



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

INSTITUTO DE CIENCIAS MATEMÁTICAS
INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN

TESIS DE GRADO

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

Previa a la obtención del título de:

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

PRESENTADA POR:

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

GUAYAQUIL - ECUADOR

2010

AGRADECIMIENTO

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

Mayra

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

Katty

DEDICATORIA

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

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

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

Mayra

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

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

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

Katty

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Jaime Lozada
DIRECTOR DE TESIS

Ing. Jorge Fernandez
DELEGADO

DECLARACIÓN EXPRESA

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

(Reglamento de exámenes y títulos profesionales de la ESPOL)

Mayra Lindao Chilán

Katty Peralta Cedeño

ÍNDICE GENERAL

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

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

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

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

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

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

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Visión y Estrategia	16
Gráfico 2. Data WareHouse	22
Gráfico 3. Modelo de Esquema de Estrella	25
Gráfico 4. Modelo de Copo de Nieve	26
Gráfico 5. Esquema Normalizado	27
Gráfico 6. Esquema Desnormalizado.....	28
Gráfico 7. Funciones ETL.....	28
Gráfico 8. La Empresa Gold Center Hotel.....	33
Gráfico 9. Organigrama Gold Center Hotel	35
Gráfico 10. Taller Matriz de Probabilidad - Difusión	42
Gráfico 11. El Mercado de las 5 fuerzas	53
Gráfico 12. Matriz Influencia - Poder.....	57
Gráfico 13. Cuadro estratégico actual (Gold Center Hotel vs. competencia) .	66
Gráfico 14. Definición de Océano azul y el perfil de los clientes	68
Gráfico 15. Evaluación del grado de Utilidad para los cliente	72
Gráfico 16. Propuesta de valor para los procesos internos.....	83
Gráfico 17. Propuesta de valor para el Capital Intangible	84
Gráfico 18. Determinación del mapa estratégico y las Rutas Causa - Efecto	88
Gráfico 19. Matriz SIPOC – Ventas de habitaciones.....	89
Gráfico 20. Matriz SIPOC – Atención y servicios al cliente	89
Gráfico 21. Ficha del Indicador Incrementar Rentabilidad.....	90

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

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

ÍNDICE DE TABLAS

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

INTRODUCCIÓN

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

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

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

JUSTIFICACIÓN

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

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

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

RESUMEN

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

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

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

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

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

CAPITULO I

1 TEORIA DEL BALANCED SCORECARD Y PLANIFICACION ESTRATEGICA

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

1.1 Balanced Scorecard

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

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

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

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

1.1.1 Orígenes del Balanced Scorecard

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

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

1.1.2 Concepto del Balanced Scorecard

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

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

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

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

1.1.3 Perspectivas del Balanced Scorecard

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

1.1.1.1 Perspectiva financiera

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

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

³ MBA - Gonzalo Pérez, Balanced Scorecard

1.1.1.2 Perspectiva del cliente

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

1.1.1.3 Perspectiva de procesos internos

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

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

1.1.1.4 Perspectiva de aprendizaje organizacional

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

1.2 Enfoque Estratégico

1.2.1 Planificación estratégica

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

1.2.2 Análisis PEST

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

1.2.3 Análisis FODA

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

Fortalezas

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

Debilidades

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

Oportunidades

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

Amenazas

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

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

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

1.2.5 Identificación de los stakeholders

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

1.2.6 Océano azul vs océano rojo

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

⁵ Horacio Krell, Océano Rojo y Océano Azul

1.2.7 Propuesta de valor

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

1.2.8 Declaración de la misión y visión organizacional

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

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

1.2.9 Temas Estratégicos

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

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

1.2.10 Valores organizacionales

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

1.3 Traslado al Balanced Scorecard

1.3.1 Matriz del Balanced Scorecard

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

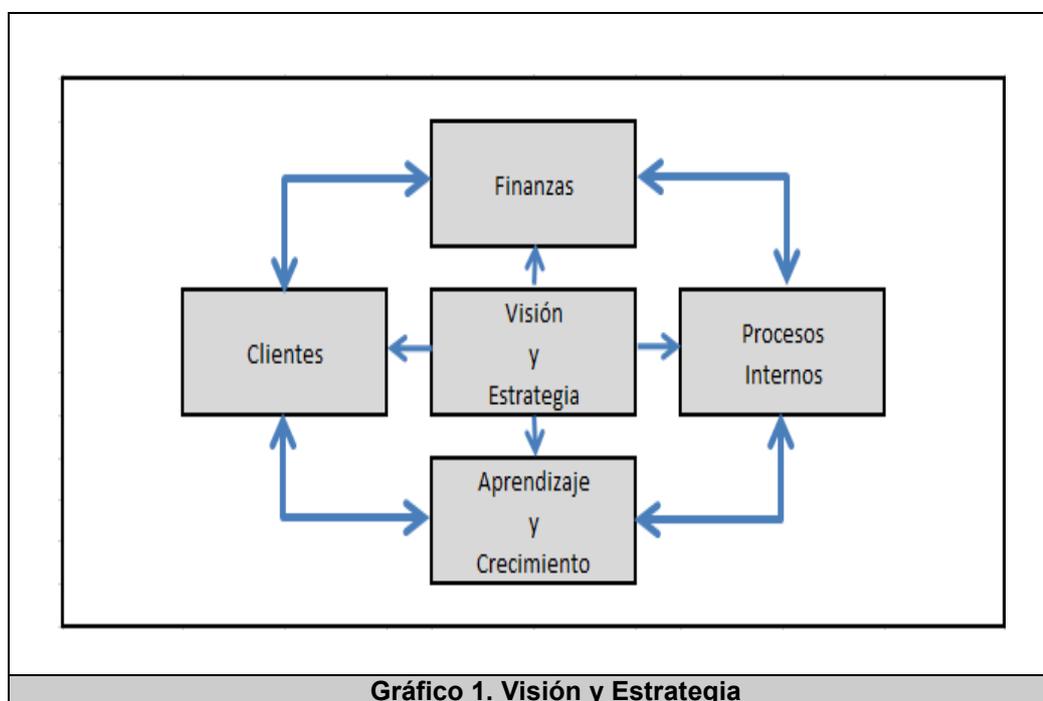


Gráfico 1. Visión y Estrategia

Fuente: Información de Internet
Elaborado por: Las autoras

1.4 Diagrama SIPOC

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

1.5 Implementación del sistema de gestión de indicadores.

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

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

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

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

1.5.1 Elementos de un BSC

- **Indicadores**

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

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

- **Métricas y KPIs**

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

- **Nivel base**

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

- **Valor actual**

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

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

- **Meta**

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

- **Semáforo**

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

- **Tendencia**

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

- **Iniciativa**

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

1.5.2 OLTP - On-Line Transactional Processing

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

1.5.3 OLAP - On-Line Analytical Processing

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

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

1.5.4 Data Warehouse

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

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

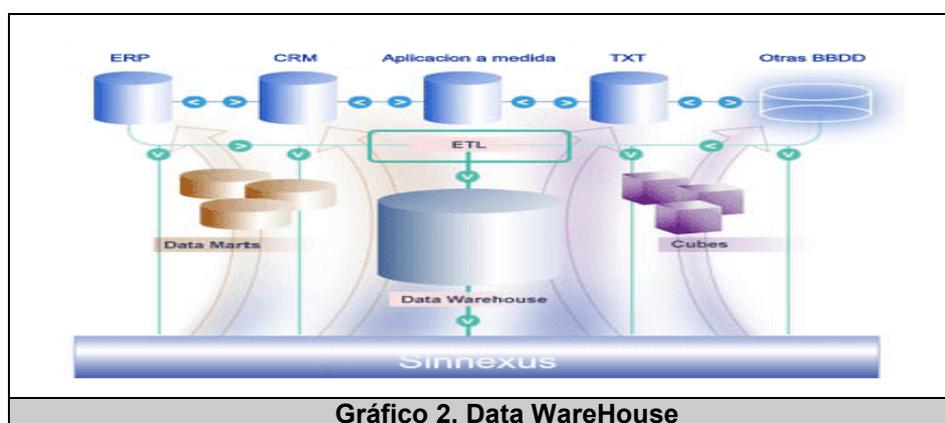


Gráfico 2. Data Warehouse

Fuente: Información de Internet

1.5.5 Datamart

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

1.5.5.1 Tabla de hechos

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

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

1.5.5.2 Dimensiones

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

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

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

1.5.5.3 Esquema de estrella

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

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

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

Las características de un esquema de estrella son:

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

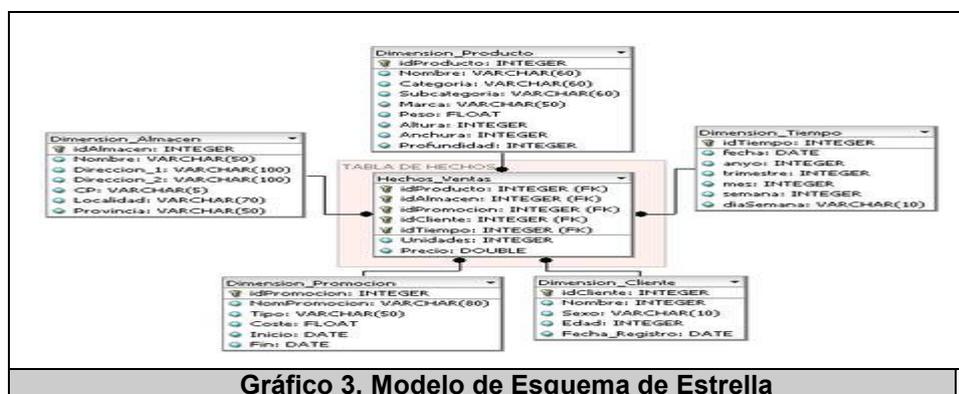


Gráfico 3. Modelo de Esquema de Estrella

Fuente: Información de Internet

1.5.5.4 Esquema copo de nieve

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

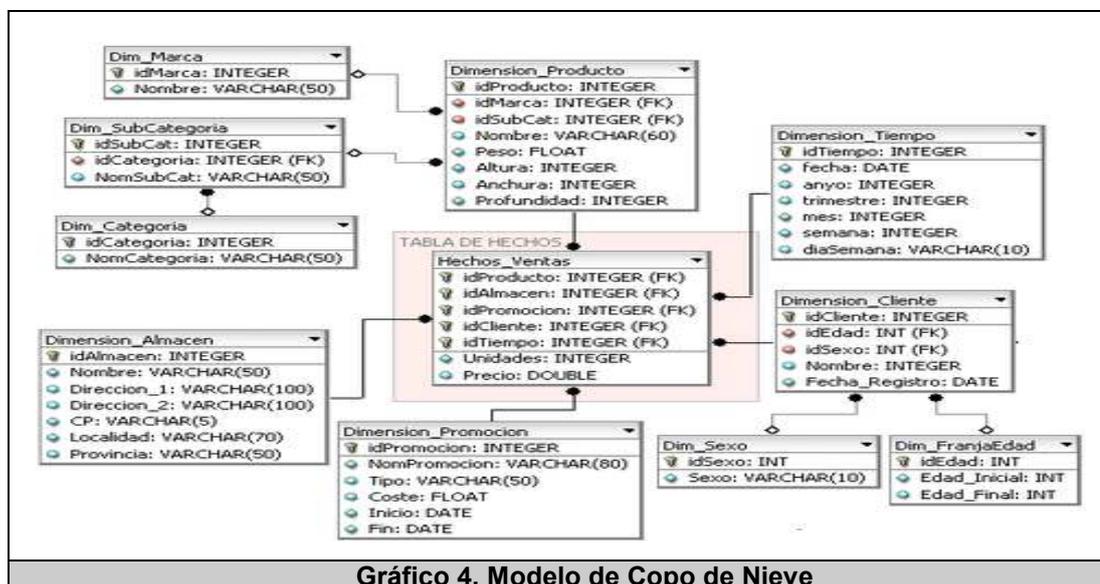
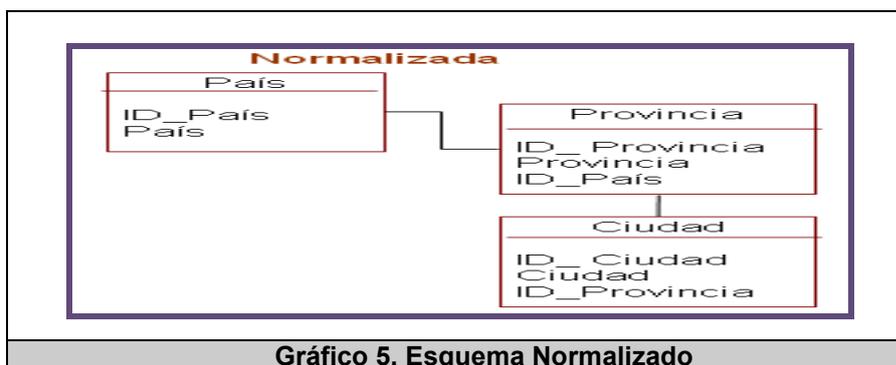


