



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

“MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN BALANCED
SCORECARD PARA EL HOTEL MONTE REAL”

NOMBRE DEL AUTOR

ADRIANA FERNANDA LÓPEZ LLERENA

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERA COMERCIAL

Año 2009

**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIA ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

ADRIANA FERNANDA LÓPEZ LLERENA

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada: "Modelo de Gestión Estratégica basada en Balance Scorecard para EL Hotel Monte Real, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado.

Quito, Septiembre 2009

Adriana Fernanda López Llerena

C E R T I F I C A D O

Certificamos que la presente tesis titulada “**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN BALANCED SCORECARD PARA EL HOTEL MONTE REAL**” fue realizada en su totalidad por la Srta. Adriana Fernanda López Llerena previa la obtención del título de Ingeniería Comercial, dando cumplimiento a las disposiciones legales y reglamentarias del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la Escuela Politécnica del Ejército.

DIRECTORA

Ing. Graciela Baquero

CODIRECTOR

Tnte. Crnl. CSM. Ing. Cecil Aguirre C.

**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

AUTORIZACION

Yo, Adriana Fernanda López Llerena, autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Modelo de Gestión Estratégica basada en Balance Scorecard para Hotel Monte Real”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, Agosto del 2009

Adriana Fernanda López Llerena

DEDICATORIA

La vida me ha enseñado que todo lo que se piensa y se sueña con vehemencia, tendrá una gran probabilidad de ser alcanzado, se necesita actitud y sacrificio, el primer paso es el más difícil, después disfrutas lo que haces.

La presente tesis de grado se la dedico principalmente a mis queridos padres Rosita y Kléver, por la entera dedicación y esfuerzo que han hecho a lo largo de sus vidas, para brindarme la oportunidad de vivir experiencias nuevas, de aprender y crecer como ser humano y como profesional. En especial a mi madre, quien ha sido mi compañera y amiga a lo largo de mi vida, a quien admiro por su infinito amor, entrega y valor. Gracias a los dos por ser un ejemplo de tenacidad y por haber inculcado en mi los principios y valores que guían y guiarán mi camino.

A mi hermano Gabriel, a quien quiero entrañablemente y agradezco a Dios por tenerlo, por estar siempre a mi lado compartiéndome su sonrisa y alegrías, y dejarme aprender de ellas.

Finalmente hago extensiva esta dedicatoria a mi abuelo, tíos, tías, primos, y amigos, en agradecimiento por sus palabras de apoyo y haber estado pendiente de mí en este proceso.

Su hija, hermana y amiga; que los quiere y les agradece de todo corazón.

A mi esfuerzo y dedicación constante, para alcanzar la realización personal y el éxito profesional.

Adriana Fernanda López Llerena

AGRADECIMIENTO

En primer lugar debo agradecer a Dios, por estar siempre a mi lado y brindarme su infinita bondad y fortaleza para cumplir con mis responsabilidades y no decaer ante los problemas. Gracias a él que a través del esfuerzo y sacrificio de mis padres me han brindado la oportunidad de estudiar y alcanzar una meta más en mi vida.

A mis padres por el apoyo y colaboración que me han brindado, por la paciencia y tolerancia pero sobre todo por su amor, compañía y consejos que han guiado mis pasos hacia el camino de la superación y el respeto. A mi hermano por su paciencia y predisposición para ayudarme a alcanzar este objetivo.

Al Hotel Monte Real, a su personal por brindarme la oportunidad de realizar el estudio y por su valiosa contribución en la entrega de información y atención a las necesidades en la realización de la presente tesis.

A mis amigos, por su incondicionalidad y por los momentos compartidos durante toda la etapa universitaria.

A todos los maestros, quienes a lo largo de la vida estudiantil me ofrecieron sus conocimientos, experiencia y ayuda para ser una mejor profesional.

A la Escuela Politécnica del Ejército, por sembrar en mí no solo conocimientos, sino también la actitud necesaria para alcanzar el éxito.

A la Ing. Graciela Baquero y Tnte. Crnl. CSM. Ing. Cecil Aguirre quienes con sus conocimientos, apoyo y comprensión han sabido guiarme durante toda realización de este proyecto.

Adriana Fernanda López Llerena

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I: *Generalidades*

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
SUMMARIZE EXECUTIVE.....	3
1. GENERALIDADES.....	5
1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	5
1.2. GIRO DEL NEGOCIO.....	5
1.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	6
1.4. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.5. OBJETIVOS.....	10
1.6. MARCO TEÓRICO Y MARCO CONCEPTUAL.....	11
ÁNÁLISIS SITUACIONAL FODA.....	11
DIAMANTE DE PORTER.....	12
CINCO FUERZAS DE PORTER.....	15
CADENA DE VALOR.....	17
MATRIZ DOFA O DE VULNERABILIDAD.....	18
MATRIZ DE IMPACTO.....	20
MATRIZ DE ESTRATEGIAS.....	22
MATRIZ GENERAL ELECTRIC	24
MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP.....	25
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	27
TIPOS DE ESTRATEGIAS.....	28
MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVAS.....	31
BALANCED SCORECARD.....	33
PERFIL DEL PROYECTO.....	34
FLUJO INCREMENTAL.....	35
TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO.....	37
RELACIÓN COSTO-BENEFICIO.....	38
VALOR ACTUAL NETO.....	38
TASA INTERNA DE RETORNO.....	39

CAPÍTULO II: *Análisis Situacional*

2. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	43
------------------------------	----

2.1.	MACRO ENTORNO.....	43
2.1.1.	FACTORES ECONÓMICOS.....	45
2.1.1.1.	INFLACIÓN.....	45
2.1.1.2.	TASA DE INTERÉS ACTIVA.....	47
2.1.1.3.	TASA DE INTERÉS PASIVA.....	49
2.1.1.4.	SALARIO MÍNIMO VITAL.....	50
2.1.1.5.	REMESAS.....	52
2.1.2.	FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES.....	54
2.1.2.1.	POLÍTICOS.....	54
2.1.2.2.	LEGALES.....	55
2.1.2.2.1.	CÓDIGO DE TRABAJO.....	56
2.1.2.2.2.	CÓDIGO TRIBUTARIO.....	58
2.1.2.2.3.	IMPUESTO A LA RENTA.....	60
2.1.2.2.4.	IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA).....	62
2.1.2.2.5.	MANDATO CONSTITUYENTE No. 8.....	63
2.1.2.2.6.	LEYES MUNICIPALES.....	64
2.1.2.2.7.	CÁMARA PROVINCIAL DE PICHINCHA.....	68
2.1.2.2.8.	LEY DE TURISMO.....	69
2.1.3.	FACTORES SOCIO CULTURALES.....	71
2.1.3.1.	FESTIVIDADES EN ECUADOR.....	71
2.1.3.2.	IDIOSINCRASIA DE LAS PERSONAS.....	72
2.1.3.3.	COSTUMBRES.....	72
2.1.4.	FACTORES DEMOGRÁFICOS.....	73
2.1.4.1.	POBLACIÓN.....	73
2.1.5.	FACTORES TECNOLÓGICOS.....	75
2.1.5.1.	MAQUINARIA.....	74
2.1.5.2.	SOFTWARE.....	79
2.2.	MICRO ENTORNO.....	80
2.2.1.	PROVEEDORES.....	81
2.2.2.	CLIENTES.....	90
2.2.2.1.	CLIENTES ACTUALES.....	90
2.2.2.2.	CLIENTES POTENCIALES.....	103
2.2.3.	COMPETENCIA.....	115
2.2.3.1.	COMPETIDORES EN EL SECTOR INDUSTRIAL.....	115
2.2.3.2.	COMPETIDORES POTENCIALES.....	119

2.2.4. SUSTITUTOS.....	119
2.3. ANÁLISIS INTERNO.....	120
2.3.1. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.....	123
2.3.2. CAPACIDAD FINANCIERA.....	125
2.3.3. CAPACIDAD PRODUCTIVA.....	125
2.3.4. CAPACIDAD TECNOLÓGICA.....	126
2.3.5. CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO.....	127
2.3.6. CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN.....	128
2.4. MATRICES.....	132
2.4.1. MATRIZ DE RESUMEN.....	132
2.4.2. MATRIZ DE PONDERACIÓN.....	136
2.4.3. MATRIZ GENERAL ELECTRIC.....	141
2.4.4. DIAMANTE FODA.....	142
2.4.5. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN.....	143
2.4.5.1. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE FACTOR EXTERNO.....	143
2.4.5.2. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE FACTOR INTERNO.....	148
2.4.6. MATRICES DE ACCIÓN.....	151
2.4.7. MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA.....	162
2.4.8. MATRIZ DE RESUMEN DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA.....	164

CAPÍTULO III: *Direccionamiento Estratégico*

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	165
3.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	165
3.2. FILOSOFÍA CORPORATIVA.....	166
3.2.1. PRINCIPIOS.....	166
3.2.1.1. MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS.....	167
3.2.2. VALORES.....	168
3.2.2.1. MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES.....	169
3.3. MISIÓN.....	170
3.4. VISIÓN.....	171
3.5. OBJETIVOS.....	173
3.5.1. OBJETIVO CORPORATIVO.....	173
3.5.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	173
3.6. ESTRATEGIAS.....	182

3.6.1. ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	184
3.7. ACCIONES ESTRATÉGICAS.....	185
3.8. MAPA CORPORATIVO.....	187
3.9. MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVAS.....	188

CAPÍTULO IV: Cuadro de Mando Integral (BSC)

4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC).....	189
4.1. DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) 3M.....	189
4.2. ELABORACIÓN CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	190
4.3. DEFINIR KPI 3M'S.....	190
4.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL HOTEL MONTE REAL.....	191

CAPÍTULO V: Identificación de Proyectos

5. IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS.....	200
5.1. DETERMINACIÓN DE PROYECTOS.....	200
5.2. ELABORACIÓN DE PERFILES.....	203
5.2.1. PROYECTOS A CORTO PLAZO.....	204
5.2.1.1. PROYECTO 1: Implementación y difusión de Modelo de Gestión Estratégica.....	204
5.2.1.2. PROYECTO 2: Plan permanente de capacitación.....	206
5.2.1.3. PROYECTO 3: Plan de Marketing.....	208
5.2.1.4. PROYECTO 4: Plan de incentivos laborales.....	210
5.2.1.5. PROYECTO 5: Plan de difusión de los servicios.....	212
5.2.1.6. PROYECTO 6: Sistema de selección de proveedores.....	214
5.2.2. PROYECTOS A MEDIANO PLAZO.....	216
5.2.2.1. PROYECTO 7: Desarrollo e implementación de procesos de gestión mapeo y diagramación de procesos.....	216
5.2.2.2. PROYECTO 8: Plan de innovación de servicios.....	218
5.2.2.3. PROYECTO 9: Estudio para la implementación de nuevas sucursales.....	220
5.2.2.4. PROYECTO 10: Benchmarking de precios.....	222
5.2.3. PROYECTOS A LARGO PLAZO.....	224
5.2.3.1. PROYECTO 11: Plan de adquisición y actualización de	

maquinaria.....	224
5.2.3.2. PROYECTO 12: Plan de adquisición y actualización de sistemas informáticos.....	225
5.2.3.3. PROYECTO 13: Desarrollo e implementación de un sistema de post-venta.....	228
5.3. PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS.....	230
PROYECTO 1.....	230
PROYECTO 2.....	231
PROYECTO 3.....	232
PROYECTO 4.....	233
PROYECTO 5.....	234
PROYECTO 6.....	235
PROYECTO 7.....	236
PROYECTO 8.....	237
PROYECTO 9.....	238
PROYECTO 10.....	239
PROYECTO 11.....	240
PROYECTO 12.....	241
PROYECTO 13.....	242
5.4. DESARROLLO DE PROYECTOS.....	243
5.4.1. PROYECTO 1: Implementación y difusión del Modelo de Gestión Estratégica.....	243
5.4.1.1. ANTECEDENTES.....	243
5.4.1.2. ALCANCE.....	243
5.4.1.3. OBJETIVO DEL PROYECTO.....	243
5.4.1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	243
5.4.1.5. JUSTIFICACIÓN.....	244
5.4.1.6. DESARROLLO DE ACTIVIDADES.....	244
ACTIVIDAD 1: Presentación del Modelo de Gestión Estratégica.....	244
ACTIVIDAD 2: Aprobación del Modelo de Gestión Estratégica.....	244
ACTIVIDAD 3: Establecimiento de tiempo para comunicar y difundir a los empleados sobre el modelo.....	245

ACTIVIDAD 4: Selección de los medios de difusión.....	245
ACTIVIDAD 5: Presentación del Modelo de Gestión al personal administrativo de la empresa.....	246
ACTIVIDAD 6: Presentación del Modelo de Gestión Estratégica al personal operativo.....	246
ACTIVIDAD 7: Talleres para el personal sobre el Modelo de Gestión Estratégica.....	247
ACTIVIDAD 8: Evaluación a los empleados sobre la filosofía de la empresa.....	250
ACTIVIDAD 9: Aprobación del Proyecto.....	253
ACTIVIDAD 10: Implementación del Proyecto.....	253
5.4.2. PROYECTO 2: Plan de Marketing.....	253
5.4.2.1. ANTECEDENTES.....	253
5.4.2.2. ALCANCE.....	253
5.4.2.3. OBJETIVO GENERAL.....	254
5.4.2.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	254
5.4.2.5. JUSTIFICACIÓN.....	254
5.4.2.6. DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES.....	255
ACTIVIDAD 1: Estudio de la situación actual.....	255
ACTIVIDAD 2: Estudio de Mercado.....	260
ACTIVIDAD 3: Establecimiento de objetivos.....	264
ACTIVIDAD 4: Desarrollo de estrategias.....	265
ACTIVIDAD 5: Elaboración del Presupuesto.....	272
ACTIVIDAD 6: Aprobación del Proyecto.....	273
ACTIVIDAD 7: Implementación y control.....	273
5.4.3. PROYECTO 3: Sistema de Selección de Proveedores.....	274
5.4.3.1. ANTECEDENTES.....	274
5.4.3.2. ALCANCE.....	274
5.4.3.3. OBJETIVO GENERAL.....	274
5.4.3.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	274
5.4.3.5. JUSTIFICACIÓN.....	275
5.4.3.6. DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES.....	275
ACTIVIDAD 1: Formación de Equipo de Trabajo encargado.....	275
ACTIVIDAD 2: Evaluación del Sistema actual de proveedores.....	275

ACTIVIDAD 3: Establecimiento de políticas de selección.....	277
ACTIVIDAD 4: Análisis de proveedores existentes en el mercado.....	278
ACTIVIDAD 5: Desarrollo de una base de datos de posibles proveedores.....	279
ACTIVIDAD 6: Selección de los proveedores más idóneos.....	279
ACTIVIDAD 7: Integración de los proveedores a la cadena de suministros.....	280
ACTIVIDAD 8: Elaboración del presupuesto.....	280
ACTIVIDAD 9: Aprobación del proyecto.....	280
ACTIVIDAD 10: Seguimiento y control de los proveedores.....	281

CAPÍTULO VI: *Presupuestos y Análisis Financiero*

6. PRESUPUESTOS Y ANÁLISIS FINANCIERO.....	282
6.1. PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS.....	282
6.2. FLUJOS DE EFECTIVOS PROYECTADOS CON Y SIN PROYECTOS.....	285
6.2.1. FLUJOS DE EFECTIVOS PROYECTADOS SIN PROYECTOS.....	285
6.2.2. FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO CON PROYECTOS.....	287
6.2.2.1. ANÁLISIS DE FLUJO DE CAJA PROYECTADO CON PROYECTOS.....	289
6.2.2.1.1. TASA MÍNIMA DE ACEPTACIÓN DE RENDIMIENTO.....	290
6.2.2.1.2. VALOR ACTUAL NETO.....	290
6.2.2.1.3. TASA INTERNA DE RETORNO.....	291
6.2.2.1.4. RELACIÓN BENEFICIO-COSTO.....	292
6.2.2.1.5. RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.....	292

CAPÍTULO VII: *Conclusiones y Recomendaciones*

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	294
7.1. CONCLUSIONES.....	294
7.2. RECOMENDACIONES.....	295
ANEXOS.....	298
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	302

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 2.1: Inflación 2004-2009.....	45
TABLA 2.2: Inflación 1er trimestre 2008-2009.....	46
TABLA 2.3: Tasa Activa 2004-2009.....	48
TABLA 2.4: Tasa Pasiva 2004-2009.....	49
TABLA 2.5: Salario 2004-2009.....	51
TABLA 2.6: Ingresos por remesas 2004-2008.....	52
TABLA 2.7: Presidente Ecuador 2003-2009.....	54
TABLA 2.8: Artículos del Código de Trabajo que inciden en la empresa.....	57
TABLA 2.9: Artículo del código Tributario que inciden en la empresa.....	59
TABLA 2.10: Fechas para pago imp. a la renta.....	61
TABLA 2.11: Impuesto a la Renta 2009.....	61
TABLA 2.12: Base Imponible Tarifa.....	65
TABLA 2.13: Artículos de la Ley de Turismo que inciden en las empresas.....	70
TABLA 2.14: Festividades en Ecuador.....	71
TABLA 2.15: Población en Ecuador 2004-2009.....	73
TABLA 2.16: Estimación de la Población por Área 2000-2025.....	74
TABLA 2.17: Proveedores Hotel Monte Real.....	81
TABLA 2.18: Clientes Actuales Hotel Monte Real.....	91
TABLA 2.19: Salidas y entradas de viajeros ecuatorianos y extranjeros por la Provincia de Pichincha 2008.....	104
TABLA 2.20: Competidores.....	115
TABLA 2.21: Análisis de la competencia.....	117
TABLA 2.22: Servicios Sustitutos.....	119
TABLA 2.23: Maquinaria y Tecnología Hotel Monte Real.....	126
TABLA 2.24: Recurso Humano Hotel Monte Real.....	127
TABLA 3.1: Definición del Negocio.....	165
TABLA 3.2: Matriz Axiológica de Principios.....	167
TABLA 3.2: Matriz Axiológica de Valores.....	169
TABLA 3.3: Elementos claves de la misión.....	170
TABLA 3.4: Elementos claves de la visión.....	172
TABLA 3.5: Iniciativas Estratégicas.....	174
TABLA 3.6: Identificación de Objetivos Estratégicos.....	176
TABLA 3.7: Priorización de Objetivos.....	179

TABLA 3.8: Matriz de Factibilidad de Impacto.....	180
TABLA 3.9: Objetivos Estratégicos.....	181
TABLA 3.10: Estrategias Corporativas.....	182
TABLA 3.11: Acciones Estratégicas.....	185
TABLA 4.1: Perspectivas BSC.....	189
TABLA 4.2: Medidas de la Perspectiva Financiera.....	192
TABLA 4.3: Medidas de la Perspectiva de Clientes.....	193
TABLA 4.4: Medidas de la Perspectiva de Procesos Internos.....	194
TABLA 4.5: Medidas de la Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje.....	195
TABLA 4.6: Metas Perspectiva Financiera y Clientes.....	196
TABLA 4.7: Metas Perspectiva Procesos Internos y Crecimiento y Aprendizaje...	197
TABLA 4.8: Medios de la Perspectiva Financiera y Clientes.....	198
TABLA 4.9: Medios de la Perspectiva de Procesos Internos y Crecimiento y Aprendizaje.....	199
TABLA 5.1: Matriz Priorización de Proyectos.....	201
TABLA 5.2: Determinación de Plazos de Proyectos.....	203
TABLA 5.3: Salidas y entradas de viajeros ecuatorianos y extranjeros por la Provincia de Pichincha 2008.....	263
TABLA 5.4: Presupuesto del Proyecto.....	272
TABLA 5.5: Proveedores del Hotel Monte Real.....	276
TABLA 5.6: Formato de lista potencial de proveedores.....	278
TABLA 5.7: Formato de base de datos sobre Potenciales Proveedores.....	279
TABLA 5.8: Formato de base de datos de proveedores definitivos.....	280
TABLA 5.9: Presupuesto proyecto.....	280
TABLA 6.1: Costo de proyectos.....	282
TABLA 6.2: Costo Total de proyectos.....	283
TABLA 6.3: Presupuesto general de inversiones.....	284
TABLA 6.4: Proyección de ventas.....	285
TABLA 6.5: Proyección de Costos y Gastos.....	285
TABLA 6.6: Flujo de Caja sin Proyectos.....	286
TABLA 6.7: Proyección de Ventas con proyectos.....	287
TABLA 6.8: Proyección de costos y gastos con proyectos.....	287
TABLA 6.9: Flujo de Caja con Proyectos.....	288
TABLA 6.10: Flujo Incremental.....	289
TABLA 6.11: Distribución de Financiamiento de los Proyectos.....	290

TABLA 6.12: Cálculo de la TMAR.....	290
TABLA 6.13: Cálculo del Valor Actual Neto.....	291
TABLA 6.14: Cálculo de la Tasa Interna de Retorno.....	291
TABLA 6.15: Cálculo de Costo-Beneficio.....	292
TABLA 6.16: Periodo real de recuperación.....	292

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1.1: Diagrama de Ishikawa.....	8
GRÁFICO 1.2: Diamante de Porter.....	12
GRÁFICO 1.3: Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.....	15
GRÁFICO 1.4: Cadena de Valor.....	17
GRÁFICO 1.5: Matriz General Electric.....	24
GRÁFICO 1.6: Matriz BCG.....	25
GRÁFICO 1.7: Tipos de Estrategias.....	28
GRÁFICO 1.8: Perspectivas del Mapa Estratégico.....	31
GRÁFICO 1.9: Mapa Estratégico.....	32
GRÁFICO 1.10: Ejemplo Flujo Incremental.....	36
GRÁFICO 2.1: Diamante de Porter.....	44
GRÁFICO 2.2: Inflación 2004-2009.....	46
GRÁFICO 2.3: Tasa de Interés Activa 2004-2009.....	48
GRÁFICO 2.4: Tasa Pasiva 2004-2009.....	50
GRÁFICO 2.5: Salario Mínimo Vital 2004-2009.....	51
GRÁFICO 2.6: Remesas 2004-2008.....	53
GRÁFICO 2.7: Población en Ecuador 2004-2009.....	74
GRÁFICO 2.8: Fuerzas que controlan un sector industrial.....	80
GRÁFICO 2.9: Análisis de la Competencia.....	117
GRÁFICO 2.10: Cadena de Valor.....	121
GRÁFICO 2.11: Cadena de Valor del Hotel Monte Real.....	122
GRÁFICO 2.12: I Diamante FODA Hotel Monte Real.....	142
GRÁFICO 3.1: Mapa Estratégico por Perspectivas.....	188
GRÁFICO 6.1: Flujo de Caja sin proyectos.....	286
GRÁFICO 6.2: Flujo de Caja con Proyectos.....	288
GRÁFICO 6.3: Comparación Flujo con Proyecto y sin Proyectos.....	289

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto está enfocado a ofrecer una propuesta de Gestión Estratégica para el Hotel Monte Real. Ésta es una empresa legalmente constituida desde 1.997, dedicada a brindar servicio de hospedaje en un ambiente cálido y con calidad para personas de todas las provincias del Ecuador, así como también a turistas nacionales y extranjeros de clase media.

Aunque la organización ha pasado por varias dificultades, hoy el estancamiento en su crecimiento dentro del mercado, ha causado una disminución de ventas creando problemas de rentabilidad, debido a causas como: el incremento de competencia, mal manejo de costos y gastos, falta de definición de las funciones de los empleados, falta de una planificación estratégica, insuficiente desarrollo de planes tácticos, poca atención en el desarrollo tecnológico, falta de capacitación y actualización de conocimientos de los empleados, falta de incentivos e inseguridad laboral.

Esta propuesta tiene como objetivo identificar las variables críticas del entorno y su interacción con la organización que permitan definir un adecuado direccionamiento estratégico mediante la definición oportuna de Indicadores de Gestión que ayuden a la empresa a mejorar administrativa y productivamente elevando la calidad, la imagen institucional y el nivel de satisfacción del cliente para incrementar la competitividad, rentabilidad y posicionamiento dentro del mercado en los próximos años.

Entre los principales resultados obtenidos del estudio situacional y ambiental tenemos como oportunidades: que el cliente considere que el precio de los servicios son competitivos, alta satisfacción en cuanto al servicio e instalaciones, buenas relaciones con los proveedores; en cuanto a las amenazas: mantener un amplio número de competidores, los ecuatorianos buscan precios bajos sin importar la calidad, bajo posicionamiento del Hotel, las hostales prestan servicios similares a precio más bajo, a lo referente a las fortalezas: contar con precios competitivos, ofrecer servicios de calidad, innovación de servicios complementarios, las instalaciones cuentan con los

requerimientos básicos y las principales debilidades son: la carencia de una planificación estratégica, la falta de planes tácticos, la falta de actualización tecnológica y maquinaria y la escasa capacitación y motivación de los empleados.

En cuanto al análisis de los clientes se pudo determinar que el precio, la atención del personal, decoración, mobiliario, servicios adicionales, y disponibilidad de habitaciones son los factores primordiales que el cliente busca en el momento de realizar su compra, también que la empresa cuenta con clientes con alto grado de satisfacción sobre el servicio aunque existe poca frecuencia de utilización del servicio, ya que los factores para usar el servicio son vacaciones o trabajo, motivos que no se repiten con mucha frecuencia en el año.

En base a éstos resultados se desarrollaron iniciativas estratégicas y se establecieron indicadores de gestión para cada objetivo planteado mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral, lo cual ayudará a la empresa a mejorar su posicionamiento y rentabilidad, manteniendo un mejor control y evaluación del modelo de gestión propuesto.

El presupuesto del modelo de gestión se encuentra en los \$28.513 prorrateados para los cinco años debido a que iniciaría en octubre del 2009 y su finalización sería en el año 2014, obteniendo un VAN de \$10590,03 una relación beneficio costo de 1,58 y una TIR del 57,53% con un período de recuperación en 3 años y 8 meses.

Espero que el Gerente con todo lo expuesto y en función de líder encamine la dirección del talento humano hacia el logro de los objetivos y estrategias de la empresa, haciendo y liderando el mercado, con el fin de lograr una organización con colaboradores comprometidos, integrados como equipo, claros en la misión, visión y objetivos, listos para enfrentar los cambios del entorno.

EXECUTIVE SUMMARIZE

The present project is focused to offer a proposal of Strategic Administration for the Hotel Monte Real. It is a company legally constituted from 1.997, dedicated to offer lodging service in a warm atmosphere and high quality for middle class people of all the counties of the Ecuador, as well as to national and foreigners tourists.

Although the organization has gone by several difficulties, today the stagnancy in its growth inside the market, it has caused a decrease of sales creating problems of profitability, due to causes as: the competition increment, wrong management of costs and expenses, lack of definition of the functions of the employees, lacks of a planning strategic, insufficient development of plans tactical, little attention in the technological development, lack training and upgrade of the employees' knowledge, lack of incentives and labor insecurity.

This proposal has as objective to identify the critical variables of the environment and its interaction with the organization that allow to define an appropriate management strategic by means of the opportune definition of Administration Indicators that help to the company to improve administrative and productively elevating the quality, the institutional image and the level of the client's satisfaction to increase the competitiveness, profitability and positioning inside the market in next years.

The main results obtained of the situational and environmental study we have as opportunities: the client considers that the price of the services is competitive, high satisfaction for the service and building, good relationships with the suppliers; as threats: to have big number of competitors, the Ecuadorians look for low prices without caring quality, low positioning of the Hotel, the inns lend similar services to lower price, respect to the strengths: to have competitive prices, offer quality services, innovation of complementary services, have the basic requirements and the main weaknesses are: the lack of a strategic planning, the lack of tactical plans, the lack of technological upgrade and machinery and the scarce training and the employees' motivation.

As for the analysis of the clients determined that the price, the personnel's attention, decoration, furniture, additional services, and readiness of rooms are the primordial factors that the client looks in the moment to carry out their purchase, also that the company has clients with high grade of satisfaction about the service although little frequency of use of the service, the main factors to use the service are vacations or work, reasons that don't repeat with a lot of frequency in the year.

Based on these results strategic initiatives were developed and administration indicators settled down for each objective outlined by means of the application of the Balanced Scorecard that which will help to the company to improve their positioning and profitability, maintaining a better control and evaluation of the proposed administration pattern.

The budget of the administration pattern is in the \$28.513 averaged for the five years because it would begin in October, 2009 and its finalization would be in the year 2014, obtaining a NPV (Net present value) of \$10590, 03 a cost-benefit ratio of 1, 58 and a IRR (internal rate of return) of 57, 53% with a period of recovery in 3 years and 8 months.

I wait the Manager with all that exposed and in leader's function, he guides the human talent toward the achievement of the objectives and strategies of the company, making and leading the market, with the purpose of achieving an organization with committed collaborators, integrated as team, clear in the mission, vision and objectives, clever to face the changes of the environment.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

En el año de 1999, el Dr. Kléver López y su esposa la Sra. Rosa Llerena constituyen la Hostal Andean Rose ubicado al sur de la ciudad de Quito en el sector de Santa Anita. Inició sus actividades con 18 habitaciones equipadas con televisión, agua caliente y servicio de bar.

En el 2007, amplió sus instalaciones con la construcción de un edificio en la parte posterior, se construyeron 18 habitaciones y se crearon servicios nuevos como: parqueadero, restaurante y televisión por cable, entonces cambió su razón social a Hotel Monte Real.

1.2. GIRO DEL NEGOCIO

El Hotel Monte Real es una empresa dedicada a brindar servicio de hospedaje en un ambiente cálido y con un servicio de calidad, brinda además servicio de alimentación, lavandería, planchado y parqueadero para la comodidad de sus clientes. La empresa pertenece a la industria hotelera, misma que es importante motor de la industria turística. “Es indiscutible que los hoteles constituyen uno de los elementos más importantes de la industria turística de un país. Un país puede tener en su territorio el máximo número de atracciones turísticas de las clases más diversas, pero sin buenos y confortables hoteles no es posible que aumente su turismo”.¹

La base de un turismo próspero es la industria hotelera eficiente ya que unos buenos alojamientos y una excelente gastronomía satisfacen las necesidades básicas de los turistas. Ni siquiera aquellos lugares que tienen abundancia de recursos naturales y culturales pero no cuentan con



¹ <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/ajn/cap6.htm>

establecimientos en los que comer y alojarse consiguen desarrollar un turismo importante.

1.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA

La empresa no cuenta con una estructura orgánica definida, sin embargo los cargos que existen y sus funciones son las siguientes:

Gerente:

- Coordinar actividades de mejoramiento
- Darle una dirección adecuada a la organización
- Seleccionar personal
- Manejar los recursos financieros y humanos de la empresa

Asistente de Gerencia

- Dar apoyo a todas las actividades del gerente
- Realizar documentos internos y externos
- Mantener vínculo con proveedores

Contador

- Supervisar el registro diario de operaciones
- Verificar los documentos contables.
- Revisar el ingreso por ventas de habitaciones.
- Realizar del cálculo de impuestos.

Jefe de ama de llaves

- Controlar la pulcritud de las instalaciones
- Examinar las habitaciones después de su uso.
- Guardar objetos olvidados en las instalaciones

Recepcionista

- Cobrar por los servicios recibidos por los clientes
- Llevar un control diario de los huéspedes
- Emitir facturas
- Emitir controles diarios de caja

Jefe de limpieza

- Esta encargado de la limpieza e higiene del local, su labor es continua, debe a más de limpiar, mantener en buen estado e informar de cualquier deterioro en la infraestructura o en la maquinaria, también el mantenimiento de los baños que son de alta circulación.

Jefe de seguridad

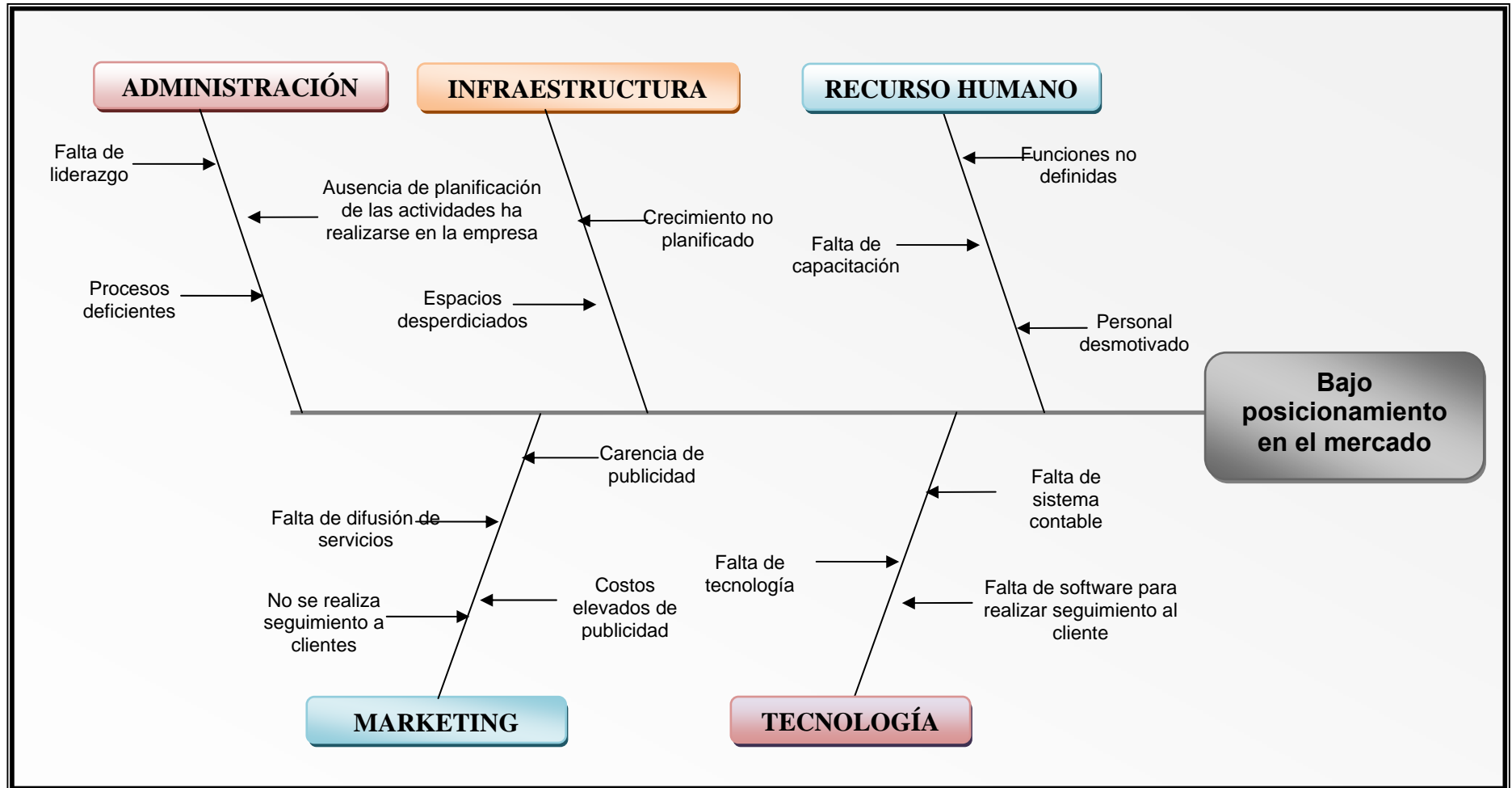
- Mantener el orden y la seguridad de la empresa

1.4. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Para la identificación del problema utilizaré un diagrama de Ishikawa, con el fin de representar la relación entre algún efecto y todas las posibles causas que tienen influencia.

En el gráfico 1.1 se puede observar las problemáticas encontradas en el Hotel Monte Real por sus áreas de desempeño:

Gráfico 1.1: "Diagrama de Ishikawa"



Fuente: Hotel Monte Real
 Elaborado por: Adriana López

La problemática del Hotel Monte Real se resume en los siguientes aspectos:

En los últimos años ha existido un incremento significativo de hoteles en el sur de Quito, motivo por el cual la empresa ha bajado notablemente sus ventas, el incremento de la competencia en especial en Santa Anita ha sido desmedido colocando varios hoteles muy cercanos al ya existente, esto ha incidido en que el hotel baje de ser el número uno del sector a convertirse en uno más de la competencia, por lo cual es necesario crear estrategias para retomar el posicionamiento de la empresa.

Los propietarios del Hotel Monte Real realizan sus acciones en forma no planificada, se evidencia una clara ausencia de un Modelo de Gestión, entregando por este motivo un servicio sin valor agregado.

La falta de liderazgo por parte de la gerencia ha incidido en la pérdida del control del recurso humano de la empresa, generando descontento tanto por parte de los propietarios y empleados.

En cuanto a la infraestructura ha tenido un crecimiento no planificado lo que ha lleva a tener muchos espacios desocupados en la empresa, generando recursos ociosos que causan pérdidas para la empresa.

La empresa no cuenta con publicidad de ningún tipo razón por la cual sus servicios no son de conocimiento del mercado, y es por esto que los clientes encuentran nuevas opciones que les resultan atractivas.

Las funciones no definidas y falta de capacitación del personal han sido causa de grandes fallas en el servicio de hospedaje generando descontento por parte del cliente al no recibir un servicio de calidad.

La falta de organización de los empleados en la empresa ha generado varios conflictos entre el personal, generando un ambiente tenso y personal desmotivado.

La falta de equipo para la limpieza de última tecnología ha generado descontento en los empleados dado que al hacerlo de manera manual es un trabajo más pesado y los resultados no son tan buenos como al

hacerlos con maquinaria como aspiradoras y abrillantadoras, esto ha generado que los procesos de limpieza de las instalaciones sean deficientes y cause problemas de insatisfacción con el servicio por parte de los clientes.

La falta de un software contable ha generado problemas en la obtención de información al final del periodo contable, ya que, al realizarlo únicamente en hojas de cálculo de Excel mes a mes no se tiene una base recopilada de esta información.

Los problemas antes detallados se resumen en la ausencia de acciones planificadas.

1.5. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Crear un Modelo de Gestión Estratégico basado en Balanced ScoreCard para el Hotel Monte Real en un tiempo aproximado de seis meses, con el fin de dar los lineamientos para un mejor manejo de los recursos y de esta manera incrementar las ventas y retomar el posicionamiento.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis situacional de la empresa para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y de esta manera minimizar las debilidades y amenazas, y potencializar las fortalezas y oportunidades.
- Establecer el direccionamiento estratégico para establecer las directrices de la organización, es decir definir su visión, misión, políticas y estrategias claras para su óptimo funcionamiento.
- Definir las medidas, metas y medios con los cuales se va a implementar adecuadamente el Balanced Scorecard en el Hotel Monte Real.

- Definir proyectos a corto, mediano y largo plazo, y desarrollar aquellos de mayor importancia para el mejoramiento de la empresa en el corto plazo.
- Evaluar la factibilidad de la implementación del modelo de gestión estratégica, utilizando las herramientas de análisis financiero.

1.6. MARCO TEÓRICO Y MARCO CONCEPTUAL

MARCO TEÓRICO

Para el análisis situacional de la empresa se pueden utilizar las siguientes herramientas:

1. ANÁLISIS SITUACIONAL FODA²

“El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

- **Fortalezas:** Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- **Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

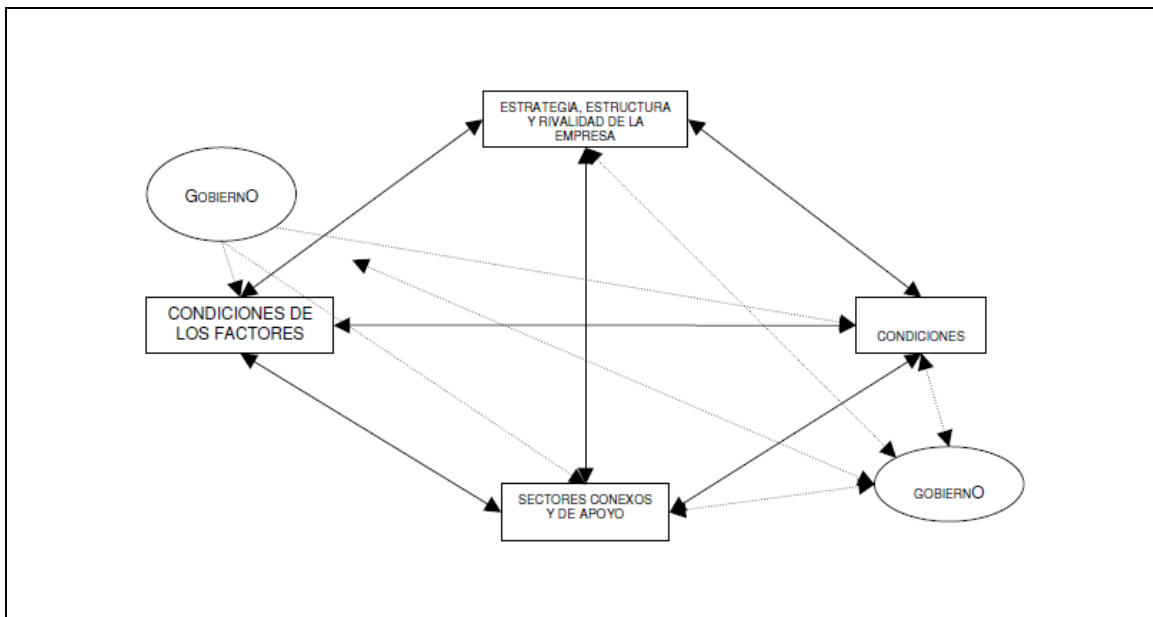
² www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml

- **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

2. DIAMANTE DE PORTE

“El modelo de Diamante de Porter se basa en cuatro determinantes específicas de las naciones y en dos variables, las cuales contribuyen de manera decisiva a que un país genere y mantenga ventaja competitiva.

Gráfico 1.2: “Diamante de Porter”



Fuente: Michael Porter, La ventaja Competitiva de las Naciones

1. CONDICIONES DE FACTOR

Cantidad, habilidades y costos del personal.

Abundancia, calidad, accesibilidad y costos de los recursos físicos del país como tierra, agua, depósitos minerales, bosques, energía hidroeléctrica y bancos de peces.

Nivel de conocimientos que abarca los de tipo científico, técnico y de mercado que inciden en la cantidad y calidad de los bienes y servicios.

La cantidad y el costo de los recursos de capital disponible para financiar la industria.

Los factores que repercuten directamente en la calidad de vida de la población como tipo, calidad y costo de la infraestructura para los usuarios como el sistema de comunicaciones, transporte, atención médica etc.

2. CONDICIONES DE LA DEMANDA

La composición de la demanda en el mercado del país origen, las exigencias de los compradores.

Tamaño y tasa de crecimiento de la demanda en el país de origen.

Forma en que la demanda interna se internacionaliza e impulsa los productos y servicios en el extranjero.

3. INDUSTRIAS CONEXAS Y DE SOSTEN

Industrias de proveedores competitivos a nivel mundial que generen ventajas en las industrias secundarias mediante el acceso eficiente, oportuno y rápido a insumos rentables.

Industrias conexas competitivas en el ámbito internacional capaces de coordinar y compartir actividades en la cadena de valor cuando compiten o las que generan productos complementarios.

4. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS COMPAÑÍAS

Las formas en que son administradas y eligen competir.

Las metas que desean alcanzar y también la motivación de sus empleados y directivos.

El grado de rivalidad interna, la obtención y conservación de la ventaja competitiva en la industria respectiva.

Estas cuatro determinantes de la ventaja nacional configuran el entorno competitivo de las industrias.”³

³ <http://espanol.geocities.com/planydirest/pla/plan43.htm>

Variables:

❖ **Causalidad**: Los acontecimientos casuales desempeñan, un papel más o menos estelar. Son incidentes que tienen poco que ver con las circunstancias de una nación que frecuentemente están, en gran parte, fuera del control y de la capacidad de influir tanto de las empresas como frecuentemente el gobierno nacional. Algunos ejemplos que son de particular importancia por su influencia en la ventaja competitiva son las siguientes:

- Acto de pura invención.
- Importantes discontinuidades de tecnológicas.
- Discontinuidades en los costes de los insumos, como las producidas por las crisis del petróleo.
- Cambios significativos en los mercados financieros mundiales o en los tipos de cambio.
- Alzas insospechadas de la demanda mundial o regional.
- Decisiones políticas de gobiernos extranjeros.
- Guerras

❖ **Gobierno**: Se habla mucho de los Gobiernos en los tratamientos de la competitividad internacional. Muchos lo ven como una vital influencia en la moderna competencia internacional, cuando no la más importantes de ellas. El auténtico papel del Gobierno en la ventaja competitiva nacional es el de influir en los cuatro determinantes.

El gobierno puede influir positiva o negativamente en cada uno de los cuatro determinantes (y verse influidos por ellos). Las condiciones de los factores se ven afectadas por las subvenciones, la política respecto a los mercados de capital, la política educativa y otras intervenciones por el estilo.

Los entes gubernamentales establecen normas o reglamentos locales concernientes al producto que delimitan las necesidades de los compradores o influyen sobre ellas. El Gobierno también suele ser un comprador importante de muchos productos de una nación, entre los que

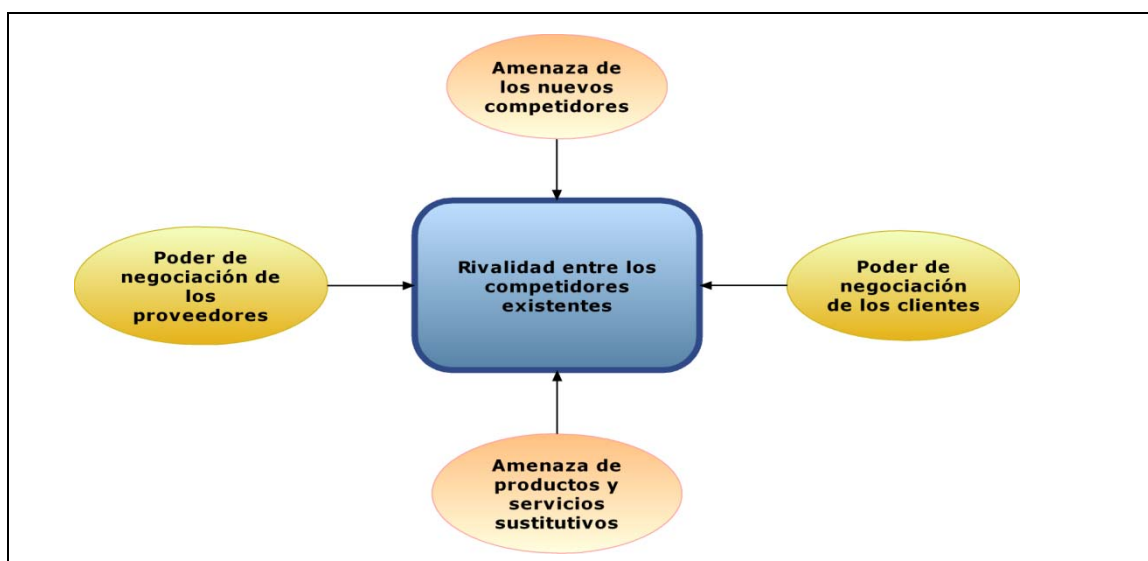
cabe destacar productos para la defensa, equipo de telecomunicaciones, aviones para las líneas aéreas nacionales y mucho más. La forma en que se desempeñe este papel de comprador puede ayudar o perjudicar a la industria de la nación.

El Gobierno puede moldear las circunstancias de los sectores conexos y de apoyo de otra e incontables maneras. La política gubernamental influye también en la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, por medio de mecanismos tales como la regulación de los mercados de capitales, política fiscal y la legislación antitrust.”⁴

3. CINCO FUERZAS DE PORTER⁵

Sobre la estructura de la empresa y según Porter pueden actuar 5 fuerzas competitivas:

Gráfico 1.3: "Cinco Fuerzas Competitivas de Porter"



Fuente: http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/5/5a/Modelo_Porter.png

- 1. Compradores o consumidores de un producto:** Determinan el nivel de ventas así como los atributos del producto o servicio que pueden influir en su venta. Su importancia aumenta si poseen un elevado poder de negociación, es decir, cuando el número de consumidores es muy

⁴ <http://glifos.unis.edu.gt/digital/tesis/2005/14070.pdf>

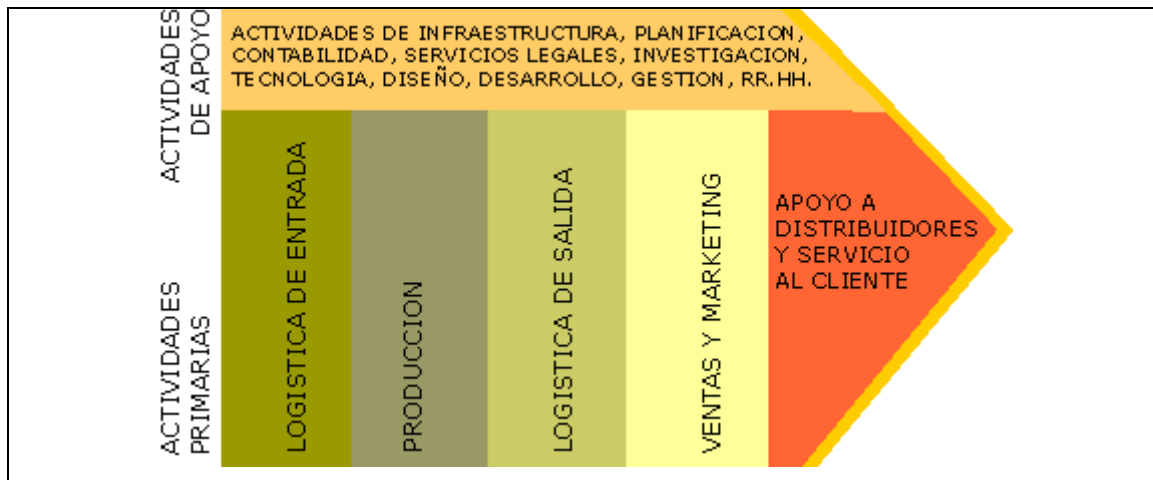
⁵ <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/07/el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter.html>

reducido o cuando éstos tienen múltiples alternativas distintas a la hora de realizar su compra.

2. **Competidores actuales en el sector:** Si el nivel de rivalidad es alto pueden determinar de forma importante las decisiones a tomar por nuestra empresa así como las posibilidades de desarrollo.
3. **Competidores potenciales:** No solo los competidores actuales pueden alterar las condiciones competitivas existentes en un sector industrial. Es necesario obtener la información suficiente que nos permita anticiparnos a las posibles entradas de nuevos competidores y actuar en consecuencia preparando medidas defensivas, el contraataque o incluso una retirada anticipada del mercado.
4. **Proveedores:** Su importancia depende del poder de negociación que tengan, éste será tanto mayor si el número de proveedores es pequeño o si poseen algún elemento distintivo que los haga indispensables para la empresa a la que aprovisionan.
5. **Productos sustitutos:** Una empresa será tanto más competitiva en su sector si es capaz de diferenciar su producto del resto de los productos competidores, o lo que es lo mismo de minimizar la amenaza que los productos sustitutos pueden tener sobre nuestro nivel de ventas.

4. CADENA DE VALOR⁶

Gráfico 1.4: "Cadena de Valor"



Fuente: http://www.mujeresdeempresa.com/images/graficos_zara/Porter.gif

Porter (1987) define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, y de su enfoque para implementar la estrategia. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica.

1) Cadena de Valor Genérica

De acuerdo a Porter (1987) una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

⁶ <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2d.htm>

a) Las Actividades Primarias: son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y los servicios de post-venta.

b) Las Actividades de Apoyo a las actividades primarias: son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

c) El Margen: que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Una vez determinada la situación de la empresa es necesario identificar el impacto e importancia de las variables analizadas, para esto se puede utilizar las siguientes herramientas:

1. MATRIZ DOFA O DE VULNERABILIDAD⁷

Partamos del conocimiento de que el método DOFA es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa.

El análisis DOFA en conjunto con otros estudios complementarios como son el perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el perfil de competitivo (PC), el perfil de capacidades y fortalezas internas (PCI), y si es posible, una base de referencia del medio (Benchmarking), entre otros métodos de diagnóstico empresarial, permiten presentar un panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se debe mover.

Vale recordar que hoy por hoy, debido a la facilidad de aplicación del análisis DOFA, este también se utiliza ampliamente para estudiar problemas técnicos

⁷ http://www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas/el_metodo_dofa.asp

críticos en áreas muy distintas para la cual fue diseñado inicialmente. Es así como se aplica con éxito en procesos de planta, logística, penetración de mercados, preparación de portafolios de inversión, estructuración empresarial, aplicación de políticas internas, planeación estratégica, nuevas inversiones, implementación de procesos, evaluación de nuevas tecnologías y muchos temas más.

Es de vital importancia reconocer que estos tipos de métodos preparados, desarrollados y analizados adecuadamente le presenta a la empresa una poderosa herramienta de información para la toma de decisiones en temas de elevado impacto.

En el método DOFA no se nos puede olvidar en ningún momento que su verdadera finalidad es la planeación estratégica que lleve a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades. El resultado es un plan de trabajo conjunto e integrado a todo nivel de la empresa, de tal manera que todas las actividades y compromisos se complementen para que todos los esfuerzos de la compañía vayan en un solo sentido. Así las cosas, llegar solo hasta la parte de diagnóstico (matriz DOFA) es solo quedarse a mitad de camino para tomar una decisión sin alternativas posibles, o con alternativas sin evaluar.

Preparación de la matriz DOFA

Esta parte del análisis es la más conocida y practicada en el medio empresarial. Esta parte del proceso se convierte en una mesa redonda donde se procede a identificar los cuatro componentes de la matriz.

Los cuatro componentes de la matriz se dividen en los aspectos de índole interno que corresponden a las fortalezas y las debilidades al interior de la empresa que llevará a cabo el proyecto, y los aspectos externos, de contorno, o del medio en el que se desenvuelve la compañía. Estos últimos se refieren a las oportunidades y las amenazas.

Usualmente la matriz se presenta en un cuadro de 2 x 2, donde la columna uno y dos corresponden a las oportunidades y amenazas respectivamente. La fila superior e inferior son para las fortalezas y las debilidades respectivamente.

La presentación de la matriz y su correspondiente ordenamiento de sus temas componentes tiene su justificación en el manejo de reuniones y trabajos de grupo. La teoría relacionada con de sicología empresarial (también estudiada en sicología de grupos), sugiere que cuando se pretende discutir un proyecto de alto impacto en una empresa, se ve una clara tendencia hacia el pesimismo si se empieza la discusión del proyecto partiendo de las amenazas y las debilidades de la empresa, mientras que el grupo de trabajo se torna mas receptivo cuando se inicia con las fortalezas y las oportunidades que corresponde a la parte positiva de la empresa, lo cual implica reconocer que se tiene un buen potencial para poder enfrentar el reto de llevar a cabo el proyecto a emprender.

En el diligenciamiento de la matriz se debe tratar de identificar aspectos claves como la estructura organizacional, las finanzas, políticas de estado, lineamientos empresariales, factores ambientales, logística, mercadotecnia, inventarios, investigación, relaciones comunitarias, gremios relacionados, etc. No se debe dejar al azar de la improvisación oportunidades o problemas que se pueden prever con anterioridad y estar preparado para ello.

2. MATRIZ DE IMPACTO⁸

Luego de la preparación de la matriz DOFA, se procede a preparar la matriz de impacto. Esta matriz de impacto no es otra cosa que un análisis de vulnerabilidad del proyecto. Existe gran cantidad de modelos que pueden aportar positivamente en la elaboración de la matriz de impacto. Modelos tales como el POAM, el PCI, el FCE (Factores claves de éxito). Como pueden observar, es la misma matriz DOFA, pero en este caso se involucra la calificación del impacto sobre el proyecto. Esta parte del proceso, no necesariamente se debe hacer con todo el equipo de trabajo inicial. Es muy

⁸ http://www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas/el_metodo_dofa.asp

posible que esta parte se analice y se arme con un reducido número de participantes especializados en cada uno de los temas que tocan los diferentes puntos de la matriz DOFA. Lo anterior se debe a que en este punto se requiere no solo el conocimiento profundo del proyecto, sino también personas que puedan determinar hasta que punto la materialización de algunos de los riesgos pueden ocasionar que el proyecto sea inviable, o por el contrario se deba reforzar la inversión.

Se debe realizar una revisión de la matriz DOFA y tomar aquellos puntos de más alto impacto para proceder a valorarlos en orden de importancia dentro del proyecto. Esto no significa que los otros puntos no se deban tener en cuenta, sino que deben hacer parte de las diferentes tareas del proyecto, pero debido a que su impacto es relativamente bajo, harán parte de las actividades complementarias del proyecto.

Los aspectos considerados como claves para el proyecto se deben calificar como de alto impacto, impacto medio, o de bajo impacto. Esta calificación es bastante subjetiva, sin embargo, para poder hacer del proceso de evaluación algo más práctico y ajustado a la realidad, se pueden considerar las siguientes recomendaciones en el proceso de valoración:

- Un punto que sea de alto impacto para el proyecto es aquel que puede poner en riesgo de fracaso (en el caso de las debilidades y las amenazas) inminente el proyecto. Las causas pueden implicar inviabilidad económica, inviabilidad legal, inviabilidad en la penetración del mercado, inviabilidad política y la inviabilidad técnica. Entre estos grupos de riesgo se incluyen causas como altos costos del proyecto, soluciones anti técnicas, problemas legales, deterioro inminente y grave de la imagen de la empresa en el mercado, retiro de la participación de los inversionistas, alta hostilidad del mercado que prevea retiro de los clientes, etc. Cuando se trata de aspectos relacionados con las fortalezas y las oportunidades, la evaluación de alto impacto corresponde eventos que de ocurrir pueden tener efectos muy positivos en el proyecto, como es el caso en la disminución de costos, reducción de tiempos, nuevas oportunidades de inversión de bajo riesgo,

disminución en el riesgo de fracaso, pueden conllevar a crecimientos y desarrollos inesperados, aseguran el éxito del proyecto, etc.

- En el caso de la evaluación de bajo impacto, se refieren a aspectos que pueden afectar negativa o positivamente la ejecución del proyecto en un nivel moderado y que si la empresa posee los recursos necesarios los puede solventar en el caso de las debilidades y las amenazas. En el caso de las fortalezas y las oportunidades, son situaciones que pueden darle fortaleza al proyecto y llevarlo a culminar el proyecto en forma exitosa tal y cual lo esperado. Generalmente los aspectos de alto y medio impacto en el proyecto corresponden a las potencialidades que posee empresa para soportar y asegurar el éxito de un proyecto.
- En el caso de los aspectos con evaluaciones de bajo impacto, se refieren a puntos que pueden ayudar (oportunidades y fortalezas) o entorpecer (debilidades y amenazas) el desarrollo del proyecto pero al final nunca representarán los motivos del éxito o las causas del fracaso.

Como pudieron ver, la evaluación se refiere precisamente al impacto o al peso que puedan representar los diferentes aspectos incluidos en los puntos claves de la matriz DOFA, que puedan afectar la ejecución del proyecto, bien sea para asegurar el éxito, o para llevarlo inminentemente al fracaso. Generalmente, después de esta valoración se ordenan los diferentes puntos claves de la matriz en orden de impacto de mayor a menor evaluación.

3. MATRIZ DE ESTRATEGIAS⁹

Luego de hacer la valoración ponderada de los aspectos claves del proyecto, se continúa con las correspondientes estrategias conducentes a potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas.

Las estrategias deben ser acciones lo suficientemente preparadas para que estas sean objetivas, controlables, cuantificables, o susceptibles de hacerle

⁹ http://www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas/el_metodo_dofa.asp

seguimiento con base indicadores de gestión. Deben ser acciones precisas a ejecutar, no se debe caer en actividades genéricas o intangibles que puedan resultar incontrolables o imposibles de cerciorar a cabalidad su gestión.

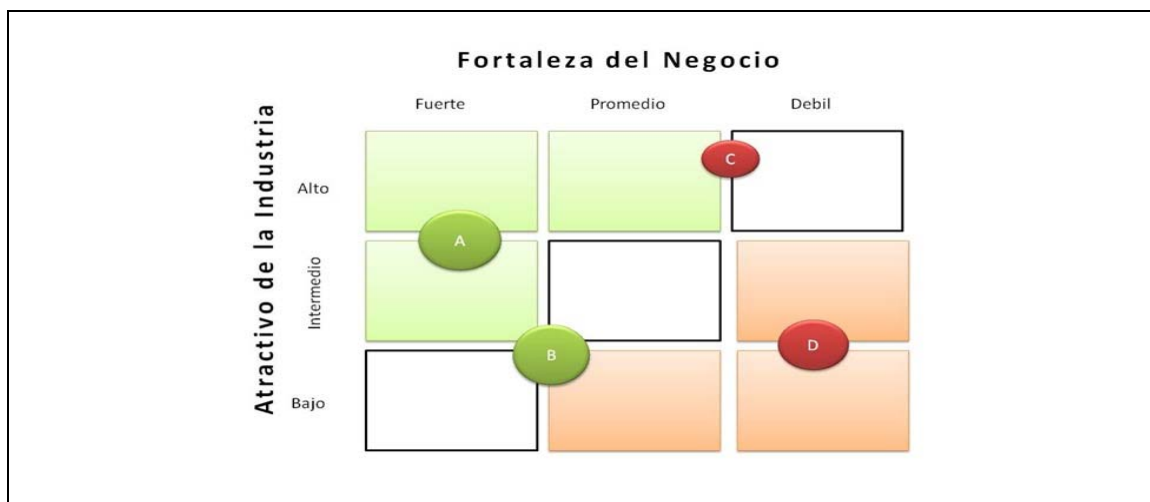
De esta forma se debe construir una matriz de acciones y estrategias que se relacionan con cada una de las celdas de la matriz DOFA, las mismas se deben agrupar así:

- **Estrategias y Acciones DO:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como oportunidades de mejoramiento del grupo de trabajo o que representan ajustes positivos para el proyecto.
- **Estrategias y Acciones DA:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como amenazas para el proyecto. Estas acciones deben ser muy precisas y lo suficientemente analizadas, ya que representan debilidades del grupo de trabajo que ponen en riesgo directo el éxito del proyecto. El nivel de prioridad de estas acciones se deben considerar como muy alto.
- **Estrategias y Acciones FO:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas internas o externas que fueron consideradas como oportunidades que tienen el grupo de trabajo para potencializar y asegurar el éxito del proyecto. Es así, que se deben presentar acciones que permitan aprovechar al máximo estas fortalezas que están de nuestro lado en la ejecución del proyecto.
- **Estrategias y Acciones FA:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas generalmente externas, que de una u otra manera ponen en riesgo permanente el éxito del proyecto durante toda su implementación. Estas acciones también son de prioridad muy alta, por lo tanto deben existir planes detallados y muy estudiados que contengan o minimicen los efectos negativos que amenazan al proyecto.

