



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

INSTITUTO DE CIENCIAS MATEMÁTICAS
INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN

TESIS DE GRADO

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED
SCORECARD Y PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA A UNA EMPRESA DE
SERVICIOS DEDICADA AL HOSPEDAJE, AL NORTE DE GUAYAQUIL
AÑO 2009”**

Previa a la obtención del título de:

**INGENIERA EN AUDITORÍA Y CONTROL DE
GESTIÓN ESPECIALIDAD CALIDAD DE PROCESOS**

PRESENTADA POR:

**KATTY SUSANA PERALTA CEDEÑO
MAYRA PAOLA LINDAO CHILÁN**

GUAYAQUIL - ECUADOR

2010

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios porque sin la ayuda de Él, no hubiera podido lograr esta importante meta en mi vida. A mi familia por el apoyo que me han brindado, a mis hijos que son lo primordial en mi vida.

Mayra

Agradezco a Dios por la oportunidad que me dio de haberme preparado en esta prestigiosa Universidad, a mis padres por el amor y el apoyo incondicional, a mis hermanas, sobrinos y amigos por la paciencia que supieron darme.

Katty

DEDICATORIA

*A Dios por llenarme de valor a seguir día a
día.*

*A mi abuelita Zoila que ha sido como una
madre y que me ha dado su apoyo
incondicional.*

*A mis hijos Helen, Ángel y Samuel, que son
mi fuente de inspiración.*

Mayra

*A Dios por todas sus bendiciones que ha
dado a mi vida.*

*A mis padres Diómedes y Ana por el gran
amor y el apoyo que me han brindado
desde que nací.*

*A mis amigos por la amistad y el respeto en
cada momento compartido.*

Katty

TRIBUNAL DE GRADO



Ing. Jaime Lozada
DIRECTOR DE TESIS

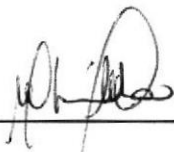


Ing. Jorge Fernandez
DELEGADO

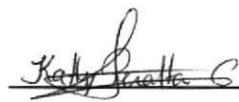
DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestas en esta tesis, nos corresponden exclusivamente; y, el patrimonio intelectual de la misma, a la Escuela Superior Politécnica del Litoral”

(Reglamento de exámenes y títulos profesionales de la ESPOL)



Mayra Lindao Chilán



Katty Peralta Cedeño

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| AGRADECIMIENTO..... | ii |
| DEDICATORIA..... | iii |
| TRIBUNAL DE GRADO..... | iv |
| DECLARACIÓN EXPRESA..... | v |
| ÍNDICE GENERAL..... | vi |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | xii |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | xv |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| JUSTIFICACIÓN..... | 2 |
| RESUMEN..... | 3 |
| | |
| CAPITULO I..... | 5 |
| 1 TEORIA DEL BALANCED SCORECARD Y PLANIFICACION ESTRATEGICA..... | 5 |
| 1.1 <i>Balanced Scorecard</i> | 5 |
| 1.1.1 Orígenes del Balanced Scorecard..... | 6 |
| 1.1.2 Concepto del Balanced Scorecard..... | 7 |
| 1.1.3 Perspectivas del Balanced Scorecard..... | 8 |
| 1.1.1.1 Perspectiva financiera..... | 8 |
| 1.1.1.2 Perspectiva del cliente..... | 9 |
| 1.1.1.3 Perspectiva de procesos internos..... | 9 |

| | | |
|---------|--------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1.1.4 | Perspectiva de aprendizaje organizacional | 10 |
| 1.2 | <i>Enfoque Estratégico</i> | 10 |
| 1.2.1 | Planificación estratégica | 10 |
| 1.2.2 | Análisis PEST | 11 |
| 1.2.3 | Análisis FODA | 11 |
| 1.2.4 | Modelo de las 5 fuerzas de Porter: mercado y competencia..... | 12 |
| 1.2.5 | Identificación de los stakeholders..... | 13 |
| 1.2.6 | Océano azul vs océano rojo | 13 |
| 1.2.7 | Propuesta de valor | 14 |
| 1.2.8 | Declaración de la misión y visión organizacional..... | 14 |
| 1.2.9 | Temas Estratégicos..... | 15 |
| 1.2.10 | Valores organizacionales | 15 |
| 1.3 | <i>Traslado al Balanced Scorecard</i> | 16 |
| 1.3.1 | Matriz del Balanced Scorecard..... | 16 |
| 1.4 | <i>Diagrama SIPOC</i> | 17 |
| 1.5 | <i>Implementación del sistema de gestión de indicadores.</i> | 17 |
| 1.5.1 | Elementos de un BSC | 18 |
| 1.5.2 | OLTP - On-Line Transactional Processing | 21 |
| 1.5.3 | OLAP - On-Line Analytical Processing..... | 21 |
| 1.5.4 | Data Warehouse | 22 |
| 1.5.5 | Datamart | 23 |
| 1.5.5.1 | Tabla de hechos | 23 |

| | | |
|-------------------|---------------------------------------------------------|----|
| 1.5.5.2 | Dimensiones..... | 24 |
| 1.5.5.3 | Esquema de estrella..... | 24 |
| 1.5.5.4 | Esquema copo de nieve..... | 26 |
| 1.5.5.5 | Esquema normalizado..... | 27 |
| 1.5.5.6 | Esquema desnormalizado..... | 27 |
| 1.5.6 | Funciones ETL (extracción, transformación y carga)..... | 28 |
| 1.5.7 | Dashboard..... | 29 |
| 1.5.8 | Modelo Punto..... | 30 |
| CAPITULO II..... | | 31 |
| 2 | DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA..... | 31 |
| 2.1 | <i>Generalidades de la empresa</i> | 31 |
| 2.2 | <i>Historia de la empresa</i> | 32 |
| 2.3 | <i>Misión</i> | 34 |
| 2.4 | <i>Visión</i> | 34 |
| 2.5 | <i>Organigrama estructural</i> | 35 |
| 2.6 | <i>Alcance de la consultoría</i> | 35 |
| 2.7 | <i>Limitaciones</i> | 36 |
| 2.8 | <i>Objetivos</i> | 36 |
| 2.8.1 | Objetivos Generales..... | 36 |
| 2.8.2 | Objetivos Especificos..... | 37 |
| CAPITULO III..... | | 38 |
| 3 | ENFOQUE ESTRATEGICO..... | 38 |

| | | |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1 | <i>Definición del Negocio</i> | 38 |
| 3.2 | <i>Análisis PEST</i> | 39 |
| 3.2.1 | Pronóstico económico..... | 39 |
| 3.2.2 | Pronóstico político..... | 40 |
| 3.2.3 | Pronóstico socio – cultural | 40 |
| 3.3 | <i>Matriz de probabilidad – difusión</i> | 41 |
| 3.4 | <i>Determinación de fortalezas y debilidades</i> | 43 |
| 3.4.1 | Infraestructura..... | 45 |
| 3.4.2 | Recursos Humanos..... | 45 |
| 3.4.3 | Tecnología y sistemas de información..... | 46 |
| 3.4.4 | Abastecimiento..... | 46 |
| 3.4.5 | Logística de Entrada..... | 47 |
| 3.4.6 | Marketing & Ventas..... | 47 |
| 3.4.7 | Servicio al Cliente | 48 |
| 3.5 | <i>Estrategias derivadas del análisis FODA</i> | 48 |
| 3.5.1 | Fortalezas | 48 |
| 3.5.2 | Oportunidades..... | 49 |
| 3.5.3 | Debilidades | 49 |
| 3.5.4 | Amenazas | 50 |
| 3.6 | <i>Modelo de las 5 Fuerzas de Porter: mercado y competencia</i> | 52 |
| 3.6.1 | Nuevos competidores | 54 |
| 3.6.2 | Poder negociador de los proveedores | 54 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.6.3 Poder negociados de los clientes..... | 55 |
| 3.6.4 La amenaza de productos o servicios sustitutos..... | 55 |
| 3.6.5 La rivalidad entre los diferentes competidores..... | 56 |
| 3.7 <i>Identificación de los stakeholders</i> | 56 |
| 3.7.1 Clientes (Usuario Personas)..... | 59 |
| 3.7.2 Accionistas..... | 61 |
| 3.7.3 Proveedores..... | 63 |
| 3.7.4 Empleados..... | 64 |
| 3.8 <i>Estrategia del océano azul vs. Océano rojo</i> | 66 |
| 3.8.1 Determinación del cuadro estratégico..... | 66 |
| 3.8.2 Determinación del nuevo océano azul y perfil de los clientes..... | 67 |
| 3.8.3 Determinación del nuevo cuadro estratégico..... | 69 |
| 3.9 <i>Evaluación del grado de utilidad para el cliente</i> | 71 |
| 3.10 <i>Declaración de la misión y visión organizacional</i> | 73 |
| 3.11 <i>Temas estratégicos</i> | 74 |
| 3.12 <i>Valores organizacionales</i> | 77 |
| CAPITULO IV..... | 79 |
| 4 TRASLADO AL BALANCED SCORECARD..... | 79 |
| 4.1 <i>Propuesta de valor para clientes</i> | 79 |
| 4.2 <i>Propuesta de valor para los accionistas</i> | 81 |
| 4.3 <i>Propuesta de valor para los procesos internos</i> | 82 |
| 4.4 <i>Propuesta de valor para el capital intangible</i> | 84 |

| | | |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.5 | <i>Desarrollo de la matriz de cobertura de los objetivos estratégicos</i> | 85 |
| 4.6 | <i>Determinación del mapa estratégico y las rutas de causa-efecto</i> | 87 |
| 4.7 | <i>Matriz SIPOC</i> | 89 |
| 4.8 | <i>Determinación de la fichas de indicadores de cada objetivo</i> | 90 |
| 4.9 | <i>Matriz de Impacto-cobertura de Iniciativas estratégicas</i> | 104 |
| 4.10 | <i>Priorización de iniciativas estratégicas</i> | 105 |
| CAPÍTULO V | | 109 |
| 5 | <i>Modelo de Datos</i> | 109 |
| 5.1 | <i>Modelo Punto</i> | 109 |
| 5.2 | <i>Modelo Datamart</i> | 110 |
| 5.3 | <i>Modelo Dashboard</i> | 117 |
| CAPITULO VI | | 128 |
| 6 | <i>Conclusiones y Recomendaciones</i> | 128 |
| 6.1 | <i>Conclusiones</i> | 128 |
| 6.2 | <i>Recomendaciones</i> | 129 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1. Visión y Estrategia | 16 |
| Gráfico 2. Data WareHouse..... | 22 |
| Gráfico 3. Modelo de Esquema de Estrella | 25 |
| Gráfico 4. Modelo de Copo de Nieve..... | 26 |
| Gráfico 5. Esquema Normalizado..... | 27 |
| Gráfico 6. Esquema Desnormalizado..... | 28 |
| Gráfico 7. Funciones ETL..... | 28 |
| Gráfico 8. La Empresa Gold Center Hotel | 33 |
| Gráfico 9. Organigrama Gold Center Hotel..... | 35 |
| Gráfico 10. Taller Matriz de Probabilidad - Difusión | 42 |
| Gráfico 11. El Mercado de las 5 fuerzas..... | 53 |
| Gráfico 12. Matriz Influencia - Poder | 57 |
| Gráfico 13. Cuadro estratégico actual (Gold Center Hotel vs. competencia)..66 | |
| Gráfico 14. Definición de Océano azul y el perfil de los clientes | 68 |
| Gráfico 15. Evaluación del grado de Utilidad para los cliente..... | 72 |
| Gráfico 16. Propuesta de valor para los procesos internos | 83 |
| Gráfico 17. Propuesta de valor para el Capital Intangible | 84 |
| Gráfico 18. Determinación del mapa estratégico y las Rutas Causa - Efecto88 | |
| Gráfico 19. Matriz SIPOC – Ventas de habitaciones..... | 89 |
| Gráfico 20. Matriz SIPOC – Atención y servicios al cliente | 89 |
| Gráfico 21. Ficha del Indicador Incrementar Rentabilidad..... | 90 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfico 22. Ficha del Indicador Incrementar participación en el mercado | 91 |
| Gráfico 23. Ficha del indicador Calidad de atención y servicio..... | 92 |
| Gráfico 24. Ficha del indicador Crecimiento de ventas por tarifa | 93 |
| Gráfico 25. Ficha del Indicador Soluciones rápidas a problemas | 94 |
| Gráfico 26. Ficha del Indicador Incrementar Ingresos por servicios | 95 |
| Gráfico 27. Ficha del Indicador Atraer y retener nuevos clientes | 96 |
| Gráfico 28. Ficha del indicador. Reducir tiempo de espera del servicio | 97 |
| Gráfico 29. Ficha del Indicador. Implementación de nuevos servicios de agrado al cliente..... | 98 |
| Gráfico 30. Ficha del Indicador Implementación de equipos tecnológicos | 99 |
| Gráfico 31. Ficha del Indicador Empleados competentes y de gran formación | 100 |
| Gráfico 32. Ficha del Indicador Promover e incentivar el trabajo en equipos | 101 |
| Gráfico 33. Ficha del Indicador Mejorar ambiente laboral | 102 |
| Gráfico 34. Ficha del indicador Brindar una amplia gama de productos | 103 |
| Gráfico 35. Prioridad de Iniciativas Estratégicas | 106 |
| Gráfico 36. Diseño de Iniciativas Estratégicas – Capacitación de personal | 107 |
| Gráfico 37. Diseño de Iniciativas Asesoría Administrativa..... | 108 |
| Gráfico 38. Modelo Punto del Gold Center Hotel..... | 110 |
| Gráfico 39. Tabla de Hechos Producto..... | 112 |
| Gráfico 40. Tabla de Hechos - Habitación..... | 113 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfico 41. Tabla de Hechos - Llamadas | 114 |
| Gráfico 42. Tabla de Hechos - Clientes | 115 |
| Gráfico 43. Tabla de Hechos – Calidad de atención y servicio..... | 116 |
| Gráfico 44. Dimensión de la tabla de Hechos..... | 117 |
| Gráfico 45. Presentación de la Misión y Visión del Gold Center Hotel | 118 |
| Gráfico 46. Presentación del Mapa Estratégico del Gold Center Hotel | 119 |
| Gráfico 47. Presentación de los Objetivos Estratégicos del Gold Center Hotel | 120 |
| Gráfico 48. Análisis del Indicador Crecimiento de Ventas por tarifa | 121 |
| Gráfico 49. Análisis del Indicador Calidad de Atención y servicio | 123 |
| Gráfico 50. Análisis del Indicador Brindar una amplia gama de productos.. | 125 |
| Gráfico 51. Análisis del Indicador Atraer y retener nuevos clientes..... | 126 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|----------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1. Determinación de fortalezas y debilidades | 44 |
| Tabla 2. Estrategias derivadas del Análisis Foda..... | 51 |
| Tabla 3. Principales requerimientos de los Clientes..... | 59 |
| Tabla 4. Principales requerimientos de los Accionistas..... | 61 |
| Tabla 5. Principales requerimientos de los Proveedores..... | 63 |
| Tabla 6. Principales requerimientos de los Empleados..... | 64 |
| Tabla 7. Matriz de las cuatro acciones y el cuadro estratégico | 70 |
| Tabla 8. Temas Estratégicos del Gold Center Hotel..... | 76 |
| Tabla 9. Valores Organizacionales vs Temas Estratégicos..... | 78 |
| Tabla 10. Propuesta de valor para los clientes..... | 80 |
| Tabla 11. Propuesta de valor para los accionistas | 82 |
| Tabla 12. Objetivos estratégicos seleccionados de la matriz | 86 |
| Tabla 13. Matriz de Impacto de las Iniciativas Estratégicas | 105 |

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto está basado en la Metodología del Balanced Scorecard, que es una herramienta necesaria que hoy en día las empresas lo están implementando, por la ayuda que esta brinda para el logro de los objetivos en términos de su visión y estrategia.

El Balanced Scorecard surge como una herramienta para comunicar a toda la organización la visión de la compañía y de esta manera lograr que todos los empleados se comprometan a llevarla a cabo por medio de acciones concretas las cuales es posible ir controlando.

Una vez que empecemos a utilizar el Balance Scorecard, nos vamos a dar cuenta de los resultados que podemos lograr, evaluando el desempeño de cada departamento del hotel, llevándolos en términos de indicadores en los que podremos visualizar qué tan factibles son las herramientas que se están utilizando, cómo mejorarlas y qué estrategias tomar para el logro de los objetivos de la empresa.

JUSTIFICACIÓN

En el presente proyecto analizaremos a una empresa de primera categoría, que presta servicios de hospedaje además de otros servicios como cafetería-restaurant, bar y salón de eventos.

Actualmente, el mercado hotelero ha ido creciendo de una manera muy rápida y los usuarios que buscan este tipo de servicios, son cada vez más exigentes en sus demandas, puesto que se ven influenciados por la tecnología. En este sentido ya no es conveniente brindar un servicio tradicional, sino innovar en la gestión hotelera y turística; es decir incorporar nuevas herramientas de gestión que reflejen la adopción e implementación de estrategias basándonos en la Metodología del Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard estudia resultados con los objetivos planteados, además de hacer las correcciones y ajustes necesarios a medida que se progresa. Principalmente, lo que se quiere es mejorar la parte financiera y operativa de la empresa por lo que se diseñarán indicadores de medición a las distintas áreas.

RESUMEN

En el presente proyecto se implementará un Sistema de Gestión basado en la Metodología del Balanced Scorecard y la Planificación Estratégica a una empresa de servicio de hospedaje, ubicado al norte de la ciudad.

En el primer capítulo del proyecto trataremos sobre la Metodología del Balanced Scorecard y algunas definiciones importantes que se utilizarán para el desarrollo del proyecto.

En el segundo capítulo se hablara sobre la descripción de la empresa, ubicación de la misma, tiempo que tiene prestando sus servicios, así como su misión, visión y los objetivos principales que se desean alcanzar como empresa del sector turístico.

Y por último el tercer capítulo comprende el desarrollo del estudio de investigación, empezando por la planificación estratégica que comprende la definición del negocio, para un análisis de la competencia, realizando un análisis FODA del negocio así como su misión, visión para determinar las estrategias e identificando los stakeholders, determinando así los temas estratégicos. Se definirá la propuesta de valor para los clientes, los

accionistas, proveedores y empleados, procesos internos y capital intangible del negocio y en base a esta propuesta se realizará una matriz de cobertura. Así mismo determinaremos el grado de cobertura entre los temas estratégicos, la estrategia, los stakeholders y los valores estratégicos. Determinaremos la ruta causa-efecto y realizaremos indicadores para cada objetivo, para medir el desempeño del negocio y obtener iniciativas estratégicas que nos dan a conocer lo que realmente se tiene que hacer a fin de lograr los objetivos planteados. Haremos uso de un sistema que muestre si los objetivos del hotel se cumplen eficientemente, lo podremos visualizar a través de semáforos y niveles de tendencias.

CAPITULO I

1 TEORIA DEL BALANCED SCORECARD Y PLANIFICACION ESTRATEGICA

En este capítulo conoceremos sobre la metodología del Balanced Scorecard, sus elementos y cómo éste se presenta para llevar a cabo los objetivos de la empresa a partir de indicadores.

1.1 Balanced Scorecard

Los doctores Robert Kaplan y David Norton fueron los creadores e impulsores de éste sistema de gestión estratégico denominado "Balanced Scorecard" (Cuadro de Mando Integral).

Comenzó como un sistema de medición mejorado y hoy en día se ha convertido en un exitoso sistema de gestión estratégico, utilizado por

presidentes y directivos de las empresas más importantes del mundo, ya que este sistema garantiza el cumplimiento de la visión de las compañías.

El Balanced Scorecard surge como una excelente herramienta que ayuda a dar un correcto seguimiento a las estrategias formuladas en los planes empresariales, de tal forma que exista una lógica entre las actividades y los resultados esperados por los directivos de las organizaciones.

1.1.1 Orígenes del Balanced Scorecard

En el año 1992, el Balanced Scorecard surge como una herramienta de medición. En 1996, evolucionó hacia una herramienta de implantación estratégica integral, y hoy por hoy se ha convertido en un Sistema de Gestión Estratégico Integral. Esta trayectoria ha servido para que las organizaciones tengan claro sus objetivos estratégicos y el alcance de los mismos y una vez claro dichos objetivos determinar los indicadores necesarios para el correcto control y desempeño.¹

¹ Dr. Alfonso López Viñegla, Cuadro de Mando Integral.

1.1.2 Concepto del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard sirve para relacionar la estrategia y su ejecución empleando indicadores y objetivos que miden el desempeño de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento (conocimiento y aprendizaje).²

Además el Balanced Scorecard se presenta como una técnica de trabajo que ayuda a las organizaciones a traducir la estrategia en términos de mediciones, de modo que impulse el comportamiento y el desempeño de las personas hacia el logro de los objetivos estratégicos.

Por consiguiente, esta metodología señala que el éxito de una organización no sólo se concentra en los resultados financieros que satisfacen a los accionistas, sino también a todos los que conforman la organización.

² www.cefa.com.mx/articulos/di39p11.html

1.1.3 Perspectivas del Balanced Scorecard

Existen cuatro perspectivas que pueden presentarse de forma independiente, de modo que no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas.³

1.1.1.1 Perspectiva financiera

Esta perspectiva se centra en la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa; es decir señala qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor.

Para esta perspectiva se requerirá de objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a parámetros financieros como rentabilidad, crecimiento y valor al accionista

³ MBA - Gonzalo Pérez, *Balanced Scorecard*

1.1.1.2 Perspectiva del cliente

Esta perspectiva define la propuesta de valor para los clientes. Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces, las habilidades, los sistemas y los procesos de desarrollo de nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren gran valor. La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.

1.1.1.3 Perspectiva de procesos internos

Para lograr los objetivos de clientes y financieros, es preciso realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.⁴

⁴ Kaplan, Robert S. and David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

1.1.1.4 Perspectiva de aprendizaje organizacional

Esta perspectiva se centran en las tareas, los sistemas y el tipo de ambiente requeridos para apoyar los procesos internos de creación de valor. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

1.2 Enfoque Estratégico

1.2.1 Planificación estratégica

La planificación estratégica es una herramienta que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias, permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y de los recursos disponibles.

1.2.2 Análisis PEST

El análisis PETS es el análisis de las oportunidades y amenazas y está conformado por 4 grupos: pronóstico económico, pronóstico tecnológico, pronóstico político, pronóstico socio-cultural

1.2.3 Análisis FODA

El análisis FODA es un instrumento gerencial que ayuda a dar una mejor visión sobre la situación actual de una empresa.

Fortalezas

Son los recursos con los que se cuentan en una organización y a los que hay que explotarlos.

Debilidades

Son los recursos que se encuentran al interior de la empresa y que representan una actual o potencial desventaja. Estos constituyen un obstáculo para el desarrollo de la empresa y para alcanzar sus objetivos

Oportunidades

Son hechos que están presentes en el exterior de la empresa y que pueden generar alternativas favorables para el desarrollo de la misma y a las que hay que aprovecharlas dentro de la organización.

Amenazas

Son riesgos que están presentes en el exterior de la empresa y que pueden dificultar el logro de los objetivos, producir un impacto negativo o una dificultad substancial en su desarrollo.

1.2.4 Modelo de las 5 fuerzas de Porter: mercado y competencia

El modelo de las 5 fuerzas sirve para conocer quiénes son los competidores, qué están haciendo y de qué forma pueden afectar a nuestro negocio.

1.2.5 Identificación de los stakeholders

Los stakeholders son los llamados interesados o involucrados en un problema que necesitan una solución, es aquella persona o entidad que está interesada en la realización de un proyecto o tarea y cuyos objetivos y metas dependen de las decisiones que tomen la organización y viceversa.

1.2.6 Océano azul vs océano rojo

El océano azul y el océano rojo son estrategias diferentes de mercados. El océano rojo son todas las industrias que existen en la actualidad, mientras más competencia existe, más alto es el esfuerzo, ya sea rebajando precios o mejorando la calidad de algún producto o servicio, mientras que el océano azul es un mercado no explotado y que genera oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo, en este mercado no se lucha sino que se disfruta. Aunque a lo largo estos océanos azules terminan convirtiéndose en océanos rojos.⁵

⁵ Horacio Krell, *Océano Rojo y Océano Azul*

1.2.7 Propuesta de valor

Las propuestas de valor son atributos que las empresas proporcionan a través de sus productos y servicios para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados.

1.2.8 Declaración de la misión y visión organizacional

La misión es una declaración duradera del propósito de una organización que la distingue de otras empresas similares. Es la razón de ser de una organización, y está relacionada con los procesos fundamentales del negocio y con las operaciones del día a día.

Por lo consiguiente la visión direcciona a la empresa hacia dónde se quiere llegar en un periodo determinado (3 a 5 años por lo general)

1.2.9 Temas Estratégicos

Es de gran importancia y utilidad para la empresa, ya que formarán la estrategia empresarial. Es una recopilación de todo lo antes mencionado, tal como: análisis FODA, necesidades de los stakeholders, el modelo de las 5 fuerzas, la propuesta de valor, misión y visión. Los mismos que servirán para definir objetivos.

Es necesario hacer una lista de los componentes que formarán la estrategia, y luego agruparlos para saber qué componentes pertenece a cada tema estratégico.

1.2.10 Valores organizacionales

Los valores estratégicos representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial.

1.3 Traslado al Balanced Scorecard

1.3.1 Matriz del Balanced Scorecard

Nos muestra los diversos componentes del mapa estratégico junto con los elementos del esquema 3'M (medio, meta, medida) que permite la administración de la estrategia. Además actúa como un tablero de control que integra las perspectivas, objetivos y metas.

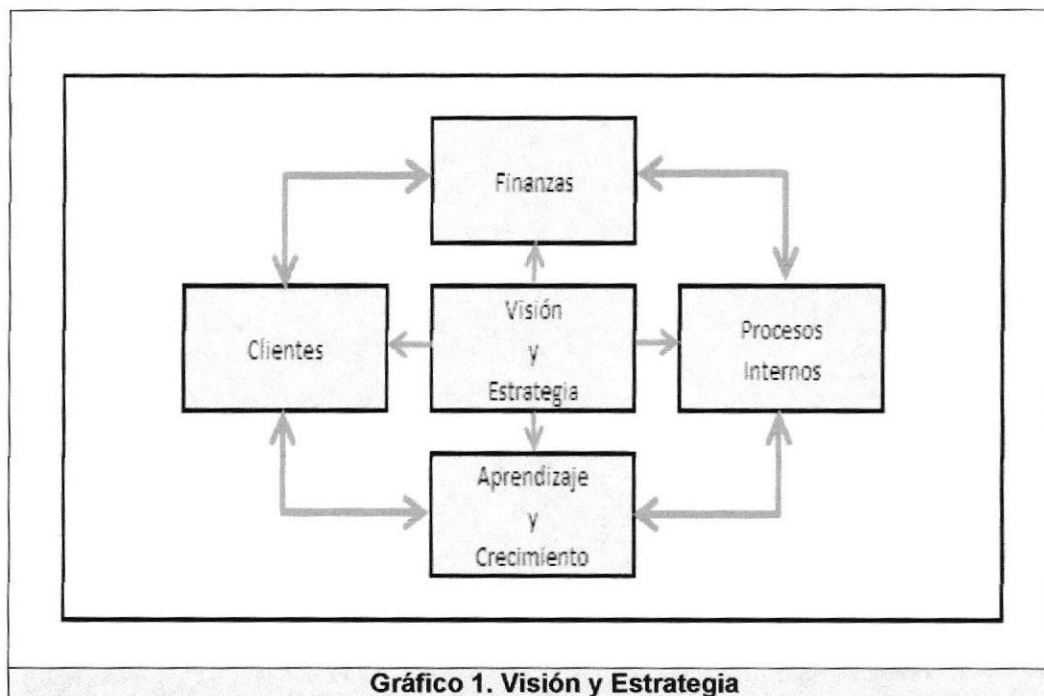


Gráfico 1. Visión y Estrategia

Fuente: Información de Internet
Elaborado por: Las autoras

1.4 Diagrama SIPOC

El diagrama SIPOC proviene de las palabras Supplier (Proveedor), Inputs (Entradas), Output (Salidas) y Customer (Cliente); es decir una matriz donde se especifica quiénes son los clientes, proveedores, cuál es el insumo de entrada, cuál el de salida, etc., en cada parte del proceso.

1.5 Implementación del sistema de gestión de indicadores.

Hoy en día las empresas deben contar con un sistema de gestión, que ayude de la mejor manera a la toma de decisiones de un modo rápido y oportuno. Este sistema debe proporcionar información útil para el logro de los objetivos organizacionales.

Un software de BSC debe servir inicialmente como una herramienta de comunicación, en una segunda fase como una aplicación que muestre la medición de resultados y en las fases más exitosas, como un sistema de gestión estratégica.

El Balanced Scorecard hace uso de indicadores de gestión que permite visualizar el desempeño de los objetivos propuestos. De esto depende el éxito de una organización; del uso que haga de la información proporcionada y de las decisiones que se pueda tomar a tiempo para evitar problemas futuros.

Los indicadores se verán representados mediante semáforos, de esta manera se podrá evaluar la efectividad de dichos indicadores. Estos indicadores pueden ser positivos y negativos.

1.5.1 Elementos de un BSC

- **Indicadores**

Un buen indicador es aquel que resulta clave para medir el desempeño de un objetivo estratégico. Por ello se habla de Key Performance Indicators o KPI. Se debe tener como indicadores

aquellos que realmente sirven para saber si se avanza en la estrategia.⁶

- **Métricas y KPIs**

Las Métricas y los KPIs son la base para construir un dashboard, ya que son las herramientas más eficaces para alertar a los usuarios en cuanto a donde se encuentran parados en relación a los objetivos. Por ello es importante contar con una clara definición de estos elementos que constituyen la base del diseño del dashboard.

- **Nivel base**

Se refiere a la medición inicial o nivel estándar que toma el indicador, y representa el desempeño

- **Valor actual**

Representa las mediciones período a período del indicador, las cuales se ven afectadas por los efectos de las iniciativas estratégicas.

⁶ Sixtina Consulting Group, www.sixtina.com.ar

- **Meta**

Las metas representan aquellos valores que deben alcanzar los indicadores en un periodo determinado de tiempo.

- **Semáforo**

Gráfico que representa el nivel de desempeño logrado por un indicador, a través del uso de una colorimetría que facilite la toma de decisiones intuitiva

- **Tendencia**

Permite determinar la dirección de crecimiento (o decrecimiento) del indicador con respecto al valor alcanzado en períodos anteriores.

- **Iniciativa**

Son los medios que se deben desarrollar para alcanzar las metas, y pueden ser tantos como se requieran.

1.5.2 OLTP - On-Line Transactional Processing

Los sistemas OLTP son bases de datos que facilitan y administran aplicaciones transaccionales, usualmente para entrada de datos y recuperación y procesamiento de transacciones. El proceso transaccional es típico de las bases de datos operacionales. El historial de datos suele limitarse a los datos actuales o recientes. Un ejemplo común para este tipo de bases de datos, son los cajeros automáticos de un banco.

