita al personal perfeccionar sus habilidades, potencializar su talento y orientar sus funciones a la excelencia en el servicio.

Aprovechando los programas que ofrece el Ministerio de Turismo se difundirá al personal el gran aporte de los seminarios en su vida laboral y profesional.

#### 1.11.2.1. Plan de trabajo y presupuesto para alcanzar el Objetivo # 1

Objetivo # 2: Alcanzar excelencia en el servicio al cliente

Estrategia	Presupuesto	Planificación
Bitácora para control de requerimientos	\$0,00	mar-13
Encuesta de satisfacción al cliente	\$0,00	abr-13
Encuesta de clima laboral	\$0,00	jun-13

**Tabla No. 12 Plan de trabajo y presupuesto Objetivo # 2**  
Fuente: Propia

Cargos	Gestión de Calidad / Buenas Prácticas Turismo Sostenible	Competencias Laborales											Hospitalidad y Seguridad Alimentaria en Negocios de Comidas Típicas		Tiempo empleado en capacitación		Mes de inicio de capacitación
		Administrador Alojamiento	Recepcionista Polivalente	Camarero pajes	Administrador Restaurantes	Mesero Polivalente	Cocinero Polivalente	Seguridad Alimentaria Operativa	Barista Operativa	Agente Ventas	Hospitalidad	Administrador Empresas Restaurantes	Seguridad Alimentaria personal operativa	Horas	Días		
		HORAS DE CAPACITACIÓN															
1 Gerente General									69	69	32	68			238	30	
2 Secretara											32				32	4	
3 Supervisor de Alimentos y Bebidas/ Abastecimiento	80				98		86	45			32	68	45	454	57		
4 Chef					98		86	45			32		45	306	38		
5 Asistentes de cocina							86	45			32		45	208	26		
6 Meseros						68					32		45	145	18		
7 Supervisor de Servicios a Huéspedes	80	68									32				180	23	
8 Recepcionista / Cajera			44								32				76	10	
9 Areas Entrenimiento											32				32	4	
10 Lavandería											32				32	4	
11 Equipo de Limpieza				44							32				76	10	
12 Administrador Contabilidad/ Finanzas/MKT	80									69	32				181	23	
13 Seguridad y Guardiania										69	32				101	13	
14 RRHH	80										32				32	4	
15											32				112	14	

Tabla No. 13 Plan de capacitación del personal interno  
Fuente: Propia

## CAPÍTULO 2:

### LEVANTAMIENTO DE LOS INDICADORES PARA EL HOSTAL

#### 2.1. Definición del tablero de control de indicadores

### 2.1.1. Maximizar ingresos a través de afiliación de clientes al Hostal

						Limite de desempeño	
Nombre indicador	Descripción	Fórmula	Und	Frec.	Meta	Herramienta de control	Responsable
% de ingresos por visitas de clientes afiliados (pve)	Indica el porcentaje de facturación que representan los clientes afiliados en comparación al total facturado en el Hostal.	$\frac{\Sigma \text{ de facturación a clientes afiliados}}{\Sigma \text{ de facturación del Hostal}}$	%	Mensual	Objetivo piso: TA: 25% TB: 15%  Meta: TA y TB= Temporada alta y baja respectivamente	Base de datos de clientes afiliados	Supervisor de Servicios a Huéspedes
% de descuentos aplicados a clientes afiliados (pde)	Indica el porcentaje de descuentos (dscto) que el hostal aplicó a clientes afiliados y por lo tanto representan ingresos no percibidos **Descuento = dscto.	$\frac{\Sigma \text{ Dscto}}{(\Sigma \text{ Total Facturación del Hostal} + \Sigma \text{ Dscto})}$  Nota: $\Sigma \text{ Dscto} = \Sigma \text{ Dscto aplicados en facturación por afiliación estratégica}$	%	Mensual	Objetivo techo: TA: 4% TB: 3%	Base de clientes afiliados, % de descuento por servicio aprobado por Gerencia	Administrador
Promedio de tasa ocupacional de las habitaciones del hostal (pth)	Indica el promedio de la tasa ocupacional de habitaciones (hab.) del hostal **Habitaciones = hab.	$\frac{\text{Promedio de Hab. ocupadas por clientes}}{\text{Cantidad de Hab. del hostal} - \text{Promedio de Hab. en mantenimiento}}$	%	Mensual	Objetivo Piso: TA: 75% TB: 35%	Base de movimiento de habitaciones	Supervisor de Servicios a Huéspedes

## 2.1.2. Alcanzar excelencia en el servicio al cliente

						Limite de desempeño	
Nombre indicador	Descripción	Fórmula	Und.	Frec.	Meta	Herramienta de control	Responsable
% de clientes insatisfechos con el servicio (nc)	Establece el % de clientes insatisfechos por percibir un servicio no acorde con sus expectativas	$\frac{\text{Cantidad de clientes insatisfechos}}{\text{Cantidad de clientes encuestados}}$	%	Mensual	Objetivo techo: 15%	Encuesta de satisfacción al cliente	Supervisor de Servicios a Huéspedes
Promedio de satisfacción de clima laboral (nsc)	Establece el promedio de calificación de los empleados en las evaluaciones semestrales de clima laboral	$\frac{\sum \text{notas de encuesta}}{(\text{Cantidad de empleados encuestados})}$	Valor	Semestral	Objetivo Piso: 90%	Encuesta de clima laboral	Jefe de Recursos Humanos
% de Cumplimiento de programas de capacitación (pcp)	Establece el % cumplimiento de las horas planificadas para capacitación	$\frac{\sum \text{horas reales de capacitación}}{\sum \text{horas planificadas de capacitación}}$	%	Mensual	Objetivo Piso: 80%	Control de programa de capacitación	Jefe de Recursos Humanos
% de cumplimiento de requerimiento de clientes (ncr)	Establece el % de atención de los requerimientos solicitados por los clientes	$\frac{\text{Cantidad de requerimientos atendidos}}{\text{Cantidad de requerimientos}}$	%	Mensual	Objetivo Piso: 92%	Bitácora de requerimiento de clientes	Administrador
% de requerimientos atendidos dentro de tiempos (par)	Establece el % de requerimientos atendidos dentro de los tiempos estipulados	$\frac{\text{Cantidad de requerimientos atendidos en tiempo}}{\text{Cantidad de requerimientos}}$	%	Mensual	Objetivo Piso: 94%	Bitácora de requerimiento de clientes	Administrador

## **2.2. Levantamiento de los procesos de la hostería**

Se efectuó el levantamiento de los procesos principales relacionados a las dos estrategias que se utilizaran para la implementación del tablero de control.