Al haber identificado el impacto e importancia de las variables, es necesario ubicar a la empresa a través de las siguientes herramientas:

1. **MATRIZ GENERAL ELECTRIC**¹⁰

Gráfico 1.5: “Matriz General Electric”



Fuente: <http://wowwwwmarketing.files.wordpress.com/2008/12/matrizge.jpg>

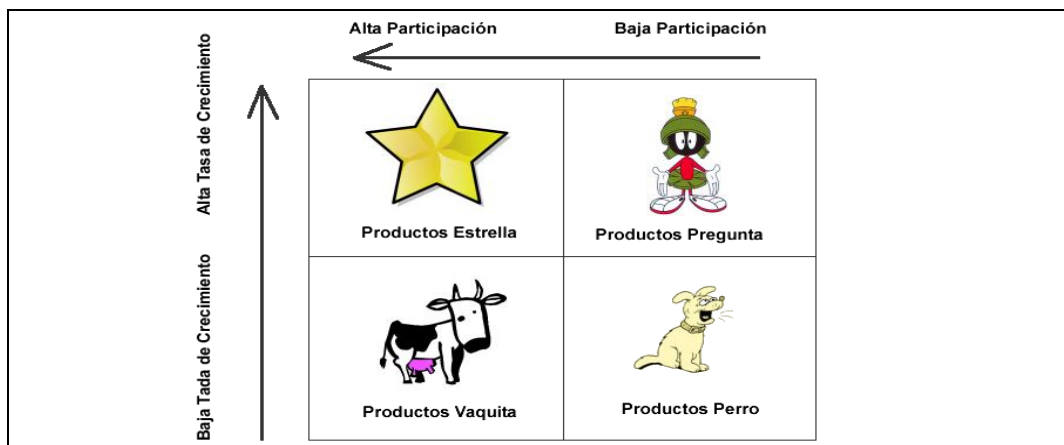
El método de General Electric utiliza la matriz para la planeación de negocios estratégicos. En el eje vertical se representa el atractivo de la industria y el eje horizontal representa el peso de la empresa en la industria. Toma en cuenta muchos factores además del porcentaje de crecimiento del mercado como parte del atractivo de la industria. Usa un índice del atractivo de la industria compuesto por el tamaño del mercado, el margen de utilidades de la industria, la cantidad de competencia, la temporalidad y los ciclos de demanda y la estructura de costos de la industria. Luego el atractivo se divide en alto, intermedio o bajo. El índice de la fortaleza del negocio incluye factores como la parte relativa del mercado que corresponde a la empresa, la competitividad de los precios, la calidad del producto, los conocimientos del mercado y los clientes, la eficacia de las ventas y las ventajas geográficas. La fortaleza se divide en fuerte, promedio y débil. La matriz se divide en tres zonas. El extremo superior izquierdo contiene a las UEN fuertes, aquellas en que se debería invertir y desarrollar la empresa. En sentido diagonal se ubican las UEN que tienen regular atractivo general. La empresa deberá conservar su grado de

¹⁰ <http://apuntesalmargen.com/marketing/matriz-de-la-general-electric>

inversión para estas UEN. El extremo inferior derecho señala las UEN que tienen poco atractivo general. La empresa deberá considerar seriamente si conserva estas UEN o si se deshace de ellas.

2. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP¹¹

Gráfico 1.6: “Matriz BCG”



Fuente: <http://files.nireblog.com/blogs/rojas-javier-ccmf/files/bcg.png>

Con el objetivo de analizar la posición estratégica de un producto o una Unidad Estratégica de Negocios (UEN), en 1970 una firma de asesoría gerencial el Boston Consulting Group, crea el modelo de análisis de la cartera de negocios. Que es una matriz de 2x2, donde se clasifican los productos o UEN según la tasa de crecimiento del mercado, el cual sirve de indicador de atractivo del mismo y la participación relativa o cuota de mercado que se utiliza como indicador de la competitividad apropiada.

A su vez los cuatro cuadrantes de la rejilla representan distintas categorías de las unidades estratégicas de negocios (UEN) o bien de productos muy importantes. Estas cuatro categorías no solo nos sirve para saber que estrategias de marketing aplicar sino también superpone elementos de análisis financiero, tales como generación y requerimientos de fondos según cada etapa del producto y es una redefinición del concepto tradicional del ciclo de vida del producto.

¹¹ <http://www.gestiopolis.com/marketing/matriz-boston-consulting-group.htm>

Sin embargo este análisis ha sido blanco de numerosas críticas, como veremos en un punto posterior, pero es importante reconocer que este esquema se ha constituido en el peldaño para numerosos desarrollos posteriores y contribuye mucho a temas financieros y de marketing.

A. NEGOCIOS (UEN) O PRODUCTOS SIGNO DE INTERROGACIÓN

Son productos o UEN que tiene una baja participación en mercados pero con tasas altas de crecimiento en el mercado. Por lo general se trata de productos nuevos que requieren gran cantidad de recursos para mantener su participación. Recursos que deberán ser generados por otros productos o UEN. Como su nombre lo indica, es signo de interrogación por cuando pueden llegar a cualquier destino: el cual puede ser éxito o fracaso.

B. NEGOCIOS O PRODUCTOS ESTRELLA

Se trata de empresas EUN de gran crecimiento y alta participación, representan la esperanza del futuro. Son productos que requieren gran atención porque debe financiarse el alto ritmo de crecimiento que tienen, en otras palabras requieren mucho efectivo para mantener su competitividad dentro de los mercados en crecimiento, pero el fuerte liderazgo que ostentan hace que el flujo de fondos tienda a ser neutro. Con el tiempo su crecimiento se irá reduciendo y se convertirá en vacas generadoras de mayores efectivos. Más allá de las afirmaciones del Boston Consulting Group, en la estrategia a seguir deberá aplicarse el esquema de fortalezas y debilidades, a fin de evitar que el producto estrella se vea interrumpida o alterada, en su sendero que lo lleve hacia su transformación en Vaca Lechera.

C. NEGOCIOS O PRODUCTOS VACA LECHERA

Los productos o negocios vaca lechera (cash-cows) son productos que tienen una posición privilegiada por su participación (productos líderes) en un mercado de bajo crecimiento o industrias maduras (por las bajas tasas de crecimiento). La mayor parte de sus clientes llevan tiempo con ellas y siguen siendo fieles, por lo cual los costos de marketing no son altos. Por tanto, generan más efectivo del que pueden reinvertir rentablemente en sus propias operaciones, por ello las vacas de efectivo pueden ser “ordeñadas”

para apoyar las otras unidades estratégicas de negocios (UEN) que necesitan más recursos. Son muy pocos los negocios o productos que arriban a esta posición luego de atravesar con éxito la competencia en el cuadrante estrella, para llegar finalmente a ser cash-cow.

D. NEGOCIOS O PRODUCTOS PERRO

Estas UEN o productos tienen poca participación en el mercado y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento. A una empresa no le conviene invertir mucho en esta categoría de unidades, por no ser muy rentables, de hecho si la UEN o producto está en esta categoría por mucho tiempo los dueños o accionistas muchas veces optan por eliminarla y sacarla del mercado.

Al haber analizado la situación de la empresa en relación a la industria a la que pertenece, es necesario generar estrategias y establecer las mediadas, medios y metas para su óptimo desenvolvimiento de la empresa, este proceso se lo realiza a través de las siguientes herramientas:

1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO¹²

El “Direccionamiento Estratégico” es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de LA REALIDAD y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de la “Dirección Estratégica” en un proceso conocido como “Planeamiento Estratégico”, que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas:

- a) La Estrategia Corporativa,
- b) La Estrategia de Mercadeo y
- c) La Estrategia Operativa o de Competitividad.

¹² <http://cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf>

2. TIPOS DE ESTRATEGIAS¹³

Gráfico 1.7: “Tipos de Estrategias”



Fuente: http://3.bp.blogspot.com/_YQCd3FuxjVI/SUPsqVzczCI/AAAAAAAAAKA/-VO1ZSxdMp4/s400/PORTER.jpg

Michael Porter (1982) identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- 1) El liderazgo general en costos
- 2) La diferenciación
- 3) El enfoque

Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras industriales significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto (Porter 1987).

1) Estrategia de liderazgo en costos

El liderazgo de costo es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y

¹³ <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/alv/2c.htm>

sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados. La amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas.

Una estrategia exitosa de liderazgo en costos se disemina en toda la empresa, según lo demuestra la eficiencia elevada, los gastos generales bajos, las prestaciones limitadas, la intolerancia al desperdicio, la revisión minuciosa de las solicitudes al presupuesto, los amplios elementos de control, las recompensas vinculadas a la concentración de costos y la extensa participación de los empleados en los intentos por controlar los costos.

Algunos riesgos por seguir el liderazgo en costos es que los competidores podrían imitar la estrategia, disminuyendo las utilidades de la industria en general; que los adelantos tecnológicos en la industria podrían volver la estrategia ineficaz o que el interés de los compradores podría desviarse hacia otras características de diferenciación además del precio.

2) Estrategia de diferenciación

La estrategia de diferenciación es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único.

Selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades.

Es recompensada su exclusividad con un precio superior. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores.

La estrategia de diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados.

Un riesgo que se corre por seguir una estrategia de diferenciación es que los clientes podrían no valorar lo suficiente al producto exclusivo como para

justificar su precio elevado. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costos supera con facilidad a una estrategia de diferenciación. Otro riesgo de utilizar una estrategia de diferenciación es que los competidores podrían desarrollar formas de copiar las características de diferenciación con rapidez; de este modo, las empresas deben encontrar fuentes duraderas de exclusividad que las empresas rivales no puedan imitar con rapidez o a menor costo.

3) Estrategia de enfoque

Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva general.

Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado.

Entre los riesgos de seguir una estrategia de enfoque están la posibilidad de que muchos competidores reconozcan la estrategia de enfoque exitosa y la imiten, o que las preferencias de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general.

Cada estrategia genérica es un enfoque fundamentalmente diferente para crear y mantener una ventaja competitiva, combinando el tipo de ventaja competitiva que busca una empresa y el panorama de su objetivo estratégico.

Si una empresa puede lograr el liderazgo de costo y la diferenciación simultáneamente, las recompensas son grandes porque los beneficios son aditivos, la diferenciación lleva a precios superiores a la vez que el liderazgo en costo implica costos más bajos.

Una empresa siempre debe perseguir agresivamente todas las oportunidades de reducción de costos que no sacrifiquen la diferenciación (Porter 1987).

3. MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVAS¹⁴

El mapa estratégico desglosa la visión y la estrategia de la empresa en 4 perspectivas bien definidas:

Perspectiva Financiera

Perspectiva del Cliente

Perspectiva de los Procesos Internos

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Mediante el desglose de la visión y la estrategia en estas 4 perspectivas, la dirección toma conciencia del alcance de la estrategia en la totalidad de la organización, el mapa estratégico con sus relaciones causa-efecto permite a la dirección visionar los efectos de la estrategia sobre las diferentes perspectivas propuestas, realizándose un ejercicio de re análisis, redefinición y confirmación de la estrategia.

Gráfico 1.8: “Perspectivas del Mapa Estratégico”

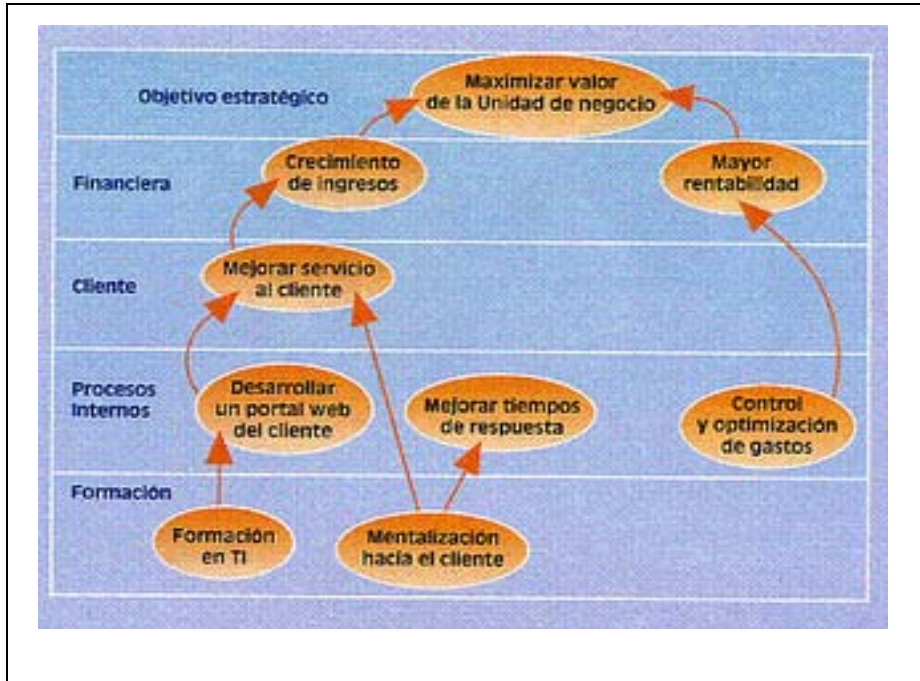


Fuente: http://www.webandmacros.com/Estrategia_Cuadro_Mando_Integral.htm

¹⁴ http://www.webandmacros.com/Estrategia_Cuadro_Mando_Integral.htm

La creación del mapa estratégico otorga un marco formal de descripción y comunicación de la estrategia a todos los niveles de la organización.

Gráfico 1.9: “Mapa Estratégico”



Fuente: <http://sistemasdecisionales.blogspot.com/2007/05/balanced-scorecard-el-mapa-estratgico.html>

Crear un mapa estratégico¹⁵

En primer lugar, para crear un mapa estratégico tenemos que identificar las perspectivas por la cuales queremos analizar el estado de nuestra empresa. Cuatro de ellas ya las sabemos, pero quizás necesitemos añadir alguna más. Seguidamente debemos definir los objetivos estratégicos y trazar la forma de conseguir con objetivos locales a cada perspectiva. La representación de estas relaciones causa-efecto será nuestro mapa estratégico. Si al acabar el mapa no tenemos ningún objetivo local en alguna de las dimensiones, veremos claramente que nuestra estrategia no está equilibra, no está “balanceada” como pretendemos con el BSC.

El mapa estratégico puede a su vez estar subdividido por líneas de actuación, como puede ser la de crecimiento, la de productividad o la de calidad.

¹⁵<http://sistemasdecisionales.blogspot.com/2007/05/balanced-scorecard-el-mapa-estratgico.html>

Por último no debemos olvidar, que un mapa estratégico no es algo que se crea una vez y se arrincona, es algo dinámico, que debe reflejar la estrategia cambiante según las necesidades del entorno en el que nos movemos nosotros y nuestros competidores.

Por eso debe mantenerse periódicamente y mostrar de forma gráfica y clara (por ejemplo mediante el uso de colores) el estado de consecución de cada uno de los objetivos.

4. BALANCED SCORECARD¹⁶

Lo que uno mide, es lo que logrará. Así, si usted mide únicamente el desempeño financiero, solo obtendrá un buen desempeño financiero. Si por el contrario amplía su visión, e incluye medidas desde otras perspectivas, entonces tendrá la posibilidad de alcanzar objetivos que van más allá de lo financiero.

Esta es la idea fundamental del artículo que en 1992 Robert Kaplan y David Norton escribieron en Harvard Business Review, titulado "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance" (El Balanced Scorecard - Mediciones que llevan a Resultados).

Específicamente, los autores sugieren cuatro perspectivas:

Perspectiva financiera: aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio.

Perspectiva del cliente: cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aún cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.

¹⁶ http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard

Perspectiva interna o de procesos de negocio: cuales son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Debemos preguntarnos: "Para satisfacer a los accionistas y clientes, en que procesos de negocio debemos sobresalir?".

Perspectiva de innovación y mejora: cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc.

El proceso de crear un "Balanced Scorecard" incluye la determinación de

- 1.- Objetivos que se desean alcanzar,
- 2.- Mediciones o parámetros observables, que midan el progreso hacia el alcance de los objetivos,
- 3.- Metas, o el valor específico de la medición que queremos alcanzar y
- 4.- Iniciativas, proyectos o programas que se iniciarán para lograr alcanzar esas metas.

5. PERFIL DE PROYECTO¹⁷

El perfil de proyecto es también llamado "identificación de la idea", el cual se elabora a partir de la información existente, el juicio común y la opinión que da la experiencia. En términos monetarios solo presenta cálculos globales de las inversiones, los costos y los ingresos sin entrar en investigaciones de terreno."

La estructura fundamental del proyecto según se concibe en el Marco Lógico consiste en una serie de elementos básicos del proyecto, jerarquizados de la siguiente forma:

Fin del proyecto (u objetivo de desarrollo)

Propósito (u objetivo inmediato)

Resultados esperados

Actividades

Recursos/Insumos

¹⁷ <http://www.geocities.com/gehg48/Fi19.html>

Un proyecto formulado según la estructura del EML supone su desarrollo según cierta secuencia.

A saber los insumos (financiamiento, equipo, personal) deben ser transformados en actividades para producir los resultados esperados, los cuales en conjunción conducirán al logro de los propósitos del proyecto. El logro de los propósitos a su vez, contribuirá (al menos parcialmente) al logro del objetivo más amplio, que es la meta del proyecto. La aplicación de los conceptos del EML facilita la transformación posterior del perfil en el documento del proyecto.

Al haber dado un direccionamiento estratégico a la empresa, es indispensable realizar un análisis financiero para determinar la viabilidad, para esto se utilizarán las siguientes herramientas financieras:

1. FLUJO INCREMENTAL

“Flujos de efectivo incrementales, es el flujo neto de efectivo atribuible a un proyecto de inversión los cuales se determinan por los costos hundidos, los costos de oportunidad, los factores externos, costos de instalación y de embarque.

Costos hundidos: Es el desembolso de efectivo en el que se ha incurrido y que no puede ser recuperado independientemente del proyecto aceptado o rechazado, estos no deben incluirse en el análisis.

El costo de oportunidad: Es el rendimiento sobre el mejor uso alternativo de un activo, el rendimiento más alto que no se ganará si los fondos se invierten en un proyecto en particular.

Factores externos: son aquellos efectos que tiene un proyecto sobre los flujos de efectivo que se generan en otras partes de la empresa.

Los costos de instalación y de embarque: se incluyen para prorratear los costos de depreciación.”¹⁸

¹⁸ http://www.wikilearning.com/curso_gratis/administracion_financiera-flujos_de_efectivo_y_riesgo_de_un_proyecto/13153-14

“En el caso de negocios en marcha, los flujos de caja tienen algunas particularidades, en primer lugar la asignación de costos, por ejemplo, si una empresa que cuenta con toda su estructura administrativa decide vender un nuevo producto, para lo cual sólo incrementa el portafolio de marcas de sus vendedores, el costo fijo del sueldo de los vendedores no variará, de modo que este costo no se asigna al nuevo proyecto, se asignaría de ser el caso, sólo las comisiones por la venta del nuevo producto.

De igual modo, los sueldos administrativos no varían, por lo cual no se asignan al nuevo proyecto. En este tipo de operaciones, se considera los llamados costos incrementales, es decir se evalúa que costos se incrementan o también se reducen con la nueva línea de negocios o con la ampliación de una línea de producción. Los costos incrementales serían los únicos a ser considerados en este tipo de proyectos.”¹⁹

Gráfico 1.10: “Ejemplo Flujo Incremental”

Ejemplo de Flujo de Caja Incremental-Perpetuidad						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Perpetuidad
INGRESOS						
- Ventas (20%Δ)		4.650,00	10.462,50	17.681,63	26.600,91	88.669,69
EGRESOS						
- Inversión	30.000,00					
- E. Operativos		-10.927,50	-8.962,88	-6.397,82	-3.101,87	-10.339,57
- Plan de Servicios (e. operativos)		15.000,00	5.000,00			0,00
Total Egresos	30.000,00	4.072,50	-3.962,88	-6.397,82	-3.101,87	-10.339,57
F.C.Económico	-30.000,00	577,50	14.425,38	24.079,44	29.702,78	99.009,25
- Aporte de INCAGRO		7.200,00	8.800,00			
- Préstamos	20.000,00					
- Amortización		5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	
- Intereses (20%)		4.000,00	3.000,00	2.000,00	1.000,00	
F.C.Financiero	-10.000,00	-1.222,50	15.225,38	17.079,44	23.702,78	99.009,25

Fuente: <http://www.eumed.net/libros/2007a/232/3c.htm>

¹⁹ <http://www.eumed.net/libros/2007a/232/3c.htm>

2. TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO²⁰

La TMAR o tasa mínima aceptable de rendimiento, también llamada TIMA, tasa de interés mínima aceptable o TREMA, tasa de rendimiento mínimo aceptable, se forma de dos componentes que son:

$$\text{TMAR} = \text{inflación} + \text{premio al riesgo} \quad (1 + f) (1 + i) - 1 = i + f + if$$

Donde f = inflación

La inflación se puede eliminar de la evaluación económica si se dan resultados numéricos similares, por tanto, lo que realmente importa es la determinación del premio (o prima) de riesgo. Cuando la inversión se efectúa en una empresa privada, la determinación se simplifica, pues la TMAR para evaluar cualquier tipo de inversión dentro de la empresa, será la misma y además ya debe estar dada por la dirección general o por los propietarios de la empresa. Su valor siempre estará basado en el riesgo que corra la empresa en forma cotidiana en sus actividades productivas y mercantiles. No hay que olvidar que la prima de riesgo es el valor en que el inversionista desea que crezca su inversión por encima de la inflación, es decir, la prima de riesgo indica el crecimiento real del patrimonio de la empresa.

3. RELACIÓN COSTO-BENEFICIO²¹

La relación Beneficio/costo está representada por la relación:

$$\frac{\text{Ingresos}}{\text{Egresos}}$$

En donde los Ingresos y los Egresos deben ser calculados utilizando el VPN o el CAUE, de acuerdo al flujo de caja.

²⁰ http://www.wikilearning.com/monografia/evaluacion_de_proyectos-determinacion_de_la_tmar/12595-7

²¹ <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/bc.htm>

4. VALOR ACTUAL NETO²²

Corresponde al valor monetario de la diferencia entre los flujos de ingresos y egresos de caja, restada la inversión inicial, todo descontado al momento de inicio del proyecto.

Corresponde al aumento en la riqueza de los inversionistas, después de recuperar los recursos invertidos y por sobre la rentabilidad mínima exigida a estos fondos.

La rentabilidad mínima exigida a la inversión está implícita en la tasa de descuento, la que debe representar la tasa de costo de capital, o costo de oportunidad, por renunciar a la rentabilidad de alternativas de igual riesgo.

El van también muestra la rentabilidad de los recursos no retirados del proyecto.

$$VAN = -I_0 + \sum \frac{FNE_t}{(1+r)^t}$$

5. TASA INTERNA DE RETORNO²³

Ésta mide la rentabilidad como un porcentaje. Corresponde a aquella tasa de descuento, o costo de capital, que logra que el VAN del proyecto sea cero, o que la inversión inicial sea exactamente igual al valor actual del flujo neto de fondos.

$$I_0 = \sum \frac{FNE_t}{(1+TIR)^t}$$

²²www.unap.cl/metadot/index.pl?id=24739&isa=Item&field_name=item_attachment_file&op=download_file

²³www.unap.cl/metadot/index.pl?id=24739&isa=Item&field_name=item_attachment_file&op=download_file

MARCO CONCEPTUAL

Para el desarrollo del modelo de gestión estratégico se utilizarán varios términos dentro de los cuales los más utilizados son los siguientes:

Amenaza.- Condición del entorno externo que pueden obstaculizar los esfuerzos.

Análisis de competencia.- Consiste en el análisis de un conjunto de variables externas a la compañía que pueden afectar el rendimiento de la misma.

Balanced Scorecard (BSC).- El tablero de comando es una metodología desarrollada en base a la afirmación “lo que se mide es lo que se obtiene”. A la tradicional medición financiera, sus creadores Kaplan y Norton añaden la evaluación desde las perspectivas del cliente, interna de la empresa e innovación y mejoría.

Barrera de Entrada.- Dificultad establecida por un actor del sector para impedir el ingreso de nuevos competidores.

Cadena de Valor.- Es la disgregación de la actividad total de la empresa en actividades individuales diferentes. Esta clase de análisis permite comprender los costos de la empresa, y hallar fuentes de diferenciación.

Calidad.- Satisfacción plena de las necesidades del cliente.

Debilidad.- Elemento que impide elevar significativamente la capacidad competitiva.

Demanda.- Cantidad de bienes o servicios que los sujetos económicos están dispuestas a adquirir a un cierto precio y en un tiempo determinado.

Direccionamiento estratégico.- Conformación organizacional de elementos que al interrelacionarse, establecen el marco de referencia que orienta la entidad hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y la conduce hacia el cumplimiento de sus objetivos globales.

Eficiencia.- Simplificar métodos y procedimientos de trabajo.

Estrategia.- Programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica.

Estrategia competitiva.- Acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria.

Estrategias Operativas.- Son acciones de corto plazo, que emergen del plan de largo plazo, que consolidan las fortalezas y superan las debilidades.

Fortaleza.- Son elementos internos de la organización, que ayuden a la obtención de una ventaja competitiva.

Flujo de caja: Indica las entradas y salidas de dinero de una empresa.

Indicadores.- Un indicador se usa para describir un problema: Cómo y dónde ocurre y cómo afecta a éste. Los indicadores se desarrollan recolectando datos y se expresan a través de fórmulas matemáticas, tablas o gráficas.

Inversión y Financiamiento: Se determinaran las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de estas y las posibilidades reales de acceso a las mismas.

KPI (Key Performance Indicators).- Término norteamericano que significa, Impulsor Clave de Desempeño; lo cual hace referencia al éxito del monitoreo en el tablero de comando de la empresa.

Metas: Son fines específicos, expresados en forma cuantitativa, sirve como guía para las decisiones, las actividades y acciones que realiza la organización, también un sub. Objetivos y las metas dependen de los objetivos.

Mercado.- Conjunto de compradores actuales y potenciales con el deseo y potencial económico para adquirir un producto.

Microempresa.- Unidad económica constituida por una o más personas dedicadas de manera independiente a una de las siguientes actividades: manufacturera, comercio, construcción o servicios.

Misión.- Definición de la razón de existencia y la naturaleza de un negocio.

Objetivo.- Representación de los resultados posibles a lograr a través de la investigación y que se corresponden con el problema.

Objetivo Estratégico.- Es el marco de referencia con base en el cual se orientan todas las estrategias, planes, programas y proyectos específicos de la organización. Sirve para evaluar el desempeño general de la organización y medir el avance o rezago que manifiesta esta, en relación con los grandes propósitos empresariales.

Oportunidad.- Condición favorable del entorno que puede ser aprovechada.

Oferta.- Cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a un precio dado en un momento determinado.

Producción.- Proceso por medio del cual se crean los bienes y servicios económicos. Es la actividad principal de cualquier sistema económico que está organizado precisamente para producir, distribuir y consumir los bienes y servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades humanas.

Productividad.- Obtener un mayor volumen de productos por unidad de insumo utilizada.

Proyectos.- Actividades desarrolladas tanto en el plan estratégico como en los programas de trabajo.

Rentabilidad.- Obtener adecuados niveles de retorno sobre el capital e inversión.

TIR: Tasa Interna de Retorno. Es la tasa de interés de oportunidad para la cual el proyecto será apenas aceptable, se constituye pues, en un valor crítico que representa la menos rentabilidad que el inversionista está dispuesto a aceptar.

Valor.- Es la cantidad de dinero que los clientes están dispuestos a pagar por los productos o servicios de la empresa.

Valor Agregado.- Es el valor adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo.

VAN: Valor Actual Neto. Corresponde a la diferencia entre el valor presente de los ingresos y el valor presente de los egresos.

Ventaja Competitiva.- Es aquella característica que nos hace diferentes de la competencia que pueden ser entre otras la organización, recursos humanos, sistemas de información, tecnología, productos y servicios, procesos productivos, finanzas, comercialización.

Visión.- La visión es aquella idea que se tienen de la organización a futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

INTRODUCCIÓN:

“El análisis situacional puede considerarse como el estudio de datos pasados y presentes, internos y externos a una organización, que proporcionen una base fundamental para la toma de decisiones y la elaboración de estrategias de acción”.²⁴

El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Como resultado de este estudio se obtendrán resultados, tanto positivos, como nocivos e incluso destructivos para la organización, que deberán ser atendidos cuanto antes, ya que en muchas empresas, el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio.

El análisis situacional comprende el análisis del macro y micro entorno.

2.1 MACRO ENTORNO

“El Macro entorno está formado por las fuerzas externas del mundo industrial, el éxito de una compañía sería poder preverlas y consecuentemente sacar cosas positivas de ellas”.²⁵ Dentro del macro entorno se analizan las siguientes variables:

- Económicas
- Políticas
- Legales
- Demográficas
- Tecnológicas
- Socio-culturales

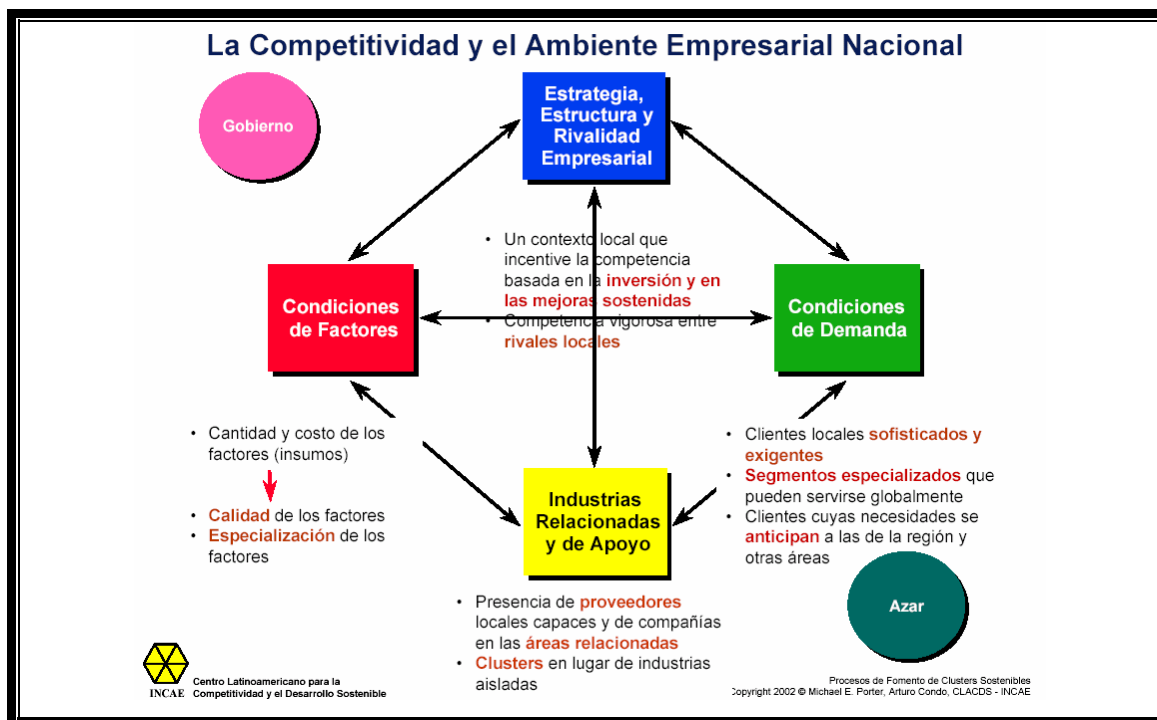
Para el análisis del macro entorno la herramienta de apoyo a usar es el Diamante de Porter, este modelo basa el estudio en cuatro determinantes

²⁴ <http://www.crea.udg.mx/handle/123456789/130>

²⁵ <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=MACROENTORNO>

específicos de las naciones y en dos variables, las cuales contribuyen de manera decisiva a que un país genere y mantenga ventaja competitiva. Adicionalmente al diamante de Porter se realizará un análisis de las variables detalladas arriba, para la obtención de la información acerca de las oportunidades y amenazas de la empresa.

Gráfico 2.1: “Diamante de Porter”



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos26/competitividad/Image491.gif>

A continuación se analizarán cada una de las variables que se considera tienen incidencia e impacto sobre la gestión del Hotel Monte Real.

2.1.1 FACTORES ECONÓMICOS

2.1.1.1 INFLACIÓN

“La inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo. Se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular.

La existencia de inflación implica un aumento en los precio de los bienes en general. Para poder medir ese aumento, se crean diferentes índices que miden el crecimiento medio porcentual de una canasta de bienes ponderada en función de lo que se quiera medir.

El índice más utilizado para medir la inflación es el "Índice de Precios al Consumidor" o IPC, el cual indica porcentualmente la variación en el precio promedio de los bienes y servicios que adquiere un consumidor típico en dos instantes de tiempo, usando como referencia lo que se denomina en algunos países la canasta básica”.²⁶

La inflación en el Ecuador muestra una tendencia creciente como se observa en la tabla 2.1 y gráfico 2.2:

Tabla 2.1: "Inflación 2004-2009"

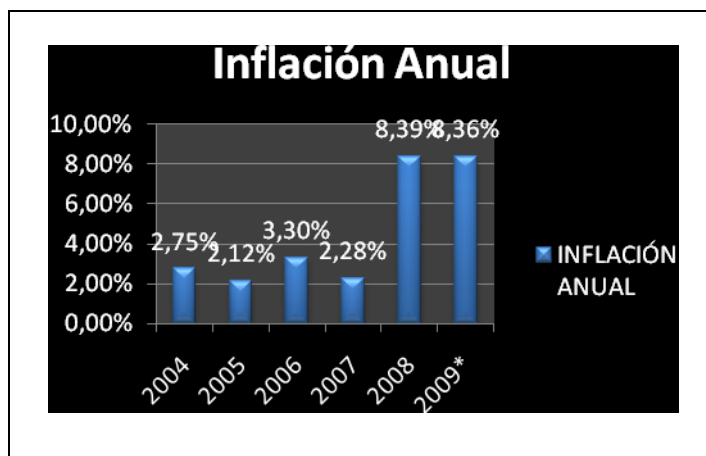
AÑO	INFLACIÓN ANUAL
2004	2,75%
2005	3,14%
2006	3,21%
2007	2,28%
2008	8,39%
2009*	8,36%
*proyectada	

Fuente: INEC

Elaboración: Adriana López

²⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Inflaci%C3%B3n>

Gráfico 2.2: “Inflación 2004 – 2009”



Fuente: INEC

Elaborado por: Adriana López

De los datos presentados anteriormente, se deduce que del 2004 al 2007 el promedio de inflación es de 2,85 puntos porcentuales bajo con respecto al 2008, año en el que subió a 8,39%, que representa un incremento de más de tres veces.

El factor más influyente en el alza de la inflación fue la grave crisis mundial iniciada en octubre del 2008, motivo por el cual los precios de los productos de la canasta básica se elevaron. La inflación proyectada para el año 2009 es de 8,36% similar a la del 2008.

En la tabla 2.2, se muestra una comparación entre la inflación del primer trimestre del 2008 y 2009, como se observa, en el primer trimestre la inflación es mayor para el 2009, sin embargo los datos anuales proyectados para el 2009 muestran una inflación menor en 0,03% con respecto al 2008.

Tabla 2.2: "Inflación 1er trimestre 2008 - 2009"

AÑO	ENERO	FEBRERO	MARZO
2008	4,19%	5,10%	6,56%
2009	8,36%	7,85%	7,44%

Fuente: INEC

Elaborado por: Adriana López

El incremento de la tasa de inflación es perjudicial para la económica ecuatoriana, ya que disminuye el poder adquisitivo de las personas, evitando los gastos suntuarios y utilizando recursos monetarios primordialmente para sus necesidades primarias. Tener una inflación de 8,36% en una economía dolarizada es una tasa realmente alta y que preocupa a las industrias ecuatorianas.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Amenaza

Al incrementarse el índice inflacionario, el poder adquisitivo de las personas se contrae, disminuyendo gastos suntuarios como son los de viajes y hospedaje, gastando dinero solo en bienes y servicios de primera necesidad.

Impacto medio.

2.1.1.2 TASA DE INTERÉS ACTIVA

“La tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados, es una variable clave en la economía ya que indica el costo de financiamiento de las empresas.

La tasa activa está compuesta por el costo de los fondos (bonos del tesoro Americano + Riesgo País + Riesgo de Devaluación) más el riesgo propiamente de un préstamo como es (riesgo de default por parte de la empresa + Riesgo de liquidez, producto de una inesperada extracción de depósitos + costos administrativos del banco para conceder créditos)”.²⁷

La tendencia en los últimos cinco años de la tasa de interés activa, se muestra en la tabla 2.3 y gráfico 2.3:

²⁷ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/no7/tasa%20activa.htm>

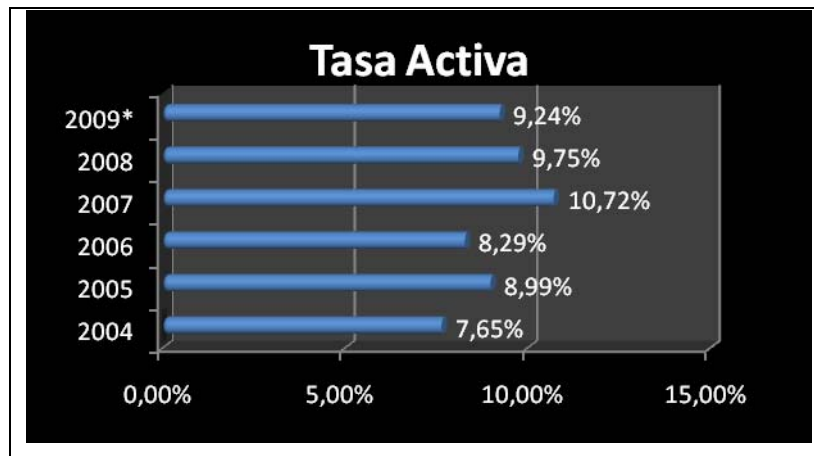
Tabla 2.3: "Tasa activa 2004-2009"

AÑO	TASA ACTIVA
2004	7,65%
2005	8,99%
2006	8,29%
2007	10,72%
2008	9,75%
2009*	9,24%

*tasa activa referencial 2009

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Adriana López

Gráfico 2.3: "Tasa de Interés Activa 2004-2009"

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Adriana López

Como se observa la tasa activa ha sido creciente, pasando de 7,65% en el año 2004 a 9,75% en el año 2008, y siendo su punto máximo de 10,72% en el 2007, sin embargo las alzas no han sido violentas, dándose incrementos muy pequeños año a año.

Es importante que un país tenga una tasa activa baja, ya que esta permite endeudarse sin generar altos intereses.

En una economía dolarizada tener una tasa de interés activa de dos cifras es muy elevada, ésta genera que las empresas ecuatorianas tengan un crecimiento lento al crear altos montos en intereses.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Amenaza

La alta tasa de interés activa impide a las empresas ecuatorianas endeudarse, ya que al hacerlo genera altos montos de interés.

Impacto medio.

2.1.1.3 TASA DE INTERÉS PASIVA

“La tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.

Las tasas de interés activas y pasivas resultan de cálculos promedios ponderados dentro del sistema, donde la tasa pasiva referencial, es igual a la tasa nominal promedio ponderada semanal de todos los depósitos a plazo de los bancos privados, captados a plazos de entre 84 y 91 días.”²⁸

El desenvolvimiento de la tasa pasiva en el Ecuador ha sido creciente en un porcentaje bajo, pero esto es alentador para el sistema financiero ecuatoriano, ya que se pagará más en los ahorros e inversiones.

La tendencia muestra que en el 2009 la tasa pasiva bajará en 0,56% como se muestra en la tabla 2.4, aun cuando esta solo es la tasa pasiva referencial dada por el Banco Central, sería perjudicial para la economía ya que generaría menos rentabilidad en los ahorros de los ecuatorianos.

Tabla 2.4: "Tasa pasiva 2004-2009"

AÑO	TASA PASIVA
2004	3,92%
2005	4,30%
2006	4,94%
2007	5,79%
2008	5,91%
2009*	5,35%

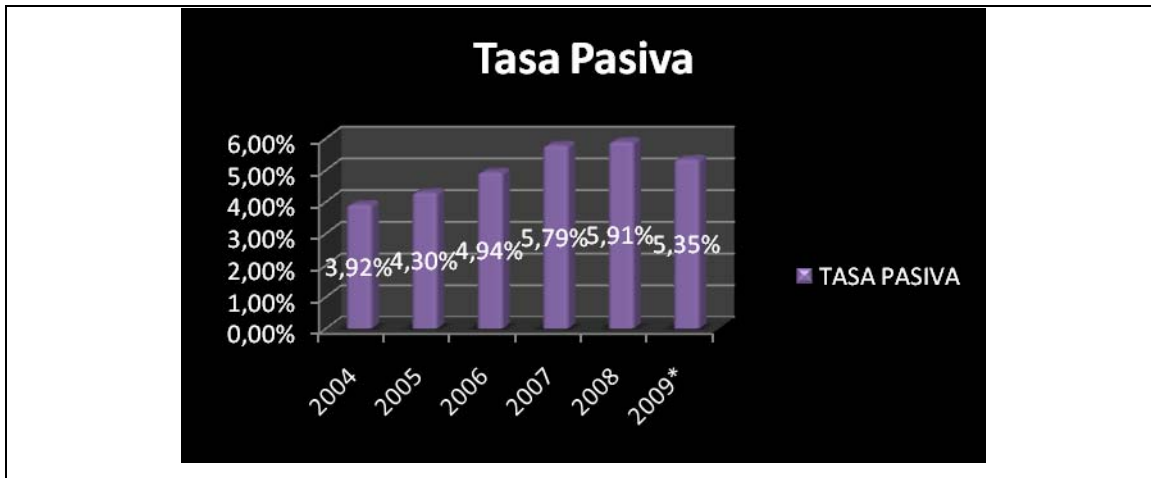
*Tasa pasiva referencial

Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE

Elaborado por: Adriana López

En el gráfico 2.4 se muestra la tendencia de tasa pasiva desde el año 2004 hasta el 2009.

²⁸ <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

Gráfico 2.4: “Tasa Pasiva 2004-2009”

Fuente: Banco Central del Ecuador
 Elaborado por: Adriana López

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad

Mayores rendimientos en ahorros e inversiones al tener una tasa de interés pasiva alta.

Impacto bajo.

2.1.1.4 SALARIO MÍNIMO VITAL

“Salario mínimo vital, es la menor remuneración que debe percibir en efectivo el trabajador sin cargas de familia, en su jornada legal de trabajo, de modo que le asegure alimentación adecuada, vivienda digna, educación, vestuario, asistencia sanitaria, transporte y esparcimiento, vacaciones y previsión”.²⁹

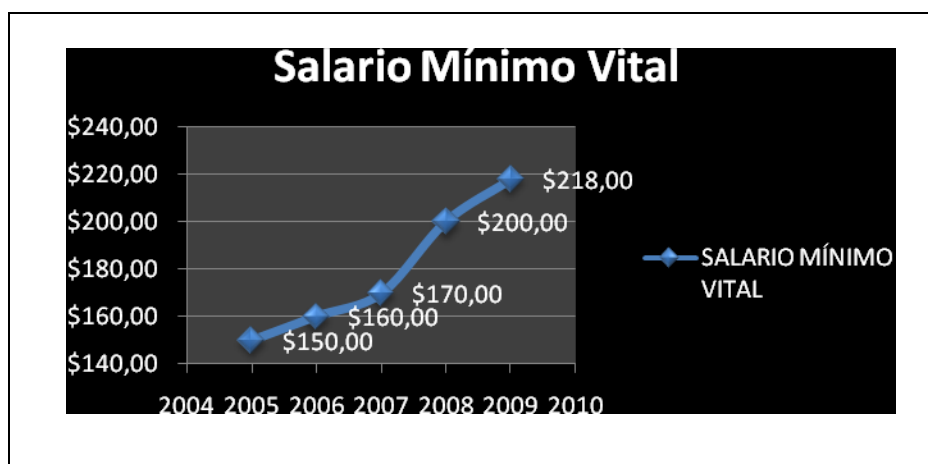
²⁹ <http://www.societario.com/legislacion/LEY%2020744%20-%20TITULO%20IV.htm>

Tabla 2.5: "Salario 2004-2009"

AÑO	SALARIO MÍNIMO VITAL
2005	\$ 150,00
2006	\$ 160,00
2007	\$ 170,00
2008	\$ 200,00
2009	\$ 218,00

Fuente: BCE

Elaborado por: Adriana López

Gráfico 2.5: "Salario Mínimo Vital 2004-2009"

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Adriana López

Como se observa en la tabla 2.5 y el gráfico 2.5, desde el año 2005 hasta el 2007, el salario mínimo vital tuvo un incremento de \$10 cada año, del 2007 al 2008 sufre un incremento brusco de \$30 y en el año 2009, solo ha subido \$18, hasta el primer trimestre del año. En el 2009 se prevé un reajuste a mediados de año, según declaraciones presidenciales, situación que podría ser perjudicial para las empresas ecuatorianas, que prescindirían de personal al incrementarse el costo de personal.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:**Amenaza**

Incremento en el gasto de sueldos y salarios, llevando a la empresa a prescindir de personal para compensar el alza en el salario.

Impacto alto.

2.1.1.5 REMESAS

“Las remesas son cantidades de dinero enviadas por emigrantes a sus países de origen. Las cantidades anuales de dinero son tan inmensas que en algunos países han desplazado a las exportaciones tradicionales como la principal fuente de ingresos de la economía nacional. Las remesas que Latinoamérica y el Caribe reciben de sus ciudadanos que trabajan en el exterior disminuirían de manera considerable este año, reduciendo una fuente crucial de ingresos para muchas familias en la región. Después de una década de crecimiento, las remesas a América Latina y el Caribe empezaron a desacelerarse en 2008, según el Banco Interamericano de Desarrollo, a medida que países como Estados Unidos, España y Japón, entraban en recesión.”³⁰

La evolución de las remesas se puede observar en la tabla 2.6 y gráfico 2.6.

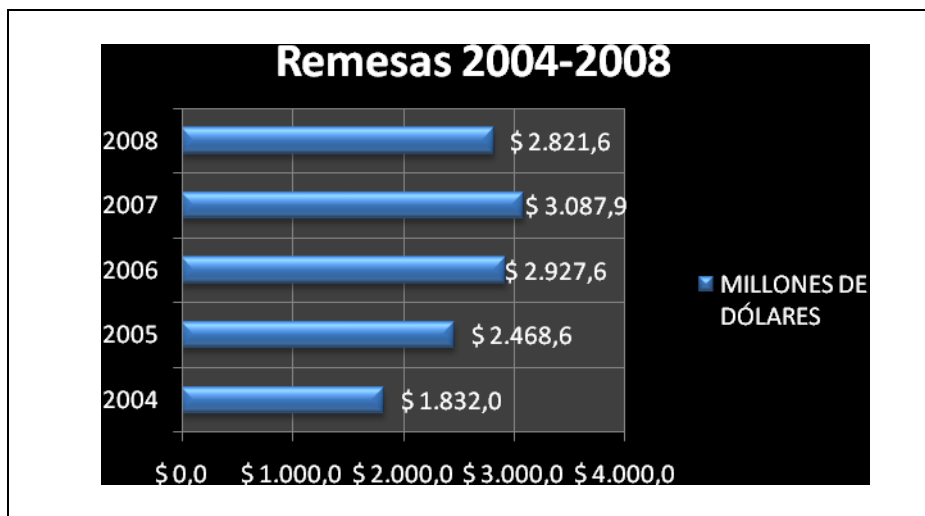
Tabla 2.6: "Ingresos por remesas 2004-2008"

AÑOS	MILLONES DE DÓLARES
2004	\$ 1.832,0
2005	\$ 2.468,6
2006	\$ 2.927,6
2007	\$ 3.087,9
2008	\$ 2.821,6

Fuente: BCE

Elaborado por: Adriana López

³⁰ <http://es.wikipedia.org/wiki/Remesa>

Gráfico 2.6: "Remesas 2004-2008"

Fuentes: BCE

Elaborado por: Adriana López

De acuerdo a datos mostrados, desde el año 2004 al 2007 la tendencia fue creciente, factor muy importante para muchas familias ecuatorianas, ya que con el dinero que recibían podían mantener sus hogares, pero en el año 2008 se ve una reducción de 8,6% en las remesas, producida por la recesión económica que se dio en la economía mundial, especialmente en los principales destinos de migrantes Estados Unidos y España, motivo por el cual muchos ecuatorianos radicados en el exterior han perdido sus empleos y con esto los ingresos que percibían.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Amenaza

Disminución del nivel económico de las personas, debido a la reducción de las remesas, obligando a muchos ecuatorianos a prescindir de gastos suntuarios y realizar solo aquellos de primera necesidad.

Impacto medio.




2.1.2 FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES

“Los factores político-legales son los referentes de todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una repercusión económica”.³¹

2.1.2.1 POLÍTICOS

En lo político en los últimos seis años el país ha tenido tres presidentes constitucionales como se puede ver en la tabla 2.7:

Tabla 2.7: “Presidentes Ecuador 2003-2009”

Ing. Lucio Gutiérrez	Dr. Alfredo Palacios	Eco. Rafael Correa
 <p>Gobernó desde el 15 de enero del 2003 al 20 de abril del 2005</p>	 <p>Gobernó desde el 20 de abril del 2003 al 15 de enero del 2007</p>	 <p>Gobernó desde el 15 de enero del 2007 hasta la actualidad</p>

Fuente: www.wikipedia.com

Elaborado por: Adriana López

El Ing. Lucio Gutiérrez tuvo un gobierno corto e inestable y fue destituido por los llamados “forajidos” en el 2005, le sucedió en funciones su vicepresidente el Dr. Alfredo Palacios, quien terminó el periodo en el 2007, en este año subió democráticamente al poder el Eco. Rafael Correa, quien ha tenido un gobierno aparentemente tranquilo y con mucha aceptación por parte de los ciudadanos. El gobierno del Eco. Correa debía culminar en el 2011, pero debido a nuevas leyes emitidas por la Asamblea Constituyente se adelantaron las elecciones al 26 de abril del 2009. Está época de elecciones generó gran expectativas e incertidumbre en el país.

El Eco. Rafael Correa ganó los comicios con un 56% de la votación total, de acuerdo a datos extraoficiales, lo que indica gran aceptación por parte de los ecuatorianos.

³¹ <http://www.crearempresas.com/proyectosalumnos04/computergreen/entornogeneral.htm>

“Algunos analistas identifican a Rafael Correa con la denominada "izquierda nacionalista" de Hugo Chávez y Evo Morales, muestra también clara afinidad con los gobiernos de Luiz Inácio Lula da Silva en Brasil y Cristina Kirchner en Argentina. Correa se autodefine como un neodesarrollista y un "humanista cristiano de izquierda" y parece proponer una política soberana y de integración regional de línea bolivariana, también conocida bajo el nombre de socialismo del siglo XXI, puesta en marcha por Chávez en Venezuela y sustentada teóricamente por el alemán Heinz Dieterich.

Desde el inicio de su mandato mantiene cercanas relaciones con los gobiernos de izquierda de América Latina, particularmente con los de Argentina, Cuba, Venezuela, Bolivia, Brasil y Chile; aunque también tiene relaciones fluidas con el resto de los países de la región, de manera particular con Perú”.³²

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Amenaza

Disminución de la inversión extranjera debido a las nuevas leyes y mandatos que reducen los rendimientos en el país.

Impacto bajo.

Peligro de la relación del país con organismos y países a nivel internacional.

Impacto bajo.

2.1.2.2 LEGALES

Las leyes y reglamentos son todas las normas jurídicas a las cuales una empresa debe sujetarse para poder realizar sus operaciones básicas, por lo general estas leyes y reglamentos son realizados y dictados por los gobiernos, instituciones gubernamentales, cámaras y organizaciones del mismo sector industrial, las cuales toda empresa sin excepción debe acatar.

Existen una serie de leyes y reglamentos que dictan y regulan la gestión de personas tanto naturales como jurídicas, en el medio donde operan y/o laboran,

³² http://es.wikipedia.org/wiki/Rafael_Correa

teniendo que cumplir con una serie de normativas que le permitan legalmente participar en el entorno, acogido a las disposiciones legales que rigen a nivel nacional, y que transparentan su actividad, permitiéndoles cumplir con su compromiso social y desarrollo profesional y/o empresarial.

El Hotel Monte Real tiene que acatarse y seguir los siguientes códigos, leyes y mandatos:

1. Código de Trabajo
2. Código Tributario
3. Impuesto a la Renta
4. Impuesto al Valor Agregado
5. Mandato Constituyente No. 8
6. Leyes Municipales
7. Cámara Provincial de Turismo de Pichincha CAPTUR
8. Ley de Turismo

2.1.2.2.1 CÓDIGO DE TRABAJO

“Los preceptos del Código de Trabajo regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo”.³³

Los principales artículos que tienen incidencia en el giro normal de la empresa se muestran en la tabla 2.8.

³³www.lexis.com.ec/lexis/novedadesDescargas/CodigosLeyes/CODIGO%20DEL%20TRABAJO.htm

Tabla 2.8: “Artículos del Código de Trabajo que inciden en las empresa”

ASPECTO	ARTÍCULOS	DESCRIPCIÓN
Contratos	Art. 8, art. 14, art. 15, art. 37	En estos artículos estipulan las pautas para la contratación de personal, la estabilidad mínima que se debe dar a los empleados, de la duración de un contrato aprueba y la regulación de los contratos.
Obligaciones del empleador	Art. 38 y art. 42	Da las obligaciones del empleador en cuanto a remuneraciones, seguridad en las instalaciones, indemnizaciones, instrumentos y materiales de trabajo, asociaciones de trabajadores, certificados de trabajo, de reemplazantes, uniformes, seguridad social, entre otras.
Obligaciones y prohibiciones del trabajador	Art. 45, art. 46	Define las obligaciones del trabajador como: ejecutar el trabajo con los términos estipulados en el contrato, restituir materiales no utilizados, buena conducta, cumplir disposiciones del reglamento interno, justificación en caso de falta al trabajo, comunicar los peligros o daños en materiales, guardar secretos técnicos, comerciales o de fabricación, sujetarse a medidas preventivas e higiénicas, entre otras. En cuanto a las prohibiciones del trabajador las principales son: tomar la empresa, ir al trabajo en estado de embriaguez, portar armas, hacer colectas, hacer la competencia al empleador, suspender el trabajo y abandonar el trabajo sin causa legal.
De la jornada de trabajo	Art. 47, art. 49	Estipulan 8 horas la jornada máxima de trabajo, la jornada nocturna será de 19H00 a 06H00, teniendo la duración de la jornada máxima dentro de este rango, la remuneración en jornada nocturna será un 25%.
Días de descanso y vacaciones	Art. 65 y art. 69	Son días de descanso obligatorio sábado y domingo, además 1 de enero, viernes santo, 1 y 24 de mayo, 10 de agosto, 9 de octubre, 2 y 3 de noviembre y 25 de diciembre. El trabajador tiene derecho a 15 días de descanso anual, incluidos días no laborales, Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración

ASPECTO	ARTÍCULOS	DESCRIPCIÓN
Remuneraciones	Art. 81, art. 82, art. 91	El sueldo se estipulará libremente, pero nunca será inferior al mínimo vital. Se estipulará el pago de la remuneración por horas o días, si las labores del trabajador no fueran permanentes o se tratasen de tareas periódicas o estacionales; y, por semanas o mensualidades, si se tratase de labores estables y continuas. La remuneración del trabajo será inembargable, salvo para el pago de pensiones alimenticias.
Terminación del contrato	Art. 169, art. 172, art. 173	El contrato individual termina por: causas legalmente previstas en el contrato, por acuerdo de las partes, por conclusión de la obra, por muerte o incapacidad permanente, por caso fortuito, por voluntad del empleador y por desahucio. El empleador puede dar por terminado el contrato por: faltas repetidas, por indisciplina, por falta de honestidad, por ineptitud, injurias, denuncias injustificadas y por no acatar medidas de seguridad. El trabajador puede dar por terminado el contrato por, falta de pago, injurias graves y ejecución de tareas no estipuladas.

Fuente: Código de Trabajo

Elaborado por: Adriana López

CONNOTACION GERENCIAL:

Oportunidad

El código de trabajo estipula normas equitativas tanto para el empleador y el trabajador, permitiendo una buena relación de trabajo.

Impacto medio.

2.1.2.2.2 CÓDIGO TRIBUTARIO

“Los preceptos del Código Tributario regulan las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquellos. Se aplicarán a todos los tributos: nacionales, provinciales, municipales o locales o de otros entes acreedores de los mismos, así como a las situaciones que se deriven o se relacionen con ellos.

Para estos efectos, entiéndase por tributos los impuestos, las tasas y las contribuciones especiales o de mejora”.

Los principales artículos del código tributario que inciden en el normal funcionamiento de las empresas se encuentran detallados en la tabla 2.9:

Tabla 2.9: “Artículos del Código Tributario que inciden en las empresa”

ASPECTO	ARTÍCULOS	DESCRIPCIÓN
Sujeto pasivo, contribuyente y responsable	Art. 24, art. 25 y art. 26	Sujeto pasivo es la persona natural o jurídica que, según la ley, está obligada al cumplimiento de la prestación tributaria, sea como contribuyente o como responsable. Contribuyente es la persona natural o jurídica a quien la ley impone la prestación tributaria por la verificación del hecho generador. Responsable es la persona que sin tener el carácter de contribuyente debe cumplir las obligaciones atribuidas a éste.
Pago	Art. 40, art. 41,	El pago debe hacer al acreedor, en la fecha que señale la ley tributaria, y a falta de señalamiento, en la fecha que hubiere nacido la obligación.
Deberes formales	Art. 96, art. 97	Son deberes formales de los contribuyentes: Cuando lo exijan las leyes, ordenanzas, reglamentos o las disposiciones, inscribirse en los registros pertinentes, solicitar permisos previos que fueren del caso, llevar libros y registros contables, presentar declaraciones, facilitar inspecciones, concurrir a las oficinas de administración tributaria cuando se requiera. En caso de incumplimiento responsabilidad pecuniaria para el sujeto pasivo de la obligación tributaria.
Infracción tributaria	Art. 314, art. 315, art. 323, art. 334	Las principales infracciones tributarias con: no inscribirse o acreditar la inscripción, no emitir comprobantes de venta, no llevar libros y registros contables, no presentar declaraciones, no permitir el control de la administración tributaria. Las penas aplicables son: decomiso, multa, prisión, cancelación de inscripciones en los registros públicos, patentes y autorizaciones, clausura del establecimiento. La clausura no podrá exceder de tres meses.

Fuente: Código Tributario

Elaborado por: Adriana López

CONNOTACION GERENCIAL

Oportunidad

Similar condición tributaria para competir en igualdad de condiciones.

Impacto medio.

Garantía de sanciones a empresas que incumplan la norma.

Impacto medio. **Tabla 2.10: "Fechas para pago
Imp. a la Renta"**

2.1.2.2.3 IMPUESTO A LA RENTA

“Es el impuesto que se debe cancelar sobre los ingresos o rentas, producto de actividades personales, comerciales, industriales, agrícolas, y en general actividades económicas y aún sobre ingresos gratuitos, percibidos durante un año, luego de descontar los costos y gastos incurridos para obtener o conservar dichas rentas.

Deben pagar las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, ecuatorianas o extranjeras, residentes o no en el país, que hayan percibido rentas gravadas en el Ecuador.

Las personas naturales y las sucesiones indivisas, deberán presentar su declaración en el formulario 102.