1.5.3 OLAP - On-Line Analytical Processing

Los sistemas OLAP son bases de datos, que me permiten analizar cantidades muy grandes de lecturas de datos, de tal manera que se pueda extraer información útil. Este sistema es típico de los datamarts. La acción más común es la consulta, con muy pocas inserciones, actualizaciones o eliminaciones.

Las bases de datos OLAP se suelen alimentar de información procedente de los sistemas operacionales existentes, mediante un proceso de extracción, transformación y carga (ETL).

1.5.4 Data Warehouse

Es una base de datos específicamente estructurada para consultas y análisis. Habitualmente contiene datos que representan la historia de la empresa u organización y está vinculada a bases de datos operacionales.

La ventaja principal de este tipo de bases de datos radica en las estructuras en las que se almacena la información (modelos de tablas en estrella, en copo de nieve, cubos relacionales... etc.).

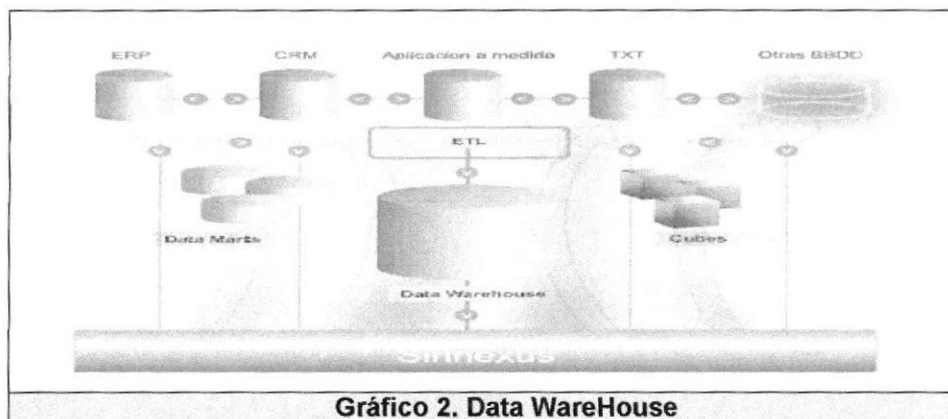


Gráfico 2. Data Warehouse

Fuente: Información de Internet

1.5.5 Datamart

Es un subconjunto de una data Warehouse, a menudo tiende a contener datos focalizados en un nivel departamental o en un área específica de trabajo.

1.5.5.1 Tabla de hechos

Es la tabla central de un esquema dimensional y contiene los valores de las medidas de negocio. Cada medida se toma mediante la intersección de las dimensiones que la definen, dichas dimensiones estarán reflejadas en sus correspondientes tablas de dimensiones que rodearán la tabla de hechos y estarán relacionadas con ella.⁷

⁷ Material curso Data Warehouse, MSIG, Fabricio Echeverria, 2008

1.5.5.2 Dimensiones

Es una organización jerárquica de categorías, o niveles, de los atributos de los hechos, registrados por sistemas Datamart o por Data Warehouse.

Las dimensiones organizan los datos en función de un área de interés para los usuarios.

- Cada dimensión describe un aspecto de negocio y proporciona el acceso intuitivo y simple a datos.
- Una dimensión provee al usuario de un gran número de combinaciones e intersecciones para analizar datos.
- La dimensión tiempo siempre estará presente en el modelo

1.5.5.3 Esquema de estrella

Un esquema en estrella es un modelo de dato que tiene una tabla de hechos que contiene los datos para el análisis, rodeada de las tablas de dimensiones. Este aspecto, de tabla de hechos (o central) más grande

rodeada de radios o tablas más pequeñas es lo que asemeja a una estrella, dándole nombre a este tipo de construcciones.

Las tablas de dimensiones tendrán siempre una clave primaria simple, mientras que en la tabla de hechos, la clave principal estará compuesta por las claves principales de las tablas dimensionales.

Las características de un esquema de estrella son:

- El centro de la estrella es la tabla de hecho.
- Los puntos de la estrella son las tablas de dimensiones.
- Cada esquema está compuesto por una sola tabla de hechos
- Generalmente es un esquema totalmente desnormalizado, pudiendo estar parcialmente normalizado en las tablas de dimensiones.



Gráfico 3. Modelo de Esquema de Estrella

Fuente: Información de Internet

1.5.5.4 Esquema copo de nieve

Su estructura es más compleja, por lo que algunas de las dimensiones se implementan con más de una tabla de datos. La finalidad es normalizar las tablas y así reducir el espacio de almacenamiento al eliminar la redundancia de datos; pero tiene la contrapartida de generar peores rendimientos al tener que crear más tablas de dimensiones y más relaciones entre las tablas (JOINS) lo que tiene un impacto directo sobre el rendimiento.

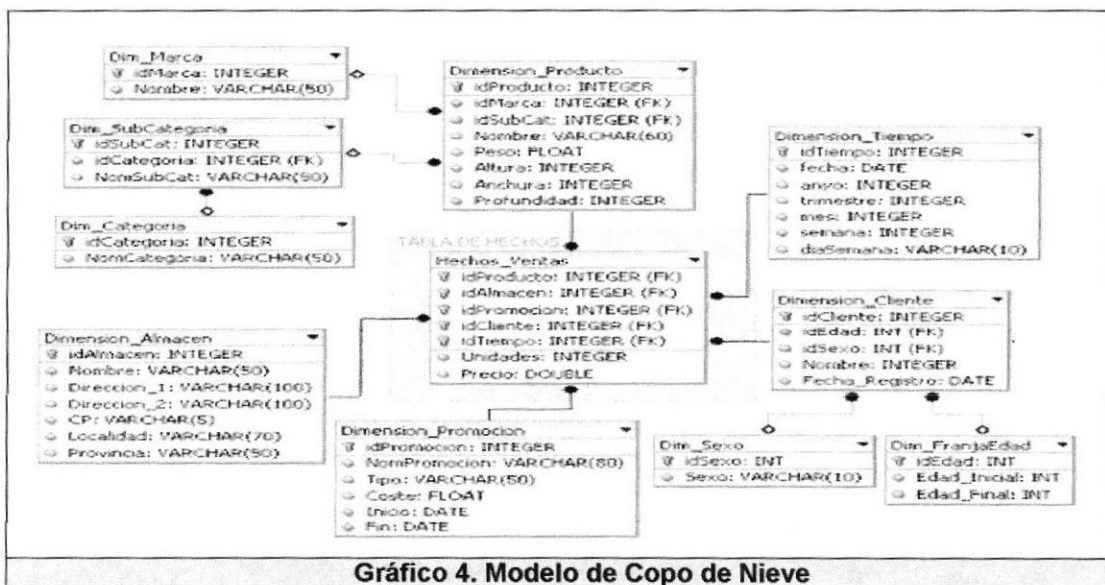
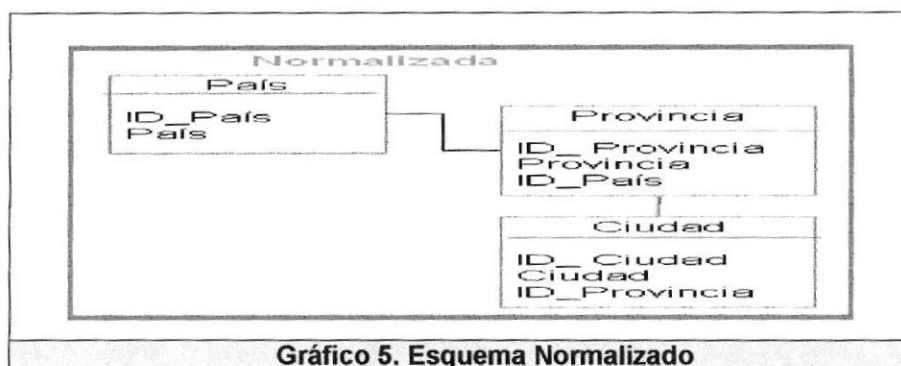


Gráfico 4. Modelo de Copo de Nieve

Fuente: Información de Internet

1.5.5.5 Esquema normalizado.

El proceso de normalización de bases de datos consiste en aplicar una serie de reglas a las relaciones obtenidas tras el paso del modelo entidad-relación al modelo relacional. Por consiguiente las bases de datos se normalizan para evitar la redundancia de los datos, problemas de actualización y para proteger la integridad de los datos.



Fuente: Material de la Academia BI, 2007, Unidad 3.

1.5.5.6 Esquema desnormalizado.

Dimensión desnormalizada, todos los atributos de la dimensión están incluidos en una única tabla.

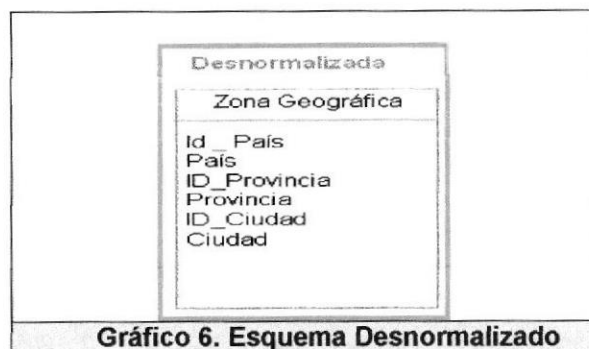


Gráfico 6. Esquema Desnormalizado

Fuente: Material de la Academia BI, 2007, Unidad 3.

1.5.6 Funciones ETL (extracción, transformación y carga)

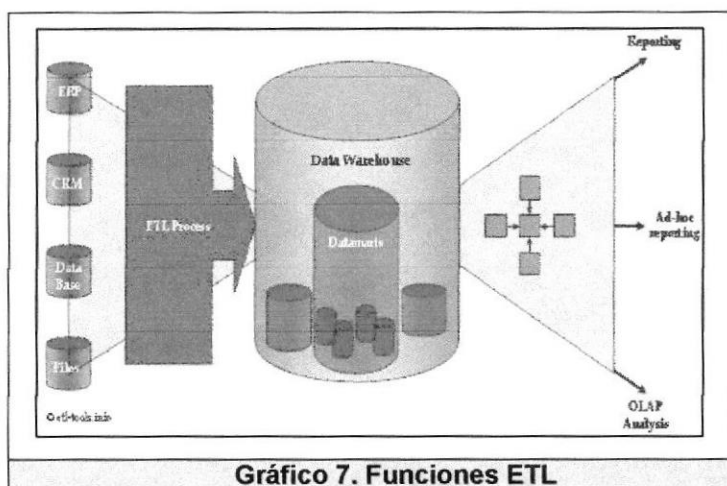


Gráfico 7. Funciones ETL

Fuente: Gestión Empresarial – Emprendedurismo por Francisco Paez

Los procesos de **extracción, transformación y carga** (ETL) son importantes ya que son la forma en que los datos se guardan en un Data Warehouse (o en cualquier base de datos). Implican las siguientes operaciones:

- **Extracción.**- Acción de obtener la información deseada a partir de los datos almacenados en fuentes externas.
- **Transformación.**- Cualquier operación realizada sobre los datos para que puedan ser cargados en el Data Warehouse o se puedan migrar de éste a otra base de datos.
- **Carga.**- Consiste en almacenar los datos en la base de datos final, por ejemplo el Data Warehouse objetivo normal.

1.5.7 Dashboard

Es un software que permite ver toda la información que se tiene almacenada en forma rápida y concisa. Este sistema ofrece a los grandes directivos saber toda clase de información sobre la empresa.

1.5.8 Modelo Punto

Es un modelo sencillo en el cual se representa de manera gráfica la situación a estudiar de una empresa y sus principales puntos que se desea analizar.

Sus principales elementos son: dimensiones, punto y enlaces.

CAPITULO II

2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1 Generalidades de la empresa

La empresa Hotel Gold Center con su razón social UTRECH S.A en la cual realizaremos nuestro estudio de investigación, inició sus operaciones el 16 de Febrero del 2002, anteriormente funcionaba como un Centro Comercial Gold Center, de allí su nombre comercial. Dedicada al servicio de hospedaje y otros servicios como: bar, restaurant-cafetería, alquiler de salones de eventos, ubicada al norte de Guayaquil, en el centro de la ciudadela Alborada a cinco minutos del aeropuerto José Joaquín de Olmedo y alrededor de centros comerciales, bancos y áreas de recreación.

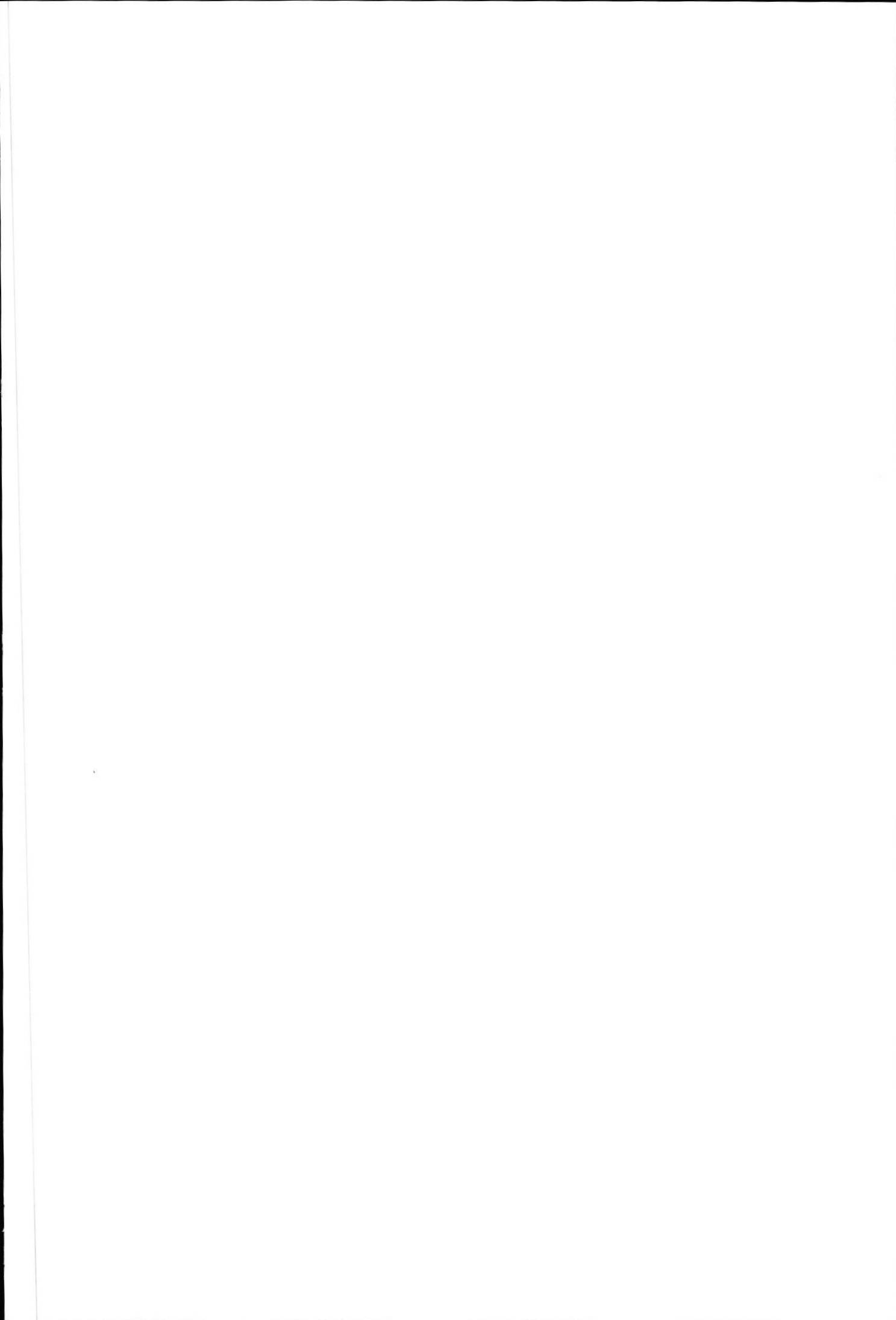
2.2 Historia de la empresa

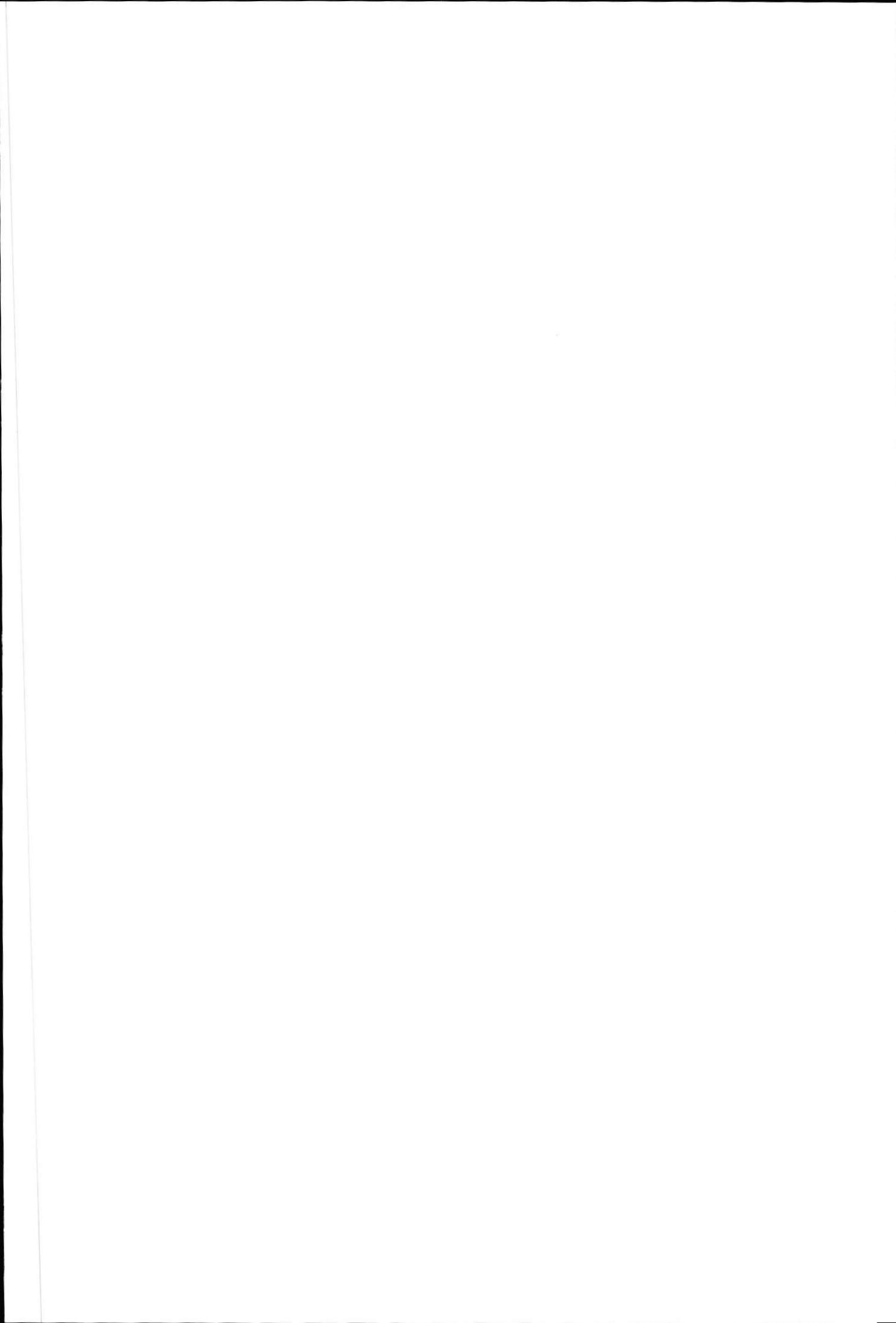
UTRECH S.A. es una empresa cuya actividad es prestar servicio de hospedaje y otros servicios como: bar, restaurant-cafetería, alquiler de salones de eventos desde el año 2002.

Sus accionistas son una familia conformada por cinco miembros, de los cuales el 60% corresponde al jefe de la familia, el 25% a la esposa y el 5% que aporta cada hijo y cuenta con 33 empleados, 80 proveedores y aproximadamente 40 clientes fijos.

Está categorizado como un hotel 4 estrellas que consta de 35 habitaciones. Este hotel está enfocados a clientes de clase media – alta, empresas con las que se mantienen créditos corporativos y extranjeros.

El servicio de hospedaje que se brindan son los siguientes: servicio de garaje (24 horas), servicio a huéspedes, servicio de habitación, servicio de lavandería, servicio de restaurant y cafetería, servicio de bar.





El hotel cuenta con 4 habitaciones sencillas, 13 habitaciones dobles, 1 habitación triple, 11 habitaciones matrimoniales, 6 habitaciones suites. Se manejan cuatro tipos de tarifas:

- Tarifa normal (Personas particulares y en general)
- Tarifa corporativa (Empresas que mantienen crédito con el hotel)
- Tarifa contraloría (Empresas del sector público y especial)
- Tarifa de grupo (Tarifa especial por persona)

Las tarifas incluyen impuestos y desayuno buffet de cortesía



Gráfico 8. La Empresa Gold Center Hotel

Fuente: Información de Gold Center Hotel y el mercado
Elaborado por: La autoras

2.3 Misión

Ser una empresa conformada por personas eficientes y productivas, encargadas de vender y comercializar servicios con calidad y precios competitivos, con el fin de mantener a nuestros clientes, accionistas y empleados satisfechos.

2.4 Visión

Poder llegar al cliente, atendiendo sus necesidades inmediatamente y que estos nos prefieran y nos recomienden.

Producir rentabilidad y liquidez en cada periodo contable.

Abastecer la demanda de clientes y convertirnos en el hotel preferido por ejecutivos, extranjeros y nacionales.

2.5 Organigrama estructural

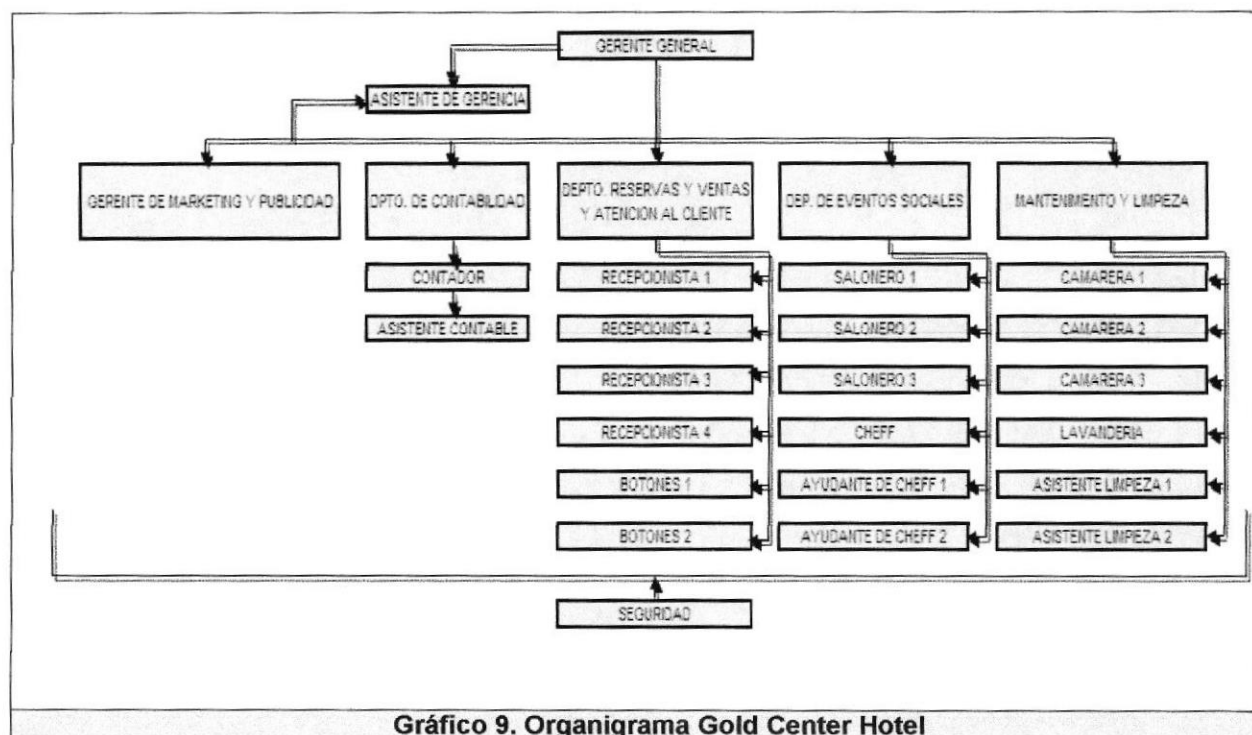


Gráfico 9. Organigrama Gold Center Hotel

Fuente: Información de Gold Center Hotel y el mercado

Elaborado por: La autoras

2.6 Alcance de la consultoría

El estudio de investigación se realizará en la empresa UTRECH S.A., en la ciudad de Guayaquil para el año 2008, con la ayuda de los principales jefes

departamentales y del personal tanto administrativo como de la parte operativa.

2.7 Limitaciones

Los resultados del estudio de investigación dependerán de toda la organización en conjunto, desde la alta gerencia hasta el personal de menor grado de responsabilidad y de la manera como ellos se fusionen y actúen en equipo para que de esta manera puedan proveer de mucha información que ayuden en el logro de los objetivos de la empresa.

2.8 Objetivos

2.8.1 Objetivos Generales

Poder brindar el asesoramiento oportuno con respecto a la planificación estratégica mediante la implementación del Balanced Scorecard

2.8.2 Objetivos Específicos

- Implementar un sistema basado en la metodología del Balanced Scorecard para la organización.
- Proporcionar un plan de acción a seguir para mejorar los objetivos que se proponen.
- Mejorar ambiente laboral donde el personal se pueda desenvolver con capacidad.

CAPITULO III

3 ENFOQUE ESTRATEGICO

3.1 Definición del Negocio

En el Taller # 2 se detalla la información de la definición del negocio que consiste en un análisis para determinar las características del hotel.

El Gold Center Hotel es una empresa cuya actividad es prestar servicio de hotelería y hospedaje, permitiendo una agradable y placentera estancia a los diferentes tipos de clientes, ya sean ejecutivos, particulares y extranjeros.

Además cuenta con otros servicios como lo son: cafetería-restaurant, bar, salón de eventos, con el fin de captar nuevos clientes y así poder maximizar sus ventas.

Su objetivo principal es brindar un excelente servicio, con el fin de que el cliente se sienta como en su casa, nos prefiera y a su vez nos recomiende.

Debido a la alta demanda de hoteles al norte de la ciudad, el hotel Gold Center ha tenido que innovar en sus servicios dándole un valor agregado a sus clientes.

3.2 Análisis PEST

Para este análisis de oportunidades y amenazas, se han planteado los cuatro aspectos importantes que son: economía, política, sociocultural, tecnológico. Los resultados que arrojó el hotel frente a este análisis con su probabilidad de ocurrencia fueron:

3.2.1 Pronóstico económico

Realizado por: Gerente General

- Cambio de moneda

- Inestabilidad en los impuestos
- Aumento de los insumos para preparación de platos
- Nuevos hoteles competidores

3.2.2 Pronóstico político

Realizado por: Gerente General

- Nuevas disposiciones en la ley y el régimen
- Cambio de poder en el Estado
- Golpe de Estado
- Reformas al código de trabajo
- Eliminación del 10% de propina legal

3.2.3 Pronóstico socio – cultural

Realizado por: Jefe de Recursos Humanos

- Turismo
- Conferencias y ferias para reactivar el turismo en la ciudad

- Delincuencia e inseguridad
- Migración

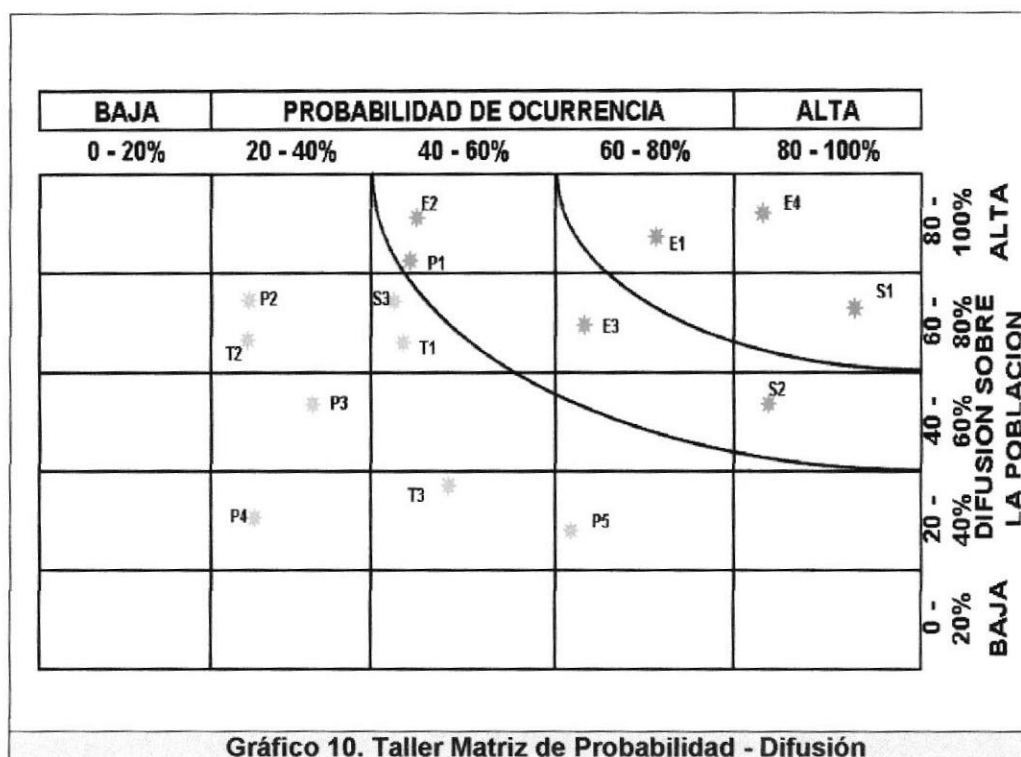
3.2.4 Pronóstico tecnológico

Realizado por: Jefe de Sistemas

- Implementación de nuevos software
- Implementación de equipos de comunicación
- Implementación de centros de cómputo y entretenimiento

3.3 Matriz de probabilidad – difusión

De acuerdo a las oportunidades y amenazas detallada en el análisis PEST, procedemos a colocarlas en nuestra matriz, de acuerdo a la probabilidad de ocurrencia del evento, calificándola de alta o baja con escala desde 0% hasta 100%, y la difusión de estos eventos sobre la población objetivo, calificándola de alta o baja con escala desde 0% hasta 100%.