**Proceso:** Programas de capacitación continua

Código:

**Subproceso:** Planeación de programa de capacitación

Código:

**Misión:**

Instaurar cultura de excelencia del servicio en el personal interno a través de programas de capacitación continua

**Dueño del proceso:** Recursos Humanos

Hoja: 1

**Actividad inicial:** Identificación de necesidades de capacitación

**Actividad final:** Envío de orden de pago al proveedor de capacitación externa



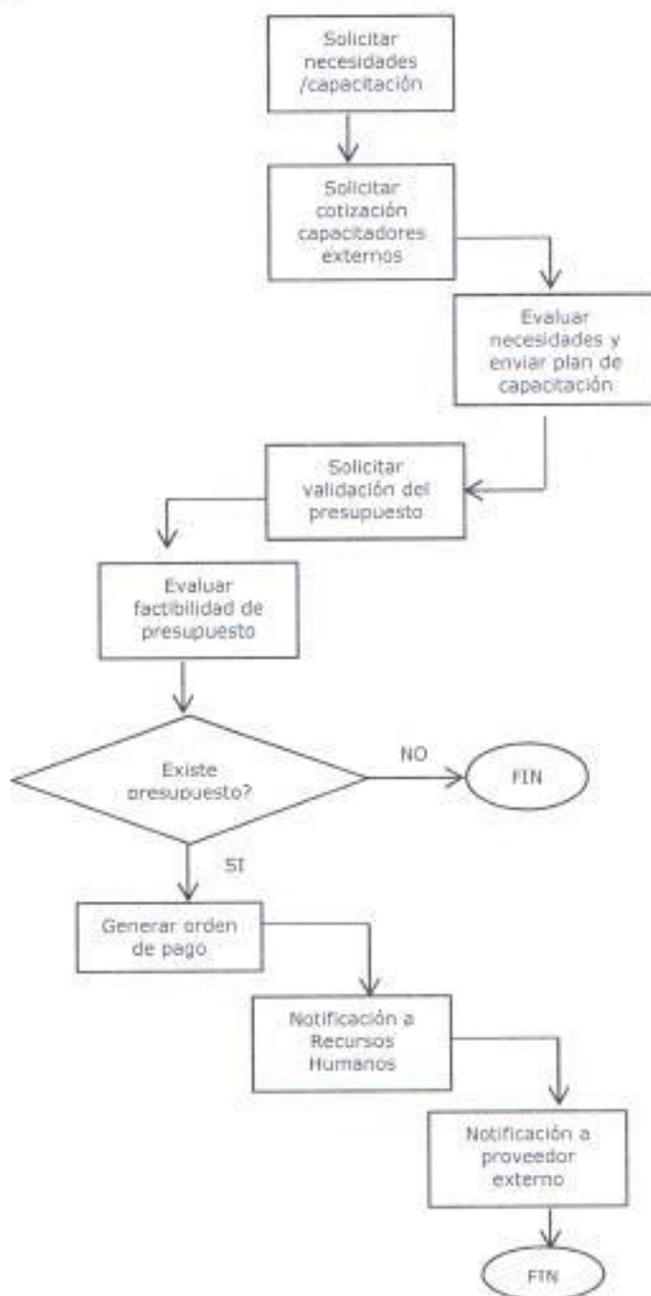
Control Alimentos /  
Bebidas y  
Abastecimiento

Servicios a  
Huéspedes

Administración

Recursos  
Humanos

Capacitadores  
externos





**Proceso:** Gestión Administración

**Subproceso:** Alianzas estratégicas con empresas e instituciones

**Misión:**

Maximizar los ingresos del hostel en temporadas de baja demanda

**Dueño del proceso:** Administración

Hoja: 1

**Actividad inicial:** Evaluación del comportamiento del mercado

**Actividad final:** Registro de la empresa aliada en el sistema del Hostel.

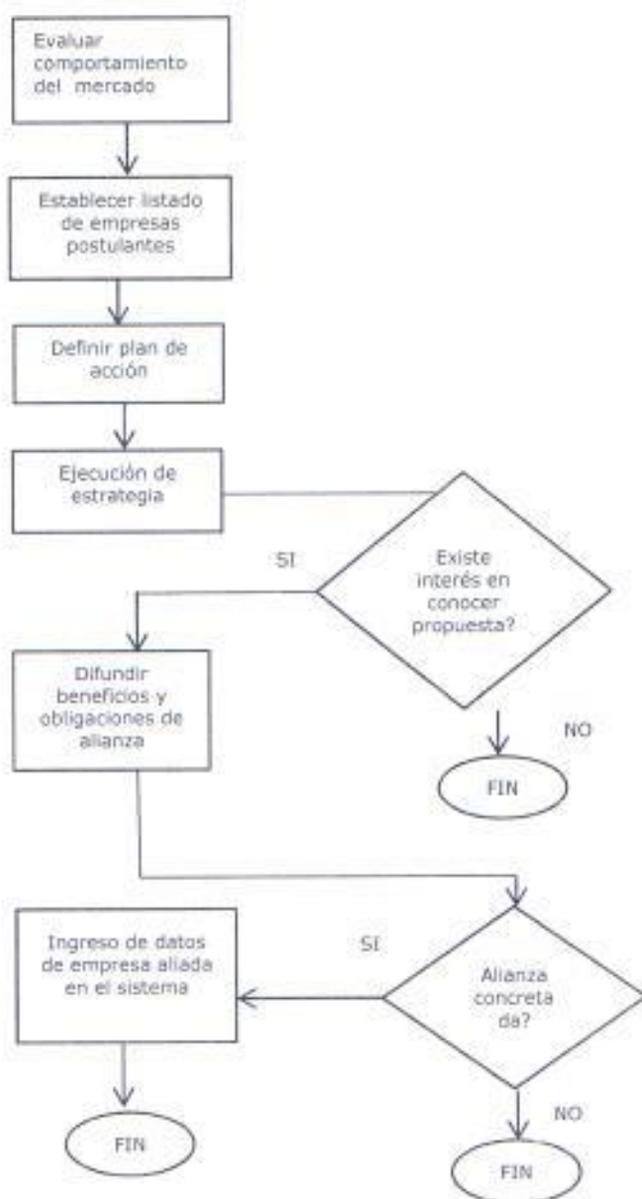
Control Alimentos /  
Bebidas y  
Abastecimiento

Servicios a  
Huéspedes

Administración

Recursos  
Humanos

empresas  
aliadas





**Proceso:** Gestión Administración

Código:

**Subproceso:** Administración de inventario

Código:

**Misión:**

Minimizar el impacto económico por la falta de control del inventario de productos críticos

**Dueño del proceso:** Administración

Hoja: 1

**Actividad inicial:** Cuadre mensual de inventario virtual v. físico de productos críticos

**Actividad final:** Evaluación mensual de eficiencia y eficacia en la administración de inventario

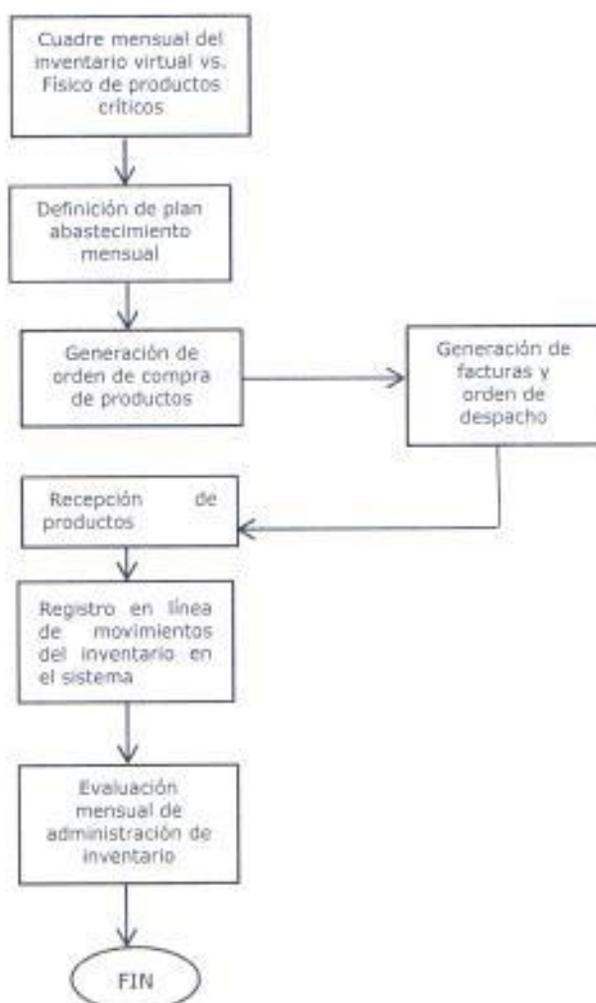
Control Alimentos /  
Bebidas y  
Abastecimiento