El principal artículo por el que se rige el Hotel Monte Real para el pago del impuesto a la renta es:

“Art. 68.- Plazos para declarar y pagar.- La declaración anual del impuesto a la renta se presentará y se pagará el valor correspondiente en los siguientes plazos:

1. Para las personas naturales y sucesiones indivisas, el plazo para la declaración se inicia el 1 de febrero del año inmediato siguiente al que corresponde la declaración y vence en las siguientes fechas, según el noveno dígito del número del Registro Único de Contribuyentes (RUC) del declarante, cédula de identidad o pasaporte, según el caso:

Si el noveno dígito es	Fecha de vencimiento (hasta el día)
1	10 de marzo
2	12 de marzo
3	14 de marzo
4	16 de marzo
5	18 de marzo
6	20 de marzo
7	22 de marzo
8	24 de marzo
9	26 de marzo
0	28 de marzo

Fuente: SRI

Si el sujeto pasivo presentare su declaración luego de haber vencido el plazo mencionado anteriormente, a más del impuesto respectivo, deberá pagar los correspondientes intereses y multas que serán liquidados en la misma declaración, de conformidad con lo que disponen el Código Tributario y la Ley de Régimen Tributario Interno.”³⁴.

Para el pago del impuesto a la renta para el año 2009 se hicieron algunos cambios. La nueva tabla para el pago del impuesto a la renta se presenta a continuación:

Tabla 2.11: "Impuesto a la Renta 2009"

FRACCIÓN BÁSICA	EXCESO HASTA	IMPUESTO FRACCIÓN BÁSICA	% IMP. FRACCIÓN EXCEDENTE
-	8570,00	-	0%
8570,00	10910,00	-	5%
10910,00	13640,00	117,00	10%
13640,00	16370,00	390,00	12%
16370,00	32740,00	718,00	15%
32740,00	49110,00	3173,00	20%
49110,00	65480,00	6447,00	25%
65480,00	87300,00	10540,00	30%
87300,00	En adelante	17086,00	35%

Fuente: SRI

³⁴ <http://www.sri.gov.ec/sri/portal/content/documents.do?action=listLegalDocuments&external=>

En el año 2007 se pagaba hasta el 25% en impuesto a la fracción excedente, para el 2008 aumentó dos franjas hasta el 35%, política que se continúa para el 2009. Para el pago del impuesto a la renta del 2009 se hizo ajustes a la fracción básica a través de la ley de equidad tributaria. La fracción básica en el año 2007 y 2008 fue de \$7850, para el 2009 se incrementó a \$8570.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad

Incremento de la fracción básica del impuesto a la renta permite a las empresas pagar menos, lo que genera disponibilidad de dinero.

Impacto bajo.

2.1.2.2.4 IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA)

“Es el impuesto que se paga por la transferencia de bienes y por la prestación de servicios. Se denomina Impuesto al Valor Agregado por ser un gravamen que afecta a todas las etapas de comercialización pero exclusivamente en la parte generada o agregada en cada etapa.

Deben pagar todos los adquirentes de bienes o servicios, gravados con tarifa 12%. El pago lo hará al comerciante o prestador del servicio, quien a su vez, luego de percibir el tributo lo entrega al Estado mediante una declaración. En el caso de importaciones paga el importador el momento de desaduanizar la mercadería.”³⁵

Los principales artículos de la ley de régimen tributario, que rigen el pago del impuesto al valor agregado son:

“**Art. 67.- Declaración del impuesto.-** Los sujetos pasivos del IVA presentarán mensualmente una declaración por las operaciones gravadas con el impuesto, realizadas dentro del mes calendario inmediato anterior, en la forma y plazos que se establezcan en el reglamento.

³⁵ <http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do?code=304>

Los sujetos pasivos que exclusivamente transfieran bienes o presten servicios gravados con tarifa cero o no gravados, presentarán una declaración semestral de dichas transferencias.

Art. 68.- Liquidación del impuesto.- Los sujetos pasivos del IVA obligados a presentar declaración efectuarán la correspondiente liquidación del impuesto sobre el valor total de las operaciones gravadas. Del impuesto liquidado se deducirá el valor del crédito tributario de que trata el artículo 66 de esta Ley.

Art. 69.- Pago del impuesto.- La diferencia resultante, luego de la deducción indicada en el artículo anterior, constituye el valor que debe ser pagado en los mismos plazos previstos para la presentación de la declaración.

Si la declaración arroja saldo a favor del sujeto pasivo, dicho saldo será considerado crédito tributario, que se hará efectivo en la declaración del mes siguiente³⁶.

CONNOTACION GERENCIAL:

Oportunidad

Igualdad de condiciones tributarias para todas las empresas del sector hotelero.

Impacto medio

Estabilidad de precios de los productos y servicios finales, por efecto fiscal.

Impacto medio.

2.1.2.2.5 MANDATO CONSTITUYENTE No. 8

Este mandato tiene como principal objetivo la eliminación y prohibición de la tercerización, intermediación laboral, contratación laboral por horas y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo.

El artículo que mayor repercusión tiene en las operaciones del Hotel Monte Real es:

³⁶<http://www.sri.gov.ec/sri/portal/content/documents.do?jsessionid=F3738268E2988216358B83222B0E11EF?action=listLegalDocuments&external=>

“**Art. 2.-** Se elimina y prohíbe la contratación laboral por horas. Con el fin de promover el trabajo, se garantiza la jornada parcial prevista en el artículo 82 del Código del Trabajo y todas las demás formas de contratación contemplada en dicho cuerpo legal, en la que el trabajador gozará de estabilidad y de la protección integral de dicho cuerpo legal y tendrá derecho a una remuneración que se pagará aplicando la proporcionalidad en relación con la remuneración que corresponde a la jornada completa, que no podrá ser inferior a la remuneración básica mínima unificada.

Asimismo, tendrá derecho a todos los beneficios de ley, incluido el fondo de reserva y la afiliación al régimen general del seguro social obligatorio.

En las jornadas parciales, lo que exceda del tiempo de trabajo convenido, será remunerado como jornada suplementaria o extraordinaria, con los recargos de ley”³⁷.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Amenaza

Prohibición de la contratación por horas lo que afecta a las empresas del sector turístico, que en temporadas altas solían contratar personal por horas para limpieza y mantenimiento de instalaciones.

Impacto alto

Eliminación del personal por horas e incremento de horas extras a los empleados fijos de las empresas, para cubrir las necesidades.

Impacto alto.

2.1.2.2.6 LEYES MUNICIPALES

Para el funcionamiento normal del Hotel Monte Real debe obtener los siguientes permisos:

Patente Municipal

Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos

Permiso Sanitario

³⁷ www.galapagostour.org/archivos/file5_Mandato_Constituyente_08.pdf -

PATENTE MUNICIPAL

“La patente es un impuesto que deberá ser pagado por todos los comerciantes o industriales que operen en el Distrito Metropolitano de Quito, así como los que ejerzan cualquier actividad de orden económico.

Para su obtención los sujetos pasivos deberán inscribirse en el registro correspondiente de la Dirección Financiera Tributaria y pagar el impuesto de patente, de acuerdo a las normas de la Ley Orgánica de Régimen Municipal”³⁸

Los principales artículos de la ley orgánica que regulan la patente municipal son:

Art. III. 37.- (Sustituido por el Art. 1 de la Ordenanza 0135, R.O. 524, 15-II-2005).- *Plazo para obtener la patente.*- Según el artículo 383 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, la patente deberá obtenerse dentro, de los treinta días siguientes al último día del mes en que se inician actividades; o, dentro de los treinta días siguientes al último día del año.

Art. III. 40.- (Sustituido por el Art. 1 de la Ordenanza 0135, R.O. 524, 15-II-2005).- *Tarifa.*- El impuesto de patente se calculará aplicando a la base imponible, esto es, al monto del capital con el que operen los sujetos pasivos, la siguiente tabla:

Tabla 2.12: ‘Base imponible tarifa’

DESDE	HASTA	SOBRE FRACCIÓN BÁSICA	SOBRE FRACCIÓN EXCEDENTE
0	\$10000	0	1%
\$10000	\$20000	\$100	1,2%
\$20000	\$30000	\$220	1,4%
\$30000	\$40000	\$360	1,6%
\$40000	\$50000	\$520	1,8%
\$50000	En adelante	\$700	2%

Fuente: SRI

El impuesto no será inferior a US \$ 10, ni superior a US \$ 5.000.

³⁸http://www.quitoturismo.gov.ec/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=13&Itemid=103&mosmsg=Est%20E1+intentando+acceder+desde+un+dominio+no+autorizado.+%28www.google.com.ec%29

Art. III. 46.- Con el objeto de cumplir con la ejecución y control del impuesto de patente, se establecen específicamente los siguientes deberes para los sujetos pasivos:

- a) Inscribirse en el Registro de Comerciantes de la Dirección Financiera Tributaria y mantener actualizados sus datos en el mismo;
- b) Las personas naturales o negocios no obligados a llevar contabilidad presentarán su declaración sobre el capital con el que operen;
- c) Llevar libros y registros contables relativos a su actividad económica, de conformidad con las normas pertinentes; y,
- d) Concurrir a la Dirección Financiera Tributaria para absolver las cuestiones tributarias que se les requiera, especialmente cuando los sujetos pasivos no hayan proveído la información pertinente o ésta resultare contradictoria.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad

Regulación del incremento de comerciantes en el Distrito Metropolitano de Quito, con normas y reglas para su funcionamiento.

Impacto medio.

PERMISO DE FUNCIONAMIENTO DEL CUERPO DE BOMBEROS

El permiso de funcionamiento es la autorización que el Cuerpo de Bomberos emite a todo local para su funcionamiento y que se enmarca dentro de la actividad.

Existen varios tipos pero el que se enmarca en la actividad del Hotel Monte Real es: "TIPO B: Aserraderos, lavanderías, centros de acopio, gasolineras, mecánicas, lubricadoras, *hoteles*, moteles, hostales, bares, discotecas, casinos, bodegas de víveres"³⁹.

Con el pago de una parte de la patente (10%) se cubre el servicio que da el cuerpo de bomberos a todos los locales que desarrollan actividades económicas, mediante el cual recomiendan la instalación de equipos contra incendios o las seguridades que debe tener para evitar los mismos. El cumplimiento de estas recomendaciones le da derecho al dueño del negocio a

³⁹ www.bomberosquito.gov.ec/Servicios2.html

reclamar el seguro contra incendio, que es cancelado con todos los pagos de las planillas de energía eléctrica, en caso de que ocurra el flagelo.

Los principales requerimientos para la obtención para la obtención del permiso de funcionamiento son:

- Tener extintores
- Lámparas de emergencias
- Detectores de humos
- Alarmas sonoras
- Señalización de salidas de emergencias
- Instalación eléctrica adecuada
- Plan de contingencia

Estos requerimientos son revisados por un inspector del Cuerpo de Bomberos de Quito, y previo su informe favorable se emite el permiso de funcionamiento.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad

Lineamientos claros de seguridad para la infraestructura de las empresas.

Impacto medio

Falta de cumplimiento de esta normativa impide el ingreso de nuevos competidores.

Impacto medio.

PERMISO SANITARIO

Es un documento emitido por la administración Zonal correspondiente que autoriza el funcionamiento de los siguientes establecimientos o actividades comerciales sujetos al control sanitario por delegación del Ministerio de Salud: mercados, supermercados, micro mercados, tiendas de abarrotes y locales de abastos, consignación de víveres y frutas, vendedores ambulantes y estacionarios, bares- **restaurantes**, boite (grill) restaurante, cafeterías, heladerías, fuente de soda, soda-bar, picantería, fondas, comedores populares y cantinas, escenarios permanentes de espectáculos, plazas de toros, **hoteles**, salas de cine, casinos, salones de billar, salones de juegos electrónicos, clubes

deportivos privados, estudios y coliseos, peluquería y salones de belleza. (Acuerdo ministerial RO N°.58 de abril de 2003).

Este permiso exige principalmente, un personal saludable, para esto se llevan a cabo:

Exámenes de sangre

Exámenes de orina y eses

Exámenes dentales

Estos exámenes se los realiza a todos lo empleados de las empresas en entidades públicas como centros de salud, quienes emiten los respectivos certificados de salud, con este documento y una inspección a las instalaciones se emite el permiso sanitario.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad

Esta normativa da los lineamientos para tener instalaciones higiénicas y un personal saludable que garanticen un servicio de calidad de hoteles y restaurantes.

2.1.2.2.7 CÁMARA PROVINCIAL DE TURISMO DE PICHINCHA (CAPTUR)

“La Cámara de Turismo de Pichincha, CAPTUR, fue creada como una iniciativa de los empresarios privados, mediante la Ley de Cámaras Provinciales de Turismo y de su Federación Nacional, publicada en el Registro Oficial N° 689 de 5 de Mayo de 1995. Sus Estatutos fueron aprobados mediante Acuerdo Ministerial 021 de 18 de julio de 1996.

La Cámara de Turismo de Pichincha es el máximo representante de la actividad turística privada de la provincia y agrupa a todas las empresas pertenecientes a las cinco actividades turísticas reconocidas por la Ley Especial de Desarrollo Turístico y la Ley de Cámaras de Turismo y su Federación Nacional. Esto es:

- a) El servicio de hotelería, hospedaje y afines realizado por establecimientos hoteleros debidamente registrados por el Ministerio de Turismo;
- b) Los servicios de operadores de agencias de viajes, prestados por empresas registradas por el Ministerio de Turismo;

- c) El servicio de transporte aéreo, terrestre, marítimo y fluvial, nacional e internacional, realizados por las empresas debidamente registradas o reconocidas por el Ministerio del ramo,
- d) El servicio de alimentos y bebidas, prestado por los establecimientos registrados por el Ministerio de Turismo; y,
- e) Los demás servicios considerados turísticos por la Ley de Turismo y sus normas reglamentarias de aplicación”.⁴⁰

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad

Capacitación y apoyo a las empresas del sector hotelero

Impacto alto.

Acceso a información y datos del sector turístico, como apoyo para mejorar la gestión.

Impacto medio.

2.1.2.2.8 LEY DE TURISMO

“La ley de turismo tiene por objeto determinar el marco legal que regirá en la promoción, el desarrollo y la regulación del sector turístico; las potestades del Estado y las obligaciones y derechos de los prestadores y de los usuarios.”⁴¹

⁴⁰ www.captur.com/

⁴¹ Ley de Turismo 2002-97 (Suplemento del Registro Oficial 733, 27-XII-2002)

Tabla 2.13: “Artículos de la Ley de Turismo que inciden en las empresas”

ASPECTOS	ARTICULOS	DESCRIPCIÓN
De las actividades turísticas y quienes las ejercen	Art. 5 al art. 12	Se consideran actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las siguientes actividades: a. Alojamiento; b. Servicio de alimentos y bebidas; c. Transportación, cuando se dedica principalmente al turismo; d. Operación, cuando las agencias de viajes provean su propio transporte, esa actividad se considerará parte del agenciamiento; e. Agencia de servicios turísticos y organizadoras de eventos congresos y convenciones; y, f. Casinos
Del Ministerio de Turismo y las categorías	Art. 15 al art. 19	El Ministerio de Turismo es el organismo rector de la actividad turística ecuatoriana, con sede en la ciudad de Quito. El Ministerio de Turismo establecerá privativamente las categorías oficiales para cada actividad vinculada al turismo.
Protección al consumidor de servicios turísticos	Art. 42 al art. 52	Defensa de los derechos del usuario de servicios turísticos en los términos que señala la Constitución Política, la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor y esta Ley.

Fuente: Ley de Turismo

Elaborado por: Adriana López

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad

La ley de turismo da el marco legal que rige las actividades turísticas, para tener igualdad de condiciones entre los competidores de la industria.

Impacto alto.

2.1.3 FACTORES SOCIO-CULTURALES

2.1.3.1 FESTIVIDADES EN ECUADOR

Ecuador es un país con un sinnúmero de fechas festivas, que inciden en varios días de descanso o vacación para todo del país.

Tabla 2.14: “Festividades en Ecuador”

FECHA	CELEBRACIÓN	DESCRIPCION
01 de enero	Año Nuevo	El día más dormido en todo el país
Febrero - marzo	Carnaval	Juegos especialmente con agua, espuma de carnaval, entre otros
01 de mayo	Día del Trabajador	Paradas de trabajadores, organizadas de los sindicatos en todas las ciudades grandes, sobre todo en Quito y Guayaquil.
24 de mayo	Batalla de Pichincha	La victoria dramática sobre los españoles se celebra sobre todo en Quito. 10 de agosto: Primer Grito de la Independencia
09 de octubre	Independencia de Guayaquil	Gran fiesta en Guayaquil, el resto del país sigue las celebraciones en la televisión.
02 de noviembre	Día de los Difuntos	Reuniones de familia en todos los cementerios del país. El día de los muertos, los familiares limpian las tumbas y las decoran con flores.
03 de noviembre	Independencia de Cuenca	Desfiles en las calles de Cuenca
06 de diciembre	Fundación de Quito	Desfiles, bailes corridas de toros, comida típica, en fin la mejor fiesta del país
25 de diciembre	Navidad	Conmemoración del nacimiento del niño Jesús.
31 de diciembre	Año viejo	Elaboración de monigotes representando el año que se va

Fuente: http://www.exploringecuador.com/espanol/ecuador_festividades_fiestas.htm

Elaborado por: Adriana López

En la tabla 2.14, se resumen todas estas fechas, mismas que son aprovechadas por las familias ecuatorianas para viajar especialmente a la costa y oriente del país, dejando las principales ciudades como Quito, Guayaquil y Cuenca desoladas, generando pérdidas para las empresas en estas localidades.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Amenaza

Disminución de afluencia turística a ciudades como Quito, Guayaquil y Cuenca, en fechas festivas.

Impacto medio.

2.1.3.2 IDIOSINCRASIA DE LAS PERSONAS

Los ecuatorianos, estamos acostumbrados, a adquirir los productos o servicios al más bajo precio, sin importar su calidad, esto se debe principalmente a la escasez de recursos y la falta de cultura de la gente.

Es por eso que el sector hotelero, se ve obligado, a realizar un gran esfuerzo, con el fin de incentivar la adquisición de un servicio de buena calidad.

En los últimos años, se ha visto un cambio en los hábitos de compra a un cuando es un porcentaje insignificante, es por eso que el sector hotelero se ve obligado a incentivar la adquisición de artículos de calidad.

CONNOTACION GERENCIAL

Amenaza

Los ecuatorianos buscan productos y servicios de precios bajos, sin importar la calidad.

Impacto medio.

2.1.3.3 COSTUMBRES

En la actualidad las costumbres han ido evolucionando, antes las personas preferían visitar a sus familiares o amigos a fin de alojarse en su casa, y evitar así los gastos por alimentación y hospedaje. Ahora no importa mucho si tienen conocidos en las diferentes partes de la ciudad o no, lo que la gente quiere es aprovechar los días festivos y vacaciones para conocer nuevos lugares, descansar, alejarse del ruido y del smoke y compartir con la familia.

Los viajes en general se realizan en días festivos y vacaciones con el propósito de conocer nuevos lugares, descansar, alejarse de las ciudades y compartir con la familia.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad

La evolución que se ha venido dando durante los últimos años en la mentalidad de las personas, ha implicado que las tradiciones y las culturas ya no sean tan incidentes en el comportamiento de compra de las personas.

2.1.4 FACTORES DEMOGRÁFICOS

2.1.4.1 POBLACIÓN

La población del Ecuador asciende a 13.969.249 habitantes en abril del 2009, distribuidos en gran porcentaje en la ciudad de Quito con un total de 2.200.000 de habitantes provenientes de todas las regiones del Ecuador.

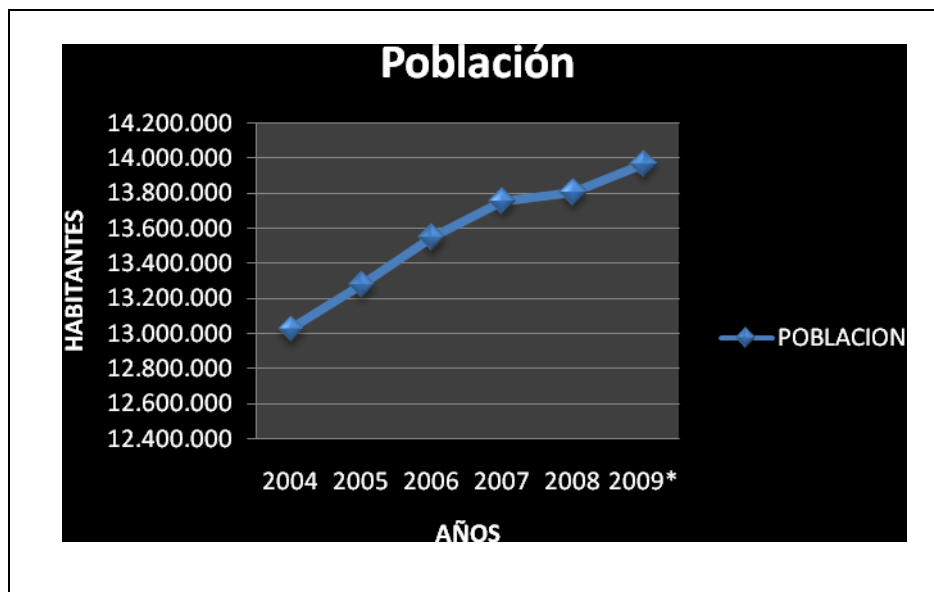
El crecimiento de la población en el Ecuador se observa en la tabla 2.15 y el gráfico 2.7:

Tabla 2.15: “Población en Ecuador 2004-2009”

AÑO	POBLACIÓN
2004	13.026.891
2005	13.278.359
2006	13.547.510
2007	13.755.680
2008	13.805.095
2009*	13.968.249
*Al mes de abril	

Fuente: INEC

Elaborado por: Adriana López

Gráfico 2.7: “Población en Ecuador 2004-2009”

Fuente: INEC

Elaborado por: Adriana López

El crecimiento es en promedio del 2% anual, una cifra alentadora, ya que cada vez tenemos un mercado más grande en el cual se realizan las transacciones.

En cuanto a la población por área geográfica, como se observa en la tabla 2.16, el crecimiento de la población en el área urbana es mayor que la rural. Para el año 2010 la población rural se estima un 31,20% y la urbana es 68,80% de la población total.

Tabla 2.16: Estimación de la Población por Área 2000 - 2025

AÑO	TOTAL	URBANA	RURAL
2001	12'156.608	7'431.355	4'725.253
2005	13'798.000	9'093.000	4'705.000
2010	14'899.000	10'250.000	4'649.000
2015	15'936.000	11'028.000	4'908.000
2020	16'904.000	11'765.000	5'139.000
2025	17'792.000	12'454.000	5'338.000

Fuente: INEC, VI Censo de Población y V de Vivienda 2001

CONNOTACION GERENCIAL:**Oportunidad**

Alto crecimiento urbano crea mayor demanda de servicios hoteleros.

Impacto medio.

2.1.5 FACTORES TECNOLÓGICOS

2.1.5.1 MAQUINARIA

La maquinaria disponible en el mercado para hoteles y restaurantes son muy variados, las más modernas que se están usando en el medio son:

CARPET KLINER 3030



“La principal causa del desgaste de las alfombras es la abrasión por suciedad que se acumula profundamente entre las fibras.

Las aspiradoras convencionales no llegan a la trama de la alfombra para remover las partículas de suciedad incrustadas en los mechones.

Esta exclusiva máquina barre, abre los mechones apelmazados y aspira de una sola pasada la alfombra más sucia y transitada. Irreemplazable como paso previo al lavado de las alfombras. Ideal para edificios donde no es suficiente el aspirado diario y se requiere de una limpieza profunda periódica”⁴².

Esta maquinaria es distribuida por Caremil S.A. es una empresa ubicada en Montevideo – Uruguay, y distribuyen maquinaria de limpieza a todo el mundo con precios muy competitivos.

LAVADORAS DE ALFOMBRAS FLOOR KLINER PRO

“Su extraordinario rendimiento y robustez se explican fácilmente. Gracias a la caja reductora planetaria con engranajes de acero, el motor queda centrado sobre el cepillo. Esto da mayor estabilidad en el uso y mayor presión de trabajo para hacer fáciles las tareas difíciles. Y una larga vida



útil, sin necesidad de mantenimiento. Tiene una amplia variedad de discos de fibra y cepillos para lustrar, lavar pisos y alfombras, rasquetear, virutear y vitrificar.”⁴³

⁴² http://www.cameril.com/Maquinaria_Limpieza

⁴³ http://www.cameril.com/Maquinaria_Limpieza

Esta maquinaria es distribuida por Caremil S.A. es una empresa ubicada en Montevideo – Uruguay, y distribuyen maquinaria de limpieza a todo el mundo con precios muy competitivos.

LAVADORA INDUSTRIAL LC



“Lavadora industrial de alta velocidad con Programador electrónico o microprocesador. Capacidades 6, 8, 14, 18, 20, 26, 32, 47,60 Kg. Modelos

PI programables mediante PC con "kit de Programación". Función "Cool Down" para la ropa delicada. Preparadas para la posibilidad de dosificación líquida. Alto rendimiento y fiabilidad

Primer es una marca puntera en la fabricación de Lavadoras para Hotel y de otras soluciones de maquinaria para lavandería industrial.

La firma se destaca por tener un equipo altamente especializado en Lavadoras para Hotel que permiten ofrecer las mejores soluciones para cada proyecto.

Para Primer la calidad de sus productos como Lavadoras para Hotel es primordial. Así su sello de Certificación ISO garantiza que sus soluciones són de calidad.”⁴⁴

Esta lavadora es fabricada por la empresa española Primer, y distribuyen a nivel mundial.

SECADORA INDUSTRIAL DR80

“CARACTERÍSTICAS

- Corriente de aire energéticamente eficaz
- Diámetro amplio de la puerta en acero inoxidable: carga y descarga fácil
- Tambor de acero galvanizado: máxima calidad
- Fácil mantenimiento
- Disponible en versión monedero
- Opción: C.A.R.E. = Combustion Auto Response



⁴⁴ <http://www.primer.es/Lavadoras/Lavadoras-para-Hotel.htm>

Equipped (Equipado auto-respuesta Combustión)

- Previene rápidamente el fuego en la ropa, causado por una combustión espontánea o por un mal uso del usuario, supervisando constantemente la temperatura en el tambor
- En caso de una temperatura excesiva, la ropa se rocía con agua⁴⁵

Esta secadora es distribuida por IPSO, tiene un distribuidor directo para Ecuador contactándose con el Sr. Gonzalo Guerra M. en Ugarte Y Saravia N26-150 y Humberto Albornoz Quito- Ecuador.

PLANCHADORA UD13F126



“Aplicaciones las planchadoras de rodillo calentado son seleccionadas por lavanderías de volumen pequeño a medio que ponen énfasis en la obtención de un acabado de alta calidad y que desean equipo que es económico y fácil de usar.

Ejemplos: Moteles, hosterías, hoteles, hogares de ancianos, lavanderías

industriales, hospitales y limpiadores profesionales.

Planchadora de rodillo calentado UD13F126 de 13" Las características incluyen:

Anchura de acabado de 126"

Velocidades de planchado ajustables

No se requiere cera

No se requiere lubricación

1 año de garantía limitada en las piezas que no se desgastan⁴⁶

Esta planchadora está disponible en la empresa Unimac, y tiene distribuidor directo en Quito – Ecuador por UniMac On-premises Samalpa Cia Ltd Isla Santa Fe 218.

⁴⁵ <http://www.ipso.be>

⁴⁶ http://www.unimac.com/intl/es/products/prod_details.asp?Model=UD13F126&Series=irud

COCINA INDUSTRIAL

MODELO MULTIPLE-E

“Estufa MULTIPLE eléctrica, con ella se puede cocinar, freír, gratinar, asar y hornear; es la solución TOTAL para restauranteros con servicio "a la carta" y para preparadores profesionales de alimentos en general.



CARACTERÍSTICAS:

- 4 resistencias.
- Asador (área útil) 0.29 m frente, 0.53 m fondo.
- Plancha (área útil) 0.50 m frente, 0.57 m fondo.
- Freidor 3 lt. capacidad.
- Gratinador 0.51 m frente.
- Horno grande (medidas interiores) 0.66 m frente, 0.58 m fondo, 0.43 m alto.
- Frente, costados y charolas en acero inoxidable.
- Patas tubulares.
- Peso: 232 kg.⁴⁷

Esta cocina es distribuida por una empresa mexicana llamada Coriat-Sobrinox, tiene disponibilidad de entregar sus productos a toda Latinoamérica.

REFRIGERADOR



“El refrigerador RVS-120-C ha sido diseñado para mantener la temperatura entre los 0° C y 5° C, evitando la proliferación de gérmenes en los comestibles. Gracias a su puerta de cristal, es posible la libre observación de los alimentos desde el exterior, evitando aperturas constantes y pérdidas

innecesarias de temperatura.

CARACTERÍSTICAS

- Frente y Costados en acero inoxidable

⁴⁷ <http://www.coriat.com.mx/catalogo/MULTIPLE-E>

- 20' cúbicos de capacidad
- Sistema de enfriamiento por aire forzado
- Puerta de cristal
- parrillas plastificadas
- Compresor de 1/3 de C.F.
- Refrigerante ecológico”⁴⁸

Este refrigerador es distribuido por una empresa mexicana llamada Coriat-Sobrinox, tiene disponibilidad de entregar sus productos a toda Latinoamérica.

2.1.5.2 SOFTWARE

En la actualidad existe gran variedad de programas para el manejo de hoteles, pero la más llamativa por sus múltiples funciones es:

Software de gestión hotel de Grandi y Asociados

“Control total de su establecimiento; supervisión de recursos a través de su interface de gestión, facturación de habitaciones en todas las modalidades posibles, tarifador telefónico, manejo de reservas y delegaciones, historial de clientes con la posibilidad de anexar un módulo de gestión gastronómica (restaurant), para que no quede área sin administrar en su hotel.

Fideliza a la clientela a través de la excelencia en la prestación de servicios y gestión de recursos, brindando respuestas al momento; usted sabe que sólo los clientes satisfechos regresan. Y la única forma de generar eficiencia y control simultáneamente, es utilizando un software de administración de calidad”.⁴⁹

Este software es desarrollado por Datahouse Company, una empresa de soluciones empresariales ubicada en Buenos Aires, Argentina y tienen disponibilidad de enviar el programa a cualquier parte del mundo.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad

La tecnología se encuentra al alcance de las empresas.

⁴⁸ <http://www.coriat.com.mx/catalogo/RVS-120-C>

⁴⁹ <http://www.datahousecompany.com.ar/hotelaria.html>

Impacto medio.

2.2 MICRO ENTORNO

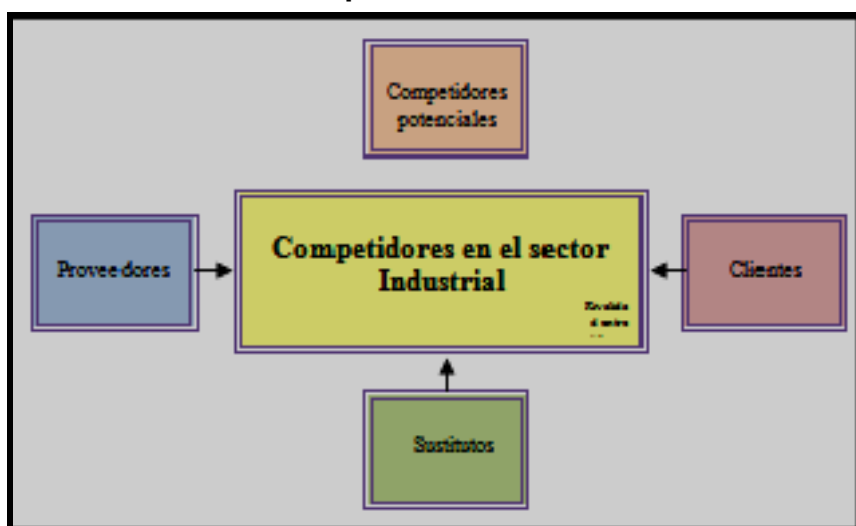
“Los factores micro, llamados así porque afectan a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos”.⁵⁰

El Micro entorno se estudiará a través de la herramienta denominada “Las cinco fuerzas de Porter”.

El poder colectivo de las cinco fuerzas determina la capacidad de beneficio de un sector. Éste puede ser intenso en algunos sectores donde la rentabilidad que la empresa reciba sobre la inversión no sea muy grande y suave en otros sectores donde existen rentabilidades elevadas. El fin de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor. Las cinco fuerzas son:

1. Proveedores
2. Clientes
3. Competidores en el sector industrial
4. Competidores potenciales
5. Sustitutos

Gráfico 2.8: “Fuerzas que controlan un sector industrial.”



Fuente: Ventaja Competitiva, Michael Porter

⁵⁰ <http://www.mitecnologico.com/Main/MicroambienteOFactoresControlablesEmpresa>

2.2.1 PROVEEDORES

“Los proveedores son los abastecedores específicos de la empresa, tanto de información y financiamiento, como de la materia prima o servicios que la empresa necesita para operar.”⁵¹

Los principales proveedores con que cuenta el Hotel Monte Real se pueden observar en la tabla 2.17:

Tabla 2.17: “Proveedores Hotel Monte Real”

PROVEEDOR	PRODUCTO / SERVICIO	DIRECCION
Jabonería Dannubist	Jabón de 10 gramos	Los Libertadores Andrés Segurola S10-30
Su Mueble Ideal	Camas, sillas, veladores	Av. América N27-10 y Selva Alegre
Unilimpio	Papel higiénico elite	Nopales N62-02 y Av. De los Helechos
Confecciones Sunflowers	Edredones, cobijas y sábanas	Imbabura 1537 y Olmedo
TVCable s.a.	Servicio de televisión por cable	Francisco Gómez 169 y Gonzalo Díaz de Pineda
Aromflor	Ambiental, desinfectante, cloro, limpia vidrios, detergente, shampoo, escobas, trapeadores, papel	Los Ríos 900 y pasaje Oña
Mega Sur	Vinos, cigarrillos, chicles, caramelos	Av. Tnte Hugo Ortiz s/n y Ayapamba
Instalbomba	Mantenimiento tuberías, baños y bomba de agua	Venezuela N11-99 y Carchi
Alfombras San Andrés	Lavado de alfombras y cortinas	Av. Amazonas 5463 y Juan de Ascaray
Konfortee	Colchones	Panamericana Sur km. 12
Megamaxi	Carnes, vegetales, harina, condimentos, entre otros	Centro Comercial El Recreo

Fuente: Hotel Monte Real

Elaborado por: Adriana López

Para el análisis de las oportunidades y amenazas en proveedores se elaboró una encuesta.

⁵¹ <http://www.itescham.com/Syllabus/Doctos/r1264.DOC>

Formato de la encuesta

ENCUESTA

OBJETIVO GENERAL.- Determinar relación comercial con los proveedores del Hotel Monte Real

FECHA:



INSTRUCCIONES:

1. Lea detenidamente y responda con sinceridad
2. La información recolectada será confidencial
3. Señale con una X en el lugar indicado

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre proveedor:.....

1. ¿Cuánto tiempo mantiene relaciones comerciales con el Hotel Monte Real?

- Menos de un mes
- Entre 1 y 6 meses
- Entre 1 y 3 años
- Más de 3 años

2. ¿Cuál es la forma de pago del Hotel Monte Real?

3. Su empresa otorga crédito

Si No

4. ¿Qué tipo de crédito otorga?

5. ¿Considera un buen pagador al Hotel Monte Real?

Si No

6. ¿Qué plazo utiliza el Hotel Monte Real?

7. ¿Ha existido retraso en el pago por parte del Hotel Monte Real?

Si ¿Cuánto tiempo?..... No

8. ¿Con que frecuencia el Hotel Monte Real solicita sus productos o servicios?

- Una vez por semana
- Una vez al mes
- Cada seis meses
- Más de seis meses

9. ¿Considera que proceso de compra del hotel es adecuado?

Si No

10. ¿Tiene garantía sus productos o servicios?

Tabulación de las encuestas

Las empresas encuestadas fueron 8, y son las siguientes:

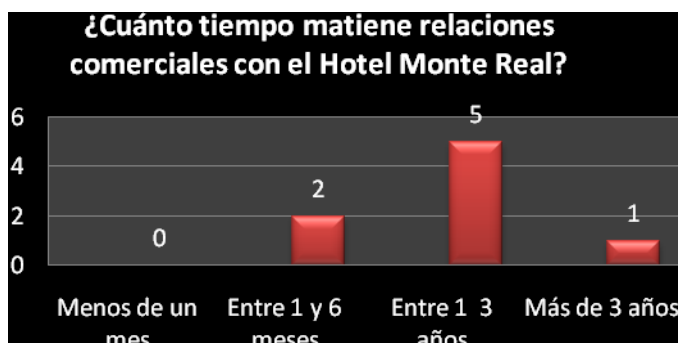
- 1) Konfortee
- 2) Instalbomba
- 3) Mega Sur
- 4) Jabonería Danubis
- 5) Unilimpio
- 6) Confecciones Sunflowers
- 7) Aromflor
- 8) Su Mueble Ideal

La información obtenida de las empresas encuestadas es la siguiente:

PREGUNTA 1

¿Cuánto tiempo mantiene relaciones comerciales con el Hotel Monte Real?

Menos de un mes	0
Entre 1 y 6 meses	2
Entre 1 3 años	5
Más de 3 años	1



El 63% de los proveedores tienen relaciones comerciales con el hotel entre uno y tres años, un 25% mantienen relaciones comerciales entre uno y seis meses y un 11% por más de tres años. Las relaciones comerciales con los proveedores son estables y en su mayoría han durado más de y un año.

PREGUNTA 2

¿Cuál es la forma de pago del Hotel Monte Real?

EFFECTIVO	7
CREDITO	1



La forma de pago del hotel es un 87% en efectivo y tan solo un 13% a través de crédito.

PREGUNTA 3

¿Su empresa otorga crédito?

SI	7
NO	1



El 88% de proveedores encuestados otorgan crédito, mientras un 12% no lo hace.

PREGUNTA 4

¿Qué tipo de crédito?

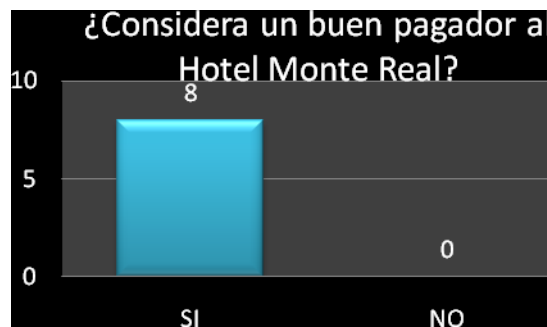
1 MES	4
2 A 3 MESES	2
4 A 6 MESES	1
NINGUNO	1



El 50% de las empresas encuestadas dan crédito a un mes, el 25% dan crédito de 2 a 3 meses, el 12,5% dan crédito de 4 a 6 meses y un 12,5% no otorgan ningún tipo de crédito.

PREGUNTA 5

¿Considera un buen pagador al Hotel Monte Real?



Todas las empresas entrevistadas dijeron que el Hotel Monte Real es un buen pagador.

PREGUNTA 6

¿Qué plazo utiliza el Hotel Monte Real?

NINGUNO	7
HASTA 15 DÍAS	1

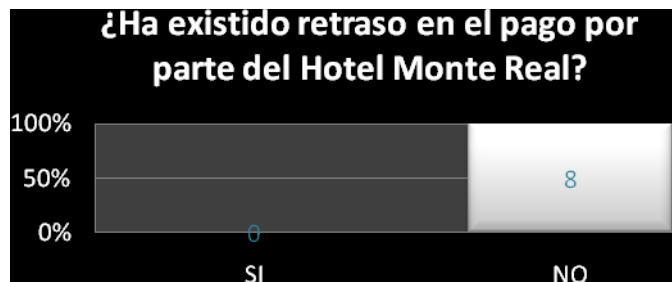


El 87% de encuestados expusieron que el Hotel no ha utilizado ningún tipo de crédito, mientras un 13% indicó que ha utilizado crédito de 15 días.

PREGUNTA 7

¿Ha existido retraso en el pago por parte del Hotel Monte Real?

SI	0
NO	8



El 100% de entrevistados dijeron que el hotel no ha tenido retraso en sus pagos.

PREGUNTA 8

¿Con qué frecuencia el Hotel Monte Real solicita sus productos o servicios?

Una vez por semana	2
Una vez al mes	2
Cada seis meses	3
Más de seis meses	1



El 38% de encuestados dijeron que el hotel solicita sus productos o servicios cada seis meses, un 25% dijo que solicita productos o servicios una vez al mes, un 25% dio que pide productos o servicios una vez a la semana y un 12% dijo que los solicita a más de seis meses.

PREGUNTA 9

¿Considera que el proceso de compra del hotel es adecuado?

SI	5
NO	3



El 62% de encuestados considera que el proceso de compra es adecuado y un 38% lo considera inadecuado.

PREGUNTA 10

¿Tienen garantía sus productos o servicios?

SI	8
NO	0



El 100% de los productos y servicios adquiridos por el Hotel Monte Real tienen garantía.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad

Los proveedores otorgan créditos para el pago.

Los productos y servicios que ofrecen los proveedores cuentan con garantía.

Los proveedores mantienen relación estable con el Hotel, en su mayoría de uno a tres años.

Fortalezas

El Hotel Monte Real cuenta con un proceso de compra adecuado

Amenaza

El poder de negociación está en los proveedores, ya que al poseer un solo proveedor por producto o servicio la empresa limita su poder de contratación.

Los proveedores no están acostumbrados a otorgar crédito a la empresa, al empezar a hacerlo podrían desconfiar del motivo de cambio en el pago.

La mayoría de proveedores sólo dan un mes de crédito.

Debilidad

No hace uso de los plazos de pago que ofrecen sus proveedores.

Sólo realiza pagos en efectivo, reduciendo el efectivo en la empresa.

2.2.2 CLIENTES

Este grupo constituye la razón de ser de toda organización, un cliente es la persona o institución que accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera como reconocimiento y paga por el bien y/o servicio recibido.

2.2.2.1 CLIENTES ACTUALES

Los clientes en el Hotel Monte Real no repiten su estadía con mucha frecuencia, ya que sus principales motivos de viaje son por negocios, paseos o emergencias médicas, estas actividades se las hacen sólo una o dos veces al año.

El Hotel Monte Real tiene un promedio de 2.400 clientes al año, que principalmente son clientes particulares, se tiene muy poca afluencia por parte de clientes empresariales, el registro de los clientes lo hacen a una sola persona por cada grupo, es por esto que en la lista de los clientes aparecerán mayoritariamente hombres.

En la tabla 2.18 se hace referencia a los principales clientes del Hotel Monte Real, considerados así por haber repetido su estadía en las instalaciones al menos en dos ocasiones en un mes o han permanecido largo tiempo, es decir más de una semana.

Tabla 2.18 : Clientes actuales Hotel Monte Real

NOMBRE	PROCEDENCIA	PROFESIÓN
Alejandro Ospina	Colombia	Comerciante
Angel Calvo	Loja	Empleado
Carlos Cevallos	Quito	Estudiante
Carlos Espinoza	Cotopaxi	Empleado
Cristian Escobar	Pichincha	Empleado
Cristian Gonzalez	Quito	Estudiante
Cristian Mestanza	Bolivar	Militar
Cristian Samaniego	Sto. Domingo	Estudiante
Danny Martínez	Quito	Estudiante
Edwin García	Quito	Militar
Esteban Cherrez	Quito	Empleado
Fernando Heredia	Quito	Empleado
Fernando Paucar	Quito	Empleado
Henry Melo	Peru	Empleado
Jaime Vinueza	Mejía	Estudiante
Jairo Erazo	Orellana	Estudiante
Jairo Rosero	Esmeraldas	Transportista
Jhon de la Cruz	Quito	Empleado
Jorge Ramos	Quito	Empleado
Jose Paucar	Ambato	Empleado
Juan Quezada	Loja	Empleado
Kingsley Edion	Nigeria	Empleado
Luis Limaico	Azuay	Ingeniero
Luis Tuitice	Cotopaxi	Empleado
Manuel Ramirez	Loja	Comerciante
Marcelo Falconí	Latacunga	Empleado
Marco Romero	Quito	Empleado
Maribel Barriga	Quito	Empleado
Miguel Cedeño	Esmeraldas	Empleado
Milton Vergara	Quito	Militar
Nathaly de la Cruz	Quito	Estudiante
Olabanji Taiwo	Nigeria	Empleado
Ovidio Pastrana	Ibarra	Militar
Rafael Loor	Guayas	Estudiante
Ramiro Tupiza	Quito	Empleado
Raul Trejo	Quito	Estudiante
Ruben Alcivar	Quito	Empleado
Sixto Rogel	Huaquillas	Empleado
Wilson Tola	Quito	Comerciante

Fuente: Hotel Monte Real

Elaborado por: Adriana López

A fin de determinar el grado de satisfacción que tienen los clientes y analizar los factores del éxito, se aplicará una encuesta.

Calculo del tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N * Z^2 P * Q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

N = 2400

Z = 1,96 Nivel de confianza del 95%

P = 90%

Q = 10%

e = 5%

$$n = \frac{(2400) * (1,96)^2 * (0,9) * (0,1)}{(0,05)^2 * (2400 - 1) + (1,96)^2 * (0,9) * (0,1)}$$

$$n = \frac{829,7856}{5,9975 + 0,345744}$$

$$n = 130,81 \approx 131$$

El tamaño de la muestra será de 131 clientes, quienes serán representativos frente al universo de estudio.

6. ¿Ha recomendado o recomendaría al Hotel Monte Real?

Si No

7. ¿Utilizaría los servicios del Hotel otra vez?

Si No

8. ¿Ha tenido algún problema al usar este servicio?

Si ¿Cuál?..... No

9. ¿Cómo obtuvo información acerca del hotel Monte Real?

- Referencia de un amigo
- Volante
- Ninguno
- Otro.....

10. ¿Cuál ha sido el motivo de su estancia en el Hotel?

- Turismo
- Trabajo
- Ocio
- Otro ¿cuál? _____

11. ¿Cuál o cuáles fueron los factores determinantes para la elección de este Hotel?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Tabulación de las encuestas

PREGUNTA 1

¿Se encuentra satisfecho con el servicio del Hotel Monte Real?

SI	109
NO	22



El 83% de los clientes se encuentran satisfechos con el servicio que presta el Hotel Monte Real, pero existe un 17% que están inconformes con el mismo.

PREGUNTA 2

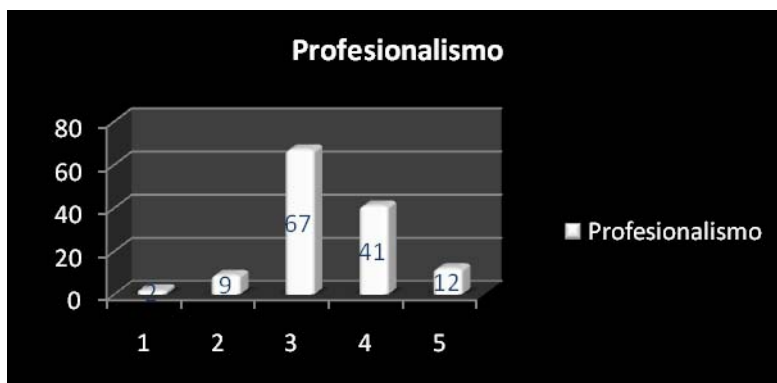
Valoración de atributos del Hotel Monte Real

Para el análisis de esta pregunta se valorará de la siguiente manera las respuestas de los encuestados:

- 1 = Pésimo
- 2 = Malo
- 3 = Regular
- 4 = Bueno
- 5 = Excelente

2.1 PROFESIONALISMO

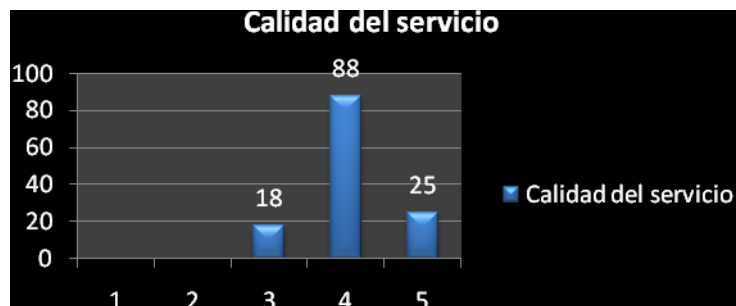
	1	2	3	4	5
Profesionalismo	2	9	67	41	12



De los 131 encuestados, el 51,15% considera que el profesionalismo del personal del hotel es regular, un 31,3% considera el profesionalismo es bueno, un 9,16% lo considera excelente y un 6,9% lo considera malo. Se puede observar que un poco más de la mitad consideran que el profesionalismo del personal del hotel es regular.

2.2 CALIDAD DEL SERVICIO

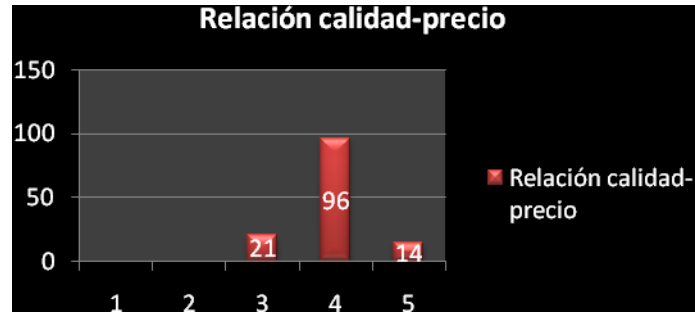
	1	2	3	4	5
Calidad del servicio	-	-	18	88	25



La mayoría de encuestados (67,18%) considera que el hotel presta un buen servicio

2.3 RELACIÓN CALIDAD-PRECIO

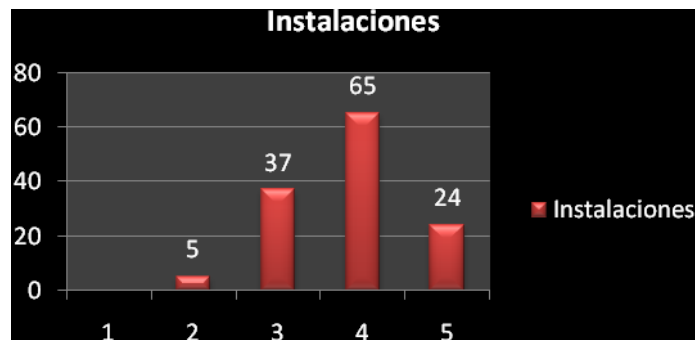
	1	2	3	4	5
Relación calidad-precio	-	-	21	96	14



Un 83,97% de los clientes considera que la calidad del servicio con respecto al precio está entre buena y excelente.

2.4 INSTALACIONES

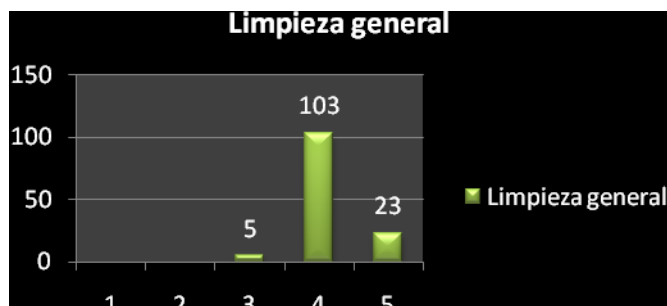
	1	2	3	4	5
Instalaciones	-	5	37	65	24



Un 49,62% opinan que las instalaciones son buenas, un 28,24% las consideran regulares, un 18,32% las consideran excelentes y un 4% las considera malas.

2.5 LIMPIEZA GENERAL

	1	2	3	4	5
Limpieza general	-	-	5	103	23



Un 78,63% opina que la limpieza general es buena, un 17,56% lo considera excelente y un 4% regular.

PREGUNTA 3

¿Por qué ha elegido este hotel?

PRECIO	54
UBICACIÓN	43
INSTALACIONES	22
REPUTACIÓN	10
OTRO	2

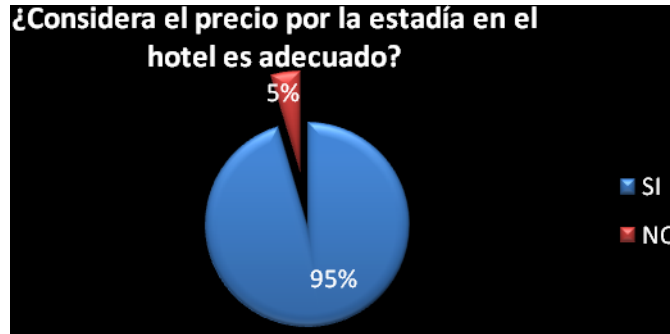


La mayoría de personas han elegido el hotel por su precio (41,22%), en segundo lugar está el factor ubicación con un 32,82%, luego es por las instalaciones 16,79% y por reputación un 7,63%.

PREGUNTA 4

Considera el precio por la estadía en el hotel es adecuado

SI	125
NO	6



El 95% considera que el precio por la estadía es adecuado.

PREGUNTA 5

¿Qué tiempo lleva utilizando el servicio de hospedaje en esta empresa?

PRIMERA VEZ	64
MENOS DE UN MES	22
ENTRE 1 Y 6 MESES	24
ENTRE 1 Y 3 AÑOS	11
MÁS DE TRES AÑOS	10



Un 49% de los encuestado visitaron el hotel por primera vez, menos de un mes un 17%, un 18% entre uno y seis meses y entre 1 a 3 años un 16%. Como se puede ver la mayoría de personas han utilizado las instalaciones por primera vez.

PREGUNTA 6

¿Ha recomendado o recomendaría al Hotel Monte Real?

SI	102
NO	29



Un 77,86% ha recomendado o le gustaría recomendar al Hotel, mientras un 22,14% no lo haría. Se indica que la mayor parte de los encuestados recomendaría al Hotel.

PREGUNTA 7

¿Utilizaría los servicios del Hotel otra vez?

SI	122
NO	9

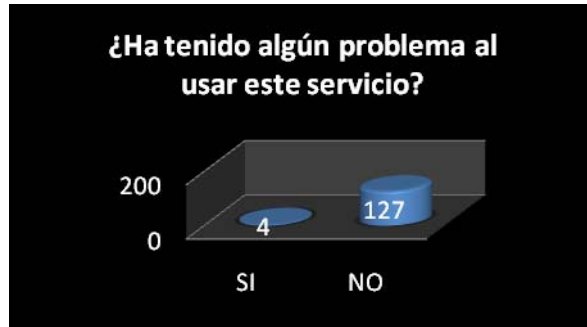


El 93% de clientes volverían a utilizarlos servicios y un 7% no lo haría. Un porcentaje bastante altos se encuentra satisfecho con los servicios del hotel.

PREGUNTA 8

¿Ha tenido algún problema al usar este servicio?

SI	4
NO	127

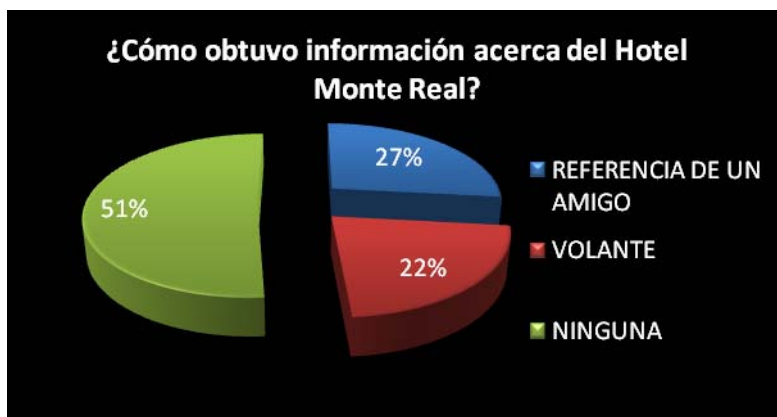


El 96,95% de personas no han tenido problemas en el uso del servicio, el 3,05% ha tenido pequeños inconvenientes con respecto al servicio.

PREGUNTA 9

¿Cómo obtuvo información acerca del Hotel Monte Real?

REFERENCIA DE UN AMIGO	35
VOLANTE	29
NINGUNA	67



No existe publicidad del hotel, la mayoría de clientes un 51% no ha tenido ninguna referencia.

PREGUNTA 10

¿Cuál ha sido el motivo de su estancia en el hotel?

TURISMO	37
TRABAJO	29
OCIO	44
OTRO	21



El motivo principal de la estancia en el hotel ha sido ocio o vacaciones con un 34%, turismo con 28%, trabajo con un 22% y otros motivos un 16% causada especialmente por fiestas familiares y emergencias médicas.

PREGUNTA 11

¿Cuál o cuáles fueron los factores determinantes para la elección de este Hotel?

Esta pregunta es abierta para que sean los clientes quienes identifiquen los factores del éxito de las empresas hoteleras. Los resultados fueron muy variados pero se los puede agrupar en las siguientes categorías, identificando el factor más preponderante de acuerdo al orden numérico:

Nº	FACTOR	Nº PERSONAS
1	Precio	97
2	Decoración y mobiliario	34
3	Instalaciones	33
4	Personal calificado	28
5	Variedad de servicios	21
6	Disponibilidad de habitaciones	19
7	Ubicación	13

CONNOTACION GERENCIAL

Oportunidad

- Alta satisfacción del cliente en cuanto a servicio e instalaciones.
- Los clientes consideran que el Hotel tiene una buena ubicación.
- Los clientes recomiendan el Hotel a sus familiares y amigos.
- Los clientes estarían dispuestos a repetir su estadía en el Hotel.
- Los clientes no han tenido inconvenientes en el uso del servicio en el Hotel.
- El principal motivo de hospedaje de los clientes es el turismo y vacaciones.

Amenaza

- Percepción por parte de los clientes de falta de profesionalismo en el personal del Hotel.
- La mayoría de clientes han utilizado el servicio sólo por una vez.

Debilidad

- Falta de publicidad, la mayoría de las personas no han recibido ningún tipo de información de la empresa.

2.2.2.2 CLIENTES POTENCIALES

Los clientes potenciales para el Hotel Monte Real está determinado por las personas de clase media, que les gusta viajar o tienen motivo de trabajo para hacerlo a la ciudad de Quito.

Para estudiar los clientes potenciales se realizará una encuesta, para analizar las necesidades y requerimientos.

Calculo del tamaño de la muestra:

Para el calcular la muestra se tomará como dato de población la entrada de ecuatorianos a Quito, misma que se muestra en la tabla 2.19.

Tabla 2.19: Salidas y entradas de viajeros ecuatorianos y extranjeros por la Provincia de Pichincha 2008

	Entradas	Salidas
Ecuatorianos	343.035	347.391
Extranjeros	428.845	402.926

Fuente: www.ceplaes.org

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

N = 343.035

Z = 1,96 Nivel de confianza del 95%

P = 90%

Q = 10%

e = 5%

$$n = \frac{(343.035) * (1,96)^2 * (0,9) * (0,1)}{(0,05)^2 * (343.035 - 1) + (1,96)^2 * (0,9) * (0,1)}$$

$$n = \frac{118.602,293}{857,585 + 0,345744}$$

$$n = 138,24 \approx 139$$

El tamaño de la muestra será de 139 clientes potenciales, quienes serán representativos frente al universo de estudio.

Formato de la encuesta**HOTEL MONTE REAL**

OBJETIVO GENERAL.- Determinar el grado de aceptación del Hotel Monte Real, por parte de sus clientes potenciales.

FECHA:.....

INSTRUCCIONES:

1. Lea detenidamente y responda con sinceridad
2. La información recolectada será confidencial
3. Señale con una X en el lugar indicado

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Género: **M** **F**

Edad:..... años

- Ocupación:**
- Estudiante
 - Ama de casa
 - Dependencia
Con negocio propio
 - Consultor
 - Jubilado
 - Sin ocupación

1. ¿Conoce usted el Hotel Monte Real?

Si No

2. ¿Conoce alguna de estas empresas que brinden servicio de hospedaje en el sector de Santa Anita?

- Hotel Blue
- Hotel Frank Internacional
- Hotel Geminis
- Hotel Manhattan
- Hotel Los Alpes
- No recuerda

3. ¿Cómo le parecen a usted el servicio que hotel que conoce en la localidad presta?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

4. Considera que el precio para acceder al hotel que conoce en esta localidad es:

- Accesible
 Poco accesible
 Costoso

5. ¿Sabe usted de algún tipo de promoción que brinde esta empresa?

- Si ¿Cuál?..... No

6. Coloque en grado de importancia las características que usted consideraría para hospedarse en un hotel. (Siendo 1 el de mayor importancia y 5 el de menor importancia)

Precio _____
Servicios adicionales _____
Instalaciones _____
Ubicación _____
Personal calificado _____

7. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por estadía de una noche en un hotel?

- \$6-\$8
 \$9-\$12
 Más de \$13

8. Seleccione los medios publicitarios por los cuales usted se ha informado acerca de hoteles

- Radio
 Prensa escrita
 Televisión
 Internet
 Ningún medio publicitario

9. ¿Entre que rango se encuentran sus ingresos?

- \$50 - \$300
 \$301 - \$600
 \$601 - \$1000
 Más de \$1000

Tabulación de las encuestas

PREGUNTA 1

¿Conoce usted el Hotel Monte Real?

SI	13
NO	126

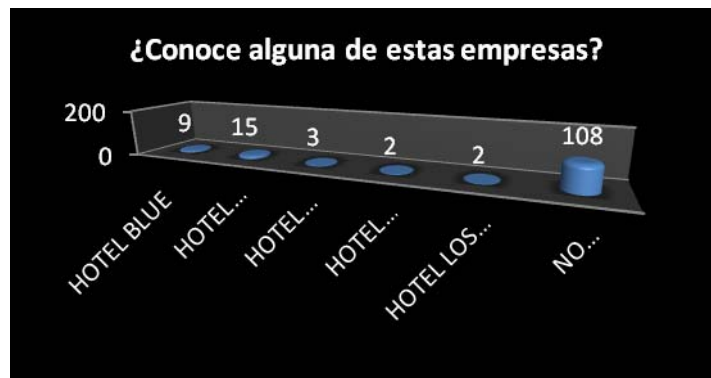


El 91% de los encuestados no conoce el Hotel Monte Real y solo un 9% lo conoce.