En el gráfico 10, observamos que la probabilidad de aparición tanto del cambio de moneda como la aparición de nuevos hoteles y el turismo se encuentran en un 80% a 100%, lo que afectará considerablemente la difusión de los productos de la empresa a la población en un 80% a 100%.

3.4 Determinación de fortalezas y debilidades

El análisis FODA ayuda a dar una mejor visión sobre la situación actual de UTRECH S.A. (Hotel Gold Center), además esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos del hotel, ya que tiene el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias, estableciendo un análisis participativo de las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas del medio externo del hotel.

Para un mejor conocimiento definiremos los factores internos y externos que intervienen en el análisis FODA.

En la tabla 1, se ha evaluado las fortalezas y debilidades de la cadena de valor, mediante una escala de calificación del grado de impacto de la fortaleza o debilidad con 1 si es considerable, 2 si es importante y 3 muy alto, teniendo como resultado:

Tabla 1. Determinación de fortalezas y debilidades

| INFRAESTRUCTURA & ADMINISTRACION | FORTALEZA | DEBILIDAD | GRADO |
|-------------------------------------------------|------------------|------------------|--------------|
| 1.- Habitaciones confortables | x | | 1 |
| 2.- Administración | | x | 3 |
| 3.- Mantenimiento en alguna áreas | | x | 3 |
| RECURSOS HUMANOS | FORTALEZA | DEBILIDAD | GRADO |
| 1.- Capacitación | | x | 1 |
| 2.- Segregación de funciones | | x | 2 |
| 3.- Empleados multifuncionales | | x | 3 |
| TECNOLOGIA & SISTEMAS DE INFORMACION | FORTALEZA | DEBILIDAD | GRADO |
| 1.- Sistema de información | | x | 3 |
| 2.- Equipos de Computación | | x | 2 |
| 3.- Internet | | x | 1 |
| ABASTECIMIENTO | FORTALEZA | DEBILIDAD | GRADO |
| 1.- Control de inventarios | x | | 1 |
| 2.- | | | |
| 3.- | | | |
| LOGISTICA DE ENTRADA | FORTALEZA | DEBILIDAD | GRADO |
| 1.- Control de calidad en alimentos y bebidas | x | | 1 |
| 2.- Almacenamiento de productos en bodegas | x | | 2 |
| 3.- | | | |
| MANUFACTURA & OPERACIONES | FORTALEZA | DEBILIDAD | GRADO |
| 1.- | | | |
| 2.- | | | |
| 3.- | | | |
| LOGISTICA DE SALIDA | FORTALEZA | DEBILIDAD | GRADO |
| 1.- | | | |
| 2.- | | | |
| 3.- | | | |
| MERCADEO & VENTAS | FORTALEZA | DEBILIDAD | GRADO |
| 1.- Promoción y Propaganda | | x | 1 |
| 2.- Tarifas especiales | x | | 1 |
| 3.- Paquetes promocional | x | | 1 |
| SERVICIO AL CLIENTE | FORTALEZA | DEBILIDAD | GRADO |
| 1.- Organización en recepción / reservas | | x | 2 |
| 2.- Respuestas inmediatas | x | | 2 |
| 3.- | | | |

Fuente: Información de la Empresa
Elaborado por: Las autoras

3.4.1 Infraestructura

Realizando el análisis, se observó que se tiene debilidades muy altas en lo que corresponde a la administración y al mantenimiento de las áreas, debido a que no existe una buena organización por parte de los directivos del hotel, por otra parte existe una oportunidad en un grado considerable en lo que respecta a las habitaciones del hotel por lo que es recomendable mejorar dicha oportunidad.

3.4.2 Recursos Humanos

En el análisis obtenido se encontró que la capacitación y la segregación de funciones son debilidades importantes, ya que no hay un buen procedimiento para estas actividades de gran importancia para la empresa, y que existe una debilidad de grado muy alto, debido a que no existen empleados que se puedan desempeñar en todas las áreas siempre que lo amerite el caso.

3.4.3 Tecnología y sistemas de información

La ausencia de equipos de comunicación en la empresa da como resultado una debilidad de grado muy alto por lo que impide la rápida comunicación entre empleados, de la misma manera se necesita la actualización de los equipos de computación para el desarrollo de un trabajo eficiente, y en cuanto al internet, podemos observar que también encierra una debilidad de grado considerable por lo que es recomendable revisar los cableados de las instalaciones.

3.4.4 Abastecimiento

En este caso podemos observar que existe una oportunidad de grado considerable, por lo que si se cuenta con un buen control de insumos, lo que permite que los insumos que se encuentra en bodega puedan salir de acuerdo a como fueron entrando.

3.4.5 Logística de Entrada

Aquí podemos observar que el control de calidad de alimentos y bebidas como el almacenamiento de productos en la bodega es una oportunidad de grado considerable e importante, por lo que se recomienda tener el debido control para que los resultados obtenidos se conserven o mejoren.

3.4.6 Marketing & Ventas

Posee una debilidad de grado considerable, debido a que debe incrementarse la publicidad para que de esta manera el hotel pueda darse a conocer y pueda captar nuevos clientes, por otra parte existe promociones como paquetes y tarifas especiales (oportunidades), lo que permite mantener a sus clientes y también la captación de nuevos clientes.

3.4.7 Servicio al Cliente

A pesar de no existir el departamento de servicio al cliente, la empresa posee una fortaleza de grado importante que es la de dar respuestas y soluciones inmediatas a sus clientes, por otra parte existe también una debilidad de grado importante en lo que respecta a la desorganización en el área de recepción / reservas, debido a que no se cuenta con un sistema que facilite el trabajo eficiente del departamento.

3.5 Estrategias derivadas del análisis FODA

A continuación enunciaremos los principales puntos que se consideró en el análisis FODA.

3.5.1 Fortalezas

- Control de calidad en alimentos y bebidas
- Variedad de servicios

- Respuesta pronta a necesidades de clientes
- Promociones especiales

3.5.2 Oportunidades

- Preferencias de clientes
- Turistas y ejecutivos que ingresan a la ciudad
- Excelente ubicación alrededor de áreas comerciales
- Cómodas habitaciones

3.5.3 Debilidades

- Ausencia de equipos de comunicaciones
- Administración desorganizada
- Excesivo recargo de funciones
- Falta de publicidad

3.5.4 Amenazas

- Clientes exigen calidad y mejores precios
- Alta demanda de competidores en el mercado
- Pocos recursos tecnológicos
- Oferta de precios por parte de los competidores
- Ausencia de autoridad y responsabilidad

Una vez que tenemos los principales puntos del análisis FODA, procedemos a detallar estrategias para: potenciar las fortalezas aprovechando las oportunidades, potenciar las fortalezas y poder hacer frente a las amenazas, superar las debilidades para aprovechar las oportunidades, superar las debilidades para enfrentar a las amenazas. La tabla 2 nos muestra los resultados obtenidos.

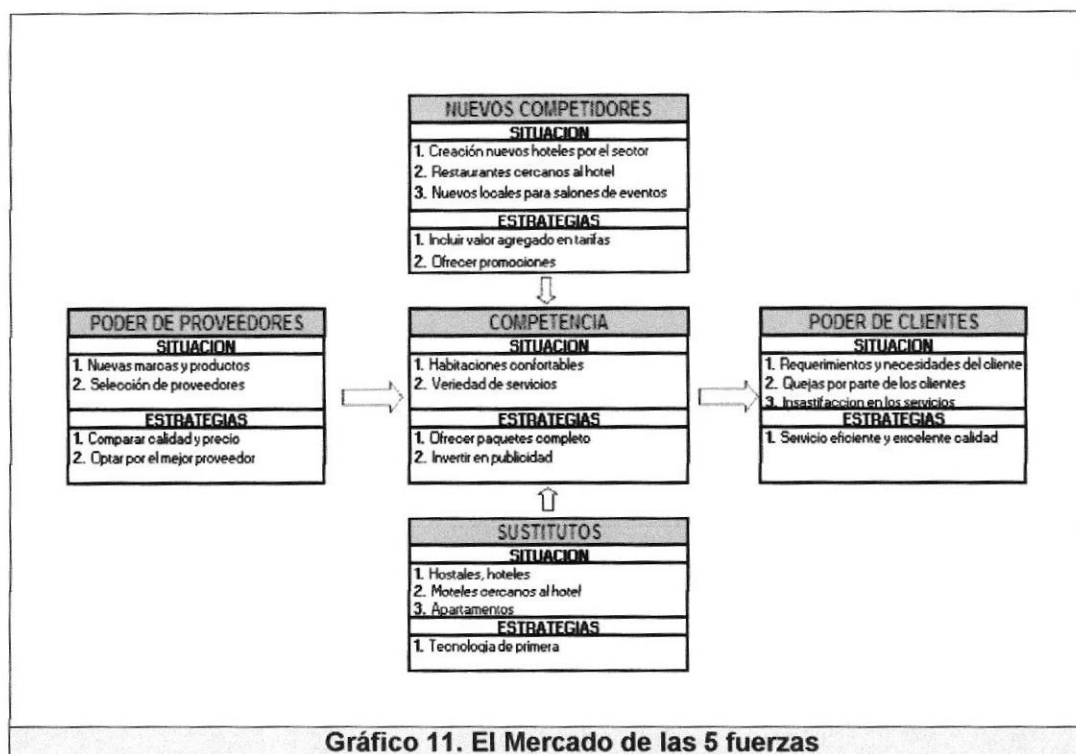
| Tabla 2. Estrategias derivadas del Análisis Foda |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Oportunidades-Fortalezas Estrategia Ofensiva |
| <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la calidad de productos y servicios para tener clientes satisfechos y estos nos recomienden • Realizar conferencias promocionando los servicios que brinda el hotel • Incorporar un servicio de City-tour para turistas y extranjeros • Relación y buena comunicación con el cliente |
| Debilidades-Oportunidades Estrategia Adaptativa |
| <ul style="list-style-type: none"> • Invertir en publicidad a través de medios de comunicación • Contratación de personal competente que puedan actuar ante cualquier problema |
| Fortalezas-Amenazas Estrategia defensiva |
| <ul style="list-style-type: none"> • Darle un valor agregado al cliente en los servicios que se brinda • Establecer tarifas especiales en ocasiones especiales como días festivos • Realizar eventos promocionando la variedad de platos de comida que se ofrecen |
| Debilidades-Amenazas Mantenimiento |
| <ul style="list-style-type: none"> • Implementar un software que facilite información rápida y oportuna • Implementar sistemas de información para la mejor comunicación entre empleados • Mejorar la estructura organizacional del hotel • Segregación de funciones para un debido control en las actividades del negocio |

Fuente: Información de la Empresa
Elaborado por: Las autoras

3.6 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter: mercado y competencia

Aquí detallaremos la situación y la estrategia de los nuevos competidores, de los proveedores, de los consumidores, la competencia. Situaciones como: cuales son las barreras de entrada y salida de los nuevos competidores, las presiones por sustitución, el poder de negociación de los proveedores hacia la competencia, así como el poder de negociación que tiene la competencia sobre los consumidores

Para UTRECH S.A. (Hotel Gold Center) se ha analizado el siguiente modelo de las 5 fuerzas.



En esta figura podemos observar las estrategias que se plantearon para el hotel, además haremos hincapié sobre las ventajas que tiene este modelo de las 5 fuerzas ya que la rentabilidad a largo plazo de un sector empresarial depende de la intensidad de 5 fuerzas.

- La amenaza de entrada de nuevas empresas
- El poder negociador de los proveedores
- El poder negociador de los clientes

- La amenaza de productos o servicios sustitutivos
- La rivalidad entre los diferentes competidores

3.6.1 Nuevos competidores

Debido a la alta demanda de hoteles en la ciudad de Guayaquil y especialmente en el norte de la ciudad, hotel Gold Center se ha visto en la necesidad de renovar sus servicios tanto en lo humano como en lo tecnológico, con el fin de proporcionar al turista y cliente un lugar acorde a sus necesidades, poniendo un valor agregado en cada servicio que brinda, para que poder captar la atención de estos y nos prefieran.

3.6.2 Poder negociador de los proveedores

En esta sección, observamos que el hotel cuenta con más de dos proveedores para un mismo producto, por lo que le permite siempre contar con un stock, además de comparar calidad y precio entre un proveedor y

otro. La estrategia que planteamos son: comparar calidad y precio, optar por el mejor proveedor

3.6.3 Poder negociados de los clientes

Los clientes son una parte indispensable para todo negocio, es por esta razón que hotel ha hecho una evaluación en cuanto a sus precios, por lo que los ha mantenido constante, sin tener que reducir la calidad de sus servicios, con el fin de mantener a sus clientes. Las estrategias para este caso son: Mejorar el servicio ofreciendo excelente calidad.

3.6.4 La amenaza de productos o servicios sustitutos

El hotel se ve afectado por muchas empresas sustitutas tales como hoteles de menor categoría, hostales u otras, es por eso que se debe poner mucho énfasis en la calidad y precio. La estrategia es: Obtener tecnología de primera.

3.6.5 La rivalidad entre los diferentes competidores

Cuidar la imagen y ser reconocidos como una prestigiosa empresa de hotelería nos hacen diferentes de la competencia y esto se lo logra mediante la importancia que le demos a la publicidad. Las estrategias que se plantearon son: Ofrecer paquetes completos en el servicio, invertir en publicidad para que de esta manera pueda obtener mayor captación de clientes.

3.7 Identificación de los stakeholders

La identificación de los stakeholders o grupos interesados se lo hace utilizando la matriz de INFLUENCIA – PODER.

En donde:

INFLUENCIA es el nivel de intervención en el proceso de toma de decisiones o de elección de estrategias en el Hotel Gold Center.

PODER es el nivel de intervención, disponibilidad de medios o autoridad para garantizar el logro de los resultados organizacionales en el Hotel Gold Center.

A continuación mostramos la Matriz Influencia – Poder para el Hotel Gold Center.

| | | INFLUENCIA | |
|-------|-------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | BAJA | ALTA |
| PODER | MUCHO | Mantener Satisfechos | Principales Stakeholders |
| | | Gobierno Superintendencia de Compañías Servicio de Rentas Internas | Accionistas Clientes Jefes departamentales y Asistentes de gerencia Empleados área administrativa |
| | POCO | Mínimo esfuerzo | Mantener informados |
| | | Empleados Operativos | Proveedores |

Gráfico 12. Matriz Influencia - Poder

Fuente: Información de la Empresa

Elaborado por: Las autoras

Podemos observar que el grupo de accionistas, clientes, jefes departamentales, asistentes de gerencia y empleados del área administrativa se ubican en el cuadrante de alta influencia y mucho poder, lo que los asigna como principales stakeholders. Asimismo El Gobierno, Superintendencia de Compañías y Servicio de Rentas Internas son los que hay que mantener satisfechos, y por último tenemos los empleados operativos con los que se necesita poco esfuerzo.

Se determinaron como principales Stakeholders:

- Accionistas.
- Clientes.
- Proveedores.
- Empleados

Identificados los principales stakeholders fue necesario conocer sus demandas y necesidades con el objetivo de crear estrategias que logren mejor la interacción de los mismos con la organización y conseguir el logro de los objetivos propuestos.

3.7.1 Clientes (Usuario Personas)

| Tabla 3. Principales requerimientos de los Clientes | | |
|-----------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Principales requerimientos de los Clientes | Calificación (Prioridad) | Innovaciones para que el cliente se sienta satisfecho |
| Precios competitivos | 25% | Ofrecer un valor agregado al producto/servicio. |
| Calidad de servicios | 23% | Establecer normas para mejorar calidad de servicios |
| Comodidad, confiabilidad y seguridad | 20% | Contar con equipos de seguridad que garanticen la confiabilidad del cliente |
| Soluciones rápidas a problemas | 15% | Contar con personal competente para dar soluciones rápidas al cliente |
| Variedad de servicios | 10% | Promocionar los diversos servicios que ofrece el hotel por medio de publicidad |
| Ofrecer facilidad de pago | 7% | Establecer políticas de crédito para clientes fijos y ocasionales |

Fuente: Información de Gold Center Hotel y el mercado
Elaborado por: Las autoras

Una vez realizada la encuesta a un grupo de personas (clientes), pudimos obtener los siguientes resultados:

Las necesidades de este grupo de interés se citan en orden de acuerdo a la prioridad:

- Garantizar excelente servicio
- Precios competitivos
- Comodidad, confiabilidad y seguridad
- Soluciones rápidas a problemas
- Variedad de servicios
- Ofrecerles facilidad de pago

Para innovar la relación con el cliente, de modo que este se sienta a gusto y satisfecho con los servicios que la empresa le puede brindar son:

- Ofrecer un valor agregado al producto/servicio.
- Establecer normas para mejorar la calidad del servicio.
- Contar con personal competente para dar soluciones rápidas al cliente.
- Contar con equipos de seguridad que garanticen la confiabilidad del cliente.
- Promocionar los diversos servicios que ofrece el hotel por medio de publicidad
- Establecer políticas de crédito para clientes fijos y ocasionales

3.7.2 Accionistas

| Tabla 4. Principales requerimientos de los Accionistas | | |
|--------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Principales requerimientos para con los Accionistas | Calificación (Prioridad) | Innovaciones para que el Accionista se sienta satisfecho |
| Rentabilidad consistente | 33% | Captación de nuevos clientes |
| Buena utilidad del negocio | 30% | Incrementación en las ventas y reducción de costos |
| Excelente estructura organizacional | 22% | Contratar asesoría administrativa que ayude en el desenvolvimiento del negocio |
| Comunicación oportuna y honesta | 15% | Relación entre accionistas con el personal del negocio para ayudar en la creación de objetivos |

Fuente: Información de Gold Center Hotel y el mercado
Elaborado por: Las autoras

Se realizó la entrevista a los accionistas, cuyos resultados se encuentran citados en la tabla anterior, donde podemos observar sus principales requerimientos, que son:

- Rentabilidad consistente
- Incrementar utilidad por servicios
- Excelente estructura organizacional

- Comunicación oportuna y honesta

Al mismo tiempo los accionistas opinaron sobre las innovaciones que se podrían incorporar para sentir total satisfacción dentro de la organización.

Estos puntos fueron:

- Captación de nuevos clientes
- Incrementación en las ventas y reducción de costos
- Contratar asesoría administrativa que ayude en el desenvolvimiento del negocio
- Relación entre accionistas con el personal del negocio para ayudar en la creación de objetivos

3.7.3 Proveedores

| Tabla 5. Principales requerimientos de los Proveedores | | |
|--------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Principales requerimientos para con los Proveedores | Calificación (Prioridad) | Innovaciones para que el nosotros nos sintamos satisfechos |
| Selección del proveedor | 30% | Contrato entre cliente-proveedor ofreciendo un cupo para la adquisición del producto |
| Precios competitivos | 25% | Mantener las relaciones existente con los proveedores |
| Pago a tiempos | 15% | Cumplimiento de las políticas de crédito que ofrecen los proveedores |
| Pedidos continuos de ordenes | 20% | Alta calidad y disponibilidad, selección de compra y entrega a tiempo del producto |
| Comunicación abierta y honesta | 10% | Darles a conocer a los proveedores alguna otra necesidad y ser atendida |

Fuente: Información de Gold Center Hotel y el mercado
Elaborado por: Las autoras

Las encuestas realizadas la pudimos obtener de información que nos proporcionó la Jefa de personal, la misma que se ocupa de las compras, ella nos pudo nombrar a los proveedores más significativos de la empresa. Las necesidades que ella nos nombró fueron:

- Selección de proveedores
- Precios competitivos
- Pago a tiempos

- Pedidos continuos de ordenes
- Comunicación abierta y honesta

Por parte del proveedor se muestra que ellos se sienten cómodos con el proceder de la empresa, ya que su principal objetivo es vendernos los diferentes productos y que la empresa respete las formas de pagos acordados, en ese aspecto ellos se sienten totalmente agradables y si hubiera mejoras serían bienvenidas.

3.7.4 Empleados

| Tabla 6. Principales requerimientos de los Empleados | | |
|------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Principales requerimientos para con los Empleados | Calificación (Prioridad) | Innovaciones para que el Empleado se sienta satisfecho |
| Salarios y beneficios competitivos | 15% | Mejorar sueldos acorde al mercado y al desempeño del empleado |
| Trabajo motivante | 15% | Implementar medidas para la motivación del personal |
| Capacitación y educación continua | 30 | Preparación del empleado mediante cursos y seminarios que mejoren su desempeño |
| Reconocimiento por desempeño | 20 | Darles la oportunidad de crecimiento profesional y hacer carrera |
| Respetar sus derechos | 20 | Brindarles todos los beneficios de ley y saberlos escuchar |

Fuente: Información de Gold Center Hotel y el mercado
Elaborado por: Las autoras

Se realizó entrevistas a uno de los grupos de interés más importantes dentro de la empresa; los empleados y se pudo conocer las principales necesidades de ellos y como puede la empresa satisfacerlos.

- Salarios y beneficios competitivos
- Trabajo motivante
- Capacitación y educación continua
- Reconocimiento por desempeño
- Respetar sus derechos

Teniendo como indicios estas necesidades mencionadas se elaboraron las siguientes estrategias de manera que se pueda innovar para que el empleado se sienta totalmente satisfecho

- Mejorar sueldos acorde al mercado y al desempeño del empleado
- Implementar medidas para la motivación del personal
- Preparación del empleado mediante cursos y seminarios que mejoren su desempeño
- Darles la oportunidad de crecimiento profesional
- Brindarles todos los beneficios de ley y saberlos escuchar

3.8 Estrategia del océano azul vs. Océano rojo

3.8.1 Determinación del cuadro estratégico

Para determinarlo, es necesario contar con los factores de competencia de la industria, y graficar cual es el nivel relativo ofrecido de la empresa y dos de sus principales competidores.

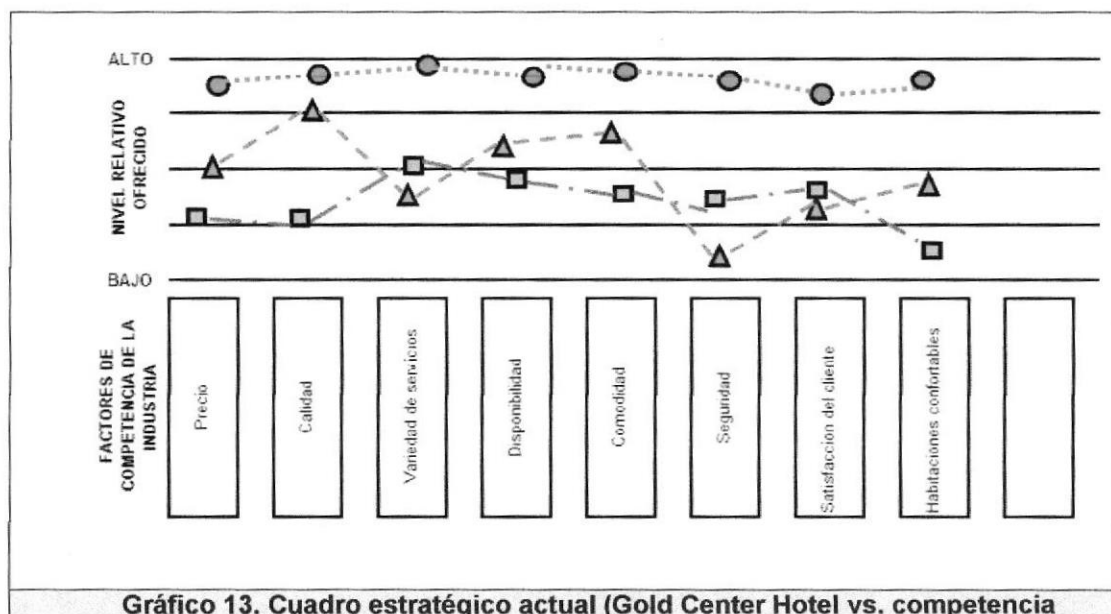


Gráfico 13. Cuadro estratégico actual (Gold Center Hotel vs. competencia

Fuente: Información de Gold Center Hotel y el mercado

Elaborado por: Las autoras

Los factores de competencia son: precio, calidad, variedad de servicios, disponibilidad, comodidad, seguridad, satisfacción del cliente, habitaciones confortables.

3.8.2 Determinación del nuevo océano azul y perfil de los clientes

Por medio de este punto podemos conocer cuál es nuestro mercado actual, como también identificar nuestros clientes de primero, segundo y tercer grado y para conseguir este objetivo debemos tener en cuenta las vías de creación de océanos azules que son: explorar industrias alternativas, explorar grupos estratégicos, explorar cadena de compradores, explorar ofertas complementarias, explorar atractivo funcional o emocional, explorar la dimensión del tiempo.

Con la creación de océanos azules podemos encontrar que el Hotel Gold Center va a desarrollarse en los siguientes sectores:

- Explotar en sectores turísticos
- Explotar la cadena de compradores

- Explotar la cadena de nuevos clientes, empresas

A continuación el gráfico 14 muestra cómo está formado el mercado actual del Hotel Gold Center, así como también cuáles son sus clientes y la necesidad de ellos.

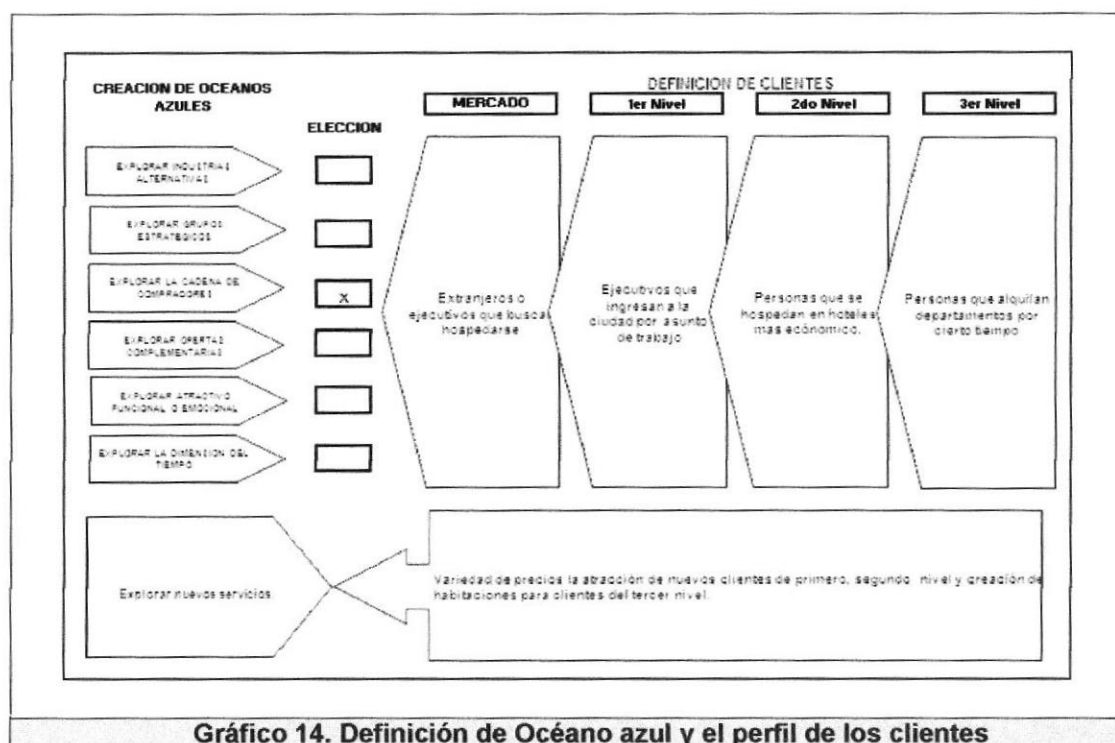


Gráfico 14. Definición de Océano azul y el perfil de los clientes

Fuente: Información de Gold Center Hotel y el mercado

Elaborado por: Las autoras

Las vías para la creación de océanos azules que podemos observar en la empresa es: explorar la cadena de compradores, mediante la exploración de

nuevos servicios, logrando así la captación de nuevos mercados, además ofrecer variedad de precios para los no clientes de la empresa y a su vez la creación de nuevas habitaciones para los clientes del tercer nivel.

3.8.3 Determinación del nuevo cuadro estratégico

El mensaje fundamental es que no hay que concentrarse en los competidores sino en crear y aprovechar espacios nuevos no utilizados por los competidores, para esto se propone 4 acciones que resultarán en una cadena de valor completamente distinta a la de los competidores y brindarían una ventaja estratégica para la empresa, las cuales son: Eliminar, crear, reducir y amentar.

A continuación presentamos la matriz de las cuatros acciones aplicada al Hotel Gold Center, la misma que brindará una estrategia competitiva para la empresa.

| Tabla 7. Matriz de las cuatro acciones y el cuadro estratégico | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ELIMINAR | INCREMENTAR |
| | <ul style="list-style-type: none"> • La calidad del servicio (utilizando la mejor tecnología y capacitando al personal para su mejor desempeño para con el cliente) • Facilidad de crédito para empresas (Otorgando crédito de 15 a 30 días) |
| REDUCIR | CREAR |
| <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo en los pedidos a los clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Salas de recreación y entretenimiento • Nuevos servicios atractivos para el cliente (salas de internet, city –tour) • Realizar publicidad o buscar auspiciante para darnos a conocer. |

Fuente: Información de Gold Center Hotel y el mercado
Elaborado por: Las autoras

Las estrategias para la creación de nuevos mercados en el hotel son las siguientes:

- Crear nuevos servicios innovadores para los clientes que lleguen al hotel (sala de internet, salas de entretenimiento, etc.)
- Realizar publicidad o buscar auspiciantes con la finalidad de darnos a conocer y mostrar los servicios que se brindan en el hotel.
- Mejorar la manera de atención al cliente a través de charlas a los empleados y capacitándolos por medio de conferencias para que desarrollen el servicio al cliente.

El mensaje central para el Hotel Gold Center es el que se detalla a continuación:

"Siéntase como en su casa con todas las comodidades que su hotel en la

Alborada le ofrece"

3.9 Evaluación del grado de utilidad para el cliente

A continuación presentamos la matriz que obtuvimos en nuestra empresa, en las filas se incluyen todas las palancas que la empresa puede activar a fin de

ofrecer utilidad excepcional a los clientes, y en las columnas, las diversas experiencias que pueden obtener los compradores con un producto o servicio.

| EVALUACION DEL GRADO DE UTILIDAD PARA LOS CLIENTES | | | | | | |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| | <input checked="" type="checkbox"/> | PRINCIPALES OBSTACULOS DETECTADOS EN LA INDUSTRIA | | | | |
| | <input checked="" type="checkbox"/> | CARACTERISTICA DE VALOR DE LA NUEVA PROPUESTA ESTRATEGICA | | | | |
| | <input checked="" type="checkbox"/> | CARACTERISTICA DE VALOR DE LA ACTUAL ESTRATEGIA | | | | |
| | COMPRA | ENTREGA | USO | COMPLEMENTOS | MANTENIMIENTO | ELIMINACION |
| Productividad de cliente | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Simplicidad | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Comodidad | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Riesgo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Diversión e imagen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Amigabilidad con el medio ambiente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

Gráfico 15. Evaluación del grado de Utilidad para los cliente

Fuente: Información de Gold Center Hotel y el mercado

Elaborado por: La autoras

Podemos observar en el gráfico 15, 4 características de valor de la actual estrategia: el servicio que ofrece la empresa es bien accesible, de buen uso

para el cliente, la entrega del servicio es en el momento en que el cliente lo solicite, y no necesita un mantenimiento externo,

De la misma forma nombraremos 3 características de valor de la nueva estrategia: el servicio que se presta esta es de gran utilidad y comodidad, además se ofrecen una mayor conservación para el medio ambiente por lo que se propone distribuir de una forma ordenada los desechos que se utilicen en el hotel.