Gráfico 4. Modelo de Copo de Nieve

Fuente: Información de Internet

1.5.5.5 Esquema normalizado.

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



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

1.5.5.6 Esquema desnormalizado.

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



Gráfico 6. Esquema Desnormalizado

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

1.5.6 Funciones ETL (extracción, transformación y carga)

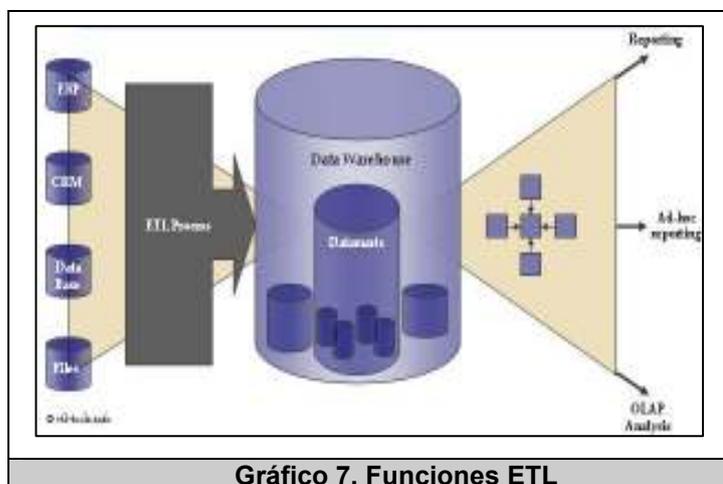


Gráfico 7. Funciones ETL

Fuente: Gestión Empresarial – Emprendedurismo por Francisco Paez

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

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

1.5.7 Dashboard

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

1.5.8 Modelo Punto

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

Sus principales elementos son: dimensiones, punto y enlaces.

CAPITULO II

2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1 Generalidades de la empresa

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

2.2 Historia de la empresa

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

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

Está categorizado como un hotel 4 estrellas que consta de 35 habitaciones.

Este hotel está enfocados a clientes de clase media – alta, empresas con las que se mantienen créditos corporativos y extranjeros.

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

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

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

Las tarifas incluyen impuestos y desayuno buffet de cortesía



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

2.3 Misión

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

2.4 Visión

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

Producir rentabilidad y liquidez en cada periodo contable.

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

2.5 Organigrama estructural

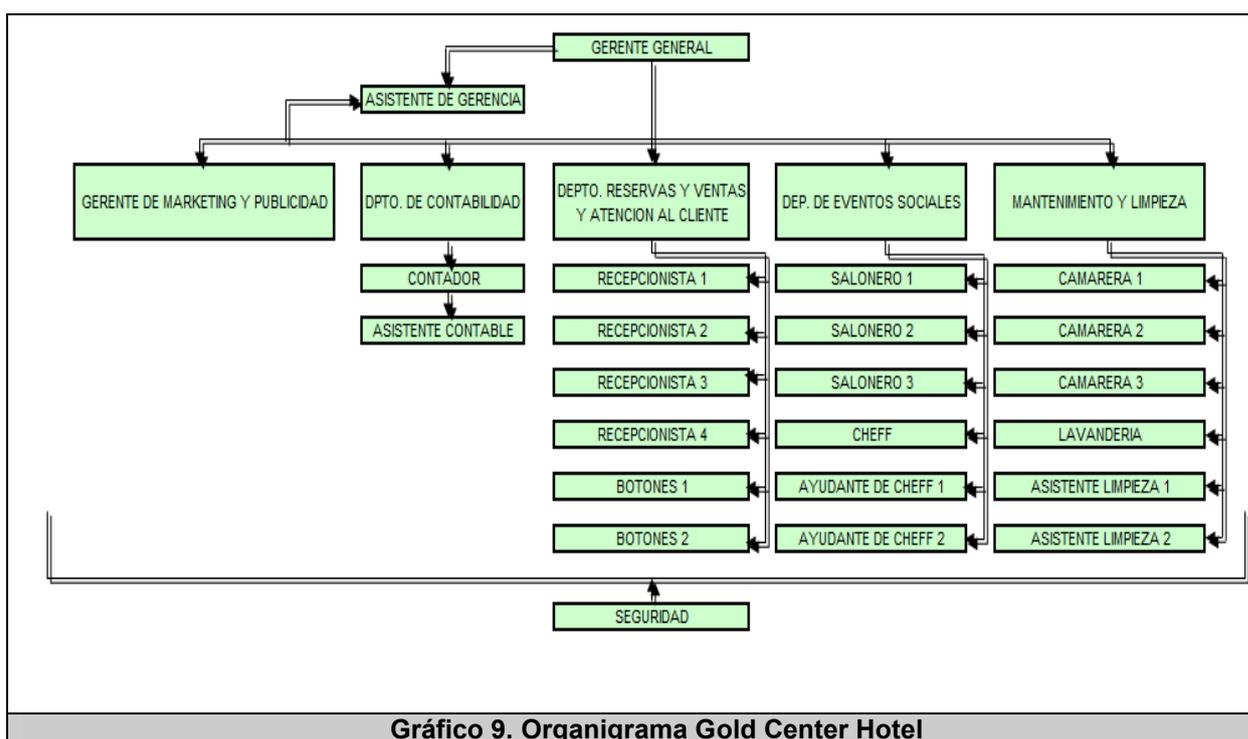


Gráfico 9. Organigrama Gold Center Hotel

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

2.6 Alcance de la consultoría

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

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

2.7 Limitaciones

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

2.8 Objetivos

2.8.1 Objetivos Generales

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

2.8.2 Objetivos Específicos

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

CAPITULO III

3 ENFOQUE ESTRATEGICO

3.1 Definición del Negocio

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

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

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

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

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

3.2 Análisis PEST

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

3.2.1 Pronóstico económico

Realizado por: Gerente General

- Cambio de moneda

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

3.2.2 Pronóstico político

Realizado por: Gerente General

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

3.2.3 Pronóstico socio – cultural

Realizado por: Jefe de Recursos Humanos

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

- Delincuencia e inseguridad
- Migración

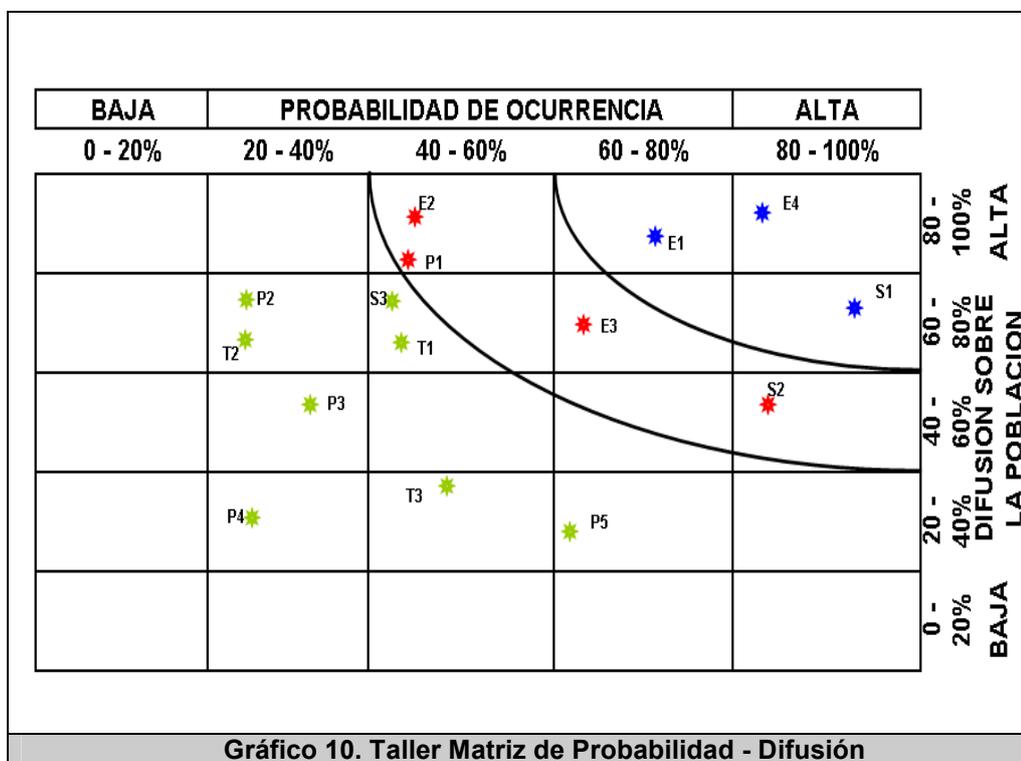
3.2.4 Pronóstico tecnológico

Realizado por: Jefe de Sistemas

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

3.3 Matriz de probabilidad – difusión

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



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

3.4 Determinación de fortalezas y debilidades

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

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

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

Tabla 1. Determinación de fortalezas y debilidades

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

Fuente: Información de la Empresa
Elaborado por: Las autoras

3.4.1 Infraestructura

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

3.4.2 Recursos Humanos

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

3.4.3 Tecnología y sistemas de información

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

3.4.4 Abastecimiento

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

3.4.5 Logística de Entrada

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

3.4.6 Marketing & Ventas

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

3.4.7 Servicio al Cliente

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

3.5 Estrategias derivadas del análisis FODA

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

3.5.1 Fortalezas

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

- Respuesta pronta a necesidades de clientes
- Promociones especiales

3.5.2 Oportunidades

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

3.5.3 Debilidades

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

3.5.4 Amenazas

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

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

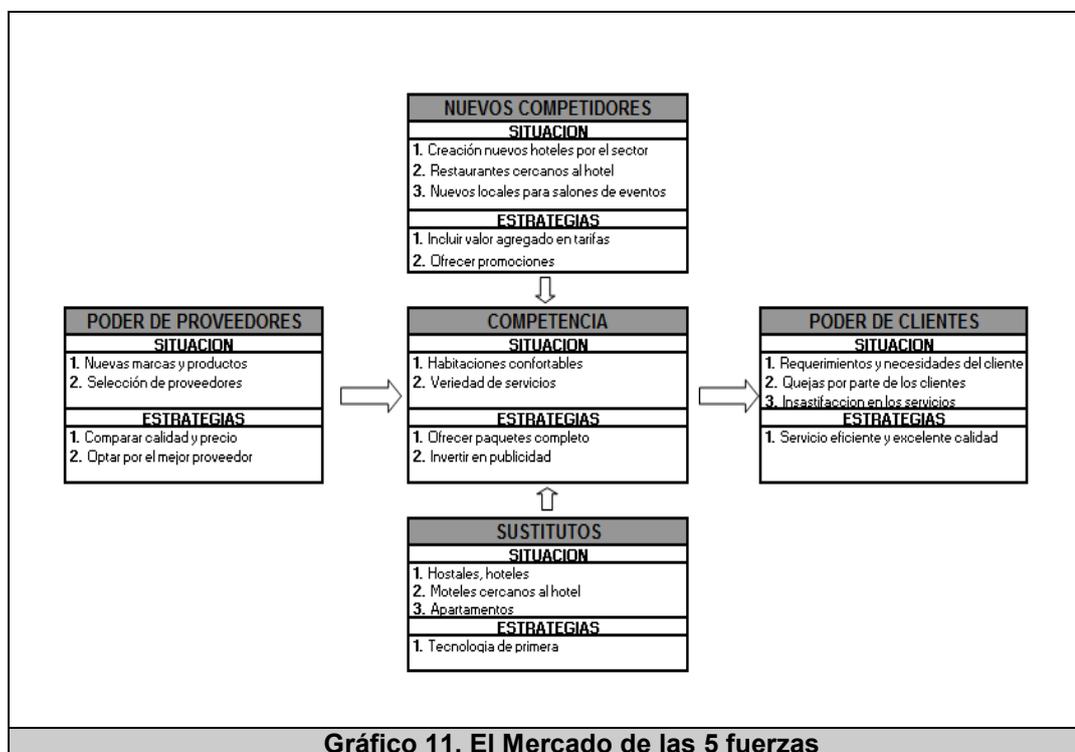
Tabla 2. Estrategias derivadas del Análisis Foda	
Oportunidades-Fortalezas Estrategia Ofensiva	
•	Aprovechar la calidad de productos y servicios para tener clientes satisfechos y estos nos recomienden
•	Realizar conferencias promocionando los servicios que brinda el hotel
•	Incorporar un servicio de City-tour para turistas y extranjeros
•	Relación y buena comunicación con el cliente
Debilidades-Oportunidades Estrategia Adaptativa	
•	Invertir en publicidad a través de medios de comunicación
•	Contratación de personal competente que puedan actuar ante cualquier problema
Fortalezas-Amenazas Estrategia defensiva	
•	Darle un valor agregado al cliente en los servicios que se brinda
•	Establecer tarifas especiales en ocasiones especiales como días festivos
•	Realizar eventos promocionando la variedad de platos de comida que se ofrecen
Debilidades-Amenazas Mantenimiento	
•	Implementar un software que facilite información rápida y oportuna
•	Implementar sistemas de información para la mejor comunicación entre empleados
•	Mejorar la estructura organizacional del hotel
•	Segregación de funciones para un debido control en las actividades del negocio