PREGUNTA 2

¿Conoce alguna de estas empresas que brinden servicio de hospedaje en el sector de Santa Anita?

HOTEL BLUE	9
HOTEL FRANK INTERNACIONAL	15
HOTEL GEMINIS	3
HOTEL MANHATTAN	2
HOTEL LOS ALPES	2
NO RECUERDA	108



El 77,70% de los encuestados no conoce o no recuerda alguno de los hoteles en el sector de Santa Anita, un 10,80% conoce el Hotel Frank Internacional, el 6,5% conoce el Hotel Blue.

PREGUNTA 3

¿Cómo le parecen a usted el servicio que hotel que conoce en la localidad presta?

MUY BUENO	12
BUENO	23
REGULAR	9
MALO	-
MUY MALO	-

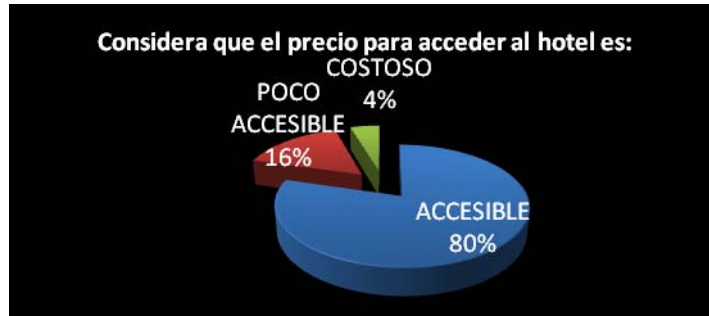


Un 52,27% considera el servicio del hotel que conocen bueno, un 27,27% lo considera muy bueno y un 20,45% lo considera regular.

PREGUNTA 4

Considera que el precio para acceder al hotel que conoce en esta localidad es:

ACCESIBLE	35
POCO ACCESIBLE	7
COSTOSO	2



El 80% de encuestados considera que el precio de los hoteles del sector es accesible, un 16% lo considera poco accesible y sólo un 4% lo considera costoso.

PREGUNTA 5

¿Sabe usted de algún tipo de promoción que brinde esta empresa?

SI	5
NO	39



Un 86,64% de los encuestados no conoce de ningún tipo de promoción de los hoteles del sector y un 11,36% conoce de promociones especialmente de descuentos en estadías largas.

PREGUNTA 6

Coloque en grado de importancia las características que usted consideraría para hospedarse en un hotel. (Siendo 1 el de mayor importancia y 5 el de menor importancia)

6.1 PRECIO

	1	2	3	4	5
PRECIO	109	12	5		13



La mayoría de encuestados (78,42%) considera el precio un factor muy importante.

6.2 SERVICIOS ADICIONALES

	1	2	3	4	5
SERVICIOS ADICIONALES	101	20		13	5



El 73% de encuestados cree que los servicios adicionales son muy importantes, un 14% lo considera importante un 4% lo considera poco importante y un 4% lo considera nada importante.

6.3 INSTALACIONES

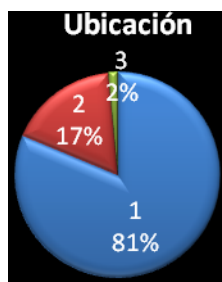
	1	2	3	4	5
INSTALACIONES	119	13	7		



El 82,64% considera muy importante las instalaciones en un hotel.

6.4 UBICACIÓN

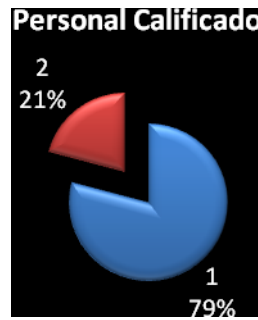
	1	2	3	4	5
UBICACIÓN	113	24	2		



Un 81% de encuestados considera muy importante la ubicación de un hotel, un 17% lo considera importante y un 2% lo considera indiferente.

6.5 PERSONAL CALIFICADO

	1	2	3	4	5
PERSONAL CALIFICADO	110	29			

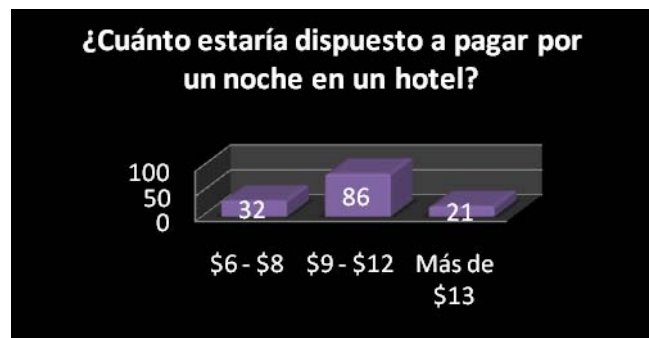


El 79% de los encuestados considera muy importante el personal calificado y un 21% lo considera importante.

PREGUNTA 7

¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por estadía de una noche en un hotel?

\$6 - \$8	32
\$9 - \$12	86
Más de \$13	21

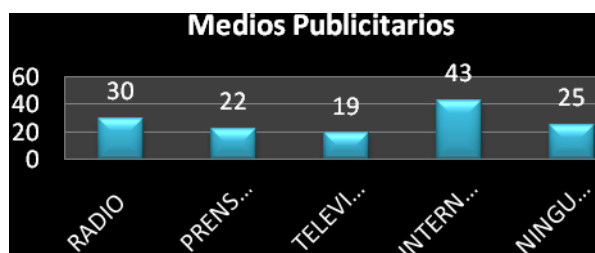


El 61,87% de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre \$9 y \$12, un 23,02% pagarían entre \$6 y \$8 y un 15,11% pagarían más de \$13.

PREGUNTA 8

Seleccione los medios publicitarios por los cuales usted se ha informado acerca de hoteles

RADIO	30
PRENSA ESCRITA	22
TELEVISION	19
INTERNET	43
NINGUN MEDIO PUBLICITARIO	25

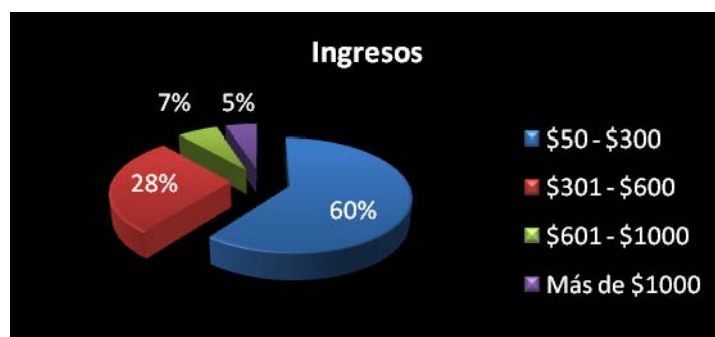


El 30,94% de las personas han recibido información de hoteles a través de Internet, un 21,58% por radio, un 18% no ha recibido información, el 15,83% ha recibido información por medio de la prensa escrita y un 13,67% a través de televisión.

PREGUNTA 9

¿Entre que rango se encuentran sus ingresos?

\$50 - \$300	84
\$301 - \$600	39
\$601 - \$1000	9
Más de \$1000	7



El ingreso del 60% de los encuestados está entre \$50 y \$300, el 28% están entre \$301 y \$600, el 7% están entre \$601 y \$1000 y un 5% tienen ingresos de más de \$1000.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidades

- El servicio de los hoteles del sector es considerado bueno.
- Los clientes estarían dispuestos a pagar de \$9 a \$12 por el servicio.
- El Internet es el mayor medio de difusión de servicios hoteleros.
- El precio, los servicios adicionales, decoración, mobiliario y personal calificado son factores preponderantes para elegir un hotel.

Amenazas

- Bajo reconocimiento en los clientes potenciales del Hotel Monte Real.
- Mayor reconocimiento y aceptación del Hotel Frank Internacional.
- Falta de conocimiento del sector de Santa Anita como zona hotelera.
- Desconocimiento de promociones de los hoteles.
- Bajo nivel de ingresos de los turistas nacionales.

2.2.3 COMPETENCIA

2.2.3.1 COMPETIDORES EN EL SECTOR INDUSTRIAL

Se entiende por competencia a todas aquellas empresas específicas que ofertan bienes y servicios iguales o similares a los mismos grupos de consumidores o clientes que la empresa en análisis.

Los principales competidores del Hotel Monte Real son los que se muestran en la tabla 2.20.

Tabla 2.20: “Competidores”

EMPRESA	SERVICIOS	DIRECCION
Hotel Blue	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Garage ❖ Tv. Cable ❖ Baño privado ❖ Agua caliente ❖ Restaurante 	Av. Ajaví y Paquisha
Hotel Frank Internacional	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Baño Privado ❖ Agua Caliente ❖ Tv. Cable ❖ Música ambiental ❖ Mini bar ❖ Transporte – taxi turismo ❖ Parqueadero privado ❖ Seguridad 24 horas 	Yantzaza S17-112 y Av. Ajaví
Hotel Madisson	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tv. Cable-Dvd ❖ Agua caliente ❖ Hidromasaje ❖ Baño privado ❖ Seguridad privada ❖ Servicio de taxi ❖ Teléfono 	Huigra S16-27 y Ajaví
Hotel Manhattan	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Agua caliente ❖ Tv. Cable ❖ Baño privado 	Calle 6B y Ajaví

EMPRESA	SERVICIOS	DIRECCION
Hotel Los Alpes	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Baño privado ❖ Agua caliente ❖ Tv. Cable ❖ Garaje 	Sozoranga y Ajaví
Hotel	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Baño privada ❖ Agua caliente ❖ Televisión 	Oe5H Pasaje 3 y Ajaví
Hotel Oly	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Baño privado ❖ Tv. Cable ❖ Agua caliente 	Oe5X S13-211 y Carapungo
Hotel Genesis	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Seguridad privada ❖ Garaje ❖ Música ❖ Tv. Cable ❖ Bar 	Oe5T S16-80 y Chicaña

Elaborado por: Adriana López

En el análisis de los competidores se analizarán los factores del éxito de los hoteles del sector. Los factores del éxito encontrados son los siguientes:

- Precio
- Atención del personal
- Decoración y mobiliario
- Servicios adicionales
- Disponibilidad de habitaciones

La ponderación que se le da a los mismos es la siguiente:

1= BAJO

3 = MEDIO

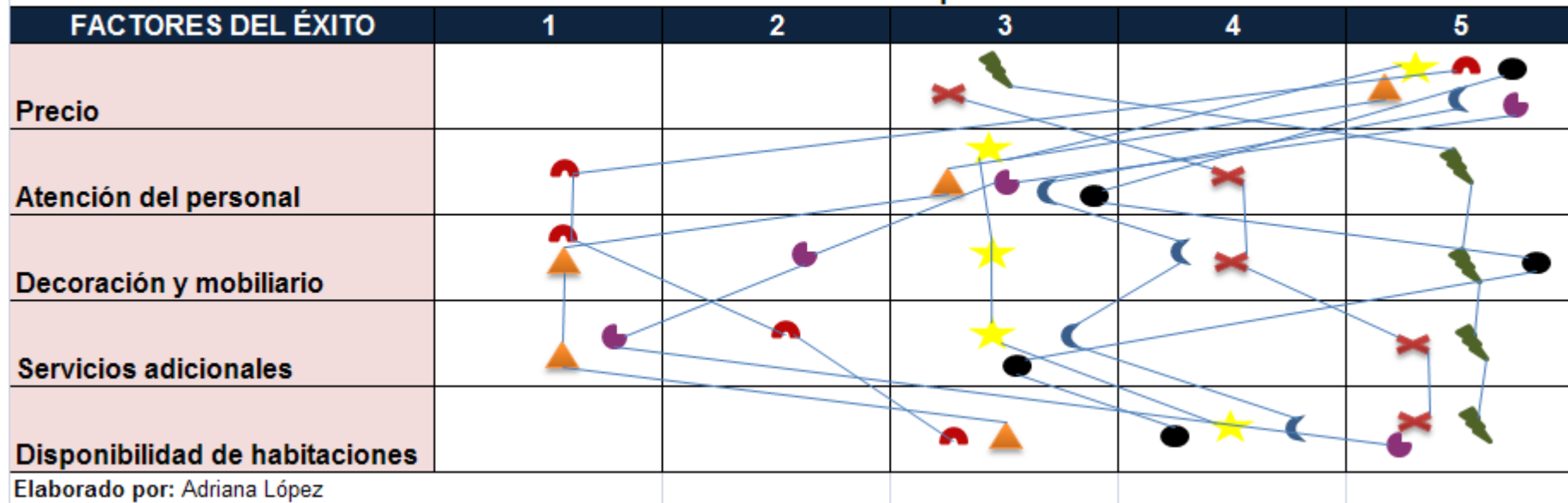
5 = ALTO

Tabla 2.21: "Análisis de la competencia"

FACTORES DEL ÉXITO	HOTEL MONTE REAL	HOTEL BLUE	HOTEL FRANK INTERNACIONAL	HOTEL MADISSON	HOTEL MANHATTAN	HOTEL LOS ALPES	HOTEL OLY	HOTEL GENESIS
Precio	5	5	3	3	5	5	5	5
Atención del personal	3	3	5	4	3	3	3	1
Decoración y mobiliario	3	4	5	4	5	1	2	1
Servicios adicionales	3	3	5	5	3	1	1	2
Disponibilidad de habitaciones	4	4	5	5	4	3	5	3
SUMATORIA	18	19	23	21	20	13	16	12

Elaborado por: Adriana López

Gráfico 2.9: "Análisis de la Competencia"



Elaborado por: Adriana López

SIMBOLOGÍA	
	Hotel Monte Real
	Hotel Blue
	Hotel Frank Internacional
	Hotel Madisson
	Hotel Manhattan
	Hotel Los Alpes
	Hotel Oly
	Hotel Genesis
Elaborado por: Adriana López	

Como se puede observar en los cuadros presentados anteriormente, la competencia existente entre los hoteles que operan en el sector de Santa Anita es estrecha y bastante reñida. La mayoría de hoteles se han enfocado en dar buen precio, servicios adicionales, personal calificado y óptima disponibilidad de habitaciones. Tras visitar personalmente cada una de las empresas detalladas en el cuadro, se pudo hacer un análisis muy real y subjetivo, de cada uno de los beneficios que un cliente puede percibir al visitar o contactar a la empresa. De este análisis se encontraron de igual forma aspectos que pueden adoptarse en el Hotel Monte Real, para mejorar su servicio, que brindan al cliente respaldo y seguridad de ser una empresa seria y comprometida.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad

Precios competitivos en el sector.

Amenaza

Crecimiento indiscriminado de hoteles en el sur de Quito, genera disminución de las ventas de todos los hoteles del sector.

Mejor nivel de atención al cliente en la competencia.

El mobiliario y decoración es más llamativo y moderno en los hoteles de la competencia.

La competencia brinda varios servicios adicionales como bar, karaoke, hidromasaje, entre otros.

2.2.3.2 COMPETIDORES POTENCIALES

En el sector del sur se prevé un crecimiento significativo en el área hotelera, especialmente por la construcción del nuevo terminal terrestre en el sur de la ciudad, haciéndole un sector atractivo para este tipo de negocio.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Amenaza

Crecimiento del sector hotelero.

2.2.4 SUSTITUTOS

Los productos sustitutos son aquellos que siendo técnicamente diferentes tienen la misma utilidad (cubren las mismas necesidades) que el producto al que sustituyen.

El principal servicio sustituto para el Hotel Monte Real son las hostales.

“Un hostel es un establecimiento que no está físicamente aislado, es decir, que pertenece a otro edificio (por ejemplo dos pisos de un edificio que se usan como alojamiento). Que ofrecen los mismos servicios que un hotel excepto la pensión alimenticia (aunque algunos pueden ofrecer desayuno).”⁵²

La tabla 2.22 muestra los principales sustitutos dentro del sector donde realiza sus actividades.

Tabla 2.22 : “Servicios Sustitutos”

EMPRESA	SERVICIOS	DIRECCION
Hostal Rincón del Amor	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Baño privado ❖ Agua caliente ❖ Tv. cable 	Oe5H Pasaje 3 y Ajaví
Hostal Casa Azul	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Parqueadero ❖ Tv. Cable ❖ Teléfono ❖ Bar ❖ Baño privado 	Huigra S18-28 y Ajaví
Hostal Jordy	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Agua caliente ❖ Tv. Cable ❖ Baño privado 	O6 S15-134 y Ajaví

Elaborado por: Adriana López

⁵² <http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20060811141728AAaR299>

En el sector no se aprecia mucho la presencia de sustitutos son apenas tres, pero en el sur de Quito es muy frecuente encontrar hostales que ofrecen servicios parecido a un precio menor que en un hotel, mismos que reducen las ventas de los hoteles.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Amenaza

Las hostales prestan servicios similares a los de un hotel, a un precio menor.

2.3 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno implica una evaluación de los recursos (financieros, humanos, tecnológicos, materiales, etc.) que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

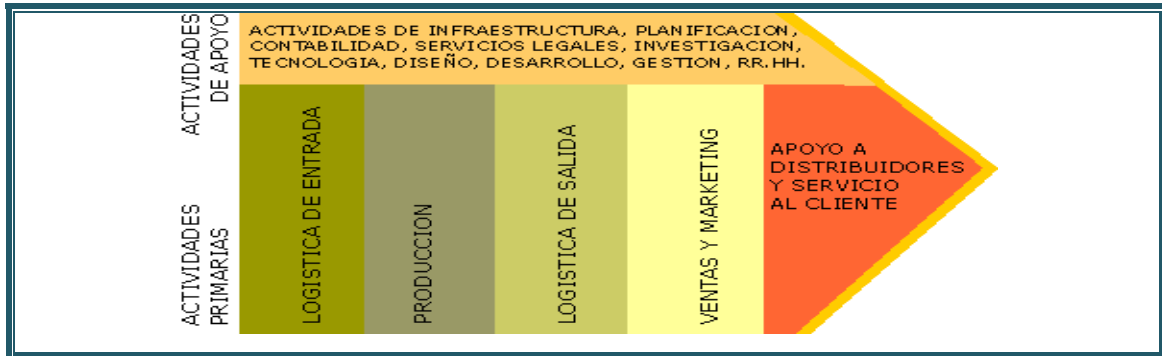
Deberá además analizarse la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

La herramienta necesaria para el análisis interno es la cadena de valor. Porter (1987) define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, y de su

enfoque para implementar la estrategia. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica.

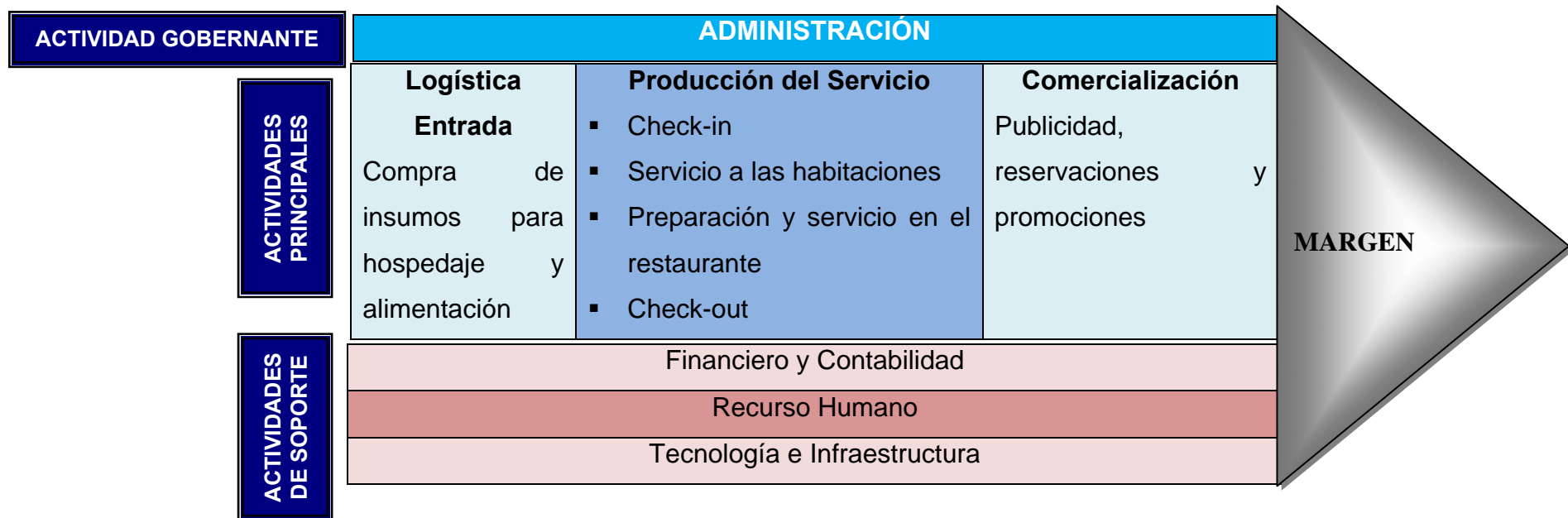
Gráfico 2.10: “Cadena de Valor”



Fuente: http://www.mujeresdeempresa.com/images/graficos_zara/Porter.gif

El Hotel Monte Real no posee una cadena de valor determinada. Para el análisis interno la cadena de valor establecida por las actividades primarias y de apoyo que realiza es la siguiente:

Gráfico 2.11: Cadena de Valor del Hotel Monte Real



2.3.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

El Hotel Monte Real es una empresa ecuatoriana, administrada desde hace 10 años por el Dr. Kléver López y su esposa la Sra. Rosa Llerena.

El Hotel Monte Real tiene muchas falencias en el área administrativa únicamente cuenta con un Departamento Administrativo, el cual se encarga de:

- Desarrollar la contabilidad
- Reclutamiento y selección de personal
 - ✚ Entrevista (informal)
 - ✚ Contratación
- Relación con proveedores
- Control de Inventarios

En cuanto a planificación se tienen grandes problemas a falta de mecanismos que ayuden a responder de manera más eficiente al giro del negocio, todas las actividades que se realizan en el área administrativa se hacen sin previa planificación, la empresa solo responde a necesidades que tiene.

El Hotel Monte Real no tiene una organización estructural definida, por lo cual no existe una buena distribución de los recursos, el gerente-propietario tiene que ver con casi todas las actividades que la empresa realiza, y a pesar que delega funciones, no siempre delega responsabilidades a los empleados.

La empresa tiene un déficit estructural en cuanto a su organización, no tiene bien definido los puestos de trabajo y las actividades que los empleados deben realizar, lo que ocasiona muchos errores en el servicio, ya que el personal no trabaja de manera eficaz o se dan al abandono en sus puestos de trabajo.

La empresa maneja un liderazgo autocrático, la mayoría de las veces es el gerente quien toma las decisiones sin tomar en cuenta las ideas y opiniones por parte de los empleados, este comportamiento ha generado que los trabajadores realicen sus actividades sin compromiso con la empresa, por el contrario cumplen su trabajo por cumplirlo, y muchas veces este no es satisfactorio, y debe ser vigilado y controlado para que sea bien realizado.

El Hotel Monte Real tiene una buena coordinación entre el área administrativa, y el área de producción del servicio de hospedaje y alimentación. El área

administrativa suministra con suficiente tiempo los insumos necesarios para brindar un buen servicio, para que el área de producción del servicio de hospedaje y alimentación no se quede desabastecido de sus principales suministros como son en el área de hospedaje: desinfectantes, detergentes, sábanas, toallas, papel higiénico, jabones, cobijas, edredones escobas, trapeadores, entre otros, y en el área de alimentación carnes, verduras, frutas, condimentos, en fin todo tipo de insumos para la preparación de alimentos. La coordinación entre las áreas administrativas y de producción es excelente y se realiza de manera rápida y eficiente.

El Hotel Monte Real no puede hacer una evaluación del grado de eficiencia alcanzado en un periodo de tiempo, debido a que a empresa no tiene definidas, las metas ni los objetivos que desea alcanzar, no se puede hacer una evaluación de las metas cumplidas en el tiempo, así como tampoco se puede ver los objetivos alcanzados.

En el área de seguridad, solo se cuenta con un guardia para la jornada nocturna de trabajo, prescindiendo del servicio de guardianía en el día a falta de capital para este rubro.

CONNOTACION GERENCIAL

Fortalezas

Contar con experiencia institucional de diez años.

El área administrativa y de producción de hospedaje y alimentación mantienen una buena comunicación, por lo que siempre tienen los elementos claves para realizar su trabajo.

Debilidad

No tiene una estructura organizacional definida.

Falta de definición de las funciones de los empleados.

Bajo índice de compromiso con la empresa por parte de los empleados

Los propietarios no toman en cuenta la opinión de los clientes internos. El tipo de liderazgo está mal encaminado al ser autocrático, ya que este tipo de liderazgo no deja que los empleados den sus opiniones y criterios.

La empresa no planifica las actividades a realizarse.

Carencia de seguridad las 24 horas en las instalaciones.

No tienen establecidas ni metas ni objetivos.

2.3.2 CAPACIDAD FINANCIERA

El Hotel Monte Real no es una empresa que lleve formalmente su contabilidad, motivo por el cual no existen registros claros de ingresos y gastos, si bien la empresa factura a sus clientes y almacena toda la información por concepto de ingresos y gastos no se lleva el control adecuado del movimiento de capital que se genera o se ha generado en ejercicios fiscales anteriores, lo que imposibilita elaborar un presupuesto que se ajuste a la capacidad financiera de la empresa. Los propietarios tienen como política trabajar sólo con recursos propios y evitar al máximo el endeudamiento con terceros, lo que ha causado un crecimiento lento de la empresa, ya que para realizar mejoras han esperado mucho tiempo hasta tener el capital para implementarlas.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Debilidad

No llevar la contabilidad de manera formal.

Trabaja con recursos propios.

Crecimiento lento a falta de capital.

2.3.3 CAPACIDAD PRODUCTIVA

El Hotel Monte Real cuenta con 36 habitaciones con baño privado, con televisión con cable, agua caliente, servicio a la habitación, además cuenta con un parqueadero cubierto para 6 automóviles.

Las instalaciones donde se realizan las actividades del hotel son propias.

El servicio de alimentación que el hotel presta se lo realiza sólo para huéspedes del mismo, ya que no posee una infraestructura como un comedor, el servicio de alimentación se lo hace únicamente a la habitación.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza

Posee suficientes habitaciones para atender a la demanda de clientes.

Instalaciones propias.

Las habitaciones cuentan con requerimientos básicos de los clientes.

Debilidades

No cuenta con espacio para el comedor del restaurante.

Poco espacio en parqueaderos.

2.3.4 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

La empresa cuenta con la siguiente maquinaria y tecnología para su normal funcionamiento:

Tabla 2.23: “Maquinaria y tecnología Hotel Monte Real”

MAQUINARIA O TECNOLOGÍA	MARCA
Lavadora	Whirlpool, ultimate care II, 9 ciclos
Lavadora	Frigidaire, flex care, 8 ciclos
Lavadora	Whirlpool, ultimate care II, 12 ciclos
Cocina	Durex de 6 quemadores
Refrigeradora	Kelvinator
Plancha	Oster steam master
Computadora	Intel Pentium IV

Fuente: Hotel Monte Real

Elaborado por: Adriana López

La maquinaria y tecnología que utiliza la empresa, es muy elemental, además dicha maquinaria no es de última tecnología y mucho menos es industrial motivo por el cual retarda las actividades en el hotel.

Un grave problema con que cuenta el hotel es la falta de un sistema contable adecuado, su contabilidad se lo realiza únicamente a través del Microsoft Excel, impidiendo tener una información contable actualizada y ordenada de la misma.

El registro de los clientes se lo realiza de manera manual, lo que no les permite realizar un seguimiento e investigación adecuada de los clientes.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Debilidad

No posee maquinaria de tipo industrial, retardando las operaciones del hotel.

Falta de sistema contable adecuado, causando ineficacia en la obtención de la información.

Realiza registro manual de clientes.

Carencia de un software para el seguimiento de clientes.

2.3.5 CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO

El recurso humano en el Hotel Monte Real es un factor bastante descuidado, no cuentan con un ambiente laboral agradable, además de no estar afiliados al seguro social.

En la tabla 2.24, se muestra el recurso humano del Hotel Monte Real:

Tabla 2.24: “Recurso Humano Hotel Monte Real”

CARGO	NÚMERO DE PERSONAS
Gerente - propietario	1 persona
Asistente de gerencia	1 persona
Contador	1 persona
Ama de llaves	2 personas
Recepcionista	2 personas
Limpieza	3 personas
Seguridad	1 persona
Cocinero	1 persona
TOTAL	12 PERSONAS

Fuente: Hotel Monte Real

Elaborado por: Adriana López

La empresa realiza sus actividades normales con 12 personas, la principal falencia que posee es que las funciones de cada empleado no están claramente definidas, causando graves problemas en el desarrollo del servicio.

Existen varios cargos, que realizan múltiples funciones, por ejemplo el asistente de gerencia muchas veces debe realizar el trabajo de recepcionista o el guardia de seguridad realiza tareas de ama de llaves.

La falta de inducción y capacitación a los cargos cuando contratan personal, es un grave problema que genera dificultades en la prestación del servicio.

El Hotel Monte Real realiza una fase de control en la parte de la limpieza de las habitaciones, al igual que se controla que las habitaciones tengan todos los objetos necesarios como son las toallas, papel higiénico, jabones, entre otros, para brindar un servicio de calidad a los clientes externos.

Este proceso tiene muchas complicaciones en el hotel, ya que si bien es una obligación de los camareros hacerlo, al no tener bien definidas sus funciones muchas veces no lo realizan, al omitir este control muchas veces se han generado graves problemas de insatisfacción por parte de los clientes.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Debilidad

Falta de definición de funciones de los empleados.

No dan inducción y capacitación a los empleados.

Falta de afiliación al seguro social.

Falta de control de las instalaciones por parte del personal de limpieza en la empresa.

Personal desmotivado.

2.3.6 CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN

La empresa realiza una comercialización escasa de sus productos y servicios, no se realizan promociones, ni publicidad de ningún tipo, el único incentivo que tiene con sus clientes frecuentes es un descuento del 10%.

Un gran problema que tiene en el área de comercialización es que sólo acepta pagos en efectivo, ahuyentado a clientes que desean realizar sus pagos a través de otros medios como tarjetas de crédito o cheques.

El Hotel no realiza seguimiento a los clientes, lo que hace que la relación con el cliente sea nula, motivo por el cual no se puede determinar el grado de satisfacción de los clientes con el servicio.

En la empresa la investigación sería muy importante para la toma de decisiones. La investigación corresponde a la indagación de cómo la organización está respondiendo a las tendencias actuales de las necesidades del mercado (necesidades de cada uno de los clientes), y como estas necesidades pueden ser cubiertas de mejor manera por el producto que la empresa oferta.

Se va a realizar un análisis de cómo el Hotel Monte Real está respondiendo internamente hacia el Mercado, y que herramientas está aplicando para desenvolverse, innovar y mejorar, para ofrecer a los clientes variados y mejores productos y servicios.

Se va tener en cuenta factores importantes, como son: a que mercado la empresa se va a enfocar, que tipo de necesidades va a satisfacer, y como sus productos superaran a los de la competencia.

MERCADO

El Hotel Monte Real ve al mercado como una interrelación entre clientes y proveedores los cuales se identifican por una relación de comercio para satisfacer necesidades y deseos. Es por esto que la empresa sabe que este contacto tan cercano entre compradores y vendedores puede resultar muy interesante para la toma de decisiones, ya que si entiende como satisfacer las necesidades de sus clientes y toma decisiones enfocado a ello, va a crear una ventaja competitiva que opacara la participación de la competencia en el mercado, pero para entender como satisfacer estas necesidades ACROSEL ha desarrollado una Investigación "informal" de las necesidades de los clientes, la cual le ha permitido conocer:

EL SEGMENTO DE MERCADO AL CUAL SE ESTÁ DIRIGIENDO

La segmentación de mercado consiste en dividir al Mercado en subgrupos, o grupos más pequeños, con el fin de estudiarlos, controlarlos y entenderlos mejor.

El Hotel Monte Real no tiene definida una estructura formal o técnica de segmentación de Mercado, los propietarios de esta empresa tienen claro que la misión de su empresa es brindar servicio de hospedaje y alimentación en un ambiente cálido y familiar, enfocado principalmente a personas de clase media de todas partes del Ecuador, que se encuentran en la ciudad de Quito por trabajo, vacaciones, turismo, entre otros y tienen necesidad de alojamiento.

INVESTIGACIÓN DE NECESIDADES

El Hotel Monte Real no realiza investigaciones exhaustivas para determinar las necesidades de sus clientes, pero básicamente se pudo establecer que si conoce las necesidades que sus clientes tienen, este conocimiento es más atribuido gracias a la experiencia obtenida a través de las operaciones del negocio, y al contacto directo con el cliente, ya que al hablar con los clientes, pueden saber que es lo que no le satisface o las necesidades que tienen, además de las inquietudes y disgustos que tiene un cliente con la empresa, es por, que en este campo tiene una gran falencia ya que no se dedica a analizar técnicamente las inquietudes, necesidades, posibles conflictos que los clientes pueden tener con respecto a sus productos.

DESARROLLO

La experiencia y el tiempo han hecho que el Hotel Monte Real busque el mejoramiento con nuevos servicios que generen satisfacción en los clientes, implantaron servicios adicionales como lavado, planchado, servicio a la habitación, parqueadero y televisión por cable.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Fortaleza

Mejoramiento de sus servicios para satisfacer las necesidades de los clientes.

Debilidades

No realiza seguimiento a clientes.

No tiene una segmentación técnica detallada del mercado al cual se está dirigiendo.

No se realiza investigaciones constantes para determinar las nuevas necesidades surgidas entre los consumidores.

No realiza promociones, ni publicidad de sus productos y servicios.

Las ventas solo se realizan en efectivo.

2.4 MATRICES

2.4.1 MATRIZ DE RESUMEN

OPORTUNIDADES	
MACRO ENTORNO	
Nro.	FACTORES ECONÓMICOS
O1	Mayores rendimientos en ahorros e inversiones al tener una tasa de interés pasiva alta.
FACTORES LEGALES	
O2	Normas equitativas tanto para el empleador y el trabajador, permitiendo una buena relación de trabajo.
O3	Similar condición tributaria para competir en igualdad de condiciones.
O4	Garantía de sanciones a empresas que incumplan la ley tributaria.
O5	Incremento de la fracción básica del impuesto a la renta permite a las empresas pagar menos.
O6	Estabilidad de precios de los productos y servicios finales, por efecto fiscal.
O7	Control del incremento de comerciantes en el Distrito Metropolitano de Quito.
FACTORES LEGALES	
O8	Lineamientos claros de seguridad para la infraestructura de las empresas.
O9	La normativa del Cuerpo de Bomberos regula el ingreso de nuevos competidores.
O10	Regulación para la higiene de las instalaciones y salud del personal.
O11	Capacitación y apoyo a las empresas del sector hotelero.
O12	Acceso a información y datos del sector turístico, como apoyo para mejorar la gestión.
O13	Marco legal que rige las actividades turísticas, y genera sana competencia.
FACTORES SOCIO-CULTURALES	
O14	Los ecuatorianos prefieren conocer nuevos lugares, en fechas festivas y vacaciones.
FACTORES DEMOGRÁFICOS	
O15	Alto crecimiento urbano crea mayor demanda de servicios hoteleros.
FACTOR TECNOLÓGICO	
O16	La tecnología está al alcance de las empresas del sector hotelero.

MICRO ENTORNO	
PROVEEDORES	
O17	Los proveedores otorgan créditos para el pago.
O18	Los productos y servicios que ofrecen los proveedores cuentan con garantía.
O19	Los proveedores mantienen relación estable con el Hotel, en su mayoría de uno a tres años.
CLIENTES	
O20	Alta satisfacción del cliente en cuanto a servicio e instalaciones.
O21	Los clientes consideran que el Hotel tiene una buena ubicación.
O22	Los clientes recomiendan el Hotel a sus familiares y amigos.
O23	Los clientes estarían dispuestos a repetir su estadía en el Hotel.
O24	El principal motivo de hospedaje de los clientes es el turismo y vacaciones.
O25	El servicio de los hoteles del sector es considerado bueno.
O26	Los clientes estarían dispuestos a pagar de \$9 a \$12 por el servicio.
O27	El Internet es el mayor medio de difusión de servicios hoteleros.
O28	El precio, los servicios adicionales, decoración, mobiliario y personal calificado son factores preponderantes para elegir un hotel.
O29	Precios competitivos en el sector.
AMENAZAS	
MACRO ENTORNO	
FACTORES ECONÓMICOS	
A1	Disminución de gastos suntuarios, al incrementarse el índice inflacionario.
A2	La alta tasa de interés activa impide a las empresas ecuatorianas endeudarse.
A3	Incremento en el gasto de sueldos y salarios.
A4	Disminución del nivel económico de las personas, debido a la reducción de las remesas.
FACTORES POLÍTICOS	
A5	Peligro de la relación del país con organismos y países a nivel internacional.
A6	Disminución de la inversión extranjera debido a leyes y mandatos que reducen los rendimientos en las empresas.
FACTORES LEGALES	
A7	Eliminación de la tercerización y prohibición de la contratación por horas.
A8	Incremento del costo laboral por empleados fijos de las empresas.

FACTORES SOCIO-CULTURALES	
A9	Disminución de afluencia turística a ciudades como Quito, Guayaquil y Cuenca, en fechas festivas.
A10	Los ecuatorianos buscan productos y servicios de precios bajos, sin importar la calidad.
MICRO ENTORNO	
PROVEEDORES	
A11	El poder de negociación está en los proveedores.
A12	Los proveedores no están acostumbrados a otorgar crédito a la empresa.
A13	El plazo de proveedores es de máximo 30 días para el crédito.
CLIENTES	
A14	Percepción por parte de los clientes de falta de profesionalismo en el personal del Hotel.
A15	La mayoría de clientes han utilizado el servicio sólo por una vez.
CLIENTES POTENCIALES	
A16	Bajo posicionamiento en el mercado del Hotel Monte Real.
A17	Mayor reconocimiento y aceptación del Hotel Frank Internacional.
A18	Falta de conocimiento del sector de Santa Anita como zona hotelera.
A19	Desconocimiento de promociones de los hoteles.
A20	Bajo nivel de ingresos de los turistas nacionales.
COMPETENCIA	
A21	Crecimiento indiscriminado de hoteles en el sur de Quito.
A22	Disminución del nivel de ventas por crecimiento de oferta en el sector.
A23	Mejor nivel de atención al cliente en la competencia.
A24	El mobiliario y decoración es más llamativo y moderno en los hoteles de la competencia.
A25	La competencia brinda varios servicios adicionales como bar, karaoke, hidromasaje, entre otros.
AMENAZAS	
SUSTITUTOS	
A26	Las hostales y residencias prestan servicios similares a los de un hotel, a un precio menor.

FORTALEZAS	
ANÁLISIS INTERNO	
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	
F1	Contar con experiencia institucional de diez años.
F2	El Hotel Monte Real cuenta con un proceso de compra adecuado
F3	El hotel maneja un adecuado nivel de precios en sus servicios y productos.
F4	Prestación de mejores servicios satisfaciendo las necesidades de los clientes.
F5	El área administrativa y de producción del servicio mantienen una buena comunicación.

CAPACIDAD PRODUCTIVA	
F6	Posee suficientes habitaciones para atender a la demanda de clientes.
F7	Se posee instalaciones propias.
F8	Las habitaciones cuentan con requerimientos básicos de los clientes.

DEBILIDADES	
ANÁLISIS INTERNO	
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	
D1	Falta de definición de las funciones de los empleados.
D2	Bajo índice de compromiso con la empresa por parte de los empleados.
D3	Carencia de seguridad las 24 horas en las instalaciones.
D4	Liderazgo autocrático.
D5	La empresa no planifica las actividades a realizarse.
D6	La empresa no tiene definidas metas, ni objetivos.
CAPACIDAD FINANCIERA	
D7	No se lleva contabilidad de manera formal.
D8	Poca capacidad financiera, al no acceder a crédito con proveedores.
CAPACIDAD PRODUCTIVA	
D9	Crecimiento lento por falta de capital.
D10	Poco espacio físico que impide la ampliación de parqueaderos y prestación del servicio de restaurante.
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	
D11	No posee maquinaria de tipo industrial, retardando las operaciones del hotel.
D12	Falta de un sistema contable adecuado, causando ineficacia en la obtención de la información.
DEBILIDADES	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	
D13	Realiza registro manual de clientes.
D14	Carencia de un software para el seguimiento de clientes.
CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO	
D15	Falta de capacitación e inducción a empleados.
D16	Incumplimiento de la normativa del Seguro Social.
D17	Incumplimiento de actividades del personal de limpieza y falta de control.
D18	Personal desmotivado.
CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN	
D19	No tiene una segmentación técnica detallada del mercado al cual se está dirigiendo.
D20	No se realiza investigaciones para determinar las nuevas necesidades surgidas entre los consumidores.
D21	No realiza promociones, ni publicidad de sus productos y servicios.
D22	Las ventas solo se realizan en efectivo.
D23	No se tiene un adecuado control de los clientes en la empresa.

2.4.2 MATRIZ DE PONDERACIÓN

MATRIZ EVALUACIÓN FACTOR EXTERNO						
OPORTUNIDADES		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN			TOTAL
Nro.	MACRO ENTORNO FACTORES ECONÓMICOS		ALTO	MEDIO	BAJO	
O1	Mayores rendimientos en ahorros e inversiones al tener una tasa de interés pasiva alta.	0,002		3		0,0060
FACTORES LEGALES						
O2	Normas equitativas tanto para el empleador y el trabajador, permitiendo una buena relación de trabajo.	0,010		3		0,0300
O3	Similar condición tributaria para competir en igualdad de condiciones.	0,002			1	0,0020
O4	Garantía de sanciones a empresas que incumplan la ley tributaria.	0,004		3		0,0120
O5	Incremento de la fracción básica del impuesto a la renta permite a las empresas pagar menos.	0,002			1	0,0020
O6	Estabilidad de precios de los productos y servicios finales, por efecto fiscal.	0,012			1	0,0120
O7	Control del incremento de comerciantes en el Distrito Metropolitano de Quito.	0,015	5			0,0750
O8	Lineamientos claros de seguridad para la infraestructura de las empresas.	0,018		3		0,0540
FACTORES LEGALES						
O9	La normativa del Cuerpo de Bomberos regula el ingreso de nuevos competidores.	0,004			1	0,0040
O10	Regulación para la higiene de las instalaciones y salud del personal.	0,001		3		0,0030
O11	Capacitación y apoyo a las empresas del sector hotelero.	0,020		3		0,0600
O12	Acceso a información y datos del sector turístico, como apoyo para mejorar la gestión.	0,030	5			0,1500
O13	Marco legal que rige las actividades turísticas, y genera sana competencia.	0,019		3		0,0570
FACTORES SOCIO-CULTURALES						
O14	Los ecuatorianos prefieren conocer nuevos lugares, en fechas festivas y vacaciones.	0,011	5			0,0550
FACTORES DEMOGRÁFICOS						
O15	Alto crecimiento urbano crea mayor demanda de servicios hoteleros.	0,002	5			0,0100

FACTOR TECNOLÓGICO		PONDERACIÓN	ALTO	MEDIO	BAJO	TOTAL
O16	La tecnología está al alcance de las empresas del sector hotelero.	0,010	5			0,0500
MICRO ENTORNO						
PROVEEDORES						
O17	Los proveedores otorgan créditos para el pago.	0,034	5			0,1700
O18	Los productos y servicios que ofrecen los proveedores cuentan con garantía.	0,035	5			0,1750
O19	Los proveedores mantienen relación estable con el Hotel, en su mayoría de uno a tres años.	0,038	5			0,1900
CLIENTES						
O20	Alta satisfacción del cliente en cuanto a servicio e instalaciones.	0,045	5			0,2250
O21	Los clientes consideran que el Hotel tiene una buena ubicación.	0,001		3		0,0030
O22	Los clientes recomiendan el Hotel a sus familiares y amigos.	0,048	5			0,2400
O23	Los clientes estarían dispuestos a repetir su estadía en el Hotel.	0,040	5			0,2000
O24	El principal motivo de hospedaje de los clientes es el turismo y vacaciones.	0,001	5			0,0050
O25	El servicio de los hoteles del sector es considerado bueno.	0,007		3		0,0210
O26	Los clientes estarían dispuestos a pagar de \$9 a \$12 por el servicio.	0,028	5			0,1400
O27	El Internet es el mayor medio de difusión de servicios hoteleros.	0,015		3		0,0450
O28	El precio, los servicios adicionales, decoración, mobiliario y personal calificado son factores preponderantes para elegir un hotel.	0,036		3		0,1080
O29	Precios competitivos en el sector.	0,010	5			0,0500
SUMA		0,500				2,1540

MATRIZ EVALUACIÓN FACTOR EXTERNO						
AMENAZAS		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN			TOTAL
			ALTO	MEDIO	BAJO	
MACRO ENTORNO						
FACTORES ECONÓMICOS						
A1	Disminución de gastos suntuarios, al incrementarse el índice inflacionario.	0,001		3		0,003
A2	La alta tasa de interés activa impide a las empresas ecuatorianas endeudarse.	0,020	5			0,1
A3	Incremento en el gasto de sueldos y salarios.	0,032	5			0,16
A4	Disminución del nivel económico de las personas, debido a la reducción de las remesas.	0,010		3		0,03

	FACTORES POLÍTICOS	PONDERACIÓN	ALTO	MEDIO	BAJO	TOTAL
A5	Peligro de la relación del país con organismos y países a nivel internacional.	0,001			1	0,001
A6	Disminución de la inversión extranjera debido a leyes y mandatos que reducen los rendimientos en las empresas.	0,001			1	0,001
	FACTORES LEGALES					
A7	Eliminación de la tercerización y prohibición de la contratación por horas.	0,025	5			0,125
A8	Incremento del costo laboral por empleados fijos de las empresas.	0,030	5			0,15
	FACTORES SOCIO-CULTURALES					
A9	Disminución de afluencia turística a ciudades como Quito, Guayaquil y Cuenca, en fechas festivas.	0,010		3		0,03
A10	Los ecuatorianos buscan productos y servicios de precios bajos, sin importar la calidad.	0,019		3		0,057
	MICRO ENTORNO					
	PROVEEDORES					
A11	El poder de negociación está en los proveedores.	0,030	5			0,15
A12	Los proveedores no están acostumbrados a otorgar crédito a la empresa.	0,030	5			0,15
A13	El plazo de proveedores es de máximo 30 días para el crédito.	0,020		3		0,06
	CLIENTES					
A14	Percepción por parte de los clientes de falta de profesionalismo en el personal del Hotel.	0,025		3		0,075
A15	La mayoría de clientes han utilizado el servicio sólo por una vez.	0,031	5			0,155
	CLIENTES POTENCIALES					
A16	Bajo posicionamiento en el mercado del Hotel Monte Real.	0,028	5			0,14
A17	Mayor reconocimiento y aceptación del Hotel Frank Internacional.	0,024	5			0,12
A18	Falta de conocimiento del sector de Santa Anita como zona hotelera.	0,015	5			0,075
	CLIENTES POTENCIALES					
A19	Desconocimiento de promociones de los hoteles.	0,008		3		0,024
A20	Bajo nivel de ingresos de los turistas nacionales.	0,014		3		0,042
	COMPETENCIA					
A21	Crecimiento indiscriminado de hoteles en el sur de Quito.	0,020	5			0,1
A22	Disminución del nivel de ventas por crecimiento de oferta en el sector.	0,020	5			0,1
A23	Mejor nivel de atención al cliente en la competencia.	0,024	5			0,12

	COMPETENCIA	PONDERACIÓN	ALTO	MEDIO	BAJO	TOTAL
A24	El mobiliario y decoración es más llamativo y moderno en los hoteles de la competencia.	0,017		3		0,051
A25	La competencia brinda varios servicios adicionales como bar, karaoke, hidromasaje, entre otros.	0,029	5			0,145
	SUSTITUTOS					
A26	Las hostales y residencias prestan servicios similares a los de un hotel, a un precio menor.	0,016		3		0,048
	SUMA	0,500				2,212

MATRIZ EVALUACIÓN FACTOR INTERNO						
FORTALEZAS		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN			TOTAL
ANÁLISIS INTERNO			BAJO	MEDIO	ALTO	
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA						
F1	Contar con experiencia institucional de diez años.	0,040	5			0,200
F2	El Hotel Monte Real cuenta con un proceso de compra adecuado	0,030		3		0,090
F3	El hotel maneja un adecuado nivel de precios en sus servicios y productos.	0,095	5			0,475
F4	Prestación de mejores servicios satisfaciendo las necesidades de los clientes.	0,085	5			0,425
F5	El área administrativa y de producción del servicio mantienen una buena comunicación.	0,060	5			0,300
CAPACIDAD PRODUCTIVA						
F6	Posee suficientes habitaciones para atender a la demanda de clientes.	0,050		3		0,150
F7	Se posee instalaciones propias.	0,065	5			0,325
F8	Las habitaciones cuentan con requerimientos básicos de los clientes.	0,075	5			0,375
	SUMA	0,500				2,340

MATRIZ EVALUACIÓN FACTOR INTERNO						
DEBILIDADES		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN			TOTAL
			ALTO	MEDIO	BAJO	
ANÁLISIS INTERNO						
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA						
D1	Falta de definición de las funciones de los empleados.	0,010	5			0,050
D2	Bajo índice de compromiso con la empresa por parte de los empleados.	0,023	5			0,115
D3	Carencia de seguridad las 24 horas en las instalaciones.	0,030		3		0,090
D4	Liderazgo autocrático.	0,022	5			0,109
D5	La empresa no planifica las actividades a realizarse.	0,015	5			0,075
D6	La empresa no tiene definidas metas, ni objetivos.	0,013		3		0,039
CAPACIDAD FINANCIERA						
D7	No se lleva contabilidad de manera formal.	0,008		3		0,024
D8	Poca capacidad financiera, al no acceder a crédito con proveedores.	0,040	5			0,200
CAPACIDAD PRODUCTIVA						
D9	Crecimiento lento por falta de capital.	0,045	5			0,225
D10	Poco espacio físico que impide la ampliación de parqueaderos y prestación del servicio de restaurante.	0,020		3		0,060
CAPACIDAD TECNOLÓGICA						
D11	No posee maquinaria de tipo industrial, retardando las operaciones del hotel.	0,038	5			0,190
D12	Falta de un sistema contable adecuado, causando ineficacia en la obtención de la información.	0,006		3		0,018
D13	Realiza registro manual de clientes.	0,007	5			0,035
D14	Carencia de un software para el seguimiento de clientes.	0,009		3		0,027
CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO						
D15	Falta de capacitación e inducción a empleados.	0,045	5			0,225
D16	Incumplimiento de la normativa del Seguro Social.	0,035		3		0,105
D17	Incumplimiento de actividades del personal de limpieza y falta de control.	0,020	5			0,100
D18	Personal desmotivado.	0,032	5			0,160
CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN						
D19	No tiene una segmentación técnica detallada del mercado al cual se está dirigiendo.	0,011		3		0,033
D20	No se realiza investigaciones para determinar las nuevas necesidades surgidas entre los consumidores.	0,015		3		0,045
D21	No realiza promociones, ni publicidad de sus productos y servicios.	0,025	5			0,125
D22	Las ventas solo se realizan en efectivo.	0,015		3		0,045
D23	No se tiene un adecuado control de los clientes en la empresa.	0,016	5			0,080
SUMA		0,500				2,175

2.4.3 MATRIZ GENERAL ELECTRIC

Con los resultados obtenidos en las distintas matrices tanto Externa como Interna, nos permite realizar el siguiente gráfico, donde, es necesario introducir los resultados ponderados de la matriz de evaluación de factores internos, en el eje de la X (horizontal), y los resultados ponderados de evaluación de factores externos, en el eje de la Y (vertical). El cuadrante que refleje el cruce de ambos resultados indicará la estrategia a seguir.

Los resultados obtenidos de las matrices son:

MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA	
FORTALEZAS	2,3400
DEBILIDADES	2,1747
SUMA	4,5147

MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA	
OPORTUNIDADES	2,154
AMENAZAS	2,212
SUMA	4,366

		EVALUACIÓN INTERNA		
		DÉBIL (1,00 - 2,33)	PROMEDIO (2,34 - 3,67)	FUERTE (3,68 - 5,00)
EVALUACIÓN EXTERNA	FUERTE (3,68 - 5,00)	I INVERTIR	II INVERTIR	III EQUILIBRAR
	PROMEDIO (2,34 - 3,67)	IV INVERTIR	V EQUILIBRAR	VI RETIRARSE
	DÉBIL (1,00 - 2,33)	VII EQUILIBRAR	VIII RETIRARSE	IX RETIRARSE

Luego de realizar un análisis en base a los resultados obtenidos de las matrices interna y externa, se obtiene que la empresa se ubica en el cuadrante III EQUILIBRAR con evaluación interna fuerte y resultados externos fuerte, por lo que se recomienda realizar :

Reestructura de la organización, invirtiendo dinero y esfuerzos para reestructurar operaciones de la empresa.

Expandir su segmento de mercado.

Penetración en el mercado

Crece aumentando la participación en el mercado.

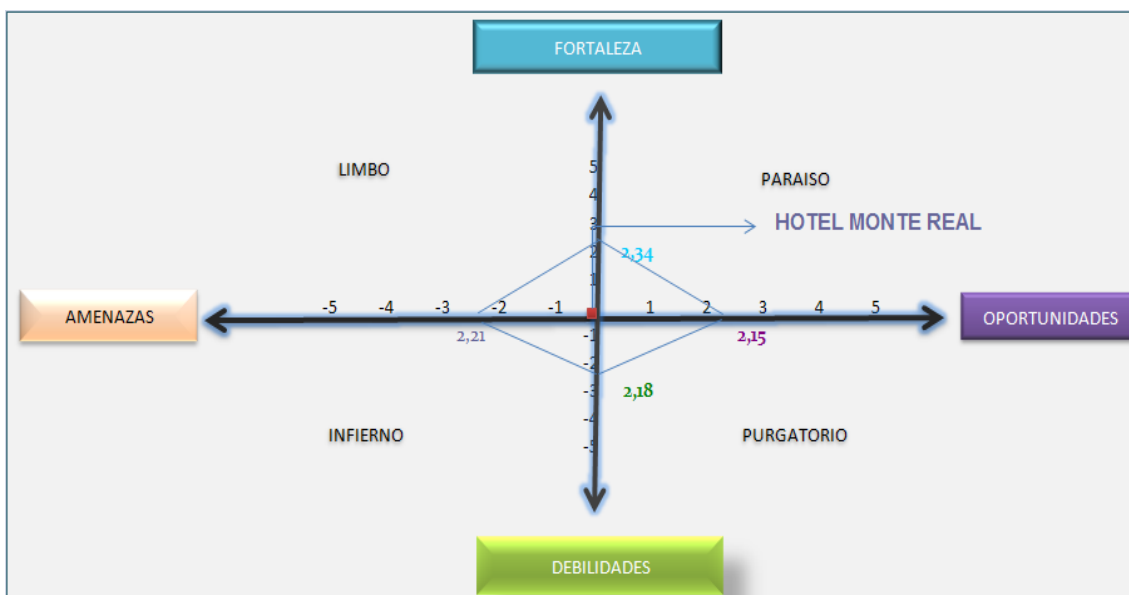
Desarrollo del mercado o desarrollo de nuevos productos o servicios.

2.4.4 DIAMANTE FODA

MATRIZ EXOGENA	
OPORTUNIDADES	2,154
AMENAZAS	2,212
DIFERENCIA	-0,058

MATRIZ ENDOGENA	
FORTALEZAS	2,340
DEBILIDADES	2,175
DIFERENCIA	0,165

Gráfico 2.12: Diamante FODA Hotel Monte Real



El Hotel Monte Real se encuentra en el cuadrante denominado el limbo, lo que muestra que en el factor exógeno (oportunidades y amenazas) tiene un valor negativo, mostrando que las amenazas con que cuenta la empresa son mayores a las oportunidades, mientras en el factor endógeno (fortalezas y debilidades) tiene un valor positivo lo que muestra mayores fortalezas que debilidades, razón por lo cual se recomienda considerar las siguientes estrategias:

Desarrollar nuevos servicios, para aprovechar las fortalezas de la empresa.

Establecer sistemas de fidelización para los clientes.

Ampliar la participación en el mercado.

La estrategia debe estar principalmente enfocada a potencializar las fortalezas de la empresa, y aprovechar al máximo las oportunidades del mercado para poder contrarrestar los efectos de las amenazas sobre la empresa, para tener un posicionamiento en el mercado.

2.4.5 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

Es una herramienta que se utiliza para el análisis estratégico que ayuda a realizar un balance del nivel de importancia o impacto para la empresa.