3.10 Declaración de la misión y visión organizacional

A continuación presentamos el mensaje de la misión para el Hotel Gold Center.

Misión

“Es una empresa conformada por personas eficientes y productivas, encargadas de vender y comercializar servicios con calidad y precios competitivos, con el fin de mantener a nuestros clientes, accionistas y empleados satisfechos”

Visión

“Poder llegar al cliente, atendiendo sus necesidades inmediatamente y que estos nos prefieran y nos recomienden.

Producir rentabilidad y liquidez en cada periodo contable.

Abastecer la demanda de clientes y convertirnos en el hotel preferido por ejecutivos, extranjeros y nacionales”

3.11 Temas estratégicos

Para determinar los temas estratégicos para UTRECH S.A. (Hotel Gold Center) es necesario establecer el análisis FODA, necesidades de los stakeholders, análisis de mercado y competencia, propuesta de valor y tener bien claro cuál es su Misión y Visión.

Para UTRECH S.A. (Hotel Gold Center), nosotros hemos definido 6 temas estratégicos que son de gran importancia para cumplir los objetivos de la empresa.

- Contratar asesoría en el área administrativa

- Incorporación de equipos tecnológicos
- Crear servicios innovadores para clientes
- Velar por el bienestar del trabajador
- Satisfacción del cliente
- Obtener rentabilidad corriente

Estos temas estratégicos vinculado con la misión, visión y valores, forman el Plan Estratégico del Hotel Gold Center.

| Tabla 8. Temas Estratégicos del Gold Center Hotel | |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| TEMA ESTRATÉGICO | DESCRIPCIÓN/COMPONENTES |
| Contratar asesoría en el área administrativa | <ul style="list-style-type: none"> • Crear manuales de funciones y procedimientos • Mejorar la estructura organizacional • Capacitación de los mandos altos: gerentes, subgerentes, etc. |
| Satisfacción del cliente | <ul style="list-style-type: none"> • Atención pronta a sus necesidades • Darle un valor agregado a más del servicio que requieren |
| Crear servicios innovadores para clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Contar con una sala de cómputo para clientes • Crear salas de recreación |
| Personal competente | <ul style="list-style-type: none"> • Incentivar al trabajador • Capacitar al personal • Respetar los derechos del trabajador |
| Incorporación de equipos tecnológicos | <ul style="list-style-type: none"> • Implementar equipos de comunicación • Rapidez del internet • Desarrollar software que ayuden a facilitar el trabajo |
| Obtener rentabilidad | <ul style="list-style-type: none"> • Capitulación de nuevos clientes • Posición alta en el mercado • Preferencias de clientes |

Fuente: Información de Gold Center Hotel y el mercado
Elaborado por: Las autoras

3.12 Valores organizacionales

La tabla 9, nos muestra una lista de los valores organizacionales que pudimos obtener de nuestra empresa tales como: compromiso, calidad, responsabilidad, tolerancia, creatividad, respeto y honestidad, los mismos que los asociaremos con cada tema estratégico para visualizar cuál de ellos abarca la mayor parte de los temas estratégicos propuestos anteriormente.

Para esto hay que saber que el método de calificación para este taller se lo hizo de la siguiente manera: +3: alta relación directa, +1: baja relación directa, 0: sin relación, -1: baja relación inversa, -3: alta relación inversa

Tabla 9. Valores Organizacionales vs Temas Estratégicos

| Clave de calificación: | | TEMAS ESTRATEGICOS | | | | | | | TOTAL POSITIVO (+) | TOTAL NEGATIVO (-) | ELECCION |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|--|--------------------|--------------------|----------|
| VALORES ORGANIZACIONALES | | Contratar asesoría en el área administrativa | Satisfacción del cliente | Crear servicios innovadores al cliente | Velar por el bienestar del trabajador | Incorporación de equipos tecnológicos | Obtener rentabilidad consistente | | | | |
| +3: Alta relación directa +1: Baja relación directa 0: Sin relación -1: Baja relación inversa -3: Alta relación inversa | | | | | | | | | | | |
| Compromiso | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | | | 11 | 0 | 11 |
| Calidad | 2 | 0 | 3 | 0 | 3 | 0 | | | 8 | 0 | 8 |
| Responsabilidad | 1 | 2 | 0 | 3 | 0 | 3 | | | 9 | 0 | 9 |
| Tolerancia | 0 | 3 | 0 | 2 | 0 | 0 | | | 5 | 0 | 5 |
| Creatividad | 0 | 0 | 3 | 2 | 3 | 0 | | | 8 | 0 | 8 |
| Respeto | 0 | 3 | 0 | 3 | 0 | 0 | | | 6 | 0 | 6 |
| Honestidad | 0 | 3 | 0 | 3 | 0 | 0 | | | 6 | 0 | 6 |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| TOTAL POSITIVO (+) | 13 | 12 | 7 | 16 | 7 | 5 | | | | | |
| TOTAL NEGATIVO (-) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | 100,00% | | |
| COBERTURA | 13 | 12 | 7 | 16 | 7 | 5 | | | | | |

Fuente: Información de la Empresa y el Mercado
Elaborado por: Las autoras

Como podemos observar, el valor que comprende los temas estratégicos, es el compromiso, debido a que la calificación que este tuvo en comparación a los otros valores estratégicos es el más alto.

CAPITULO IV

4 TRASLADO AL BALANCED SCORECARD

Este capítulo se refiere a la introducción de los objetivos en KPIs (financieros y no financieros), metas, medios, proyectos y su integración en el Balanced Scorecard.

Los impulsores / bloqueadores claves, proporcionan información sobre las 3 Ms (metas, medidas y medios).

4.1 Propuesta de valor para clientes

Para UTRECH S.A. (Hotel Gold Center) la propuesta de valor para clientes refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado, y esto se puede ver reflejado en una mezcla de la comodidad, calidad, precio, servicio que se les ofrece, buscar la satisfacción de sus clientes hace que ellos aumenten sus

expectativas hacia la empresa. Esta propuesta de valor busca mejores opciones que generan valor para los clientes y la satisfacción de estos.

| Tabla 10. Propuesta de valor para los clientes | | | | |
|------------------------------------------------|----------------|-------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| ATRIBUTO | | COMPETITIVO | DIFERENTE | PROPUESTA DE VALOR |
| ATRIBUTOS PRODUCTO/SERVICIO | PRECIO | | X | Sostener precios cómodos |
| | CALIDAD | X | | |
| | DISPONIBILIDAD | X | | |
| | SELECCIÓN | | X | Contar con una gama de proveedores para un eficiente trabajo |
| | FUNCIONALIDAD | | X | Extender la gama de servicios atractivos para nuestros clientes |
| RELACION CON CLIENTE | SERVICIO | | X | Atención pronta y oportuna a los requerimientos del cliente |
| | RELACIONES | X | | |
| IMAGEN DE MARCA | | | | Obtener prestigio y ser reconocidos como los mejores en estancia y servicio al cliente |

Fuente: Información de la Empresa y el Mercado
Elaborado por: Las autoras

Como se puede observar en la tabla 10, en lo que respecta los atributos del producto o servicio, observamos que el precio, la calidad y la funcionalidad son atributos de diferenciación, para lo cual proponemos lo siguiente:

Precio: Sostener precios cómodos

Calidad: Certificar la calidad del servicio a través de las normas de auditoría

Funcionalidad: Extender la gama de servicios atractivos para el cliente

Por otra parte, en lo que se refiere a relación con el cliente, el servicio es un atributo de diferenciación para lo cual se propone lo siguiente.

Servicio: Atención pronta y oportuna a los requerimientos del cliente.

En lo que se refiere a la imagen de la marca, se propone: Obtener prestigio y ser reconocidos como los mejores en estancia y servicio al cliente.

4.2 Propuesta de valor para los accionistas

Para UTRECH S.A. (hotel Gold Center) esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes del hotel como es el de obtener rentabilidad permanente y la minimización de costos.

Tabla 11. Propuesta de valor para los accionistas

Valor para los accionistas

ESTRATEGIA FINANCIERA A LARGO PLAZO

| ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD | ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;">MEJORAR ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección del mejor proveedor • Reducción de personal innecesario • Contratar empleados multifuncionales | <p style="text-align: center;">MEJORAR INGRESOS DE NUEVOS MERCADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Captación de nuevos mercados • Extender la línea de publicidad • Atraer y retener clientes. |
| <p style="text-align: center;">Aumentar utilización de activos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de sistemas de información • Restructuración y eliminación de equipos obsoletos • Mantenimiento continuo y permanente de equipos. | <p style="text-align: center;">Mejorar margen de clientes actuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar nuevos servicios que sean de agrado para el cliente • Ofrecer promociones • Proveerles valor agregado a los servicios |

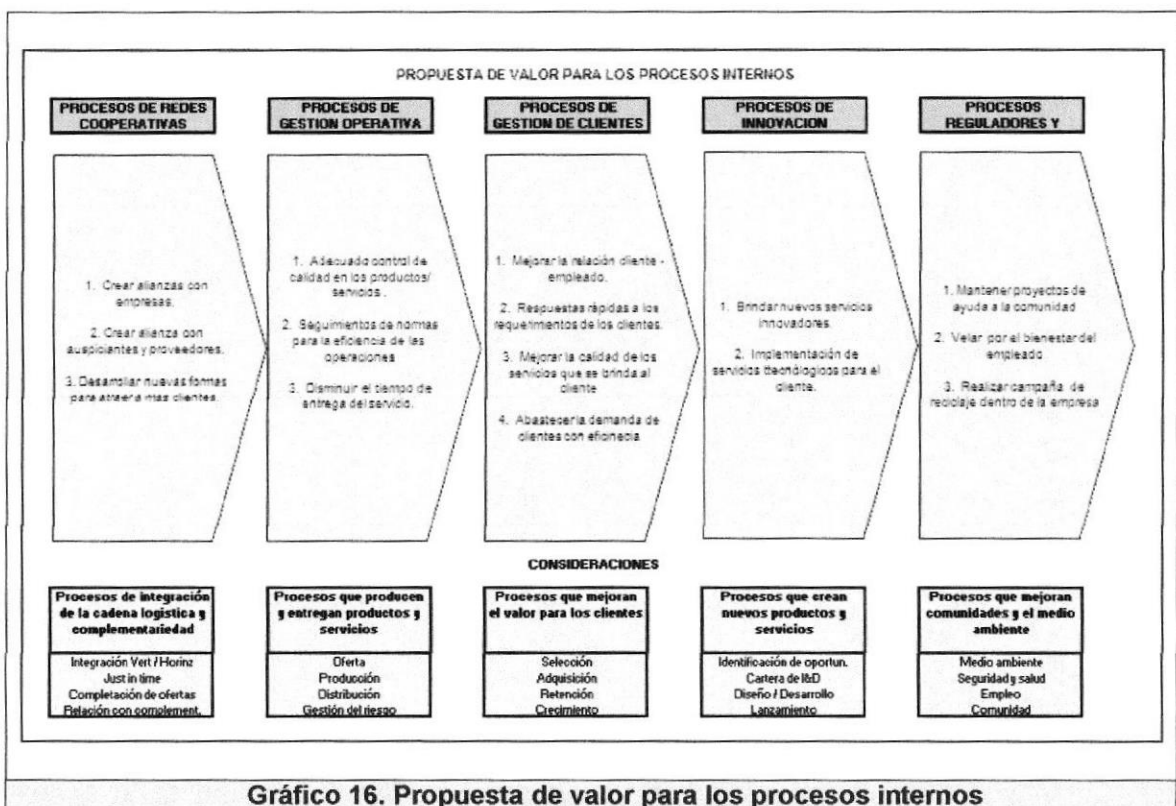
Fuente: Información de la Empresa
Elaborado por: Las autoras

4.3 Propuesta de valor para los procesos internos

Una vez definida la propuesta de valor para los clientes y para los accionistas procedemos a definir la propuesta de valor para los procesos internos ya que

esta perspectiva es muy elemental por cuanto en ella se identifica los procesos críticos, estratégicos para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas anteriores.

A continuación el gráfico 16, nos muestra la propuesta de valor para los procesos internos del hotel



4.4 Propuesta de valor para el capital intangible

Es importante determinar los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, ya que encierran tres estrategias importantes: del capital humano, que tiene que ver con la formación, habilidades, competencias y conocimientos de los empleados. Del capital informático, que básicamente señala aspectos que involucran sistemas, bases de datos, redes. Del capital organizacional, que lo componen los valores organizacionales, liderazgo, trabajo en equipo. A continuación propondremos propuestas para cada uno de los componentes del capital intangible.



Gráfico 17. Propuesta de valor para el Capital Intangible

Fuente: Información de Gold Center Hotel

Elaborado por: Las autoras

4.5 Desarrollo de la matriz de cobertura de los objetivos estratégicos

El fin de la matriz de cobertura de los objetivos estratégicos es la de identificar los objetivos definidos de las propuestas de clientes, de accionistas, de procesos internos y de capital intangible, en esta se definen los temas estratégicos, la estrategia (misión, visión y propuesta de valor), los stakeholders y los valores organizacionales.

Tabla 12. Objetivos estratégicos seleccionados de la matriz

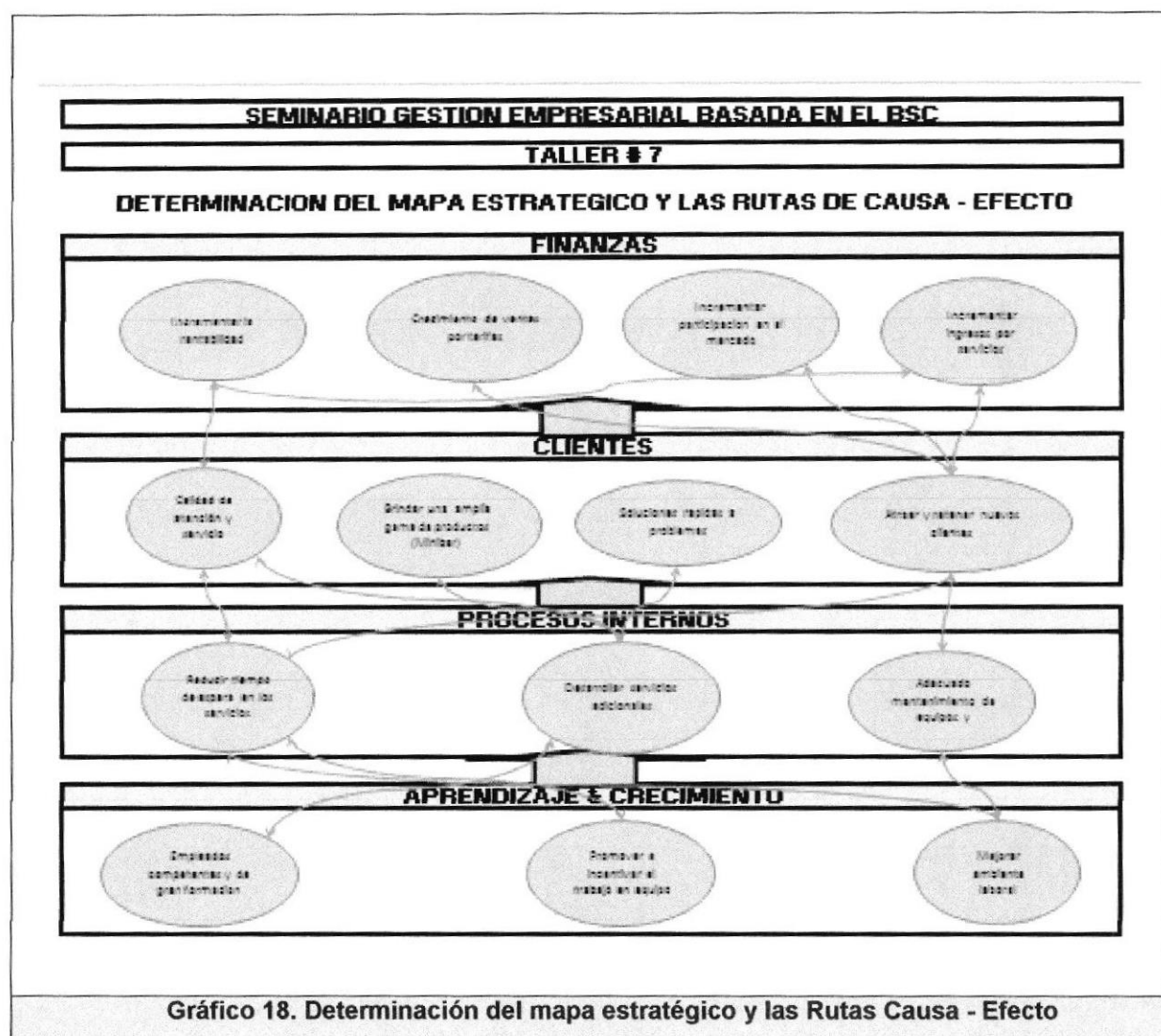
| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS |
|-------------------------------------------------------|
| PERSPECTIVA FINANCIERA |
| Incrementar Rentabilidad |
| Crecimiento de ventas por tarifas |
| Incrementar participación en el mercado |
| Incrementar ingresos por servicios |
| PERSPECTIVA DE CLIENTES |
| Calidad de atención y servicio |
| Soluciones rápidas a problemas |
| Brindar una alta gama de productos – Mini-bar |
| Atraer y retener nuevos clientes |
| PERSPECTIVA DE PROCESOS |
| Reducir el tiempo de espera |
| Desarrollar servicios adicionales |
| Adecuado mantenimiento de equipos y tecnología |
| PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE & CRECIMIENTO |
| Empleados competentes y de gran formación profesional |
| Promover e incentivar el trabajo en equipo |
| Mejorar ambiente laboral |

Fuente: Información de Gold Center Hotel
Elaborado por: Las autoras

La tabla 12, detalla los objetivos estratégicos tanto de las propuestas de clientes, de accionistas, de procesos internos y de capital intangible que tienen la mayor puntuación en la matriz de cobertura, es decir que abarcan la mayor parte de componentes.

4.6 Determinación del mapa estratégico y las rutas de causa-efecto

Al realizar el mapa estratégico podremos reconocer las rutas de causa-efecto de los objetivos ya mencionados en el punto anterior, determinaremos como se vinculan dentro de las perspectivas de finanzas, de clientes, procesos internos y de aprendizaje & crecimiento.



Fuente: Información del Gold Center Hotel
Elaborado por: Las autoras

4.7 Matriz SIPOC

| MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS | | | | |
|-----------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|------------------------------------|----------------------------|
| EMPRESA: | UTRECH S.A. (Gold Center Hotel) | | DEPARTAMENTO: | Ventas de Habitaciones |
| PROCESO: | Gestión de Ventas | | RESPONSABLE: | Jefe de Ventas |
| PROVEEDORES ¿De quien? | INSUMOS ¿Qué recibo? | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A quien? |
| Recepcionista | Reservación via telefonica o e-mail | Registra reserva en sistema | Confirmación # de reserva | Cliente |
| Cliente | Respectiva # de reserva | Check in | Hoja de registro y tarjeta de hab. | Personal de Atenc. Cliente |
| Camareras | Insumos de higiene y limpieza | Especificaciones del cliente | Habitacion | Cliente |
| Personal de Piso | Constatacion de la habitacion | Cargos de insumos | | Recepcionista |
| Recepcionista | Tarjeta de habitación | Check out | Factura | Cliente |
| | | | | |
| Requisitos ¿Qué requiero? | | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | |

Gráfico 19. Matriz SIPOC – Ventas de habitaciones

Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: Las autoras

| MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS | | | | |
|-----------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|----------------------------|------------------------------|
| EMPRESA: | UTRECH S.A. (Gold Center Hotel) | | DEPARTAMENTO: | Servicio al Cliente |
| PROCESO: | Atención al cliente | | RESPONSABLE: | Jefe de Servicio al Cliente |
| PROVEEDORES ¿De quien? | INSUMOS ¿Qué recibo? | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A quien? |
| Jefe de Servicio al Cliente | | Formato de encuestas | | Recepcionista |
| Recepcionista | Formatos de encuestas | Procede a llenarse las encuestas | | Cliente |
| Recepcionista | Encuestas realizadas por los clientes | Recoleccion de todas las encuestas | | Jefe de Servicio al Clientes |
| Jefe de Servicio al Cliente | Resumen de las encuestas | Plan de acciones a seguir | Normas internas a seguir | Personal de At. Al Cliente |
| | | | | |
| Requisitos ¿Qué requiero? | | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | |

Gráfico 20. Matriz SIPOC – Atención y servicios al cliente

Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: Las autoras

4.8 Determinación de la fichas de indicadores de cada objetivo

En los siguientes gráficos se procederá a realizar los indicadores que nos ayudara a medir los objetivos estratégicos planteados en la matriz del Balance Scorecard.

| FICHA DEL INDICADOR | | | | | | | |
|------------------------------|------|----------------------------------------------------------------------|----|-----------|------|-----------|---|
| NOMBRE DEL INDICADOR: | | Incrementar Rentabilidad | | | | | |
| OBJETIVO: | | Incrementar la utilidad en cada periodo contable | | | | | |
| FORMULA DEL CALCULO: | | Utilidad Mensual = Ingresos Mensuales netos - Gastos Mensuales Netos | | | | | |
| RESPONSABLE: | | Contador | | | | | |
| FUENTE DE CAPTURA: | | Balances Mensuales | | | | | |
| FRENTE DE MEDICION: | | Mensual | | | | | |
| NIVEL BASE | 3000 | UNIDAD | \$ | META | 5000 | TENDENCIA | ↑ |
| SEMAFORO | | | | | | | |
| ROJO | ◆ | AMARILLO | ◇ | VERDE | ◆ | AZUL | ◆ |
| < 45% | | 45 %-75% | | 75% -100% | | >100% | |

Gráfico 21. Ficha del Indicador Incrementar Rentabilidad

Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: Las autoras

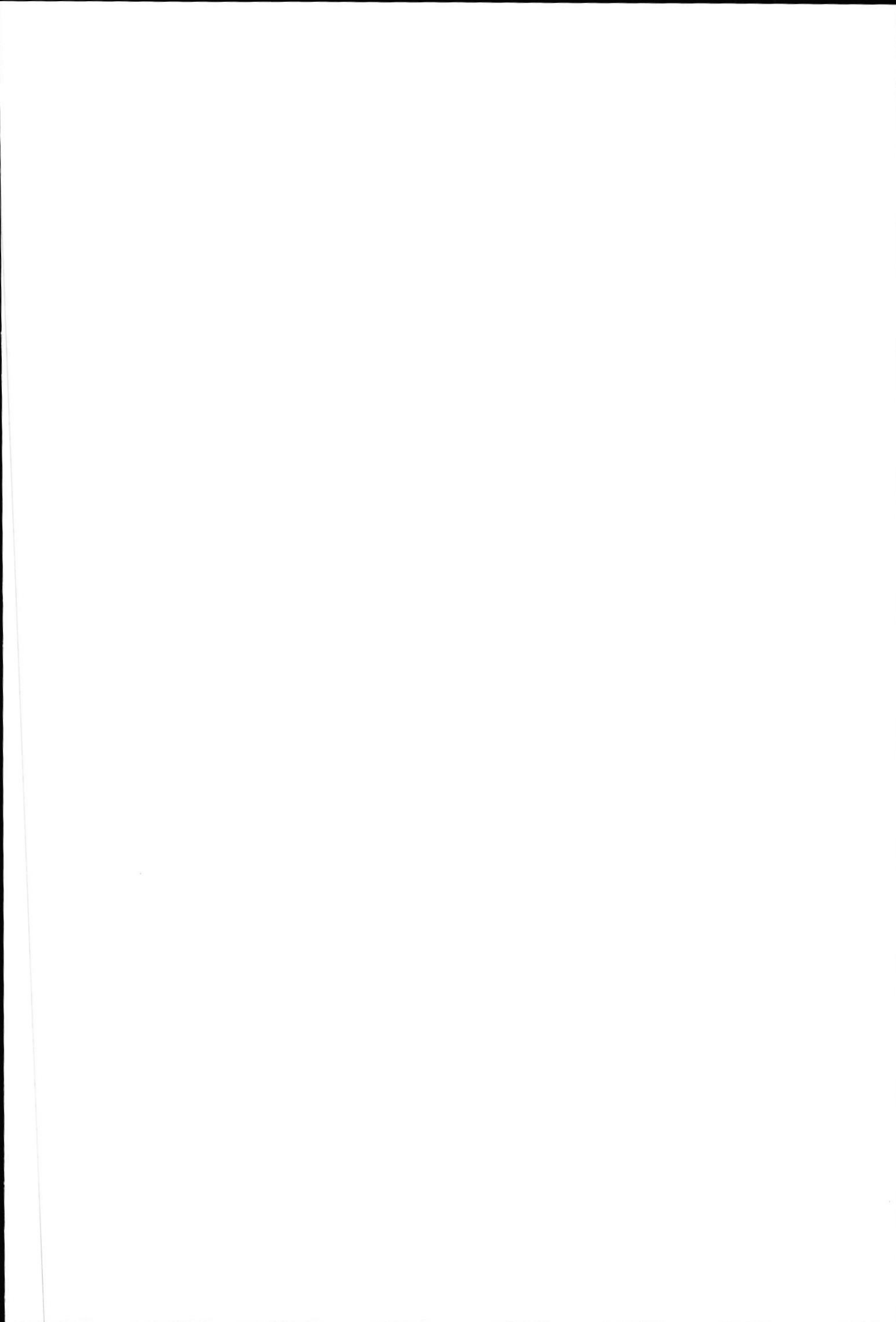
Para la elaboración de este KPI, es necesario los gastos e ingresos mensuales. Esta información es exclusiva del departamento de contabilidad, en donde el contador es el responsable de calcular este dato, este indicador se lo mide de manera mensual.

| FICHA DEL INDICADOR | | | | | | | |
|------------------------------|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------------|------|------------------|---|
| NOMBRE DEL INDICADOR: | | Incrementar participación en el mercado | | | | | |
| OBJETIVO: | | Mayor cobertura del mercado | | | | | |
| FORMULA DEL CALCULO: | | $\% \text{ participación del mercado} = (\% \text{ actual} - \% \text{ anterior}) / \% \text{ anterior}$ | | | | | |
| RESPONSABLE: | | Gerente de Marketing y Publicidad | | | | | |
| FUENTE DE CAPTURA: | | Estudio de mercado | | | | | |
| FRENTE DE MEDICION: | | Semestral | | | | | |
| NIVEL BASE | % | UNIDAD | # | META | 100% | TENDENCIA | ↑ |
| SEMAFORO | | | | | | | |
| ROJO | ◆ | AMARILLO | ◇ | VERDE | ◆ | AZUL | ◆ |
| < 45% | | 45 %-75% | | 75% -100% | | >100% | |

Gráfico 22. Ficha del Indicador Incrementar participación en el mercado

Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: Las autoras



El objetivo de este indicador es la de tener mayor cobertura en el mercado a través de la preferencia de los diferentes clientes que existen, esto lo podremos medir en base a un estudio de mercado realizado en periodo semestral.