Fuente: Información de la Empresa
Elaborado por: Las autoras

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

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

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



Fuente: Información de la Empresa

Elaborado por: Las autoras

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

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

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

3.6.1 Nuevos competidores

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

3.6.2 Poder negociador de los proveedores

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

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

3.6.3 Poder negociados de los clientes

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

3.6.4 La amenaza de productos o servicios sustitutos

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

3.6.5 La rivalidad entre los diferentes competidores

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

3.7 Identificación de los stakeholders

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

En donde:

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

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

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

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

Gráfico 12. Matriz Influencia - Poder

Fuente: Información de la Empresa

Elaborado por: Las autoras

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

Se determinaron como principales Stakeholders:

- Accionistas.
- Clientes.
- Proveedores.
- Empleados

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

3.7.1 Clientes (Usuario Personas)

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

Fuente: Información de Gold Center Hotel y el mercado

Elaborado por: Las autoras

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

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

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

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

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

3.7.2 Accionistas

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

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

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

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

- Comunicación oportuna y honesta

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

Estos puntos fueron:

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

3.7.3 Proveedores

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

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

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

- Selección de proveedores
- Precios competitivos
- Pago a tiempos

- Pedidos continuos de ordenes
- Comunicación abierta y honesta

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

3.7.4 Empleados

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

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

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

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

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

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

3.8 Estrategia del océano azul vs. Océano rojo

3.8.1 Determinación del cuadro estratégico

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

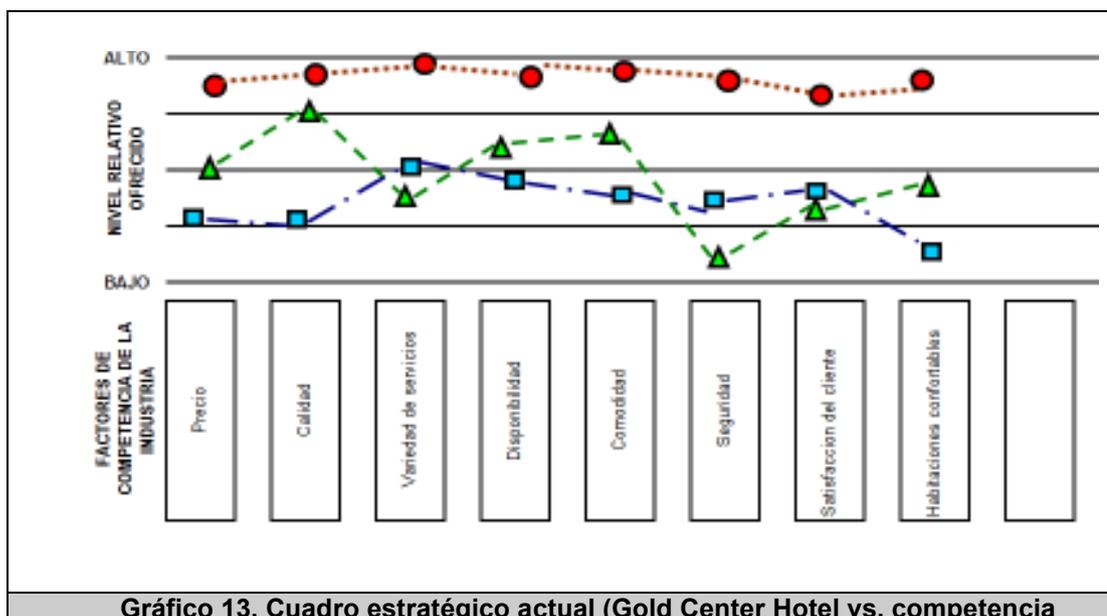


Gráfico 13. Cuadro estratégico actual (Gold Center Hotel vs. competencia

Fuente: Información de Gold Center Hotel y el mercado

Elaborado por: Las autoras

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

3.8.2 Determinación del nuevo océano azul y perfil de los clientes

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

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

- Explotar en sectores turísticos
- Explotar la cadena de compradores

- Explotar la cadena de nuevos clientes, empresas

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

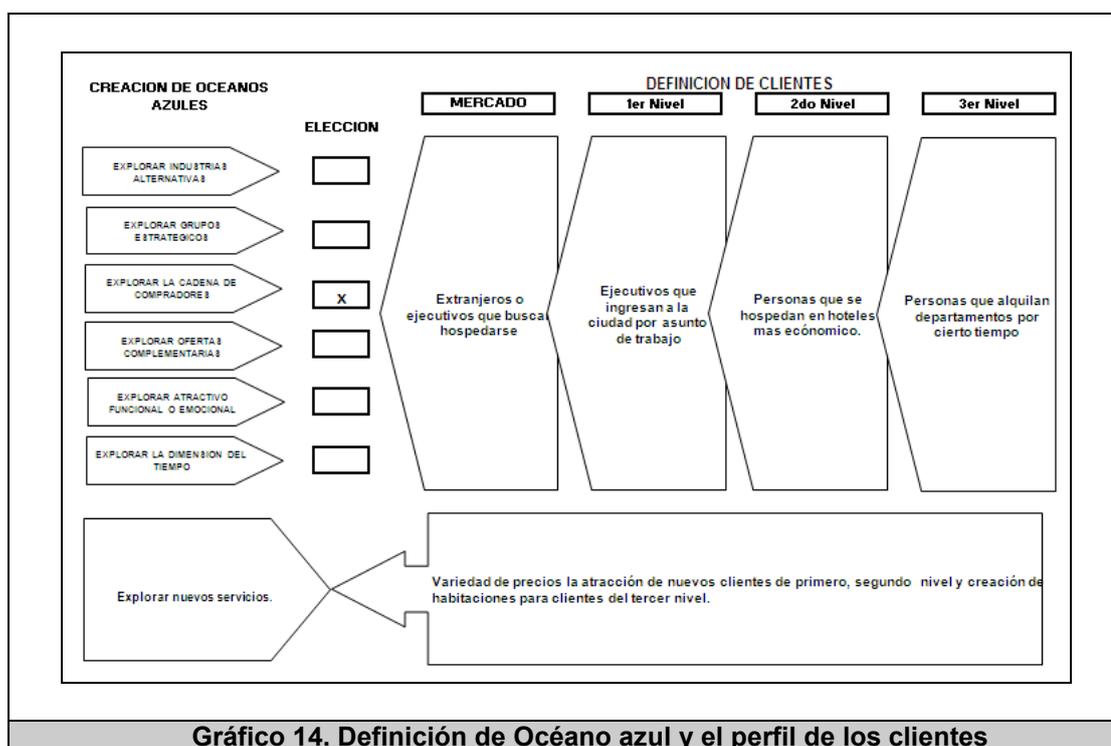


Gráfico 14. Definición de Océano azul y el perfil de los clientes

Fuente: Información de Gold Center Hotel y el mercado

Elaborado por: Las autoras

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

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

3.8.3 Determinación del nuevo cuadro estratégico

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

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

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

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

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

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

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

“Siéntase como en su casa con todas las comodidades que su hotel en la Alborada le ofrece”

3.9 Evaluación del grado de utilidad para el cliente

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

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

EVALUACION DEL GRADO DE UTILIDAD PARA LOS CLIENTES						
	COMPRAS	ENTREGA	USO	COMPLEMENTOS	MANTENIMIENTO	ELIMINACION
Productividad del cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Simplicidad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comodidad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Riesgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diversión e Imagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amabilidad con el medio ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Gráfico 15. Evaluación del grado de Utilidad para los cliente

Fuente: Información de Gold Center Hotel y el mercado

Elaborado por: La autoras

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

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

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

3.10 Declaración de la misión y visión organizacional

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

Misión

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

Visión

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

Producir rentabilidad y liquidez en cada periodo contable.

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

3.11 Temas estratégicos

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

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

- Contratar asesoría en el área administrativa

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

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

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

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

3.12 Valores organizacionales

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

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

Tabla 9. Valores Organizacionales vs Temas Estratégicos

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

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

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

CAPITULO IV

4 TRASLADO AL BALANCED SCORECARD

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

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

4.1 Propuesta de valor para clientes

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

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

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

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

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

Precio: Sostener precios cómodos

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

Funcionalidad: Extender la gama de servicios atractivos para el cliente

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

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

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

4.2 Propuesta de valor para los accionistas

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

Tabla 11. Propuesta de valor para los accionistas



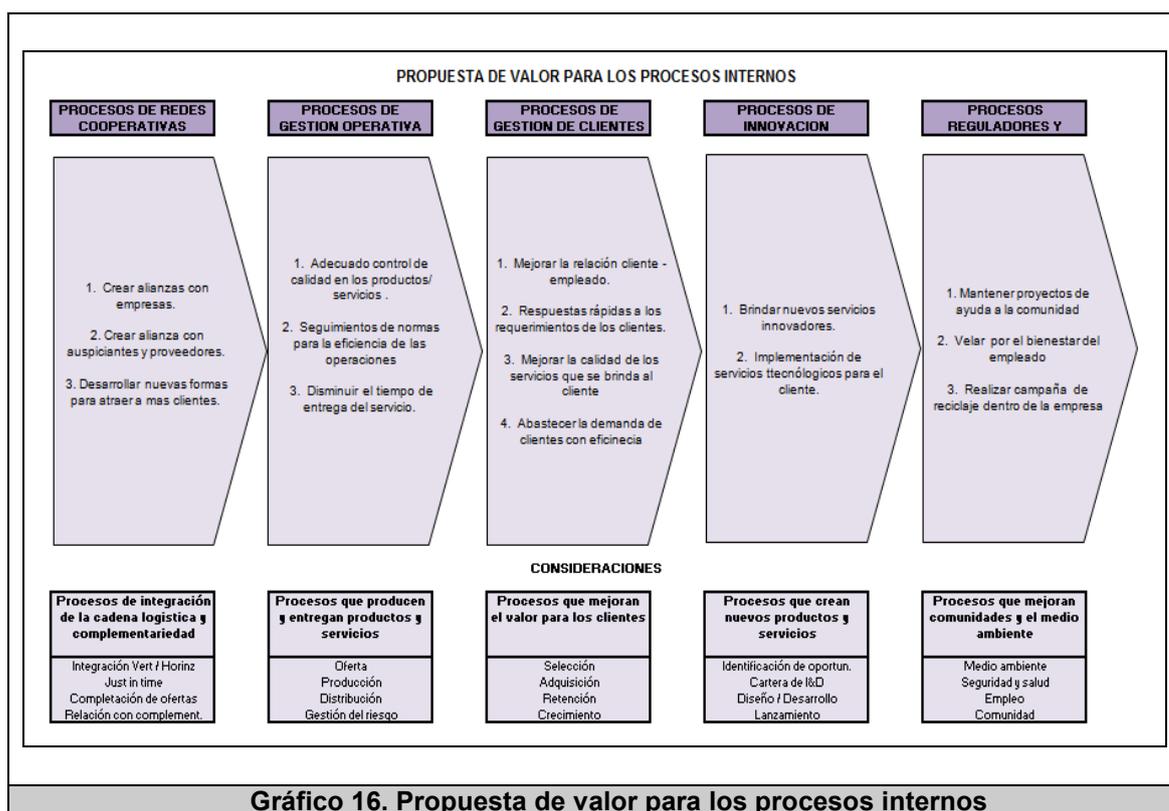
Fuente: Información de la Empresa
Elaborado por: Las autoras

4.3 Propuesta de valor para los procesos internos

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

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

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



4.4 Propuesta de valor para el capital intangible

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

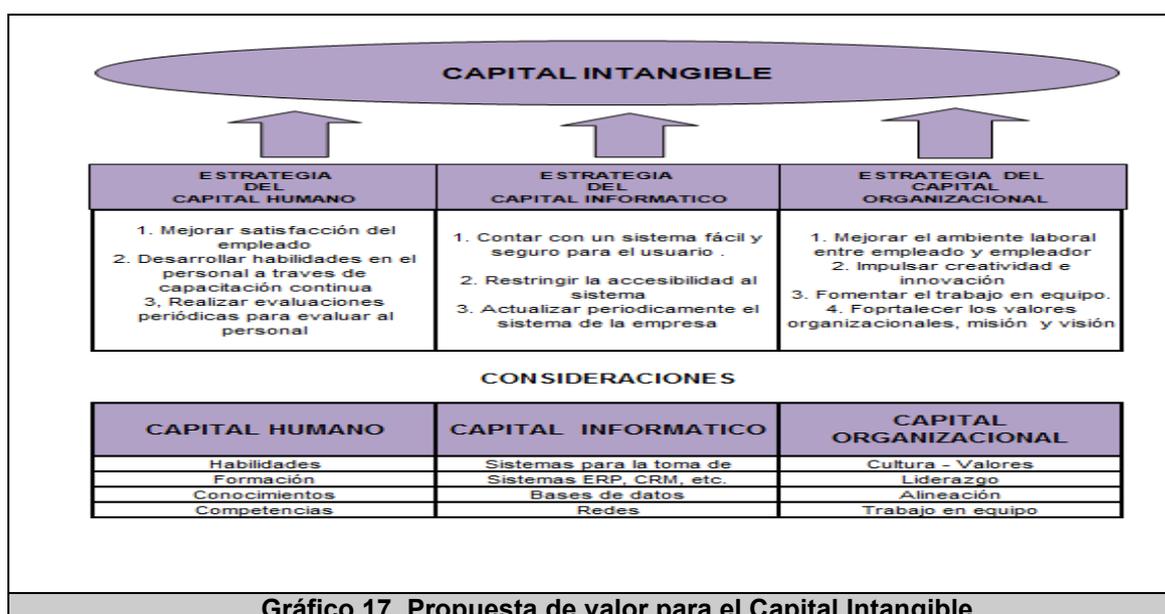


Gráfico 17. Propuesta de valor para el Capital Intangible

Fuente: Información de Gold Center Hotel

Elaborado por: Las autoras

4.5 Desarrollo de la matriz de cobertura de los objetivos estratégicos

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

Tabla 12. Objetivos estratégicos seleccionados de la matriz

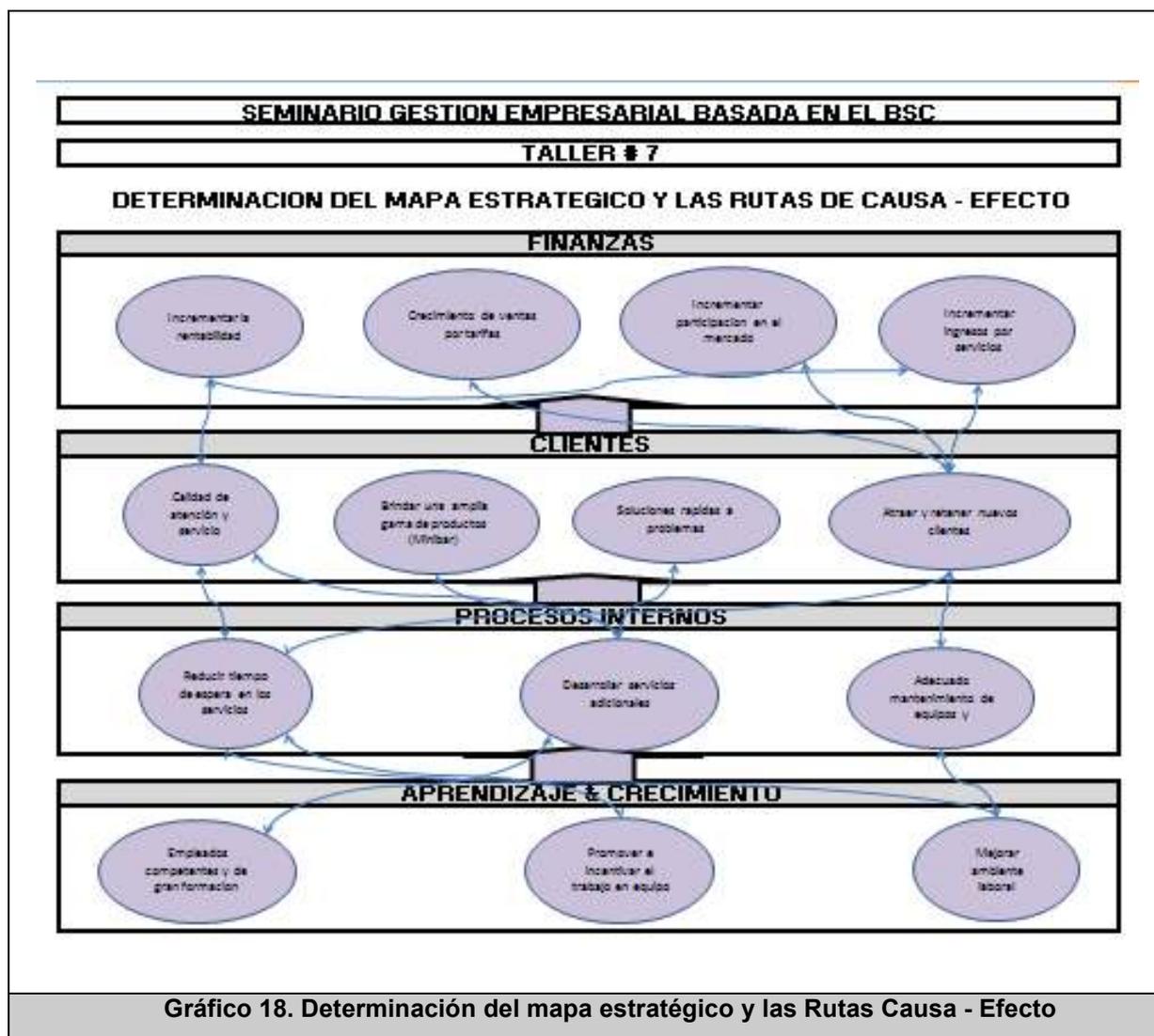
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
PERSPECTIVA FINANCIERA
Incrementar Rentabilidad
Crecimiento de ventas por tarifas
Incrementar participación en el mercado
Incrementar ingresos por servicios
PERSPECTIVA DE CLIENTES
Calidad de atención y servicio
Soluciones rápidas a problemas
Brindar una alta gama de productos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

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

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

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

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



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

4.7 Matriz SIPOC

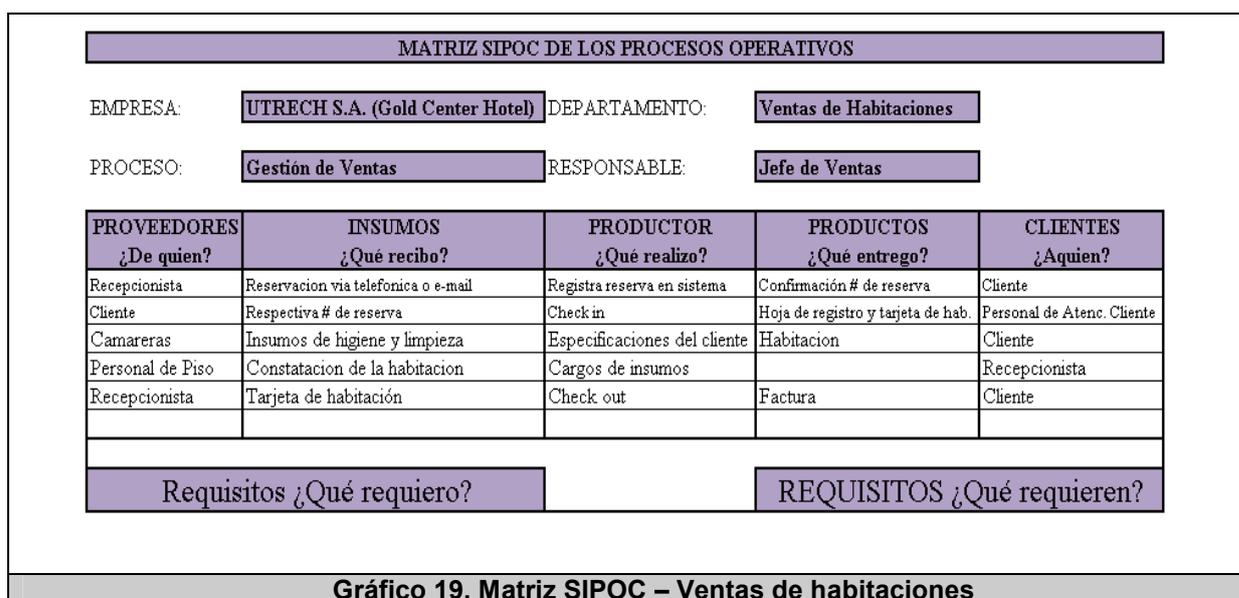


Gráfico 19. Matriz SIPOC – Ventas de habitaciones

Fuente: Información de la empresa
Elaborado por: Las autoras



Gráfico 20. Matriz SIPOC – Atención y servicios al cliente

Fuente: Información de la empresa
Elaborado por: Las autoras

4.8 Determinación de la fichas de indicadores de cada objetivo

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

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

Gráfico 21. Ficha del Indicador Incrementar Rentabilidad

Fuente: Información de la empresa
Elaborado por: Las autoras

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

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

Gráfico 22. Ficha del Indicador Incrementar participación en el mercado

Fuente: Información de la empresa
Elaborado por: Las autoras

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

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR:	Calidad de atención y servicio		
OBJETIVO:	Mejorar la calidad de atención y servicio		
FORMULA DEL CALCULO:	Calidad de atención y servicio = % de Satisfacción de clientes encuestados/Total de clientes encuestados		
RESPONSABLE:	Administrador		
FUENTE DE CAPTURA:	Registro de clientes		
FRENTE DE MEDICION:	Mensual		
NIVEL BASE	40	UNIDAD	%
		META	75
		TENDENCIA	↑
SEMAFORO			
ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL
< 55%	55 %-91%	91% -100%	>100%

Gráfico 23. Ficha del indicador Calidad de atención y servicio

Fuente: Información de la empresa
Elaborado por: Las autoras

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

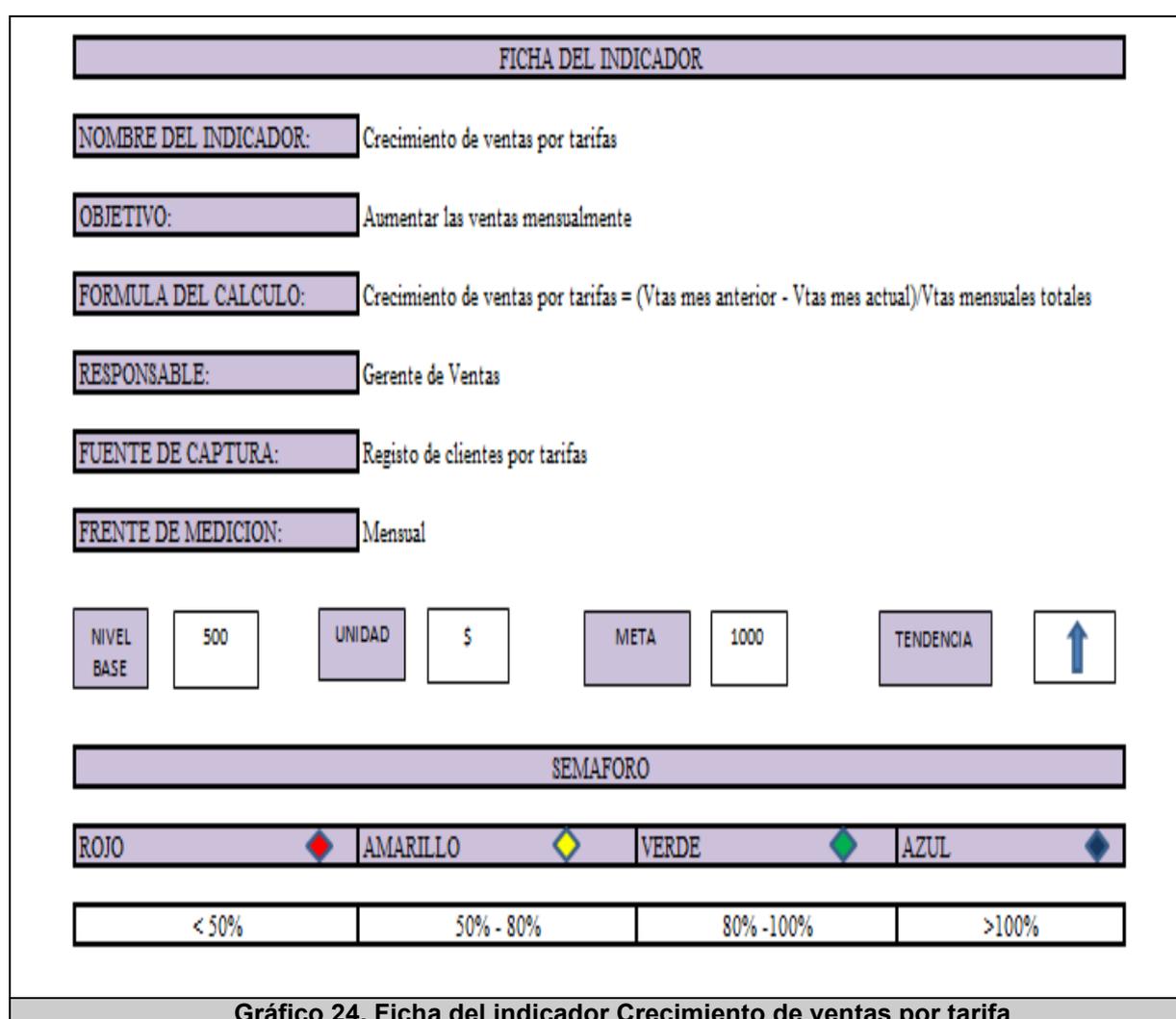


Gráfico 24. Ficha del indicador Crecimiento de ventas por tarifa

Fuente: Información de la empresa
Elaborado por: Las autoras

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

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

Gráfico 25. Ficha del Indicador Soluciones rápidas a problemas

Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: Las autoras

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

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

Gráfico 26. Ficha del Indicador Incrementar Ingresos por servicios

Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: Las autoras

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

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

Gráfico 27. Ficha del Indicador Atraer y retener nuevos clientes

Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: Las autoras

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

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

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

Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: Las autoras

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

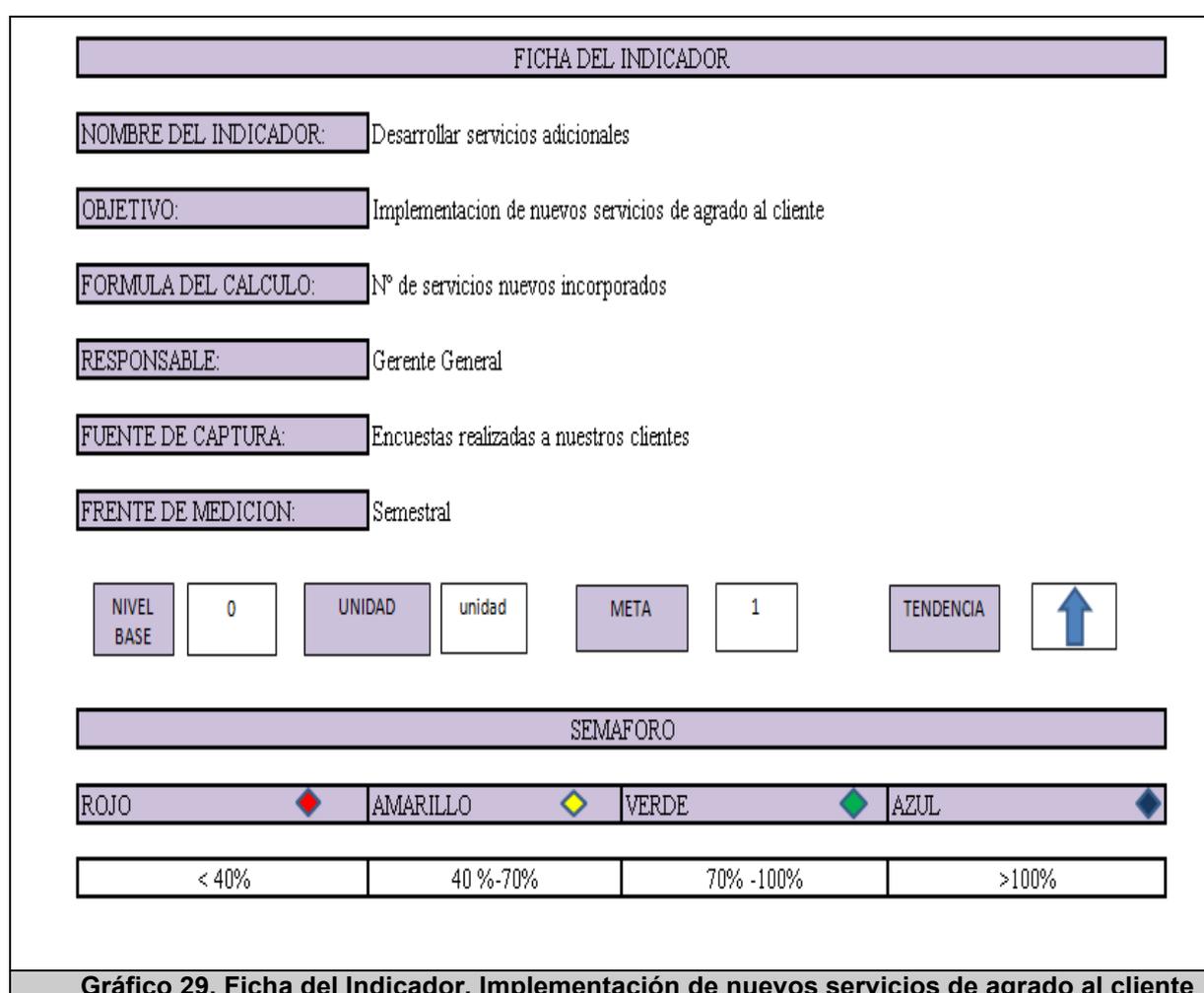


Gráfico 29. Ficha del Indicador. Implementación de nuevos servicios de agrado al cliente

Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: Las autoras

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

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

Gráfico 30. Ficha del Indicador Implementación de equipos tecnológicos
Fuente: Información de la empresa
Elaborado por: Las autoras

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

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

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

Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: Las autoras

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

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

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

Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: Las autoras

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

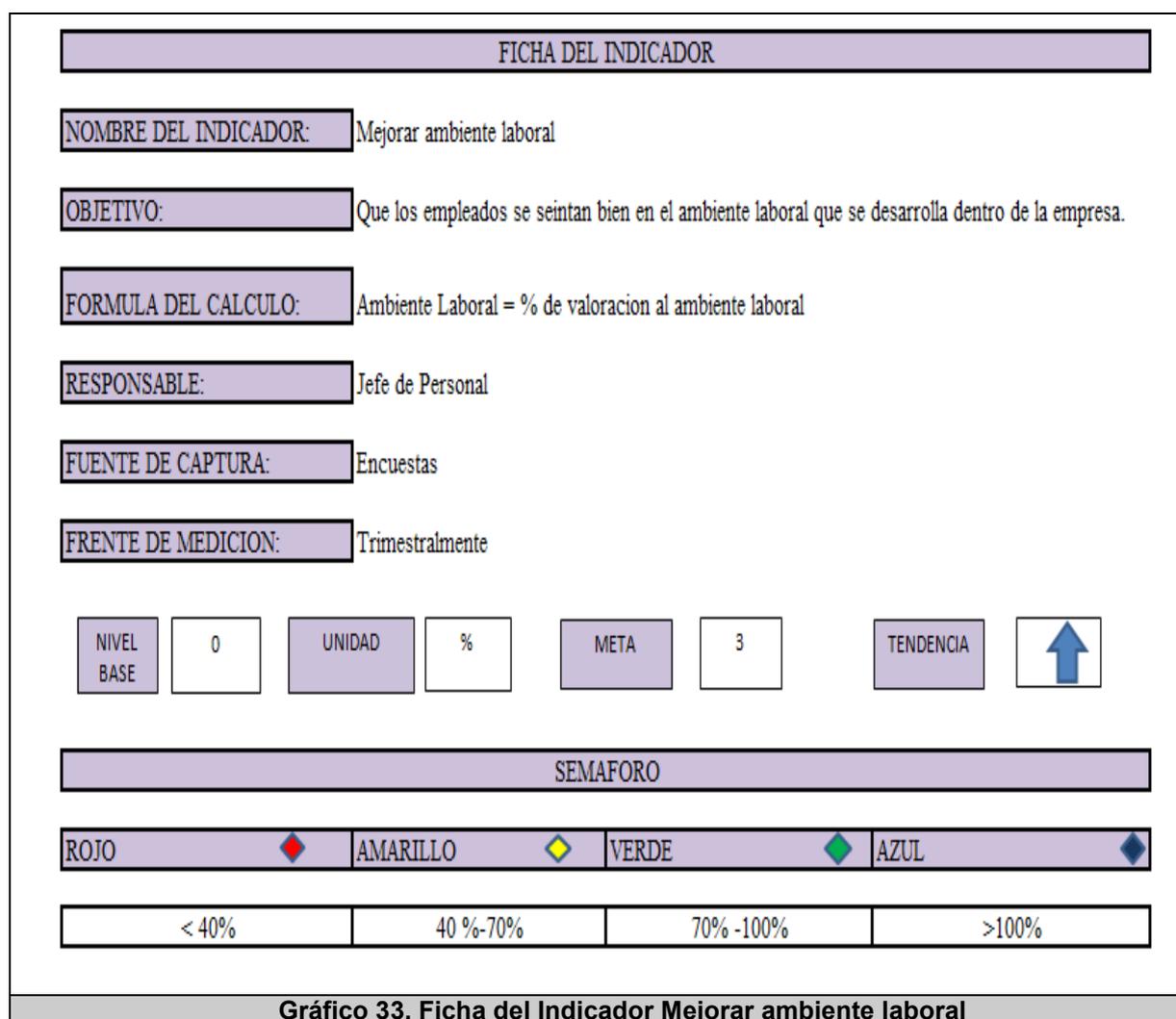


Gráfico 33. Ficha del Indicador Mejorar ambiente laboral

Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: Las autoras

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

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

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

Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: Las autoras

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

4.9 Matriz de Impacto-cobertura de Iniciativas estratégicas

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

Aquí se determinará el impacto de las iniciativas propuestas:

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

Tabla 13. Matriz de Impacto de las Iniciativas Estratégicas

MATRIZ DE IMPACTO DE LAS INICIATIVAS ESTRATEGICAS									
Peso	Impacto Estratégico de la iniciativa	Prioridad	INICIATIVAS ESTRATEGICAS-PROTECTOS						COBERTURA DEL OBJETIVO
			Asesoria administrativa	Implementación de sistemas tecnológicos	Capacitación al personal operativo	Ampliación en las instalaciones	Reingeniería	Reestructuración de activos obsoletos	
9	Fuerte								
6	Mediana								
3	Débil								
0	Sin relación								
FINANZAS	Crecimiento de ventas por tarifa	0,4	9	5	9	9	3	5	40
	Incrementar utilidad	0,3	9	9	9	9	5	5	46
	Incrementar participación en el mercado	0,3	5	0	0	0	5	0	10
CLIENTES	Calidad de atención y servicio	0,3	9	0	9	9	3	5	35
	Soluciones rápidas a problemas	0,2	9	3	9	0	5	3	29
	Brindar una alta gama de productos	0,25	9	0	5	9	3	9	35
	Atraer y retener nuevos clientes	0,25	5	3	9	0	3	3	23
PROCESOS	Impulsar creatividad e innovación	0,35	3	5	5	0	5	3	21
	Adecuado control de calidad de productos y servicios	0,35	5	3	5	0	3	3	19
	Implementación de servicios tecnológicos	0,3	0	3	9	0	5	0	17
CAPITAL INTANGIBLE	Empleados competentes y de gran formación profesional	0,35	5	0	9	0	3	0	17
	Promover e incentivar el trabajo en equipo	0,35	9	9	0	0	5	0	23
	Mejorar ambiente laboral	0,3	9	0	5	0	9	0	23
IMPACTO ESTRATEGICO TOTAL			26,2	12,9	25,15	11,25	17,4	10,7	
RANKEO			1	4	2	6	3	5	