2.4.5.1 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES

Nº	OPORTUNIDADES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	O24	O25	O26	O27	O28	O29	SUMA
O1	Mayores rendimientos en ahorros e inversiones al tener una tasa de interés pasiva alta.	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	8
O2	Normas equitativas tanto para el empleador y el trabajador, permitiendo una buena relación de trabajo.	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	11
O3	Similar condición tributaria para competir en igualdad de condiciones.	1	0	1	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	14
O4	Garantía de sanciones a empresas que incumplan la ley tributaría.	0	1	3	3	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11
O5	Incremento de la fracción básica del impuesto a la renta permite a las empresas pagar menos.	1	0	3	3	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12
O6	Estabilidad de precios de los productos y servicios finales, por efecto fiscal.	0	0	3	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	14
O7	Control del incremento de comerciantes en el Distrito Metropolitano de Quito.	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
O8	Lineamientos claros de seguridad para la infraestructura de las empresas.	0	0	0	0	0	0	1	3	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	3	0	1	1	0	1	0	0	0	0	14
O9	La normativa del Cuerpo de Bomberos regula el ingreso de nuevos competidores.	0	0	0	0	0	0	1	3	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7
O10	Regulación para la higiene de las instalaciones y salud del personal.	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	3	0	3	1	0	1	0	0	0	0	14
O11	Capacitación y apoyo a las empresas del sector hotelero	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	3	1	1	1	1	0	0	0	3	0	3	3	1	1	1	1	1	1	29
O12	Acceso a información y datos del sector turístico, como apoyo para mejorar la gestión.	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	3	1	1	1	3	1	0	0	0	3	0	1	3	3	0	1	1	1	1	29
O13	Marco legal que rige las actividades turísticas, y genera sana competencia.	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	3	0	0	3	0	1	0	0	0	0	18
O14	Los ecuatorianos prefieren conocer nuevos lugares, en fechas festivas y vacaciones.	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	3	0	0	0	0	1	0	3	3	0	3	0	0	0	0	18
O15	Alto crecimiento urbano crea mayor demanda de servicios hoteleros.	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	3	1	3	1	0	1	0	0	0	0	0	0	3	1	0	1	0	1	17
O16	La tecnología está al alcance de las empresas del sector hotelero.	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	3	0	1	3	0	1	0	3	3	0	20
O17	Los proveedores otorgan créditos para el pago.	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES

Nº	OPORTUNIDADES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	O24	O25	O26	O27	O28	O29	SUMA
O18	Los productos y servicios que ofrecen los proveedores cuentan con garantía.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	3	0	0	0	0	0	9
O19	Los proveedores mantienen relación estable con el Hotel, en su mayoría de uno a tres años.	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	1	0	0	1	0	3	0	0	1	0	11	
O20	Alta satisfacción del cliente en cuanto a servicio e instalaciones.	0	1	0	0	0	1	0	3	0	3	3	3	3	1	0	3	0	1	1	1	3	3	3	3	3	1	0	3	3	45
O21	Los clientes consideran que el Hotel tiene una buena ubicación.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	3	3	0	3	0	0	0	0	12
O22	Los clientes recomiendan el Hotel a sus familiares y amigos.	0	1	0	0	0	0	0	1	0	3	3	1	0	3	0	1	0	1	0	3	3	1	3	0	3	3	0	3	3	35
O23	Los clientes estarían dispuestos a repetir su estadía en el Hotel.	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	3	3	3	3	0	3	0	1	1	3	3	3	1	0	3	3	0	3	3	42
O24	El principal motivo de hospedaje de los clientes es el turismo y vacaciones.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	11
O25	El servicio de los hoteles del sector es considerado bueno.	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	3	1	1	0	3	3	3	3	3	3	0	1	1	1	3	3	36
O26	Los clientes estarían dispuestos a pagar de \$9 a \$12 por el servicio.	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	3	0	1	1	1	1	3	18
O27	El Internet es el mayor medio de difusión de servicios hoteleros.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	10
O28	El precio, los servicios adicionales, decoración, mobiliario y personal calificado son factores preponderantes para elegir un hotel.	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	3	0	0	1	3	0	3	3	0	3	1	1	1	3	24
O29	Precios competitivos en el sector.	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	3	0	3	3	0	3	3	0	3	1	24
	SUMAN	8	11	14	11	12	14	5	14	7	14	29	29	18	18	17	20	8	9	11	45	12	35	42	11	36	18	10	24	24	

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE AMENAZAS																												
Nº	AMENAZAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	A26	SUMA
A1	Disminución de gastos suntuarios, al incrementarse el índice inflacionario.	1	0	1	3	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	1	1	0	13
A2	La alta tasa de interés activa impide a las empresas ecuatorianas endeudarse.	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	3	1	12
A3	Incremento en el gasto de sueldos y salarios.	1	1	1	0	0	0	3	3	3	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	17
A4	Disminución del nivel económico de las personas, debido a la reducción de las remesas.	3	0	0	1	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	1	0	0	0	0	12
A5	Peligro de la relación del país con organismos y países a nivel internacional.	0	1	0	1	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	6
A6	Disminución de la inversión extranjera debido a leyes y mandatos que reducen los rendimientos en las empresas.	0	1	0	1	3	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	9
A7	Eliminación de la tercerización y prohibición de la contratación por horas.	1	0	3	0	0	1	3	3	1	0	0	0	3	1	0	1	0	0	3	0	1	3	0	1	1	1	26
A8	Incremento del costo laboral por empleados fijos de las empresas.	1	0	3	0	0	1	3	3	1	0	0	0	3	1	0	1	0	0	3	0	1	3	0	1	1	1	26
A9	Disminución de afluencia turística a ciudades como Quito, Guayaquil y Cuenca, en fechas festivas.	1	0	3	0	0	1	3	3	0	0	0	0	0	3	0	0	0	3	1	0	3	0	0	0	0	1	22
A10	Los ecuatorianos buscan productos y servicios de precios bajos, sin importar la calidad.	1	0	0	3	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	3	0	3	1	1	1	3	1	22
A11	El poder de negociación esta en los proveedores.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	3	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	9
A12	Los proveedores no están acostumbrados a otorgar crédito a la empresa.	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	12
A13	El plazo de proveedores es de máximo 30 días para el crédito.	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE AMENAZAS																												
Nº	AMENAZAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	A26	SUMA
A14	Percepción por parte de los clientes de falta de profesionalismo en el personal del Hotel.	0	0	1	0	0	0	3	3	0	0	1	0	0	3	3	3	3	1	0	0	0	1	3	0	1	1	24
A15	La mayoría de clientes han utilizado el servicio sólo por una vez.	0	0	1	0	0	0	1	1	3	1	0	0	0	3	3	3	3	3	3	1	3	0	3	3	3	3	38
A16	Bajo posicionamiento en el mercado del Hotel Monte Real.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3	3	3	3	3	3	0	1	3	3	3	3	0	29
A17	Mayor reconocimiento y aceptación del Hotel Frank Internacional.	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	3	3	3	3	0	0	0	0	1	3	3	3	0	23
A18	Falta de conocimiento del sector de Santa Anita como zona hotelera.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	3	3	0	3	3	0	1	3	0	1	0	1	17
A19	Desconocimiento de promociones de los hoteles.	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	3	3	0	3	3	0	0	1	0	0	3	1	18
A20	Bajo nivel de ingresos de los turistas nacionales.	0	1	1	3	0	0	3	3	1	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	3	22
A21	Crecimiento indiscriminado de hoteles en el sur de Quito.	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	1	0	1	0	0	0	3	3	1	3	1	18
A22	Disminución del nivel de ventas por crecimiento de oferta en el sector.	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	0	0	0	1	0	3	1	3	1	3	3	3	1	1	3	3	39
A23	Mejor nivel de atención al cliente en la competencia.	0	0	1	0	0	0	3	3	0	1	1	0	0	3	3	3	3	0	0	0	3	1	3	3	3	1	32
A24	El mobiliario y decoración es más llamativo y moderno en los hoteles de la competencia.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	3	3	3	1	0	0	1	1	3	3	3	1	22
A25	La competencia brinda varios servicios adicionales como bar, karaoke, hidromasaje, entre otros.	1	3	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	3	3	3	0	3	0	3	3	3	3	3	3	36
A26	Las hostales y residencias prestan servicios similares a los de un hotel, a un precio menor.	0	1	1	0	0	0	1	1	1	3	0	1	0	1	3	0	0	1	1	3	1	3	1	1	3	3	27
	SUMAN	13	12	17	12	6	9	26	26	22	22	9	12	7	24	38	29	23	17	18	22	18	39	32	22	36	27	

2.4.5.2 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DEL FACTOR INTERNO

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE FORTALEZAS

Nº	FORTALEZAS	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	SUMA
F1	Contar con experiencia institucional de diez años.	3	3	3	3	3	1	0	0	13
F2	El Hotel Monte Real cuenta con un proceso de compra adecuado	3	3	1	0	0	0	0	0	4
F3	El hotel maneja un adecuado nivel de precios en sus servicios y productos.	3	1	3	3	0	0	3	3	13
F4	Prestación de mejores servicios satisfaciendo las necesidades de los clientes.	3	0	3	3	3	3	1	3	16
F5	El área administrativa y de producción del servicio mantienen una buena comunicación.	3	0	0	3	3	0	0	1	7
F6	Posee suficientes habitaciones para atender a la demanda de clientes.	1	0	0	3	0	3	3	3	10
F7	Se posee instalaciones propias.	0	0	3	1	0	3	3	3	10
F8	Las habitaciones cuentan con requerimientos básicos de los clientes.	0	0	3	3	1	3	3	3	13
SUMAN		13	4	13	16	7	10	10	13	

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES

Nº	DEBILIDADES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20	D21	D22	D23	SUMA
D1	Falta de definición de las funciones de los empleados.	3	3	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	3	3	0	0	0	0	1	17
D2	Bajo índice de compromiso con la empresa por parte de los empleados.	3	3	3	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	1	3	0	0	0	0	0	16
D3	Liderazgo autocrático.	1	3	3	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	3	0	1	1	1	1	19
D4	La empresa no planifica las actividades a realizarse.	1	1	1	3	3	3	3	3	1	3	3	1	1	1	1	1	0	3	3	3	3	1	3	43
D5	La empresa no tiene definidas metas, ni objetivos.	1	1	0	3	3	3	0	0	0	0	3	1	3	3	0	0	0	0	3	3	3	0	1	28
D6	No se lleva contabilidad de manera formal.	1	0	0	3	3	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	1	0	0	0	0	0	1	0	28
D7	Poca capacidad financiera, al no acceder a crédito con proveedores.	0	0	0	3	0	1	3	3	1	3	1	0	3	3	3	1	0	0	0	0	1	0	0	23
D8	Crecimiento lento por falta de capital.	0	0	0	3	0	1	3	3	3	3	3	1	3	3	0	0	0	0	0	3	1	0	1	28
D9	Poco espacio físico que impide la ampliación de parqueaderos y prestación del servicio de restaurante.	0	0	0	1	0	1	1	3	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7
D10	No posee maquinaria de tipo industrial, retardando las operaciones del hotel.	1	1	1	3	0	3	3	3	1	3	1	1	1	1	0	0	1	3	0	0	0	0	0	24
D11	Falta de sistema contable adecuado, causando ineficacia en la obtención de la información.	0	0	1	3	3	3	1	3	0	1	3	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	19
D12	Realiza registro manual de clientes.	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	3	3	3	0	0	0	1	0	0	0	0	3	18
D13	Carencia de un software para el seguimiento de clientes.	0	0	1	1	3	3	3	3	0	1	1	3	3	1	0	0	0	1	0	0	0	0	3	24
D14	Falta de capacitación e inducción a empleados.	0	0	1	1	3	3	3	3	0	1	1	3	1	3	0	0	3	3	0	0	0	0	1	27
D15	Carencia de seguridad las 24 horas en las instalaciones.	1	0	1	1	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	11
D16	Incumplimiento de la normativa del Seguro Social.	0	3	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	10

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES

Nº	DEBILIDADES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20	D21	D22	D23	SUMA	
D17	Incumplimiento de actividades del personal de limpieza y falta de control.	3	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3	0	0		3	0	0	0	0	0	0	11
D18	Personal desmotivado.	3	3	3	3	0	0	0	0	0	3	1	1	1	3	1	3	3		0	0	0	0	0	0	28
D19	No tiene una segmentación técnica detallada del mercado al cual se está dirigiendo.	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			3	1	0	1	11	
D20	No se realiza investigaciones para determinar las nuevas necesidades surgidas entre los consumidores.	0	0	1	3	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3			1	3	1	19
D21	No realiza promociones, ni publicidad de sus productos y servicios.	0	0	1	3	3	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1			0	0	11
D22	Las ventas solo se realizan en efectivo.	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0			0	6
D23	No se tiene un adecuado control de los clientes en la empresa.	1	0	1	3	1	0	0	1	0	0	0	3	3	1	0	0	0	0	1	1	0	0			16
	SUMAN	17	16	19	43	28	28	23	28	7	24	19	18	24	27	11	10	11	28	11	19	11	6	16		

2.4.6 MATRICES DE ACCIÓN

Se mide impactos externos y la capacidad de respuesta interna de parte de la organización, buscando potencializar las oportunidades y minimizar riesgos de entorno de acuerdo a la capacidad del negocio.

- ❖ **FO:** Fortalezas internas con el objeto de aprovechar las Oportunidades externas.
- ❖ **DA:** derrota las Debilidades internas y elude las Amenazas ambientales.
- ❖ **DO:** mejora las Debilidades internas valiéndose de las Oportunidades externas
- ❖ **FA:** Fortalezas de una empresa para evitar y reducir al máximo el impacto de las Amenazas externas.

MATRIZ DE ACCIÓN

ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "FO"

		OPORTUNIDADES														
Nº		O16	O11	O12	O13	O14	O20	O22	O23	O15	O25	O26	O28	O29	TOTALES	POSICIÓN
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACIÓN Alta = 5 Media = 3 Baja = 1 </div>														
		La tecnología está al alcance de las empresas del sector hotelero.	Capacitación y apoyo a las empresas del sector hotelero	Acceso a información y datos del sector turístico, como apoyo para mejorar la gestión.	Marco legal que rige las actividades turísticas, y genera sana competencia.	Los ecuatorianos prefieren conocer nuevos lugares, en fechas festivas y vacaciones.	Alta satisfacción del cliente en cuanto a servicio e instalaciones.	Los clientes recomiendan el Hotel a sus familiares y amigos.	Los clientes estarían dispuestos a repetir su estadia en el Hotel.	Alto crecimiento urbano crea mayor demanda de servicios hoteleros.	El servicio de los hoteles del sector es considerado bueno.	Los clientes estarían dispuestos a pagar de \$9 a \$12 por el servicio.	El precio, los servicios adicionales, decoración, mobiliario y personal calificado son factores preponderantes para elegir un hotel.	Precios competitivos en el sector.		
FORTALEZAS	F1	Contar con experiencia institucional de diez años.	3	5	5	5	1	5	1	3	1	3	1	1	35	<u>5</u>
	F3	El hotel maneja un adecuado nivel de precios en sus servicios y productos.	1	3	3	1	1	5	5	5	3	3	5	5	45	<u>2</u>
	F4	Prestación de mejores servicios satisfaciendo las necesidades de los clientes.	5	5	3	3	1	5	5	5	5	3	3	5	51	<u>1</u>
	F5	El área administrativa y de producción del servicio mantienen una buena comunicación.	3	5	3	1	1	5	3	3	3	3	3	3	37	<u>4</u>
	F6	Posee suficientes habitaciones para atender a la demanda de clientes.	1	3	3	1	3	3	1	1	5	1	1	3	27	<u>6</u>
	F7	Se posee instalaciones propias.	3	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	3	21	<u>7</u>
	F8	Las habitaciones cuentan con requerimientos básicos de los clientes.	3	3	3	1	3	5	5	5	3	1	5	5	43	<u>3</u>
		TOTALES	19	25	21	13	11	31	21	23	23	15	19	25	13	259
	POSICIÓN	8	3	6	11	13	1	7	4	5	10	9	2	12		

$$\text{Índice de potencialidad} = \frac{259}{7 * 7 * 13} = 41\%$$

Las fortalezas con las que cuenta el Monte Real tienen un 41% de peso de que colaborarán en el aprovechamiento de las oportunidades, según la matriz FO.

Las oportunidades más importantes son:

Nº	OPORTUNIDADES	POSICIÓN
O20	Alta satisfacción del cliente en cuanto a servicio e instalaciones.	1
O28	El precio, los servicios adicionales, decoración, mobiliario y personal calificado son factores preponderantes para elegir un hotel.	2
O11	Capacitación y apoyo a las empresas del sector hotelero	3
O23	Los clientes estarían dispuestos a repetir su estadía en el Hotel.	4
O15	Alto crecimiento urbano crea mayor demanda de servicios hoteleros.	5
O12	Acceso a información y datos del sector turístico, como apoyo para mejorar la gestión.	6
O22	Los clientes recomiendan el Hotel a sus familiares y amigos.	7

Las fortalezas que tendrán mayor impacto para la empresa son:

Nº	FORTALEZAS	POSICIÓN
F4	Mejoramiento de los servicios para satisfacer las necesidades de los clientes.	1
F3	El hotel maneja un adecuado nivel de precios en sus servicios y productos.	2
F8	Las habitaciones cuentan con requerimientos básicos de los clientes.	3
F5	El área administrativa y de producción del servicio mantienen una buena comunicación.	4
F1	Contar con experiencia institucional de diez años.	5
F6	Posee suficientes habitaciones para atender a la demanda de clientes.	6
F7	Instalaciones propias.	7

MATRIZ DE ACCIÓN

ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "DA"

Nº		AMENAZAS																			TOTALES	POSICIÓN		
		A3	A7	A8	A9	A10	A12	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	A26				
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACIÓN Alta = 5 Media = 3 Baja = 1 </div>		Incremento en el gasto de sueldos y salarios.	Eliminación de la tercerización y prohibición de la contratación de empleados fijos de las empresas.	Incremento del costo laboral por empleados fijos de las empresas.	Disminución de afluencia turística a ciudades como Quito, Guayaquil y Cuenca, en fechas festivas.	Los ecuatorianos buscan productos y servicios de precios bajos, sin importar la calidad.	Los proveedores no están acostumbrados a otorgar crédito a la empresa.	Percepción por parte de los clientes de falta de profesionalismo en el personal del Hotel.	La mayoría de clientes han utilizado el servicio sólo por una vez.	Bajo posicionamiento en el mercado del Hotel Monte Real.	Mayor reconocimiento y aceptación del Hotel Frank Internacional.	Falta de conocimiento del sector de Santa Anita como zona hotelera.	Desconocimiento de promociones de los hoteles.	Bajo nivel de ingresos de los turistas nacionales.	Crecimiento indiscriminado de hoteles en el sur de Quito.	Disminución del nivel de ventas por crecimiento de oferta en el sector.	Mejor nivel de atención al cliente en la competencia.	El mobiliario y decoración es más llamativo y moderno en los hoteles de la competencia.	La competencia brinda varios servicios adicionales como bar, karaoke, hidromasaje, entre otros.	Las hostales y residencias prestan servicios similares a los de un hotel, a un precio menor.				
		D1	Falta de definición de las funciones de los empleados.	1	1	3	1	1	1	5	5	3	3	1	1	1	3	5	1	3	3	43	8	
		D2	Bajo índice de compromiso con la empresa por parte de los empleados.	1	3	3	1	3	1	5	3	3	3	1	1	1	3	3	5	1	3	3	47	4
		D3	Liderazgo autocrático.	1	1	1	1	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	3	1	3	1	33	14	
		D4	La empresa no planifica las actividades a realizarse.	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	3	3	5	1	3	3	1	51	3	
		D5	La empresa no tiene definidas metas, ni objetivos.	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	3	1	5	1	1	3	1	43	10	
		D6	No se llevar contabilidad de manera formal.	5	3	5	1	3	1	1	1	1	1	1	1	5	5	3	1	1	3	43	7	

	N°		AMENAZAS																		TOTALES	POSICIÓN	
			A3	A7	A8	A9	A10	A12	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25			A26
DEBILIDADES	D7	Poca capacidad financiera, al no acceder a crédito con proveedores.	5	3	3	5	1	5	1	1	3	3	1	3	1	1	1	3	3	5	3	51	5
	D8	Crecimiento lento por falta de capital.	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	1	5	1	1	1	3	5	5	1	55	1
	D10	No posee maquinaria de tipo industrial, retardando las operaciones del hotel.	3	1	3	3	3	1	5	3	1	3	1	1	3	1	3	3	1	3	1	43	9
	D11	Falta de sistema contable adecuado, causando ineficacia en la obtención de la información.	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	27	15
	D12	Realiza registro manual de clientes.	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	3	27	16
	D13	Carencia de un software para el seguimiento de clientes.	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	3	5	1	3	1	31	12
	D14	Falta de capacitación e inducción a empleados.	3	3	3	1	1	1	5	3	1	5	1	1	1	5	1	5	1	3	1	45	6
	D18	Personal desmotivado.	3	1	1	1	3	1	5	3	1	5	1	1	1	1	3	5	1	1	1	39	11
	D23	No se tiene un adecuado control de los clientes en la empresa.	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3	5	1	1	1	31	13
	D20	No se realiza investigaciones para determinar las nuevas necesidades surgidas entre los consumidores.	1	3	1	1	1	3	3	5	3	5	1	1	3	3	5	3	3	5	1	51	2
TOTALES			38	32	36	30	32	32	50	40	30	44	16	26	22	34	44	56	26	44	28	660	
POSICIÓN			7	10	8	13	11	12	2	6	14	3	19	17	18	9	4	1	16	5	15		

$$\text{Índice de potencialidad} = \frac{660}{7 * 16 * 19} = 31\%$$

Las debilidades que presenta el Hotel Monte Real tienen un 31% de peso de estancamiento frente a las amenazas que se presentan de acuerdo a la matriz DA.

Las principales debilidades que la empresa debe minimizar son:

Nº	DEBILIDADES	POSICIÓN
D8	Crecimiento lento por falta de capital.	1
D20	No se realiza investigaciones para determinar las nuevas necesidades surgidas entre los consumidores.	2
D4	La empresa no planifica las actividades a realizarse.	3
D2	Bajo índice de compromiso con la empresa por parte de los empleados.	4
D7	Poca capacidad financiera, al no acceder a crédito con proveedores.	5
D14	Falta de capacitación e inducción a empleados.	6
D6	No se llevar contabilidad de manera formal.	7

Las principales amenazas son:

Nº	AMENAZAS	POSICIÓN
A23	Mejor nivel de atención al cliente en la competencia.	1
A14	Percepción por parte de los clientes de falta de profesionalismo en el personal del Hotel.	2
A17	Mayor reconocimiento y aceptación del Hotel Frank Internacional.	3
A22	Disminución del nivel de ventas por crecimiento de oferta en el sector.	4
A25	La competencia brinda varios servicios adicionales como bar, karaoke, hidromasaje, entre otros.	5
A15	La mayoría de clientes han utilizado el servicio sólo por una vez.	6
A3	Incremento en el gasto de sueldos y salarios.	7

MATRIZ DE ACCIÓN
ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO "DO"

		OPORTUNIDADES															
Nº		O16	O11	O12	O13	O14	O20	O22	O23	O15	O25	O26	O28	O29	TOTALES	POSICIÓN	
		La tecnología está al alcance de las empresas del sector hotelero.	Capacitación y apoyo a las empresas del sector hotelero	Acceso a información y datos del sector turístico, como apoyo para mejorar la gestión.	Marco legal que rige las actividades turísticas, y genera sana competencia.	Los ecuatorianos prefieren conocer nuevos lugares, en fechas festivas y vacaciones.	Alta satisfacción del cliente en cuanto a servicio e instalaciones.	Los clientes recomiendan el Hotel a sus familiares y amigos.	Los clientes estarían dispuestos a repetir su estadía en el Hotel.	Alto crecimiento urbano crea mayor demanda de servicios hoteleros.	El servicio de los hoteles del sector es considerado bueno.	Los clientes estarían dispuestos a pagar de \$9 a \$12 por el servicio.	El precio, los servicios adicionales, decoración, mobiliario y personal calificado son factores preponderantes para elegir un hotel.	Precios competitivos en el sector.			
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACIÓN Alta = 5 Media = 3 Baja = 1 </div>															
DEBILIDADES	D1	Falta de definición de las funciones de los empleados.	3	3	1	1	1	5	3	3	1	1	3	1	27	13	
	D2	Bajo índice de compromiso con la empresa por parte de los empleados.	1	3	1	1	1	5	3	3	3	3	3	1	31	10	
	D3	Liderazgo autocrático.	3	3	3	1	1	3	3	3	1	1	1	1	25	14	
	D4	La empresa no planifica las actividades a realizarse.	3	5	5	3	3	5	3	5	5	3	1	3	1	45	1
	D5	La empresa no tiene definidas metas, ni objetivos.	1	5	5	1	3	5	3	5	5	3	3	3	1	43	2
	D6	No se lleva contabilidad de manera formal.	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	5	5	5	31	9
	D7	Poca capacidad financiera, al no acceder a crédito con proveedores.	5	1	1	1	1	3	3	3	5	1	3	5	1	33	8
	D8	Crecimiento lento por falta de capital.	3	1	1	1	1	3	3	3	5	1	1	5	1	29	12
	D10	No posee maquinaria de tipo industrial, retardando las operaciones del hotel.	5	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	1	35	6

		OPORTUNIDADES													TOTALES	POSICIÓN	
Nº		O16	O11	O12	O13	O14	O20	O22	O23	O15	O25	O26	O28	O29			
DEBILIDADES	D11	Falta de sistema contable adecuado, causando ineficacia en la obtención de la información.	5	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21	15
	D12	Realiza registro manual de clientes.	5	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	21	16
	D13	Carencia de un software para el seguimiento de clientes.	5	3	3	1	5	5	5	5	5	3	1	1	1	43	3
	D14	Falta de capacitación e inducción a empleados.	3	5	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	1	35	7
	D18	Personal desmotivado.	3	5	3	1	1	3	1	3	1	3	1	3	1	29	11
	D23	No se tiene un adecuado control de los clientes en la empresa.	3	5	3	1	5	5	5	5	3	3	1	3	1	43	4
	D20	No se realiza investigaciones para determinar las nuevas necesidades surgidas entre los consumidores.	3	5	5	1	3	3	3	3	5	3	3	3	3	43	5
TOTALES		52	56	44	18	32	56	44	50	50	34	30	46	22	534		
POSICIÓN		3	1	8	13	10	2	7	4	5	9	11	6	12			

$$\text{Índice de potencialidad} = \frac{534}{7 * 16 * 13} = 37\%$$

Las debilidades internas, según la matriz, están sobre las oportunidades en un 37%, por lo que valiéndose de la explotación de las oportunidades externas, podrá basarse el éxito en el futuro.

Las principales debilidades que la empresa debe minimizar son:

Nº	DEBILIDADES	POSICIÓN
D4	La empresa no planifica las actividades a realizarse.	1
D5	La empresa no tiene definidas metas, ni objetivos.	2
D13	Carencia de un software para el seguimiento de clientes.	3
D23	No se tiene un adecuado control de los clientes en la empresa.	4
D20	No se realiza investigaciones para determinar las nuevas necesidades surgidas entre los consumidores.	5
D10	No posee maquinaria de tipo industrial, retardando las operaciones del hotel.	6
D14	Falta de capacitación e inducción a empleados.	7

Las oportunidades más importantes son:

Nº	OPORTUNIDADES	POSICIÓN
O11	Capacitación y apoyo a las empresas del sector hotelero	1
O20	Alta satisfacción del cliente en cuanto a servicio e instalaciones.	2
O16	La tecnología está al alcance de las empresas del sector hotelero.	3
O23	Los clientes estarían dispuestos a repetir su estadía en el Hotel.	4
O15	Alto crecimiento urbano crea mayor demanda de servicios hoteleros.	5
O28	El precio, los servicios adicionales, decoración, mobiliario y personal calificado son factores preponderantes para elegir un hotel.	6
O22	Los clientes recomiendan el Hotel a sus familiares y amigos.	7

MATRIZ DE ACCIÓN
AREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA "FA"

		AMENAZAS																				
Nº		A3	A7	A8	A9	A10	A12	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	A26	TOTALES	POSICIÓN
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACIÓN Alta = 5 Media = 3 Baja = 1 </div>	Incremento en el gasto de sueldos y salarios.	Eliminación de la tercerización y prohibición de la contratación de las empresas.	Incremento del costo laboral por empleados fijos de las empresas.	Disminución de afluencia turística a ciudades como Quito, Guayaquil y Cuenca, en fechas festivas.	Los ecuatorianos buscan productos y servicios de precios bajos, sin importar la calidad.	Los proveedores no están acostumbrados a otorgar crédito a la empresa.	Percepción por parte de los clientes de falta de profesionalismo en el personal del Hotel.	La mayoría de clientes han utilizado el servicio sólo por una vez.	Bajo posicionamiento en el mercado del Hotel Monte Real.	Mayor reconocimiento y aceptación del Hotel Frank Internacional.	Falta de conocimiento del sector de Santa Anita como zona hotelera.	Desconocimiento de promociones de los hoteles.	Bajo nivel de ingresos de los turistas nacionales.	Crecimiento indiscriminado de hoteles en el sur de Quito.	Disminución del nivel de ventas por crecimiento de oferta en el sector.	Mejor nivel de atención al cliente en la competencia.	El mobiliario y decoración es más llamativo y moderno en los hoteles de la competencia.	La competencia brinda varios servicios adicionales como bar, karaoke, hidromasaje, entre otros.	Las hostales y residencias prestan servicios similares a los de un hotel, a un precio menor.		
FORTALEZAS	F1	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	1	3	1	3	3	5	3	3	3	59	<u>1</u>
	F3	3	1	1	1	5	3	1	1	5	3	1	1	5	5	5	1	3	1	1	47	<u>3</u>
	F5	1	1	3	1	3	5	3	3	1	3	1	1	1	1	1	5	1	3	3	41	<u>5</u>
	F4	1	1	1	1	3	3	1	5	5	3	3	1	1	3	5	3	3	3	3	49	<u>2</u>
	F6	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	25	<u>7</u>
	F7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	25	<u>6</u>
	F8	1	1	1	1	5	1	1	3	5	3	1	1	1	1	5	3	3	1	3	41	<u>4</u>
	TOTALES		11	9	11	11	21	19	13	17	21	17	9	9	11	17	23	21	17	15	15	287
POSICIÓN		13	17	14	15	2	5	12	9	3	6	18	19	16	7	1	4	8	10	11		

$$\text{Índice de potencialidad} = \frac{287}{7 * 7 * 19} = 31\%$$

El porcentaje obtenido de 31% podemos ver que el Hotel Monte Real se ha basado más en la utilización de sus fortalezas, reduciendo el impacto de las amenazas externas, según la matriz FA.

Entre las fortalezas más importantes tenemos:

Nº	FORTALEZAS	POSICIÓN
F1	Contar con experiencia institucional de diez años.	<u>1</u>
F4	Mejoramiento de los servicios para satisfacer las necesidades de los clientes.	<u>2</u>
F3	El hotel maneja un adecuado nivel de precios en sus servicios y productos.	<u>3</u>
F8	Las habitaciones cuentan con requerimientos básicos de los clientes.	<u>4</u>
F5	El área administrativa y de producción del servicio mantienen una buena comunicación.	<u>5</u>
F7	Instalaciones propias.	<u>6</u>
F6	Posee suficientes habitaciones para atender a la demanda de clientes.	<u>7</u>

Entre las principales amenazas se pueden destacar:

Nº	AMENAZAS	POSICIÓN
A22	Disminución del nivel de ventas por crecimiento de oferta en el sector.	1
A10	Los ecuatorianos buscan productos y servicios de precios bajos, sin importar la calidad.	2
A16	Bajo posicionamiento en el mercado del Hotel Monte Real.	3
A23	Mejor nivel de atención al cliente en la competencia.	4
A12	Los proveedores no están acostumbrados a otorgar crédito a la empresa.	5
A17	Mayor reconocimiento y aceptación del Hotel Frank Internacional.	6
A21	Crecimiento indiscriminado de hoteles en el sur de Quito.	7

2.4.7 MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA		
<div style="text-align: center;"> <p>ANÁLISIS EXTERNO</p> <hr style="border: 1px solid black;"/> <p>ANÁLISIS INTERNO</p> </div>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O20: Alta satisfacción del cliente en cuanto a servicio e instalaciones.	A23: Mejor nivel de atención al cliente en la competencia.
	O28: El precio, los servicios adicionales, decoración, mobiliario y personal calificado son factores preponderantes para elegir un hotel.	A14: Percepción por parte de los clientes de falta de profesionalismo en el personal del Hotel.
	O11: Capacitación y apoyo a las empresas del sector hotelero	A17: Mayor reconocimiento y aceptación del Hotel Frank Internacional.
	O22: Los clientes recomiendan el Hotel a sus familiares y amigos.	A25: La competencia brinda varios servicios adicionales como bar, karaoke, hidromasaje, entre otros.
	O23: Los clientes estarían dispuestos a repetir su estadia en el Hotel.	A15: La mayoría de clientes han utilizado el servicio sólo por una vez.
	O15: Alto crecimiento urbano crea mayor demanda de servicios hoteleros.	A3: Incremento en el gasto de sueldos y salarios.
	O16: La tecnología está al alcance de las empresas del sector hotelero.	A16: Bajo posicionamiento en el mercado del Hotel Monte Real.
	O12: Acceso a información y datos del sector turístico, como apoyo para mejorar la gestión.	A10: Los ecuatorianos buscan productos y servicios de precios bajos, sin importar la calidad.
	A21: Crecimiento indiscriminado de hoteles en el sur de Quito.	
	A12: Los proveedores no están acostumbrados a otorgar crédito a la empresa.	
	A22: Disminución del nivel de ventas por crecimiento de oferta en el sector.	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS - FO -	ESTRATEGIAS - FA -
F1: Contar con experiencia institucional de diez años.	(F1, F4, F6 con O20, O23, O22) Crear plan de incentivos para clientes.	(F4, F3, F8 con A16) Desarrollar un plan de promoción y difusión acorde a la empresa para dar a conocer los servicios que ofrece la institución.
F4: Mejoramiento de los servicios para satisfacer las necesidades de los clientes.	(F4, F7 con O20,O22,O23, O16) Implementar servicios adicionales para incrementar la satisfacción y la lealtad en el cliente.	(F1, F4 con A22, A14) Desarrollar planes de inducción y capacitación para los empleados.
F8: Las habitaciones cuentan con requerimientos básicos de los clientes.	(F8 con O20, O16) Implementar un sistema de calidad que garantice la satisfacción del cliente.	(F6, F3, F7, F4 con A10, A21, A23) Innovar los servicios acorde a las necesidades y tendencias del mercado.
F3: El hotel maneja un adecuado nivel de precios en sus servicios y productos.	(F3, F8 con O12, O28) Mantener precios competitivos mediante estudios de empresas del sector.	(F4 con A22, A25) Plan de mejoramiento de activos fijos de la empresa.
F6: Posee suficientes habitaciones para atender a la demanda de clientes.	(F1 con O15) Establecer mecanismos de expansión en otras ciudades del país.	
F7: Instalaciones propias.	(F4, F3, F6 con O22, O20, O23, O15) Aumentar la utilidad de la empresa con el incremento del volumen de ventas y reducción de costos.	
F5: El área administrativa y de producción del servicio mantienen una buena comunicación.	(F1, F8, F6 con O15, O12) Buscar socios estratégicos para incrementar las ventas de la empresa.	

MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA		
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O20: Alta satisfacción del cliente en cuanto a servicio e instalaciones.	A23: Mejor nivel de atención al cliente en la competencia.
	O28: El precio, los servicios adicionales, decoración, mobiliario y personal calificado son factores preponderantes para elegir un hotel.	A14: Percepción por parte de los clientes de falta de profesionalismo en el personal del Hotel.
	O11: Capacitación y apoyo a las empresas del sector hotelero	A17: Mayor reconocimiento y aceptación del Hotel Frank Internacional.
	O22: Los clientes recomiendan el Hotel a sus familiares y amigos.	A25: La competencia brinda varios servicios adicionales como bar, karaoke, hidromasaje, entre otros.
	O23: Los clientes estarían dispuestos a repetir su estadía en el Hotel.	A15: La mayoría de clientes han utilizado el servicio sólo por una vez.
	O15: Alto crecimiento urbano crea mayor demanda de servicios hoteleros.	A3: Incremento en el gasto de sueldos y salarios.
	O16: La tecnología está al alcance de las empresas del sector hotelero.	A16: Bajo posicionamiento en el mercado del Hotel Monte Real.
	O12: Acceso a información y datos del sector turístico, como apoyo para mejorar la gestión.	A10: Los ecuatorianos buscan productos y servicios de precios bajos, sin importar la calidad.
	ANÁLISIS INTERNO	
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS - DO -	ESTRATEGIAS - DA -
D8: Crecimiento lento por falta de capital.	(D5, D4 con O20, O22) Implementar un Modelo de Gestión Estratégica para dar los lineamientos que mejoren la gestión de la empresa.	(D2 con A14) Establecer el manual de funciones de los empleados.
D7: Poca capacidad financiera, al no acceder a crédito con proveedores.	(D20 con O11, O12) Incrementar cartera de clientes ampliando el mercado.	(D15, D2 con A14) Mejorar el ambiente de trabajo para mantener al personal altamente motivado y comprometido.
D2: Bajo índice de compromiso con la empresa por parte de los empleados.	(D2 con O15, O20) Difundir el modelo de gestión estratégica y concienciar al personal.	(D11, A22, A14) Desarrollar un plan de mejoramiento tecnológico que permita a la empresa ser competitiva.
D4: La empresa no planifica las actividades a realizarse.	(D10, D14 con O16) Desarrollar un plan de mejoramiento tecnológico que permita a la empresa ser competitiva.	(D2 con A14, A17, A22) Desarrollar las competencias del personal manteniendo una capacitación constante.
D15: Falta de inducción y capacitación a los empleados.	(D23, D13 con O16) Desarrollar software financiero para llevar contabilidad y manejar la información financiera.	(D20, D23 con A22, A24, A15) Implementar el sistema de post-venta del servicio.
D20: No se realiza investigaciones para determinar las nuevas necesidades surgidas entre los consumidores.	(D2 con O28) Realizar un plan de incentivos laborales para mantener y recompensar al personal responsable.	(D6 con A3, A14) Fortalecimiento del área administrativa mediante la implementación de un sistema para mejorar la gestión.
D23: No se tiene un adecuado control de los clientes en la empresa.	(D4, D6 con O11, O12) Aplicar un control interno para reducir costos operativos innecesarios.	(D7, D4 con A12) Identificar proveedores y lograr relaciones ganar-ganar.
D6: No llevar la contabilidad de manera formal.	(D6, D5 con O17) Usar sistemas informáticos para manejo financiero y contable que contribuyan al control de costo y gastos.	
D13: Carencia de un software para el seguimiento de clientes.	(D6 con O17) Adquirir software para realizar la contabilidad.	
D5: La empresa no tiene definidas metas, ni objetivos.	(D4, D14, D5 con O11, O12) Desarrollar planes de difusión y concienciación del modelo de gestión estratégica.	
D10: No posee maquinaria de tipo industrial, retardando las operaciones del hotel.		

2.4.8 MATRIZ RESUMEN DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA

FO		FA	
1	(F1, F4, F6 con O20, O23, O22) Crear plan de incentivos para clientes.	8	(F4, F3, F8 con A16) Desarrollar un plan de promoción y difusión acorde a la empresa para dar a conocer los servicios que ofrece la institución.
2	(F4, F7 con O20, O22, O23, O16) Implementar servicios adicionales para incrementar la satisfacción y la lealtad en el cliente.	9	(F1, F4 con A22, A14) Desarrollar planes de inducción y capacitación para los empleados.
3	(F8 con O20) Implementar un sistema de calidad que garantice la satisfacción del cliente.	10	(F6, F3, F7, F4 con A10, A21, A23) Innovar los servicios acorde a las necesidades y tendencias del mercado.
4	(F3, F8 con O12, O18) Mantener precios competitivos mediante estudios de empresas del sector.	11	(F4 con A23) Plan de mejoramiento de activos fijos de la empresa.
5	(F1 con O15) Establecer mecanismos de expansión en otras ciudades del país.		
6	(F4, F3, F6 con O22, O20, O23, O15) Aumentar la utilidad de la empresa, con el incremento del volumen de ventas y reducción de costos.		
7	(F1, F8, F6 con O15, O12) Buscar socios estratégicos para incrementar las ventas de la empresa.		
DO		DA	
12	(D5, D4 con O20, O22) Implementar un Modelo de Gestión Estratégica para dar los lineamientos que mejoren la gestión de la empresa.	21	(D2 con A14) Establecer el manual de funciones de los empleados.
13	(D21 con O11, O12) Incrementar cartera de clientes, ampliando el segmento de mercado.	22	(D19, A14) Mejorar el ambiente de trabajo para mantener al personal altamente motivado y comprometido.
14	(D2 con O15, O20) Difundir el modelo de gestión estratégica y concienciar al personal.	23	(D2 con A14, A17, A22) Desarrollar las competencias del personal manteniendo una capacitación constante.
15	(D11, D14 con O16) Desarrollar un plan de mejoramiento tecnológico que permita a la empresa ser competitiva.	24	(D21, D24 con A22, A24, A15) Implementar el sistema de post-venta del servicio.
16	(D24, D14 con O16) Adquirir software para realizar seguimiento a clientes.	25	(D6 con A3, A14) Fortalecimiento del área administrativa mediante la implementación de un sistema para mejorar la gestión.
17	(D2 con O28) Realizar un plan de incentivos laborales para mantener y recompensar al personal responsable.	26	(D7, D4 con A12) Identificar proveedores y lograr relaciones ganar-ganar.
18	(D4, D6 con O11, O12) Aplicar un control interno para reducir costos operativos innecesarios.		
19	(D6, D5 con O17) Usar sistemas informáticos para manejo financiero y contable que contribuya al control de costos y gastos.		
20	(D6 con O17) Desarrollar software financiero para llevar contabilidad y manejar la información financiera.		

CAPÍTULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Es el conjunto de acciones que orientan la organización hacia el futuro, a través del direccionamiento que da foco a los esfuerzos y logra la solidaridad de todas las personas hacia propósitos comunes de satisfacción de necesidades sociales.⁵³

Es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de la realidad y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsible.

3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Tabla 3.1: “Definición del Negocio”

INTERROGANTES BÁSICAS	FACTORES DE DEFINICIÓN	RESPUESTAS
¿Cuál es nuestro negocio?	¿Qué necesidad satisfacemos?	Brindar servicio de hospedaje en un ambiente cálido, cómodo y con calidad.
¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?	¿Cuál es nuestro mercado objetivo?	Satisfacer la necesidad de hospedaje de personas de clase media de todas las provincias del país que se encuentran por motivos de trabajo o vacaciones en la ciudad de Quito, así como también a turistas nacionales e internacionales.
¿Cuál deberá ser nuestro negocio?	¿Nuestras ventajas competitivas son?	Precios competitivos y personal con conocimiento y experiencia en el área hotelera.

Fuente: Hotel Monte Real

Elaborado por: Adriana López

⁵³ <http://www.cgh.org.co/quienes/gestion.htm>

DEFINICIÓN DE NEGOCIO HOTEL MONTE REAL

El Hotel Monte Real brinda servicio de hospedaje en un ambiente cálido, cómodo y con calidad para satisfacer la necesidad de hospedaje de personas de clase media de todas las provincias del país que se encuentran por motivos de trabajo o vacaciones en la ciudad de Quito, así como también a turistas nacionales e internacionales, a precios competitivos y con personal con conocimiento y experiencia en el área hotelera.

3.2. FILOSOFÍA CORPORATIVA

Podemos definir a la filosofía corporativa como la concepción global de la organización establecida para alcanzar los objetivos de la compañía. Es, en cierto modo, los principios básicos de la organización: las creencias, valores y pautas de conducta que debería poner en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas.

Por ello podemos decir, que la filosofía corporativa representa lo que la empresa quiere ser.⁵⁴

3.2.1. PRINCIPIOS

“Leyes o normas de conducta que están orientadas a la acción, o la idea que sirve de máxima orientadora de conducta aceptada, compartida y aplicada por todos los miembros de la organización.”⁵⁵

⁵⁴ <http://www.cgh.org.co/quienes/gestion.htm>

⁵⁵ www.google.com.ec/search?hl=es&defl=es&q=define:Principios&sa=X&oi=glossary_definition

La empresa no tiene definido sus principios ni valores, para ello, se decidió identificar cuáles eran, considerando la opinión sobre la aplicación de cada uno al personal, proveedores y clientes. Tenemos los siguientes:

- Excelencia en el servicio.-** Otorgar un servicio de primera, diferenciándonos de la competencia, alcanzando la plena satisfacción de nuestros clientes.
- Compromiso institucional.-** Con empleados, proveedores y clientes en cada una de sus acciones.
- Eficiencia.-** Optimización de los recursos utilizados en el Hotel.
- Disciplina organizacional.-** Tener la capacidad de actuar ordenada y tenazmente con el fin de cumplir objetivos propuestos.
- Confianza.-** Creer en la capacidad del grupo de personas que laboran en la empresa.
- Trabajo en Equipo.-** Desarrollar una actitud solidaria y en equipo involucrando a todos los miembros de la organización, mediante la participación y la interacción con el fin de obtener una respuesta rápida al entorno.

3.1.2.1. MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS

La matriz axiológica de principios constituye una herramienta que ayuda a la formulación de los principios institucionales, muestra los factores que guían el comportamiento de las personas que integran la empresa.

Tabla 3.2: “Matriz Axiológica de Principios”

PRINCIPIOS	CLIENTES	PROVEEDORES	PROPIETARIOS	EMPLEADOS	COMPETENCIA	TOTAL
Excelencia en el servicio	X	X	X	X	X	5
Compromiso institucional	X	X	X	X	-	4
Eficiencia	X	X	X	X	X	5
Disciplina organizacional	X	X	X	X	-	4
Confianza	X	X	X	X	X	5
Trabajo en Equipo	X	X	X	X	X	5

Fuente: Hotel Monte Real

Elaborado por: Adriana López

PRINCIPIOS

- Excelencia en el servicio
- Eficiencia
- Trabajo en equipo
- Confianza

3.2.2. VALORES

Son características morales que toda persona debe poseer, tienen una expresión de consenso social, y es un componente de la cultura, inevitablemente se hace presente en toda organización.

La empresa no cuenta con valores definidos, por lo que se realizó entrevistas informales a los propietarios y empleados para determinar los valores que poseen.

Se determinó que la empresa practica valores como:

- Solidaridad.-** Colaboración y apoyo en la ejecución de actividades.
- Disciplina.-** Seriedad en el cumplimiento de tareas asignadas.
- Respeto.-** De los pensamientos y opiniones de cada uno de los miembros de la organización.
- Lealtad.-** Cumplimiento de lo acordado con los clientes y demás miembros de la empresa, alcanzando fidelidad por parte de los mismos.
- Honestidad.-** Con los clientes al brindar un servicio de calidad a un precio justo, con los propietarios al realizar un trabajo a conciencia y honestidad con los proveedores al realizar los pagos justos y a tiempo.

- ☑ **Puntualidad.-** Consiste en cumplir las actividades definidas previamente en el tiempo estipulado.

3.2.2.1 MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES

“Esta matriz constituye una herramienta que ayuda a la formulación de los principios y valores institucionales, incluso permite identificar que los problemas sociales son problemas relacionados con valores, por lo tanto guían el comportamiento de las personas que integran la empresa.”⁵⁶

Tabla 3.3: “Matriz Axiológica de Valores”

PRINCIPIOS	CLIENTES	PROVEEDORES	PROPIETARIOS	EMPLEADOS	COMPETENCIA	TOTAL
Solidaridad	X	X	X	X	X	5
Disciplina	X	X	X	X	-	4
Respeto	X	X	X	X	X	5
Lealtad	X	X	X	X	X	5
Honestidad	X	X	X	X	X	5
Puntualidad	X	X	X	X	X	5

Fuente: Hotel Monte Real

Elaborado por: Adriana López



⁵⁶⁵⁶ SALAZAR Francis M.B.A., Gestión Estratégica de Negocios

3.3 MISIÓN

“Expresa cual es nuestra razón de ser, la manera como la institución contribuirá a satisfacer las necesidades o expectativas de la sociedad en general, empleados, ejecutivos y medio ambiente, de manera única. La misión contiene información que tipo de productos o servicios producirá la organización.”⁵⁷

El Hotel Monte Real no cuenta con una misión definida para lo cual, se ha procedido a determinar los elementos clave para la correcta elaboración de la misión de esta empresa.

Tabla 3.4: “Elementos Claves de la Misión”

NATURALEZA DEL NEGOCIO:	Brindar el mejor servicio de hospedaje dando comodidad en un ambiente cálido y con calidad.
RAZÓN DE EXISTIR:	Satisfacer la necesidad de hospedaje.
MERCADO AL QUE SIRVE:	Personas de clase media de todas las provincias del país que se encuentran por motivos de trabajo o vacaciones en la ciudad de Quito, así como también a turistas nacionales e internacionales.
CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SERVICIO:	En un ambiente cálido, cómodo, con calidad y a precios competitivos.
POSICIÓN DESEADA EN EL MERCADO:	Líder en el servicio de hospedaje en el sur de Quito.
PRINCIPIOS:	Excelencia en el servicio, eficiencia, confianza y trabajo en equipo.
VALORES:	Solidaridad, respeto, lealtad, honestidad y puntualidad.

Fuente: Hotel Monte Real

Elaborado por: Adriana López

⁵⁷ Apuntes de Planificación Estratégica.

MISIÓN



Brindar el mejor servicio de hospedaje dando comodidad en un ambiente cálido, con calidad y a precios competitivos, satisfaciendo la necesidad de hospedaje de personas de clase media de todas las provincias del país que se encuentran por motivos de trabajo o vacaciones en la ciudad de Quito, así como también a turistas nacionales y extranjeros, mediante un trabajo honesto, eficiente y de excelencia.

3.4 VISIÓN

“Es la idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es por ello que es el sueño máspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de la alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente”.⁵⁸

De igual forma que la misión, la empresa no cuenta con una visión definida, por lo tanto se la definió a través de los elementos claves como se muestra a continuación:

⁵⁸ <http://www.monografias.com/trabajos16/vision-compartida/vision-compartida.shtml>

Tabla 3.5: “Elementos Claves de la Visión”

POSICIÓN DESEADA EN EL MERCADO:	Ser el referente en servicios especializados de hospedaje en el sector sur de la ciudad de Quito.
TIEMPO:	5 años
ÁMBITO DEL MERCADO:	Ciudad de Quito
PRODUCTOS Y SERVICIOS:	Brindar un servicio de calidad, en un ambiente cálido y cómodo, generando valores agregados con la implementación de servicios adicionales que maximicen la satisfacción de los clientes.
PRINCIPIOS:	Excelencia en el servicio, eficiencia, productividad y trabajo en equipo.
VALORES	Solidaridad, respeto, lealtad, honestidad y puntualidad.

Fuente: Hotel Monte Real

Elaborado por: Adriana López

VISIÓN 2014



Ser el referente en servicios especializados de hospedaje en el sur de Quito brindando un servicio de calidad, en un ambiente cálido y cómodo, generando valores agregados con la implementación de servicios adicionales que maximicen la satisfacción de los clientes, caracterizado por su excelencia en el servicio, compromiso, eficacia, respeto y lealtad.

3.5 OBJETIVOS

“Es la expresión de una acción que produce un resultado deseable en un espacio de tiempo determinado, el cual debe ser medible. Es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la empresa pretende para el futuro.”⁵⁹

3.5.1 OBJETIVO CORPORATIVO

“Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrarse a toda la organización; por ello, deben tomarse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.”⁶⁰

OBJETIVO CORPORATIVO

Mejorar y fortalecer al Hotel Monte Real como una empresa competitiva en el servicio de hospedaje en el sur de Quito con la implementación de servicios, con personal altamente calificado, comprometido y motivado, manteniendo siempre precios acorde al mercado.

3.5.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

“Son propósitos o nortes muy específicos a donde se debe llegar, describen el efecto e impacto que se espera lograr con la acción institucional. Es la razón por la cual se trabaja y está directamente vinculada al logro de los resultados.”⁶¹

Para alcanzar al cumplimiento del objetivo corporativo es necesario plantear objetivos estratégicos en base a cada área de la empresa. Los objetivos estratégicos se formulan en base a las estrategias planteadas en la matriz de síntesis estratégica y posteriormente se clasifican según la perspectiva a la que pertenecen, como se observa en la tabla 3.6.

⁵⁹ <http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml>

⁶⁰ SERNA, Humberto. GERENCIA ESTRATÉGICA Octava Edición 2003, pág. 185

⁶¹ <http://www.gentepositiva.org.gt/plan6.html>

Tabla 3.6 : "Iniciativas Estratégicas"

Nº	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	UBICACIÓN EN PERSPECTIVA			
		FINANCIERA	CLIENTE	PROCESO INTERNO	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE
1	Crear plan de incentivos para clientes que recomienden el hotel.		★		
2	Implementar servicios adicionales para incrementar la satisfacción y la lealtad en el cliente.		★		
3	Desarrollar un sistema de calidad que garantice la satisfacción del cliente.			★	
4	Mantener precios competitivos mediante estudios de benchmarking con empresas del sector.		★		
5	Establecer mecanismos de expansión en otras ciudades del país.	★			
6	Lograr un incremento en la utilidad de la empresa con el apoyo de clientes actuales y la búsqueda de clientes potenciales	★			
7	Buscar socios estratégicos para incrementar las ventas de la empresa.	★			
8	Promocionar y difundir los servicios que ofrece el hotel.		★		
9	Desarrollar planes de inducción y capacitación para los empleados.				★
10	Innovar los servicios acorde a las necesidades y tendencias del mercado.		★		
11	Renovar los activos fijos para mejorar el servicio.				★
12	Implementar un Modelo de Gestión Estratégica para aprovechar dar los lineamientos que mejoren la gestión de la empresa.			★	
13	Implementar cartera de clientes ampliando segmento de mercado.	★			
14	Difundir el modelo de gestión estratégica y concienciar al personal.			★	

Nº	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	FINANCIERA	CLIENTE	PROCESO INTERNO	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE
15	Mejorar la tecnología de la empresa a fin de ser más competitiva en el mercado.				★
16	Utilizar software para el manejo adecuado de clientes.				★
17	Realizar un plan de incentivos laborales para mantener y recompensar al personal responsable.				★
18	Aplicar un control interno para reducir costos operativos innecesarios.	★			
19	Usar sistemas informáticos para manejo financiero y contable que contribuya a la toma de decisiones.	★			
20	Establecer manual de funciones de los empleados.			★	
21	Mejorar el ambiente de trabajo para mantener al personal altamente motivado y comprometido.				★
22	Desarrollar las competencias del personal manteniendo una capacitación constante.				★
23	Implementar un sistema de post-venta del servicio.		★		
24	Fortalecer el área administrativa mediante la implementación de un sistema para mejorar la gestión.			★	
25	Identificar proveedores y lograr relaciones ganar-ganar.			★	

Tabla 3.7: Identificación de los Objetivos Estratégicos

PERSPECTIVA	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
FINANCIERA	Aplicar un control interno para reducir costos operativos innecesarios.	Optimizar los recursos financieros.	Reducir el nivel de costos y gastos.
	Usar sistemas informáticos para manejo financiero y contable que contribuya a la toma de decisiones.		
	Establecer mecanismos de expansión en otras ciudades del país.	Aumentar las ventas, ingresando en nuevos segmentos de mercado.	Incrementar la participación en el mercado.
	Incrementar cartera de clientes ampliando segmento de mercado.		
	Buscar socios estratégicos para incrementar las ventas de la empresa.		
	Aumentar la utilidad de la empresa incrementando la cartera de clientes.	Incrementar los rendimientos anuales aumentando la cartera de clientes.	Incrementar la rentabilidad neta de la empresa.
CLIENTES	Mantener precios competitivos mediante estudios a empresa similares.	Establecer precios acorde al mercado y segmento donde se maneja la empresa.	Incrementar la satisfacción de los clientes manteniendo precios a nivel de mercado.
	Implementar servicios adicionales para incrementar la satisfacción y la lealtad en el cliente.	Brindar calidad y variedad en el servicio.	Innovar y mejorar los servicios que actualmente presta la empresa.
	Innovar los servicios acorde a las necesidades y tendencias del mercado.		Incrementar la calidad del servicio de hospedaje y servicios complementarios.
	Implementar un sistema de post-venta del servicio.	Aumentar la satisfacción del clientes respecto al servicio y crear fidelización.	Incrementar la satisfacción de los clientes.
	Crear incentivos para clientes.		
	Promocionar y difundir los servicios que ofrece el hotel.	Dar a conocer las promociones y beneficios de la empresa a los clientes actuales y potenciales.	Incrementar el nivel de clientes con conocimiento de los servicios del hotel.

PERSPECTIVA	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
PROCESOS INTERNOS	Implementar un Modelo de Gestión Estratégica para dar los lineamientos que mejoren la gestión de la empresa.	Establecer lineamientos de gestión estratégica que permita mejorar todas las áreas de la organización mediante un buen aprovechamiento de los recursos.	Implementar y difundir el Modelo de Gestión Estratégica basado en Balanced ScoreCard.
	Difundir el modelo de gestión estratégica y concienciar al personal.		
	Establecer el manual de funciones de los empleados.	Definir las funciones y responsabilidades de todos los miembros de la empresa.	Mejorar la productividad de los procesos en la empresa.
	Fortalecimiento del área administrativa mediante la implementación de un sistema para mejorar la gestión.	Controlar que las actividades de la empresa se realicen con el 100% de calidad y en los tiempos óptimos.	Disminuir tiempos en el ciclo del servicio.
	Implementar un sistema de calidad que garantice la satisfacción del cliente.		
	Identificar proveedores y lograr relaciones ganar ganar.	Crear relaciones ganar, ganar con proveedores.	Ampliar cartera de proveedores.
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Mantener adecuada inducción y capacitación para todo el personal de la empresa.	Perfeccionar el talento humano en base a la capacitación constante, para que sea competitivo.	Mejorar el nivel de conocimiento en el personal del hotel.
	Desarrollar las competencias del personal manteniendo una capacitación constante.		
	Mejorar la tecnología de la empresa a fin de ser más competitiva en el mercado.	Renovar la tecnología de la empresa para su crecimiento y desarrollo.	Modernizar la tecnología de la empresa.
	Utilizar software para el manejo adecuado de clientes.		

PERSPECTIVA	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Renovar los activos fijos para mejorar el servicio.	Renovar la maquinaria de la empresa para ser altamente competitivo en el sector.	Modernizar los activos fijos de la empresa.
	Establecer incentivos laborales para mantener y recompensar al personal responsable.	Reconocer al personal por logros alcanzados en beneficio de la empresa, para mantener un personal satisfecho y motivado.	Incrementar la satisfacción del talento humano.
	Mejorar el ambiente de trabajo para mantener al personal altamente motivado y comprometido.		

Tabla 3.8: "Priorización de Objetivos"

INCIDENCIA			FACTIBILIDAD				IMPACTO		
PERSPECTIVA	Nº	OBJETIVO	POSIBILIDAD DE INVERSIONES	POSIBILIDAD DE RECURSOS HUMANOS	POSIBILIDAD TECNOLÓGICA A UTILIZARSE	TOTAL	APORTE AL CUMPLIMIENTO DE VISIÓN	ACEPTACIÓN	TOTAL
			40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
FINANCIERA	1	Reducir el nivel de costos y gastos.	7	4	3	4,9	8	9	8,5
	2	Incrementar la participación en el mercado.	2	3	2	2,3	6	3	4,5
	3	Incrementar la rentabilidad neta de la empresa.	5	5	4	4,7	9	9	9
CLIENTES	4	Incrementar la satisfacción de los clientes manteniendo precios a nivel de mercado.	6	4	4	4,8	10	9	9,5
	5	Innovar y mejorar los servicios que actualmente presta la empresa.	4	3	3	3,4	9	5	7
	6	Incrementar la calidad del servicio de hospedaje y servicios complementarios.	4	3	3	3,4	9	7	8
	7	Incrementar la satisfacción de los clientes.	6	4	4	4,8	10	5	7,5
	8	Incrementar el nivel de clientes con conocimiento de los servicios del hotel.	8	4	3	5,3	7	6	6,5
PROCESOS INTERNOS	9	Implementar y difundir el Modelo de Gestión Estratégica basado en Balanced ScoreCard.	7	5	3	5,2	10	9	9,5
	10	Mejorar la productividad de los procesos en la empresa.	6	5	4	5,1	10	10	10
	11	Disminuir tiempos en el ciclo del servicio.	4	4	3	3,7	10	7	8,5
	12	Ampliar cartera de proveedores.	9	6	5	6,9	9	8	8,5

PERSPECTIVA	Nº	OBJETIVO	POSIBILIDAD DE INVERSIONES	POSIBILIDAD DE RECURSOS HUMANOS	POSIBILIDAD TECNOLÓGICA A UTILIZARSE	TOTAL	APORTE AL CUMPLIMIENTO DE VISIÓN	ACEPTACIÓN	TOTAL
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	13	Mejorar el nivel de conocimiento en el personal del hotel.	7	8	4	6,4	10	9	9,5
	14	Modernizar la tecnología de la empresa.	3	4	4	3,6	7	2	4,5
	15	Modernizar los activos fijos de la empresa.	3	4	4	3,6	7	2	4,5
	16	Incrementar la satisfacción del talento humano.	8	7	5	6,8	10	10	10

Tabla 3.9: "Matriz de Factibilidad de Impacto"

		IMPACTO		
FACTIBILIDAD	Alta Factibilidad Bajo Impacto		Alta Factibilidad Alto Impacto	
			Incrementar el nivel de clientes con conocimiento de los servicios del hotel.	
			Implementar y difundir el Modelo de Gestión Estratégica basado en Balanced ScoreCard.	
			Mejorar la productividad de los empleados de la empresa.	
			Ampliar cartera de proveedores.	
			Mejorar el nivel de conocimiento en el personal del hotel.	
			Incrementar la satisfacción del talento humano.	
	Baja Factibilidad Bajo Impacto		Baja Factibilidad Alto Impacto	
	Incrementar la participación en el mercado.	Reducir el nivel de costos y gastos.		
	Modernizar la tecnología de la empresa.	Mantener precios a nivel de mercado.		
	Modernizar los activos fijos de la empresa.	Innovar y mejorar los servicios que actualmente presta la empresa.		
		Incrementar la calidad del servicio de hospedaje y servicios complementarios.		
		Incrementar la satisfacción de los clientes.		
		Incrementar la rentabilidad neta de la empresa.		
		Disminuir tiempos en el ciclo del servicio.		

De acuerdo a la ubicación de los objetivos en cada cuadrante nos permite definir aquellos objetivos que se consideran a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 3.10: "Objetivos Estratégicos"

PERSPECTIVA	Nº	OBJETIVO	PLAZO		
			CORTO	MEDIANO	LARGO
FINANCIERA	1	Reducir el nivel de costos y gastos.		★	
	2	Incrementar la participación en el mercado.			★
	3	Incrementar la rentabilidad neta de la empresa.		★	
CLIENTES	4	Incrementar la satisfacción de los clientes manteniendo precios a nivel de mercado.		★	
	5	Innovar y mejorar los servicios que actualmente presta la empresa.		★	
	6	Incrementar la calidad del servicio de hospedaje y servicios complementarios.		★	
	7	Incrementar la satisfacción de los clientes.		★	
	8	Incrementar el nivel de clientes con conocimiento de los servicios del hotel.	★		
PROCESOS	9	Implementar y difundir el Modelo de Gestión Estratégica basado en Balanced ScoreCard.	★		
	10	Mejorar la productividad de los procesos en la empresa.	★		
	11	Disminuir tiempos en el ciclo del servicio.		★	
	12	Ampliar cartera de proveedores.	★		
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	13	Mejorar el nivel de conocimiento en el personal del hotel.	★		
	14	Modernizar la tecnología de la empresa.			★
	15	Modernizar los activos fijos de la empresa.			★
	16	Incrementar la satisfacción del talento humano.	★		

3.6 ESTRATEGIAS

“Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Entonces, son las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos.”⁶²

Tabla 3.11 : "Estrategias Corporativas"

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	BASICAS	LIDERAZGO EN COSTOS	Superar el desempeño de los competidores generando bienes y/o servicios a un costo inferior.
		DIFERENCIACIÓN	Dar al producto y/o servicio cualidades importantes para el consumidor y que se diferencia de la competencia.
		CONCENTRACIÓN	Satisfacer las necesidades de un grupo o segmento particular de mercado.
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	CRECIMIENTO INTENSIVO	PENETRACIÓN	Intentar incrementar las ventas de los productos actuales en mercados actuales.
		DESARROLLO DEL MERCADO	Desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en mercados nuevos.
		DESARROLLO DEL PRODUCTO	Aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos destinados a los mercados ya atendidos por la empresa.
	CRECIMIENTO INTEGRADO	INTEGRACIÓN HACIA ARRIBA	Generalmente guiada por la preocupación de estabilizar o proteger un fuente de aprovisionamiento o de importancia estratégica.
		INTEGRACIÓN HACIA ABAJO	Estrategia de integración hacia el consumidor permite asegurar el control de las salidas de los productos sin las cuales la empresa esta asfixiada.
		INTEGRACIÓN HORIZONTAL	El objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores.
	CRECIMIENTO DIVERSIFICADO	DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA	En una estrategia de este tipo la empresa sale de su sector industrial y comercial, busca añadir actividades nuevas, complementarias de las ya existentes en el plan tecnológico y comercial.
		DIVERSIFICACIÓN PURA	La empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales.
	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	DE LIDER	
DEL RETADOR		Empresa que elige atacar al líder a pesar de que su posición dentro del mercado no es dominante.	
DEL SEGUIDOR		Empresa que adopta un comportamiento adaptivo alineando sus decisiones sobre las que ha tomado la competencia	
DEL ESPECIALISTA		Empresa que se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado.	