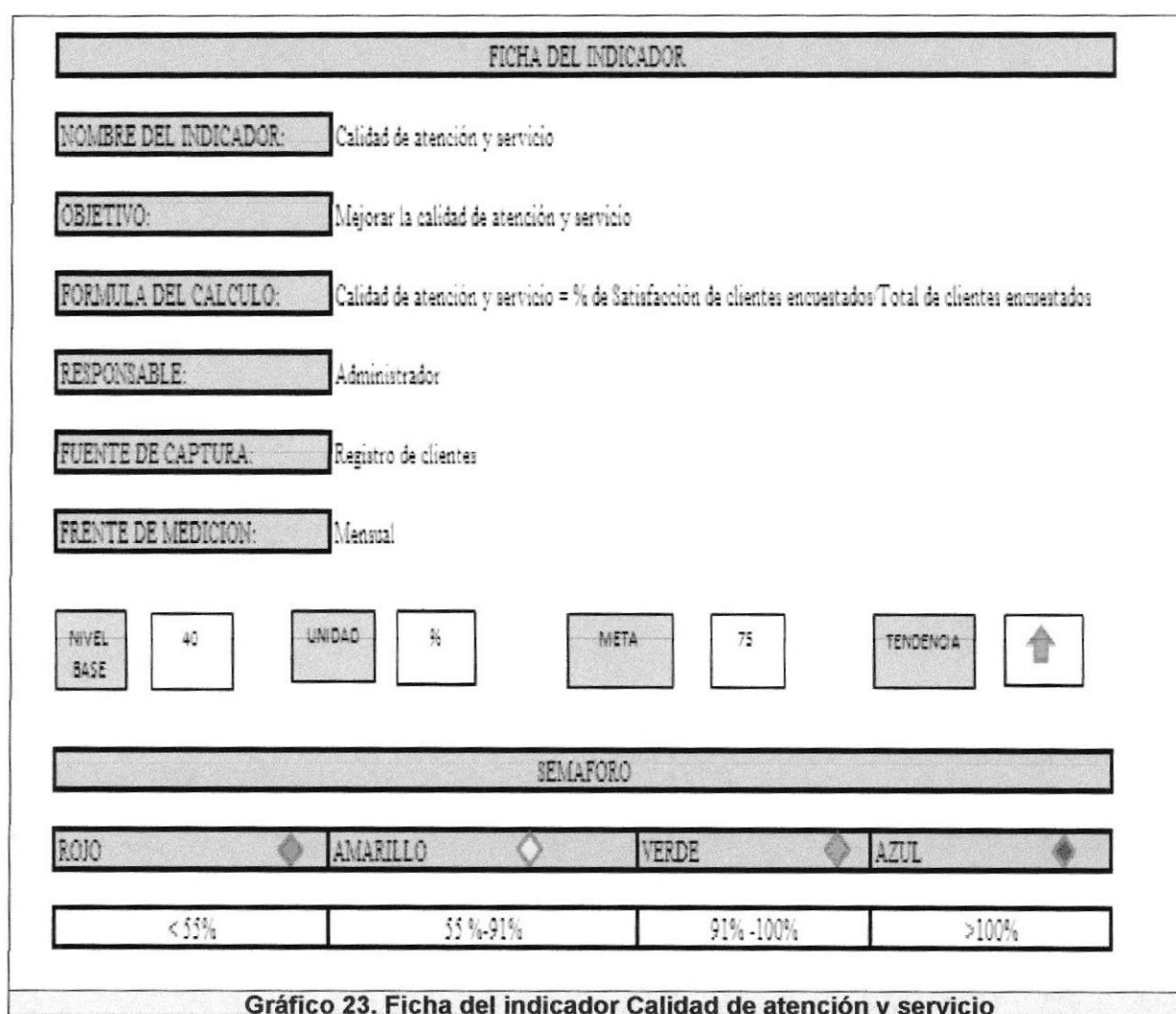


Gráfico 23. Ficha del indicador Calidad de atención y servicio

Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: Las autoras

El objetivo de este indicador es poder brindarle a nuestros clientes una excelente atención y un servicio de calidad, de tal manera que ellos se sientan satisfechos.

| FICHA DEL INDICADOR | | | | | | | |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------|-------|------|-----------|---|
| NOMBRE DEL INDICADOR: | Crecimiento de ventas por tarifas | | | | | | |
| OBJETIVO: | Aumentar las ventas mensualmente | | | | | | |
| FORMULA DEL CALCULO: | Crecimiento de ventas por tarifas = $(Vtas\ mes\ anterior - Vtas\ mes\ actual) / Vtas\ mensuales\ totales$ | | | | | | |
| RESPONSABLE: | Gerente de Ventas | | | | | | |
| FUENTE DE CAPTURA: | Registro de clientes por tarifas | | | | | | |
| FRENTE DE MEDICION: | Mensual | | | | | | |
| NIVEL BASE | 500 | UNIDAD | \$ | META | 1000 | TENDENCIA | ↑ |
| SEMAFORO | | | | | | | |
| ROJO | ◆ | AMARILLO | ◇ | VERDE | ◆ | AZUL | ◆ |
| < 50% | 50% - 80% | 80% - 100% | > 100% | | | | |

Gráfico 24. Ficha del indicador Crecimiento de ventas por tarifa

Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: Las autoras

Para la elaboración de este KPI es necesario conocer las ventas por las diferentes tarifas que existen y el objetivo principal es el de aumentar las ventas mensuales.

| FICHA DEL INDICADOR | | | | | | | |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|------|---|-----------|---|
| NOMBRE DEL INDICADOR: | Soluciones rápidas a problemas | | | | | | |
| OBJETIVO: | Atención pronta a los requerimientos de los clientes | | | | | | |
| FORMULA DEL CALCULO: | Respuesta a reclamos de clientes= (Total de reclamos atendidos en el mes)/total de reclamo | | | | | | |
| RESPONSABLE: | Administrador | | | | | | |
| FUENTE DE CAPTURA: | Registro de reclamos de clientes | | | | | | |
| FRENTE DE MEDICION: | Mensual | | | | | | |
| NIVEL BASE | 5 | UNIDAD | unidad | META | 0 | TENDENCIA | ↓ |
| SEMAFORO | | | | | | | |
| ROJO | AMARILLO | VERDE | AZUL | | | | |
| < 50% | 50 %-80% | 80% -100% | >100% | | | | |

Gráfico 25. Ficha del Indicador Soluciones rápidas a problemas

Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: Las autoras

El objetivo de esta ficha es el de atender o dar una respuesta pronta a los requerimientos de los clientes, esta ficha la mediremos de manera mensual.

| FICHA DEL INDICADOR | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---|-----------|------|-----------|---|
| NOMBRE DEL INDICADOR: | Incrementar ingresos por Servicios | | | | | | |
| OBJETIVO: | Incrementar los ingresos por servicios mensualmente | | | | | | |
| FORMULA DEL CALCULO: | $\text{Crecimiento ventas servicios} = (\text{Vtas mes anterior} - \text{Vtas mes actual}) / \text{Vtas mensuales totales}$ | | | | | | |
| RESPONSABLE: | Gerente de Ventas | | | | | | |
| FUENTE DE CAPTURA: | Registro de los servicios prestados | | | | | | |
| FRENTE DE MEDICION: | Mensual | | | | | | |
| NIVEL BASE | 3000 | UNIDAD | S | META | 6000 | TENDENCIA | ↑ |
| SEMAFORO | | | | | | | |
| ROJO | ◆ | AMARILLO | ◇ | VERDE | ◆ | AZUL | ◆ |
| < 45% | | 45 %-80% | | 80% -100% | | >100% | |

Gráfico 26. Ficha del Indicador Incrementar Ingresos por servicios

Fuente: Información de la empresa
Elaborado por: Las autoras

El objetivo de este indicador es aumentar las ventas por los diversos servicios que ofrece la empresa y de esta manera obtener utilidad permanente. El gerente de ventas es el responsable de este objetivo.

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------|--------|
| NOMBRE DEL INDICADOR: | Atraer y retener nuevos clientes | | |
| OBJETIVO: | Lograr que nuestros clientes sean fieles a la empresa | | |
| FORMULA DEL CALCULO: | Nuevos clientes = N° de clientes nuevos | | |
| RESPONSABLE: | Gerente General | | |
| FUENTE DE CAPTURA: | Base de datos Clientes | | |
| FRENTE DE MEDICION: | Mensual | | |
| NIVEL BASE | 5 | UNIDAD | unidad |
| | | META | 10 |
| | | TENDENCIA | ↑ |
| SEMAFORO | | | |
| ROJO | AMARILLO | VERDE | AZUL |
| < 40% | 40 %-70% | 70% -100% | >100% |

Gráfico 27. Ficha del Indicador Atraer y retener nuevos clientes

Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: Las autoras

El objetivo de este indicador es poder atraer y a su vez retener a los nuevos clientes de tal forma que ellos se sientan satisfechos y nos puedan recomendar a otros clientes. Este indicador se medirá de manera mensual y la información la obtendremos de la base de dato de los clientes.


| FICHA DEL INDICADOR | | | | | | | |
|------------------------------|----|------------------------------------------------------------------|---------|-----------|---|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| NOMBRE DEL INDICADOR: | | Reducir tiempo de espera en el servicio | | | | | |
| OBJETIVO: | | Reducir el tiempo desde que el cliente llega, hasta ser atendido | | | | | |
| FORMULA DEL CALCULO: | | tiempo total de espera | | | | | |
| RESPONSABLE: | | Jefe de servicio al cliente | | | | | |
| FUENTE DE CAPTURA: | | Hoja de registro de llegada | | | | | |
| FRENTE DE MEDICION: | | Mensual | | | | | |
| NIVEL BASE | 25 | UNIDAD | minutos | META | 5 | TENDENCIA |  |
| SEMAFORO | | | | | | | |
| ROJO | ◆ | AMARILLO | ◇ | VERDE | ◆ | AZUL | ◆ |
| < 40% | | 40 %-70% | | 70% -100% | | >100% | |

Gráfico 28. Ficha del indicador. Reducir tiempo de espera del servicio

Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: Las autoras

El objetivo de este KPI es determinar el tiempo de espera en ser atendido el cliente, como se puede notar este indicador se medirá de manera mensual en base al tiempo en que el cliente llega y la hora en que se es atendido, esto nos ayudará a conocer y a tomar las medidas correctivas pertinentes.


| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|-----------------------|---------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| NOMBRE DEL INDICADOR: | Desarrollar servicios adicionales | | |
| OBJETIVO: | Implementacion de nuevos servicios de agrado al cliente | | |
| FORMULA DEL CALCULO: | N° de servicios nuevos incorporados | | |
| RESPONSABLE: | Gerente General | | |
| FUENTE DE CAPTURA: | Encuestas realizadas a nuestros clientes | | |
| FRENTE DE MEDICION: | Semestral | | |
| NIVEL BASE | 0 | UNIDAD | unidad |
| | | META | 1 |
| | | TENDENCIA |  |
| SEMAFORO | | | |
| ROJO | ◆ | AMARILLO | ◇ |
| | | VERDE | ◆ |
| | | AZUL | ◆ |
| < 40% | 40 %-70% | 70% -100% | >100% |

Gráfico 29. Ficha del Indicador. Implementación de nuevos servicios de agrado al cliente

Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: Las autoras

Con este Indicador se busca crear nuevos servicios de agrado al cliente, lo mediremos de manera semestral en base a encuestas realizadas a los clientes para saber que otros servicios adiciones desearían que el hotel brindara, estudiarlo y si se puede incorporarlo como un nuevo servicio dentro del hotel.






| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| NOMBRE DEL INDICADOR: | Adecuado mantenimiento de equipos y tecnología | | |
| OBJETIVO: | Contar con excelentes equipos y tecnología que puedan responder a las necesidades de la empresa | | |
| FORMULA DEL CALCULO: | N° de equipos en mantenimiento | | |
| RESPONSABLE: | Gerente General | | |
| FUENTE DE CAPTURA: | Registros de equipos en estados defectuosos | | |
| FRENTE DE MEDICION: | Mensual | | |
| NIVEL BASE | 3 | UNIDAD | unidad |
| | | META | 0 |
| | | TENDENCIA |  |
| SEMAFORO | | | |
| ROJO |  | AMARILLO |  |
| | | VERDE |  |
| | | AZUL |  |
| < 40% | 40 %-70% | 70% -100% | >100% |

Gráfico 30. Ficha del Indicador Implementación de equipos tecnológicos

Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: Las autoras

El objetivo de este indicador es implementar equipos que ayuden de manera eficaz el trabajo entre empleados y también cambiar aquellos equipos que se encuentran en estado defectuosos. El Gerente General es el que se encargará de la inspección de los equipos.

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|
| NOMBRE DEL INDICADOR: | Empleados competentes y de gran formación | | |
| OBJETIVO: | Contar con empleados altamente calificados que pueden desempeñarse eficientemente | | |
| FORMULA DEL CALCULO: | $\% \text{ de personal capacitado} = ((\text{total de personal capacitado} \times 100) / \text{total de empleados})$ | | |
| RESPONSABLE: | Jefe de Personal | | |
| FUENTE DE CAPTURA: | Base de datos empleados | | |
| FRENTE DE MEDICION: | Trimestral | | |
| NIVEL BASE | 0 | UNIDAD | % |
| | | META | 2 |
| | | TENDENCIA | ↑ |
| SEMAFORO | | | |
| ROJO | ◇ | AMARILLO | ◇ |
| | | VERDE | ◇ |
| | | | AZUL |
| < 40% | 40 %-70% | 70% -100% | >100% |

Gráfico 31. Ficha del Indicador Empleados competentes y de gran formación

Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: Las autoras

El objetivo de este indicador es llegar a formar empleados competente y de gran formación profesional que puedan desenvolverse eficientemente en sus tareas encomendadas. El jefe de recursos humanos es el responsable de evaluar la capacidad de cada empleado.


| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NOMBRE DEL INDICADOR: | Promover e incentivar el trabajo en equipo | | |
| OBJETIVO: | Fomentar el trabajo en equipo entre los empleados para mejorar el clima laboral | | |
| FORMULA DEL CALCULO: | Nº de charlas recibidas | | |
| RESPONSABLE: | Jefe de Personal | | |
| FUENTE DE CAPTURA: | Base de datos empleados | | |
| FRENTE DE MEDICION: | Semestral | | |
| NIVEL BASE | 0 | UNIDAD % | META 2 |
| | | | TENDENCIA  |
| SEMAFORO | | | |
| ROJO | AMARILLO | VERDE | AZUL |
| < 40% | 40 %-70% | 70% -100% | >100% |

Gráfico 32. Ficha del Indicador Promover e incentivar el trabajo en equipos

Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: Las autoras

El objetivo de este indicador es lograr que los empleados puedan trabajar en equipo y exista una mejor relación entre ellos, para que de esta manera puedan desarrollar mejor las actividades en la empresa


| FICHA DEL INDICADOR | | | | | | | |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---|-----------|---|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| NOMBRE DEL INDICADOR: | Mejorar ambiente laboral | | | | | | |
| OBJETIVO: | Que los empleados se sientan bien en el ambiente laboral que se desarrolla dentro de la empresa. | | | | | | |
| FORMULA DEL CALCULO: | Ambiente Laboral = % de valoración al ambiente laboral | | | | | | |
| RESPONSABLE: | Jefe de Personal | | | | | | |
| FUENTE DE CAPTURA: | Encuestas | | | | | | |
| FRENTE DE MEDICION: | Trimestralmente | | | | | | |
| NIVEL BASE | 0 | UNIDAD | % | META | 3 | TENDENCIA |  |
| SEMAFORO | | | | | | | |
| ROJO | ◆ | AMARILLO | ◇ | VERDE | ◆ | AZUL | ◆ |
| < 40% | | 40 %-70% | | 70% -100% | | >100% | |

Gráfico 33. Ficha del Indicador Mejorar ambiente laboral

Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: Las autoras

El objetivo de este indicador es lograr una mejor relación tanto empleador como empleado de manera que en sus tareas encomendadas se vea reflejado las buenas relaciones entre ellos.

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|
| NOMBRE DEL INDICADOR: | Brindar una amplia gama de productos | | |
| OBJETIVO: | Lograr mayor aceptación o preferencia por parte de los clientes por nuestros productos | | |
| FORMULA DEL CALCULO: | N° de productos vendidos por categoría | | |
| RESPONSABLE: | Administrador | | |
| FUENTE DE CAPTURA: | Registro de productos | | |
| FRENTE DE MEDICION: | Mensual | | |
| NIVEL BASE | 10 | UNIDAD | Unidad |
| | | META | 15 |
| | | TENDENCIA | ↑ |
| SEMAFORO | | | |
| ROJO | ◆ | AMARILLO | ◇ |
| | | VERDE | ◆ |
| | | AZUL | ◆ |
| < 55% | 55 %-91% | 91% -100% | >100% |

Gráfico 34. Ficha del indicador Brindar una amplia gama de productos

Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: Las autoras

El objetivo de este indicador es el de brindar una amplia gama de productos (Mini-bar), lograr una mayor preferencia por parte de nuestros clientes por nuestros productos, el responsable de esto es el administrador y se lo realiza de forma mensual.

4.9 Matriz de Impacto-cobertura de Iniciativas estratégicas

Es de suma importancia realizar el cálculo de cada una de la iniciativas (proyectos) que se consideren para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivo en cada una de las perspectivas.

Aquí se determinará el impacto de las iniciativas propuestas:

- Asesoría administrativa
- Implementación de sistemas tecnológicos
- Capacitación al personal operativo
- Ampliación en las instalaciones
- Reingeniería
- Reestructuración de activos obsoletos

Tabla 13. Matriz de Impacto de las Iniciativas Estratégicas

| MATRIZ DE IMPACTO DE LAS INICIATIVAS ESTRATEGICAS | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------|---------------------------------------|----|------------------------|
| Peso | Impacto Estratégico de la iniciativa | Prioridad | INICIATIVAS ESTRATEGICAS-PROYECTOS | | | | | | | COBERTURA DEL OBJETIVO |
| | | | Asesoría administrativa | Implementación de sistemas tecnológicos | Lapacitación al personal | Operativo en las instalaciones | Reingeniería | Reestructuración de activos obsoletos | | |
| 9 | Fuerte | | | | | | | | | |
| 5 | Mediana | | | | | | | | | |
| 3 | Debil | | | | | | | | | |
| 0 | Sin relación | | | | | | | | | |
| FINANZAS | Crecimiento de ventas por tarifa | 0,4 | 9 | 5 | 9 | 9 | 3 | 5 | 40 | |
| | Incrementar utilidad | 0,3 | 9 | 9 | 9 | 9 | 5 | 5 | 46 | |
| | Incrementar participación en el mercado | 0,3 | 5 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 10 | |
| CLIENTES | Calidad de atención y servicio | 0,3 | 9 | 0 | 9 | 9 | 3 | 5 | 35 | |
| | Soluciones rápidas a problemas | 0,2 | 9 | 3 | 9 | 0 | 5 | 3 | 24 | |
| | Brindar una alta gama de productos | 0,25 | 9 | 0 | 5 | 9 | 3 | 9 | 25 | |
| | Atraer y retener nuevos clientes | 0,25 | 5 | 3 | 9 | 0 | 3 | 3 | 23 | |
| PROCESOS | Impulsar creatividad e innovación | 0,35 | 3 | 5 | 5 | 0 | 5 | 3 | 24 | |
| | Adecuado control de calidad de productos y servicios | 0,35 | 5 | 3 | 5 | 0 | 3 | 3 | 19 | |
| | Implementación de servicios tecnológicos | 0,3 | 0 | 3 | 9 | 0 | 5 | 0 | 17 | |
| CAPITAL HUMANO | Empleados competentes y de gran formación profesional | 0,35 | 5 | 0 | 9 | 0 | 3 | 0 | 17 | |
| | Promover e incentivar el trabajo en equipo | 0,35 | 9 | 9 | 0 | 0 | 5 | 0 | 23 | |
| | Mejorar ambiente laboral | 0,3 | 9 | 0 | 5 | 0 | 9 | 0 | 23 | |
| IMPACTO ESTRATEGICO TOTAL | | | 24,2 | 12,9 | 25,15 | 11,25 | 17,4 | 10,7 | | |
| RANKEO | | | 1 | 4 | 2 | 6 | 3 | 5 | | |

Fuente: Información de la empresa
Elaborado por: Las autoras

4.10 Priorización de iniciativas estratégicas

La priorización que se establece es para conocer qué iniciativa es la que se tomará en consideración es decir el proyecto que se llevará a cabo. Como se muestra a continuación en el gráfico. Medimos el grado de impacto obtenido

de la matriz de cobertura de iniciativas con el nivel de costo, el mismo que es asignado para cada proyecto. Una vez graficado los proyectos a considerarse son los llamados claves, los que se encuentran por encima de la diagonal que se puede visualizar, los que están por debajo de dicha diagonal se los considera como proyectos a desechar.

| PRIORIZACION DE INICIATIVAS ESTRATEGICAS | | | | | | | |
|------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------|---------------------------------------|-------|
| INICIATIVAS ESTRATEGICAS-PROYECTOS | | | | | | | |
| | Atención administrativa | Implementación de Sistema Tecnológico | Capacitación al personal | Aplicación en los instalaciones | Reingeniería | Reestructuración de activar abstritar | TOTAL |
| GRADO DE IMPACTO | 26,2 | 12,1 | 25,15 | 11,25 | 17,4 | 18,7 | 100,6 |
| NIVEL DE COSTO | 5800 | 5500 | 3000 | 4500 | 4000 | 8000 | 31000 |
| ELECCION | X | | | | X | | |

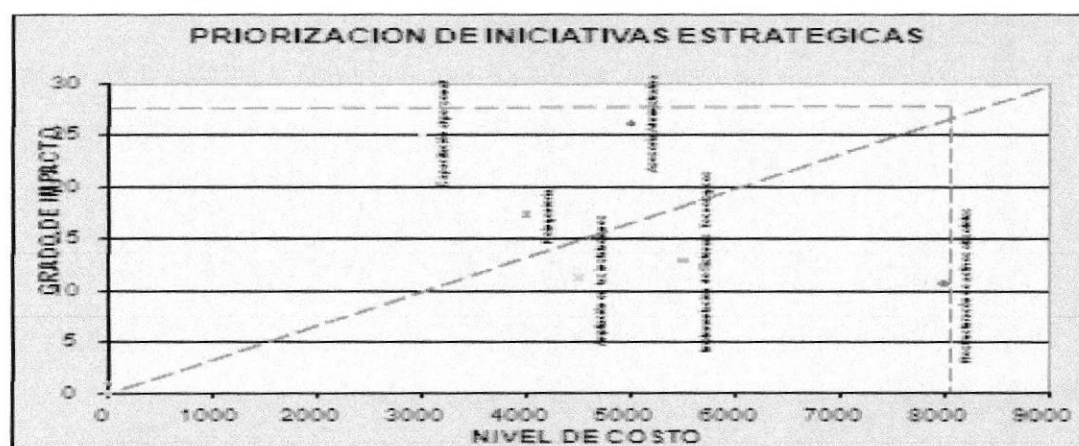


Gráfico 35. Prioridad de Iniciativas Estratégicas

Fuente: Información de la empresa
Elaborado por: Las autoras

| DISEÑO DE LA FICHA DE LA INICIATIVA ESTRATEGICA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------|-----|---|-----|---|-----|---|-----|---|-----|--------------------------|-----|---|-----|---|----|---|-----|---|-----|---|-----|---|-----|----|----------|---------------------------------|----------------------------------------------|
| INICIATIVA ESTRATEGICA: | | | | | | | | | | | | Capacitación de Personal | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CODIGO DEL MEDIO: | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RESPONSABLE: | | | | | | | | | | | | Lily Hinojosa | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ITEM | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | ENE | | FEB | | MAR | | ABR | | MAY | | JUN | | JUL | | AG | | SEP | | OCT | | NOV | | DIC | | RECURSOS | USD | CONTROLES / REVISION / PRODUCTOS ENTREGABLES |
| | | | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | | | |
| 1 | Planificación de la formación continua | Lily Hinojosa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 15 | 100 | Informe de Planificación | |
| 2 | Busqueda de instituciones o empresas de asesoramiento al empleado | Lily Hinojosa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 15 | 100 | Informe de Planificación | |
| 3 | Contar con un cronograma de actividades a realizar | Lily Hinojosa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 15 | 120 | Manual de Procedimientos | |
| 4 | Contratación de profesionales en las diferentes áreas | Lily Hinojosa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 15 | 500 | Informe de Acciones | |
| 5 | Presupuesto permanente para la capacitación | Lily Hinojosa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 15 | 700 | Informe de Planificación | |
| 6 | Planificar horarios para las capacitaciones | Lily Hinojosa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 45 | 100 | Informe y control de Asistencia | |
| 7 | Asesoramiento continuo | Lily Hinojosa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 40 | 700 | Manual de Procedimientos | |
| 8 | Exámenes y monitoreos permanentes | Lily Hinojosa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 40 | 100 | Manual de Funciones | |

Gráfico 36. Diseño de Iniciativas Estratégicas – Capacitación de personal

Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: Las Autoras

Este gráfico se lo pudo realizar con la ayuda de la Jefa de Personal que es la responsable del departamento de Recursos Humanos, así como el de compras, podemos ver que la iniciativa estratégica Capacitación de Personal cuenta con diferentes actividades a realizar y con el tiempo adecuado, los controles que se realizan y el costo que incurren estas actividades.

| DISEÑO DE LA FICHA DE LA INICIATIVA ESTRATEGICA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------------------------|-----|-----|-----------------|-----|---------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|----|-----|---------|---------------------------|
| INICIATIVA ESTRATEGICA: | | | | | | | | | | | | Asesoría Administrativa | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CODIGO DEL MEDIO: | | | | | | | | | | | | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RESPONSABLE: | | | | | | | | | | | | Lily Hinojosa, Jose Tomalá | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ITEM | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | RECURSOS | | | | | | | | | | | | HORAS HOMBRE | USD | CONTROLES / REVISION / PRODUCTOS / ENTREGABLES | | | | | | | | | | | | |
| | | | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Implementar un sistema de Gestión de la Calidad | Jose Tomalá | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 30 | 400 | Informe | |
| 2 | Determinar los diferentes documentos o manuales que se requieren en la organización | Lily Hinojosa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 40 | 150 | Informe |
| 3 | Definir claramente la jerarquía organizacional | Lily Hinojosa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 15 | 100 | Informe |
| 4 | Definir que personal estará implicado en esta iniciativa | Lily Hinojosa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 20 | 100 | Informe |
| 5 | Determinar que documentos se van a utilizar | Lily Hinojosa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 15 | 100 | Informe |
| 6 | Revisar y aprobar dichos documentos por personal autorizado y competente | Jose Tomalá | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 20 | 150 | Informe |
| 7 | Implantar el sistema documental y tecnologico | Jose Tomalá | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 40 | 200 | Informe |
| 8 | Distribuir la documentación al personal involucrado | Lily Hinojosa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 15 | 150 | Informe |
| 9 | Realizar periodicamente auditorias para determinar el alcance de esta iniciativa | Jose Tomalá | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 25 | 170 | Informe de Procedimientos |
| 10 | Implementar las acciones correctivas y eliminar las inconformidades | Jose Tomalá | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 30 | 250 | Informe de acciones |

Gráfico 37. Diseño de Iniciativas Asesoría Administrativa

Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: Las Autoras

La ficha de Iniciativa Estratégica Asesoría Administrativa muestra las diferentes actividades a realizar, el responsable de la actividad así como el tiempo invertido en la misma, también nos indica el tiempo que toma en realizar la actividad y el dinero invertido para la iniciativa.

CAPÍTULO V

5 MODELO DE DATOS

5.1 Modelo Punto

Para poder realizar este modelo nos basamos en la información que nos proporcionaron la alta gerencia del Hotel Gold Center, así como también los empleados que se encuentran directamente relacionado con el negocio.

De esta manera pudimos darnos cuenta que existen ciertas debilidades en los departamentos de Ventas y Atención al cliente, por lo que decidimos enfocarnos en estas dos áreas, hallando las falencias y buscando las posibles soluciones a las mismas.

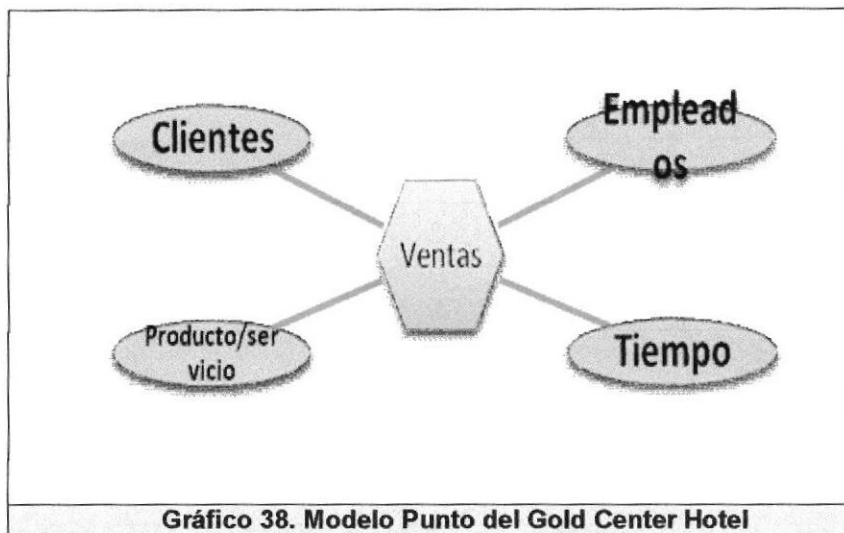


Gráfico 38. Modelo Punto del Gold Center Hotel

Fuente: Información de la Empresa
Elaborado por: Las Autoras

5.2 Modelo Datamart

La Datamart que nosotros planteamos en el hotel está basada a los requerimientos que se necesitan en los departamentos de Ventas y Atención al cliente.

Para crear la Datamart de la empresa, primeramente tuvimos que crear la base de dato operativa de la misma, ya que de ésta se obtiene las tablas auxiliares que proveen información que se requiere en la Datamart.

El modelo de la Datamart que nosotros elegimos para la realización de este proyecto es el modelo copo de nieve, a pesar de ser un modelo más extenso por requerir más tablas para su diseño, aun así proporciona información más detallada al momento de realizar las consultas.

Dentro de lo que corresponde a Ventas, nosotros realizamos seis tablas de Hechos como son: TH. Producto, TH. Habitación, TH. Llamadas, TH. Lavandería, TH. Clientes, TH Buena atención y servicio de calidad, por lo que deseamos saber el ingreso de estos servicios que ofrece el hotel a través de ellos.

- **Tabla de Hechos – Producto**

Esta tabla fue planteada para el análisis de las ventas en lo que corresponde a los productos del Mini bar, El Hecho Producto se encuentran enlazada con las dimensiones de: clientes, tiempo, producto, categoría.

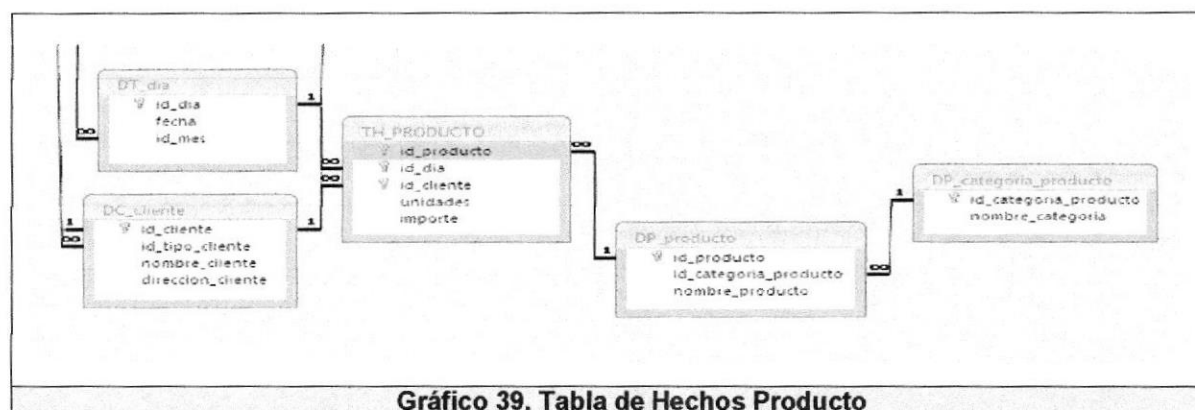


Gráfico 39. Tabla de Hechos Producto

Fuente: Información de la Empresa

Elaborado por: Las Autoras

La medida que se analiza en este hecho es el importe en ventas en los productos del mini-bar, cuyos datos se obtienen de las facturas proporcionadas desde la base operativa.

- **Tabla de Hechos – Habitación**

Esta tabla fue diseñada para el análisis de las ventas de habitaciones (sencilla, doble, triple, matrimonial, suite). Estas tablas se encuentran enlazada con las dimensiones de: clientes, tipo de cliente, tiempo, habitación, tipo de habitación.