Fuente: Información de la empresa
Elaborado por: Las autoras

4.10 Priorización de iniciativas estratégicas

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

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

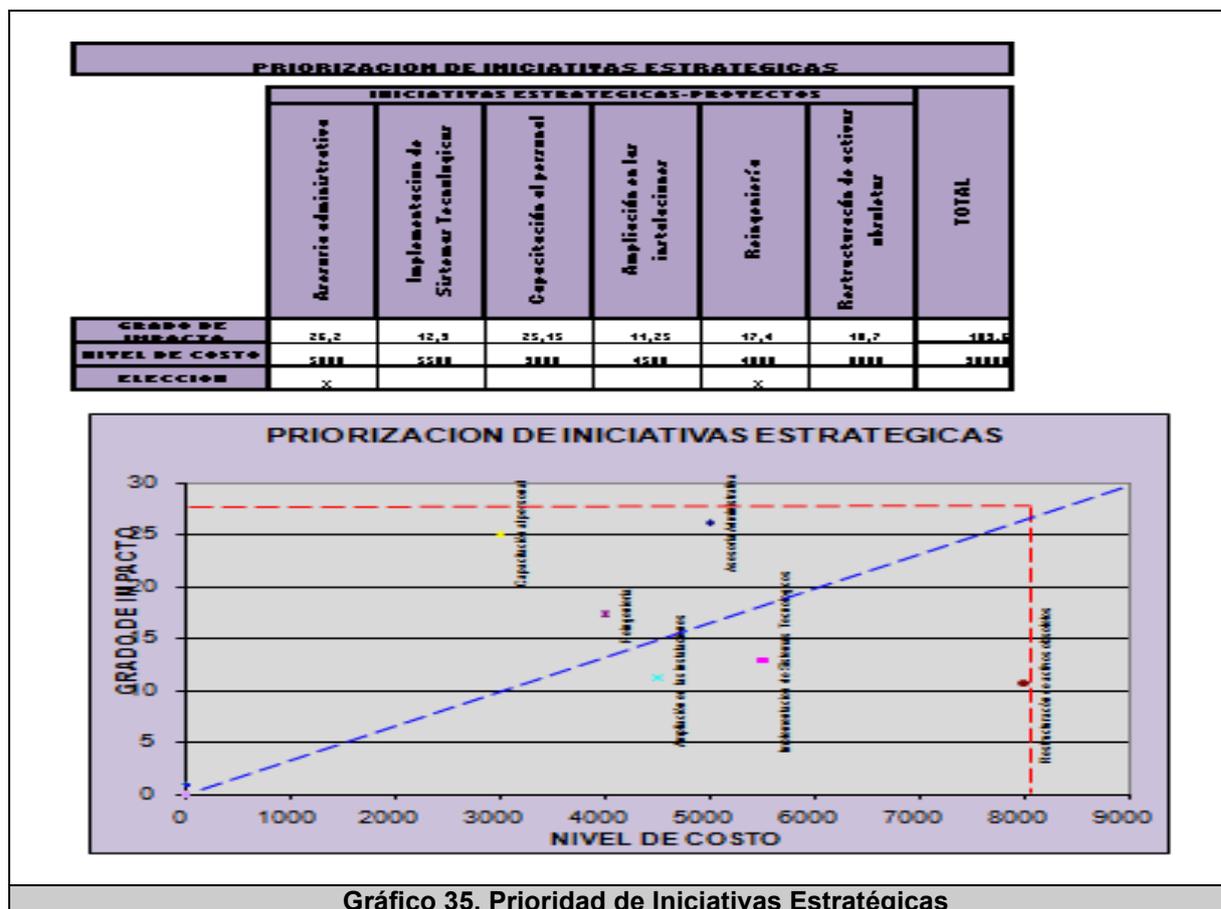


Gráfico 35. Prioridad de Iniciativas Estratégicas

Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: Las autoras

DISEÑO DE LA FICHA DE LA INICIATIVA ESTRATEGICA

INICIATIVA ESTRATEGICA:		Capacitación de Personal											
CODIGO DEL MEDIO:		1											
RESPONSABLE:		Lily Hinojosa											

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

Gráfico 36. Diseño de Iniciativas Estratégicas – Capacitación de personal

Fuente: Información de la empresa
Elaborado por: Las Autoras

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

DISEÑO DE LA FICHA DE LA INICIATIVA ESTRATEGICA

INICIATIVA ESTRATEGICA:												
Asesoría Administrativa												
CODIGO DEL MEDIO:												
2												
RESPONSABLE:												
Lily Hinojosa, Jose Tomalá												

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS												CONTROLES / REVISION / PRODUCTOS ENTREGABLES					
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		HOMRE	USD			
1	Implementar un sistema de Gestión de la Calidad	Jose Tomalá																300	400	Informe
2	Determinar los diferentes documentos o manuales que se requieren en la organización	Lily Hinojosa																40	150	Informe
3	Definir claramente la jerarquía organizacional	Lily Hinojosa																15	100	Informe
4	Definir que personal está implicado en esta iniciativa	Lily Hinojosa																200	100	Informe
5	Determinar que documentos se van a utilizar	Lily Hinojosa																15	100	Informe
6	Revisar y aprobar dichos documentos por personal autorizado y competente	Jose Tomalá																20	150	Informe
7	Implantar el sistema documental y tecnológico	Jose Tomalá																40	200	Informe
8	Distribuir la documentación al personal involucrado	Lily Hinojosa																15	150	Informe
9	Realizar periódicamente auditorías para determinar el alcance de esta iniciativa	Jose Tomalá																250	170	Informe de Procedimientos
10	Implementar las acciones correctivas y eliminar las inconformidades	Jose Tomalá																30	250	Informe de acciones

Gráfico 37. Diseño de Iniciativas Asesoría Administrativa

Fuente: Información de la empresa
Elaborado por: Las Autoras

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

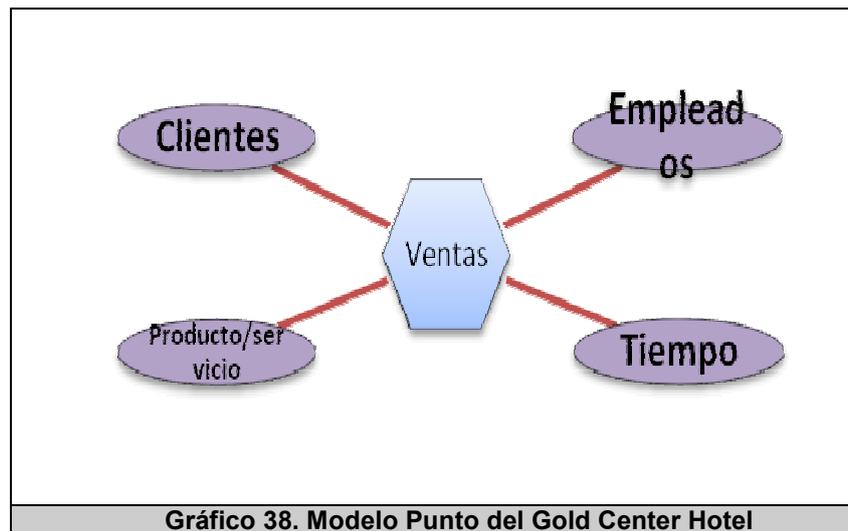
CAPÍTULO V

5 MODELO DE DATOS

5.1 Modelo Punto

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

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



Fuente: Información de la Empresa
Elaborado por: Las Autoras

5.2 Modelo Datamart

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

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

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

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

- **Tabla de Hechos – Producto**

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



Gráfico 39. Tabla de Hechos Producto

Fuente: Información de la Empresa

Elaborado por: Las Autoras

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

- **Tabla de Hechos – Habitación**

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

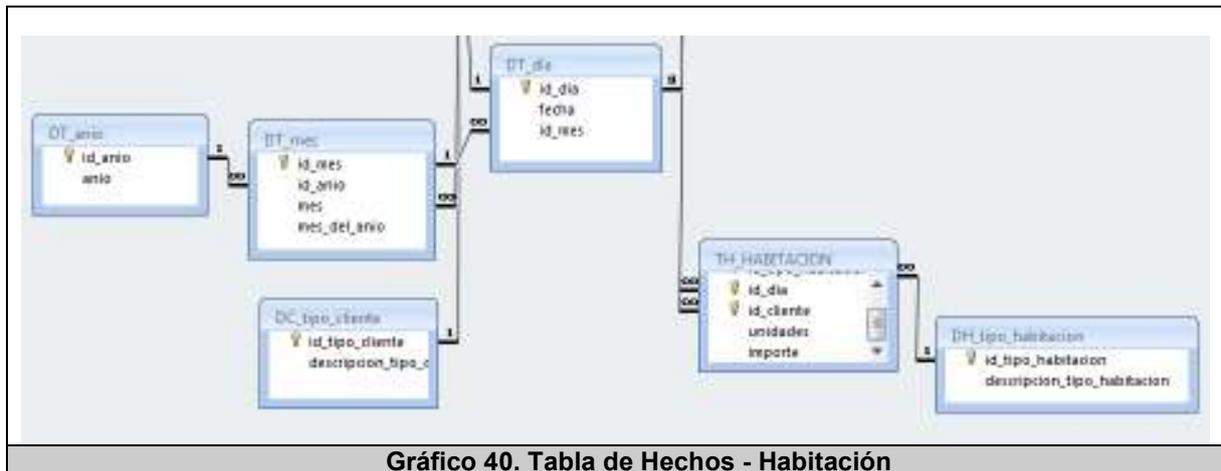


Gráfico 40. Tabla de Hechos - Habitación

Fuente: Información de la Empresa

Elaborado por: Las Autoras

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

- **Tabla de Hechos – Llamadas**

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

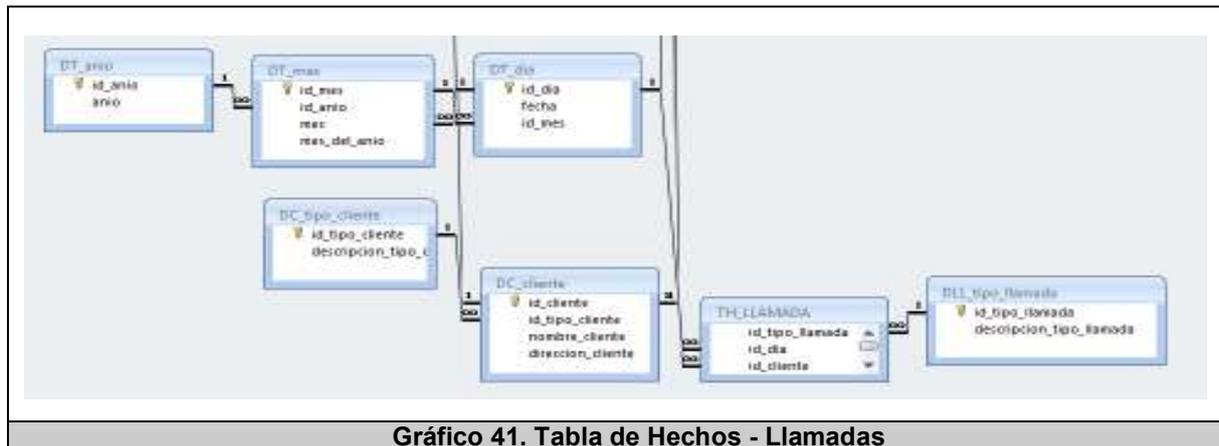


Gráfico 41. Tabla de Hechos - Llamadas

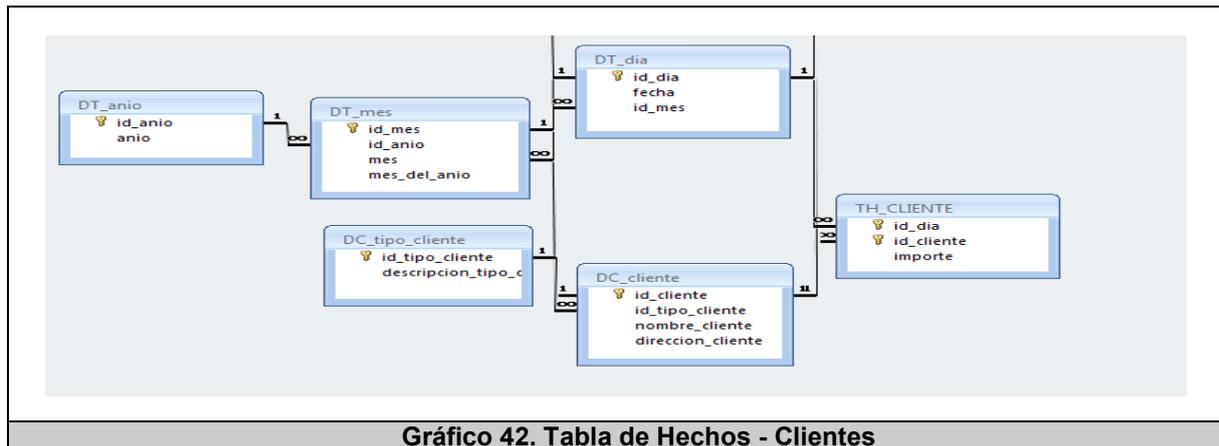
Fuente: Información de la Empresa

Elaborado por: Las Autoras

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

- **Tabla de Hechos – Clientes**

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



Fuente: Información de la Empresa

Elaborado por: Las Autoras

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

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

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

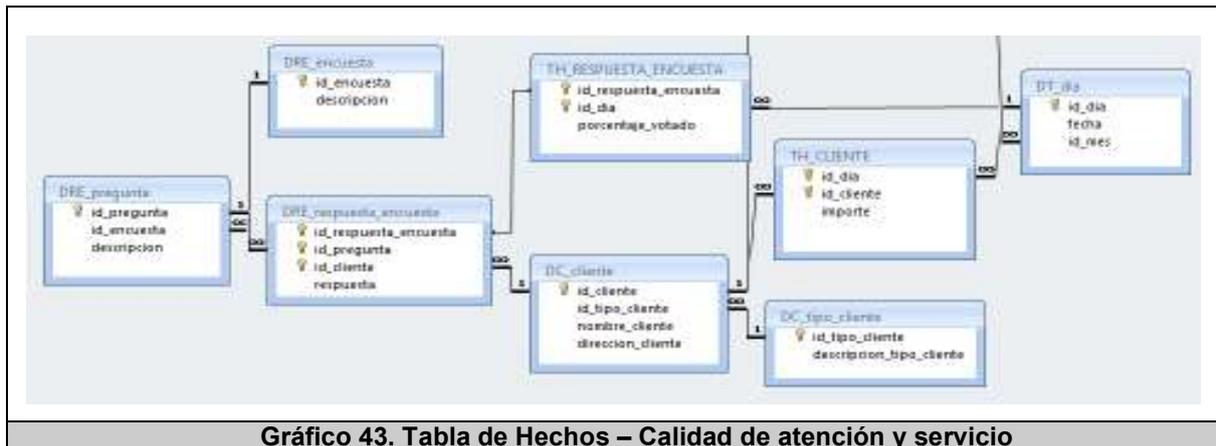


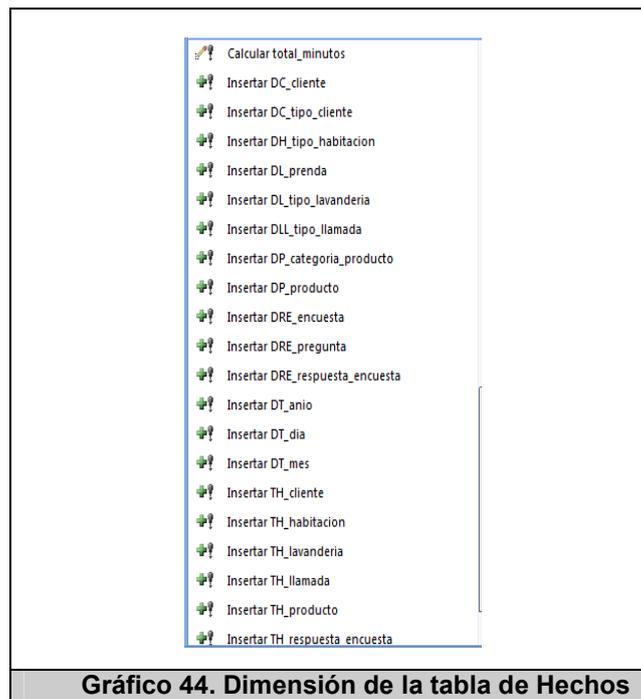
Gráfico 43. Tabla de Hechos – Calidad de atención y servicio

Fuente: Información de la Empresa

Elaborado por: Las Autoras

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

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

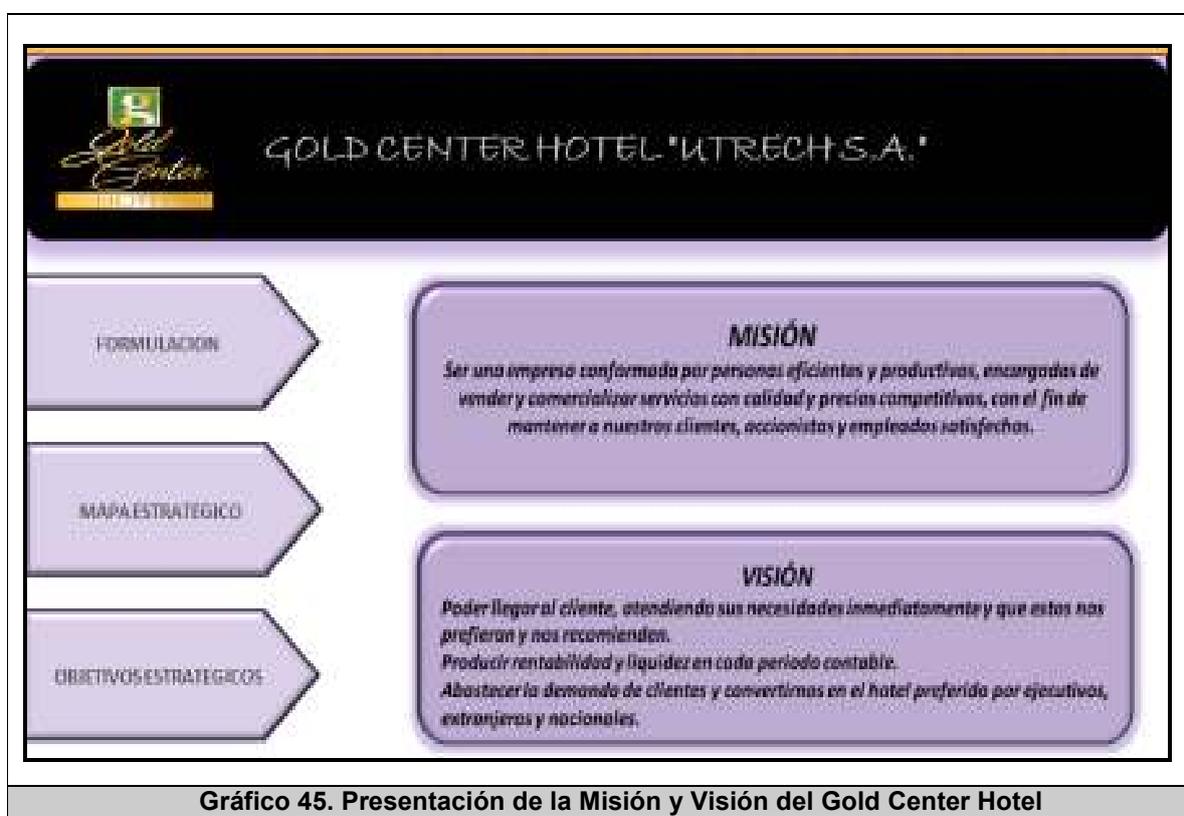


Fuente: Información de la Empresa
Elaborado por: Las Autoras

5.3 Modelo Dashboard

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

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



Fuente: Información de la Empresa
 Elaborado por: Las Autoras

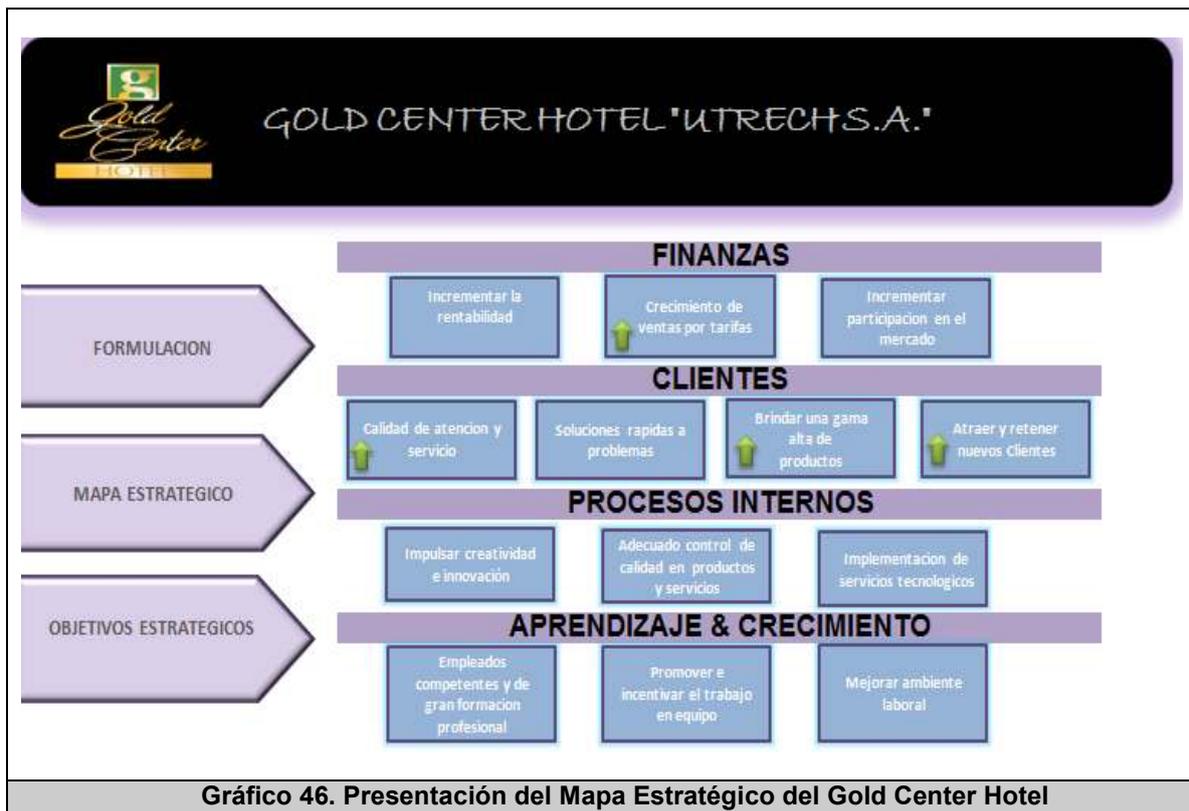


Gráfico 46. Presentación del Mapa Estratégico del Gold Center Hotel

Fuente: Información de la Empresa
Elaborado por: Las Autoras

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



Fuente: Información de la Empresa
Elaborado por: Las Autoras

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

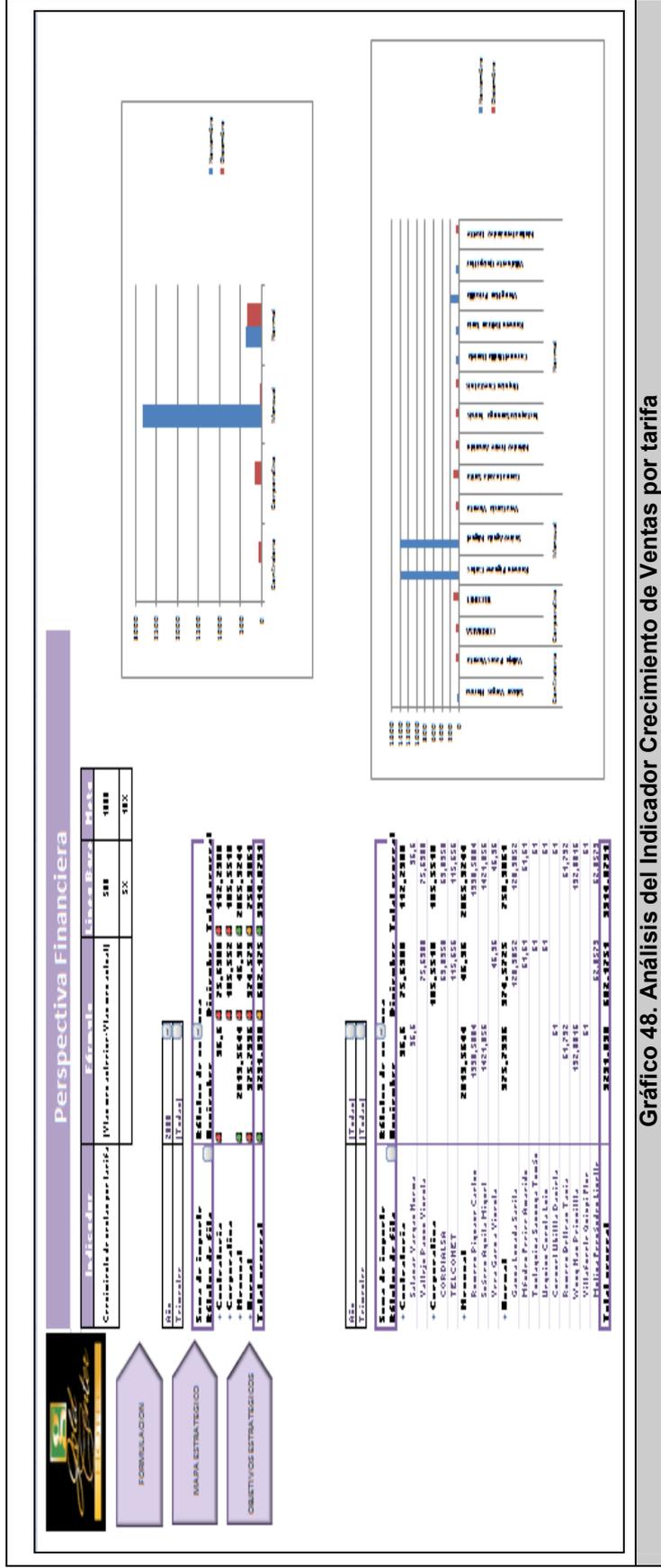
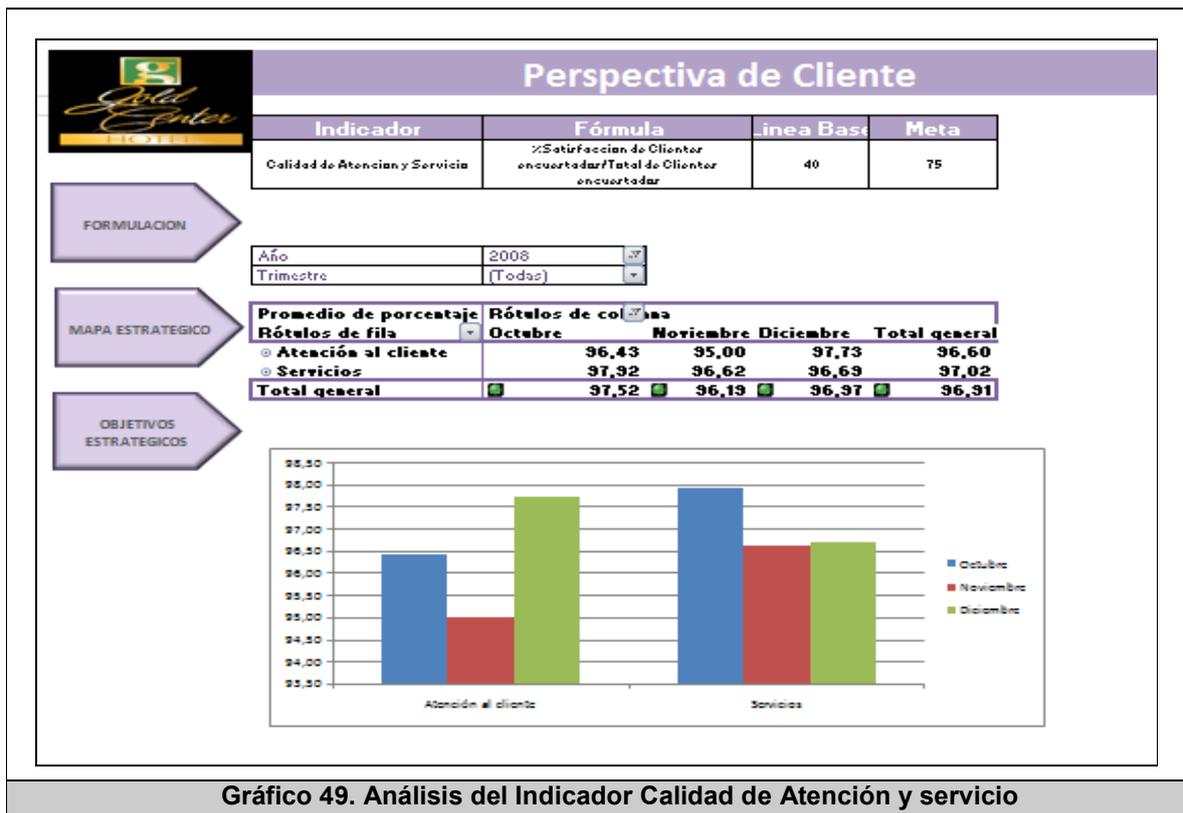


Gráfico 48. Análisis del Indicador Crecimiento de Ventas por tarifa

Fuente: Información de la Empresa
Elaborado por: Las Autoras

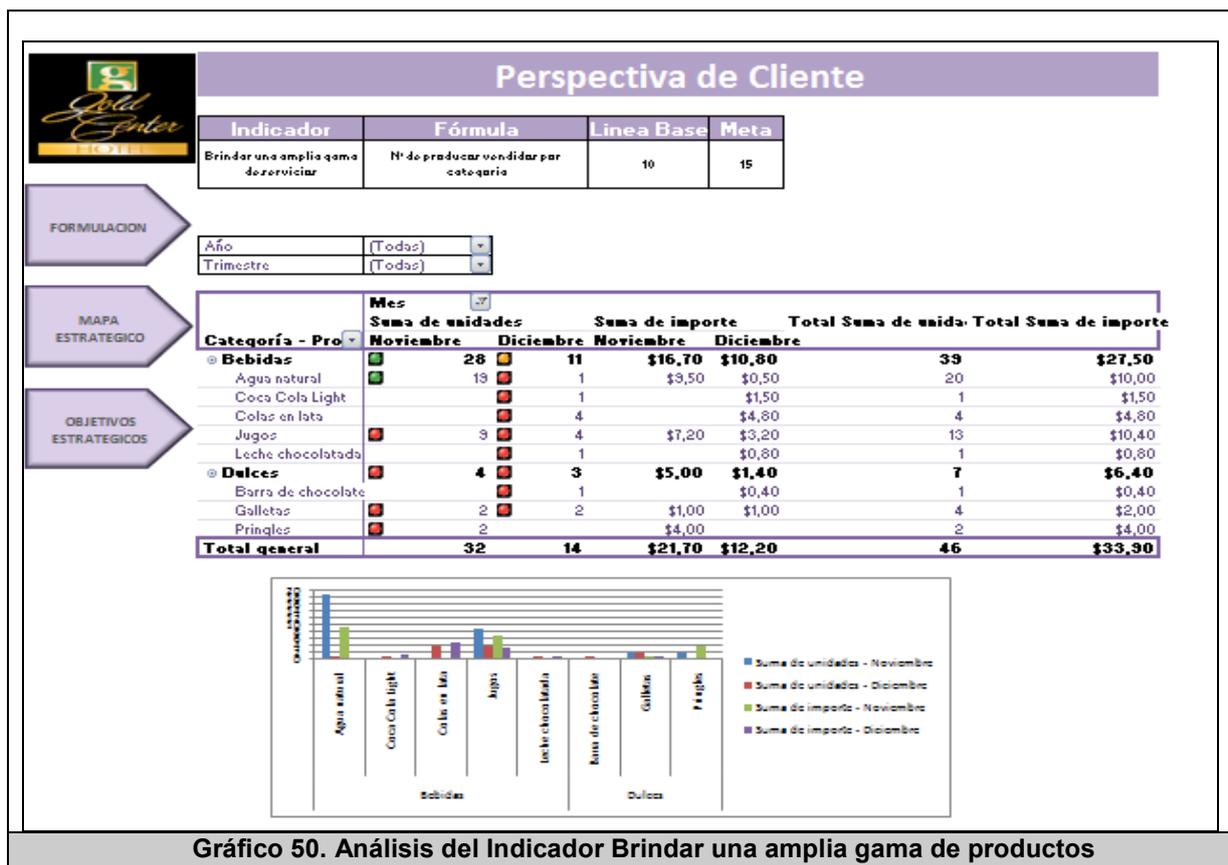
Mediante este Dashboard, podemos observar el comportamiento de las diferentes tarifas que se ofrecen en el hotel, esto beneficia a los grandes directivos para que puedan tomar decisiones apropiadas y poder actuar de la mejor manera. Como podemos observar este software nos presenta la información resumida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

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



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

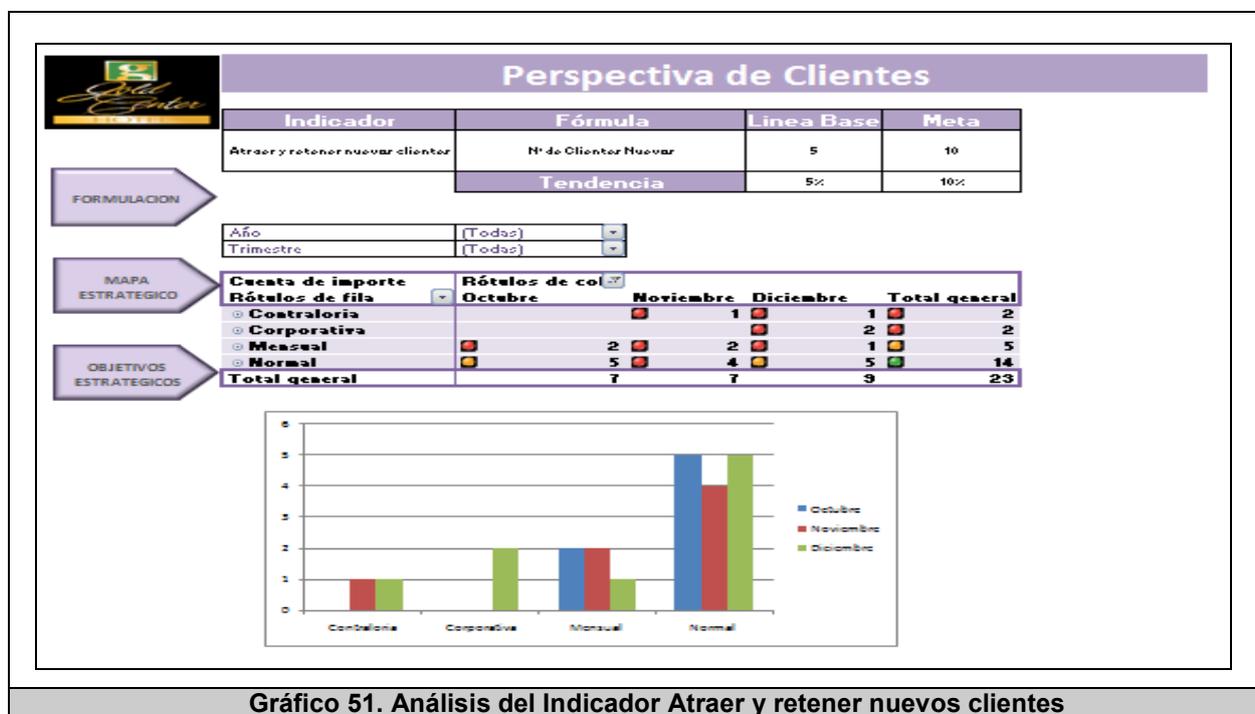
En la figura del indicador “Calidad de Atención y Servicio”, nos basamos en encuestas realizadas a los diferentes clientes, cuyos resultados nos muestran una total satisfacción por parte del clientes para con la atención y el servicio que se les brinda a ellos.



Fuente: Información de la Empresa
Elaborado por: Las Autoras

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

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



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

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

CAPITULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

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

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

6.2 Recomendaciones

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

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

BIBLIOGRAFÍA

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

A N E X O S