Fuente: SALAZAR, Francis. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS 2007 pág. 203

⁶² SERNA, Humberto. GERENCIA ESTRATÉGICA Octava Edición 2003, pág. 35

Para determinar la estrategia corporativa en esta empresa, se respaldará en la tabla 3.11, de esta manera se logrará formular adecuadamente la estrategia corporativa.

ESTRATEGIA DE DESARROLLO O VENTAJA COMPETITIVA:

DIFERENCIACIÓN

La empresa utilizará la estrategia de diferenciación, pues con esta se implementarán servicios adicionales que maximicen la satisfacción de los clientes y den cualidades distintivas a la empresa, de esta manera aumentará sus clientes, apoyándonos en la experiencia institucional que posee en la gestión de empresas hoteleras.

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTENSIVO

DESARROLLO DE MERCADO

Aplicar la estrategia de desarrollo de mercado, a través del incremento de las ventas, introduciendo los servicios de la empresa en nuevos mercados a precios menores que los de la competencia.

ESTRATEGIA COMPETITIVA

DEL ESPECIALISTA

La empresa utilizará una estrategia del especialista, consiste en tener una posición dominante dentro de un segmento mercado y no en la totalidad, llegando a ser un hotel de prestigio y reconocido en el sector.

ESTRATEGIA DE VALOR PARA CLIENTE-CONSUMIDOR

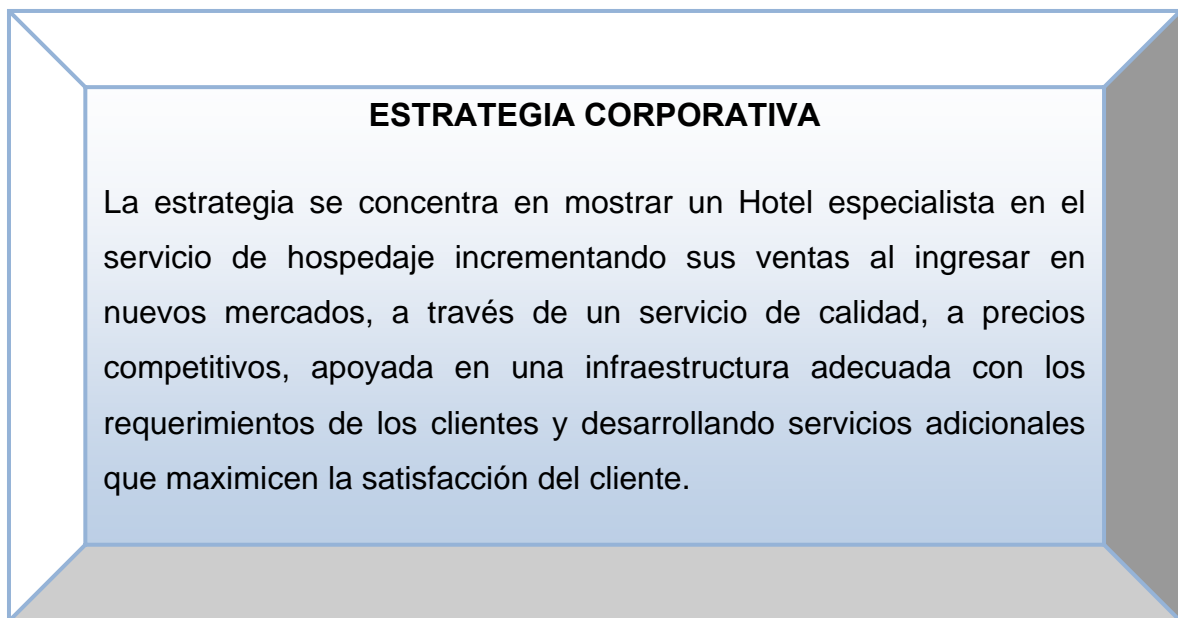
El valor de la proposición más importante es la que se dirige a los clientes, puesto que ellos son la principal fuente de financiamiento.

En general hay tres clases de Proposiciones de Valores genéricas para el Cliente, que son:

- **Liderazgo en el producto:** implica ser el mejor, tener el producto más innovador y/o el mejor servicio en su campo.
- **Intimidad con el cliente:** implica que se va a etiquetar a sí mismo como: “En el que se puede confiar / su mejor amigo”. Mantendrá una relación de largo plazo centrada en la relación con el cliente y la entrega de un servicio excepcional y conveniente. Precio, calidad y características del producto son considerados factores por omisión.
- **Excelencia Operacional:** implica que se va a etiquetar a sí mismo como: “La selección inteligente de los compradores.” Debido a su excelencia operacional, tiene un bajo costo dentro de su área de competencia.

La empresa seleccionará la estrategia de intimidad con el cliente, puesto que el Hotel desea brindar un servicio excepcional en cuanto precio, calidad y atención al cliente.

3.6.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA



3.7 ACCIONES ESTRATÉGICAS

Tabla 3.12: "Acciones Estratégicas"

P	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	CORTO	MEDIANO	LARGO	OBJETIVO ESTRATÉGICO
FINANCIERA	Aplicar un control interno para reducir costos operativos innecesarios.				Reducir el nivel de costos y gastos.
	Usar sistemas informáticos para manejo financiero y contable que contribuya a la toma de decisiones.		★		
	Establecer mecanismos de expansión en otras ciudades del país.				Incrementar la participación en el mercado.
	Difundir el modelo de gestión estratégica y concienciar al personal.			★	
	Buscar socios estratégicos para incrementar las ventas de la empresa.				
	Aumentar la utilidad de la empresa incrementando la cartera de clientes.		★		Incrementar la rentabilidad neta de la empresa.
CLIENTES	Mantener precios competitivos mediante estudios de empresa similares.		★		Incrementar la satisfacción de los clientes manteniendo precios a nivel de mercado.
	Implementar servicios adicionales para incrementar la satisfacción y la lealtad en el cliente.		★		Innovar y mejorar los servicios que actualmente presta la empresa.
	Innovar los servicios acorde a las necesidades y tendencias del mercado.		★		Incrementar la calidad del servicio de hospedaje y servicios complementarios.
	Implementar un sistema de post-venta del servicio.		★		Incrementar la satisfacción de los clientes.
	Crear incentivos para clientes.				
	Promocionar y difundir los servicios que ofrece el hotel.	★			Incrementar el nivel de clientes con conocimiento de los servicios del hotel.

P	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	CORTO	MEDIANO	LARGO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	
PROCESOS INTERNOS	Implementar un Modelo de Gestión Estratégica para dar los lineamientos que mejoren la gestión de la empresa.	★			Implementar y difundir el Modelo de Gestión Estratégica basado en Balanced ScoreCard.	
	Difundir el modelo de gestión estratégica y concienciar al personal.					
	Establecer el manual de funciones de los empleados.	★			Mejorar la productividad de los procesos en la empresa.	
	Fortalecimiento del área administrativa mediante la implementación de un sistema para mejorar la gestión.		★		Disminuir tiempos en el ciclo del servicio.	
	Implementar un sistema de calidad que garantice la satisfacción del cliente.					
	Identificar proveedores y lograr relaciones ganar - ganar.	★			Ampliar cartera de proveedores.	
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Mantener adecuada inducción y capacitación para todo el personal de la empresa.	★			Mejorar el nivel de conocimiento en el personal del hotel.	
	Desarrollar las competencias del personal manteniendo una capacitación constante.					
	Mejorar la tecnología de la empresa a fin de ser más competitiva en el mercado.				Modernizar la tecnología de la empresa.	
	Utilizar software para el manejo adecuado de clientes.			★		
	Renovar los activos fijos para mejorar el servicio.				★	Modernizar los activos fijos de la empresa.
	Establecer incentivos laborales para mantener y recompensar al personal responsable.	★			Incrementar la satisfacción del talento humano.	
Mejorar el ambiente de trabajo para mantener al personal altamente motivado y comprometido.						

Ser el referente en servicios especializados de hospedaje en el sur de Quito brindando un servicio de calidad, en un ambiente cálido y cómodo, generando valores agregados con la implementación de servicios adicionales que maximicen la satisfacción de los clientes, caracterizado por su excelencia en el servicio, compromiso, eficacia, respeto y lealtad.

3.8 MAPA CORPORATIVO

PRINCIPIOS

- Excelencia en el servicio
- Eficiencia
- Trabajo en equipo
- Confianza

VALORES

- Solidaridad
- Respeto
- Lealtad
- Honestidad
- Puntualidad

ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia se concentra en mostrar un Hotel especialista en el servicio de hospedaje incrementando sus ventas al ingresar en nuevos mercados, a través de un servicio de calidad, a precios competitivos, apoyada en una infraestructura adecuada con los requerimientos de los clientes y desarrollando servicios adicionales que maximicen la satisfacción del cliente.

MISIÓN

Brindar el mejor servicio de hospedaje dando comodidad en un ambiente cálido, con calidad y precios competitivos satisfaciendo la necesidad de hospedaje de personas de clase media de todas las provincias del país que se encuentran por motivos de trabajo o vacaciones en la ciudad de Quito, así como también a turistas nacionales y extranjeros, mediante un trabajo honesto, eficiente y de excelencia.

OBJETIVOS DE LARGO PLAZO

Incrementar la participación en el mercado.
Modernizar la tecnología de la empresa.
Modernizar los activos fijos de la empresa.

OBJETIVOS DE MEDIANO PLAZO

Reducir el nivel de costos y gastos.
Incrementar la rentabilidad neta de la empresa.
Incrementar la satisfacción de los clientes manteniendo precios a nivel de mercado.
Innovar y mejorar los servicios que actualmente presta la empresa.
Incrementar la calidad del servicio de hospedaje y servicios complementarios.
Incrementar la satisfacción de los clientes.
Disminuir tiempos en el ciclo del servicio.

OBJETIVOS DE CORTO PLAZO

Incrementar el nivel de clientes con conocimiento de los servicios del hotel.
Implementar y difundir el Modelo de Gestión Estratégica basado en Balanced ScoreCard.
Mejorar la productividad de los procesos en la empresa.
Ampliar cartera de proveedores.
Mejorar el nivel de conocimiento en el personal del hotel.
Incrementar la satisfacción del talento humano.

OBJETIVOS CORPORATIVO

Mejorar y fortalecer al Hotel Monte Real como una empresa competitiva en el servicio de hospedaje en el sur de Quito con la implementación de servicios, con personal altamente calificado, comprometido y motivado, manteniendo siempre precios acorde al mercado.

ESTRATEGIAS DE LARGO PLAZO

Establecer mecanismos de expansión en otras ciudades del país.
Difundir el modelo de gestión estratégica y concienciar al personal.
Buscar socios estratégicos para incrementar las ventas de la empresa.
Mejorar la tecnología de la empresa a fin de ser más competitiva en el mercado.
Utilizar software para el manejo adecuado de clientes.
Renovar los activos fijos para mejorar el servicio.

ESTRATEGIAS DE MEDIANO PLAZO

Aplicar un control interno para reducir costos operativos innecesarios.
Usar sistemas informáticos para manejo financiero y contable que contribuya a la toma de decisiones.
Aumentar la utilidad de la empresa incrementando la cartera de clientes.
Mantener precios competitivos mediante estudios de empresa similares.
Implementar servicios adicionales para incrementar la satisfacción y la lealtad en el cliente.
Innovar los servicios acorde a las necesidades y tendencias del mercado.
Implementar un sistema de post-venta del servicio.
Crear incentivos para clientes.
Fortalecimiento del área administrativa mediante la implementación de un sistema para mejorar la gestión.
Implementar un sistema de calidad que garantice la satisfacción del cliente.

ESTRATEGIAS DE CORTO PLAZO

Promocionar y difundir los servicios que ofrece el hotel.
Implementar un Modelo de Gestión Estratégica para dar los lineamientos que mejoren la gestión de la empresa.
Difundir el modelo de gestión estratégica y concienciar al personal.
Identificar proveedores y lograr relaciones ganar-ganar.
Mantener adecuada inducción y capacitación para todo el personal de la empresa.
Desarrollar las competencias del personal manteniendo una capacitación constante.
Establecer incentivos laborales para mantener y recompensar al personal responsable.
Mejorar el ambiente de trabajo para mantener al personal altamente motivado y comprometido.

3.9 MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVAS

Gráfico 3.1: Mapa Estratégico por Perspectivas



CAPÍTULO IV

4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)

4.1. DEFINICION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) 3 M

“El Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión que permite describir una estrategia de negocio en objetivos e indicadores de actuación, involucrando a todos los niveles de la organización, logrando focalizar y alinear las actividades e iniciativas de todos en el logro de la estrategia”.⁶³

El Cuadro de Mando Integral se lo considera como una herramienta administrativa que facilita a las empresas implementar estrategias a partir de un conjunto de indicadores, garantizando el cumplimiento eficaz de la misión, visión y objetivos propuestos. Es decir, el Balanced Scorecard, proporciona los lineamientos para transformar una estrategia en acción. La estrategia del negocio se traduce a través de un modelo integrado de cuatro perspectivas o dimensiones (analizadas en el capítulo III): Financiera, Clientes, Procesos Internos y Crecimiento y Aprendizaje.

Tabla 4.1: “Perspectivas BSC”

PERSPECTIVA FINANCIERA Esta particularmente centrada en la creación de valor, incluye las propiedades de crecimiento, productividad y rentabilidad. Es una perspectiva de resultados.	PERSPECTIVA CLIENTES Responde a las expectativas de los clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización les plantee.
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cada a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.	PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE Se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y propietarios.

Fuente: <http://www.geocities.com/gehg48/Fi19.htm/>

Elaborado por: Adriana López

⁶³ SYMNETICS, “Aprendiendo Balanced Scorecard”, módulo 1, pág. 5

4.2 ELABORACION CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El objetivo de cualquier sistema de medición es el de motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia corporativa. Un Cuadro de Mando Integral con éxito es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

“La importancia de construir un cuadro de mando que comunique la estrategia se debe a que:

- El Cuadro de Mando, describe la visión del futuro de la organización.
- El Cuadro de Mando, crea un modelo holístico de la estrategia.”⁶⁴

4.3 DEFINIR KPI 3M'S

Un KPI (Key Performance Indicator) indicador clave de desempeño es un indicador inteligente que mide el desempeño de la estrategia.

Todo indicador no es un KPI.

El indicador provee datos operacionales ≠ El KPI permite tomar decisiones estratégicas.

El ADN de los KPI

“Todo KPI, deberá contener los siguientes elementos:

- Conexión con Estrategia y Visión.
- Asignación de Responsable.
- Determinación de frecuencia de revisión.
- Métodos de revisión pertinentes, análisis y acciones correctivas en cada frecuencia.
- Determinación de Niveles.
- Definición de Metas.
- Límites tolerables de actuación.
- Fuentes de captura de información.”⁶⁵

⁶⁴ NORTON, David, KAPLAN, Robert, “Cuadro de Mando Integral”, pág. 161, Gestión 2000, Octubre 2000

Una correcta implementación, deberá apoyarse con una alta cultura de ejecución en la organización, de este modo, a través de la medición, la empresa logrará mantener un aprendizaje continuo que apoyará a mejoras en los procesos.

- ☑ **MEDIDA.-** Es la manera de evaluar los objetivos estratégicos, contiene al indicador clave de desempeño al igual que su descripción detallada.
- ☑ **META.-** Se refiere al nivel deseado en el indicador o llamado también nivel meta.
- ☑ **MEDIOS.-** Se denominan planes de acción o estrategias y se basan en el cumplimiento de una meta.

4.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL HOTEL MONTE REAL

Estableciendo los objetivos se ha elaborado el tablero de comando o BSC, definiendo de igual manera sus medidas, metas y medios.

⁶⁵ REYNOSO, Álvaro, Taller "Alineando la estrategia a los procesos", pág. 26

Tabla 4.2: "Medidas de la Perspectiva Financiera"

PERS.	Nº	OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI	MEDIDAS			
				DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVEL ACTUAL
FINANCIERA	1	Reducir el nivel de costos y gastos.	Reducción de costos y gastos	(% de costos y gastos actual/% Costos y gastos año anterior)*100	Trimestral	Estados Financieros	102%
	2	Incrementar la participación en el mercado.	Participación de mercado en el sector	(Nivel de ventas de la empresa/Total de ventas del sector)*100	Anual	Estados Financieros, Estudios de mercado	8%
	3	Incrementar la rentabilidad neta de la empresa.	Porcentaje de incremento de la rentabilidad	(Utilidad Neta Año Actual/Utilidad Neta Año Anterior)-1	Anual	Estados Financieros	3,5%

Tabla 4.3: "Medidas de la Perspectiva de Clientes"

			MEDIDAS				
PERS.	Nº	OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVEL ACTUAL
CLIENTES	4	Mantener precios a nivel de mercado.	Competitividad de precios	(Precio del servicio/precio del servicio en la competencia)*100	Semestral	Investigación de precios en el mercado	71,43%
	5	Innovar y mejorar los servicios que actualmente presta la empresa.	Nivel de diversificación del servicio	(# de servicios que presta la empresa/# de servicios que dispone el mercado)*100	Anual	Investigación de mercados	35%
	6	Incrementar la calidad del servicio de hospedaje y servicios complementarios.	Porcentaje de repetición de estadía de clientes	(Clientes que repiten la estadía/Total clientes atendidos)*100	Semestral	Registro clientes	8%
	7	Incrementar la satisfacción de los clientes.	Satisfacción del cliente	(Clientes satisfechos/Total clientes atendidos)*100	Trimestral	Encuesta de satisfacción.	80%
	8	Incrementar el nivel de clientes con conocimiento de los servicios del hotel.	Nivel de conocimiento de servicios del hotel	(Clientes con conocimiento de los servicios/Total clientes)*100	Anual	Estados Financieros, Estudios de mercado	20%

Tabla 4.4: "Medidas de la Perspectiva de Procesos Internos"

PERS.	Nº	OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDAS				
			KPI	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVEL ACTUAL
PROCESOS INTERNOS	9	Implementar y difundir el Modelo de Gestión Estratégica basado en Balanced ScoreCard.	Nivel de implementación del Plan estratégico	(Programas y proyectos ejecutados/programas y proyectos planificados)*100	Semestral	Plan estratégico	0%
			Nivel de conocimiento estratégico	(Empleados con conocimiento de la cultura y estrategia de la empresa/Total de empleados)	Anual	Evaluación de cultura organizacional	0%
	10	Mejorar la productividad de los empleados de la empresa.	Porcentaje de cumplimiento de funciones	(Empleados que cumplen sus funciones/Total empleados)*100	Trimestral	Encuesta al personal	45%
	11	Disminuir tiempos en el ciclo del servicio.	Tiempo de entrega del servicio	Tiempo ejecutado/Tiempo previsto	Semestral	Reporte de tiempo del servicio	65%
	12	Ampliar cartera de proveedores.	Nivel de incremento de proveedores	(Proveedores nuevos/Total Proveedores)*100	Semestral	Reporte de proveedores	5%
			Eficiencia en la relación	(Proveedores que cumplen con los requerimientos/Total proveedores)*100	Semestral	Información de satisfacción proveedores	70%

Tabla 4.5: "Medidas de la Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje"

PERS.	Nº	OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDAS				
			KPI	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVEL ACTUAL
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	13	Mejorar el nivel de conocimiento en el personal del hotel.	Porcentaje Empleados capacitados	(Empleados capacitados/Total empleados)*100	Semestral	Reporte capacitaciones	0%
			Inversión capacitación por trabajador	Inversión capacitación/total empleados	Semestral	Reporte de capacitaciones	0
	14	Modernizar la tecnología de la empresa.	Nivel de sistematización de procesos	(# de procesos sistematizados/Total procesos)*100	Semestral	Reporte de resultados	0%
	15	Modernizar los activos fijos de la empresa.	Actualización de maquinaria	(# de maquinaria actualizada/Total de actualizaciones de maquinaria requerida)*100	Semestral	Reporte de resultados	0%
	16	Incrementar la satisfacción del talento humano.	Empleados satisfechos	(Empleados satisfechos/Total empleados)*100	Semestral	Encuesta satisfacción al personal	40%

Tabla 4.6: Metas Perspectiva Financiera y Cliente

PERS.	N°	OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDA		METAS					VARIACIONES												RESPONSABLE DE META			
			KPI	NIVEL ACTUAL	2010	2011	2012	2013	2014	2010			2011			2012			2013				2014		
										≥ 102%	<102% >100%	≤100%	≥ 10%	<100% >98%	≥98%	≥ 98%	<98% >96%	≥96%	≥ 96%	<96% >94%	≥94%		≥ 94%	<94% >92%	≥92%
FINANCIERA	1	Reducir el nivel de costos y gastos.	Reducción de costos y gastos	102%	100%	98%	96%	94%	92%	≥ 102%	<102% >100%	≤100%	≥ 10%	<100% >98%	≥98%	≥ 98%	<98% >96%	≥96%	≥ 96%	<96% >94%	≥94%	≥ 94%	<94% >92%	≥92%	Contador
	2	Incrementar participación en el mercado.	Participación de mercado en el sector	8%	11%	14%	17%	20%	23%	≤ 8%	>8% <11%	≥11%	≤ 11%	>11% <14%	≥ 14%	≤ 14%	>14% <17%	≥ 17%	≤ 17%	>17% <20%	≥ 20%	≤ 20%	>20% <23%	≥ 23%	Asesoría externa
	3	Incrementar la rentabilidad neta de la empresa.	Porcentaje de incremento de la rentabilidad	3,5%	7%	10%	13%	16%	19%	≤14%	>4% <7%	≥7%	≤7%	>7% <10%	≥10%	≤10%	>10% <13%	≥13%	≤13%	>13% <16%	≥16%	≤16%	>16% <19%	≥19%	Contador
CLIENTES	4	Incrementar la satisfacción de los clientes manteniendo precios a nivel de mercado.	Competitividad de precios	71,43%	75%	78%	81%	84%	87%	<71,43%	>71,43% <75%	> 75%	<75%	>75% <78%	>78%	<78%	>78% <81%	>81%	<81%	>81% <84%	>84%	<84%	>84% <87%	>87%	Asesoría externa
	5	Innovar y mejorar los servicios que actualmente presta la empresa.	Nivel de diversificación del servicio	35%	48%	61%	74%	87%	100%	≤ 35%	>35% <48%	≥48%	≤ 48%	>48% <61%	≥ 61%	≤ 61%	>61% <74%	≥ 74%	≤ 74%	>74% <87%	≥ 87%	≤ 87%	>87% <100%	≥ 100%	Jefe de Marketing
	6	Incrementar la calidad del servicio de hospedaje y servicios complementarios.	Porcentaje de repetición de estadía de clientes	8%	12%	16%	20%	24%	30%	≤ 8%	>8% <12%	≥12%	≤12%	>12% <16%	≥16%	≤16%	>16% <20%	≥ 20%	≤20%	>20% <24%	≥24%	≤24%	>24% <30%	≥30%	Administrador
	7	Incrementar la satisfacción de los clientes.	Satisfacción del cliente	80%	84%	88%	92%	96%	100%	≤80%	>80% <84%	≥84%	≤84%	>84% <88%	≥ 88%	≤ 88%	>88% <92%	≥ 92%	≤ 92%	>92% <96%	≥96%	≤96%	>96% <99%	≥100%	Administrador
	8	Incrementar el nivel de clientes con conocimiento de los servicios del hotel.	Nivel de conocimiento de servicios del hotel	20%	36%	52%	68%	84%	100%	≤ 20%	>20% <36%	≥36%	≤ 36%	>36% <52%	≥52%	≤52%	>52% <68%	≥68%	≤68%	>68% <84%	≥84%	≤84%	>84% <99%	≥100%	Jefe de Marketing

Tabla 4.7: Metas Perspectiva Procesos Internos y Crecimiento y Aprendizaje

PERS.	N°	OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDA		METAS					VARIACIONES												RESPONSABLE DE META			
			KPI	NIVEL ACTUAL	2010	2011	2012	2013	2014	2010			2011			2012			2013				2014		
PROCESOS INTERNOS	9	Implementar y difundir el Modelo de Gestión Estratégica basado en Balanced ScoreCard.	Nivel de implementación del Plan estratégico	0%	20%	40%	60%	80%	100%	0%	>0%<20%	≥20%	≤20%	>20%<40%	≥40%	≤40%	>40%<60%	≥60%	≤60%	>60%<80%	≥80%	≤80%	>80%<99%	≥100%	Adriana López - Asistente
			Nivel de conocimiento estratégico	0%	20%	40%	60%	80%	100%	0%	>0%<20%	≥20%	≤20%	>20%<40%	≥40%	≤40%	>40%<60%	≥60%	≤60%	>60%<80%	≥80%	≤80%	>80%<99%	≥100%	
	10	Mejorar la productividad de los procesos de la empresa.	Porcentaje de cumplimiento de funciones	45%	56%	67%	78%	89%	100%	≤45%	>45%<56%	≥56%	≤56%	>56%<67%	≥67%	≤67%	>67%<78%	≥78%	≤78%	>78%<89%	≥89%	≤89%	>89%<100%	≥100%	Asesoría externa
	11	Disminuir tiempos en el ciclo del servicio.	Tiempo de entrega del servicio	65%	72%	79%	86%	93%	100%	≤65%	>65%<72%	≥72%	≤72%	>72%<79%	≥79%	≤79%	>79%<86%	≥86%	≤86%	>86%<93%	≥93%	≤93%	>93%<100%	≥100%	Asesoría externa
	12	Ampliar cartera de proveedores.	Nivel de incremento de proveedores	5%	10%	15%	20%	25%	30%	≤5%	>5%<10%	≥10%	≤10%	>10%<15%	≥15%	≤15%	>15%<20%	≥20%	≤20%	>20%<25%	≥25%	≤25%	>25%<30%	≥30%	Administrador
Eficiencia en la relación			70%	76%	82%	88%	94%	100%	≤70%	>70%<76%	≥76%	≤76%	>76%<82%	≥82%	≤82%	>82%<88%	≥88%	≤88%	>88%<94%	≥94%	≤94%	>94%<100%	≥100%		
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	13	Mejorar el nivel de conocimiento en el personal del hotel.	Porcentaje Empleados capacitados	0%	20%	40%	60%	80%	100%	0%	>0%<20%	≥20%	≤20%	>20%<40%	≥40%	≤40%	>40%<60%	≥60%	≤60%	>60%<80%	≥80%	≤80%	>80%<99%	≥100%	Recursos Humanos
			Inversión capacitación por trabajador	\$0	\$50	\$70	\$90	\$120	\$150	\$0	>\$0<\$50	≥\$50	≤\$50	>\$50<\$70	≥\$70	≤\$70	>\$70<\$90	≥\$90	≤\$90	>\$90<\$120	≥\$120	≤\$120	>\$120<\$150	≥\$150	
	14	Modernizar la tecnología de la empresa.	Nivel de sistematización de procesos	0%	20%	40%	60%	80%	100%	0%	>0%<20%	≥20%	≤20%	>20%<40%	≥40%	≤40%	>40%<60%	≥60%	≤60%	>60%<80%	≥80%	≤80%	>80%<99%	≥100%	Asistente-Administrador
	15	Modernizar los activos fijos de la empresa.	Actualización de maquinaria	0%	20%	40%	60%	80%	100%	0%	>0%<20%	≥20%	≤20%	>20%<40%	≥40%	≤40%	>40%<60%	≥60%	≤60%	>60%<80%	≥80%	≤80%	>80%<99%	≥100%	Asistente-Administrador
16	Incrementar la satisfacción del talento humano.	Empleados satisfechos	40%	52%	64%	76%	88%	100%	≤40%	>40%<52%	≥52%	≤52%	>52%<64%	≥64%	≤64%	>64%<76%	≥76%	≤76%	>76%<88%	≥88%	≤88%	>88%<100%	≥100%	Recursos Humanos	

Tabla 4.8: Medios de la Perspectiva Financiera y Clientes

PERS.	Nº	OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI	MEDIOS			
				INICIATIVA ESTRATÉGICA/PROYECTO	LIDER DE IMPLEMENTACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN
FINANCIERA	1	Reducir el nivel de costos y gastos.	Reducción de costos y gastos	Implementación de un sistema de control financiero	Contador	mar-10	ene-12
	2	Incrementar la participación en el mercado.	Participación de mercado en el sector	* Plan de marketing * Estudio para la implementación de nuevas sucursales	Asesoría Externa – Asistente	feb-10	ene-11
	3	Incrementar la rentabilidad neta de la empresa.	Porcentaje de incremento de la rentabilidad			nov-12	oct-13
CLIENTES	4	Mantener precios a nivel de mercado.	Competitividad de precios	Benchmarking de precios	Asesoría Externa - Contador	jun-12	ago-13
	5	Innovar y mejorar los servicios que actualmente presta la empresa.	Nivel de diversificación del servicio	Plan de innovación de servicios	Asesoría Externa - Jefe de Marketing	nov-09	abr-11
	6	Incrementar la calidad del servicio de hospedaje y servicios complementarios.	Porcentaje de repetición de estadía de clientes	Desarrollo e implementación de un sistema de post-venta	Administrador – Recepcionista	jun-12	feb-14
	7	Incrementar la satisfacción de los clientes.	Satisfacción del cliente				
	8	Incrementar el nivel de clientes con conocimiento de los servicios del hotel.	Nivel de conocimiento de servicios del hotel	Plan de difusión de los servicios.	Jefe de Marketing	dic-09	sep-10

Tabla 4.9: Medios de la Perspectiva de Procesos Internos y Crecimiento y Aprendizaje

PERS.	Nº	OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI	MEDIOS			
				INICIATIVA ESTRATÉGICA/PROYECTO	LIDER DE IMPLEMENTACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN
PROCESOS INTERNOS	9	Implementar y difundir el Modelo de Gestión Estratégica basado en Balanced ScoreCard.	Nivel de implementación del Plan estratégico	Difusión e implementación del Modelo de Gestión Estratégica	Adriana López – Asistente	oct-09	feb-10
			Nivel de conocimiento estratégico				
	10	Mejorar la productividad de los empleados de la empresa.	Porcentaje de cumplimiento de funciones	Desarrollo e implementación de un sistema de calidad mapeo y diagramación de procesos	Asesoría Externa – Equipo designado	oct-10	nov-11
	11	Disminuir tiempos en el ciclo del servicio.	Tiempo de entrega del servicio				
	12	Ampliar cartera de proveedores.	Nivel de incremento de proveedores	Sistema de selección de proveedores	Administrador	mar-10	oct-10
Eficiencia en la relación							
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	13	Mejorar el nivel de conocimiento en el personal del hotel.	Porcentaje Empleados capacitados	Plan permanente de capacitación	Recursos Humanos	dic-09	mar-11
			Inversión capacitación por trabajador				
	14	Modernizar la tecnología de la empresa.	Nivel de sistematización de procesos	Plan de adquisición y actualización de sistemas informáticos.	Asistente - Administrador	jun-11	nov-13
	15	Modernizar los activos fijos de la empresa.	Actualización de maquinaria	Plan de adquisición y actualización de maquinaria	Asistente - Administrador	oct-10	oct-13
16	Incrementar la satisfacción del talento humano.	Empleados satisfechos	Plan de incentivos laborales	Recursos Humanos	mar-10	ago-10	

CAPÍTULO V

5 IDENTIFICACION DE PROYECTOS

“Un proyecto es esencialmente un conjunto de actividades interrelacionadas, con un inicio y una finalización definida, que utiliza recursos limitados para lograr un objetivo deseado.

Los dos elementos básicos que incluye esta definición son: las actividades y los recursos.

- LAS ACTIVIDADES:** Son las tareas que deben ejecutarse para llegar en conjunto a un fin preestablecido (objetivo deseado). Un aspecto fundamental en todo proyecto es el orden en el cual se realizan las actividades. Y para determinar la secuencia lógica de las actividades se debe establecer el método, el tiempo y el costo de cada operación.

- LOS RECURSOS:** Son los elementos utilizados para poder realizar la ejecución de cada una de las tareas.”⁶⁶

5.1 DETERMINACION DE PROYECTOS

Para determinar los proyectos a implementarse se utiliza la matriz de priorización de proyectos donde se valora la importancia de cada proyecto de acuerdo al impacto o aporte de los mismos en el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados en el capítulo III.

⁶⁶ <http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/proyectoinformatico/libro/c1/c1.htm>

Tabla 5.1: Matriz de Priorización de Proyectos

<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> ALTO = 9 MEDIO = 5 BAJO = 3 NO TIENE RELACIÓN = 0 </div>		PROYECTOS	Plan de marketing.	Estudio para la implementación de nuevas sucursales.	Benchmarking de precios	Plan de innovación de servicios	Desarrollo e implementación de un sistema de post-venta.	Implementación y difusión del Modelo de Gestión Estratégica.	Desarrollo e implementación de un sistema de calidad mapeo y diagramación de procesos	Sistema de selección de proveedores.	Plan permanente de capacitación.	Plan de adquisición y actualización de sistemas informáticos	Plan de adquisición y actualización de maquinaria	Plan de incentivos laborales.	Plan de difusión de los servicios hoteleros	
			Nº	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PESO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Reducir el nivel de costos y gastos.	5%	5	6	4	3	3	7	8	8	7	7	7	6	0	
2	Incrementar la participación en el mercado.	7%	9	9	7	8	9	9	6	7	5	5	5	5	8	
3	Incrementar la rentabilidad neta de la empresa.	7%	8	5	6	6	7	8	9	5	7	3	4	3	6	
4	Mantener precios a nivel de mercado.	6%	6	0	9	3	3	4	7	4	0	0	0	0	3	
5	Innovar y mejorar los servicios que actualmente presta la empresa.	7%	9	7	3	9	7	7	9	7	8	6	8	6	3	
6	Incrementar la calidad del servicio de hospedaje y servicios complementarios.	8%	8	7	5	9	9	9	9	9	9	7	8	6	5	
7	Incrementar la satisfacción de los clientes.	8%	9	9	9	9	9	9	9	5	9	6	8	3	7	
8	conocimiento de los servicios del hotel.	7%	9	3	3	7	9	7	3	0	6	7	3	3	9	
9	Implementar y difundir el Modelo de Gestión Estratégica basado en Balanced ScoreCard.	8%	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8	
10	Mejorar la productividad de los empleados de la empresa.	5%	3	5	0	7	6	9	7	3	9	6	6	4	3	
11	Disminuir tiempos en el ciclo del servicio.	7%	3	3	0	6	5	8	9	3	8	8	9	8	0	
12	Ampliar cartera de proveedores.	3%	3	3	3	7	0	6	0	9	0	8	8	0	6	
13	Mejorar el nivel de conocimiento en el personal del hotel.	6%	5	8	3	9	9	9	9	4	9	8	8	3	3	
14	Modernizar la tecnología de la empresa.	5%	3	3	3	7	9	9	7	7	7	9	3	0	0	
15	Modernizar los activos fijos de la empresa.	5%	3	3	3	7	5	9	7	7	7	3	9	0	0	
16	Incrementar la satisfacción del talento humano.	6%	0	0	0	0	0	9	7	0	9	8	8	9	0	
IMPACTO ESTRATÉGICO TOTAL			100%	92	80	67	106	99	128	115	87	109	100	103	65	61
PRIORIDAD			8	10	11	4	7	1	2	9	3	6	5	12	13	

Los proyectos determinados según la matriz de priorización son los siguientes:

1. Difusión e implementación del Modelo de Gestión Estratégica.
2. Desarrollo e implementación de un sistema de calidad mapeo y diagramación de procesos.
3. Plan permanente de capacitación.
4. Plan de innovación de servicios
5. Plan de adquisición y actualización de maquinaria
6. Plan de adquisición y actualización de sistemas informáticos
7. Desarrollo e implementación de un sistema de post-venta.
8. Plan de marketing.
9. Sistema de selección de proveedores.
10. Estudio para la implementación de nuevas sucursales.
11. Benchmarking de precios
12. Plan de incentivos laborales.
13. Plan de difusión de los servicios.

El plazo de los proyectos se determina de la siguiente manera:

- CORTO PLAZO: Hasta un año y medio.
- MEDIANO PLAZO: De un año y medio hasta tres años
- LARGO PLAZO: De tres años en adelante.

De acuerdo a los parámetros establecidos los plazos de los proyectos para el Hotel Monte Real son los que se observan en la tabla 5.2.

Tabla 5.2: Determinación de plazos de proyectos

Nº	PROYECTO	PLAZO		
		CORTO	MEDIANO	LARGO
1	Difusión e implementación del Modelo de Gestión Estratégica.	★		
2	Desarrollo e implementación de un sistema de calidad mapeo y diagramación de procesos		★	
3	Plan permanente de capacitación.	★		
4	Plan de innovación de servicios		★	
5	Plan de adquisición y actualización de maquinaria			★
6	Plan de adquisición y actualización de sistemas informáticos			★
7	Desarrollo e implementación de un sistema de post-venta.			★
8	Plan de marketing.	★		
9	Sistema de selección de proveedores.	★		
10	Estudio para la implementación de nuevas sucursales.		★	
11	Benchmarking de precios		★	
12	Plan de incentivos laborales.	★		
13	Plan de difusión de los servicios	★		

Elaborado por: Adriana López

5.2 ELABORACIÓN DE PERFILES

“El perfil de proyecto es también llamado “identificación de la idea”, el cual se elabora a partir de la información existente, el juicio común y la opinión que da la experiencia. En términos monetarios solo presenta cálculos globales de las inversiones, los costos y los ingresos sin entrar en investigaciones de terreno.”⁶⁷

Al momento de diseñar los perfiles de los proyectos propuestos se pretende alcanzar todo lo planeado, existiendo una mínima diferencia entre

⁶⁷ <http://www.geocities.com/gehg48/Fi19.html>

lo propuesto y lo ejecutado. Cada perfil de proyecto se detalla a continuación siendo estos a corto, mediano o largo plazo.

5.2.1 PROYECTOS A CORTO PLAZO

5.2.1.1 PROYECTO 1: Implementación y difusión de Modelo de Gestión Estratégica

ANTECEDENTES

La falta de un Modelo de Gestión Estratégica en la empresa ocasiona un bajo desempeño empresarial, y no garantiza un adecuado funcionamiento de las actividades operacionales, lo cual se determinó en el capítulo I y II; es por eso que se ve en la obligación de crear y ejecutar un plan estratégico, que permita dar un direccionamiento correcto para alcanzar el éxito en el mercado.

Para la adecuada implementación del Modelo de Gestión Estratégica lo más importante es realizar un plan de difusión que dé a conocer los objetivos y metas de la empresa a los empleados administrativos y operativos, y así puedan comprometerse con estos y colaboren con su cumplimiento.

ALCANCE

Desarrollar una propuesta de difusión del modelo de gestión estratégica el mismo que buscará concienciar a los empleados y hacerlos parte de la organización creando una cultura de cambio que permita enfrentar las nuevas condiciones del entorno y lograr los objetivos propuestos.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Difundir a nivel de toda la organización el Modelo de Gestión Estratégica basada en Balanced ScoreCard a fin de lograr compromisos formales de todos los responsables.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO

Elaborar un plan de difusión del Modelo de Gestión Estratégica.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Presentación del Modelo de Gestión Estratégica.
2. Aprobación del modelo de Gestión Estratégica.
3. Establecimiento de tiempo para comunicar y difundir a los empleados sobre el modelo.
4. Selección de medios de difusión.
5. Presentación del modelo de gestión estratégica al personal directivo y administrativo de la empresa.
6. Presentación del modelo de gestión estratégica al personal operativo.
7. Talleres para el personal sobre el modelo de gestión.
8. Evaluación a los miembros de la organización sobre el modelo de gestión estratégica.
9. Elaboración del presupuesto.
10. Aprobación del proyecto.
11. Implementación del proyecto.

INDICADORES DE GESTIÓN O KPI'S

$$\text{Nivel de conocimiento estratégico} = \frac{\text{Empleados con conocimiento de la cultura y estrategia de la empresa}}{\text{Total empleados}}$$

$$\text{Nivel de implementación del Plan Estratégico} = \left(\frac{\text{Programas y proyectos ejecutados}}{\text{Programas y proyectos planificados}} \right) \times 100$$

TIEMPO:	4 meses
FECHA DE INICIO:	01 de octubre del 2009
FECHA DE FINALIZACIÓN:	31 de enero del 2010

RECURSOS

- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Recursos Financieros
- ✓ Suministros y materiales
- ✓ Recursos Tecnológicos

RESPONSABLES

Asesoría Externa

Equipo designado para la difusión

Adriana López (Diseño del Modelo de Gestión Estratégica)

COSTO ESTIMADO

\$718 USD

5.2.1.2 PROYECTO 2: Plan permanente de capacitación

ANTECEDENTES

El Hotel Monte Real no cuenta con un personal debidamente capacitado ya que no han renovado sus conocimientos adquiridos, lo que genera falta de conocimiento de nuevas tendencias de atención, procesos y de gestión, y por ende crea una resistencia al cambio lo que impide enfrentar adecuadamente a la competencia, disminuyendo la calidad del servicio y como resultado disminución en las ventas.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Desarrollar un plan permanente de capacitación y desarrollo de competencias para el personal que permita mejorar la calidad del talento humano buscando satisfacer las necesidades de los clientes.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO

Elaborar un plan permanente de capacitación del personal mejorando el nivel productivo de la empresa.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Estudio de requerimientos del personal.
2. Estudios de requerimientos de la empresa.
3. Definir los requerimientos de capacitación.
4. Evaluación de las empresas que presentan alternativas de capacitación
 - 4.1. Búsqueda de empresas que realizan alternativas de capacitación

- 4.2. Recolectar información sobre cursos de capacitación
5. Seleccionar empresas que brinden el mejor servicio
6. Formular planes de capacitación
7. Definir cronograma de capacitaciones
8. Elaboración del presupuesto
9. Aceptación del presupuesto
10. Inscripciones en las empresas seleccionadas
11. Desarrollo del proyecto

INDICADORES DE GESTIÓN O KPI'S

$$\text{Empleado capacitados} = \left(\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total empleados}} \right) * 100$$

$$\text{Inversión capacitación por trabajador} = \frac{\text{Inversión capacitación}}{\text{Total empleados}}$$

TIEMPO:	16 meses
FECHA DE INICIO:	01 de enero del 2010
FECHA DE FINALIZACIÓN:	30 de abril del 2011

RECURSOS

- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Recursos Financieros
- ✓ Suministros y materiales
- ✓ Recursos Tecnológicos

RESPONSABLES

Asistente Administrativa

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

\$1730 USD

5.2.1.3 PROYECTO 3: Plan de Marketing

ANTECEDENTES

El Hotel Monte Real no cuenta con un plan de Marketing definido, que permita establecer estrategias comerciales acorde a las actividades que realiza y de esta manera poder aprovechar todas las oportunidades del medio en el cual se desarrolla, por el cual su participación en el mercado se ve afectada significativamente dando paso a la competencia, por esto es indispensable desarrollar un Plan de Marketing que permita incrementar las ventas y con esto la participación en el mercado.

ALCANCE

Desarrollar un plan de Marketing a fin de establecer estrategias de crecimiento que contemplen el desarrollo del servicio, y además fortalecer factores relacionados como precio, plaza y promoción, que permitan aprovechar las oportunidades del mercado, aumentar su participación y mejorar su imagen.

Este proyecto se entregará a la gerencia con el diseño, programación y desarrollo, listo para su aprobación y ejecución.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Desarrollar un plan de Marketing para mejorar el posicionamiento del Hotel Monte Real e incrementar las ventas de la empresa y con esto incrementar la participación de mercado.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO

Elaborar un plan de marketing que permita mejorar continuamente el servicio identificando, satisfaciendo y evaluando las necesidades de los clientes, además de promocionar a la empresa e identificar los segmentos actuales y potenciales.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Estudio de la situación actual

- 1.1. Análisis del Ambiente Externo
 - 1.1.1. Análisis del Macroambiente
 - 1.1.2. Análisis del Microambiente
- 1.2. Análisis del Ambiente Interno
2. Estudio del Mercado
 - 2.1. Definición del problema
 - 2.2. Objetivos de la investigación
 - 2.3. Hipótesis
 - 2.4. Herramientas de medición
 - 2.5. Elaboración de la Encuesta
 - 2.6. Determinación de la muestra
 - 2.7. Trabajo de campo
 - 2.8. Análisis de resultados
3. Establecimiento de objetivos y metas
4. Desarrollo de estrategias
 - 4.1. Precio
 - 4.2. Producto
 - 4.3. Plaza
 - 4.4. Promoción
5. Elaboración del presupuesto
6. Aprobación del proyecto
7. Ejecución y control

INDICADORES DE GESTIÓN O KPI'S

$$\text{Participación en el mercado} = \left(\frac{\text{Nivel de ventas de la empresa}}{\text{Total de ventas del sector}} \right) * 100$$

$$\text{Efectividad de plan} = \left(\frac{\text{Número de actividades realizadas}}{\text{Total de actividades}} \right) * 100$$

TIEMPO:	1 año
FECHA DE INICIO:	01 de febrero del 2010
FECHA DE FINALIZACIÓN:	31 de enero del 2011

RECURSOS

- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Recursos Financieros
- ✓ Suministros y materiales
- ✓ Recursos Tecnológicos

RESPONSABLE

Dr. Kléver López (Gerente General)

Sra. Rosa Llerena (Administradora)

Asesoría Externa

Asistente

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

\$1710 USD

5.2.1.4 PROYECTO 4: Plan de incentivos laborales

ANTECEDENTES

El Hotel Monte Real no cuenta con un plan de incentivos para el personal que cumple con sus actividades íntegramente y colaboran al crecimiento de la empresa, siendo ésta una de las principales causas para tener un personal desmotivado e inconforme con la empresa, generando poca participación en el desarrollo empresarial y cumplimiento mediocre de las tareas asignadas.

ALCANCE

Desarrollar un adecuado plan de incentivos para el personal, alcanzando alta motivación, deseo de trabajo y un buen clima de trabajo reduciendo tiempos improductivos que afectan en la realización de las actividades diarias de la empresa.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Desarrollar un adecuado plan de incentivos para recompensar al personal por sus logros y entrega total en el trabajo.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO

Elaborar un plan de incentivos acorde a las expectativas del personal y de alcance la empresa.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Estudio de la situación interna actual de la empresa
 - 1.1. Estudio al personal administrativo
 - 1.2. Estudio al personal operativo
2. Establecimiento de objetivos
3. Desarrollo y propuesta de incentivos
 - 3.1. Establecer incentivo económicos
 - 3.2. Establecer incentivos no económicos
4. Elaboración del presupuesto
5. Aprobación del proyecto
6. Ejecución y control

INDICADORES DE GESTIÓN O KPI'S

$$\text{Nivel de implementación incentivos laborales} = \frac{\text{Incentivos laborales implementados}}{\text{incentivos laborales planificados}}$$

$$\text{Satisfacción cliente interno} = \left(\frac{\text{Empleados satisfechos}}{\text{Total empleados}} \right) * 100$$

TIEMPO:	9 meses
FECHA DE INICIO:	01 de octubre del 2009
FECHA DE FINALIZACIÓN:	30 de junio del 2010

RECURSOS

- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Recursos Financieros
- ✓ Suministros y materiales
- ✓ Recursos Tecnológicos

RESPONSABLES

Dr. Kléver López (Gerente General)

Asistente Administrativa

Administradora

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

\$878 USD

5.2.1.5 PROYECTO 5: Plan de difusión de los servicios

ANTECEDENTES

De la investigación realizada en el capítulo II a los clientes se determinó que la empresa no realiza publicidad, el único medio de difusión de sus servicios es de boca a boca, este es el motivo por el cual la empresa necesita medios de comunicación para darse a conocer en el mercado y así incrementar su cartera de clientes.

ALCANCE

Determinar los medios de comunicación idóneos para dar a conocer a la empresa y lograr un incremento de clientes.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Crear un plan de difusión y publicidad con el fin de dar a conocer los servicios que presta el Hotel Monte Real.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO

Elaborar un plan de difusión que dé a la empresa las mejores opciones de difusión en el mercado.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Estudio de la situación actual de la empresa
 - 1.1. Estudio del ambiente externo
 - 1.2. Estudio del ambiente interno
2. Establecimiento de objetivo
3. Desarrollo y propuesta del proceso de difusión
 - 3.1. Definición del problema
 - 3.2. Objetivo de la investigación
 - 3.3. Hipótesis
 - 3.4. Segmentación
 - 3.5. Investigación de tipos y medios de publicidad
 - 3.6. Determinar la estrategia publicitaria
 - 3.7. Identificar la promoción
4. Elaboración del presupuesto
5. Aprobación del plan de difusión
6. Ejecución del proceso de difusión

INDICADORES DE GESTIÓN O KPI'S

$$\text{Nivel de conocimiento de los servicios del hotel} = \left(\frac{\text{Clientes con conocimiento de los servicios}}{\text{Total clientes}} \right) * 100$$

$$\text{Implementación de campañas publicitarias} = \frac{\# \text{ de campañas publicitarias implementadas}}{\# \text{ de campañas publicitarias establecidas}}$$

TIEMPO:	9 meses
FECHA DE INICIO:	01 de diciembre del 2009
FECHA DE FINALIZACIÓN:	31 de agosto del 2010

RECURSOS

- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Recursos Financieros
- ✓ Suministros y materiales
- ✓ Recursos Tecnológicos

RESPONSABLES

Rosa Llerena (Administradora)

Asistente

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

\$770 USD

5.2.1.6 PROYECTO 6: Sistema de selección de proveedores

ANTECEDENTES

El poder de negociación de la empresa con los proveedores es deficiente, ya que al contar con un solo distribuidor por insumo, son ellos quienes establecen las condiciones de pago, entrega, entre otros; por lo cual es necesario diseñar un plan de selección de nuevos proveedores, que permitan tener mayor variedad en productos y balancear el poder.

ALCANCE

Definir un sistema adecuado de selección de proveedores que permita ampliar la cartera de proveedores para mantener precios competitivos y mejorar la calidad de los servicios aprovechando las oportunidades del mercado.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Desarrollar un sistema de selección de proveedores a de fin de tener una relación ganar-ganar y de esta manera mantener precios competitivos e incrementar la calidad del servicio.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

- ✓ Clasificar a los proveedores de manera tal que la empresa reconozca a cuál de ellos acudir y en que instancia para dar cumplimiento a sus objetivos.
- ✓ Formular un sistema de condiciones y tiempos de pago de acuerdo a las características del proveedor.
- ✓ Establecer términos y tiempos flexibles de pago con los proveedores.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Formar equipo de trabajo encargado
2. Evaluación del sistema actual de proveedores
3. Establecimiento de políticas de selección de proveedores basado en precios, calidad, variedad, tiempo de pago, garantías y forma de entrega de productos o servicios.
4. Análisis de proveedores existentes en el mercado
5. Desarrollo de una base de datos de posible proveedores
6. Selección de proveedores más idóneos
7. Integración de proveedores a la empresa
8. Elaboración del presupuesto
9. Aprobación del proyecto
10. Implementación y control de proveedores

INDICADORES DE GESTIÓN O KPI'S

$$\text{Nivel de incremento proveedores} = \left(\frac{\text{Proveedores nuevos}}{\text{Total proveedores}} \right) * 100$$

$$\text{Eficiencia en la relación} = \left(\frac{\text{Proveedores que cumplen con los requerimientos}}{\text{Total proveedores}} \right) * 100$$

TIEMPO:	8 meses
FECHA DE INICIO:	01 de marzo del 2010
FECHA DE FINALIZACIÓN:	31 de octubre del 2010

RECURSOS

- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Recursos Financieros
- ✓ Suministros y materiales
- ✓ Recursos Tecnológicos

RESPONSABLES

Administradora

Asistente Administrativa

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

\$630 USD

5.2.2 PROYECTOS A MEDIANO PLAZO

5.2.2.1 PROYECTO 7: Desarrollo e implementación de procesos de gestión mapeo y diagramación de procesos

ANTECEDENTES

El Hotel Monte Real no cuenta con procesos formalmente establecidos lo que provoca que la entrega de sus servicios no sea en tiempos óptimos, debido a que muchos procesos son repetitivos o carecen de actividades esenciales lo que causa desperdicio de tiempo y costos perjudicando a la empresa y dando ventaja a la competencia.

ALCANCE

Elaborar una propuesta para el fortalecimiento de los procesos del hotel con el fin de optimizar tiempo y recursos, establecer indicadores de gestión y detectar los procesos que generan valor al servicio, así como los de apoyo para el cumplimiento de los objetivos.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Desarrollar e implementar los procesos de gestión dentro de la organización para mejorar la calidad y elevar la productividad operativa, de tal manera que se pueda enfrentar a los cambios del entorno.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO

Elaborar un plan de mejora y fortalecimiento de procesos de la empresa para optimizar tiempo y costos haciéndola más competitiva.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Levantamiento de procesos
2. Definición de procesos con sus respectivos tiempos y movimientos
3. Mapeo de procesos
4. Diagrama de flujo
5. Establecimiento de indicadores de gestión
6. Elaboración de manual de procesos y procedimientos de la empresa
7. Elaboración del presupuesto
8. Aprobación del proyecto
9. Implementación del proyecto

INDICADORES DE GESTIÓN O KPI'S

$$\text{Procesos definidos} = \frac{\# \text{ de procesos definidos y documentados}}{\text{Total procesos}} * 100$$

TIEMPO:	13 meses
FECHA DE INICIO:	01 de octubre del 2010
FECHA DE FINALIZACIÓN:	29 de febrero del 2012

RECURSOS

- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Recursos Financieros
- ✓ Suministros y materiales
- ✓ Recursos Tecnológicos

RESPONSABLES

Sra. Rosa Llerena (Administradora – Propietaria)
Asistente administrativa

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

\$1879 USD

5.2.2.2 PROYECTO 8: Plan de innovación de servicios

ANTECEDENTES

En el ámbito competitivo que se encuentra la empresa y con las innovaciones en servicios complementarios de hospedaje que existe en el mercado, es necesario realizar implementación de servicios adicionales que maximicen la satisfacción del cliente y generen preferencia al momento de elegir un lugar para descanso y relax.

ALCANCE

Desarrollar un plan para la implementación de servicios complementarios que incremente la satisfacción y preferencia del hotel.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Elaborar un plan de investigación para el desarrollo de nuevos servicios complementarios al hospedaje con el fin de mantener innovación constante en el servicio, haciendo que estos sean aceptados y satisfagan las necesidades y exigencias del mercado.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO

Desarrollar un programa de investigación y desarrollo de nuevos servicios analizando las tendencias del mercado.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Estudio de tendencias del mercado en servicios complementarios del hospedaje
 - 1.1. Análisis de tendencias
 - 1.2. Estudio de necesidades y tendencias del cliente
 - 1.2.1. Definición del problema
 - 1.2.2. Elaboración de un método para resolver el problema
 - 1.2.3. Elaboración del diseño de investigación
 - 1.2.4. Trabajo de campo
 - 1.2.5. Preparación y análisis de datos
 - 1.2.6. Preparación del informe

2. Determinar servicios a implementarse o mejorar
 - 2.1. Análisis del tiempo de introducción o mejoramiento de los servicios
 - 2.2. Establecer cronograma de implementación y mejoramiento
3. Elaboración del presupuesto
4. Aprobación del proyecto
5. Implementación del proyecto

INDICADORES DE GESTIÓN O KPI'S

$$\text{Nivel de diversificación del servicio} = \left(\frac{\# \text{ de servicios que presta la empresa}}{\# \text{ de servicios que dispone el mercado}} \right) * 100$$

TIEMPO:	18 meses
FECHA DE INICIO:	01 de noviembre del 2009
FECHA DE FINALIZACIÓN:	30 de abril del 2011

RECURSOS

- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Recursos Financieros
- ✓ Suministros y materiales
- ✓ Recursos Tecnológicos

RESPONSABLES

Asistente Administrativa

Asesoría externa

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

\$2892 USD

5.2.2.3. PROYECTO 9: Estudio para la implementación de nuevas sucursales

ANTECEDENTES

El crecimiento de la demanda de servicios hoteleros genera una gran oportunidad para la empresa de abrir nuevas sucursales en los distintos sectores de la ciudad de Quito especialmente en sectores aledaños al nuevo aeropuerto.

ALCANCE

Desarrollar un estudio para la implementación de nuevas sucursales en la ciudad de Quito cerca al nuevo aeropuerto, con el fin de incrementar la participación de la empresa en el mercado.

OBJETIVO

Realizar un estudio para la implementación de nuevas sucursales del hotel en los distintos sectores de la ciudad.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO

Desarrollar una investigación para la implementación de nuevas sucursales del hotel.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Estudio de mercado
 - 1.1. Objetivo del estudio de mercado
 - 1.2. Estructura del mercado
 - 1.3. Investigación del mercado
 - 1.4. Análisis de la demanda y oferta
 - 1.5. Análisis de precios
 - 1.6. Mercadeo y comercialización
2. Estudio técnico
 - 2.1. Tamaño del proyecto
 - 2.2. Localización del proyecto

- 2.3. Ingeniería del proyecto
- 3. La empresa y su organización
 - 3.1. Base legal
 - 3.2. Organización administrativa
- 4. Estudio financiero
 - 4.1. Presupuestos
 - 4.2. Estados financieros Pro forma
 - 4.3. Evaluación Financiera
- 5. Aprobación del proyecto
- 6. Implementación del proyecto

INDICADORES DE GESTIÓN O KPI'S

$$\text{Participación en el mercado} = \left(\frac{\text{Nivel de ventas de la empresa}}{\text{Total de ventas en el sector}} \right) * 100$$

TIEMPO:	1 año
FECHA DE INICIO:	01 de noviembre del 2012
FECHA DE FINALIZACIÓN:	31 de octubre del 2013

RECURSOS

- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Recursos Financieros
- ✓ Suministros y materiales
- ✓ Recursos Tecnológicos

RESPONSABLES

Asistente administrativa

Asesoría Externa

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

\$1400 USD

5.2.2.4 PROYECTO 10: Benchmarking de precios

ANTECEDENTES

La falta de conocimiento sobre los precios de hospedaje y servicios complementarios de la competencia provoca que no se tenga un precio competitivo, perdiendo a clientes sensibles a este factor.

ALCANCE

Realizar un análisis a través de un benchmarking de precios, que ayuden a la empresa a realizar proyecciones en base a resultados y a las tendencias del mercado.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Desarrollar un análisis de precios a través de Benchmarking con el fin de obtener información relevante que ayude a la empresa a mejorar en base a las necesidades del mercado.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO

Realizar un Plan de Benchmarking que permita obtener información relevante para realizar proyecciones de precios del servicio.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Seleccionar y contratar empresa de estudios de Benchmarking
 - 1.1. Investigar empresas encargadas de hacer Benchmarking
 - 1.2. Pedir cotizaciones y seleccionar la mejor opción
 - 1.3. Contratación de la empresa seleccionada
2. Determinación del plan de benchmarking
 - 2.1. Formación de un equipo de benchmarking
 - 2.2. Definir funciones y responsabilidades del equipo de benchmarking
 - 2.3. Identificar los factores críticos del éxito
 - 2.4. Diagnóstico del proceso de benchmarking
3. Desarrollo del plan de benchmarking
 - 3.1. Recopilar y analizar información de benchmarking

4. Actuar
 - 4.1. Producir un informe de benchmarking
 - 4.2. Comunicar los hallazgos del benchmarking y obtener aceptación
 - 4.3. Realizar proyecciones en base a resultados obtenidos
5. Elaboración del presupuesto
6. Aprobación del proyecto
7. Implementación del proyecto

INDICADORES DE GESTIÓN O KPI'S

$$\text{Competitividad de precios} = \left(\frac{\text{Precio del servicio}}{\text{Precio de la competencia}} \right) * 100$$

TIEMPO:	15 meses
FECHA DE INICIO:	01 de junio del 2011
FECHA DE FINALIZACIÓN:	31 de agosto del 2012

RECURSOS

- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Recursos Financieros
- ✓ Suministros y materiales
- ✓ Recursos Tecnológicos

RESPONSABLES

Asistente

Asesoría Externa

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

\$1600 USD

5.2.3 PROYECTO A LARGO PLAZO

5.2.3.1 PROYECTO 11: Plan de adquisición y actualización de maquinaria

ANTECEDENTES

El Hotel Monte Real no trabaja con maquinaria industrial para realizar sus actividades cotidianas, lo que retarda los procesos en la empresa y genera malestar en los clientes y empleados.