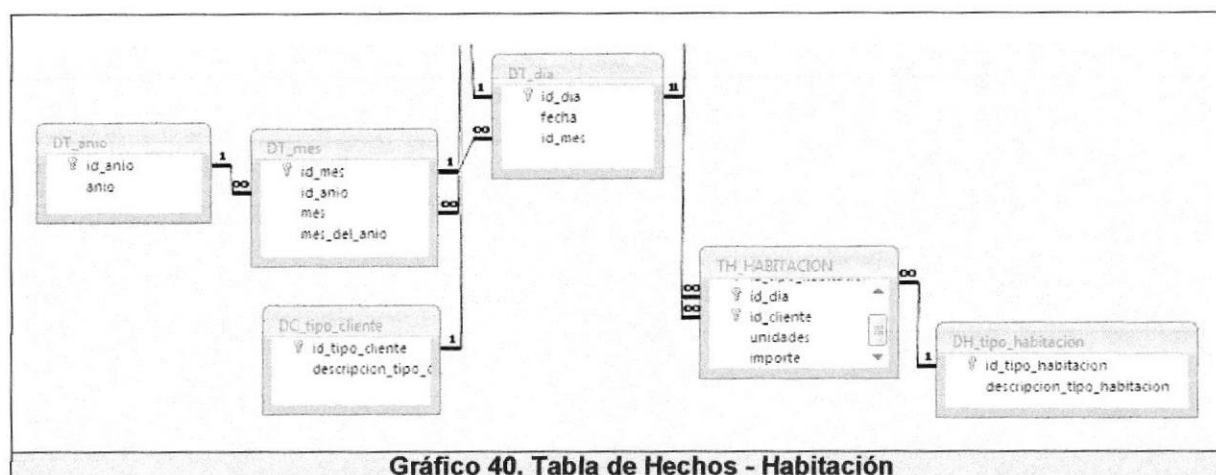


Gráfico 40. Tabla de Hechos - Habitación

Fuente: Información de la Empresa
Elaborado por: Las Autoras

La medida que se analiza en este hecho es el importe de las ventas de habitación (sencilla, doble, triple, matrimonial, suite), el cual se obtiene con los datos de las facturas proporcionadas desde la base operativa.

- **Tabla de Hechos – Llamadas**

De la misma forma, esta tabla fue diseñada para el análisis sobre el ingreso por llamadas. Estas tablas se encuentran enlazada con las dimensiones de: clientes, tiempo, llamadas.

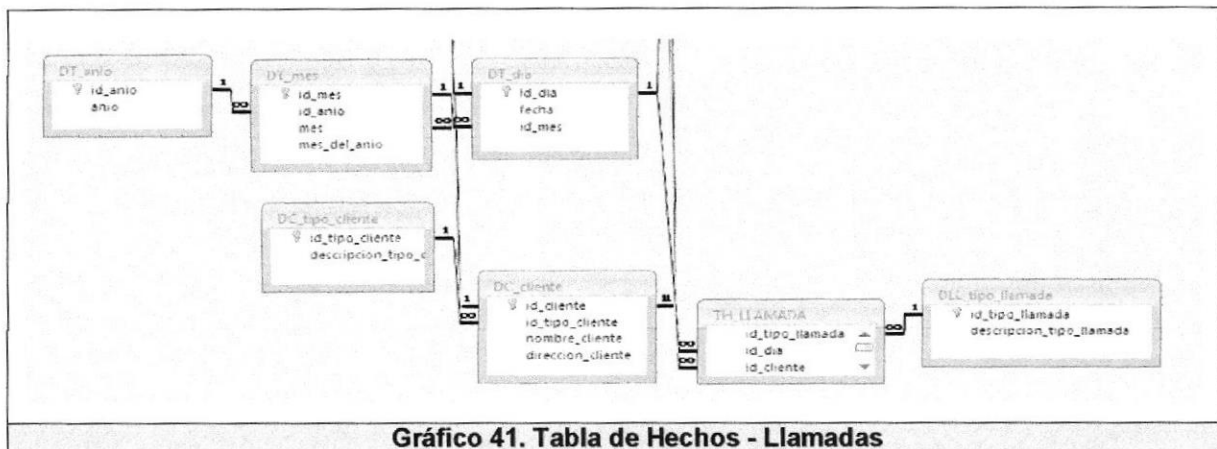


Gráfico 41. Tabla de Hechos - Llamadas

Fuente: Información de la Empresa

Elaborado por: Las Autoras

La medida que se analiza en este hecho es el importe en ventas de llamadas, el cual se obtiene con los datos de las facturas proporcionadas desde la base operativa.

- **Tabla de Hechos – Clientes**

Esta tabla fue diseñada para el análisis de los clientes en el hotel. Así mismo estas tablas se encuentran enlazada con las dimensiones de: clientes, tiempo, tipo de clientes, etc.

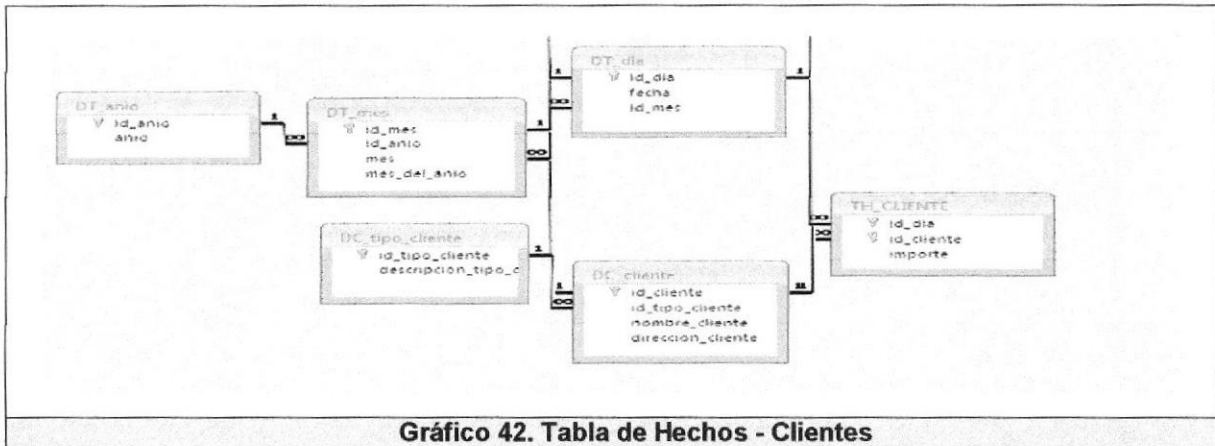


Gráfico 42. Tabla de Hechos - Clientes

Fuente: Información de la Empresa

Elaborado por: Las Autoras

La medida que se analiza en este hecho es el número de clientes nuevos que se registran en el hotel, la información la obtenemos de las facturas proporcionadas desde la base operativa.

- **Tabla de hechos – Buen atención y servicio de calidad**

Esta tabla fue diseñada para el análisis de la relación entre empleados y los clientes. Esta tabla se encuentran enlazada con las dimensiones de: clientes, tiempo, tipo de clientes, encuesta, respuesta – encuesta, etc.



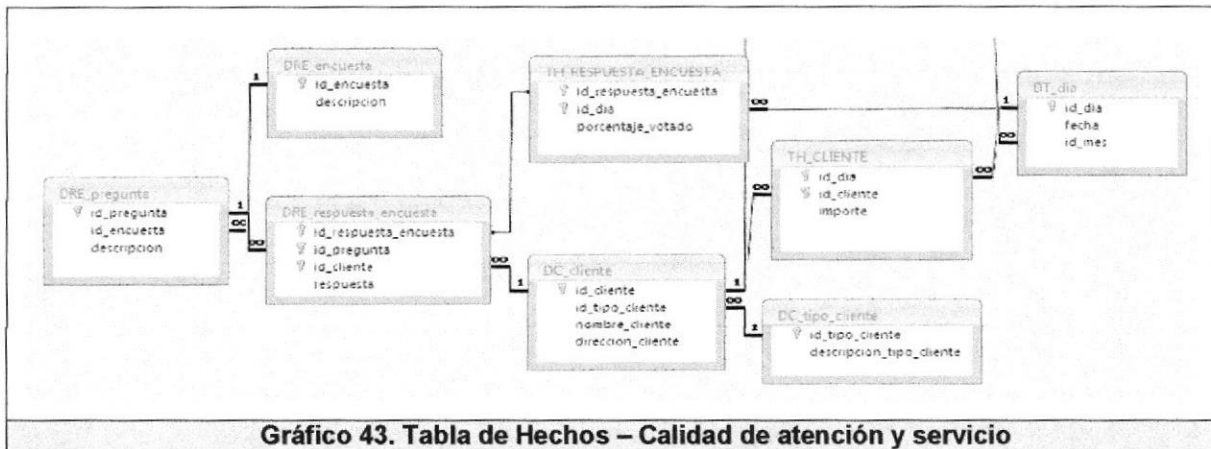


Gráfico 43. Tabla de Hechos – Calidad de atención y servicio

Fuente: Información de la Empresa
Elaborado por: Las Autoras

La medida que se analiza en este hecho es la atención al cliente y el servicio que se le da a los clientes, la información la obtenemos de la base operativa.

A continuación la tabla de Hechos de la base de datos creada por nosotras con ayuda de la información proporcionada por los jefes de la empresa.

| |
|---------------------------------|
| Calcula total_minutos |
| Insertar DC_cliente |
| Insertar DC_tipo_cliente |
| Insertar DH_tipo_habitacion |
| Insertar DL_prenda |
| Insertar DL_tipo_lavanderia |
| Insertar DLL_tipo_llamada |
| Insertar DP_categoria_producto |
| Insertar DP_producto |
| Insertar DRE_encuesta |
| Insertar DRE_pregunta |
| Insertar DRE_respuesta_encuesta |
| Insertar DT_anno |
| Insertar DT_dia |
| Insertar DT_mes |
| Insertar TH_cliente |
| Insertar TH_habitacion |
| Insertar TH_lavanderia |
| Insertar TH_llamada |
| Insertar TH_producto |
| Insertar TH_respuesta_encuesta |

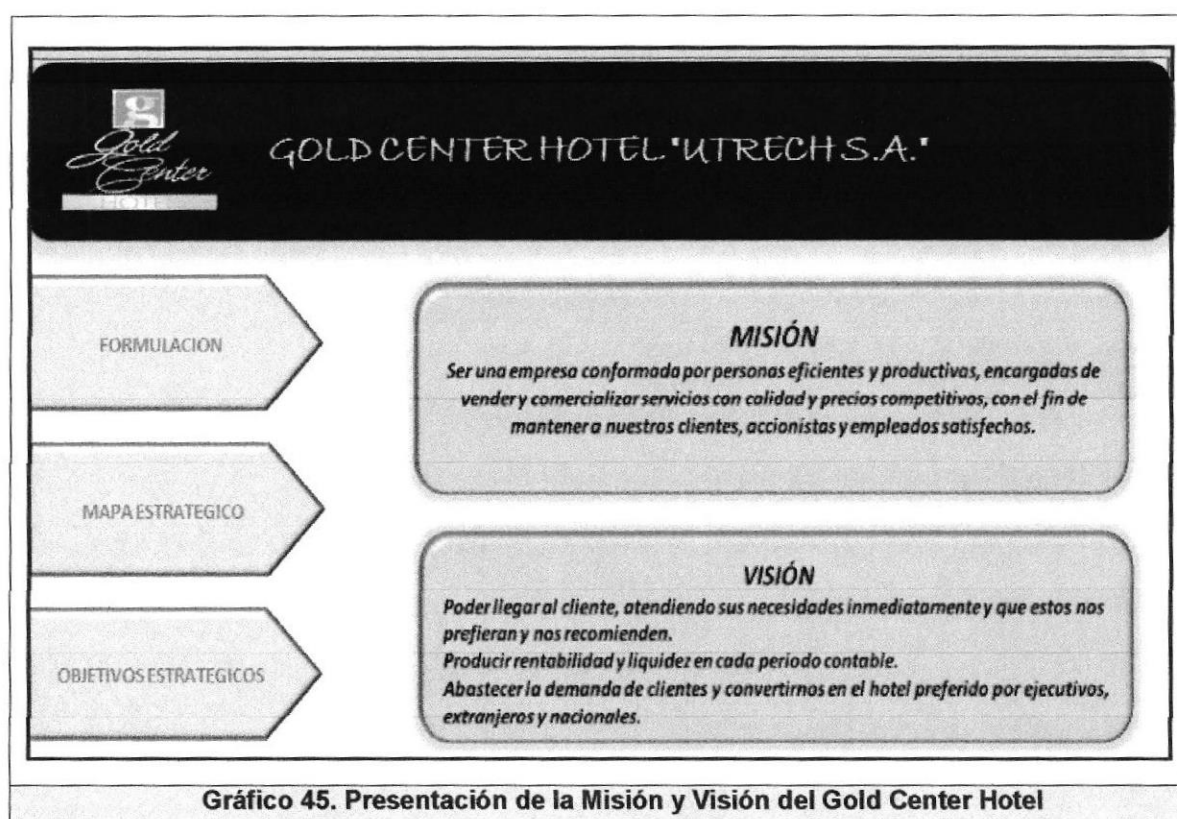
Gráfico 44. Dimensión de la tabla de Hechos

Fuente: Información de la Empresa
Elaborado por: Las Autoras

5.3 Modelo Dashboard

El diseño que nosotros utilizamos para nuestro proyecto, el cual está basado en los indicadores de gestión. Este diseño está creado para que su interpretación sea lo más clara posible por medio de gráficos y tablas dinámicas, que muestran de qué manera se puede mejorar en ese indicador.

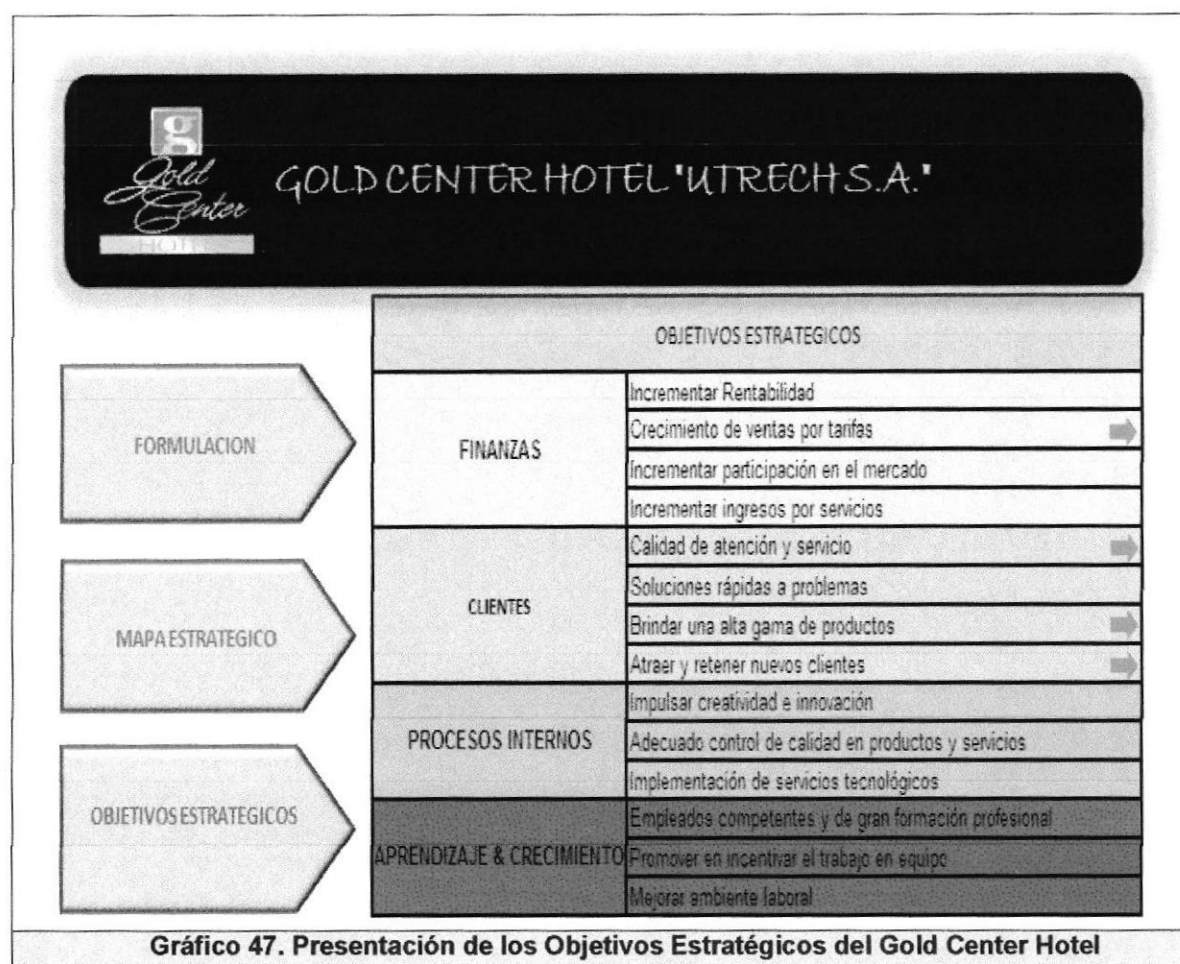
A continuación mostraremos la misión, visión de la empresa así como también el mapa estratégico.



Fuente: Información de la Empresa
 Elaborado por: Las Autoras



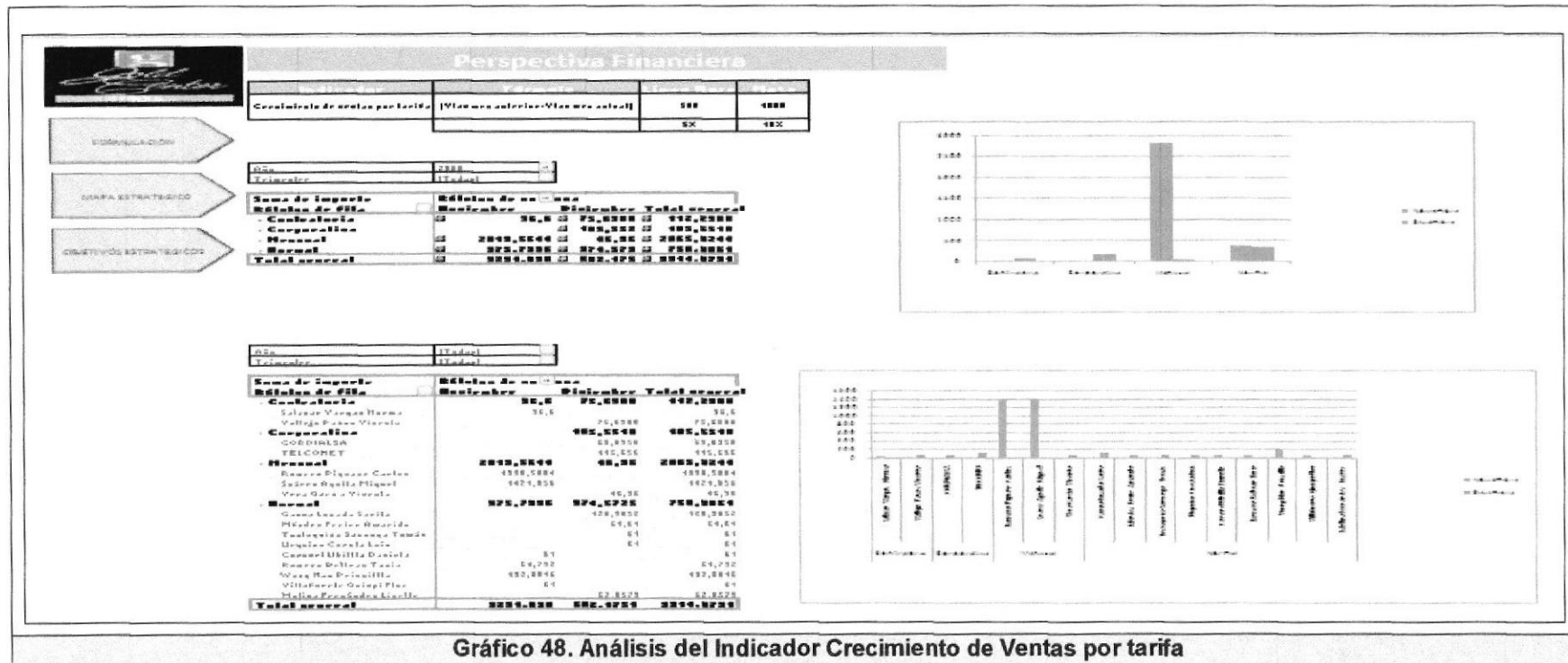
Al ingresar a la opción de Objetivos estratégicos podremos visualizar las perspectivas tanto financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, cada una con sus diferentes objetivos estratégicos, de la misma manera se muestran los diferentes indicadores con los que trabajaremos, que al acceder a ellos mostraran sus respectivas tablas dinámicas para el mejor entendimiento de estos indicadores.



Fuente: Información de la Empresa

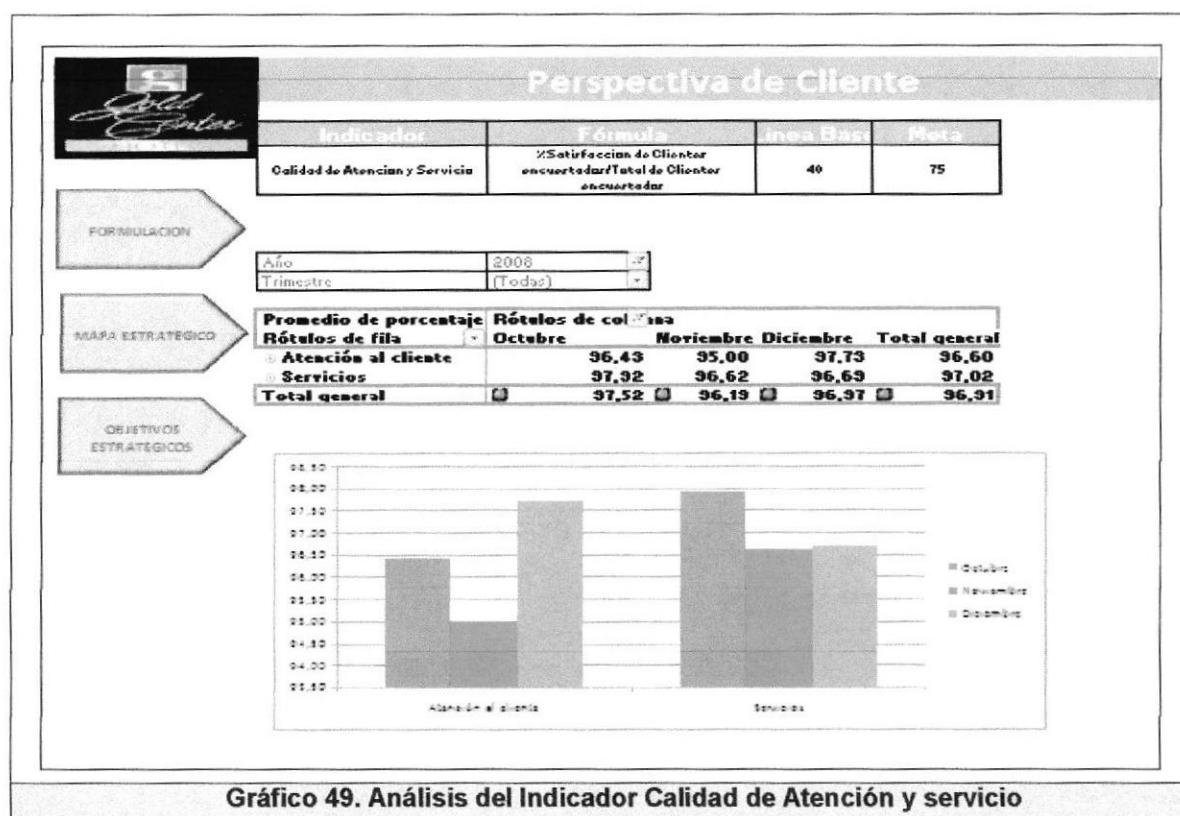
Elaborado por: Las Autoras

En el siguiente gráfico se mostrará el análisis de los indicadores por cada perspectiva.



Mediante este Dashboard, podemos observar el comportamiento de las diferentes tarifas que se ofrecen en el hotel, esto beneficia a los grandes directivos para que puedan tomar decisiones apropiadas y poder actuar de la mejor manera. Como podemos observar este software nos presenta la información resumida de cómo ha sido el comportamiento de la empresa en relación a las ventas de meses anteriores, y por lo tanto saber cómo y de qué forma se puede mejorar.

El gráfico 48 nos muestra el crecimiento de ventas por tarifas del año 2008, tomamos como referencia el mes de noviembre y diciembre, la tendencia en noviembre de la tarifa contraloría es de color rojo, puesto que no cumple con el parámetro, ya que la línea base es de 500 dólares y la empresa planea incrementar en un 5% las ventas en sus diferentes tarifas, por lo que en este mes no cumple con la meta.



Los clientes son la parte fundamental para el crecimiento de una empresa, puesto que si ellos no existiesen, no hubiera la razón de ser de una empresa, por lo tanto este software fue diseñado para que las necesidades del cliente sean atendidas en su totalidad. Por otra parte se ven involucrados los empleados que son las personas que están directamente relacionados con los clientes, a los que se les debe capacitar e incentivar para que ellos se sientan motivados y puedan realizar su trabajo eficientemente.

En la figura del indicador "Calidad de Atención y Servicio", nos basamos en encuestas realizadas a los diferentes clientes, cuyos resultados nos muestran una total satisfacción por parte del clientes para con la atención y el servicio que se les brinda a ellos.

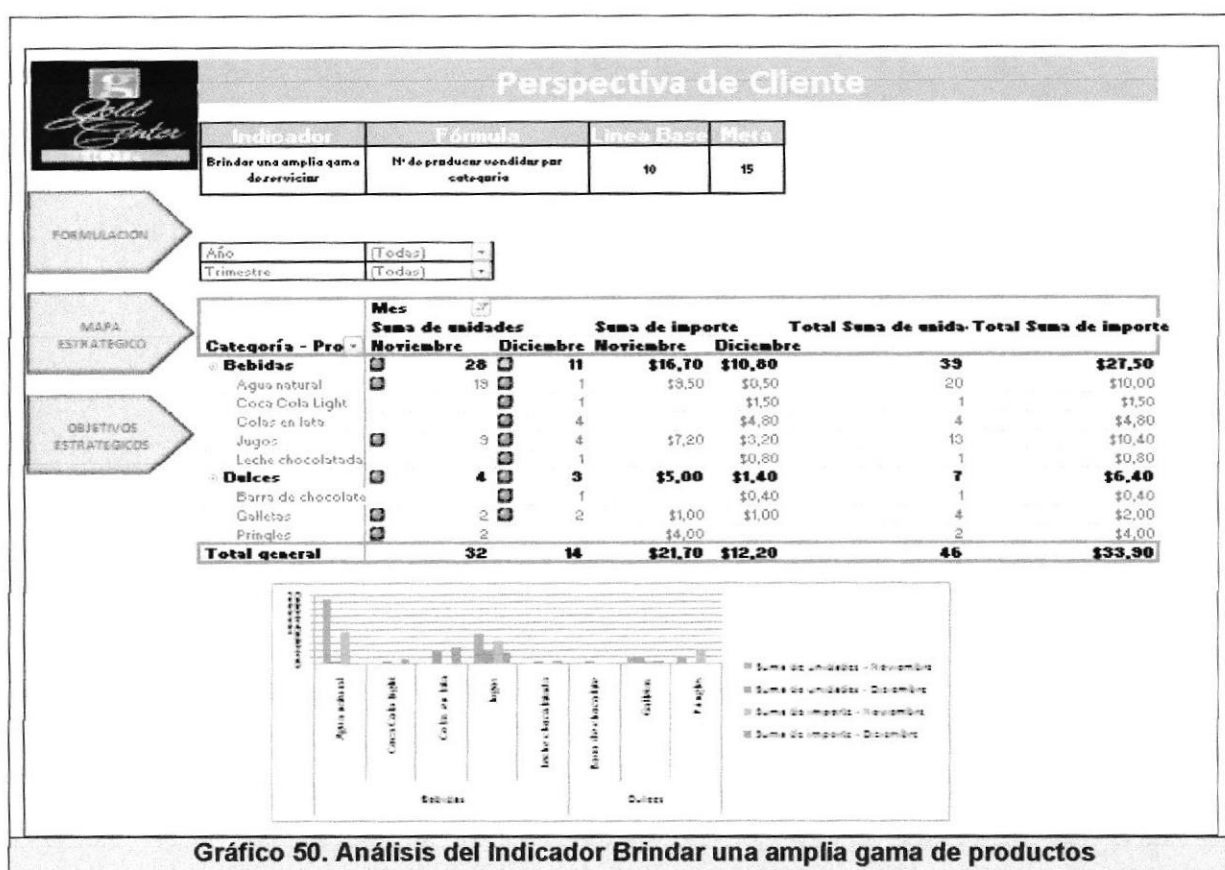
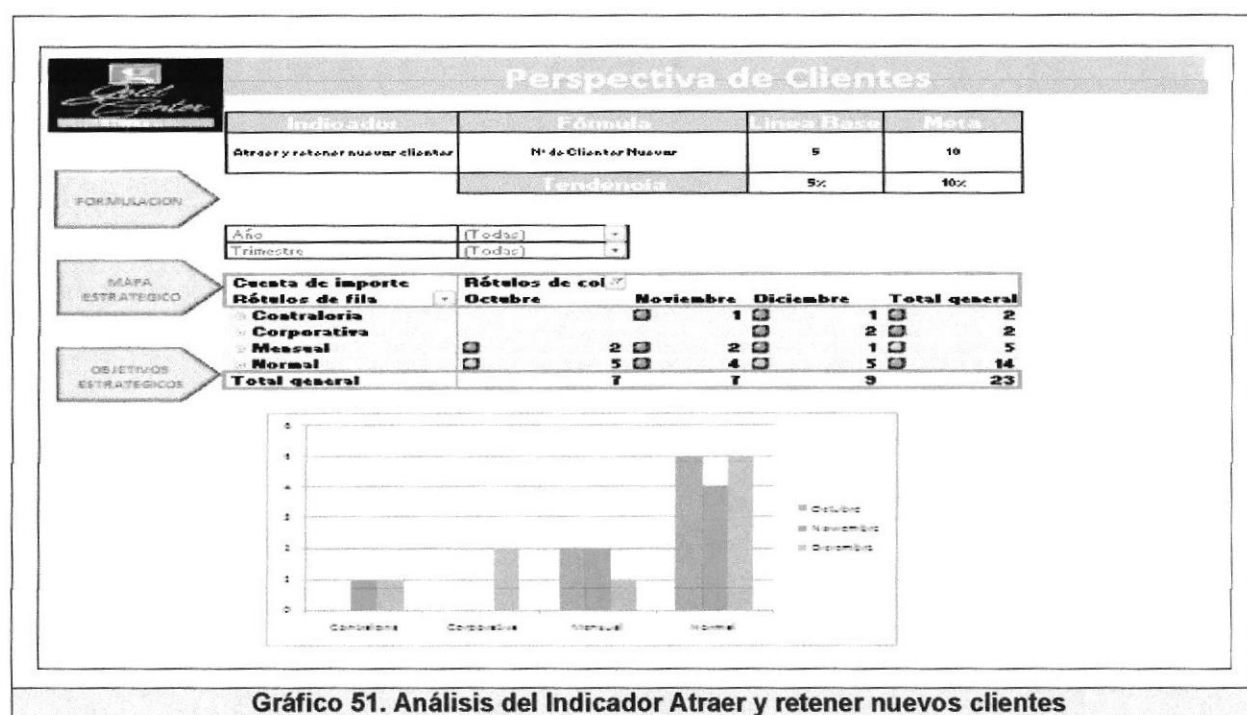


Gráfico 50. Análisis del Indicador Brindar una amplia gama de productos

Fuente: Información de la Empresa
Elaborado por: Las Autoras

Puesto que cada habitación cuenta con su minibar, este software nos muestra los productos que son de agrado para al cliente y cuáles no, y así de esta manera hacer los diferentes cambios que beneficien tanto a la empresa como al cliente, ya que lo más importante es satisfacer al cliente.