Servicios a  
Huéspedes

Administración

Recursos  
Humanos

Proveedores



## 2.3. Definición de indicadores de gestión

Los indicadores de gestión, son una herramienta administrativa, cuantificable o calificable, que permite evaluar el desempeño de variables y objetivos trazados el cual está asociado a metas, a fin de medir el desempeño de la Organización o de una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

### 2.3.1. Maximizar ingresos a través de afiliación de clientes al Hostal

#### 2.3.1.1. % de ingresos por visitas de clientes afiliados (pve)

El presente indicador permite conocer de forma porcentual el aporte a los ingresos del hostal de los clientes afiliados que poseen membresía por alianzas estratégicas con empresas o instituciones educativas.

Para tal efecto en el sistema del hostal se debe verificar que el cliente conste en la base de "Cliente afiliado" a fin de que se apliquen las tarifas preferenciales.

El cálculo del indicador es el siguiente:

$$\% \text{ de Ingresos por visitas de clientes afiliados (pve)} = \frac{\Sigma \text{ de facturación a clientes afiliados}}{\Sigma \text{ de facturación del Hostal}}$$

Dónde:

#### **Σ de facturación a clientes afiliados:**

Es la sumatoria de ingresos en dólares que percibió el hostal por recibir clientes que pertenece a una o varias empresas aliadas, por concepto de: alquiler de habitaciones, servicio de restaurante, bar o lavandería.

#### **Σ de facturación del Hostal:**

Es el total en dólares que percibe el hostal por los servicios/productos que ofrece a los clientes.

#### 2.3.1.2. % de descuento aplicado a clientes afiliados (pde)

Este indicador permite conocer el porcentaje de descuento aplicados a los clientes que visitaron e hicieron uso de los servicios del hostal a través de empresas aliadas, a fin de tener una visión referente a los ingresos que dejó de percibir el Hostal por dicho concepto.

El indicador se calcula de la siguiente forma:

$$\% \text{ de descuentos por clientes afiliados (pde)} = \frac{\Sigma \text{ Dscto}}{(\Sigma \text{ Total Facturación del Hostal} + \Sigma \text{ Dscto})}$$

Dónde:

**$\Sigma$  Dscto:**

Corresponde al total en dólares por concepto de "Descuento a clientes afiliados" que se aplicó en la facturación de servicios o productos percibidos por clientes que visitaron el hostel por alianzas estratégicas.

**$\Sigma$  de facturación del Hostel:**

Es el total en dólares que percibe el hostel por los servicios/productos que ofrece a los clientes.

### 2.3.1.3. Promedio de tasa ocupacional de las habitaciones del hostel (pth)

Este indicador permite identificar la eficiencia de los planes de acción y objetivos empresariales enfocados a mejorar la productividad del hostel, lo cual se refleja en el % de la tasa ocupacional de las habitaciones, la misma que debe estar dentro de los límites establecidos por la Gerencia.

El indicador se mide de la siguiente forma:

$$\text{Promedio de tasa ocupacional de las habitaciones del hostel (pth)} = \frac{\text{Promedio de Hab. ocupadas por clientes}}{\text{Cantidad de Hab. del hostel} - \text{Promedio de Hab. en mantenimiento}}$$

Dónde:

**Promedio de Hab. ocupadas por clientes:**

Corresponde a cantidad promedio de habitaciones ocupadas por los clientes en un determinado periodo.

**Cantidad de Hab. del hostel:**

Representa la cantidad de habitaciones que posee el hostel disponible para los turistas.

**Promedio de Hab. en mantenimiento:**

Representa el promedio de aquellas habitaciones que no deben ser consideradas para el cálculo del indicador, por tratarse de habitaciones en reparación o adecuación.

## 2.3.2. Alcanzar excelencia en el servicio al cliente

### 2.3.2.1. % de clientes insatisfechos con el servicio (pci)

Este indicador permite visualizar de forma porcentual aquellos clientes que estuvieron insatisfechos con el servicio recibido del hostel, a fin de establecer planes de remediación.

El cálculo del indicador es el siguiente:

$$\begin{array}{l} \text{\% de clientes} \\ \text{insatisfechos con el} \\ \text{servicio (pci)} \end{array} = \frac{\text{Cantidad de clientes insatisfechos}}{\text{Cantidad de clientes encuestados}}$$

Dónde:

**Cantidad de clientes insatisfechos:**

Representa la cantidad de clientes que indicaron no estar satisfechos con el servicio recibido en la encuesta realizada.

**Cantidad de clientes encuestados:**

Representa la cantidad de clientes que recibieron servicios del hostel por: alquiler de habitaciones, salón de evento, restaurante, lavandería, etc y que fueron encuestados.

### 2.3.2.2. Promedio de satisfacción de clima laboral (nsc)

Para este indicador se requieren los resultados de la encuesta de clima laboral, la cual se realiza semestralmente y de forma anónima a todo el personal.

La importancia del indicador radica en conocer el grado de satisfacción de los empleados con respecto al modelo de negocio, cultura de servicio, liderazgo, plan de negocio, programas dirigidos al personal, etc , a fin de tomar acciones correctivas de inmediato en caso de requerirlo.

El indicador se mide de la siguiente forma:

$$\begin{array}{l} \text{Promedio} \\ \text{satisfacción de clima} \\ \text{laboral (nsc)} \end{array} \text{ de} = \frac{\sum \text{notas de encuesta}}{(\text{Cantidad de empleados encuestados})}$$

Dónde:

**Σ notas de encuesta:**

Representa la sumatoria de la calificación obtenida en la encuesta de clima laboral al personal fijo del hostel.

**Cantidad de empleados encuestados:**

Representa la cantidad de trabajadores que forman parte de la nómina del hostel y que fueron encuestados.

### 2.3.2.3. % de Cumplimiento de programas de capacitación (pcp)

Este indicador permite verificar si el programa de capacitación continua se está cumpliendo según la meta establecida, a través del monitoreo continuo de la horas de formación del recurso humano que colabora en el hostel.

El indicador se mide de la siguiente forma:

$$\% \text{ de Cumplimiento de programas de capacitación (pcp)} = \frac{\Sigma \text{ horas reales de capacitación}}{\Sigma \text{ horas planificadas de capacitación}}$$

Dónde:

**$\Sigma$  horas reales de capacitación:**

Representa las horas reales invertidas en capacitación en jornada laboral y no laboral.

**$\Sigma$  horas planificadas de capacitación:**

Es el total de horas planificadas para capacitación.

### 2.3.2.4. % de cumplimiento de requerimiento de clientes (pcr)

La relevancia de este indicador radica en conocer el nivel de compromiso de los empleados en atender los requerimientos de los clientes, tales como: medicinas, información turística, etc.

El indicador se calcula de la siguiente forma:

$$\% \text{ de cumplimiento de requerimiento de clientes (pcr)} = \frac{\text{Cantidad de requerimientos atendidos}}{\text{Cantidad de requerimientos}}$$

Dónde:

**Cantidad de requerimientos atendidos:**

Representa la cantidad de requerimientos que de acuerdo a bitácora llevada en recepción fueron atendidos por el personal de turno.

**Cantidad de requerimientos:**

Representa la cantidad de requerimientos que de acuerdo a bitácora llevada en recepción fueron solicitados por los clientes.

### 2.3.2.5. % de requerimientos atendidos dentro de tiempo (par)

Este indicador mide de forma porcentual los requerimientos atendidos dentro de los tiempos.

El indicador se calcula de la siguiente forma:

$$\% \text{ de requerimientos atendidos dentro de tiempos (par)} = \frac{\text{Cantidad de requerimientos atendidos en tiempo}}{\text{Cantidad de requerimientos}}$$

Dónde:

**Cantidad de requerimientos atendidos en tiempo:**

Representa la cantidad de requerimientos atendidos dentro de los tiempos estipulados por la alta Gerencia.

**Cantidad de requerimientos:**

Representa la cantidad de requerimientos que de acuerdo a bitácora llevada en recepción fueron solicitados por los clientes.

### CAPÍTULO 3:

## DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL TABLERO DE INDICADORES

### 3.1. Desarrollo de plantillas para ingreso de datos

#### 3.1.1. Maximizar ingresos a través de afiliación de clientes al Hostal

##### 3.1.1.1. % de ingresos por visitas de clientes afiliados (pve)

Tabla: Cliente		Base de datos: Hostal		
Id_Cliente	Nombre	Apellido	País	fecha de Nacimiento
1	Mercedes	Pérez	Ecuador	01/09/1980
2	Jandry	Moreta	Ecuador	10/04/1979
3	Milene	Sarmiento	Ecuador	15/03/1978
...	...	...	...	...

Tabla: Empresa aliada		Base de datos: Hostal
Id_empresa aliada	RUC	Razón social
1	0921557518001	Colegio ATI II Pillahuaso
2	0921887518001	Lubricadora "Ayacucho"
3	0921677517001	Escuela "Garabatos"
...	...	...

Tabla: Empleado Base de datos: Hostal						
Nr o.	Nombre	Apellido	Fecha Ingreso	Fecha Salida	Cargo	Vende dor
1	Roxanna	Pérez	10/01/2005		Gerente General	
2	Priscilla	Morán	10/02/2008		Secretaria	
...	...	...	...	...	...	...



Tabla: Clientes_X_Empresa_Aliada Base de datos: Hostal				
Nro.	id_cliente	id_empresa aliada	Id empleado	fecha_alianza
1	1	1	20	01/08/2012
2	2	1	20	10/09/2012
...	...	...	...	...



Tabla: Factura Base de datos: Hostal							
ID	No. factura	Fecha	Id cliente	Valor factura	iva	Total factura	temp orad a
15	1	01-ene-11	1	\$ 25,00	\$ 3,00	\$ 28,00	ALTA
16	2	01-ene-11	2	\$ 5,00	\$ 0,60	\$ 5,60	ALTA
...	...	...	...	...	...	...	...



Tabla: Detalle_Factura Base de datos: Hostal									
ID	No. Fac t.	ite m	Id product o	Descripc ión	Cant	valor unitario	Total antes dscto	Dscto	Total
38	1	1	1	Habitaci ones	1	\$ 25,00	\$ 25,00	\$0	\$ 25,00
39	2	1	2	Almuerz os	2	\$ 2,50	\$ 5,00	\$0	\$ 5,00
40	3	1	3	Desayun os	2	\$ 2,00	\$ 4,00	\$0	\$ 4,00



### 3.1.1.2. % de descuentos aplicados a clientes afiliados (PDE)

Aplican las plantillas detalladas en el ítem 3.1.1.1.

### 3.1.1.3. Promedio de tasa ocupacional de las habitaciones del hotel (PTH)

Tabla: Movimiento_Habitaciones		Base de datos: Hostal			
Id	Número habitación	Tipo habitación	id_cliente	Fecha	
1	1	SIMPLE	1	10-ene-12	
2	1	SIMPLE	2	12-ene-12	
3	2	MATRIMONIAL	3	13-ene-12	

## 3.1.2. Alcanzar excelencia en el servicio al cliente

### 3.1.2.1. % de clientes insatisfechos con el servicio (pci)

Tabla: Encuesta_Cliente		Base de datos: Hostal				
Nro.	fecha encuesta	Nivel comunicación	Nivel servicio	Nivel empatía	Id cliente	Satisfecho con Servicio
21	01-ene-11	2	5	5	1043	SI
22	01-ene-11	2	4	5	1	SI
23	01-ene-11	2	4	2	1041	SI
24	01-ene-11	5	2	5	1042	SI
...	...	...	...	...	...	...

### 3.1.2.2. Promedio de satisfacción de clima laboral (nsc)

Tabla: Encuesta_Empleado		Base de datos: Hostal					
Nro.	fecha encuesta	Nivel crecimiento laboral	Nivel comunicación con superiores	Nivel respeto del tiempo	Nivel ambiente de trabajo	Nivel capacitación	Promedio encuesta
1	01-jun-11	1	5	5	4	2	3

## 3.1.2.3. % de Cumplimiento de programas de capacitación (pcp)

Tabla: Base de datos: Hostal		Marcaciones		
Id Empleado	Evento	Fecha_Hora	IP	Lugar de Marcación
1	Ingreso	10/01/2012 9:00 am	130.10.2.11	Matriz
1	Salida Lunch	10/01/2012 13:00 pm	130.10.2.11	Matriz
1	Retorno Lunch	10/01/2012 14:00 pm	130.10.2.11	Matriz
...	...	...	...	...

Tabla: Base de datos: Hostal		Capacitación		
Nro.	Capacitación	Instructor	Total Horas	
105	Excelencia del servicio	Lic. Nemen Quinteno	24	
106	Turismo comunitario	Lic. Olga Sánchez	8	
107	Liderazgo	Dr. Angela Medina	36	
...	...	...	...	...

Tabla: Base de datos: Hostal		Control_Capacitacion		
Id Empleado	Id Capacitación	Evento	Fecha_Hora	
1	105	Ingreso	10/01/2012 9:00 am	
1	105	Salida Lunch	10/01/2012 13:00 pm	
1	105	Retorno Lunch	10/01/2012 14:00 pm	
...	...	...	...	...

### 3.1.2.4. % de cumplimiento de requerimiento de clientes (pcr)

Tabla:		Bitacora_Requerimientos			
Base de datos: NA ( Control Manual)					
No	Empleado Recepta	Empleado atiende	fecha requerimiento	Hora pedido	Hora atención
1	Roxanna Sarmiento	Juan Pérez	01-jun-11	10:00	10:20
2	Roxanna Sarmiento	Juan Pérez	01-jun-11	13:15	13:50
3	Roxanna Sarmiento	Juan Pérez	01-jun-11	14:45	15:00
...			...		

### 3.1.2.5. % de requerimiento atendidos dentro de tiempos (par)

Aplican las estructuras indicadas en el punto anterior.

## 3.2. Implementación a través de una aplicación “código abierto”

Para la implementación del tablero de control se realizó la respectiva investigación sobre las herramientas disponibles en el mercado, con la finalidad de seleccionar la que más se ajusta a las necesidades del Hostal y se seleccionó Qlikview por los beneficios que se detallan a continuación.

### 3.2.1. Beneficios de Qlikview

QlikView, es una herramienta de Business Intelligence (BI o Inteligencia de negocio) que permite generar cuadros de mandos, informes y gráficas con las que puede interactuar a tiempo real. Gracias a ello, se podrá conocer cómo va determinada área del negocio al instante y generar informes y todo tipo de gráficas perfectamente detalladas, según las necesidades.

QlikView utiliza una tecnología patentada de memoria asociativa, que es la base de su plataforma de BI. Con esta tecnología, se eliminan virtualmente los problemas de complejidad que afectan a las herramientas tradicionales de BI.

Con QlikView los usuarios finales pueden consolidar diferentes fuentes de datos, realizar búsquedas asociativas, visualizar y analizar respuestas a preguntas esenciales.

El enfoque en memoria de QlikView permite a los usuarios finales un gran nivel de autoservicio, creando fácilmente su propia vista de datos y generando sus propias búsquedas y consultas a su gusto.

Esto además libera al departamento de TI para que se centre en su capacidad de administración y despliegue y no en atender a una interminable lista de pedidos de modificación de informes.

La relación de QlikTech con sus partners se basa en tres pilares fundamentales —Capacitación, Mercado y Ventas— con soporte para todos y cada uno de los puntos. Como partner, QlikTech le:

- Capacita a través de un respaldo continuo, una formación técnica y en ventas y una certificación para la creación de soluciones QlikView complementarias
- Afianza su Mercado con soluciones informáticas de conciencia de marca, aplicaciones líder en marketing de clientes, etc
- Ayuda a Vender soluciones de forma más eficaz al suministrarle herramientas de ventas que le aportarán una mayor autosuficiencia y facilitarán el compromiso con el equipo de ventas de QlikTech

### **3.3. Integración de la base de datos del negocio con el Tablero de indicadores**

Como QlikView opera totalmente en memoria, puede combinar datos procedentes de muy diversas fuentes con un alto rendimiento, independiente de la forma en que esas fuentes funcionen. Se pueden combinar fuentes de diferentes bases de datos: Oracle, SQL Server, Bases de Datos a través de ODBC, MySQL, etc. y datos de archivos planos y Excel. Cómo los datos se conservan en memoria se puede acceder rápidamente a los datos.

Para efecto de implementación de la solución detallada en la presente tesis, se seleccionó la herramienta Qlikview y la implementación se realizará utilizando la base Access mediante una conexión ODBC.

### **3.4. Diseño de gráficos gerenciales**

Los gráficos son representaciones gráficas de datos numéricos y existen diversos tipos, los cuales se explicarán a continuación:

#### **3.4.1. Gráfico de Barras**

El diagrama de barras, también conocido como diagrama de columnas, es una forma de representar gráficamente un conjunto de datos o valores y está conformado por barras rectangulares de longitudes proporcionales a los

valores representados. Los gráficos de barras son usados para comparar dos o más valores. Las barras pueden orientarse vertical u horizontalmente.

### **3.4.2. Gráfico de Líneas**

Los gráficos de líneas muestran una serie como un conjunto de puntos conectados mediante una línea. Los valores se representan por el alto de los puntos con relación al eje Y. Las etiquetas de las categorías se presentan en el eje X. Los gráficos de líneas suelen utilizarse para comparar valores a lo largo del tiempo.

### **3.4.3. Gráfico de Pastel**

Los gráficos circulares, también llamados gráficos de pastel o gráficas de 360 grados, son recursos estadísticos que se utilizan para representar porcentajes y proporciones. El número de elementos comparados dentro de un gráfico circular puede ser de más de 5, y los segmentos se ordenan de mayor a menor, iniciando con el más amplio a partir de las 12, como en un reloj.

Una manera fácil de identificar los segmentos es sombreando de claro a oscuro, donde el de mayor tamaño es el más claro y el de menor tamaño, el más oscuro.

Se utilizan en aquellos casos donde interesa no sólo mostrar el número de veces que se da una característica o atributo de manera tabular sino más bien de manera gráfica, de tal manera que se pueda visualizar mejor la proporción en que aparece esa característica respecto del total.

## **3.5. Diseño de plantilla de informes/memorando gerenciales**

**INFORME/MEMORANDO PRELIMINAR**  
**HS-AYB-2012-01**



- \* Favor recordar que en caso de no recibir sus respuestas en 3 días el presente informe será enviado como Definitivo

Tipo de Control: Limpieza

Nivel: ALTA

Puntuación: 30/30

**1. Antecedentes**

...

**2. Conclusiones**

...

**3. Recomendaciones**

...

**4. Anexos**

...

**Elaborado por**

**Jefe**

**AVISO DE CONFIDENCIALIDAD:** La presente información es de uso exclusivo para el personal que forma parte de la nómina del Hostal, está prohibida su reproducción parcial o total

## CAPÍTULO 4:

### IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN EN EL HOSTAL SORAYA

#### 4.1. Levantamiento de información

Para la implementación del tablero de control fue necesario efectuar el levantamiento de información de los procesos involucrados, para tal efecto se manejaron encuestas con preguntas abiertas y cerradas al personal del hostal.

Estrategia	Proceso	Subproceso
Maximizar ingresos a través de afiliación de clientes al Hostal	Convenio contractual con aliados estratégicos	Lanzamiento de campañas de marketing para captar de clientes afiliados
	Facturación a clientes afiliados	Búsqueda, selección y cierre contractual de alianzas estratégicas. Registro, aplicación de descuentos y cierres contables.
Alcanzar excelencia en el servicio al cliente	Encuesta de clima laboral	Definición de encuesta, aplicación, evaluación de resultados y plan de acción.
	Programas de Capacitación continua	Evaluación de cumplimiento de objetivo en plan de negocio y difusión
		Planificación de programas de capacitación
		evaluación de presupuesto y aprobación del programa de capacitación
Atención de requerimiento de clientes	Evaluación de cursos de capacitación y de los asistentes Evaluación de cumplimiento de objetivo en plan de negocio y difusión Control de atención de requerimientos de clientes	



## ENCUESTA AL CLIENTE INTERNO HOSTAL "SORAYA"

<b>Proceso:</b>	Convenio contractual con aliados estratégicos	<b>Código:</b> HS-SH-001
<b>Subproceso:</b>	Lanzamiento de campañas de marketing para captar aliados estratégicos	

Pregunta	SI	NO	Respuesta
Cuál es el procedimiento que utilizan para el lanzamiento de campañas para captar aliados estratégicos?			
Existe frecuencia para lanzamiento de campañas publicitarias?			
Cuáles son los medios de difusión para el lanzamiento de campañas publicitarias?			
Cómo se evalúa el éxito o fracaso de las campañas publicitarias?			
Qué cargo evalúa el éxito o fracaso de las campañas publicitarias?			
Considera eficaz y eficiente el procedimiento actual?			
Cuáles serían sus recomendaciones para aplicar mejoras en los procesos actuales referente al lanzamiento de campañas?			
<b>Elaborado por:</b> Roxanna Sarmiento	<b>Aprobado por:</b> Roxanna Sarmiento		<b>Fecha:</b> 31/12/2012



## ENCUESTA AL CLIENTE INTERNO HOSTAL "SORAYA"

<b>Proceso:</b>	Convenio contractual con aliados estratégicos	<b>Código:</b>	HS-SH-002
<b>Subproceso:</b>	Búsqueda, selección y cierre contractual de alianzas estratégicas		

Pregunta	SI	NO	Respuesta
<b><u>Búsqueda de empresas para alianzas estratégicas</u></b>			
Cómo se realiza el análisis del mercado para seleccionar empresas para alianza estratégica?			
Cuál es el procedimiento/criterio que se aplica para seleccionar aspirantes a posibles alianzas?			
Cuál(es) son los cargos responsables de la búsqueda de empresas para establecer alianzas estratégicas?			
<b><u>Selección de empresas para alianzas estratégicas</u></b>			
Cuál es el procedimiento para la selección de empresas para alianzas estratégicas?			
Cuál(es) son los cargos responsables de la selección de empresas para establecer alianzas estratégicas?			
Existe algún documento institucional que formalice el proceso de selección?			
Cómo se evalúa la rentabilidad de la alianza?			
<b><u>Cierre contractual de alianzas estratégicas</u></b>			
Existe un contrato que defina obligaciones y derechos que conlleva la alianza estratégica?			
Está notariado el contrato?			
Cuál es el periodo de vigencia del contrato?			
Cuál es la frecuencia de actualización / revisión del contrato?			
Existe tope de clientes por empresa aliada? Cuál es el tope?			
Tiene costo para las empresas el establecer alianza estratégica con el hostel?			
<b>Elaborado por:</b>	Roxanna Sarmiento		<b>Aprobado por:</b>
			Roxanna Sarmiento
			<b>Fecha:</b>
			31/12/2012



## ENCUESTA AL CLIENTE INTERNO HOSTAL "SORAYA"

<b>Proceso:</b>	Facturación a clientes afiliados	<b>Código:</b> HS-SH-003
<b>Subproceso:</b>	Registro, aplicación de descuentos y cierres contables	

Pregunta	SI	NO	Respuesta
<b>Registro en sistema</b>			
En qué sistema se registran los clientes que gozan de servicios por alianza estratégica?			
Cómo se asegura el cajero que el cliente tiene membresía de las empresas aliadas?			
En qué sistema se registran los servicios/productos que se facturan a clientes con membresías?			
<b>Facturación y aplicación de descuentos</b>			
Cuál es el procedimiento para la facturación de productos/servicios?			
Existe aprobación manual para la facturación de clientes con membresía?			
La aplicación de descuentos en el línea?			
Cuál es la frecuencia de revisión de descuentos?			
La revisión de descuentos está asociado a la revisión del contrato?			
<b>Cierre contable</b>			
Se calcula IVA sobre los descuentos?			
Cómo afecta los estados financieros la aplicación de descuentos?			
Existe evaluación costo/beneficio sobre la aplicación de descuentos vs. ingresos?			
Qué cargo es reposable de velar por la rentabilidad de la estrategia?			
Cómo se declara al SRI los descuentos por membresía?			
Cuál es el procedimiento para la aplicación de descuentos por membresías?			
<b>Elaborado por:</b> Roxanna Sarmiento	<b>Aprobado por:</b> Roxanna Sarmiento		<b>Fecha:</b> 31/12/2012



## ENCUESTA AL CLIENTE INTERNO HOSTAL "SORAYA"

<b>Proceso:</b>	Encuesta de clima laboral	<b>Código:</b> HS-RH-001
<b>Subproceso:</b>	Definición de encuesta, aplicación, evaluación de resultados y plan de acción	
<b>Pregunta</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Definición de encuestas</b>		
Cuáles son las premisas para la encuesta de clima laboral?		
Qué cargo es responsable de elaborar la encuesta de clima laboral?		
Cuál es el procedimiento para definir la encuesta de clima laboral?		
Con qué frecuencia se actualiza la encuesta de clima laboral?		
Existe normativa institucional que formalice el procedimiento de encuesta de clima laboral?		
<b>Aplicación de encuesta de clima laboral</b>		
Todo el personal participa en la encuesta de clima laboral?		
Dónde se realiza la encuesta de clima laboral?		
La encuesta se realiza en horario laborable?		
La encuesta es anónima?		
Se reciben sugerencias del personal en la encuesta?		
Con qué frecuencia se efectúa la encuesta de clima laboral?		
<b>Evaluación de resultados</b>		
Qué cargo es responsable de evaluar los resultados del clima laboral?		
Cómo se comunica a la organización los resultados de la encuesta de clima laboral?		
Cuál es el plazo a partir de la encuesta para presentar los resultados a la alta Gerencia?		
<b>Plan de acción</b>		
Quién define el plan de acción de mejorar como resultado de la encuesta de clima laboral?		
Qué cargo evalúa y monitorea el cumplimiento del plan de acción?		
El plan de acción es difundido a todo el personal?		
<b>Elaborado por:</b>	Roxanna Sarmiento	<b>Aprobado por:</b> Roxanna Sarmiento
		<b>Fecha:</b> 31/12/2012









## ENCUESTA AL CLIENTE INTERNO HOSTAL "SORAYA"

<b>Proceso:</b>	Programas de Capacitación continua	<b>Código:</b> HS-RH-004
<b>Subproceso:</b>	Evaluación de cursos de capacitación y de los asistentes	

Pregunta	SI	NO	Respuesta
<b><u>Evaluación de cursos de capacitación</u></b>			
Qué cargo evalúa los cursos de capacitación?			
Qué premisas se evalúan sobre los cursos de capacitación?			
Cuál es el plazo para conocer la evaluación de los cursos?			
Qué mejoras se obtienen de la evaluación?			
Quién (es) evalúan los cursos de capacitación?			
Cuál es el procedimiento para evaluar los cursos de capacitación?			
Cuáles son las escalas de evaluación?			
Qué ocurre en caso de baja calificación a los cursos de capacitación?			
<b><u>Evaluación de los asistentes al curso de capacitación</u></b>			
Cómo se evalúan a los asistentes al curso de capacitación?			
Qué ocurre en caso de no aprobar el curso de capacitación?			
La sanción por no aprobar el curso está definida contractualmente?			
El empleado conoce las sanciones por no aprobar los cursos de capacitación?			
Todos los cursos evalúan a los participantes?			
<b>Elaborado por:</b> Roxanna Sarmiento	<b>Aprobado por:</b> Roxanna Sarmiento		<b>Fecha:</b> 31/12/2012



## ENCUESTA AL CLIENTE INTERNO HOSTAL "SORAYA"

<b>Proceso:</b>	Programas de Capacitación continua	<b>Código:</b> HS-RH-005
<b>Subproceso:</b>	Evaluación de cumplimiento de objetivo en plan de negocio y difusión	

Pregunta	SI	NO	Respuesta
<b><u>Evaluación del cumplimiento de objetivos empresariales</u></b>			
Qué cargo es responsable de monitorear el cumplimiento del plan de negocio?			
Cómo impacta el incumplimiento del objetivo de capacitación continua?			
Quién establece la meta del objetivo?			
Con qué frecuencia se evalúa el techo del objetivo empresarial de los programas capacitación continua?			
Qué mide el objetivo empresarial?			
<b><u>Difusión del cumplimiento del objetivo</u></b>			
A qué niveles se difunde el cumplimiento del objetivo de programas de capacitación continua?			
Considera que debe incluir o retirarse a algún nivel que no debe tener conocimiento del cumplimiento?			
Qué mejoras aplicaría el procedimiento actual?			
<b>Elaborado por:</b>	Roxanna Sarmiento	<b>Aprobado por:</b>	Roxanna Sarmiento
			<b>Fecha:</b> 31/12/2012



## 4.2. Implementación del sistema en el hostal

La implementación de tableros de control en el Hostal "Soraya", se realizó a través de Qlikview Edición Personal y mediante conexión OBDB a Access, cuyo presupuesto fue de \$0.00 debido a que la versión Personal de QlikView, permite descargar de forma gratuita una versión completa de la herramienta de análisis; la misma que incluye todo lo necesario para el desarrollo de una aplicación a medida.



A continuación se detalle un breve resumen de los beneficios de Qlikview que le brindaron ventaja competitiva frente a otras herramientas:

Qlikview una herramienta de Business Intelligence que permite a las organizaciones medir, monitorear y realizar un seguimiento de procesos clave dentro de la empresa. Los cuadros de mando con QlikView, poseen una interfaz interactiva y de fácil uso, basada en clicks de ratón, lo cual concede a los usuarios un acceso instantáneo a métricas del más alto nivel.



Los cuadros de mando con QlikView BI ofrecen sencillez real, al instante, con un sólo clic, y que está diseñado para todos los usuarios, con independencia de su nivel informático.

El uso de cuadros de mando con QlikView añadirá al Hostal "Soraya" valor con rapidez, al mismo tiempo que desarrolla, modifica, despliega y utiliza aplicaciones de inteligencia de negocio.

Entre las funcionalidades de los cuadros de mando QlikView están las siguientes:

- Moviliza la inteligencia del usuario.
- Rápido de implementar, fácil de usar.
- Arquitectura única para cuadros de mando, análisis e informes. Simplicidad.
- Integra todos los datos para el análisis.
- ROI inmediato.

## 4.3. Evaluación de resultados Tablero de indicadores

#### 4.3.1. Maximizar ingresos a través de afiliación de clientes al Hostal

La evaluación de resultados del tablero de control se realiza tomando como base el objetivo meta vs. el objetivo alcanzado según la frecuencia del mismo y se encontró lo siguiente:

- El % de ingresos en la facturación por clientes afiliados es el esperado al cierre del año.
- El % de descuento aplicado a los clientes afiliados está dentro de los márgenes establecidos por la alta Gerencia y no afecta negativamente los ingresos del Hostal
- El promedio de la tasa ocupacional culminó con éxito al cierre del año, pero requiere un plan de acción inmediato que concentre los esfuerzos del personal del Hostal en concretar alianzas con empresas o instituciones educativas en la región Sierra que incremente los ingresos en la temporada baja.

Nombre indicador	Unid	Frec.	Obj. Meta	OBJETIVO REAL AÑO 2011											
				TEMPORADA ALTA (TA)					TEMPORADA BAJA (TB)					TA	
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct		Nov
% de ingresos por visitas de clientes afiliados (pve)	%	Mensual	Objetivo Techo: TA: 25% TB: 15%	48%	23%	23%	19%	24%	28%	22%	21%	36%	18%	15%	40%
% de descuentos aplicados a clientes afiliados (pde)	%	Mensual	Objetivo Techo: TA: 4% TB: 3%	3,99%	1,55%	1,39%	2,59%	2,09%	2,85%	2,3%	2,3%	3,60%	1,5%	1,27%	3,36%
Promedio de tasa ocupacional de las habitaciones del hostal (pgh)	%	Mensual	Objetivo Pico: TA: 75% TB: 35%	90,6%	88,3%	88,3%	84,2%	70,7%	54,3%	28,8%	29,3%	23,7%	21,10%	44,70%	75,2%

Tabla No. 14 Resultado de Indicadores Objetivo # 1

Fuente: Propia



Gráfico No. 10 Pantalla Principal en Qlikview Objetivo # 1

Fuente: Propia



Gráfico No. 11 Pantalla de indicadores en Qlikview del Objetivo # 1  
Fuente: Propia

Es importante resaltar la cultura de servicio y colaboración por parte del personal que trabaja en el hostel quienes apoyaron con toda la información solicitada, logrando plasmar los objetivos y los resultados de la medición, representando un gran aporte al establecimiento de un esquema de acciones correctivas que permitan alinear la estrategia con la operativa y a su vez concientiza en todo el personal que no es suficiente contar con una excelente estrategia sin contar con un plan de ejecución que permita alcanzarla.

#### 4.3.2. Alcanzar excelencia en el servicio al cliente

En base a los resultados obtenidos se evidencia que los indicadores fueron mejorando continuamente, por lo cual al cierre del año se cumplió con cuatro (4) de los cinco(5) indicadores planteados por la Gerencia, entre las novedades encontradas en la evaluación del tablero de control están las siguientes:

- El indicador que mide el % de clientes insatisfechos requiere un plan de acción inmediato, enfocando los esfuerzos en mejorar el tiempo de atención de los requerimientos de los turistas.
- El indicador de clima laboral y el indicador que mide el cumplimiento del programa de capacitación muestran resultados exitosos.

Nombre indicador	Un d	Frec.	Obj. Meta	OBJETIVO REAL AÑO 2011											
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
% de clientes insatisfechos con el servicio (pci)	%	Mensual	Objetivo o techo: 15%	El proceso fue implementado a partir de Oct-11									37,5 %	25%	17,5 %
Promedio de satisfacción de clima laboral (nsc)	%	Semestral	Objetivo o Piso: 90%						93,04 %						90,43 %
% de Cumplimiento de programas de capacitación (pcp)	%	Mensual	Objetivo o Piso: 80%	El proceso fue implementado a partir de Oct-11									100%	100 %	100 %
% de cumplimiento de requerimiento de clientes (pcr)	%	Mensual	Objetivo o Piso: 92%										100%	90%	100 %
% de requerimientos atendidos dentro de tiempos (par)	%	Mensual	Objetivo o Piso: 94%										80%	70%	62,5 %

Tabla No. 15 Resultado de Indicadores Objetivo # 2  
Fuente: Propia



Gráfico No. 12 Pantalla Principal en Qlikview Objetivo # 2  
Fuente: Propia



Gráfico No. 13 Pantalla de indicadores en Qlikview del Objetivo # 2  
Fuente: Propia

La metodología del Cuadro de Mando o Tablero de Control hace un gran aporte en la implementación de acciones a tomar por parte de los mandos medios y alta Gerencia, al tener una visión del sentir de sus empleados y clientes lo cual es el activo más importante que posee el Hostal.

#### 4.4. Factores críticos y de éxitos de los resultados

A continuación se identifican los factores cuyo funcionamiento permitirán la implantación de las estrategias determinadas, para lo cual se consideran factores internos y externos del Hostal, así como actividades dentro de la organización que se deben realizar con especial atención.

Debemos distinguir entre FE (Factores de Éxito) y FCE (Factores Críticos de Éxito).

**OBJETIVOS:** Fines hacia los cuales se dirige el esfuerzo de la Organización.

**FE:** Factor de Éxito: es algo que debe ocurrir (o debe no ocurrir) para conseguir un objetivo.

**FCE:** Factor Crítico de Éxito: Un Factor de Éxito se dice que es crítico cuando es necesario su cumplimiento para los objetivos de la organización.

##### Misión:

- Ser el Hostal líder en la provincia de Santa Elena en ofrecer servicio completo de hospedaje y alquiler para eventos privados, que supere las expectativas de los turistas, manteniendo un trato personalizado con altos estándares de calidad e higiene que permitan lograr fidelidad en los clientes a través de una cultura de servicio instaurada en los trabajadores.

**Objetivos:**

- Ofrecer un servicio completo de hospedaje y entretenimiento que supere las expectativas de los turistas a través de un trato cordial y personalizado hacia el cliente.
- Mantener rigurosos estándares de calidad e higiene en cada una de los servicios que ofrece el Hostal
- Lograr fidelidad en los clientes a través de programas continuos de seguimiento y gestión
- Crear cultura de servicio y sentido de pertenencia del Hostal hacia los empleados lo cual se refleja en su trabajo diario.

**Identificación de Factores Críticos de Éxito:**

- Motivar a los empleados del hostal a demostrar en cada gesto un trato cordial y amable al cliente lo cual debe formar parte de una cultura de servicio.
- Generar iniciativas que movilicen a los turistas a la Provincia de Santa Elena y que gocen todos los servicios que ofrece el Hostal.
- Aumentar significativamente el apoyo y seguimiento a los programas para captar empresas o instituciones aliadas ofreciendo paquetes turísticos con beneficios para el cliente y que impacten positivamente los ingresos del Hostal.
- Establecer políticas internas que permitan afrontar con éxito el desafío de mantener siempre altos estándares de calidad e higiene en el 100% de servicios que ofrece el Hostal.
- Consolidar la presencia interprovincial de turistas en temporada baja y lograr un aporte relevante en los ingresos del Hostal.

Cabe señalar que una vez definida la lista de FCE se deben enumerar las actividades o tareas que los niveles correspondientes consideran necesario ejecutar eficiente y eficazmente para alcanzar con éxito los FCE en los que se desglosó la Misión del Hostal.

#### 4.5. Presentación de informes/memorandos gerenciales

## INFORME/MEMORANDO PRELIMINAR HS-INF-ADM-2013-01

Favor recordar que en caso de no recibir sus respuestas en 3 días el presente informe será enviado como Definitivo



Nombre: Evaluación de Estrategia "Alianza con empresas o instituciones educativas"

Área de Control: Marketing

Situación: 30/30

Clasificación:

ALTA

### Antecedentes

1. El Hostal como parte de su estrategia empresarial instauró un Sistema de Tablero de Control, a fin de tener una visión real del desempeño del negocio en las diferentes áreas y tomar acciones correctivas según lo amerite.

### Conclusiones

1. Los ingresos percibidos por clientes que poseen membresía por alianza estratégico son los esperados por la alta Gerencia, cumpliendo al cierre del año 2011 el objetivo planteado.



2. Se analizó el 100% de facturas emitidas desde Ene-11 a Dic-11 en todos los servicios que ofrece el Hostal.

### Recomendaciones

1. Establecer un plan de acción y normarlo en el respectivo documento institucional el cual se difunda al personal a fin de conocer la relevancia del objetivo y el aporte de cada uno en el logro del mismo. (Conclusión 2.1)

### Anexos



LA-ADM-2013-01-01

Elaborado por

Jefe

NOTA DE CONFIDENCIALIDAD: La presente información es de uso exclusivo para el personal que forma parte de la norma del Hostal, está prohibida su reproducción parcial o total.

## MEMORANDO PRELIMINAR HS-MEM-ADM-2013-01

Favor recordar que en caso de no recibir sus respuestas en 3 días el presente informe será enviado como Definitivo



Forma: Evaluación de Clima Laboral – Apoyo a Objetivo: Cultura de Servicio y Sentido de Pertenencia del Hostal  
 Tipo de Control: Cumplimiento de Objetivos empresariales  
 Situación: 30/30  
 Nivel: **ALTA**

### .- Antecedentes

1. El Hostal como parte de su estrategia empresarial instauró un Sistema de Tablero de Control, a fin de tener una visión real del desempeño del negocio en las diferentes áreas y tomar acciones correctivas según lo amerite.

### .- Conclusiones

1. Se efectuó la encuesta de clima laboral en el segundo semestre del año en curso cuyos resultados fueron satisfactorios, cuyo logro fue de 90/100 alcanzando así la meta planteada de 75%.

El puntaje obtenido por cada competencia se detalla a continuación:



2. Se evaluó el resultado de las encuestas realizadas al 100% de personal que forma parte de la nómina del Hostal.

### .- Recomendaciones

1. Establecer un plan de acción sobre cada una de las competencias en base a las sugerencias obtenidas en la encuesta de clima laboral, e informar. (Conclusión 2:1)

### .- Anexos



MEMO  
5-MEMO-ADM-2013

Elaborado por

Jefe

VISO DE CONFIDENCIALIDAD: La presente información es de uso exclusivo para el personal que forma parte de la nómina del Hostal, esta prohibida su producción parcial o total

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con la implementación de Tableros de Control en el Hostal Soraya, se obtendrán los siguientes beneficios:

### 1.- Documentación institucional de todos los procesos

En base al levantamiento de información realizado los procesos que dan continuidad al negocio están normados en los respectivos documentos institucionales, de tal forma que el conocimiento no está en una sola persona, en su defecto el conocimiento está soportado en los manuales.

### 2.- Programas de mejoramiento continuo

Los indicadores evidencian el resultado de la administración de los recursos, cuyas metas pueden ser fijadas a medida que se cumplen los objetivos, encaminando a la Organización a la excelencia continua reflejada en la satisfacción permanente del cliente e incrementando los ingresos del Hostal.

### 4.- Fortalece la toma de decisiones

Las decisiones de mandos medios y alta Gerencia están soportadas en los resultados de los indicadores los cuales son consultados en tiempo real, de tal forma que los esfuerzos de la organización estarán encaminados en aquellos aspectos críticos para el negocio.

## BIBLIOGRAFÍA

### Referencias bibliográficas:

- Soler, Santos, Henry, (2003). Balanced Scorecard: Implementación del Balanced Scorecard en Intermar Cienfuegos.
- Norton y Kaplan, (1992). El Balanced Scorecard.

### Referencias electrónicas:

- Sistema Nacional de Información.  
Disponible en Internet desde:  
<http://indestadística.sni.gob.ec/>

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos  
Disponible en Internet desde:  
<http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
- Análisis PEST  
Disponible en Internet desde:  
<http://es.wikipedia.org/>
- Soluciones Qlikview  
Disponible en Internet desde:  
<http://www.qlikview.com/es/explore/solutions>

## ANEXOS

- ANEXO 1  
Implementación en Qlikview de los indicadores Objetivo # 1:  
Maximizar ingresos a través de afiliación de clientes al Hostal



Objetivo 1.qvw

- ANEXO 2  
Implementación en Qlikview de los indicadores Objetivo # 2:  
Alcanzar excelencia en el servicio al cliente



Objetivo 2.qvw

- ANEXO 3  
Menú principal de implementación del Tablero de control en Qlikview



Proyecto-QlikView V5.qvw