ALCANCE

Realizar una propuesta de plan de inversión de maquinaria industrial para las áreas de lavado, secado, limpieza y restaurante, con el fin de mejorar el ciclo del servicio de la empresa, disminuyendo los tiempos de atención al cliente.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Desarrollar un plan de inversión de maquinaria con el fin de mejorar el ciclo del servicio de la empresa evitando retrasos y minimizando errores.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO

Elaborar un plan de inversión de maquinaria, para mejorar la competitividad de la empresa en el mercado.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Diagnóstico y definición real de requerimientos de maquinaria
2. Análisis de las innovaciones en maquinaria industrial para hoteles, disponibilidad y precios.
3. Desarrollar una base de datos de la maquinaria y proveedores.
4. Seleccionar los mejores proveedores
5. Realizar un presupuesto de inversión en base a la información obtenida
6. Contactar a las empresas distribuidoras y realizar negociaciones
7. Aprobación del proyecto

- 8. Implementación del proyecto
- 9. Instalaciones y pruebas de la maquinaria

INDICADORES DE GESTIÓN O KPI'S

$$\text{Actualización de maquinaria} = \left(\frac{\text{\# de maquinarias implementadas}}{\text{Total actualizaciones de maquinaria requerida}} \right) * 100$$

TIEMPO:	37 meses
FECHA DE INICIO:	01 de enero del 2011
FECHA DE FINALIZACIÓN:	01 de enero del 2014

RECURSOS

- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Recursos Financieros
- ✓ Suministros y materiales
- ✓ Recursos Tecnológicos

RESPONSABLES

Asistente Administrativa
Jefe de limpieza y mantenimiento
Asesoría Externa

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

\$6250 USD

5.2.3.2 PROYECTO 12: Plan de adquisición y actualización de sistemas informáticos

ANTECEDENTES

La empresa carece de software para realizar sus actividades administrativas, lo cual no permite tener información al día, produciendo retrasos en la prestación del servicio y malestar en los empleados al

realizar las tareas administrativas y financieras en programas obsoletos y que dificultan la obtención de información.

ALCANCE

Adquirir adecuados sistemas: administrativo y financiero y para el registro y seguimiento de clientes, para implementarlos en la empresa y generar eficiencia administrativa y operativa.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Implementar adecuados sistemas para el control administrativo, financiero y para el control de clientes, que permitan obtener información oportuna para la toma de decisiones.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO

Desarrollar e implementar sistemas de control administrativo, financiero y de clientes que permita incrementar la utilidad de la empresa.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Determinación de la situación actual.
2. Análisis de las innovaciones tecnológicas, disponibilidad en el país y precios.
3. Determinar el software que será de utilidad para la empresa.
4. Contactar a los posibles proveedores y a la vez solicitar proformas
5. Realizar un presupuesto en base a los requerimientos
6. Aprobación de los propietarios para adquisición
7. Capacitación al personal
8. Adecuación física para los implementos informáticos
9. Implementación del proyecto
10. Instalación de requerimientos informáticos

INDICADORES DE GESTIÓN O KPI'S

$$\text{Nivel de sistematización de procesos} = \left(\frac{\# \text{ de procesos sistematizados}}{\text{Total procesos}} \right) * 100$$

TIEMPO:	30 meses
FECHA DE INICIO:	01 de enero del 2012
FECHA DE FINALIZACIÓN:	30 de junio del 2014

RECURSOS

- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Recursos Financieros
- ✓ Suministros y materiales
- ✓ Recursos Tecnológicos

RESPONSABLES

Contador

Asistente

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

\$5050 USD

5.2.3.3 PROYECTO 13: Desarrollo e Implementación de un sistema de post-venta

ANTECEDENTES

La empresa actualmente maneja un bajo índice de repetición en la estadía ocasionada por la falta de seguimiento al cliente, por tal motivo es necesario implementar un sistema de post-venta para conocer las necesidades e inquietudes de los clientes, y poder complacerlos, incrementando su satisfacción y así incrementar las ventas.

ALCANCE

Implementar un sistema de post-venta para detectar las falencias en la entrega del servicio y satisfacer al 100% las exigencias de los clientes.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Crear un servicio de post-venta que permita identificar las necesidades insatisfechas de los clientes para sobrepasar sus expectativas y generar fidelización.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

- ✓ Desarrollar un servicio de post-venta de acuerdo a las necesidades de los clientes.
- ✓ Estar en constante comunicación con los clientes

ACTIVIDADES DEL PROYECTOS

1. Identificar las principales falencias en la prestación del servicio de hospedaje
2. Investigar las cualidades cualitativas que debe tener el servicio
 - 2.1. Tiempo de respuesta en caso de quejas
 - 2.2. Manejo de quejas
3. Determinar los requisitos para cada servicio
4. Diseñar mecanismos para determinar la necesidad de cada servicio
5. Definir indicadores para evaluar el desempeño y niveles a alcanzar en cada servicio
6. Diseñar el procedimiento para la prestación del servicio
7. Diseñar los registros y documentos a utilizar en cada uno de los servicios post-venta
8. Definir los recursos necesarios
9. Elaboración del presupuesto
10. Aprobación del proyecto
11. Implementación del sistema.

INDICADORES DE GESTIÓN O KPI'S

$$\text{Satisfacción del cliente} = \left(\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total clientes atendidos}} \right) * 100$$

$$\text{Porcentaje de repetición} = \left(\frac{\text{Clientes que repiten la estada}}{\text{Total clientes atendidos}} \right) * 100$$

TIEMPO:	21 meses
FECHA DE INICIO:	01 de junio del 2012
FECHA DE FINALIZACIÓN:	28 de febrero del 2014

RECURSOS

- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Recursos Financieros
- ✓ Suministros y materiales
- ✓ Recursos Tecnológicos

RESPONSABLES

Administradora

Anita Martínez (Asistente Administrativa)

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

\$3006 USD

5.3 PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	oct-09				nov-09				dic-09				ene-10				ENTREGABLES	RECURSOS				TOTAL				
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		H	F	T	M & S					
1	Presentación del Modelo de Gestión Estratégica.	Asesor externo	■	■																			Modelo de Gestión Estratégica	10 H/H	\$ 30,0	\$ 5,0	\$ 25,0	\$ 60,0
2	Aprobación del modelo de Gestión Estratégica.	Gerente General			■	■																	Visto bueno	10H/H	\$ 30,0			\$ 30,0
3	Establecimiento de tiempo para comunicar y difundir a los empleados sobre el modelo.	Asesor externo					■	■															Cronograma de actividades	5 H/H	\$ 15,0		\$ 2,0	\$ 17,0
4	Selección de medios de difusión.	Asesor externo					■	■															Lista de medios	6 H/H	\$ 18,0		\$ 2,0	\$ 20,0
5	Presentación del modelo de gestión estratégica al personal directivo y administrativo de la empresa.	Asesor externo					■	■															Presentación y folletos	12H/H	\$ 36,0	\$ 10,0	\$ 30,0	\$ 76,0
6	Presentación del modelo de gestión estratégica al personal operativo.	Equipo designado					■	■															Presentación y folletos	12H/H	\$ 36,0	\$ 10,0	\$ 30,0	\$ 76,0
7	Talleres para el personal sobre el modelo de gestión.	Equipo designado					■	■	■														Presentación y documentos	15 H/H	\$ 45,0	\$ 5,0	\$ 40,0	\$ 90,0
8	Evaluación a los miembros de la organización sobre el modelo de gestión estratégica.	Equipo designado									■	■	■	■									Criterio de evaluación	10H/H	\$ 30,0	\$ 5,0	\$ 10,0	\$ 45,0
9	Elaboración del presupuesto.	Equipo designado															■	■					Modelo de Presupuesto	15H/H	\$ 45,0			\$ 45,0
10	Aprobación del proyecto.	Gerente General																					Visto bueno					\$ 0,0
11	Implementación del proyecto.	Equipo designado																					Plan de difusión		\$ 200,0	\$ 9,0	\$ 50,0	\$ 259,0
																	TOTALES	95 H/H	\$ 485,0	\$ 44,0	\$ 189,0	\$ 718,0						

PROYECTO	INICIATIVA ESTRATÉGICA: Plan permanente de capacitación				
	RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN: Administrador de Recursos Humanos				
	OBJETIVO: Desarrollar un plan permanente de capacitación y desarrollo de competencias para el personal que permita mejorar la calidad del talento humano buscando satisfacer las necesidades de los clientes.				
	ESTRATEGIA: Elaborar un plan permanente de capacitación del personal mejorando el nivel productivo de la empresa.				
	INDICADORES: Porcentaje Empleados capacitados= (Empleados capacitados/Total empleados)*100 Inversión capacitación por empleado= Inversión capacitación/total empleados				

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	ENTREGABLES	RECURSOS				TOTAL
																					H	F	T	
1	Estudio de requerimientos del personal.	Personal de la empresa																	Requerimientos de capacitación del personal	20H/H	\$ 60,0	\$ 5,0	\$ 5,0	\$ 70,0
2	Estudios de requerimientos de la empresa.	Administrador																	Requerimientos de capacitación de la empresa	20H/H	\$ 60,0	\$ 5,0	\$ 5,0	\$ 70,0
3	Evaluación de las empresas que presentan alternativas de capacitación	Administrador																	Alternativas de capacitación	30 H/H	\$ 90,0	\$ 12,0	\$ 15,0	\$ 117,0
3.1	Búsqueda de empresas que realizan alternativas de capacitación																		Listado de empresas de capacitación					
3.2	Recolectar información sobre cursos de capacitación																		Listado cursos de capacitación					
4	Formular planes de capacitación	Asistente																	Plan de capacitación	60 H/H	\$ 180,0	\$ 40,0	\$ 15,0	\$ 235,0
5	Definir cronograma de capacitaciones	Asesoría externa																	Cronograma	5 H/H	\$ 15,0	\$ 2,0	\$ 2,0	\$ 19,0
6	Elaboración del presupuesto	Asistente																	Presupuesto	5 H/H	\$ 15,0	\$ 2,0	\$ 2,0	\$ 19,0
7	Aceptación del presupuesto	Gerente General																	Visto bueno					
8	Inscripciones en las empresas seleccionadas	Administrador																	Informe de herramientas					
9	Desarrollo del proyecto	Personal de la empresa																	Reporte de evaluación		\$ 1.200,0			\$ 1.200,0
TOTALES																				150 H/H	\$ 1.620,0	\$ 66,0	\$ 44,0	\$ 1.730,0

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	ene-11	ENTREGABLES	RECURSOS				TOTAL
			H	F	T	M & S														
1	Estudio de la situación actual	Asistente													Reporte de resultados	25H/H	\$ 200		\$ 4	\$ 204
1.1	Análisis del Ambiente Externo														Informe del análisis					
1.1.1	Análisis del Macroambiente																			
1.1.2	Análisis del Microambiente																			
1.2	Análisis del Ambiente Interno														Informe del análisis					
2	Estudio del Mercado	Asesoría externa													Reporte de resultados	40H/H	\$ 800	\$ 10	\$ 100	\$ 910
2.1	Definición del problema														Problemas hallados					
2.2	Objetivos de la investigación														Lista de objetivos					
2.3	Hipótesis														Lista de hipótesis planteadas					
2.4	Herramientas de medición														Informe de herramientas					
2.5	Elaboración de la Encuesta														Formato de encuesta					
2.6	Determinación de la muestra														Muestra					
2.7	Trabajo de campo	Personal externo													Datos recolectados					
2.8	Análisis de resultados														Informe de resultados					
3	Establecimiento de objetivos y metas	Administradora													Lista de objetivos y metas	12 H/H	\$ 96	\$ 5	\$ 10	\$ 111
4	Desarrollo de estrategias	Administradora													Reporte de estrategias					
4.1	Precio	Asistente													Lista de estrategias a aplicar					
4.2	Producto	Asistente													Lista de estrategias a aplicar					
4.3	Plaza	Administradora													Lista de estrategias a aplicar					
4.4	Promoción	Administradora													Lista de estrategias a aplicar					
5	Elaboración del presupuesto	Contador													Modelo de presupuesto					
6	Aprobación del proyecto	Gerente General													Visto bueno	5H/H	\$ 50	\$ 10		\$ 60
7	Ejecución y control	Equipo designado													Reporte de evaluación	50H/H	\$ 400	\$ 25		\$ 425
TOTALES																0	\$ 1.546	\$ 50	\$ 114	\$ 1.710

PROYECTO 4	INICIATIVA ESTRATÉGICA: Sistema de selección de proveedores	
	RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN: Administrador	
	OBJETIVO: Desarrollar un sistema de selección de proveedores a de fin de tener una relación ganar-ganar y de esta manera mantener precios competitivos e incrementar la calidad del servicio.	
	ESTRATEGIAS: * Clasificar a los proveedores de manera tal que la empresa reconozca a cuál de ellos acudir y en que instancia para dar cumplimiento a sus objetivos. * Formular un sistema de condiciones y tiempos de pago de acuerdo a las características del proveedor. * Establecer términos y tiempos flexibles de pago con los proveedores.	
INDICADORES: Nivel de incremento de proveedores=(Proveedores nuevos/Total Proveedores)*100 Eficiencia en la relación = (Proveedores que cumplen con los requerimientos/Total proveedores)*100		

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	mar-10		abr-10		may-10		jun-10		jul-10		ago-10		sep-10		oct-10		ENTREGABLES	RECURSOS				TOTAL
			1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2		H	F	T	M & S	
			1	Formar equipo de trabajo encargado	Administradora																		Lista de miembros	
2	Evaluación del sistema actual de proveedores	Equipo designado																	Informe de resultados	5H/H	\$ 15		\$ 5	\$ 20
3	Establecimiento de políticas de selección de proveedores basado en precios, calidad, variedad, tiempo de pago, garantías y forma de entrega de productos o servicios.	Equipo designado																	Lista de políticas	20H/H	\$ 60	\$ 10	\$ 10	\$ 80
4	Análisis de proveedores existentes en el mercado	Asistente																	Reporte de análisis	40H/H	\$ 120	\$ 30	\$ 50	\$ 200
5	Desarrollo de una base de datos de posible proveedores	Asistente																	Base de datos	40H/H	\$ 120	\$ 20	\$ 10	\$ 150
6	Selección de proveedores más idóneos	Administradora - Equipo designado																	Lista de nuevos porveedores		\$ 60			\$ 60
7	Integración de proveedores a la empresa	Gerente General Administradora																	Pedidos		\$ 20			\$ 20
8	Elaboración del presupuesto	Contador																	Modelo de presupuesto		\$ 10			\$ 10
9	Aprobación del proyecto	Gerente General																	Visto bueno					
10	Implementación y control de proveedores	Equipo designado																	Reporte de chocolate	20H/H	\$ 60			\$ 60
TOTALES																				230H/H	\$ 495	\$ 60	\$ 75	\$ 630

P R O Y E C T O	INICIATIVA ESTRATÉGICA: Plan de incentivos laborales				
	RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN: Administrador de Recursos Humanos				
	OBJETIVO: Desarrollar un adecuado plan de incentivos para recompensar al personal por sus logros y entrega total en el trabajo.				
	ESTRATEGIA: Elaborar un plan de incentivos acorde a las expectativas del personal y alcance la empresa.				
	INDICADORES: Porcentaje empleados satisfechos= (Empleados satisfechos/Total empleados)*100				

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	oct-09	nov-09	dic-09	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	ENTREGABLES	RECURSOS				TOTAL
													H	F	T	M & S	
1	Estudio de la situación interna actual de la empresa	Asistente										Reporte de resultados	25 H/H	\$ 75	\$ 40	\$ 10	\$ 125
1.1	Estudio al personal administrativo																\$ 0
1.2	Estudio al personal operativo																\$ 0
2	Establecimiento de objetivos	Administradora										Objetivos	10 H/H	\$ 30	\$ 2	\$ 2	\$ 34
3	Desarrollo y propuesta de incentivos	Administradora										Lista de incentivos económicos y no económicos	20 H/H	\$ 60	\$ 30	\$ 30	\$ 120
3.1	Establecer incentivo económicos																\$ 0
3.2	Establecer incentivo no económicos																\$ 0
4	Elaboración del presupuesto	Contador										Presupuesto	5 H/H	\$ 15	\$ 2	\$ 2	\$ 19
5	Aprobación del proyecto	Gerente General										Visto bueno					\$ 0
6	Ejecución y control	Administradora										Informe de resultados		\$ 500	\$ 50	\$ 30	\$ 580
TOTALES													65 H/H	\$ 680	\$ 124	\$ 74	\$ 878

P R O Y E C T O	INICIATIVA ESTRATÉGICA: Plan de difusión de servicios
	RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN: Administrador
	OBJETIVO: Crear un plan de publicidad con el fin de dar a conocer a la empresa en el mercado.
	ESTRATEGIA: Elaborar un plan de difusión que dé a la empresa las mejores opciones de difusión en el mercado.
	INDICADORES: Nivel de conocimiento de servicios del hotel = (Clientes con conocimiento de los servicios/Total clientes)*100

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	dic-09	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	ENTREGABLES	RECURSOS				TOTAL
													H	F	T	M & S	
1	Estudio de la situación actual de la empresa	Asistente										Reporte de resultados	20H/H	\$ 60	\$ 20	\$ 10	\$ 90
1.1	Estudio del ambiente externo																\$ 0
1.2	Estudio del ambiente interno																\$ 0
2	Establecimiento de objetivo	Administrador										Objetivos	5H/H	\$ 15			\$ 15
3	Desarrollo y propuesta del proceso de difusión	Personal de la empresa										Propuesta de difusión	15 H/H	\$ 45	\$ 10	\$ 20	\$ 75
3.1	Definición del problema																\$ 0
3.2	Objetivo de la investigación																\$ 0
3.3	Hipótesis																\$ 0
3.4	Segmentación	Asesoría externa															\$ 0
3.5	Investigación de tipos y medios de publicidad	Asesoría externa															\$ 0
3.6	Determinar la estrategia publicitaria																\$ 0
3.7	Identificar la promoción																\$ 0
4	Elaboración del presupuesto	Contador										Presupuesto	5 H/H	\$ 15	\$ 5	\$ 5	\$ 25
5	Aprobación del plan de difusión	Gerent General										Visto bueno					\$ 0
6	Ejecución del proceso de difusión	Administrador										Reporte de evaluación		\$ 500	\$ 40	\$ 25	\$ 565
												TOTALES	150 H/H	\$ 635	\$ 75	\$ 60	\$ 770

P R O Y E C T O	INICIATIVA ESTRATÉGICA: Desarrollo e implementación de un sistema de calidad mapeo y diagramación de procesos										
	RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN: Asesoría Externa										
	OBJETIVO: Desarrollar e implementar los procesos de gestión dentro de la organización para mejorar la calidad y elevar la productividad operativa, de tal manera que se pueda enfrentar a los cambios del entorno.										
	ESTRATEGIA: Elaborar un plan de mejora y fortalecimiento de procesos de la empresa para optimizar tiempo y costos haciéndola mas competitiva.										
	INDICADORES: Nivel implementación proceso= (# de proceso definidos y documentados/Total procesos)*100										
7	Porcentaje de cumplimiento de funciones = (Empleados que cumplen sus funciones/Total empleados)*100										

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	oct-10	nov-10	dic-10	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	ENTREGABLES	RECURSOS				TOTAL	
																		H	F	T	M & S		
1	Levantamiento de procesos	Asesoría externa Administradora																Procesos identificados	60 H/H	\$ 195	\$ 20	\$ 50	\$ 265
2	Definición de procesos con sus respectivos tiempos y movimientos	Personal de la empresa Asesoría externa																Análisis de procesos	65H/H	\$ 190	\$ 40	\$ 50	\$ 280
3	Mapeo de procesos	Asesoría externa																Mapa de procesos	80 H/H	\$ 240	\$ 55	\$ 75	\$ 370
4	Diagrama de flujo	Asesoría externa																Diagrama	50 H/H	\$ 150	\$ 25	\$ 25	\$ 200
5	Establecimiento de indicadores de gestión	Asesoría externa																Indicadores	40H/H	\$ 120	\$ 40	\$ 50	\$ 210
6	Elaboración de manual de procesos y procedimientos de la empresa	Asesoría externa																Manual	60 H/H	\$ 195	\$ 30	\$ 30	\$ 255
7	Elaboración del presupuesto	Asesoría externa																Presupuesto	10 H/H	\$ 30	\$ 5	\$ 10	\$ 45
8	Aprobación del proyecto	Gerente General																Visto bueno					\$ 0
9	Implementación del proyecto	Asesoría externa																Informe de resultados	90H/H	\$ 180	\$ 24	\$ 50	\$ 254
TOTALES																		0	\$ 1.300	\$ 239	\$ 340	\$ 1.879	

P R O Y E C T O	INICIATIVA ESTRATÉGICA: Plan de innovación de servicios																										
	RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN: Jefe de Marketing																										
	OBJETIVO: Elaborar un plan de investigación para el desarrollo de nuevos servicios complementarios al hospedaje con el fin de mantener innovación constante en el servicio, haciendo que estos sean aceptados y satisfagan las necesidades y exigencias del mercado.																										
	ESTRATEGIA: Desarrollar un programa de investigación y desarrollo de nuevos servicios analizando las tendencias del mercado.																										
	INDICADORES: Nivel de diversificación del servicio= (# de servicios que presta la empresa/ # de servicios que dispone el mercado)*100																										
	N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	nov-09	dic-09	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	ENTREGABLES	RECURSOS				TOTAL
				H	F	T	M & S																				
	1	Estudio de tendencias del mercado en servicios complementarios del hospedaje	Asistente																			Reporte de resultados					0
	1.1	Análisis de tendencias																				Tendencias	90 H/H	\$ 270	\$ 27	\$ 20	\$ 317
	1.2	Estudio de necesidades y tendencias del cliente																					80H/H	\$ 240	\$ 24	\$ 20	\$ 284
1.2.1	Definición del problema																				Problema	20H/H	\$ 60	\$ 10	\$ 15	\$ 85	
1.2.2	Elaboración de un método para resolver el problema	Asesoría externa																			Metodología	10H/H	\$ 30	\$ 10	\$ 10	\$ 50	
1.2.3	Elaboración del diseño de investigación	Asesoría externa																			Diseño de investigación	30 H/H	\$ 90	\$ 20	\$ 20	\$ 130	
1.2.4	Trabajo de campo	Asesoría externa																				40H/H	\$ 240	\$ 30	\$ 50	\$ 320	
1.2.5	Preparación y análisis de datos	Asesoría externa																			Análisis de datos	20H/H	\$ 60	\$ 15	\$ 20	\$ 95	
1.2.6	Preparación del informe	Asesoría externa																			Informe	10H/H	\$ 30	\$ 10	\$ 15	\$ 55	
2	Determinar servicios a implementarse o mejorar	Asesoría externa																			Listado de servicios	10H/H	\$ 30	\$ 10	\$ 15	\$ 55	
2.1	Análisis del tiempo de introducción o mejoramiento de los servicios	Asesoría externa																			Tiempo de introducción de servicios	10H/H	\$ 30	\$ 10	\$ 15	\$ 55	
2.2	Establecer cronograma de implementación y mejoramiento	Asesoría externa																			Cronograma	10H/H	\$ 30	\$ 10	\$ 15	\$ 55	
3	Elaboración del presupuesto	Contador																			Presupuesto	10H/H	\$ 30	\$ 6	\$ 5	\$ 41	
4	Aprobación del proyecto	Gerente General																			Visto bueno					\$ -	
5	Implementación del proyecto	Administrador																			Reporte de evaluación		\$ 1.000	\$ 150	\$ 200	\$ 1.350	
TOTALES																						340H/H	\$ 2.140	\$ 332	\$ 420	\$ 2.892	

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	nov-12	dic-12	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	ENTREGABLES	RECURSOS				TOTAL
																H	F	T	M & S	
1	Estudio de mercado	Asesoría externa													Reporte de resultados	150H/H	\$ 450	\$ 50	\$ 50	\$ 550
1.1	Objetivo del estudio de mercado														Informe del análisis					
1.2	Estructura del mercado														Estructura de mercado					
1.3	Investigación del mercado																			
1.4	Análisis de la demanda y oferta														Informe del análisis					
1.5	Análisis de precios														Informe de precios					
1.6	Mercadeo y comercialización														Estrategias de mercadeo y comercialización					
2	Estudio técnico	Asesoría externa																		
2.1	Tamaño del proyecto														Tamaño del proyecto	70H/H	\$ 210	\$ 40	\$ 40	\$ 290
2.2	Localización del proyecto														Localización					
2.3	Ingeniería del proyecto														Ingeniería del proyecto					
3	La empresa y su organización	Administradora													Datos de la empresa	30H/H	\$ 90	\$ 20	\$ 20	\$ 130
3.1	Base legal														Base legal					
3.2	Organización administrativa														Organización					
4	Estudio financiero	Administradora-Contador													Resultados financieros	30H/H	\$ 90	\$ 20	\$ 20	\$ 130
4.1	Presupuestos	Administradora-Contador													Presupuestos					
4.2	Estados financieros Proforma	Administradora-Contador													Proforma					
4.3	Evaluación Financiera	Administradora-Contador													Evaluación financiera					
5	Aprobación del proyecto	Gerente													Visto bueno					
6	Implementación del proyecto	Gerente - Administrador													Reporte de resultados		\$ 300			\$ 300
TOTALES																280H/H	\$ 1.140	\$ 130	\$ 130	\$ 1.400

P R O Y E C T O 1 0	INICIATIVA ESTRATÉGICA: Benchmarking de precios														
	RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN: Contador - Asesoría Externa														
	OBJETIVO: Realizar un estudio para la implementación de nuevas sucursales del hotel en los distintos sectores de la ciudad y el país.														
	ESTRATEGIA: Desarrollar una investigación para la implementación de nuevas sucursales del hotel.														
INDICADORES: Competitividad de precios = (Precio del servicio/precio del servicio en la competencia)*100															

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	ENTREGABLES	RECURSOS				TOTAL	
																			H	F	T	M & S		
1	Seleccionar y contratar empresa de estudios de Benchmarking	Administradora																		40H/H	\$ 1.100	\$ 50	\$ 50	\$ 1.200
1.1	Investigar empresas encargadas de hacer Benchmarking	Asistente																	Lista de empresas de benchmarking					
1.2	Pedir cotizaciones y seleccionar la mejor opción	Asistente																	Estructura de mercado					
1.3	Contratación de la empresa seleccionada	Gerente - Administradora																	Contrato					
2	Determinación del plan de benchmarking	Asesoría externa																	Plan de benchmarking					
2.1	Formación de un equipo de benchmarking	Asesoría externa																	Lista de equipo de benchmarking					
2.2	Definir funciones y responsabilidades del equipo de benchmarking	Asesoría externa																	Funciones y responsabilidades de equipo de benchmarking					
2.3	Identificar los factores críticos del éxito	Asesoría externa																	Factores críticos del éxito					
2.4	Diagnóstico del proceso de benchmarking	Asesoría externa																	Proceso de benchmarking					
3	Desarrollo del plan de benchmarking	Asesoría externa																						
3.1	Recopilar y analizar información de benchmarking	Asesoría externa																	Análisis de investigación					
4	Actuar	Asesoría externa																						
4.1	Producir un informe de benchmarking	Asesoría externa																	Informe					
4.2	Comunicar los hallazgos del benchmarking y obtener aceptación	Asesoría externa																	Resultados					
4.3	Realizar proyecciones en base a resultados obtenidos	Asesoría externa																	Proyecciones					
5	Elaboración del presupuesto	Contador																	Presupuesto					
6	Aprobación del proyecto	Gerente																	Visto bueno					
7	Implementación del proyecto	Gerente-Administradora																	Informe de resultados		\$ 400			\$ 400
TOTALES																			280H/H	\$ 1.500	\$ 50	\$ 50	\$ 1.600	

PROYECTO	INICIATIVA ESTRATÉGICA: Plan de adquisición y actualización de sistemas informáticos											
	RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN: Asistente - Administrador											
	OBJETIVO: Implementar adecuados sistema de control administrativo, financiero y de clientes que permita obtener información oportuna para la toma de decisiones.											
	ESTRATEGIA: Desarrollar e implementar sistemas de control administrativo, financiero y de clientes que permita incrementar la utilidad de la empresa.											
1	INDICADORES: Nivel de sistematización de procesos=(# de procesos sistematizados/Total procesos)*100											
2												

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	ENTREGABLES	RECURSOS				TOTAL
			H	F	T	M & S																																
1	Determinación de la situación actual	Personal de la empresa																															Requerimientos de software	70H/H	\$ 210			\$ 210
2	Análisis de las innovaciones tecnológicas, disponibilidad en el país y precios.	Asistente																															Innovaciones de software en el mercado	100H/H	\$ 300	\$ 100	\$ 150	\$ 550
3	Determinar el software que será de utilidad para la empresa.	Personal de la empresa																															Listado de sistemas informáticos	60H/H	\$ 180	\$ 40	\$ 30	\$ 250
4	Contactar a los posibles proveedores y a la vez solicitar proformas	Asistente																															Proveedores seleccionados	60H/H	\$ 180	\$ 30	\$ 50	\$ 260
5	Realizar un presupuesto en base a los requerimientos	Contador																															Presupuesto	40H/H	\$ 120			\$ 120
6	Aprobación de los propietarios para adquisición	Gerenta General																															Visto bueno					\$ 0
7	Capacitación al personal	Asesoría externa																															Reporte de resultados	80H/H	\$ 240	\$ 70	\$ 100	\$ 410
8	Adecuación física para los implementos informáticos	Personal externo																															Informe de resultados	50H/H	\$ 150		\$ 300	\$ 450
9	Implementación del proyecto	Personal de la empresa																															Informe de resultados		\$ 2.500			\$ 2.500
10	Instalación de requerimientos informáticos	Asesoría externa																															Resultado de pruebas	50H/H	\$ 150	\$ 100	\$ 50	\$ 300
TOTALES																												510H/H	\$ 4.030	\$ 340	\$ 680	\$ 5.050						

PROYECTO	INICIATIVA ESTRATÉGICA: Desarrollo e implementación de un sistema de post-venta
	RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN: Administrador
	OBJETIVO: Crear un servicio de post-venta que permita identificar las necesidades insatisfechas de los clientes para sobrepasar sus expectativas y generar fidelización.
	ESTRATEGIA: Desarrollar un servicio de post-venta de acuerdo a las necesidades de los clientes.
1	INDICADORES: Porcentaje de repetición de clientes = (Clientes que repiten la estadia/Total clientes atendidos)*100
3	Satisfacción del cliente= (Clientes satisfechos/Total de clientes)*100

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	ENTREGABLES	RECURSOS				TOTAL				
			H	F	T	M & S																											
1	Identificar las principales falencias en la prestación del servicio de hospedaje	Personal de la empresa	■	■	■																			Falencias en el servicio	75H/H	\$ 225	\$ 15	\$ 15	\$ 255				
2	Investigar las cualidades cualitativas que debe tener el servicio	Administradora			■	■	■																		Cualidades del servicio	90 H/H	\$ 270	\$ 50	\$ 30	\$ 350			
2.1	Tiempo de respuesta en caso de quejas				■	■																			Tiempos de servicio								
2.2	Manejo de quejas					■																			Proceso para el manejo de quejas								
3	Determinar los requisitos para cada servicio	Administradora					■	■	■																Requisitos para cada servicio	100H/H	\$ 300	\$ 60	\$ 15	\$ 375			
4	Diseñar mecanismos para determinar la necesidad de cada servicio	Administradora						■	■	■															Mecanismo de cada servicio	70 H/H	\$ 210	\$ 30	\$ 20	\$ 260			
5	Definir indicadores para evaluar el desempeño y niveles a alcanzar en cada servicio	Asistente									■	■													Indicadores	50 H/H	\$ 150	\$ 15	\$ 15	\$ 180			
6	Diseñar el procedimiento para la prestación del servicio	Administradora										■	■	■											Procedimiento del servicio	40H/H	\$ 120	\$ 36	\$ 10	\$ 166			
7	Diseñar los registros y documentos a utilizar en cada uno de los servicios post-venta	Administradora												■	■										Formatos de registros y documentos para post-venta	60H/H	\$ 180	\$ 25	\$ 15	\$ 220			
8	Definir los recursos necesarios	Administradora													■	■									Recurso necesarios	30H/H	\$ 90	\$ 15	\$ 10	\$ 115			
8	Elaboración del presupuesto	Contador															■								Presupuesto	25H/H	\$ 75		\$ 10	\$ 85			
10	Aprobación del proyecto	Gerente General																	■						Visto bueno					\$ 0			
11	Implementación del sistema.	Gerente-Administradora																							Reporte de resultados		\$ 1.000			\$ 1.000			
																							TOTALES	540H/H	\$ 2.620	\$ 246	\$ 140	\$ 3.006					

5.4 DESARROLLO DE PROYECTOS

5.4.1 PROYECTO 1: Implementación y difusión del Modelo de Gestión Estratégica

5.4.1.1 ANTECEDENTE

La falta de un Modelo de Gestión Estratégica en la empresa ocasiona un bajo desempeño empresarial, y no garantiza un adecuado funcionamiento de las actividades operacionales, lo cual se determinó en el capítulo I y II; es por eso que se ve en la obligación de crear y ejecutar un plan estratégico, que permita dar un direccionamiento correcto para alcanzar el éxito en el mercado.

Para la adecuada implementación del Modelo de Gestión Estratégica lo más importante es realizar un plan de difusión que dé a conocer los objetivos y metas de la empresa a los empleados administrativos y operativos, y así puedan comprometerse con estos y colaboren con su cumplimiento.

5.4.1.2 ALCANCE

Desarrollar una propuesta de difusión del modelo de gestión estratégica el mismo que buscará concienciar a los empleados y hacerlos parte de la organización creando un cultura de cambio que permita enfrentar las nuevas condiciones del entorno y lograr los objetivos propuestos.

5.4.1.3 OBJETIVO DEL PROYECTO

Difundir a nivel de toda la organización el Modelo de Gestión Estratégica basada en Balanced ScoreCard a fin de lograr compromisos formales de todos los responsables.

5.4.1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Crear una cultura de cambio enfocado al logro de los objetivos planteados involucrando a todos los miembros de la organización.
- Concienciar a todos los miembros del personal sobre la importancia de sus actividades dentro de la organización y en éxito del modelo de gestión estratégica.

5.4.1.5 JUSTIFICACIÓN

La difusión del modelo de gestión estratégica permite que los miembros de la organización conozcan hacia donde debe dirigir sus esfuerzos, las actividades o proyectos que deben realizar para alcanzar los objetivos propuestos, y que sientan que forman parte importante para el progreso de la empresa.

Una adecuada comunicación del modelo permite que el personal se involucre dentro de la organización y se sienta parte de ella, es por esta razón que es importante este proyecto ya que se logrará un cambio en la mentalidad de los empleados y crear una cultura adecuada para enfrentar los cambios del entorno.

5.4.1.6 DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD 1: PRESENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Una vez culminado el Modelo de Gestión Estratégica, se procederá a presentarlo para su aprobación al gerente general de la empresa, para lo cual se explicará de manera clara el desarrollo del modelo apoyado con una presentación en PowerPoint, sobre los puntos más importantes del modelo como son:

- Introducción del Modelo de Gestión Estratégica
- Resultados de análisis situacional
- Mapa estratégico por perspectivas
- Balanced ScoreCard
- Proyectos a realizarse
- Presupuesto de los proyectos
- Proyecciones de éxito de los proyectos

ACTIVIDAD 2: APROBACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

La aprobación será decisión de la Gerencia después de realizar un análisis de la factibilidad y los recursos de la empresa.

En caso de no existir observaciones se procederá a comunicar el modelo al resto de la organización, caso contrario se realizarán las correcciones necesarias y se aprobará el modelo.

ACTIVIDAD 3: ESTABLECIMIENTO DE TIEMPO PARA COMUNICAR Y DIFUNDIR A LOS EMPLEADOS SOBRE EL MODELO

Una vez aprobado, se establecerá el tiempo para comunicar y difundir el Modelo de Gestión Estratégica tanto al personal administrativo tanto como para el personal operativo este tiempo será determinado bajo los siguientes parámetros:

- Tiempo para preparar e imprimir el material adecuado
- Tiempo en el que los administrativos puedan estar todos reunidos.
- Tiempo en que el personal operativo no tenga demasiada carga de trabajo.

CRONOGRAMA DE DIFUSIÓN

CRONOGRAMA DE DIFUSIÓN

Lunes, 02 de noviembre del 2009	15:00 a 17:00 Personal Administrativo
Lunes, 09 de noviembre del 2009	15:00 a 17:00 Personal Operativo
Lunes, 16 de noviembre del 2009	15:00 a 17:00 Talleres grupales
Lunes, 24 de noviembre del 2009	15:00 a 17:00 Talleres grupales
Lunes, 30 de noviembre del 2009	15:00 a 17:00 Evaluación Administrativos
Lunes, 07 de diciembre del 2009	15:00 a 17:00 Evaluación operativos

Elaborado por: Adriana López

FECHA DE HORARIO

Se han establecido como fechas los días lunes debido a que en ese día existe menos carga de trabajo tanto para el personal, haciendo factible a participación de todos los miembros de la organización.

ACTIVIDAD 4: SELECCIÓN DE LOS MEDIOS DE DIFUSIÓN

Una vez aprobado los tiempos para la difusión del modelo de gestión, se procederá a seleccionar los diferentes medios que ayudaran a un mejor entendimiento y comunicación del modelo.

ACTIVIDAD 5: PRESENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA

Una vez aprobado el proyecto y los tiempos para su comunicación y difusión, se procederá a presentar el modelo de gestión estratégica al personal administrativo de la empresa.

Dentro de la presentación constará un resumen del análisis situacional, mapa estratégico por perspectivas, mapa corporativo, cuadro de mando integral y proyectos con respectivos líder de implementación y cuadro resumen de los proyectos.

Adicionalmente se entregará a cada administrativo un documento el cual contendrá:

- Introducción.
- Justificación.
- Resumen de resultados del análisis situacional.
- Mapa estratégico institucional.
- Objetivos a alcanzar por cada área de la empresa.
- Indicadores base con los que evaluara el cumplimiento de los objetivos.
- Perfiles de proyecto concerniente cada área.
- Cronograma de actividades de cada proyecto.

Este documento les servirá de base para la realización de sus actividades y de la importancia que tiene cada área para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

ACTIVIDAD 6: PRESENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA AL PERSONAL OPERATIVO

Una vez que se ha comunicado el modelo de gestión al personal administrativo, se formará el equipo encargado de la difusión de modelo al personal en general, los seleccionados deberán ser personas que tengan liderazgo y que sean escuchados por el personal. Para que el modelo sea entendido se deberá realizar una presentación mucho más informal y comprensible en el cual deberá constar:

Principales puntos del resultado del análisis situacional.

Filosofía corporativa que se relacione con los intereses del empleado.

Los proyectos enfocados a los beneficios que los empleados tendrían al realizarlos con éxito.

La importancia de cada uno de los empleados en el cumplimiento de los objetivos.

Las ventajas al alcanzar los objetivos deseados.

Además se les entregará un folleto en el cual se recalque la importancia que tiene cada una de sus actividades para el crecimiento de la empresa y los beneficios que pueden lograr con el cumplimiento de cada objetivo.

ACTIVIDAD 7: TALLERES PARA EL PERSONAL SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN

Para reafirmar los conocimientos otorgados al personal y comprometerlos con el cumplimiento de los objetivos se realizarán talleres los cuales van a estar divididos en dos fases:

- 1) Taller de integración entre el personal.
- 2) Taller de compromiso con la empresa.

Taller de integración entre el personal

El taller de integración entre el personal busca mejorar las relaciones entre los empleados y además fusionar los valores y principios organizacionales en la realización de su trabajo.

Para la realización de este taller se realizarán las siguientes actividades:

Formación de grupos de trabajo.

Panel de preguntas sobre dudas con respecto a lo expuesto la vez anterior.

Recordatorio sobre la filosofía corporativa de la empresa.

Introducción de los objetivos del taller.

Entrega de formulario para realizar el taller, el cual tendrá el formato adjunto:

TALLER Nº 1



OBJETIVO:

El presente documento le ayudará a conocer más a sus compañeros, por favor conteste las siguientes preguntas con la información que obtenga de su grupo de trabajo.

1.- ¿Por qué motivo sus compañeros entraron a trabajar en esta empresa?

.....
.....

2.- ¿Cuáles son los principales objetivos que tiene cada uno de sus compañeros?

.....
.....

3.- ¿Considera que la empresa les ayudará a cumplir con esos objetivos?

.....
.....

4.- ¿Consideran que al alcanzar los objetivos organizacionales también podrá alcanzar sus objetivos individuales? Si/No, ¿Por qué?

.....
.....

5.- ¿Cuáles de los principios presentados considera que es el más importante para desarrollar de mejor manera su trabajo?

.....
.....

6.- ¿Qué valor (de los presentados) aplicaría para mantener un buen ambiente de trabajo y desarrollar mejor su trabajo?

.....
.....

7.- ¿Qué principios y valores les ayudarán a alcanzar el objetivo organizacional?

.....
.....

Una vez llenado el formulario, cada grupo procederá a explicar sus respuestas a los demás y se desarrollarán comentarios en base a los resultados obtenidos, buscando esclarecer la importancia de la filosofía corporativa dentro de la empresa y que éste también forma parte de la actividad diaria de cada uno de los miembros del personal y que mediante el logro del objetivo organizacional se pueden alcanzar de igual forma los objetivos de cada una de las personas.

Taller de compromiso con la empresa

La segunda parte del taller se enfocará a crear compromiso de los empleados con la empresa mediante la integración de los intereses de la organización con los intereses de los empleados, las actividades a realizar serán:

Exponer los objetivos de la empresa.

Establecer los objetivos del taller.

Panel de opiniones del personal en el cual expondrán que es lo que esperan de la empresa.

Entrega de formulario para la realización del taller, el cual tendrá el formato adjunto:

TALLER N° 2



OBJETIVO:

Mejorar las relaciones entre los empleados y la empresa mediante la búsqueda de beneficios mutuos.

DATOS PERSONALES:

NOMBRE:.....

CARGO:.....

FECHA:.....

Responda con toda la sinceridad las siguientes preguntas:

1.- ¿Qué beneficios espero obtener de la empresa?

.....
.....

2.- ¿De qué manera puedo aportar para obtener los beneficios que espero?

.....
.....

3.- ¿Qué es lo que se desea alcanzar la organización?

.....
.....

4.- Para que la empresa alcance su propósito yo me comprometo a:

.....
.....

ACTIVIDAD 8: EVALUACIÓN A LOS EMPLEADOS SOBRE LA FILOSOFÍA DE LA EMPRESA:

Una vez realizados los respectivos talleres se procederá a evaluar el nivel de recordación de los empleados sobre la filosofía de la organización dentro del cual se realizará un breve resumen sobre todo lo realizado hasta la fecha, para

luego entregarles un pequeño test o prueba en el cual tendrán que contestar algunas preguntas con el fin de calificar su nivel de conocimiento.

Se elaborarán dos formularios uno para el personal administrativo y otro para el personal operativo, los formatos se observan a continuación:

EVALUACIÓN PARA EL PERSONAL OPERATIVO



OBJETIVO:

Determinar el nivel de conocimiento adquirido durante el período de comunicación y difusión del modelo de gestión estratégica.

DATOS PERSONALES

NOMBRE:.....

.....

CARGO:.....

FECHA:.....

Responda con toda sinceridad las siguientes preguntas:

1.- ¿Cuáles son los principios que tiene la organización?

.....
.....

2.- ¿Qué valores son los que mantiene la empresa?

.....
.....

3.- ¿Cuál es la razón de ser de la organización?

.....
.....

4.- El propósito de la empresa es:

.....
.....

5.- Para alcanzar su propósito la empresa mantiene un objeto corporativo el cual es:.....

.....

6.- ¿Qué beneficios obtendré si la empresa alcanza su propósito?

.....
.....

7.- ¿Cuál será mi aporte para obtener estos beneficios?

.....
.....

EVALUACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO



OBJETIVO:

Determinar el nivel de conocimiento adquirido durante el período de comunicación y difusión del modelo de gestión estratégica.

DATOS PERSONALES

NOMBRE:.....
CARGO:.....
FECHA:.....

Responda con toda sinceridad las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Cuáles son los principios que tiene la organización?
.....
.....
- 2.- ¿Qué valores son los que mantiene la empresa?
.....
.....
- 3.- ¿Cuál es la misión de la organización?
.....
.....
- 4.- La visión de la empresa es:.....
.....
.....
- 5.- ¿Cuál es el objetivo de la organización?
.....
.....
- 6.- Los proyectos a su cargo son:
.....
.....
- 7.- ¿Cómo va a evaluar cada uno de los proyectos a su cargo?
.....
.....

ACTIVIDAD 9: APROBACIÓN DEL PROYECTO.

La aprobación del proyecto estará a cargo de la Gerencia General, para esto el Equipo encargado de la difusión deberá presentar la propuesta en la cual constará la lista de los medios a utilizar y cronograma de actividades, el cual será analizado y debidamente aprobado.

ACTIVIDAD 10: IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO.

Una vez aprobado el proyecto el equipo encargado de la difusión procederá a ejecutar el plan de acuerdo al cronograma establecido y con los medios seleccionados manteniendo una evaluación constante de las actividades realizadas con el fin de ver el grado de conocimientos depositados en cada uno de los empleados basándose en los primeros tres meses de difusión mediante la realización de un informe sobre los avances realizados, en cuanto al proyecto y su nivel de progreso, el nivel de compromiso y recordación de los empleados, obtenido de la evaluación realizada, y de los primeros aumentos en los niveles de producción, además constarán los avances parciales de cada uno de los proyectos, con el fin de conocer el nivel de alcance de las metas establecidas; posteriormente este informe será entregado semestralmente para de esta manera mantener un control sobre el avance del modelo de gestión estratégica.

5.4.2 PROYECTO 2: PLAN DE MARKETING**5.4.2.1 ANTECEDENTES:**

El Hotel Monte Real no cuenta con un plan de Marketing definido, que permita establecer estrategias comerciales acorde a las actividades que realiza y de esta manera poder aprovechar todas las oportunidades del medio en el cual se desarrolla, por el cual su participación en el mercado se ve afectada significativamente dando paso a la competencia.

5.4.2.2 ALCANCE:

Desarrollar un plan de Marketing a fin de establecer estrategias de crecimiento que contemplen el desarrollo del servicio, y además fortalecer factores

relacionados como precio, plaza y promoción, que permitan aprovechar las oportunidades del mercado, aumentar su participación y mejorar su imagen.

Este proyecto se entregará a la gerencia con el diseño, programación y desarrollo, listo para su aprobación y ejecución.

5.4.2.3 OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar un plan de Marketing para incrementar la participación en el mercado y mejorar el posicionamiento del Hotel Monte Real.

5.4.2.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar una adecuada mezcla de marketing que permita enfrentar a la competencia.
- Mejorar la comercialización de los servicios de manera eficaz.

5.4.2.5 JUSTIFICACIÓN:

Toda empresa, sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelve, precisa elaborar un Plan de Marketing, debido a que es una herramienta que nos sirve para prever cual será nuestro comportamiento comercial en la empresa durante un período de tiempo, centrándonos en los intereses de nuestros clientes para ofrecerles servicios o productos de acuerdo a sus gustos y deseos.

Un Plan de Marketing debe reunir una serie de requisitos para ser eficaz y exige de sus responsables: una aproximación realista con la situación de la empresa; que su elaboración sea detallada y completa; debe incluir y desarrollar todos los objetivos; debe ser práctico y asequible para todo el personal; de periodicidad determinada, (con sus correspondientes mejoras); y, compartido con todo el personal de la empresa.

Es por esto que un plan de Marketing es de esencial importancia para la empresa debido a que podrá comercializar de mejor manera sus servicios satisfaciendo los deseos y necesidades de sus clientes incrementando su participación en el mercado y elevando su posicionamiento.

5.4.2.6 DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD 1: ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

El primer paso dentro de un Plan de Marketing es analizar la situación actual, si bien es cierto en el capítulo 2, ya se realizó un análisis del entorno, es necesario que el responsable a cargo del proyecto actualice nuevamente los datos y realice un estudio más exhaustivo del entorno de la empresa, ya que servirá de base para el diseño adecuado de la mezcla estratégica de Marketing.

El análisis situacional se divide en:

- Ambiente externo: macroambiente y microambiente.
- Ambiente interno.
- Análisis de competitividad.

AMBIENTE EXTERNO: Constituyen todas aquellas variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia y debe adaptarse a ellas.

MACROENTORNO: Las principales variables que incluye este análisis son:

Factores económicos: Este determina la estructura y coyuntura económica del país, entre las principales variables que se deben considerar son:

- ❖ *La Inflación anual general:* Así como por divisiones de consumo y sector económico: Debido a que el aumento o la disminución de los precios de los productos influyen de manera positiva o negativa en el poder adquisitivo del mercado.
- ❖ *Tasas de interés:* Dentro del cual tenemos tasas de interés pasiva y activa, ya que la primera influye en las cuentas bancarias de la empresa y la segunda en el nivel de endeudamiento de la organización.
- ❖ *Tipos de financiamiento como por ejemplo de microcrédito:* Debido a que dará a la empresa información adecuada sobre los beneficios o las amenazas de acceder a un financiamiento por medio de créditos

empresariales o microcréditos para invertirlos en el desarrollo de la organización.

- ❖ *Salario mínimo vital*: es la menor remuneración que debe percibir en efectivo el trabajador sin cargas de familia, en su jornada legal de trabajo, de modo que le asegure alimentación adecuada, vivienda digna, educación, vestuario, asistencia sanitaria, transporte y esparcimiento, vacaciones y previsión.
- ❖ *Remesas*: son cantidades de dinero enviadas por emigrantes a sus países de origen, llegando en países a ser la primera fuente de ingresos.

Factores político-legales: Los cuales se derivan del sistema político, de su estructura y de su legislación. Entre las principales variables a determinar son:

- ❖ *Políticas monetarias y fiscales*: Debido a que las actividades del Marketing se ven afectadas por el nivel de oferta del dinero y la legislación fiscal.
- ❖ *Relaciones gubernamentales*: En donde se detallará la relación que la empresa tiene con los diferentes organismos públicos y sus respectivas leyes o normas para el desarrollo normal de sus actividades y su correcto funcionamiento.
- ❖ *Situación política del país*: Debido a que esta influirá de manera positiva o negativa en las inversiones de la empresa, sus planes de expansión, el incremento de ventas, y su subsistencia dentro del mercado.
- ❖ *Legales*: son todas las normas jurídicas a las cuales una empresa debe sujetarse para poder realizar sus operaciones básicas, por lo general estas leyes y reglamentos son realizados y dictados por los gobiernos, instituciones gubernamentales, cámaras y organizaciones del mismo sector industrial, las cuales toda empresa sin excepción debe acatar.

Factores sociales y culturales: Estos hacen referencia a las características de la sociedad entre los cuales los más importantes son:

- ❖ *Edad y Género:* Esta es una variable esencial para el desarrollo del plan de Marketing debido a que en base a los datos y análisis obtenidos se podrá realizar el estudio de mercado correspondiente, por lo que se deberá obtener información sobre población de Quito y población por grupos de edad.

- ❖ *Tendencias sociales y estilos de vida:* Este estudio nos brindará directrices para dirigir nuestros esfuerzos de Marketing y enfocarlos a satisfacer sus necesidades y deseos, e investigar a la vez las nuevas tendencias en cuanto a servicio hotelero.

- ❖ *Ingresos y Gastos:* Mediante esta variable el encargado del proyecto podrá tener una visión más clara del poder adquisitivo de su mercado actual y potencial, conocer sus principales gastos y qué porcentaje de sus ingresos destinan a la compra de calzado y accesorios como carteras y cinturones, con el fin de realizar una mezcla de marketing adecuada. Para el desarrollo de esta parte del estudio será necesario acudir a fuentes secundarias, como: folletos, reglamentaciones, leyes, revistas, periódicos, Internet. También será necesario acudir a instituciones como: INEC, Banco Central del Ecuador y Cámara Provincial de Turismo de Pichincha.

Factores tecnológicos: Estos tienen un gran impacto en los estilos de vida del hombre y en sus ámbitos de consumo, así como también en las empresas en ciclo del servicio y en su nivel de competitividad. Por lo que el responsable del proyecto deberá analizar no solo los avances tecnológicos en cuanto a producción sino también nuevas maneras de llegar al cliente y de transmitir el mensaje de la empresa y de realizar negociaciones a la vez que cambios en los productos y servicios.

MICROENTORNO:

Dentro del Microentorno tenemos:

- ❖ *Proveedores:* La empresa cuenta con numerosos proveedores entre los cuales tenemos:
 - ✓ Jabonería Dannubist

- ✓ Su Mueble Ideal
- ✓ Unilimpio
- ✓ Confecciones Sunflowers
- ✓ TVCable s.a.
- ✓ Aromflor
- ✓ Mega Sur
- ✓ Instalbomba
- ✓ Alfombras San Andrés
- ✓ Konfortee
- ✓ Megamaxi

En el capítulo 2, se analizó la relación proveedor- empresa mediante la aplicación de una encuesta con la cual se obtuvo información relevante para establecer las diferentes iniciativas estratégicas, a partir de éstas se desarrollarán las diferentes estrategias de Marketing que ayuden a la empresa a mejorar su servicio, establecer precios y descuentos.

INTERMEDIARIOS DEL MARKETING: “Son empresas lucrativas que contribuyen al flujo de bienes y servicios”⁶⁸, entre los cuales tenemos:

- ❖ Mayoristas y detallistas.
- ❖ Organizaciones facilitadoras que prestan servicio de transporte y financiamiento para efectuar los intercambios entre compradores y vendedores.

Esto ayudará a la empresa a estudiar sus canales de distribución y determinar de mejor manera nuestra cadena de suministro, debido a que la empresa al desear expandir su mercado buscará abrir nuevas sucursales o realizar alianzas con distribuidores.

CLIENTES: Conforman la esencia misma del Marketing: cómo llegar a él, atenderlo en forma adecuada y con una actitud socialmente responsable, además constituye el centro de todas las decisiones de marketing en la organización, por lo cual se debe realizar un estudio de mercado que se

⁶⁸ STANTON, William, “FUNDAMENTOS DE MARKETING”, McGraw- Hill, Onceava Edición, México, 2.001,pág: 48

enfoque al análisis de sus necesidades, preferencias, ámbitos de compra y principales competidores, con el fin de determinar oportunidades de penetración y fortalecimiento del mercado objetivo y establecer estrategias de marketing adecuadas.

ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD⁶⁹: Dentro de este análisis se deberá analizar:

Competencia actual: el tipo de empresa, número de competidores, determinación de ventajas competitivas utilizando las cuatro P's, y estrategias competitivas identificando si la competencia está sobre mí, igual o debajo de mí.

- ❖ *Competencia potencial:* Atractividad del segmento del mercado, barreras de ingreso cuantificando capital, costos, economías a escala; represalias comerciales aplicando reglas para la oferta y la demanda.
- ❖ *Productos sustitutos:* Análisis de precios, calidad, innovaciones tecnológicas.
- ❖ *Balance de poder (Empresa- Comprador):* Volumen de compras, preferencias en base a costos.
- ❖ *Poder de Negociación (Empresa- Proveedor):* Concentración de los proveedores, importancia de los productos que surten, fuentes de abastecimiento, manejo de precio y calidad de los materiales.

Esta información se obtendrá tanto de las encuestas aplicadas a nuestros proveedores como al mercado con lo que determinaremos a nuestros principales competidores, las ventajas que tienen sobre nosotros o las ventajas que tenemos sobre éstos, características de sus productos, precios, calidad, etc., también se aplicará en el caso de la competencia el método de observación con el fin de conocer su servicio, comparar precios, tipo de materiales utilizados, variedad de servicios complementarios, sus instalaciones, publicidad, promociones, merchandising, etc.

⁶⁹ SALAZAR Francis, "GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS", Management Advise&Consulting, Quito-Ecuador, 2004.

ANÁLISIS INTERNO⁷⁰: Son aquellas variables sobre las cuales la empresa puede influir en su modificación. Las variables que podemos destacar son:

- ❖ *Instalaciones de producción*: Capacidad productiva, nivel de producción, tiempo de reposición y entrega de productos por servicios post-venta y sobre medidas, costo de producción.
- ❖ *Ubicación*: Cercanía a proveedores, almacenes, distribuidores.
- ❖ *Recursos financieros*: Capacidad financiera, nivel de ventas, oportunidades de reinversión.
- ❖ *Recursos Humanos*: Nivel de conocimientos, motivación e interés en el trabajo.
- ❖ *Imagen de la compañía*: Hacia los clientes, proveedores y distribuidores.
- ❖ *Investigación y desarrollo*: En cuanto a servicios complementarios.

Esta información se obtendrá de datos propios de la empresa como: informes del ciclo del servicio, balances financieros, preguntas a los empleados y por medio de observación en el cual podremos determinar la lejanía o cercanía tanto de la empresa como de proveedores.

Una vez realizado el análisis situacional se procederá a elaborar el FODA donde se resumirán todas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades detectadas, posteriormente se realizará una ponderación donde se medirá el impacto de cada aspecto identificado en el análisis, luego se elaborará las matrices de acción y de síntesis donde se resumirá de manera puntual los principales aspectos que la empresa debe atender.

ACTIVIDAD 2: ESTUDIO DE MERCADO⁷¹

Mediante un estudio de mercado se podrá identificar, analizar, difundir y aprovechar la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de marketing.

⁷⁰ SALAZAR Francis, "GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS", Management Advise&Consulting, Quito-Ecuador, 2004.

⁷¹ MALHOTRA, Naresh, "INVESTIGACIÓN DE MERCADOS", cuarta edición, Editorial Pearson, cuarta edición, México, 2004, Pág. 9

Con este estudio se pretende determinar las necesidades y preferencias de las personas de clase media del Ecuador en cuanto a hospedaje, con el fin de establecer estrategias de penetración, fortalecimiento del mercado y fidelización de la marca mediante una adecuada mezcla de marketing, para lo cual se determinará una muestra, y se aplicará una encuesta con el fin de determinar información relevante para la empresa.

Para realizar un estudio de mercado es necesario tener en cuenta los siguientes pasos:

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DESDE EL PUNTO DE VISTA GERENCIAL.

El jefe de Marketing y ventas debe considerar la finalidad del estudio, la información básica, la información que hace falta y cómo utilizarán la información.

Consiste en un enunciado amplio del problema general e identificación de los componentes específicos del problema del estudio de mercados.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL INVESTIGADOR

✓ PLANTEAMIENTO

El alto desconocimiento de la marca y la falta de crecimiento en el mercado, debido a la carencia de un adecuado plan de Marketing que ayude a mejorar su posición y crecimiento, retener sus clientes actuales, atraer nuevos mercados y fidelizar la marca por lo que si no se toman decisiones rápidas y eficaces, la empresa difícilmente podrá permanecer y crecer en el mercado.

✓ FORMULACIÓN

¿Será que la carencia de un adecuado plan de Marketing ha provocado un alto desconocimiento de la marca y la falta de crecimiento en el mercado?

✓ SISTEMATIZACIÓN

¿La frecuencia de compra incide en la falta de crecimiento en el mercado?

¿El nivel de preferencias de los consumidores incide en la falta de crecimiento en el mercado?

¿La política de precios que maneja la empresa está acorde a la competencia y a las preferencias de los clientes?

¿Las actividades publicitarias y promociones utilizadas por la empresa son adecuadas para darse a conocer?

¿Los atributos que ofrece la empresa en sus productos satisfacen las necesidades y expectativas del mercado?

¿La gran cantidad de competencia incide en el desconocimiento de la marca?

OBJETIVO GENERAL

Analizar las necesidades y requerimientos del mercado objetivo respecto a los productos y servicios que brinda la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la frecuencia de uso de servicios de hospedaje del mercado objetivo.
- Determinar las preferencias de los consumidores al momento de realizar su compra.
- Establecer si el nivel de precios de los servicios es competitivo.
- Determinar los medios de comunicación y sistema de promociones que puede utilizar la empresa para darse a conocer.
- Establecer si los atributos que la empresa ofrece en sus servicios están acorde a las expectativas del mercado.
- Establecer los principales competidores de la empresa y sus principales atributos.

HIPÓTESIS

- La carencia de un adecuado plan de Marketing ha provocado un alto desconocimiento del hotel y la falta de crecimiento en el mercado.
- La frecuencia de compra incide en la falta de crecimiento en el mercado.
- Las preferencias de los consumidores inciden en la falta de crecimiento en el mercado.

- La política de precios que maneja la empresa está acorde a la competencia y a las preferencias de los clientes.
- Las actividades publicitarias utilizadas no son adecuadas para darse a conocer.
- Los atributos que ofrece la empresa en sus productos satisfacen las necesidades y expectativas del mercado.
- La gran cantidad de competencia incide en el desconocimiento de la marca.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación que se llevará a cabo será de tipo concluyente, descriptiva, transversal, múltiple; ya que en base a este estudio se tomarán las decisiones necesarias para aumentar la participación en el mercado.

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Para el calcular la muestra se tomará como dato de población la entrada de ecuatorianos a Quito, misma que se muestra en la tabla 5.3.

Tabla 5.3: Salidas y entradas de viajeros ecuatorianos y extranjeros por la Provincia de Pichincha 2008

	Entradas	Salidas
Ecuatorianos	343.035	347.391
Extranjeros	428.845	402.926

Fuente: www.ceplaes.org

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

N = 343.035

Z = 1,96 Nivel de confianza del 95%

P = 90%

Q = 10%

e = 5%

$$n = \frac{(343.035) * (1,96)^2 * (0,9) * (0,1)}{(0,05)^2 * (343.035 - 1) + (1,96)^2 * (0,9) * (0,1)}$$

$$n = \frac{118.602,293}{857,585 + 0,345744}$$

$$n = 138,24 \approx 139$$

El tamaño de la muestra será de 139 clientes potenciales, quienes serán representativos frente al universo de estudio.

HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN

Las herramientas más utilizadas son: la observación directa, la entrevista y la encuesta.

La herramienta escogida para este estudio es la encuesta la misma que será elaborada en base a los objetivos de estudio planteados, la cual permitirá recoger diversas opiniones de nuestro mercado objetivo.

Características:

- a. El cuestionario tendrá relación con los objetivos de investigación.
- b. El tipo de aplicación a emplear será directa.

PRUEBA PILOTO

La prueba piloto conduce a concretar ideas y tener una base más sólida para aplicar el estudio final, mismo que se realizará en la ciudad de Quito con la aplicación de 10 encuestas, en el cual se verificará la funcionalidad y operatividad del instrumento. El formato de la encuesta a aplicar se encuentra en el ANEXO 5A.

Una vez aplicada la prueba piloto se procederá a corregir falencias encontradas en el cuestionario y se procederá a aplicar la encuesta, con lo cual se contratará a dos encuestadores los cuales serán los encargados de obtener la información necesaria de la muestra, posteriormente a su respectiva tabulación y análisis, estableciendo sus principales oportunidades y amenazas.

ACTIVIDAD 3: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.

Los objetivos de marketing son planteamientos formales de los resultados deseados y esperados del modelo de gestión estratégica.

Los objetivos deben guardar estrecha relación con las metas y estrategias globales de la compañía, por lo que muchas veces una estrategia corporativa se convierte en una meta de marketing.

OBJETIVO GENERAL:

Mejorar el nivel de comercialización y ventas del servicio mediante estrategias que permitan aprovechar las oportunidades del mercado y disminuir el impacto de la competencia, mejorando el posicionamiento de la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Difundir los diferentes los servicios dentro del mercado con el fin de incrementar su participación.
- Elaborar una adecuada mezcla de marketing que ayude a la empresa a crear una ventaja competitiva dentro del mercado.
- Establecer tácticas mercadológicas que permitan a la empresa aprovechar las oportunidades del mercado y posicionar a la empresa.
- Retener el mercado actual e incrementar el número de nuevos clientes, mediante estrategias de penetración y desarrollo del mercado.

ACTIVIDAD 4: DESARROLLO DE ESTRATEGIAS.

Trata las líneas maestras que hay que seguir para alcanzar los objetivos propuestos, incluyendo el análisis de las relaciones de los agentes contrarios: los competidores, resume la forma la forma en la que logrará sus objetivos de Marketing obteniendo una ventaja competitiva que los diferencie de sus competidores.

Las estrategias de Marketing irán en función de los resultados obtenidos en la matriz de síntesis y a los objetivos propuestos por lo que se debe tener en consideración los siguientes aspectos:

6 Producto⁷²

Importancia de la innovación de los productos: La planeación y desarrollo de nuevos servicios es vital para el éxito de la organización ya que el constante cambio del mercado hace que los clientes cada vez requieran novedosos servicios para incrementar su satisfacción.

Etapas del proceso de desarrollo:

Generación de ideas: En todo este proceso interviene tanto el diseñador como el Gerente General y de Marketing, ya que para generar nuevos servicios es importante conocer las tendencias del mercado actual tanto a nivel nacional como internacional, cuya información se obtendrá de los resultados de la encuesta, de la observación de la competencia y del Internet.

Selección de ideas: una vez que los diseños servicios sean seleccionados serán analizados en función de:

- ✓ Características de los servicios.
- ✓ Demanda del mercado, competencia y rentabilidad que el servicio pueda generar.
- ✓ Y se requerirá de la aprobación del Gerente General para su ejecución.

Pruebas de mercado: se realizará encuestas a los clientes actuales y potenciales para saber cuáles de los servicios tienen mayor aceptación.

Comercialización: Aquellos diseños que tengan una mayor aceptación se implementaran en la empresa.

Para poder mantener la fidelización de la marca es necesario entregar 266 servicios de calidad, por lo que la adquisición de insumos es un factor muy importante en su elaboración por lo que se debe mantener proveedores certificados a buen precio, mantener una rápida reposición y entrega de productos a tiempo y una innovación constante.

⁷² STANTON, William, "FUNDAMENTOS DE MARKETING", McGraw- Hill, Onceava Edición, México, 2.001, pág: 224

MARCA:

La empresa continuará utilizando la misma marca o nombre de la empresa, debido a que sus clientes cautivos se encuentran identificados con esta.

7 Precio

En gran medida, los objetivos de precio son determinados por: el tipo de empresa, su ubicación, los consumidores a los que van dirigidos los productos y los gastos de la empresa.

Antes de elegir una estrategia de precios, se debe conocer la percepción del consumidor y los posibles valores de mercado del producto.

Para determinar los precios la persona encargada del proyecto deberá trabajar con la información adquirida del estudio de mercado como por ejemplo:

- ✓ Precio fijado por otras empresas para productos o servicios iguales o parecidos.
- ✓ Precio que los consumidores están dispuestos a pagar por el producto.
- ✓ Costos totales de producción, gestión y mercadeo y
- ✓ Las utilidades que precisa la empresa.
- ✓ Determinación del margen de beneficios

El precio del producto deberá cubrir los siguientes costos y además dar un margen de utilidades:

- ✓ El costo de producción de los servicios
- ✓ Los gastos fijos de la empresa
- ✓ Los sueldos de los empleados

También se relacionarán algunos aspectos y preguntas que a menudo han de plantearse los grupos a la hora de fijar precios, basándose en la información que conocen sobre los posibles consumidores.

- ✓ **Volumen.** El mercado, ¿es un mercado de masas o elitista?
- ✓ **Imagen.** El grupo meta, ¿quiere ser conocido por su calidad, o por sus bajos precios?
- ✓ **Psicología del consumidor.** ¡\$ 9.95 es un precio más atractivo que \$10!

Los consumidores también pueden servir a la hora de fijar estrategias de precio:

- ✓ *Precio de lanzamiento*, pérdidas de lanzamiento. Trabajando con pérdidas en un producto, el grupo meta puede estimular las ventas de otro.
- ✓ *Penetración de mercado*. En un principio se puede ofrecer un precio bajo para atraer a los consumidores.
- ✓ *Estudio de precios*. El grupo meta puede empezar fijando precios altos para ver qué es lo que el mercado acepta.
- ✓ *Precios lineales*. Pueden agruparse varios productos bajo un mismo precio.
- ✓ *Status quo*. Fijar los mismos precios de los competidores.

Métodos para la fijación de precios⁷³

Precios industriales

Este método puede utilizarse cuando se elabora el producto. El grupo meta necesita conocer los costos variables y fijos para determinar el precio de costo más un tanto por ciento, los cuales son obtenidos del estudio realizado de ambiente interno de la empresa.

Fijación del precio de costo más un tanto por ciento. Para la fijación del precio de costo más un tanto por ciento, se calculan los costos fijos y variables por unidad de venta y se añade un margen de utilidad.

Precios al por menor

Si el grupo meta distribuye productos acabados, el precio puede determinarse utilizando el precio según la factura del proveedor y utilizando a la competencia como precedente. Para precios al por menor puede utilizarse cualquiera de las tres estrategias que se exponen a continuación:

Precios según corrección estándar. Se calcula una corrección estándar que se suma al costo de los productos. Esta cifra corregida incluye tanto los costos como los beneficios. Es un método útil para empresas con grandes inventarios.

⁷³ 31 STANTON, William, "FUNDAMENTOS DE MARKETING", McGraw- Hill, Onceava Edición, México, 2.001, pág: 300

Precios según el costo. Los precios se fijan en forma individual, con base en el costo de los productos, los costos fijos y el beneficio esperado. Este es el método de fijación de precios más exacto, pero también el que mayor tiempo precisa, ya que se evalúa cada producto por separado.

Precios competitivos. Este es el método más sencillo de todos, ya que los precios los fija la industria. Para calcular el precio de un producto, el grupo meta trabaja desde el precio del competidor para calcular la corrección adecuada.

Para la empresa será necesario establecer una política de fijación de precios basados en el costo de producción y los precios competitivos, debido a que mediante un estudio de los precios del mercado estableceremos la factibilidad de mantener precios competitivos que nos generen una utilidad, y que cubran nuestros costos de producción.

Dentro de las estrategias la empresa puede utilizar una estrategia de precios de penetración de mercados debido a que los productos pueden tener un precio de introducción con un porcentaje más bajo de la competencia, con el fin de captar mayor número de clientes.

8 Plaza/distribución

Un canal de distribución está conformado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto a medida que éste pasa del fabricante al consumidor final.

Actualmente la empresa emplea un canal de distribución directa, ya que la empresa vende sus servicios sin intermediarios, pero para incrementar la participación podría realizar alianzas estratégicas con empresas de turismo y que sean ellos los que vendan el paquete completo, es decir vendan el tour y el hospedaje.

9 Promoción

Existen gran cantidad de opciones de promoción, dependiendo del producto y de los medios de que dispone el grupo meta.

Para desarrollar una estrategia de promoción, deberá evaluarse la siguiente información obtenida del estudio de mercado⁷⁴:

- ✓ Las características del producto que lo hacen distinto y que inducen a los consumidores a comprarlo.
- ✓ Los medios y costos de promoción susceptibles de ser utilizados para llegar al mayor número posible de consumidores y
- ✓ Los diferentes segmentos del mercado meta (nichos de mercado), y los efectos consecuentes sobre la promoción y el envasado.

El encargado del proyecto se asegurará de que la misión y los valores de la empresa figuren en la estrategia de promoción del producto, ya que deben ser comunicados a los usuarios finales.

La estrategia de promoción dependerá de los objetivos para ganar cuota de mercado. El reconocimiento de marca en un entorno competitivo es un objetivo al que hay que aspirar.

Existen varios métodos promocionales entre los cuales tenemos:

Publicidad.

Promoción de Ventas.

Las fuerzas de ventas (red comercial, organización, formas de ventas, retribución, etc.).

Marketing directo.

Web site.

Relaciones públicas.

Patrocinios.

Merchandising (optimización del punto de venta).

Otras.

La empresa optará por realizar una promoción de ventas, la realización de un plan de comunicación y de publicidad y Merchandising, para estimular la demanda de los servicios que ofrece la empresa.

Dentro de la promoción de ventas se buscará la participación en exposiciones realizadas por el CAPTUR, donde pueda promocionar sus servicios y otorgar cupones del 10% al 15% de descuento por cualquier compra en el hotel.

⁷⁴ www.gestiopolis.com/plandemarketing.htm

En cuanto a la publicidad el encargado del proyecto deberá presentar un plan de publicidad, el cual debe contener objetivos, metas, medios seleccionados, mensaje que se desea transmitir, presupuesto y métodos de evaluación, y deberá ser debidamente analizado y aprobado para su ejecución.

En este caso la empresa podrá emplear medios escritos como:

Calendarios: Estos serán entregados a los clientes en Navidad y Fin de año. (ANEXO 5B)

Volantes: que serán repartidos en el sur de la ciudad y en terminal terrestre como informativo para clientes potenciales. (ANEXO 5C)

Crear su propia página Web donde los clientes puedan conocer más acerca de la empresa su misión, visión, objetivos, servicios que ofrece y correo electrónico para reservaciones.

SERVICIO AL CLIENTE

La empresa capacitará a los empleados en cuanto al servicio al cliente, contacto cara a cara y por teléfono. Se llevará una estricta supervisión a los empleados respecto a cómo tratar al cliente y se llevarán evaluaciones continuas sobre su rendimiento.

Entregar al cliente después de su compra una hoja donde nos diga sus reclamos y sugerencias las cuales deberán ser depositadas en un buzón de servicio al cliente ubicados en la recepción de la empresa.

DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN.

OBJETIVO GENERAL.

Crear un servicio post-venta mediante una adecuada difusión de los mismos dentro del mercado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Desarrollar un plan promocional que ayude a la empresa a incentivar la demanda de estos servicios.

Desarrollar un adecuado plan de difusión de servicios post-venta.

ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS:

Para elevar el nivel de utilización de los servicios se aplicarán las siguientes estrategias:

Estrategias promocionales:

Se realizarán promociones de ventas para estimular la demanda y reforzar la comunicación de los servicios post-venta.

Para la comunicar y difundir los servicios post se utilizarán medios escritos como:

Afiche: Ubicado en la vitrina de recepción.

Volantes: Los cuales van a estar ubicados en el mostrador de la recepción y van a ser entregados al cliente en el momento de su compra. (ANEXO 5C)

ACTIVIDAD 5: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.

En el presupuesto del Plan de Marketing se determinarán los siguientes rubros, los cuales serán necesarios para su ejecución:

Tabla 5.4: “Presupuesto del proyecto”

RUBRO	COSTO
Internet	\$100
Transporte	\$80
Encuestadores	\$400
Refrigerios	\$200
Copias	\$30
Suministros de oficina	\$200
Elaboración de material impreso para publicidad	\$700
TOTAL	\$1710

Elaborado por: Adriana López

ACTIVIDAD 6: APROBACIÓN DEL PROYECTO

La aprobación del proyecto deberá estar a cargo de la Gerencia General, para esto el Gerente, deberá presentar el modelo de proyecto con su respectivo presupuesto y los efectos sobre el flujo de caja.

ACTIVIDAD 7: IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

La persona encargada de la implementación del plan será la Gerente por medio de la creación de acciones específicas que asegurarán la consecución de los objetivos, la cual abarca tres actividades:

Organizar la actividad de marketing: Se debe definir la relación entre el Marketing y las divisiones funcionales de la organización y establecer una organización de las actividades para que se lleven a cabo las estrategias.

Reclutar el personal de la empresa: Se deben seleccionar las personas más hábiles y dedicadas para que las actividades tengan resultado, especialmente lo concerniente a encuestadores y capacitación al personal para que ejecuten de manera correcta el trabajo de campo y las encuestas sobre servicios post-venta.

Dirigir la realización de las estrategias: Se deberá dirigir el trabajo del personal de campo y del hotel para que realicen de manera efectiva su trabajo. El control se realizará mediante mecanismos, los cuales será diseñado por el Gerente y Administrador para asegurar la puesta en práctica de la estrategia, entre los principales mecanismos se encuentran:

Mecanismos de control de insumos: Entre los cuales se encuentra la selección, contratación y capacitación del personal, asignación de recursos, etc.

Mecanismos de control de procesos: Comprenden actividades que ocurren durante la instrumentación y su diseño, tiene por objeto el influir en el

comportamiento de los empleados de manera que respalden las estrategias planteadas y sus objetivos.

Mecanismos de control de productos: Consiste en establecer estándares de desempeño basados en los objetivos de Marketing, Uno de estos mecanismos es el la auditoria de Marketing, donde se analizará de manera exhaustiva el desarrollo del plan de Marketing, sus objetivos, metas, estrategias, y tácticas aplicadas.

5.4.3 PROYECTO 3: SISTEMA DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES

5.4.3.1 ANTECEDENTES:

El poder de negociación de la empresa con los proveedores es deficiente, ya que al contar con un solo distribuidor por insumo, son ellos quienes establecen las condiciones de pago, entrega, entre otros; por lo cual es necesario diseñar un plan de selección de nuevos proveedores, que permitan tener mayor variedad en productos y balancear el poder.



5.4.3.2 ALCANCE.

Definir un sistema adecuado de selección de proveedores que permita ampliar la cartera de proveedores para mantener precios competitivos y mejorar la calidad de los servicios aprovechando las oportunidades del mercado.

5.4.3.3 OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar un sistema de selección de proveedores a de fin de tener una relación ganar-ganar y de esta manera mantener precios competitivos e incrementar la calidad del servicio.

5.4.3.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

-  Mejorar la calidad de nuestros proveedores con el fin de brindar un servicio de calidad al mercado.
-  Establecer políticas de selección de proveedores adecuado con el fin mantener proveedores calificados a los mejores precios con formas de entrega rápidas.

5.4.3.5 JUSTIFICACIÓN:

El mantener un sistema de selección de proveedores ayuda a la empresa a contar con insumos de buena calidad y a buen precio, lo cual nos permite mejorar nuestros costos de producción del servicio y brindar al cliente calidad.




Es importante contar con una apropiada selección de proveedores ya que la empresa podrá tener una amplia cartera, con insumos a buen precio y de buena calidad.

5.4.3.6 DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD 1: FORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO ENCARGADO

Para realizar este proyecto, será necesario que la Gerencia General designe un grupo de trabajo, el cual será el encargado de analizar el sistema actual, establecer políticas de selección de proveedores y determinar herramientas de selección y control.

Éste grupo estará conformado por aquellas personas que estén involucradas de manera directa con la ejecución del servicio y de producto terminado, en este caso el grupo será integrado por:

-  Jefe de limpieza
-  Jefe de ama de llaves
-  Administradora

ACTIVIDAD 2: EVALUACIÓN DEL SISTEMA ACTUAL DE PROVEEDORES.

En el capítulo dos se determinó que la empresa cuenta con un solo proveedor por servicio o proveedor que han abastecido a la organización por un tiempo alrededor de tres años, estos son:

Tabla 5.5: “Proveedores Hotel Monte Real”

PROVEEDOR	PRODUCTO / SERVICIO	DIRECCION
Jabonería Dannubist	Jabón de 10 gramos	Los Libertadores Andrés Segurola S10-30
Su Mueble Ideal	Camas, sillas, veladores	Av. América N27-10 y Selva Alegre
Unilimpio	Papel higiénico elite	Nopales N62-02 y Av. De los Helechos
Confecciones Sunflowers	Edredones, cobijas y sábanas	Imbabura 1537 y Olmedo
TVCable s.a.	Servicio de televisión por cable	Francisco Gómez 169 y Gonzalo Díaz de Pineda
Aromflor	Ambiental, desinfectante, cloro, limpia vidrios, detergente, shampoo, escobas, trapeadores, papel	Los Ríos 900 y pasaje Oña
Mega Sur	Vinos, cigarrillos, chicles, caramelos	Av. Tnte Hugo Ortiz s/n y Ayapamba
Instal bomba	Mantenimiento tuberías, baños y bomba de agua	Venezuela N11-99 y Carchi
Alfombras San Andrés	Lavado de alfombras y cortinas	Av. Amazonas 5463 y Juan de Ascaray
Konfortee	Colchones	Panamericana Sur km. 12
Megamaxi	Carnes, vegetales, harina, condimentos, entre otros	Centro Comercial El Recreo

Fuente: Hotel Monte Real

Elaborado por: Adriana López

En el capítulo II se determinó que:

El poder de negociación está en los proveedores, ya que al poseer un solo proveedor por producto o servicio la empresa limita su poder de contratación.

Los proveedores no están acostumbrados a otorgar crédito a la empresa, al empezar a hacerlo podrían desconfiar del motivo de cambio en el pago.

La mayoría de proveedores sólo dan un mes de crédito.

ACTIVIDAD 3: ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES BASADO EN PRECIOS, CALIDAD, VARIEDAD, TIEMPO DE PAGO, GARANTÍAS Y FORMA DE ENTREGA DE PRODUCTOS O SERVICIOS.

Actualmente el Hotel Monte Real no cuenta con políticas establecidas para la selección de proveedores por lo cual es necesario establecer parámetros de selección con el fin de escoger a las mejores empresas.

Para el establecimiento de las políticas de selección el equipo a cargo deberá tomar en cuenta el precio, tiempo de pago, calidad y variedad de los productos, y tiempo de entrega de los productos, las mismas que serán determinadas por la administradora.

Por lo que las políticas de selección y certificación de proveedores propuestas son:

POLÍTICAS DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES

- ✓ El personal a cargo de la integración o de la conservación de los proveedores deberá investigar sobre la legalidad del proveedor actual y potencial.
- ✓ Se deberá realizar una investigación sobre la estabilidad empresarial del proveedor, en cuanto a su dirección, giro del negocio.
- ✓ El proveedor deberá tener una capacidad de abastecimiento de por lo menos dos productos para la empresa.
- ✓ Se deberá verificar que el proveedor mantenga estable la variedad y stock de sus productos.
- ✓ Los proveedores deberán brindar garantías sobre sus productos en cuanto a defectos o demoras en la entrega.
- ✓ Los precios que ofrezca el proveedor deberán ser mejor o iguales a los precios promedio del mercado.
- ✓ El precio de los proveedores deberá ser estable para evitar la volatilidad de precios y costos.
- ✓ El despacho de los productos del proveedor deberá ser de manera inmediata y en caso de no contar con el stock suficiente su reabastecimiento deberá ser máximo tres días laborables.

- ✓ Los proveedores especialmente los provenientes de otras ciudades deberán contar con servicio de entrega a domicilio.
- ✓ Los materiales solicitados por los proveedores deberán llegar máximo a los tres días de su pedido y en caso de escasez por parte del proveedor en un período de no más de 5 días laborables.
- ✓ Los proveedores deberán mantener una política de cobro preferentemente por volumen de compra o de pago posterior a la fecha de entrega de los materiales.
- ✓ Los proveedores de preferencia deberán tener algún tipo de descuento en la venta de sus productos.


En base a estas políticas de selección la administradora procederá a buscar posibles proveedores y evaluar los ya existentes.

ACTIVIDAD 4: ANÁLISIS DE PROVEEDORES EXISTENTES EN EL MERCADO.

En base a las políticas determinadas se procederá a investigar a los proveedores existentes en el mercado para lo cual será necesario acudir a fuentes de investigación secundarias como directorios telefónicos e información en Internet.

Para su adecuado control se llevará un registro el cual estará a cargo la administradora, éste deberá contener:

Tabla 5.6 “Formato de lista potencial de proveedores”

 LISTADO DE POTENCIALES PROVEEDORES					
MEDIOS DE INVESTIGACIÓN	NOMBRE DE LA EMPRESA	PRODUCTOS	CIUDAD	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO

Elaborado por: Adriana López


En este registro se colocará el medio por el cual se supo de la existencia de la empresa, el nombre de la empresa, la variedad de productos que posee, su

ubicación y teléfonos y correo electrónico de contacto. Este informe nos servirá como base para determinar posteriormente nuestros proveedores definitivos.

ACTIVIDAD 5: DESARROLLO DE UNA BASE DE DATOS DE POSIBLES PROVEEDORES.

De la lista obtenida de la investigación anterior se procederá a depurar la información, para lo cual se elaborará una base de datos definitiva la cual contendrá los siguientes elementos:

Tabla 5.7: “Formato de base de datos sobre potenciales Proveedores”

 LISTADO DE POTENCIALES PROVEEDORES					
MEDIOS DE INVESTIGACIÓN	NOMBRE DE LA EMPRESA	PRODUCTO	CIUDAD	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO
Internet	Unilimpio	Papel	Quito	2962739	unilimpio@yahoo.com

Elaborado por: Adriana López


A los proveedores colocados en la lista de posibles proveedores se les pedirá proformas ya sea por teléfono o por correo electrónico, los mismos que serán recibidos vía correo electrónico o por fax y se ingresará la información en la base de datos.

En cuanto a la estabilidad de la variedad de los productos, así como en el giro de su negocio y su legalidad, se deberá investigar en la Cámara de la Pequeña Industria y Superintendencia de Compañías.

ACTIVIDAD 6: SELECCIÓN DE LOS PROVEEDORES MÁS IDÓNEOS.

Una vez obtenida la información necesaria e ingresada a la base de datos, se procederá a escoger aquellos proveedores que mantengan los mejores precios, las mejores formas de pago, descuentos, facilidades de transporte, y se los trasladará a la base de datos definitiva, la cual tendrá el siguiente formato:

Tabla 5.8: Formato de base de datos de proveedores definitivos

 LISTADO DE PROVEEDORES DEFINITIVOS					
MEDIOS DE INVESTIGACIÓN	NOMBRE DE LA EMPRESA	PRODUCTO	CIUDAD	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO
Internet	Unilimpio	Papel	Quito	2962739	unilimpio@yahoo.com

Elaborado por: Adriana López

ACTIVIDAD 7: INTEGRACIÓN DE LOS PROVEEDORES A LA CADENA DE SUMINISTRO.

Una vez aprobada la lista de proveedores se procederá a integrarlos en la cadena de suministro mediante su incorporación en la base de datos de la empresa, colocándolos como contactos en nuestro e-mail, con pedidos periódicos de materiales y visitas para mejorar las relaciones empresa-proveedor, a la vez que se les pedirá que realicen demostraciones de nuevos productos.

ACTIVIDAD 8: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.

Para la realización del presupuesto para este plan se determinó los siguientes rubros:

Tabla 5.9: Presupuesto Proyecto

RUBRO	COSTO
Internet	\$60
Transporte	\$90
Teléfono	\$100
Suministros de oficina	\$75
Recurso humano	\$305
TOTAL	\$630

Elaborado por: Adriana López

ACTIVIDAD 9: APROBACIÓN DEL PROYECTO.

La aprobación del proyecto estará a cargo de la Gerencia General, para esto el equipo encargado deberá presentar la propuesta en la cual constará la lista de los proveedores definitivo, cuyo número no deberá ser mayor a 15, junto con

los respaldos respectivos, como las proformas presentadas, informe de legalidad y giro del negocio respectivo y presupuesto.

ACTIVIDAD 10: SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS PROVEEDORES

El equipo encargado realizará un control trimestral de los proveedores en cuanto a precios, productos, calidad de los mismos y tiempo de entrega con el fin de actualizar la base de datos y conocer sus variaciones y en caso de que algún proveedor ya no cumpla con los requisitos establecidos se lo reemplazará con uno nuevo obtenido de la base de posibles proveedores, buscando siempre el bienestar del cliente y de la empresa.

CAPÍTULO VI

6. PRESUPUESTOS Y ANÁLISIS FINANCIERO

6.1 PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS

Una vez determinados los proyectos, sus perfiles al igual que sus actividades es necesario establecer los presupuestos de los mismos.

A continuación se detallan el presupuesto por los plazos de los proyectos:

Tabla 6.1: “Costo de proyectos”

Nº	PROYECTO	RECURSOS				TOTAL
		FIN.	TEC.	HUM.	SUM. Y MAT	
1	Difusión e implementación del Modelo de Gestión Estratégica.		\$ 44,0	\$ 485,0	\$ 189,0	\$ 718,0
2	Plan permanente de capacitación.	\$ 1.200,0	\$ 66,0	\$ 420,0	\$ 44,0	\$ 1.730,0
3	Plan de marketing.	\$ 114,0	\$ 50,0	\$ 1.481,0	\$ 65,0	\$ 1.710,0
4	Sistema de selección de proveedores.		\$ 60,0	\$ 495,0	\$ 75,0	\$ 630,0
5	Plan de incentivos laborales.	\$ 500,0	\$ 124,0	\$ 180,0	\$ 74,0	\$ 878,0
6	Plan de difusión de los servicios	\$ 500,0	\$ 75,0	\$ 135,0	\$ 60,0	\$ 770,0
TOTAL PROYECTOS CORTO PLAZO		\$ 2.314,0	\$ 419,0	\$ 3.196,0	\$ 507,0	\$ 6.436,0
7	Desarrollo e implementación de un sistema de calidad mapeo y diagramación de procesos	\$ 597,3	\$ 239,0	\$ 702,8	\$ 340,0	\$ 1.879,0
8	Plan de innovación de servicios	\$ 1.715,0	\$ 332,0	\$ 425,0	\$ 420,0	\$ 2.892,0
9	Estudio para la implementación de nuevas sucursales.	\$ 300,0	\$ 130,0	\$ 840,0	\$ 130,0	\$ 1.400,0
10	Benchmarking de precios	\$ 1.450,0	\$ 50,0	\$ 50,0	\$ 50,0	\$ 1.600,0
TOTAL PROYECTOS MEDIANO PLAZO		\$ 4.062,3	\$ 751,0	\$ 2.017,8	\$ 940,0	\$ 7.771,0
11	Plan de adquisición y actualización de maquinaria	\$ 3.000,0	\$ 530,0	\$ 1.920,0	\$ 800,0	\$ 6.250,0
12	Plan de adquisición y actualización de sistemas informáticos	\$ 3.010,0	\$ 340,0	\$ 1.020,0	\$ 680,0	\$ 5.050,0
13	Desarrollo e implementación de un sistema de post-venta.	\$ 1.000,0	\$ 246,0	\$ 1.620,0	\$ 140,0	\$ 3.006,0
TOTAL PROYECTOS LARGO PLAZO		\$ 7.010,0	\$ 1.116,0	\$ 4.560,0	\$ 1.620,0	\$ 14.306,0
TOTAL				\$ 28.513,00		

En la tabla 6.2 se observa el costo total de la inversión en proyectos.

Tabla 6.2: “Costo Total de proyectos”

PROYECTO	RECURSOS			TOTAL
	FINANCIERO	TECNOLÓGICO	SUMINISTRO Y MATERIALES	
Corto plazo	4029	419	1988	6436
Mediano plazo	6080	751	940	7771
Largo plazo	11570	1116	1620	14306
TOTAL INVERSIÓN				28513

Una vez establecido el presupuesto de los proyectos planteados en el modelo de gestión estratégica es necesario prorratear el valor total para los años en los cuales se ejecutarán los proyectos, como se observa en la tabla 6.3.

Tabla 6.3: "Presupuesto general de inversiones"

Nº	PROYECTO	2009				2010				2011				2012				2013				2014			
		FIN.	TEC.	HUM.	MAT. Y SUM.	FIN.	TEC.	HUM.	MAT. Y SUM.	FIN.	TEC.	HUM.	MAT. Y SUM.	FIN.	TEC.	HUM.	MAT. Y SUM.	FIN.	TEC.	HUM.	MAT. Y SUM.	FIN.	TEC.	HUM.	MAT. Y SUM.
1	Difusión e implementación del Modelo de Gestión Estratégica.		35	258,5	139		9	226,5	50																
2	Plan permanente de capacitación.					240	66	420	44	960															
3	Plan de marketing.						45	1466	114	80		15													
4	Sistema de selección de proveedores.						60	495	75																
5	Plan de incentivos laborales.		42	105	12	500	82	75	62																
6	Plan de difusión de los servicios		10	30	5	500	65	105	55																
7	Desarrollo e implementación de un sistema de calidad mapeo y diagramación de procesos						101,25	565	156,3	735		137,75	183,75												
8	Plan de innovación de servicios		2,7	27	2		24,3	243	8	870		155	200	1000	150		200								
9	Estudio para la implementación de nuevas sucursales.														50	450	50	300	80	390	80				
10	Benchmarking de precios									1100		50	50	400											
11	Plan de adquisición y actualización de maquinaria											180			210	800	165	1500	200	850	365	1500	120	90	270
12	Plan de adquisición y actualización de sistemas informáticos													630	116,66		170	713,33	113,34	870	470	1666,67	100	150	50
13	Desarrollo e implementación de un sistema de post-venta.														135	865	66,67	600	111	755	73,33	400			
	Subtotal	0	90	420,5	158	1240	452,55	3595,5	564,3	3745	0	537,75	433,75	2030	661,66	2115	651,7	3113,33	504,34	2865	988,3	3566,67	220	240	320
	Total			668,2			5852,3					4716,5			5458,33			7471			4346,67				

6.2. FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADOS CON Y SIN PROYECTOS

6.2.1 FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADOS SIN PROYECTOS

El Hotel Monte Real, presenta el siguiente flujo de efectivo proyectado en base a una tasa de crecimiento del 4% tanto para sus ingresos que está tomado del crecimiento entre el año 2008 y 2009, considerando el porcentaje promedio de crecimiento en ventas de la empresa.

AÑOS	2008 Base	2009	2010	2011	2012	2013	2014
VENTAS	\$ 54.600,00	\$ 56.784,00	\$ 59.055,36	\$ 61.417,57	\$ 63.874,28	\$ 66.429,25	\$ 69.086,42
TASA DE CRECIMIENTO		4%	4%	4%	4%	4%	4%

En cuanto a los costos y gastos se determinó que tienen un incremento del 2% año a año los datos proyectados son los siguientes:

AÑOS	2008 Base	2009	2010	2011	2012	2013	2014
VENTAS	\$ 54.600,00	\$ 56.784,00	\$ 59.055,36	\$ 61.417,57	\$ 63.874,28	\$ 66.429,25	\$ 69.086,42
% DE LAS VENTAS	45%	45,90%	46,82%	47,76%	48,72%	49,69%	50,68%
COSTOS Y GASTOS	\$ 24.570,00	\$ 26.063,86	\$ 27.649,72	\$ 29.333,03	\$ 31.119,55	\$ 33.008,69	\$ 35.013,00

El flujo caja sin proyectos se puede observar en la tabla 6.6.

Tabla 6.6: Flujo de Caja sin Proyectos

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
VENTAS	\$ 54.600,00	\$ 56.784,00	\$ 59.055,36	\$ 61.417,57	\$ 63.874,28	\$ 66.429,25	\$ 69.086,42
COSTOS Y GASTOS	-\$ 24.570,00	-\$ 26.063,86	-\$ 27.649,72	-\$ 29.333,03	-\$ 31.119,55	-\$ 33.008,69	-\$ 35.013,00
(=)FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS	\$ 30.030,00	\$ 30.720,14	\$ 31.405,64	\$ 32.084,54	\$ 32.754,73	\$ 33.420,55	\$ 34.073,42

Gráfico 6.1: “Flujo de caja sin proyectos”



Elaborado por: Adriana López

6.2.2 FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADOS CON PROYECTOS

Según las metas establecidas en el BSC, para las ventas se considera un incremento del 3% y también se consideró el incremento de la participación de la empresa en el sector de Santa Anita, los datos proyectados se pueden observar en la tabla 6.

AÑO	2008 Base	2009	2010	2011	2012	2013	2014
VENTAS	\$ 54.600,00	\$ 56.784,00	\$ 60.758,88	\$ 65.012,00	\$ 71.513,20	\$ 80.809,92	\$ 93.739,50
TASA DE CRECIMIENTO (BSC)		4%	7%	10%	13%	16%	19%

Las metas en el Balanced ScoreCard prevén una disminución del 2% anual en los costos y gastos como se observa en la tabla 6.10.

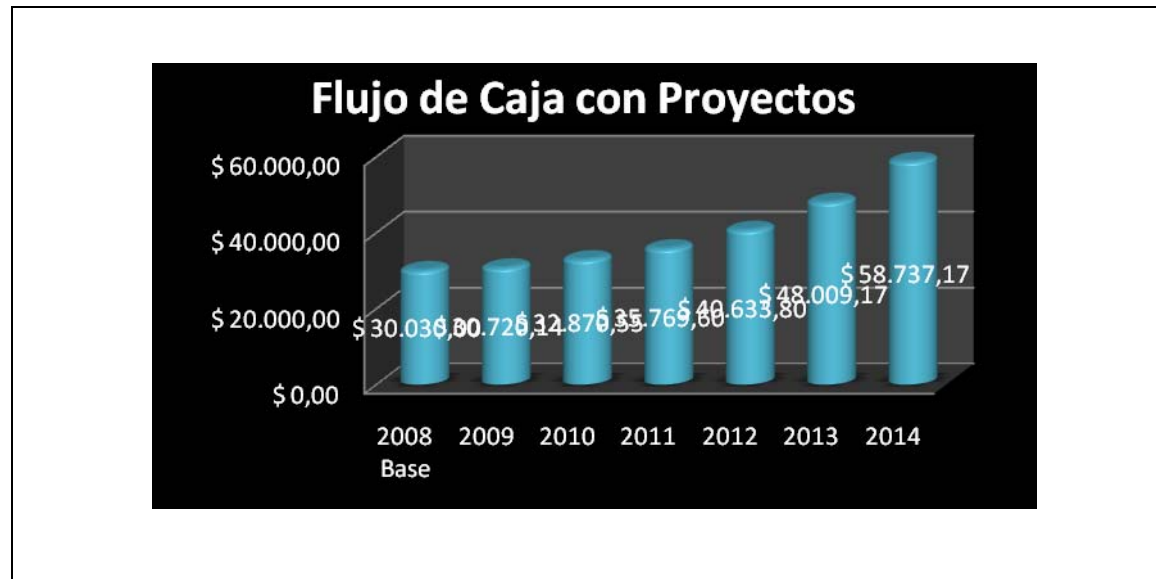
AÑO	2008 Base	2009	2010	2011	2012	2013	2014
VENTAS	\$ 54.600,00	\$ 56.784,00	\$ 60.758,88	\$ 65.012,00	\$ 71.513,20	\$ 80.809,92	\$ 93.739,50
% DE LAS VENTAS	45%	45,90%	45,90%	44,98%	43,18%	40,59%	37,34%
COSTOS Y GASTOS	\$ 24.570,00	\$ 26.063,86	\$ 27.888,33	\$ 29.242,40	\$ 30.879,40	\$ 32.800,75	\$ 35.002,33

Dados los datos de la tabla 6.7 y 6.8 se determina el Flujo de caja con proyectos.

Tabla 6.9: “Flujo de Caja con Proyectos”

AÑOS	2008 Base	2009	2010	2011	2012	2013	2014
VENTAS	\$ 54.600,00	\$ 56.784,00	\$ 60.758,88	\$ 65.012,00	\$ 71.513,20	\$ 80.809,92	\$ 93.739,50
COSTOS Y GASTOS	-\$ 24.570,00	-\$ 26.063,86	-\$ 27.888,33	-\$ 29.242,40	-\$ 30.879,40	-\$ 32.800,75	-\$ 35.002,33
(=)FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS	\$ 30.030,00	\$ 30.720,14	\$ 32.870,55	\$ 35.769,60	\$ 40.633,80	\$ 48.009,17	\$ 58.737,17

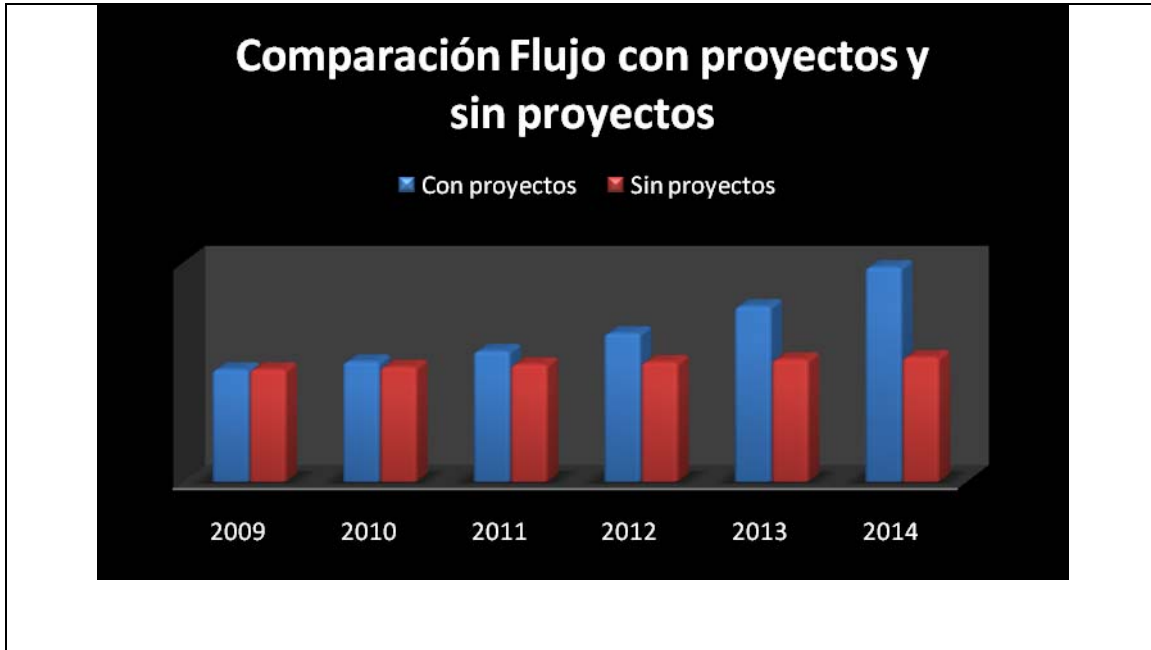
Gráfico 6.2: “Flujo de caja con proyectos”



Elaborado por: Adriana López

En el gráfico 6.3 se puede observar una comparación entre los flujos de caja con proyectos y sin proyectos, mostrando claramente que la implementación de los proyectos generaría un incremento significativo para la empresa.

Gráfico 6.3: “Comparación Flujo con proyecto y sin proyectos”



Elaborado por: Adriana López

Luego de haber determinada los flujos con y sin proyectos se determina el flujo de caja incremental, en donde se observa que la implementación de los proyectos generaría pérdidas en los tres primeros años pero en los siguientes se ven resultados positivos que compensan las pérdidas en los primeros años.

6.2.2.1 ANÁLISIS DEL FLUJO DE CAJA PROYECTADO CON PROYECTOS.

Tabla 6.10: FLUJO INCREMENTAL

AÑOS	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Flujo de caja con proyectos	30720,14	32870,55	35769,60	40633,80	48009,17	58737,17
(-)Flujo de caja sin proyectos	30.720,14	31.405,64	32.084,54	32.754,73	33.420,55	34.073,42
(=)FLUJO REAL INCREMENTAL	0,00	1.464,91	3.685,06	7.879,07	14.588,62	24.663,75
(-) Inversión	668,2	5852,3	4716,5	5458,33	7471	4346,67
GANANCIA REAL	-668,20	4.387,39	- 1.031,44	2.420,74	7.117,62	20.317,08

Dentro del análisis financiero para conocer la viabilidad del modelo, un elemento importante constituye la asignación de recursos previos a la inversión, es por esta razón que se ha optado por la siguiente estructura de financiamiento:

Tabla 6.11 : Distribución del financiamiento de los proyectos

DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE	VALOR
Recursos Propios	50%	\$14.256,50
Recursos Financiados	50%	\$14.256,50
	100%	\$2.8513,00

Elaborado por: Adriana López

6.2.2.1.1 TASA MÍNIMA DE ACEPTACIÓN DE RENDIMIENTO.

La Tasa Mínima de Aceptación de Rendimiento (TMAR) está conformada por: Tasa activa referencial para el 2009 (9,24%) debido a que el 50% de los recursos para la implementación de los proyecto serán financiados.

Tasa Pasiva que se encuentra en el 5,56% a agosto del 2009, según el Banco Central del Ecuador.

Prima de Riesgos se la puede determinar a través del Riesgo País, con un porcentaje de 6,66% a agosto del 2009 y la inflación cuyo porcentaje es de 3,85%.

Tabla6.12: “Cálculo de la TMAR”

DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE	COSTO	TMAR
Recursos propios	50%	16,07%	8,04%
Recursos financiados	50%	9,24%	4,62%
TOTAL	100%		12,66%

Elaborado por: Adriana López

6.2.2.1.2 VALOR ACTUAL NETO

El valor actual neto es el promedio en dinero e indica la mayor riqueza que obtendrá el inversionista, trae a valor presente todos los flujos de efectivo

esperados, y de esta manera se puede observar el comportamiento que mantienen los ingresos y egresos.

Tabla 6.13: Cálculo del Valor Actual Neto

AÑOS	FLUJO INCREMENTAL	FLUJO INCREMENTAL DESCONTADO	INVERSIÓN	INVERSIÓN DESCONTADA	VAN
2009	0,00	0	-668,2	-593,11	-593,11
2010	1464,91	1154,18	-5852,3	-4610,91	-3456,74
2011	3685,06	2577,13	-4716,5	-3298,46	-721,33
2012	7879,07	4890,98	-5458,33	-3388,29	1502,69
2013	14588,62	8038,32	-7471	-4116,52	3921,80
2014	24663,75	12062,59	-4346,67	-2125,88	9936,72
SUMAN	52281,42	28723,20	-28513	-18133,17	10590,03

La empresa con la implementación del modelo de gestión estratégica tendrá un VAN de \$10590,03 lo que significa que la inversión es provechosa y por lo tanto convendrá llevar a cabo dicho modelo.

6.2.2.1.3 TASA INTERNA DE RETORNO

Evalúa al proyecto en función de una tasa de rendimiento por período con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

Tabla 6.14: Cálculo de la Tasa Interna de Retorno

AÑOS	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Flujo de caja con proyectos	30720,14	32870,55	35769,60	40633,80	48009,17	58737,17
(-)Flujo de caja sin proyectos	30.720,14	31.405,64	32.084,54	32.754,73	33.420,55	34.073,42
(=)FLUJO REAL INCREMENTAL	0,00	1.464,91	3.685,06	7.879,07	14.588,62	24.663,75
(-) Inversión	668,2	5852,3	4716,5	5458,33	7471	4346,67
GANANCIA REAL	- 668,20	- 4.387,39	- 1.031,44	2.420,74	7.117,62	20.317,08
TIR						57,53%

Los valores que se toman para el cálculo del TIR son los que se observan en la tabla 6.14, específicamente los que llamados ganancia real.

Aplicando la fórmula del TIR nos da una tasa del 57,53%, esto nos indica que se recuperará la inversión a una tasa mayor a la que se esperaba.

6.2.2.1.4 RELACIÓN BENEFICIO – COSTO

Este expresa el rendimiento, en términos de valor actual de los ingresos frente a los costos y gastos que genera el proyecto.

Tabla 6.15: Cálculo del Costo Beneficio

AÑOS	FLUJO INCREMENTAL	FLUJO INCREMENTAL DESCONTADO	INVERSIÓN	INVERSIÓN DESCONTADA	VAN
2009	0,00	0	-668,2	-593,11	-593,11
2010	1464,91	1154,18	-5852,3	-4610,91	-3456,74
2011	3685,06	2577,13	-4716,5	-3298,46	-721,33
2012	7879,07	4890,98	-5458,33	-3388,29	1502,69
2013	14588,62	8038,32	-7471	-4116,52	3921,80
2014	24663,75	12062,59	-4346,67	-2125,88	9936,72
SUMAN	52281,42	28723,20	-28513	-18133,17	10590,03

$$\text{Costo – Beneficio} = \frac{\text{Flujo Incremental descontado}}{\text{Inversión descontada}}$$

$$\text{Costo – Beneficio} = 1,58$$

El resultado del costo –beneficio nos muestra que por cada dólar que se invierta en el Hotel Monte Real se obtendrá \$0,58 de ganancia.

6.2.2.1.5 RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Período de recuperación de la inversión señala el número de años necesarios para recuperar la inversión del modelo de gestión, sobre la base del flujo de fondos que se genere en cada período durante la vida útil del mismo.

Tabla 6.16: Periodo Real de Recuperación

AÑO	FLUJO DESCONTADO	INVERSIÓN DESCONTADA	TOTAL
2009	0,00	-593,11	-593,11
2010	1154,18	-4610,91	-4049,85
2011	2577,13	-3298,46	-4771,18
2012	4890,98	-3388,29	-3268,49
2013	8038,32	-4116,52	653,32
2014	12062,59	-2125,88	10590,03
TOTAL	28723,20	-18133,17	-1439,28

Para el cálculo real de recuperación se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Periodo de recuperación} = \frac{\text{Inversión} - \text{Recuperación}}{\text{Flujo del año}}$$

Reemplazando datos, y teniendo en cuenta que la inversión es de \$28513 nos da el siguiente periodo de recuperación de la inversión.

$$\text{Periodo de recuperación} = 3,67$$

Es decir 3 años y 8 meses con lo que se concluye que el modelo si es viable debido a que existe una recuperación de la inversión en un período inferior al tiempo de duración del modelo de gestión estratégica.

CAPÍTULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- ❑ La empresa presenta un estancamiento en el crecimiento dentro del mercado provocando una considerable reducción en su rentabilidad, todo esto causado por un mal manejo de costos y el incremento de la competencia, además falta de definición de funciones entre los empleados lo que genera graves falencias en la prestación del servicio.

- ❑ Dentro del diagnóstico situacional pudieron detectar las siguientes debilidades: la carencia de planificación estratégica, la falta de acceso a créditos para crecimiento de la empresa, la desactualización tecnológica, la falta de contabilidad, la carencia de capacitación e inducción a empleados y contar maquinaria doméstica retardando las actividades.

- ❑ Dentro del análisis realizado a los clientes se detectó que gran parte de los clientes están satisfechos con las instalaciones y el servicio, lo que ha generado que un alto porcentaje de clientes recomienden a la empresa a sus familiares y amigos.

- ❑ Las principales amenazas encontradas son: El crecimiento indiscriminado de hoteles en el sur de Quito, desconocimiento del sector de Santa Anita como zona hotelera, y la eliminación de la contratación por horas.

- ❑ Al dar un direccionamiento estratégico la empresa podrá tener lineamientos claros y saber qué es lo que quiere alcanzar en corto, mediano y largo plazo.

- El definir los valores y principios en la organización ha permitido la elaboración de la misión y visión facilitando el proceso para dar un adecuado direccionamiento estratégico para el Hotel Monte Real.

- Para medir el avance y cumplimiento de los objetivos planteados es necesario establecer indicadores de gestión permitiendo la adecuada toma de decisiones.

- El Balanced ScoreCard es una herramienta que facilita el seguimiento de los objetivos planteados a través de indicadores que miden el cumplimiento de los mismos.

- El estudio financiero permitió determinar la viabilidad del modelo, debido que se obtuvo un VAN de \$10.590,03, una relación beneficio- costo de \$1,58, una TIR del 57,53% y una recuperación de la inversión de 3 años y 8 meses, con lo que se puede tener una visión clara de la rentabilidad que se puede obtener y de la mejora de la empresa permitiéndole en un futuro alcanzar metas mucho más altas.

7.2 RECOMENDACIONES

- Para que la empresa pueda enfrentar a la competencia e incrementar su participación en el mercado deberá aplicar estrategias y proyectos adecuados que le permita fortalecer y mejorar sus ingresos, fortalecer sus procesos, mejorar su comunicación, tecnología, calidad en el servicio, variedad de servicios, etc.

- Se recomienda de manera prioritaria iniciar con los proyectos definidos como de corto plazo en el presente modelo, ya que con esto se mejorará de

forma inmediata la relación con sus proveedores y personal, para comprometerlos con las operaciones de la empresa.

- Para que la empresa pueda enfrentar los cambios del entorno y mejore su competitividad y rentabilidad se recomienda la implementación y difusión del modelo de gestión propuesto, debido a que ayudará a la compañía a tener un lineamiento claro hacia donde concentrar sus esfuerzos y recursos.

- Para disminuir las debilidades es necesario la implementación de iniciativas estratégicas que ayuden a mejorar el clima laboral, la calidad del talento humano, el nivel de ventas y rentabilidad, incrementar el nivel tecnológico, realizar proyecciones precios basados en estudios de Benchmarking, mejorar el sistema de selección de proveedores los cuales permitirán a la organización elevar su productividad y crecimiento dentro del mercado.

- Se recomienda la utilización de los diferentes indicadores de gestión propuestos ya que de esta manera se podrá medir el avance de los objetivos y tomar medidas correctivas o preventivas de manera efectiva.

- La ejecución de un plan de capacitación constante para el talento humano, que desarrollará las competencias de los empleados para mejorar la calidad del servicio y el tiempo de respuesta al cliente.

- Se recomienda el adecuado control y retroalimentación del modelo de gestión estratégica ya que como se demostró en el análisis financiero, su apropiada implementación y seguimiento ayudará a la empresa a mejorar su rentabilidad y posicionamiento en el largo plazo.

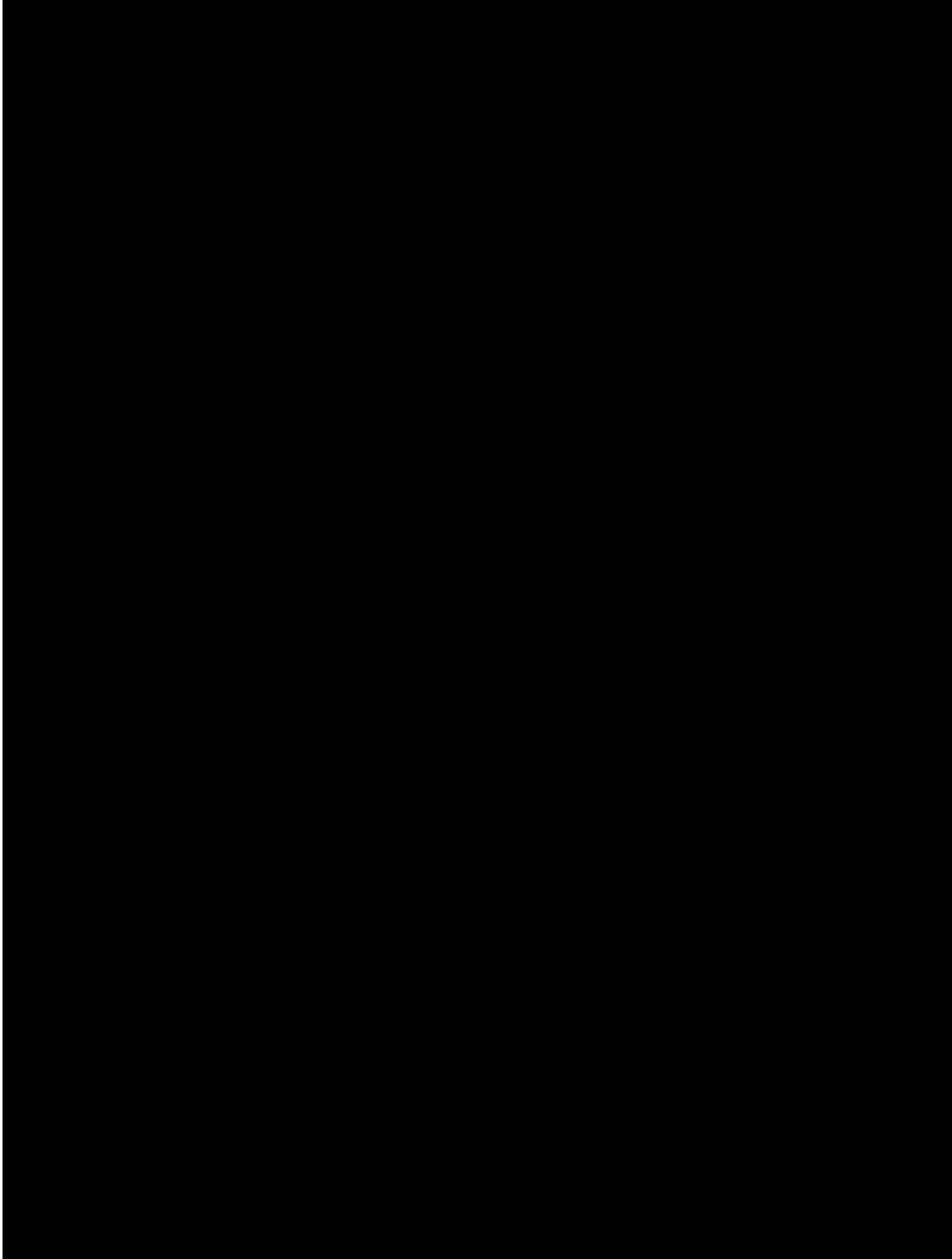
- Realizar el estudio para la implementación de nuevas sucursales para aprovechar la oportunidad de la apertura de los nuevos terminales terrestres y del nuevo aeropuerto en la ciudad de Quito.

- Actualizar la maquinaria y sistemas informáticos de la empresa para disminuir los tiempos de atención e incrementar la productividad de la empresa.

ANEXOS

ANEXO 4A

FORMA DE LA ENCUESTA PARA EL ESTUDIO DE MERCADO





**ANEXO 5B
FIGURA: CALENDARIO**



HOTEL MONTE REAL



**FELIZ NAVIDAD Y
PRÓSPERO 2010 SON LOS
DESEOS DE HOTEL MONTE
REAL PARA SUS CLIENTES
Y AMIGOS.**

2010

enero							febrero							marzo						
1	m	m	j	v	s	d	1	m	m	j	v	s	d	1	m	m	j	v	s	d
			1	2	3		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	11	12	13	14	8	9	10	11	12	13	14
11	12	13	14	15	16	17	15	16	17	18	19	20	21	15	16	17	18	19	20	21
18	19	20	21	22	23	24	22	23	24	25	26	27	28	22	23	24	25	26	27	28
25	26	27	28	29	30	31								29	30	31				

abril							mayo							junio						
1	m	m	j	v	s	d	1	m	m	j	v	s	d	1	m	m	j	v	s	d
			1	2	3	4				1	2		1	2	3	4	5	6		
5	6	7	8	9	10	11	3	4	5	6	7	8	9	7	8	9	10	11	12	13
12	13	14	15	16	17	18	10	11	12	13	14	15	16	14	15	16	17	18	19	20
19	20	21	22	23	24	25	17	18	19	20	21	22	23	21	22	23	24	25	26	27
26	27	28	29	30			24	25	26	27	28	29	30	28	29	30				

julio							agosto							septiembre						
1	m	m	j	v	s	d	1	m	m	j	v	s	d	1	m	m	j	v	s	d
			1	2	3	4						1	1	2	3	4	5			
5	6	7	8	9	10	11	2	3	4	5	6	7	8	6	7	8	9	10	11	12
12	13	14	15	16	17	18	9	10	11	12	13	14	15	13	14	15	16	17	18	19
19	20	21	22	23	24	25	16	17	18	19	20	21	22	20	21	22	23	24	25	26
26	27	28	29	30	31		23	24	25	26	27	28	29	27	28	29	30			

octubre							noviembre							diciembre						
1	m	m	j	v	s	d	1	m	m	j	v	s	d	1	m	m	j	v	s	d
			1	2	3		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5		
4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	11	12	13	14	6	7	8	9	10	11	12
11	12	13	14	15	16	17	15	16	17	18	19	20	21	13	14	15	16	17	18	19
18	19	20	21	22	23	24	22	23	24	25	26	27	28	20	21	22	23	24	25	26
25	26	27	28	29	30	31	29	30						27	28	29	30	31		



Ofrece 36 confortables habitaciones equipadas con baño privado, agua caliente, televisión por cable, parqueadero, servicio a la habitación y lavandería.

Lo esperamos.

Será un placer atenderlo.

Dirección: Av. Ajaví 0e5-360 y Paquisha sector Santa Anita

Tel.: 2962-739

Correo: hotelmontereal@hotmail.com

ANEXO 5C
MODELO DE VOLANTE



HOTEL MONTE REAL

Más de
30
Habitaciones

- Estacionamiento privado
- Servicio a la habitación
- Televisión por cable
- Habitaciones simples y dobles
- Baño privado
- Agua caliente
- Lavandería
- Seguridad las 24 horas

Presenta este volante
y recibe 10% desc.

Dir.: Ajaví Oe5-360 y Paquisha Sector Santa Anita
Reservaciones: 2962-739 / hotelmontereal@hotmail.com

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS:

- Gómez Alberto Ortiz GERENCIA FINANCIERA y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO [Libro]. – Bogotá D.C. : Mc Graw Hill, 2005. – ISBN: 958410363-6..
- NORTON, David, KAPLAN, Robert, “Cuadro de Mando Integral”
- Pico Francis Salazar Gestión Estratégica de Negocios, Prospectiva Estratégica y Balanced Scorecard [Libro]. – Quito : [s.n.], 2007.
- Porter Michel E. ESTRETEGIA COMPETITIVA [Libro]. – México : Compañía Editorial Continental, 2006. – ISBN: 968-26-1184-9.
- Porter Michael E. VENTAJA COMPETITIVA [Libro]. – México : Compañía Editorial Continental, 2006. – ISBN: 968-26-1184-9.
- SERNA, Humberto. GERENCIA ESTRATÉGICA Octava Edición 2003
- Ley de Turismo 2002-97 (Suplemento del Registro Oficial 733, 27-XII-2002)
- Código de Trabajo
- Código Tributario

FOLLETOS:

- Taller “Alineando la estrategia a los procesos”, REYNOSO Álvaro.
- SYMNETICS, “Aprendiendo Balanced Scorecard”, módulo 1
- “GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS”, SALAZAR Francis, Management Advise&Consulting, Quito- Ecuador, 2004.

DIRECCIONES WEB:

- <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/ajn/cap6.htm>
- www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml<http://espanol.geocities.com/planydirest/pla/plan43.htm>
- <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/07/el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter.html> <http://glifos.unis.edu.gt/digital/tesis/2005/14070.pdf>
- <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2d.htm>

- ☑ http://www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas/el_metodo_dofa.asp
- ☑ <http://www.gestiopolis.com/marketing/matriz-boston-consulting-group.htm>
- ☑ <http://cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf>
- ☑ <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2c.htm>
- ☑ http://www.webandmacros.com/Estrategia_Cuadro_Mando_Integral.htm
- ☑ <http://sistemasdecisionales.blogspot.com/2007/05/balanced-scorecard-el-mapa-estratgico.html>
- ☑ http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard
- ☑ <http://www.geocities.com/gehg48/Fi19.html>
- ☑ <http://www.eumed.net/libros/2007a/232/3c.htm>
- ☑ http://www.wikilearning.com/curso_gratis/administracion_financiera-flujos_de_efectivo_y_riesgo_de_un_proyecto/13153-14
- ☑ http://www.wikilearning.com/monografia/evaluacion_de_proyectos-determinacion_de_la_tmar/12595-7
- ☑ www.unap.cl/metadot/index.pl?id=24739&isa=Item&field_name=item_attachment_file&op=download_file
- ☑ <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/bc.htm>
- ☑ <http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/proyectoinformatico/libro/c1/c1.htm>
- ☑ <http://www.gentepositiva.org.gt/plan6.html>
- ☑ <http://www.monografias.com/trabajos16/vision-compartida/vision-compartida.shtml>
- ☑ <http://www.monografias.com/trabajos16/vision-compartida/vision-compartida.shtml>
- ☑ www.google.com.ec/search?hl=es&defl=es&q=define:Principios&sa=X&oi=glossary_definition
- ☑ <http://www.cgh.org.co/quienes/gestion.htm>
- ☑ www.inec.gov.ec
- ☑ <http://www.bce.fin.ec>
- ☑ <http://www.societario.com/legislacion/LEY%2020744%20-%20TITULO%20IV.htm>

- www.captur.com/
- http://www.cameril.com/Maquinaria_Limpieza