En el gráfico 50, se muestra el indicador “Brindar una amplia gama de productos”, así mismo tomamos como referencia los meses de noviembre y diciembre del año 2008 y nos basamos en la cantidad de productos vendidos por categorías (bebidas y dulces), Se tomó como línea base vender 10 productos mensuales y como meta 15, también podemos observar cuáles productos cumplen con el objetivo establecido y aquellos que no cumplan, puedan ser reemplazados por productos atractivos para el cliente. Así mismo en el mismo gráfico podemos visualizar el producto que más acogida tuvo en dicho mes.



Con este software podremos tener una visión de cuantos clientes nuevos nos visitan, el objetivo es tenerlos satisfechos al cien por ciento, para que ellos nos sigan prefiriendo y nos recomienden.

En el gráfico 51 del indicador "Atraer y retener nuevos clientes", como referencia utilizamos los meses de octubre, noviembre y diciembre del 2008 y nos muestra el número de clientes nuevos, la línea meta es de 10 clientes nuevos mensual.

CAPITULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- El hotel cuenta con ciertos números de clientes fijos, tanto de empresas como personas naturales, los cuales aportan mucho para generar ingresos relevantes, nuestros clientes son de diferentes ciudades tanto del país como extranjeros.
- Aprovechar todas las oportunidades y las fortalezas con las que cuenta el hotel para enfrentar antes las amenazas y debilidades que se presenten.
- Se elaboró la propuesta de valor para nuestros clientes en base a la satisfacción de cómo ellos se sentían luego de haber utilizado nuestras instalaciones.

- Realizar proyectos que ayuden en conjuntos a las necesidades y los requerimientos de los stakeholders para que de esta manera el hotel pueda sobresalir antes la competencia de otras empresas.
- Hacer conocer la misión y a visión a toda la organización tanto a los altos directivos como a los empleados de nivel más bajo para que de esta manera se puedan cumplir los objetivos de la empresa.
- Para cada una de las perspectivas existen objetivos definidos de acuerdo a las necesidades de la empresa y son medidos por medio de indicadores, los cuales ayudan a cumplir con la estrategia, misión y visión de la empresa.

6.2 Recomendaciones

- Contar con equipos de tecnología que ayuden en el buen desenvolvimiento del trabajo.

- Expandir la publicidad para que de esta manera podamos abarcar nuevos segmentos y con ellos nuevos clientes.
- Realizar un adecuado mantenimiento a todas las instalaciones que posee la empresa, y de ser posible cambiar equipos obsoletos que generan gastos por equipos nuevos.
- Ofrecer a los empleados capacitación constante y hacer que ellos se sientan motivados en sus labores y contribuyan en el crecimiento de la empresa.
- Implantar sistemas de información que mejoren el desempeño de las actividades y tareas de los empleados, disminuyendo tiempo y recursos, y lograr efectivizar los procesos.
- Dar seguimientos permanentes sobre los resultados de los indicadores que se plantearon en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Metodología para la Gestión basada en el Balanced ScoreCard, Ing. Jaime Lozada. MBA, 2008.
- Material Seminario Graduación, IACG, Ing. Dalton Noboa, 2008.
- El Balanced Scorecard (BSC) y la Gerencia Estratégica, Ricardo Martínez Rivadeneira. MBA de <http://clochardmoribundo.files.wordpress.com/2007/12/bsc-presentacion.pdf>
- Balanced Scorecard y Planeación Estratégica, Propiedad intelectual de Robert Kaplan y David Norton, de www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/
- Universidad Técnica Federico Santa María, Data Warehousing y Data Mining, 2005.
- Planificación Estratégica, G. Steiner, Editorial CECSA, 1998.
- Balanced Scorecard, Kaplan Robert y Norton David, Editorial Gestión, 2000.
- Enfoque del Balanced Scorecard, Ricardo Martínez Rivadeneira, 1999, de www.kalidadea.org/kompartiendo/.../calidad/1.BSC%20y%20calidad.pdf

A N E X O S

**SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
ENFOQUE ESTRATEGICO**

TALLER # 2

DEFINICION DEL NEGOCIO DE LA EMPRESA

1.- Definición del negocio

Definición 1: Hotelería y hospedaje

Definición 2: Garantizar un servicio agradable en estancia y brindando comodidad al cliente.

Definición 3: Ofrecer un lugar agradable, seguro y cómodo donde se puedan sentir a gusto.

2.- Evaluación de las opciones

Use la escala del 1 al 3 siendo 1 la opción MENOS DESEABLE y 3 la opción MAS DESEABLE

| | OPCION 1 | OPCION 2 | OPCION 3 |
|----------------------------------------|----------|-----------|-----------|
| TAMAÑO DEL MERCADO POTENCIAL | 1 | 2 | 2 |
| POTENCIAL DE SATISFACER A CLIENTES | 1 | 1 | 2 |
| CANTIDAD DE COMPETIDORES | 2 | 2 | 2 |
| DISPONIBILIDAD O DESARROLLO DE LOS FCE | 1 | 2 | 2 |
| POSIBILIDAD DE DIFERENCIACION | 1 | 1 | 2 |
| ATRACTIBILIDAD PARA LA EMPRESA | 1 | 2 | 2 |
| TOTAL | 7 | 10 | 12 |

3.- Elección y Definición final

Clientes: Empresas o personas de clase media y alta que requieren de hospedajes y reuniones sociales para sus ejecutivos.

Necesidades: Que se les brinde todas las comodidades posibles.

Productos: Variedad de servicios como: Hospedaje, restaurant, gimnasio, bar.

Factores Claves de Exito: Servicio al cliente, atención rápida y oportuna, calidad en los servicios.

Competidores: Hoteles, hostales u otros que se dediquen al hospedaje en la ciudad.

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC ENFOQUE ESTRATEGICO

TALLER # 3

ANALISIS PEST



**SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
ENFOQUE ESTRATEGICO**

TALLER # 4

MATRIZ PROBABILIDAD - DIFUSION



SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC ENFOQUE ESTRATEGICO

TALLER # 5

DETERMINACION DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Escala de calificacion del Grado de Impacto de la Fortaleza o Debilidad

1: CONSIDERABLE

2: IMPORTANTE

3: MUY ALTO

| INFRAESTRUCTURA & ADMINISTRACION | FORTALEZA | DEBILIDAD | GRADO |
|-----------------------------------------------|-----------|-----------|-------|
| 1.- Habitaciones confortables | x | | 1 |
| 2.- Administracion | | x | 3 |
| 3.- Mantenimiento en algunas áreas | | x | 3 |
| RECURSOS HUMANOS | FORTALEZA | DEBILIDAD | GRADO |
| 1.- Capacitación | | x | 1 |
| 2.- Segregación de funciones | | x | 2 |
| 3.- Empleados multifuncionales | | x | 3 |
| TECNOLOGIA & SISTEMAS DE INFORMACION | FORTALEZA | DEBILIDAD | GRADO |
| 1.- Sistema de información | | x | 3 |
| 2.- Equipos de computacion | | x | 2 |
| 3.- Internet - red inalambrica | | x | 1 |
| ABASTECIMIENTO | FORTALEZA | DEBILIDAD | GRADO |
| 1.- Control de inventario | x | | 1 |
| 2.- | | | |
| 3.- | | | |
| LOGISTICA DE ENTRADA | FORTALEZA | DEBILIDAD | GRADO |
| 1.- Control de calidad en alimentos y bebidas | x | | 1 |
| 2.- Almacenimiento de productos en bodegas | x | | 2 |
| 3.- | | | |
| MANUFACTURA & OPERACIONES | FORTALEZA | DEBILIDAD | GRADO |
| 1.- | | | |
| 2.- | | | |
| 3.- | | | |
| LOGISTICA DE SALIDA | FORTALEZA | DEBILIDAD | GRADO |
| 1.- | | | |
| 2.- | | | |
| 3.- | | | |
| MERCADEO & VENTAS | FORTALEZA | DEBILIDAD | GRADO |
| 1.- Promoción y Propaganda | | x | 1 |
| 2.- Tarifas especiales | x | | 1 |
| 3.- Paquetes promocionales | x | | 1 |
| SERVICIO AL CLIENTE | FORTALEZA | DEBILIDAD | GRADO |
| 1.- Organización en recepcion / reservas | | x | 2 |
| 2.- Respuestas inmediatas | x | | 2 |
| 3.- | | | |

**SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
ENFOQUE ESTRATEGICO**

TALLER # 6

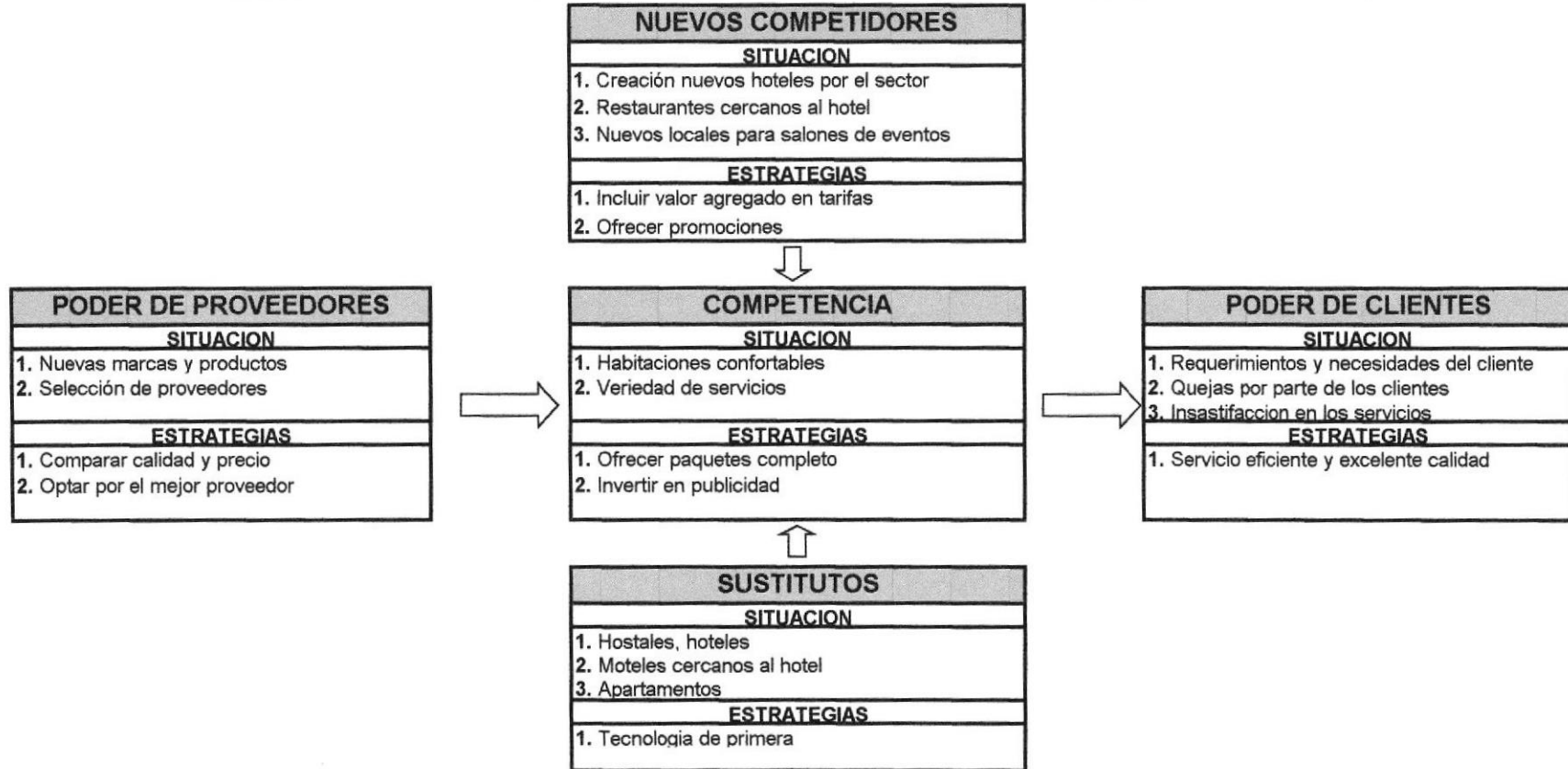
ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL ANALISIS FODA

| ANALISIS FODA La Raspa Organizacion | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| | Preferencias de clientes | Cientes exigen calidad y mejores precios |
| | Turistas y ejecutivos que ingresan a la ciudad | Alta demanda de competidores en el mercado |
| | Excelente ubicación alrededor de áreas comerciales | Pocos recursos tecnológicos |
| | Cómodas habitaciones | Oferta de precios por parte de los competidores |
| | | Ausencia de autoridad y responsabilidad |
| FORTALEZAS | Aprovechar la calidad de productos y servicios para tener clientes satisfechos y estos nos recomienden | Darle un valor agregado al cliente en los servicios que se brinda |
| Control de calidad en alimentos y bebidas | Realizar conferencias promocionando los servicios que brinda el hotel | Establecer tarifas especiales en ocasiones especiales como días festivos |
| Variedad de servicios | Incorporar servicio de City-tour para turistas y extranjeros | Realizar eventos promocionando la variedad de platos de comida que se ofrecen |
| Respuesta pronta a necesidades de clientes | | |
| Promociones especiales | Relación y buena comunicación con el cliente | |
| | | |
| DEBILIDADES | Invertir en publicidad a través de medios de comunicación | Implementar un software que facilite información rápida y oportuna |
| Ausencia de equipos de comunicaciones | Contratación de personal competente que puedan actuar ante cualquier problema | Implementar sistemas de información para la mejor comunicación entre empleados |
| Administración desorganizada | | Mejorar la estructura organizacional del hotel |
| Excesivo recargo de funciones | | Segregación de funciones para un debido control en las actividades del negocio |
| Falta de publicidad | | |
| | | |
| | | |

**SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
ENFOQUE ESTRATEGICO**

TALLER # 7

ANALISIS DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA - EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS



SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC - ENFOQUE ESTRATEGICO

TALLER # 8

IDENTIFICACION DE LOS PRINCIPALES STAKEHOLDERS

Relacion débil

Relacion fuerte

| GRUPOS INTERESADOS INTERNOS | PODER | INFLUENCIA |
|------------------------------------|--------------|-------------------|
| Accionistas | 5 | 5 |
| Gerentes | 5 | 5 |
| Empleados administrativos | 4 | 4 |
| Supervisores | 4 | 3 |
| Vendedores | 3 | 2 |

| GRUPOS INTERESADOS EXTERNOS | PODER | INFLUENCIA |
|------------------------------------|--------------|-------------------|
| Proveedores | 5 | 5 |
| Clientes | 5 | 5 |
| Bancos | 4 | 4 |
| Comunidad | 3 | 3 |
| | | |

| | | INFLUENCIA | |
|--------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | BAJA | ALTA |
| PODER | MUCHO | Mantener Satisfechos | Principales Stakeholders |
| | | Gobierno Superintendencia de compañías Servicios de Rentas Internas | Accionistas Clientes Jefes de departamentales y Asistente de Gerenciales Empleados áreas administrativas |
| | POCO | Mínimo Esfuerzo | Mantener Informados |
| | | Empleados Operativos | Proveedores |

1 2 3 4 5 →

↑
2
3
4

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC - ENFOQUE ESTRATEGICO

TALLER # 9

DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES CON LOS STAKEHOLDERS

SEGMENTO DE MERCADO: USUARIOS PERSONAS

PRINCIPALES COMPETIDORES DEL MERCADO

| EMPRESA | SIMBOLO |
|----------------------|---------|
| Empresam en análisis | ▲ |
| Competidor 1 | ● |
| Competidor 2 | ■ |

REGLA DE CALIFICACION

| | |
|---|-------------------------|
| 1 | TOTALMENTE INSATISFECHO |
| 2 | ALGO INSATISFECHO |
| 3 | INDIFERENTE |
| 4 | ALGO SATISFECHO |
| 5 | TOTALMENTE SATISFECHO |

Determinar los principales requerimientos de los **CLIENTES** y cómo la empresa puede satisfacerlos

| ITEM | ¿Cuales son los principales Requerimientos (Necesidades) de los CLIENTES para con la empresa | Prioridad | CALIFICACION | | | | | ¿Cómo se podría innovar la relación con el CLIENTE de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho? |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------|---|---|---|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1 | Precios competitivos | 25% | | ▲ | ● | ■ | | Compensar el precio con una valor agregado al producto/servicio |
| 2 | Garantizar excelente servicio | 23% | ● | ▲ | ■ | ▲ | | Establecer normas para mantener y mejorar la calidad de los servicios |
| 3 | Comodidad, confiabilidad y seguridad | 20% | | ■ | ● | | ▲ | Contar con equipos de seguridad que garanticen la confiabilidad del cliente |
| 4 | Soluciones rapidas a problemas | 15% | | ● | ▲ | ■ | | Contar con personal competente para dar soluciones rápidas al cliente |
| 5 | Variedad de servicio | 10% | | ▲ | ● | ■ | | Promocionar los diversos servicios que ofrece el hotel por medio de publicidad |
| 6 | Ofrecer facilidad de pago | 7% | ■ | ● | ▲ | | | Establecer políticas de crédito para clientes fijos y ocasionales |

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC - ENFOQUE ESTRATEGICO

TALLER # 9

DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES CON LOS STAKEHOLDERS

SEGMENTO DE MERCADO: USUARIOS PERSONAS

REGLA DE CALIFICACION

| | |
|---|--------------------------------|
| 1 | TOTALMENTE INSATISFECHO |
| 2 | ALGO INSATISFECHO |
| 3 | INDIFERENTE |
| 4 | ALGO SATISFECHO |
| 5 | TOTALMENTE SATISFECHO |

Determinar los principales requerimientos de los **ACCIONISTA** y cómo la empresa puede satisfacerlos

| ITEM | ¿Cuales son los principales Requerimientos (Necesidades) de los ACCIONISTA para con la empresa | Prioridad | CALIFICACION | | | | | ¿Cómo se podría innovar la relación con el ACCIONISTA de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho? |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------|---|---|---|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1 | Rentabilidad consistente | 33% | | | | ▲ | | Captacion de nuevos clientes |
| 2 | Incrementar utilidad por servicio | 30% | | | | ▲ | | Incrementación en las ventas y reducción de costos |
| 3 | Excelente estructura organizacional | 22% | | | ▲ | | | Contratar asesoría administrativa que ayude en el desenvolvimiento del negocio |
| 4 | Comunicacion oportuna y honesta | 15% | | | ▲ | | | Relación entre accionistas con el personal del negocio para ayudar en la creación de objetivos |

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC - ENFOQUE ESTRATEGICO

TALLER # 9

DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES CON LOS STAKEHOLDERS

REGLA DE CALIFICACION

| | |
|---|--------------------------------|
| 1 | TOTALMENTE INSATISFECHO |
| 2 | ALGO INSATISFECHO |
| 3 | INDIFERENTE |
| 4 | ALGO SATISFECHO |
| 5 | TOTALMENTE SATISFECHO |

Determinar los principales requerimientos de los **EMPLEADOS** y cómo la empresa puede satisfacerlos

| ITEM | ¿Cuales son los principales Requerimientos (Necesidades) de los EMPLEADOS para con la empresa | Prioridad | CALIFICACION | | | | | ¿Cómo se podría innovar la relación con el ACCIONISTAS de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho? |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------|---|---|---|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1 | Salarios y beneficios competitivos | 15% | | | ▲ | | | Mejorar sueldos acorde al mercado y al desempeño del empleado |
| 2 | Trabajo motivante | 15% | | | ▲ | | | Implementar medidas para la motivacion del personal |
| 3 | Capacitacion y educacion continua | 30% | | ▲ | | | | Preparacion del empleado mediante cursos y seminarios que mejoren su desempeño |
| 4 | Reconocimiento por desempeño | 20% | | ▲ | | | | Darles la oportunidad de crecimiento profesional y hacer carrera |
| 5 | Respetar sus derechos | 20% | | | ▲ | | | Brindarles todos los beneficios de ley y saberlos escuchar |

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC - ENFOQUE ESTRATEGICO

TALLER # 9

DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES CON LOS STAKEHOLDERS

REGLA DE CALIFICACION

| | |
|---|--------------------------------|
| 1 | TOTALMENTE INSATISFECHO |
| 2 | ALGO INSATISFECHO |
| 3 | INDIFERENTE |
| 4 | ALGO SATISFECHO |
| 5 | TOTALMENTE SATISFECHO |

Determinar los principales requerimientos de los **PROVEEDORES** y cómo la empresa puede satisfacerlos

| ITEM | ¿Cuales son los principales Requerimientos (Necesidades) de los PROVEEDORES para con la empresa | Prioridad | CALIFICACION | | | | | ¿Cómo se podría innovar la relación con el PROVEEDORES de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho? |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------|---|---|---|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1 | Selección del proveedor | 30% | | | | ▲ | | Contrato entre cliente-proveedor ofreciendo un cupo para la adquisicion del producto |
| 2 | Precios competitivos | 25% | | | ▲ | | | Mantener las relaciones existentes con los proveedores |
| 3 | Pagos a tiempo | 15% | | | | ▲ | | Cumplimiento de las politicas de credito que ofrecen los proveedores |
| 4 | Pedidos continuos de ordenes | 20% | | | | ▲ | | Alta calidad y disponibilidad, selección de compra y entrega a tiempo del producto |
| 5 | Comunicación abierta y honesta | 10% | | | ▲ | | | Darle a conocer a los proveedores alguna otra necesidad y ser atendida |

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC - ENFOQUE ESTRATEGICO

TALLER # 10

DETERMINACION DEL CUADRO ESTRATEGICO ACTUAL

| EMPRESA | SIMI |
|-------------------|------|
| Hotel Gold Center | ▲ |
| competidor 1 | ● |
| competidor 2 | ■ |

MENSAGE CENTRAL DE LA PROPUESTA DE VALOR

"Sientase como en su casa con todas las comodidades que su hotel en la Alborada le brinda"

ALTO

NIVEL RELATIVO OFRECIDO

BAJO



FACTORES DE COMPETENCIA DE LA INDUSTRIA

Precio

Calidad

Variedad de servicios

Disponibilidad

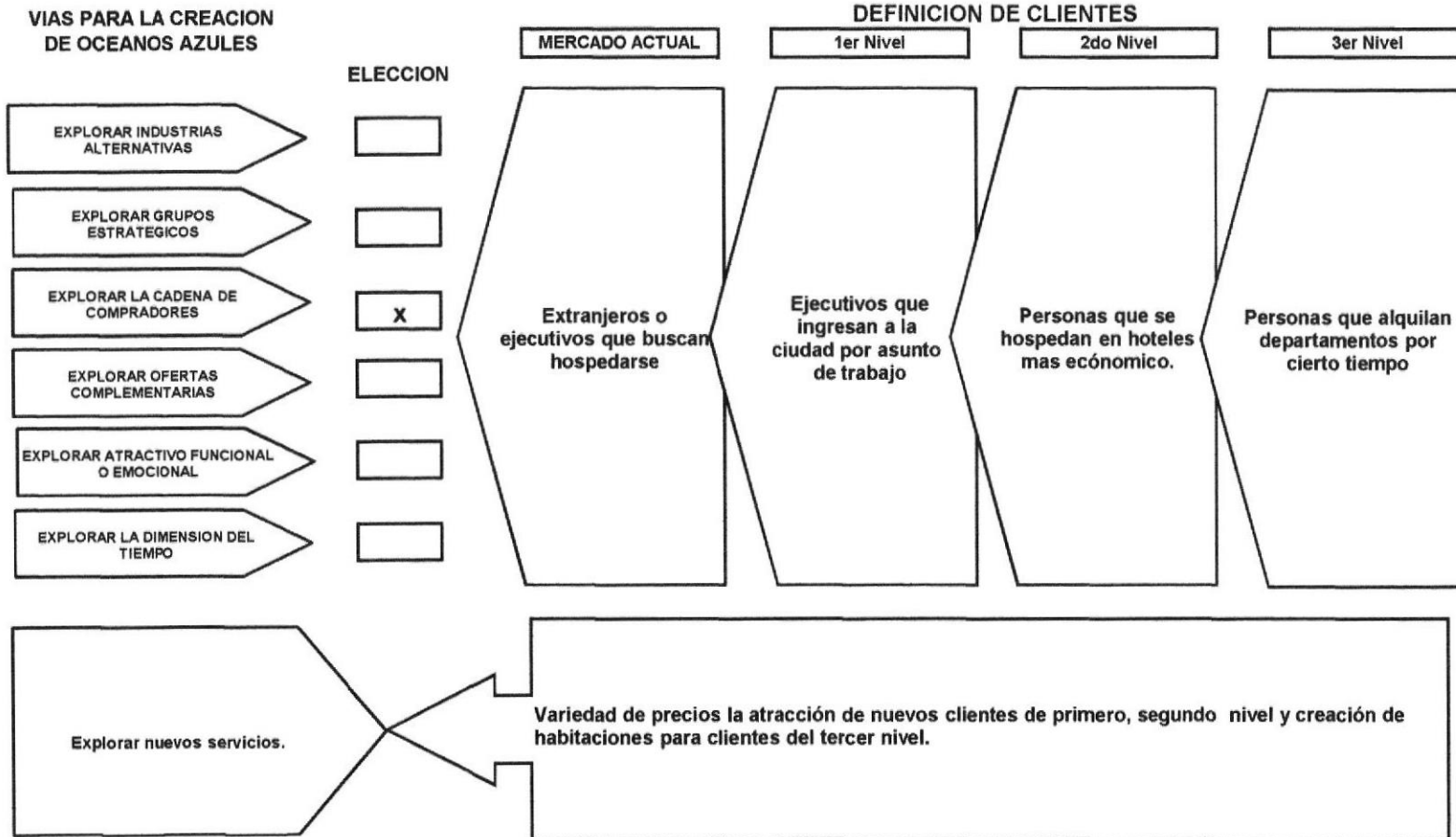
Comodidad

Seguridad

Satisfaccion del cliente

Habitaciones confortables

DEFINICION DEL OCEANO AZUL Y EL PERFIL DE LOS CLIENTES



SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC - ENFOQUE ESTRATEGICO

TALLER # 12

DEFINICION DE LA MATRIZ DE LAS CUATRO ACCIONES Y EL CUADRO ESTRATEGICO

| ELIMINAR | INCREMENTAR |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | La calidad del servicio(utilizando la mejor tecnologia capacitando al personal para su mejor desempeño, para con el cliente) Facilidad de credito para empresas (Otorgando credito de 15 a 30 dias) |
| REDUCIR | CREAR |
| Tiempo en los pedidos de los clientes | Salas de recreacion y entretenimiento Nuevos servicios atractivos para el cliente (salas de internet, city-tour) Realizar publicidad o buscar auspiciantes para darnos a conocer |

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC - ENFOQUE ESTRATEGICO

TALLER # 13

X VALUACION DEL GRADO DE UTILIDAD PARA LOS CLIENTES

PRINCIPALES OBSTACULOS DETECTADOS EN LA INDUSTRIA
 CARACTERISTICA DE VALOR DE LA NUEVA PROPUESTA ESTRATEGICA
 CARACTERISTICA DE VALOR DE LA ACTUAL ESTRATEGIA

| | COMPRA | ENTREGA | USO | COMPLEMENTOS | MANTENIMIENTO | ELIMINACION |
|----------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| Productividad del cliente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Simplicidad | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Comodidad | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Riesgo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Diversión e Imagen | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Amabilidad con el medio ambiente | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

OBSTACULOS RESULTOS POR LA ACTUAL ESTRATEGIA

OBSTACULOS RESULTOS POR LA NUEVA ESTRATEGICA

**SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
ENFOQUE ESTRATEGICO**

TALLER # 14

DECLARACION DE MISION - VISION

ADN DE LA MISION

¿Quiénes somos?: Gold Center Hotel, Utrech S.A.

¿A qué nos dedicamos?: Hotelería y hospedaje

¿En qué nos diferenciamos?: Calidad y precios competitivos

¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos?: Para garantizar un excelente servicio y que nuestros clientes se sientan satisfechos

¿Por quién lo hacemos?: La sociedad

¿Cómo lo hacemos?: Trabajando en equipo para el logro de los objetivos

DECLARACION DE LA MISION ORGANIZACIONAL

"Ser una empresa conformada por personas altamente eficientes y productivas encargada de vender y comercializar servicios con calidad y precios competitivos, con el fin de mantener a nuestros clientes, accionistas y empleados satisfechos"

ADN DE LA VISION

¿Qué y cómo queremos ser dentro de 3 años?:

¿En qué nos queremos convertir?: Altamente reconocidos por la sociedad

¿Para quién trabajaremos?: Para nuestros clientes en general

¿En que nos diferenciaremos?: Brindar un servicio agradable a nuestros clientes

¿Qué valores respetamos?: Honestidad, responsabilidad y lealtad

¿Cómo lo lograremos?: Con actitud y la predisposicion de los empleados

DECLARACION DE LA VISION ORGANIZACIONAL

"Abastecer la demanda de clientes convirtiendonos en el hotel preferido por ejecutivos, extranjeros y nacionales y producir rentabilidad y liquidez en cada periodo contable"

TALLER # 15

DETERMINACION DE LOS TEMAS ESTRATEGICOS

| TEMA ESTRATEGICO | DESCRIPCION / COMPONENTES |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Contratar aseroria en el area administrativa | <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear manuales de funciones y procedimientos 2. Mejorar la estructura organizacional 3. Capacitacion de los mandos altos, gerentes, sub-gerentes, etc. |
| Satisfaccion del cliente | <ol style="list-style-type: none"> 1. Atencion pronta a sus necesidades 2. Darles un valor agregado a mas del servicio que requieren |
| Crear servicios innovadores para clientes | <ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con una sala de computo para clientes 2. Crear salas de recreacion |
| Personal competente | <ol style="list-style-type: none"> 1. Incentivar al trabajador 2. <i>Capacitar al personal</i> 3. Respetar los derechos del trabajador |
| Incorporacion de equipos tecnologicos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar equipos de comunicacion 2. Rapidez del internet 3. Desarrollar software que ayuden a facilitar el trabajo |
| Obtener rentabilidad | <ol style="list-style-type: none"> 1. Capturacion de nuevos clientes 2. Posicion alta en el mercado 3. Preferencias de clientes |

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC - ENFOQUE ESTRATEGICO

TALLER # 17

DETERMINACION DE LOS VALORES ORGANIZACIONES

| Clave de calificación: | TEMAS ESTRATEGICOS | | | | | | | | TOTAL POSITIVO (+) | TOTAL NEGATIVO (-) | ELECCION |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|--|--|--------------------|--------------------|----------|
| | Contratar asesoría en el área administrativa | Satisfacción del cliente | Crear servicios innovadores al cliente | Velar por el bienestar del trabajador | Incorporación de equipos tecnológicos | Obtener rentabilidad consistente | | | | | |
| +3: Alta relación directa +1: Baja relación directa 0: Sin relación -1: Baja relación inversa -3: Alta relación inversa | | | | | | | | | | | |
| VALORES ORGANIZACIONALES | | | | | | | | | | | |
| Compromiso | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | | | 11 | 0 | 11 |
| Calidad | 2 | 0 | 3 | 0 | 3 | 0 | | | 8 | 0 | 8 |
| Responsabilidad | 1 | 2 | 0 | 3 | 0 | 3 | | | 9 | 0 | 9 |
| Tolerancia | 0 | 3 | 0 | 2 | 0 | 0 | | | 5 | 0 | 5 |
| Creatividad | 0 | 0 | 3 | 2 | 3 | 0 | | | 8 | 0 | 8 |
| Respeto | 0 | 3 | 0 | 3 | 0 | 0 | | | 6 | 0 | 6 |
| Honestidad | 0 | 3 | 0 | 3 | 0 | 0 | | | 6 | 0 | 6 |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| TOTAL POSITIVO (+) | 13 | 12 | 7 | 16 | 7 | 5 | | | 100,00% | | |
| TOTAL NEGATIVO (-) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | |
| COBERTURA | 13 | 12 | 7 | 16 | 7 | 5 | | | | | |

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 1

PROPUESTA DE VALOR PARA LOS CLIENTES

| ATRIBUTO | | COMPETITIVO | DIFERENTE | PROPUESTA DE VALOR |
|-------------------------------|----------------|-------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| ATRIBUTOS PRODUCTO / SERVICIO | PRECIO | | x | Sostener precios comodos |
| | CALIDAD | x | | |
| | DISPONIBILIDAD | x | | |
| | SELECCIÓN | | x | Contar con una gama de proveedores para un eficiente trabajo |
| | FUNCIONALIDAD | | x | Extender la gama de servicios atractivos para nuestros clientes |
| RELACION CON CLIENTE | SERVICIO | | x | Atención pronta y oportuna a los requerimientos del cliente |
| | RELACIONES | x | | |
| IMAGEN DE MARCA | | | | Obtener prestigio y ser reconocidos como los mejores en estancia y servicio al cliente |

CONSIDERACIONES

| | |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PRECIO | Precio en el mercado, márgenes y condiciones comerciales, incluyendo descuentos, plazos de crédito, etc. |
| CALIDAD | Aspectos del producto que cumplan o sobrepasen los requisitos y especificaciones del cliente, tanto en diseño, manufactura y en desempeño. |
| DISPONIBILIDAD | Tiempo de entrega de productos, del ciclo de la compra - entrega, de innovación y entrada al mercado. |
| SELECCIÓN | Facilidad de compra y adquisición, rapidez de búsqueda, elección, transacciones, pago y entrega. |
| FUNCIONALIDAD | Variedad de opciones, prestaciones, facilidad de uso, ampliación de la paleta de productos, etc. |
| SERVICIO | Respuesta a fallas, manejo de quejas, calidad de atención, servicio post venta, accesibilidad, disponibilidad, etc. |
| RELACIONES | Alianzas e integraciones de proveedores y socios convergentes para proveer soluciones totales, customización y productos hechos a la medida, desarrollo de marcas, etc. |
| IMAGEN DE MARCA | Proyección deseada sobre la marca: El mejor precio, el mejor producto, la mejor compra, el mejor aliados, etc. |

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 2

PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS

Valor para los accionistas

ESTRATEGIA FINANCIERA DE LARGO PLAZO

Obtener rentabilidad permanente y minimizar costos

ESTRATEGIA DE

ESTRATEGIA

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><u>MEJORAR ESTRUCTURA DE COSTOS</u></p> <p>Selección del mejor proveedor</p> <p>Reducción de personal innecesario</p> <p>Contratar empleados multifuncionales</p> | <p><u>MEJORAR INGRESOS DE NUEVOS MERCADOS</u></p> <p>Captación de nuevos mercados</p> <p>Extender la línea de publicidad</p> <p>Atraer y retener clientes</p> |
| <p><u>AUMENTAR UTILIZACION DE ACTIVOS</u></p> <p>Adquisición de sistemas de información</p> <p>Reestructuración y eliminación de equipos obsoletos</p> <p>Mantenimiento continuo y permanente de equipos</p> | <p><u>MEJORAR MARGEN DE CLIENTES ACTUALES</u></p> <p>Brindar nuevos servicios que sean de agrado para el cliente</p> <p>Ofrecer promociones</p> <p>Proveerles valor agregados a los servicios</p> |

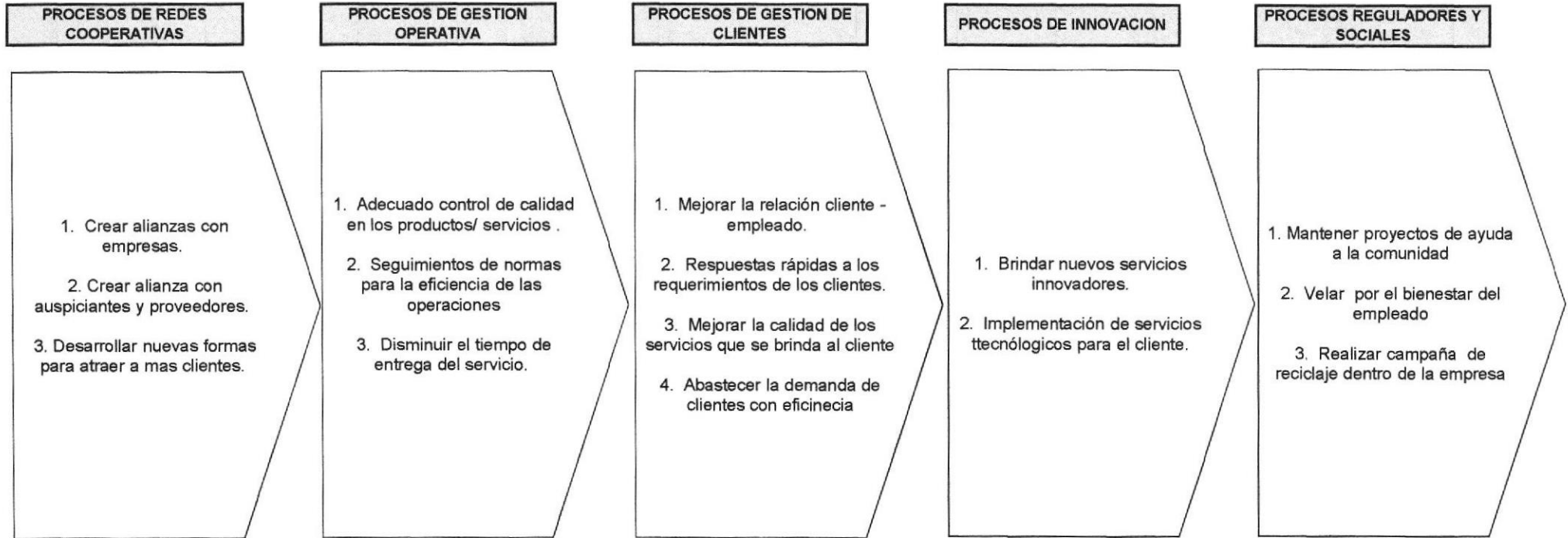
CONSIDERACIONES

| | |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ESTRATEGIA FINANCIERA DE LARGO PLAZO | Rentabilidad financiera de largo plazo via EBIT, EVA, ROI, VAN etc. |
| MEJORAR ESTRUCTURA DE COSTOS | Optimización del capital de trabajo, reducción de inventarios, y activos no productivos. Mejores pronosticos de gastos y reducción de la actual estructura de costos fijos y variables. Aumento de la productividad y eficiencia. |
| AUMENTAR USO DE ACTIVOS | |
| MEJORAR INGRESOS DE NUEVOS MERCADOS | Expansión a lo largo de la cadena (integración vertical) , nuevos productos y servicios, nuevos mercados geograficos, nuevos segmentos, crecimiento via mezcla de productos o ventas cruzadas, etc. |
| MEJORAR MARGEN DE CLIENTES ACTUALES | |

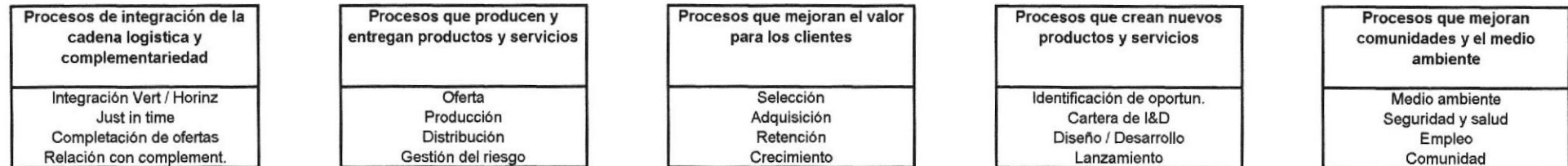
SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 3

PROPUESTA DE VALOR PARA LOS PROCESOS INTERNOS



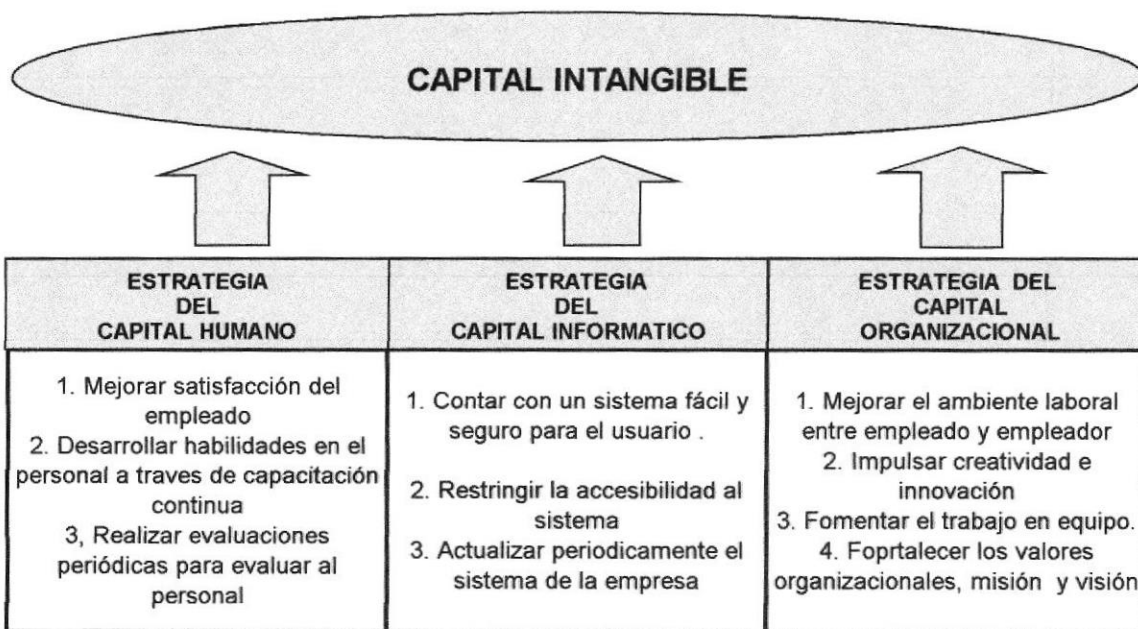
CONSIDERACIONES



SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 4

PROPUESTA DE VALOR PARA EL CAPITAL INTANGIBLE



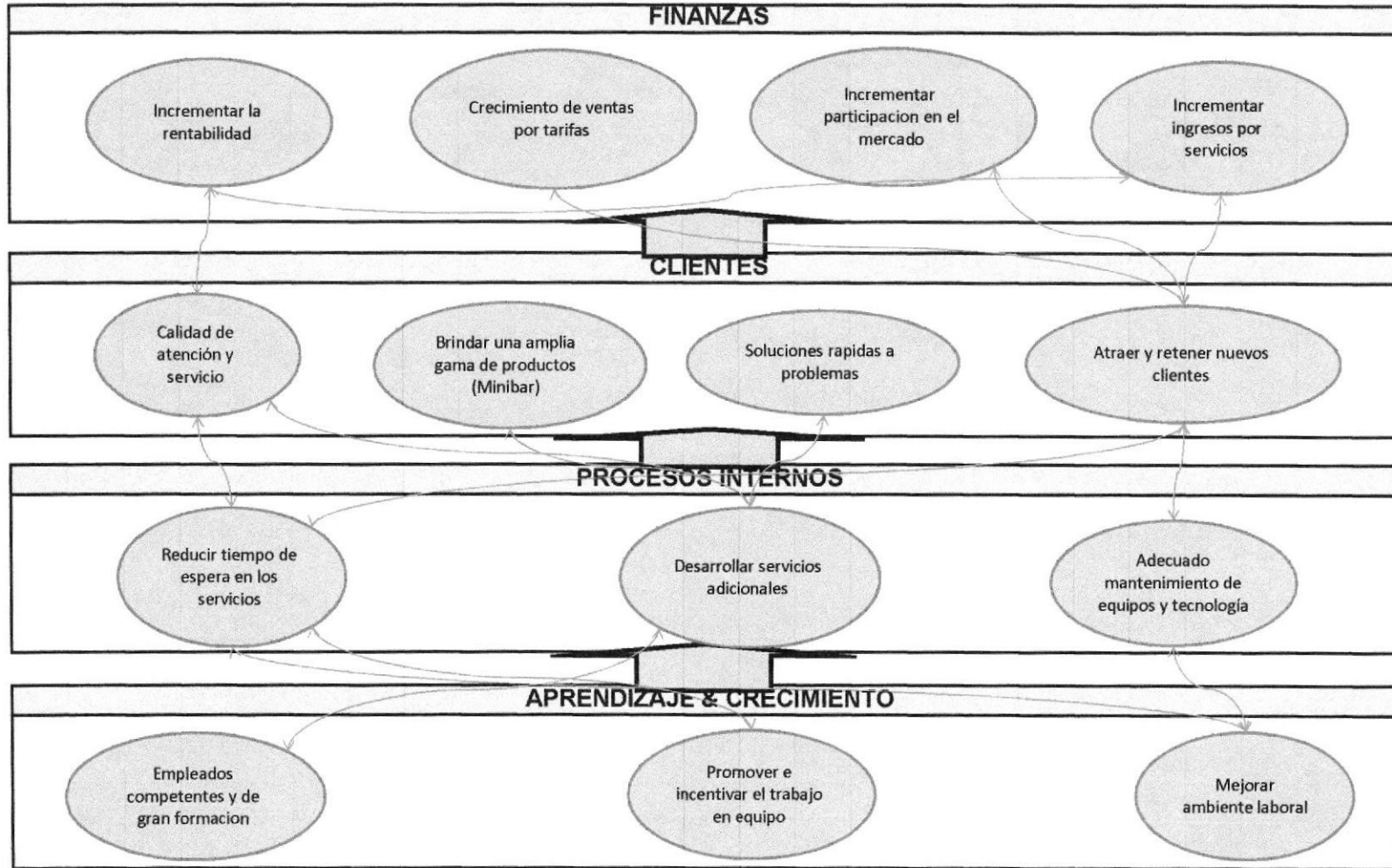
CONSIDERACIONES

| CAPITAL HUMANO | CAPITAL INFORMATICO | CAPITAL ORGANIZACIONAL |
|----------------|--------------------------|------------------------|
| Habilidades | Sistemas para la toma de | Cultura - Valores |
| Formación | Sistemas ERP, CRM, etc. | Liderazgo |
| Conocimientos | Bases de datos | Alineación |
| Competencias | Redes | Trabajo en equipo |

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 7

DETERMINACION DEL MAPA ESTRATEGICO Y LAS RUTAS DE CAUSA - EFECTO



FICHA DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR: Incrementar Rentabilidad

OBJETIVO: Incrementar la utilidad en cada periodo contable

FORMULA DEL CALCULO: Utilidad Mensual = Ingresos Mensuales netos - Gastos Mensuales Netos

RESPONSABLE: Contador

FUENTE DE CAPTURA: Balances Mesuales

FRENTE DE MEDICION: Mensual

| | | | | | | | |
|------------|------|--------|----|------|------|-----------|---|
| NIVEL BASE | 3000 | UNIDAD | \$ | META | 5000 | TENDENCIA | ↑ |
|------------|------|--------|----|------|------|-----------|---|

SEMAFORO

| | | | |
|-------|----------|-----------|-------|
| ROJO | AMARILLO | VERDE | AZUL |
| < 45% | 45 %-75% | 75% -100% | >100% |

FICHA DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR: Crecimiento de ventas por tarifas

OBJETIVO: Aumentar las ventas mensualmente

FORMULA DEL CALCULO: Crecimiento de ventas por tarifas = $(Vtas\ mes\ anterior - Vtas\ mes\ actual) / Vtas\ mensuales\ totales$

RESPONSABLE: Gerente de Ventas

FUENTE DE CAPTURA: Registro de clientes por tarifas

FRENTE DE MEDICION: Mensual

| | | | | | | | |
|---------------|-----|--------|----|------|------|-----------|---|
| NIVEL BASE | 500 | UNIDAD | \$ | META | 1000 | TENDENCIA | ↑ |
|---------------|-----|--------|----|------|------|-----------|---|

SEMAFORO

| | | | |
|-------|-----------|------------|--------|
| ROJO | AMARILLO | VERDE | AZUL |
| < 50% | 50% - 80% | 80% - 100% | > 100% |

FICHA DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR: Incrementar ingresos por Servicios

OBJETIVO: Incrementar los ingresos por servicios mensualmente

FORMULA DEL CALCULO: $\text{Crecimiento ventas servicios} = (\text{Vtas mes anterior} - \text{Vtas mes actual}) / \text{Vtas mensuales totales}$

RESPONSABLE: Gerente de Ventas

FUENTE DE CAPTURA: Registro de los servicios prestados

FRENTE DE MEDICION: Mensual

| | | | | | | | |
|---------------|-----|--------|----|------|------|-----------|---|
| NIVEL BASE | 500 | UNIDAD | \$ | META | 1000 | TENDENCIA | ↑ |
|---------------|-----|--------|----|------|------|-----------|---|

SEMAFORO

| | | | |
|------|----------|-------|------|
| ROJO | AMARILLO | VERDE | AZUL |
|------|----------|-------|------|

| | | | |
|-------|----------|-----------|-------|
| < 45% | 45 %-80% | 80% -100% | >100% |
|-------|----------|-----------|-------|

FICHA DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR: Brindar una amplia gama de productos

OBJETIVO: Lograr mayor aceptacion o preferencia por parte de los clientes por nuestros productos

FORMULA DEL CALCULO: N° de productos vendidos por categoria

RESPONSABLE: Administrador

FUENTE DE CAPTURA: Registro de productos

FRENTE DE MEDICION: Mensual

| | | | | | | | |
|------------|----|--------|--------|------|---|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| NIVEL BASE | 10 | UNIDAD | Unidad | META | 5 | TENDENCIA |  |
|------------|----|--------|--------|------|---|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|

SEMAFORO

| | | | |
|-------|----------|-----------|-------|
| ROJO | AMARILLO | VERDE | AZUL |
| < 55% | 55 %-91% | 91% -100% | >100% |

FICHA DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR: Calidad de atención y servicio

OBJETIVO: Mejorar la calidad de atención y servicio

FORMULA DEL CALCULO: Calidad de atención y servicio = % de Satisfacción de clientes encuestados/Total de clientes encuestados





RESPONSABLE: Administrador

FUENTE DE CAPTURA: Registro de clientes

FRENTE DE MEDICION: Mensual

| | | | | | | | |
|---------------|----|--------|---|------|----|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| NIVEL BASE | 40 | UNIDAD | % | META | 75 | TENDENCIA |  |
|---------------|----|--------|---|------|----|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|

SEMAFORO

| | | | | | | | |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| ROJO |  | AMARILLO |  | VERDE |  | AZUL |  |
| < 55% | | 55 %-91% | | 91% -100% | | >100% | |

FICHA DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR: Soluciones rapidas a problemas

OBJETIVO: Atención pronta a los requerimientos de los clientes

FORMULA DEL CALCULO: Respuesta a reclamos de clientes= (Total de reclamos atendidos en el mes)/total de reclamos

RESPONSABLE: Administrador

FUENTE DE CAPTURA: Registro de reclamos de clientes

FRENTE DE MEDICION: Mensual

| | | | | | | | |
|-------------------|---|---------------|--------|-------------|---|------------------|---|
| NIVEL BASE | 5 | UNIDAD | unidad | META | 0 | TENDENCIA | ↓ |
|-------------------|---|---------------|--------|-------------|---|------------------|---|

SEMAFORO

| | | | | | | | |
|-------------|---|-----------------|---|--------------|---|-------------|---|
| ROJO | ◆ | AMARILLO | ◇ | VERDE | ◆ | AZUL | ◆ |
| < 50% | | 50 %-80% | | 80% -100% | | >100% | |

FICHA DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR: Atraer y retener nuevos clientes

OBJETIVO: Lograr que nuestros clientes sean fieles a la empresa

FORMULA DEL CALCULO: Nuevos clientes = N° de clientes nuevos

RESPONSABLE: Gerente General

FUENTE DE CAPTURA: Base de datos Clientes

FRENTE DE MEDICION: Mensual

| | | | | | | | |
|---------------|---|--------|--------|------|----|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| NIVEL BASE | 5 | UNIDAD | unidad | META | 10 | TENDENCIA |  |
|---------------|---|--------|--------|------|----|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|

SEMAFORO

| | | | | | | | |
|-------|---|----------|---|-----------|---|-------|---|
| ROJO | ◆ | AMARILLO | ◇ | VERDE | ◆ | AZUL | ◆ |
| < 40% | | 40 %-70% | | 70% -100% | | >100% | |

FICHA DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR: Reducir tiempo de espera en el servicio


OBJETIVO: Reducir el tiempo desde que el cliente llega, hasta ser atendido

FORMULA DEL CALCULO: tiempo total de espera

RESPONSABLE: Jefe de servicio al cliente

FUENTE DE CAPTURA: Hoja de registro de llegada

FRENTE DE MEDICION: Mensual

NIVEL BASE 25 UNIDAD minutos META 5 TENDENCIA 

SEMAFORO

ROJO  AMARILLO  VERDE  AZUL 

< 40% 40 %-70% 70% -100% >100%

FICHA DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR: Desarrollar servicios adicionales


OBJETIVO: Implementacion de nuevos servicios de agrado al cliente

FORMULA DEL CALCULO: N° de servicios nuevos incorporados

RESPONSABLE: Gerente General

FUENTE DE CAPTURA: Encuestas realizadas a nuestros clientes

FRENTE DE MEDICION: Semestral

| | | | | | | | |
|------------|---|--------|--------|------|---|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| NIVEL BASE | 0 | UNIDAD | unidad | META | 1 | TENDENCIA |  |
|------------|---|--------|--------|------|---|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|

SEMAFORO

| | | | |
|------|----------|-------|------|
| ROJO | AMARILLO | VERDE | AZUL |
|------|----------|-------|------|

| | | | |
|-------|----------|-----------|-------|
| < 40% | 40 %-70% | 70% -100% | >100% |
|-------|----------|-----------|-------|

FICHA DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR: Adecuado mantenimiento de equipos y tecnología


OBJETIVO: Contar con excelentes equipos y tecnología que puedan responder a las necesidades de la empresa

FORMULA DEL CALCULO: N° de equipos en mantenimiento

RESPONSABLE: Gerente General

FUENTE DE CAPTURA: Registros de equipos en estados defectuosos

FRENTE DE MEDICION: Mensual

NIVEL BASE: 3 UNIDAD: unidad META: 0 TENDENCIA: 

SEMAFORO

| | | | |
|-------|----------|-----------|-------|
| ROJO | AMARILLO | VERDE | AZUL |
| < 40% | 40 %-70% | 70% -100% | >100% |

FICHA DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR: Empleados competentes y de gran formación


OBJETIVO: Contar con empleados altamente calificados que pueden desempeñarse eficientemente

FORMULA DEL CALCULO: % de personal capacitado = $((\text{total de personal capacitado} \times 100) / \text{total de empleados})$

RESPONSABLE: Jefe de Personal

FUENTE DE CAPTURA: Base de datos empleados

FRENTE DE MEDICION: Trimestral

| | | | | | | | |
|---------------|---|--------|---|------|---|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| NIVEL BASE | 0 | UNIDAD | % | META | 2 | TENDENCIA |  |
|---------------|---|--------|---|------|---|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|

SEMAFORO

| | | | | | | | |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| ROJO |  | AMARILLO |  | VERDE |  | AZUL |  |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------|

| | | | |
|-------|----------|-----------|-------|
| < 40% | 40 %-70% | 70% -100% | >100% |
|-------|----------|-----------|-------|

FICHA DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR: Promover e incentivar el trabajo en equipo


OBJETIVO: Fomentar el trabajo en equipo entre los empleados para mejorar el clima laboral

FORMULA DEL CALCULO: N° de charlas recibidas

RESPONSABLE: Jefe de Personal

FUENTE DE CAPTURA: Base de datos empleados

FRENTE DE MEDICION: Semestral

| | | | | | | | |
|------------|---|--------|---|------|---|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| NIVEL BASE | 0 | UNIDAD | % | META | 2 | TENDENCIA |  |
|------------|---|--------|---|------|---|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|

SEMAFORO

| | | | | | | | |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| ROJO |  | AMARILLO |  | VERDE |  | AZUL |  |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------|

| | | | |
|-------|----------|-----------|-------|
| < 40% | 40 %-70% | 70% -100% | >100% |
|-------|----------|-----------|-------|

FICHA DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR: Mejorar ambiente laboral


OBJETIVO: Que los empleados se seintan bien en el ambiente laboral que se desarrolla dentro de la empresa.

FORMULA DEL CALCULO: Ambiente Laboral = % de valoracion al ambiente laboral

RESPONSABLE: Jefe de Personal

FUENTE DE CAPTURA: Encuestas

FRENTE DE MEDICION: Trimestralmente

NIVEL BASE 0 **UNIDAD** % **META** 3 **TENDENCIA** 

SEMAFORO

ROJO  **AMARILLO**  **VERDE**  **AZUL** 

< 40% 40 %-70% 70% -100% >100%

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 9

MATRIZ DE IMPACTO DE LAS INICIATIVAS ESTRATEGICAS

| Peso | | Impacto Estrategico de la iniciativa | Prioridad | INICIATIVAS ESTRATEGICAS-PROYECTOS | | | | | COBERTURA DEL OBJETIVO | |
|--------------------|--|-------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|--------------|------------------------|---------------------------------------|
| | | | | Asesoría administrativa | Implementación de sistemas tecnológicos | Capacitación al personal operativo | Ampliación en las instalaciones | Reingeniería | | Reestructuración de activos obsoletos |
| 9 | | Fuerte | | | | | | | | |
| 5 | | Moderado | | | | | | | | |
| 3 | | Debil | | | | | | | | |
| 0 | | Sin relacion | | | | | | | | |
| FINANZAS | | Crecimiento de ventas por tarifa | 0,4 | 9 | 5 | 9 | 9 | 3 | 5 | 40 |
| | | Incrementar utilidad | 0,3 | 9 | 9 | 9 | 9 | 5 | 5 | 46 |
| | | Incrementar participación en el mercado | 0,3 | 5 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 10 |
| CLIENTES | | Calidad de atención y servicio | 0,3 | 9 | 0 | 9 | 9 | 3 | 5 | 35 |
| | | Soluciones rápidas a problemas | 0,2 | 9 | 3 | 9 | 0 | 5 | 3 | 29 |
| | | Brindar una alta gama de productos | 0,25 | 9 | 0 | 5 | 9 | 3 | 9 | 35 |
| | | Atraer y retener nuevos clientes | 0,25 | 5 | 3 | 9 | 0 | 3 | 3 | 23 |
| PROCESOS | | Impulsar creatividad e innovación | 0,35 | 3 | 5 | 5 | 0 | 5 | 3 | 21 |
| | | Adecuado control de calidad de productos y servicios | 0,35 | 5 | 3 | 5 | 0 | 3 | 3 | 19 |
| | | Implementación de servicios tecnológicos | 0,3 | 0 | 3 | 9 | 0 | 5 | 0 | 17 |
| CAPITAL INTANGIBLE | | Empleados competentes y de gran formación profesional | 0,35 | 5 | 0 | 9 | 0 | 3 | 0 | 17 |
| | | Promover e incentivar el trabajo en equipo | 0,35 | 9 | 9 | 0 | 0 | 5 | 0 | 23 |
| | | Mejorar ambiente laboral | 0,3 | 9 | 0 | 5 | 0 | 9 | 0 | 23 |
| | | IMPACTO ESTRATEGICO TOTAL | | 26,2 | 12,9 | 25,15 | 11,25 | 17,4 | 10,7 | |

MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

EMPRESA:

UTRECH S.A. (Gold Center Hotel)

DEPARTAMENTO:

Ventas de Habitaciones

PROCESO:

Gestión de Ventas

RESPONSABLE:

Jefe de Ventas

| PROVEEDORES ¿De quien? | INSUMOS ¿Qué recibo? | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A quien? |
|----------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| Recepcionista | Reservacion via telefonica o e-mail | Registra reserva en sistema | Confirmación # de reserva | Cliente |
| Cliente | Respectiva # de reserva | Check in | Hoja de registro y tarjeta de hab. | Personal de Atenc. Cliente |
| Camareras | Insumos de higiene y limpieza | Especificaciones del cliente | Habitacion | Cliente |
| Personal de Piso | Constatacion de la habitacion | Cargos de insumos | | Recepcionista |
| Recepcionista | Tarjeta de habitación | Check out | Factura | Cliente |
| | | | | |
| Requisitos ¿Qué requiero? | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | | |

MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

EMPRESA:

UTRECH S.A. (Gold Center Hotel)

DEPARTAMENTO:

Servicio al Cliente

PROCESO:

Atención al cliente

RESPONSABLE:

Jefe de Servicio al Cliente

| PROVEEDORES ¿De quien? | INSUMOS ¿Qué recibo? | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A quien? |
|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|
| Jefe de Servicio al Cliente | | Formato de encuestas | | Recepcionista |
| Recepcionista | Formatos de encuestas | Procede a llenarse las encuestas | | Cliente |
| Recepcionista | Encuestas realizadas por los clientes | Recoleccion de todas las encuestas | | Jefe de Servicio al Clientes |
| Jefe de Servicio al Cliente | Resumen de las encuestas | Plan de acciones a seguir | Normas internas a seguir | Personal de At. Al Cliente |
| | | | | |
| | | | | |
| Requisitos ¿Qué requiero? | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | | |