

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL



MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE CONTADOR AUDITOR

“CREACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
PARA EL HOTEL SAN MIGUEL, ESPAÑA”

Alumno : Leonardo Contreras Albornoz

Profesor Guía : Sr. Alex Medina Giacomozzi

CHILLÁN – DICIEMBRE 2009

ÍNDICE

1. INTRODUCCION	3
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	3
1.2 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS	3
1.3 METODOLOGIA.....	4
2. CONTROL DE GESTIÓN.	5
2.1 DEFINICIÓN DE CONTROL.....	5
2.2 TIPOS DE CONTROL.....	6
2.3 CONCEPTOS Y COMPONENTES DEL CONTROL DE GESTIÓN.....	7
2.4 COMPONENTES DE UN SISTEMA DE CONTROL.....	7
2.5 NIVELES DE DESARROLLO DE UN SISTEMA DE CONTROL.....	9
2.6 DESARROLLO DE UN SISTEMA FORMALIZADO DE CONTROL.....	9
3. VINCULACIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN CON LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	11
3.1 LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y EL CONTROL.....	11
3.2 EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	12
1) <i>Análisis ambiental.</i>	12
2) <i>Dirección organizativa.</i>	13
3) <i>Formulación de la estrategia.</i>	14
3.3 RELACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL CON LA ESTRATEGIA.....	14
3.4 RELACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL CON LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	15
3.5 PUNTOS RELEVANTES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, COMO BASE PARA EL CONTROL DE GESTIÓN.....	16
4. SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL (SIG).	16
4.1 EL SISTEMA DE INFORMACIÓN.....	16
4.2 DEFINICIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL.....	17
4.3 TIPOS DE INFORMACIÓN GERENCIAL.....	17
4.4 COMPONENTES DEL SISTEMA DE INFORMACION GERENCIAL.....	18
5. LAS TECNOLOGIAS DE INFORMACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA INDUSTRIA HOTELERA	19
6. INDICADORES COMO INSTRUMENTO DE CONTROL.	21
6.1 DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES.....	21
6.2 INDICADORES DE GESTIÓN Y EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.....	21
6.3 DETERMINACIÓN DE INDICADORES.....	22
6.4 RELACIÓN DE LOS INDICADORES CON LA FASE DEL PROCESO PRODUCTIVO DE LOS SERVICIOS.....	24
6.4.1 Indicadores de Ejecución: Es aquel que corresponde al proceso productivo de la empresa.....	24
6.4.2 Medición del Resultado, Proceso y Estructura.....	25
6.4.3 Medición de la Calidad.....	26
7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	26
7.1 CONCEPTOS CENTRALES.....	26
7.2 BENEFICIOS DEL CMI.....	27
7.3 PROBLEMAS QUE TRATA DE RESOLVER EL CUANDRO DE MANDO.	28
7.4 LA NECESIDAD DE LAS EMPRESAS POR DISPONER DE UN CUADRO DE MANDO.....	28
8. MAPAS ESTRETÉGICOS	28
8.1 PRINCIPIOS BÁSICOS DEL MAPA ESTRATEGICO	28
8.2 PERSPECTIVA.....	29

8.3 OBJETIVOS.....	30
8.4 RELACIÓN CAUSA-EFECTO.....	30
APLICACIÓN DEL MODELO.....	31
9. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	31
9.1 ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA.....	31
9.2 PROPÓSITO DEL NEGOCIO.....	32
▪ <i>Visión</i>	32
▪ <i>Misión</i>	32
▪ <i>Mercado objetivo</i>	32
9.3 ANÁLISIS AMBIENTAL.....	33
9.3.1 Ambiente Externo.....	33
9.3.2 La Industria.....	33
▪ <i>Amenaza de nuevos ingresos al sector</i>	33
▪ <i>Amenaza de sustitutos</i>	34
▪ <i>Poder negociador de los clientes o compradores</i>	34
▪ <i>Poder negociador de los proveedores</i>	34
▪ <i>Rivalidad entre los competidores existentes</i>	35
9.3.3 Análisis Situacional.....	35
a) <i>Fortalezas</i>	35
b) <i>Oportunidades</i>	36
c) <i>Debilidades</i>	36
d) <i>Amenazas</i>	36
9.4 ESTRATEGIA DEL HOTEL SAN MIGUEL.....	36
1.- <i>Estrategia de Diferenciación: Enfocada en los servicio al cliente y a la calidad</i>	37
2.- <i>Estrategia de desarrollo de mercado: Enfocada en el mercado ya existente</i>	37
10. DESARROLLO DE CUADRO MANDO INTEGRAL.....	38
10.1 Establecimiento de temas estratégicos.....	38
10.2 Clasificación de los objetivos según las Perspectivas.....	38
<i>Perspectiva financiera:</i>	38
<i>Perspectiva cliente:</i>	39
<i>Perspectiva procesos internos:</i>	39
<i>Perspectiva de capacidades estratégicas:</i>	39
10.3 Relaciones Causa-Efecto.....	40
10.4 Indicadores.....	42
TABLA 1-8: Especificación de indicadores de Gestión Perspectiva Financiera.....	44
TABLA 1-9: Especificación de indicadores de Gestión Perspectiva Cliente.....	47
TABLA 1-10: Especificación de indicadores de Gestión Perspectiva Procesos Internos.....	49
TABLA 1-11: Especificación de indicadores de Gestión Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje.....	50
10.5 Sistema de Información para cálculo Índices de Gestión.....	51
CONCLUSION.....	¡Error! Marcador no definido.
BIBLIOGRAFÍA.....	57
REFERENCIAS DE INTERNET.....	57
ANEXO	
ANÁLISIS DEL TURISMO EN GIJÓN.....	59

1 INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El Hotel San Miguel necesita de una planificación estratégica y de un sistema de gestión especialmente diseñado que mida los resultados obtenidos para seguir con las mismas estrategias o modificarlas si no se están alcanzando los objetivos deseados.

La planificación estratégica y un sistema que permita controlar la gestión se justifica debido a que el sector hotelero es un sector atractivo en constante aumento y la competencia busca tener ventajas competitivas frente a sus rivales. Por esto es esencial que el Hotel San Miguel cuente con una herramienta útil e idónea como es el Diseño del Cuadro de Mando Integral, con el cual podrá convertir la estrategia en acción y resultados.

El desarrollo de esta propuesta permitirá corregir carencias que presenta el Hotel tales como:

- No tiene estrategias claramente definidas a seguir.
- Las metas y objetivos no los puede medir.
- Los empleados no saben bien cual es la misión del hotel y como pueden contribuir para que se cumplan los objetivos.
- La capacitación de los empleados es mínima.
- No se sabe cual es la imagen que proyecta el hotel hacia sus clientes.

1.2 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS

1.2.1 Objetivo General.

- “Crear Cuadro de mando integral para el Hotel San Miguel, España”

1.2.2 Objetivos Específicos.

- Realizar un análisis ambiental para saber en que situación se encuentra el Hotel San Miguel.
- Definir estrategias, objetivos y metas.
- Relacionar la estrategia del hotel con los indicadores más apropiados.
- Generar índices de gestión en distintas áreas claves.
- Diseñar un cuadro de mando integral.

- Utilizar tecnología de Información para el cálculo de índices de gestión.
- Implementar en el hotel un sistema de Cuadro de mando integral.

1.3 METODOLOGIA.

Para la realización del siguiente trabajo se desarrolla la siguiente metodología:

1.- Recopilación de información:

- Fuentes de información primaria: Recoger información directamente relacionada con el objetivo del proyecto en el hotel San Miguel de la ciudad de Gijón.
- Fuentes de información Secundaria: Buscar información que pueda ser útil para el desarrollo del proyecto, en diferentes libros, Internet y empresas relacionadas con información turística de la zona.

2.- Análisis de la situación y obtención de información.

3.- Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales.

4.- Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo.

5.- Señalización de las variables críticas en cada área funcional.

6.- Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control.

7.- Implementación de los índices de gestión.

8.- Establecimiento de un Cuadro de Mando.

9.- Implementación de un sistema informático para los índices de gestión.

2. CONTROL DE GESTIÓN.

2.1 DEFINICIÓN DE CONTROL.

Para el común de las personas, controlar se refiere a la acción de evaluar, revisar, comparar, verificar o medir; es decir, ver qué es lo que está pasando con lo planificado con respecto a algún estándar establecido previamente.

Se sabe que el control corresponde a una de las funciones básicas del administrador (planificación, organización, coordinación, dirección y control), también se sabe que ha sido una de las tareas que más han descuidado las empresas tal como lo comenta Palom y Tort (1991). Sólo ahora se ha tomado más en cuenta, pues las empresas ya no se mueven en un entorno tranquilo y poco complejo, sino que la competitividad y globalización han repercutido principalmente en las empresas.

Muchos autores han profundizado sobre el concepto de control, enmarcándolo en algo más que una función en una actividad directiva como indica López y Gadea (1992). Así, el control corresponde a un componente primordial en la actividad de un administrador. Se ha llegado a que el concepto control esté compuesto por dos partes: (1) medir y comparar respecto a lo planificado y (2) corregir.

Ahora, ya podemos comprender el ámbito que engloba el concepto control. A. Zerilli (1990), entrega una definición más precisa del control, al proponer lo siguiente: “Control es un proceso de carácter permanente, dirigido a la medición y a la valoración de cualquier actividad o prestación sobre la base de criterios y de puntos de referencia fijados, y a la corrección de las posibles desviaciones que se produzcan respecto a tales criterios y puntos de referencia”.

Es importante rescatar los siguientes conceptos que involucra esta definición:

- *Proceso permanente.* El control es un proceso recurrente que la empresa no debe descuidar.
- *Medición sobre la base de criterios y puntos de referencia.* Deben existir estándares por sobre los cuales se deben medir o evaluar las actividades.
- *Corrección sobre las posibles desviaciones.* Toma en cuenta una acción respecto a la evaluación previa; es decir, debe ser reactivo.

Enunciado lo anterior, se tiene que un proceso general de control consta de tres etapas: medición del rendimiento, comparación del rendimiento medido con los estándares predefinidos y toma acciones correctivas para lograr que lo planeado se haga realidad.

La Figura 1-1 muestra el modelo general del proceso de control, tomando en cuenta los elementos básicos del control.

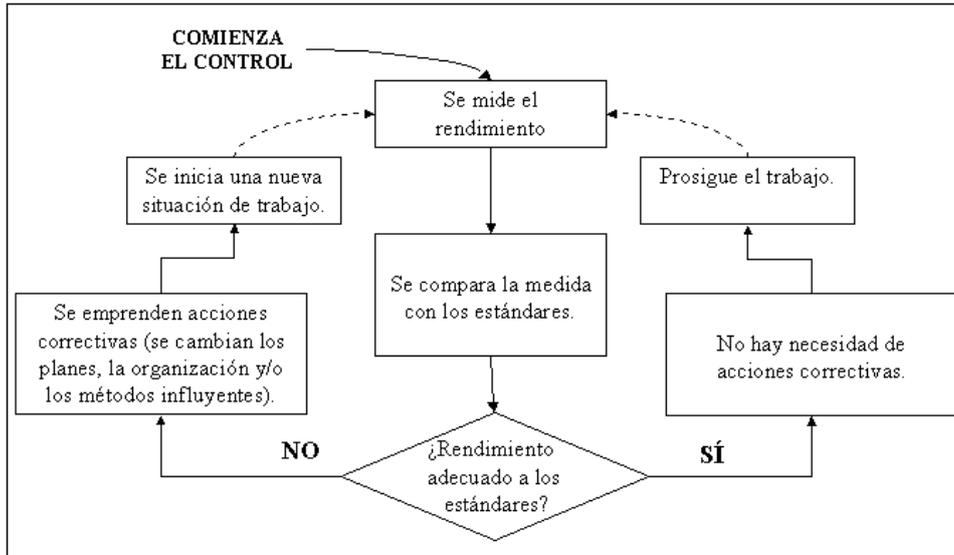


FIGURA 1-1: Modelo general del proceso de control. Tomado de Certo y Peter (1998).

2.2 TIPOS DE CONTROL.

En general, las empresas están preocupadas de establecer formas de control continuo para identificar los resultados, procesos o estructuras existentes; todos ellos orientados a un control de repercusión en el corto plazo (control de gestión). Pero también existe otro tipo de control, el control estratégico, el cual toma en cuenta los efectos de los factores externos respecto de los objetivos y actividades de la empresa. Así, éste último es de largo plazo y tiene incidencia en el rumbo que lleva la empresa.

La Figura 1-2 muestra los distintos tipos de control. El control de ejecución persigue que las actividades se realicen con eficiencia y eficacia, a través de un control en la propia ejecución de la actividad, contrario a lo que corresponde el control de evaluación, el cual toma en cuenta el resultado final obtenido, es decir, al término de la actividad.

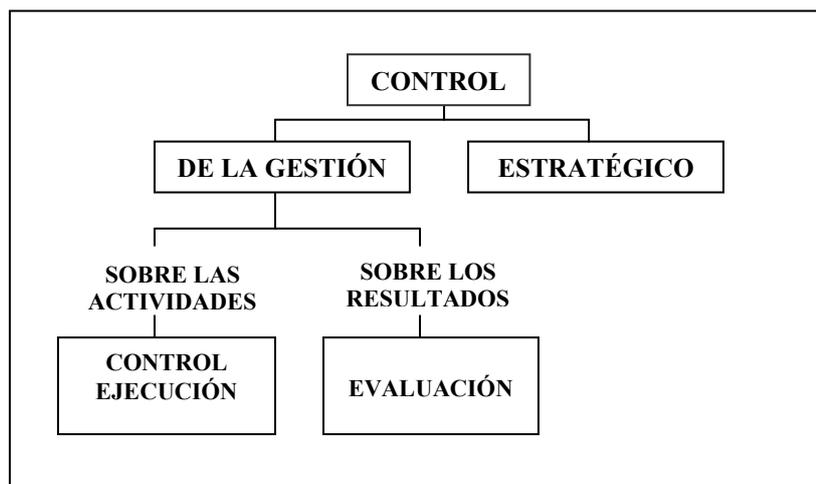


FIGURA 1-2: Tipos de Control. Tomado de López y Gadea (1992).

2.3 CONCEPTOS Y COMPONENTES DEL CONTROL DE GESTIÓN.

Como se enunció anteriormente, el control corresponde al proceso de comparar lo real con lo planeado o por algún estándar, para tomar acciones correctivas a fin de eliminar las desviaciones entre ellas. Gestión, por su parte, corresponde a la acción de gestionar, es decir, ejecutar con cuidado actividades para el logro de un negocio. Ejecutar con cuidado se refiere a ser lo más efectivo sobre las actividades que se desarrollen.

El Control de Gestión, entonces, “consiste en un conjunto de procedimientos y técnicas, cuantitativas (y no cuantitativas), que ayudan a una gestión planificada y ordenada, mejorando así su eficiencia en el logro de los objetivos estratégicos

2.4 COMPONENTES DE UN SISTEMA DE CONTROL.

El control involucra una serie de elementos relacionados entre sí, lo que implica que es un verdadero sistema, más que una mera actividad. El sistema de control está compuesto por cuatro elementos básicos López Jordi y Gadea (1992).

- a) *Fijación de criterios para el control.* Para valorar los resultados y la ejecución de actividades, es necesario la fijación de criterios. Criterio se entiende como una política, un programa, un objetivo o un estándar. Es importante que para la fijación de criterios exista un protocolo común entre la gerencia y los responsables de las actividades. El sistema de control que no lleve explícito los objetivos que se quieren alcanzar con el trabajo de las personas o las unidades de gestión, ni los criterios en que se basará el control, será una actividad potencialmente ineficaz.
- b) *Medida de resultados.* Esto consiste en medir los resultados finales y la ejecución de los procesos. Así, es necesario que se conozca lo que se va a medir y cómo se va a medir; es decir, qué métodos se deben emplear.
- c) *Comparación y valoración de los resultados.* Después de obtenidos los datos entregados por la medición, éstos deben compararse con los estándares debidamente valorados. Este paso es importante para la identificación de desviaciones con lo planeado, para posteriores medidas correctivas.
- d) *La acción correctiva.* Como se vio anteriormente, la corrección es inherente al control, corresponde a una de las partes del control. Así, se debe actuar para corregir las desviaciones existentes entre lo proyectado y lo real, eliminando los errores u otros factores que impiden conseguir los resultados deseados, para que éstos no se vuelvan a dar en el futuro. Pero a veces, no basta con intervenir sobre los métodos de trabajo y la acción correctiva debe influir en los propios objetivos establecidos, llevando a que la acción correctiva constituya en una reprogramación de las actividades.

La Figura 1-3 muestra las relaciones entre los elementos de control

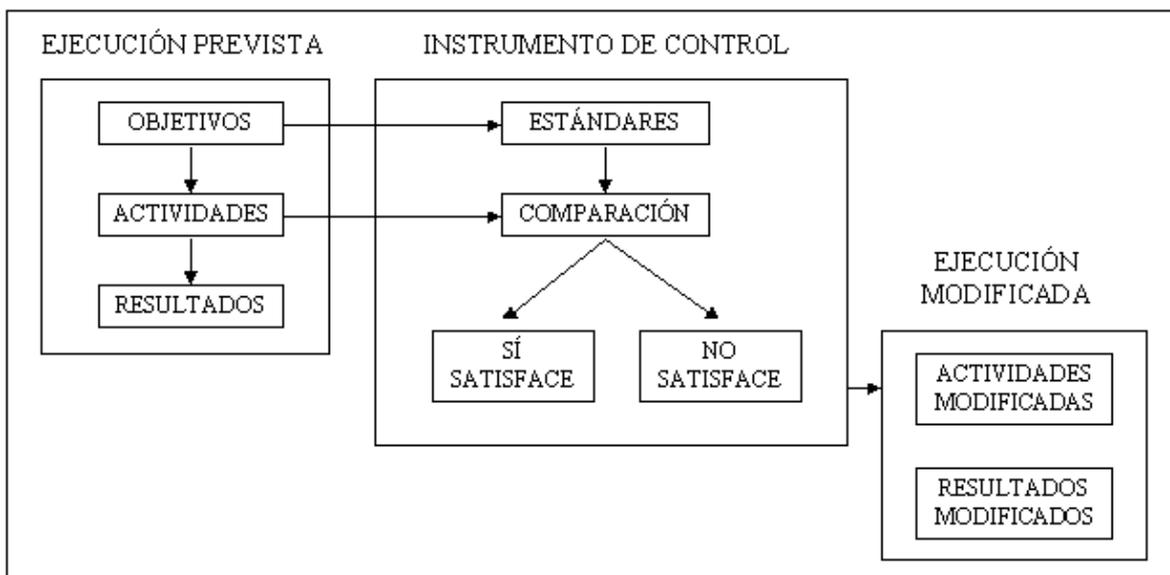


FIGURA 1-3: Relaciones entre los elementos del control. Tomado de López y Gadea (1992).

Un buen sistema de control corresponde a aquél que no se percibe cuando se ejecuta y aprovecha los recursos existentes, sin recurrir a nuevos recursos para llevarlo a cabo.

La tabla 1-1 muestra los requisitos necesarios para un buen funcionamiento del sistema de control.

Oportuno	Que esté en el momento adecuado.
Sencillo	Fácil de interpretar.
Simple	Fácil de ejecutar.
Económico	Fácil de obtener.
Sensible	Mide todo lo importante.
Específico	Sólo mide lo importante.
Flexible	Adaptable a las modificaciones del entorno.
Inequívoco	Sólo permite una interpretación.
Útil	Permite tomar decisiones.
Aceptado	Consensuado y asumido por todos.
Adecuado	Que esté de acuerdo con la cultura y el lenguaje organizativo.
Esencial	Mide los aspectos claves.

TABLA 1-1: Requisitos para un sistema de control. Tomado de López y Gadea (1992).

2.5 NIVELES DE DESARROLLO DE UN SISTEMA DE CONTROL.

Un sistema de control puede implementarse en cada una de las etapas productivas de una empresa, en mayor o menor grado, según la industria que se desea examinar. Por esto, el sistema de control puede desarrollarse en tres niveles diferentes en una organización.



FIGURA 1-4: Posibles niveles de control. Tomado de López y Gadea (1992).

- a) *Control de resultados.* Aquí el foco se centra en los resultados obtenidos por las actividades desarrolladas.
- b) *Control de proceso o de la ejecución.* En este caso, el interés se concentra en detectar y corregir aquellas desviaciones que sucedan en el momento en que se realiza la actividad o proceso.
- c) *Control de estructura.* Aquí incide en la variación de una buena actuación. Se entiende como estructura al “conjunto de recursos humanos, físicos y económicos, tanto en sus aspectos de gestión como de organización, que intervienen en la realización de los procesos...”.

2.6 DESARROLLO DE UN SISTEMA FORMALIZADO DE CONTROL.

La descentralización es crucial para la delegación y distribución de las decisiones y responsabilidades en las empresas. Esto supone dividir la organización en unidades organizativas o centros de responsabilidad, donde se le asignan responsabilidades a las personas encargadas de cada unidad. Lo bueno de la descentralización es el hecho de delegar las actividades y dejar a la dirección concentrarse principalmente en el área estratégica.

Un centro de responsabilidad corresponde a una unidad organizativa, en donde existe un responsable a quien se le ha asignado funciones y determinado un nivel de decisión dentro de la empresa Joan Amat (1998).

La Figura 1-5 presenta la estructura de un sistema de control. Para diseñar la estructura de control de una unidad, es necesario ampliarse a la organización y su entorno. Aquí es donde se identifican los factores clave para la organización, los objetivos de cada unidad y su estructura. Con ello, ya se ha identificado la unidad y su fin dentro de la organización.

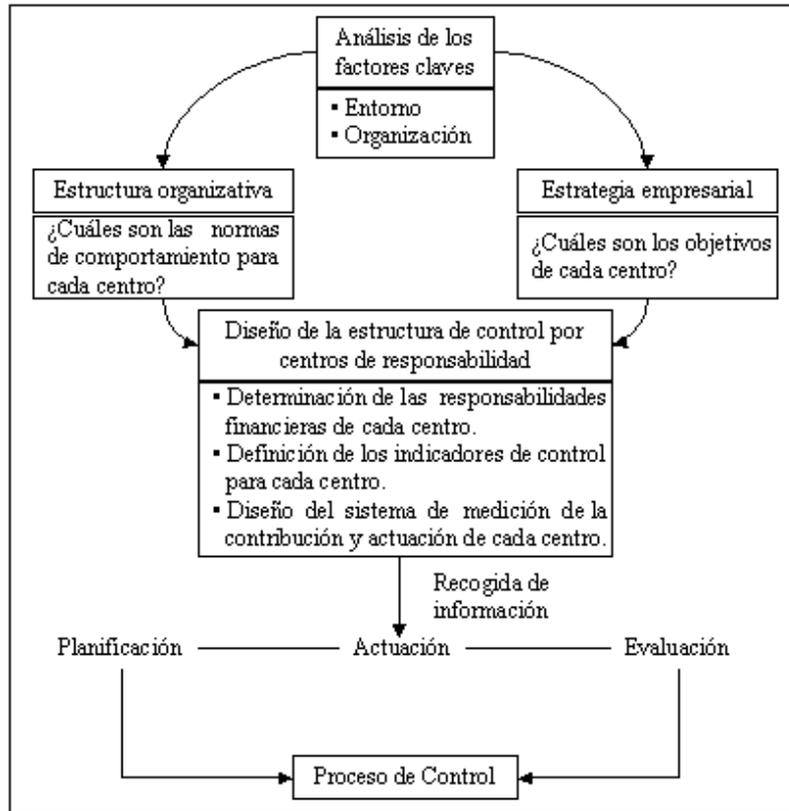


FIGURA 1-5: Elementos de la estructura de control. Tomado de Amat Joan (1998).

A partir de lo anterior, se diseña la estructura de control para el centro de responsabilidad (la unidad). Se definen las responsabilidades para este centro y sus respectivos indicadores de control; lo anterior, enmarcado en un sistema de información que permita la medición del centro y sus actuaciones.

Amat Joan (1998) define que cuando el control se realiza en términos del resultado financiero, se observa la existencia de cinco tipos de centros de responsabilidad:

- a) *Centro de costos operativos.* Cuando un centro de responsabilidad tiene poder de decisión para influir en los costos (controla sólo la cantidad y/o el costo de los recursos utilizados) y, además, los costos están relacionados con las operaciones que lleva a cabo la empresa.
- b) *Centro de costos discrecionales.* Cuando el centro de responsabilidad tiene poder para controlar sólo la cantidad y/o el costo de los recursos consumidos, y estos costos no están relacionados con la actividad de la empresa.
- c) *Centro de ingresos.* Cuando un centro de responsabilidad tiene poder de decisión para influir en el volumen de ventas de la empresa.
- d) *Centro de beneficios.* En el caso que un centro de responsabilidad tiene poder de decisión para afectar las ventas y gastos de la empresa.

- e) *Centro de inversión*. Cuando un centro de responsabilidad tiene poder de decisión para incidir en la rentabilidad de la empresa.

Para cada uno de estos centros de responsabilidad, el sistema de medición puede ser histórico (esto puede ser por contabilidad financiera o analítica) como presupuestada. Así, el control de cada centro debe basarse en su responsabilidad financiera (el sistema de información puede contener indicadores tanto financieros como no financieros).

3 VINCULACIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN CON LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

3.1 LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y EL CONTROL.

La alta complejidad organizativa de las empresas, el grado de especialización del personal, el entorno dinámico en el que actúan las empresas y la globalización de la economía han repercutido en la creciente necesidad de contar con sistemas de gestión más formalizados, que faciliten la dirección y coordinación de los distintos centros de responsabilidad y sus actividades Amat Joan (1998).

Cualquier organización está ligada con factores internos y externos a ella, teniendo como roles principales lograr sus fines y objetivos como ente en una sociedad. Lo anterior implica tener objetivos para con sus clientes, accionistas, empleados, etc. Para poder alcanzar sus fines, la empresa debe satisfacer las expectativas del entorno al cual pertenece, como satisfacer las necesidades de los clientes, cumplimiento de normativa legal, conservación del medio ambiente, etc. Al mismo tiempo, para alcanzar estos fines, la empresa fija políticas, normas y realiza una serie de actividades (investigación y desarrollo, marketing, compras, producción, ventas, almacenamiento y producción) que tienen como propósito lograr la venta de su producto o servicio al mercado.

Para que la empresa logre sobrevivir a través del tiempo, debe procurar que las actividades se hagan de la mejor forma y, además, que los costos de los recursos utilizados no excedan a los ingresos que surjan de su transformación y comercialización. Por este motivo, es de suma importancia la existencia de mecanismos de control que faciliten que las actividades de la empresa correspondan con los objetivos de ésta y su entorno.

La empresa debe adaptarse al entorno, que influye en los resultados que obtenga; lo que implica predecir estos cambios. Los factores del entorno corresponden al macroentorno (tecnológico, sociocultural, político-legal, económico y ecológico) y los que pertenecen al sector industrial en el que actúa la empresa; es decir, proveedores, clientes, productos sustitutos, competencia y nuevos entrantes al sector. En cada sector industrial y empresa existen aspectos que son importantes y de los cuales depende la posición competitiva de la empresa. Estos corresponden a los factores clave del éxito o resultados clave. Cada empresa percibe y es influida de diferente manera por estos factores, los cuales se consideran clave según su entorno y sus características organizativas (cultura, estrategia y recursos disponibles).

Las empresas utilizan distintas formas que permiten la adaptación al entorno y la organización interna. Existen mecanismos formales, como la planificación estratégica y el diseño de estructura organizativa, y mecanismos no formales, como es el caso de la supervisión directa.

Desde el punto de vista racional, el proceso de dirección comienza con la formulación de la estrategia. Por otra parte, la estructura organizacional se forma a partir de aquella que permita coordinar y realizar mejor sus actividades para llevar a cabo la estrategia y alcanzar sus objetivos (definiendo funciones, responsabilidad y poder de decisión, normas de cumplimiento y procedimientos, y los recursos disponibles). Además, el cumplimiento de los objetivos globales de la empresa se fragmentan en objetivos específicos para cada centro de responsabilidad. Así, es necesaria la existencia de un sistema de medición y evaluación de lo realizado y obtenido por cada centro, en función de los objetivos, responsabilidades y recursos asignados.

3.2 EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

Todas las personas en el transcurso de su vida han tenido que tomar decisiones tanto de corto como de largo plazo. Este proceso, en general, se conoce como planeación estratégica. A partir de ésta, las empresas pueden mejorar su desempeño actual y futuro.

La dirección estratégica se define como “Un proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve” Certo Samuel y Peter (1998). Así, tenemos que la dirección estratégica, como lo muestra la Figura 1-6, constituye un proceso. Como vemos, la dirección estratégica se inicia a partir de la formulación de la estrategia, es decir, mediante el plan estratégico. Este plan estratégico debe comenzar idealmente con un análisis ambiental, pues permite situar la posición en la que se encuentra la empresa.



*FIGURA 1-6: Etapas principales del proceso de dirección estratégica.
Tomado de Certo y Peter (1998).*

El proceso de planeación estratégica corresponde a los tres primeros pasos de la dirección estratégica. Así, este proceso involucra las siguientes etapas:

1) *Análisis ambiental.*

El análisis FODA, según las conclusiones de Thompson y Strickland (1994), permite identificar los puntos fuertes y débiles de una empresa (fortalezas y debilidades),

además de las oportunidades y amenazas del entorno. Este análisis constituye un componente esencial para la creación de la estrategia.

Certo y Peter proponen un esquema para analizar el ambiente; estructurándolo en tres niveles: ambiente general, ambiente operativo y ambiente interno.

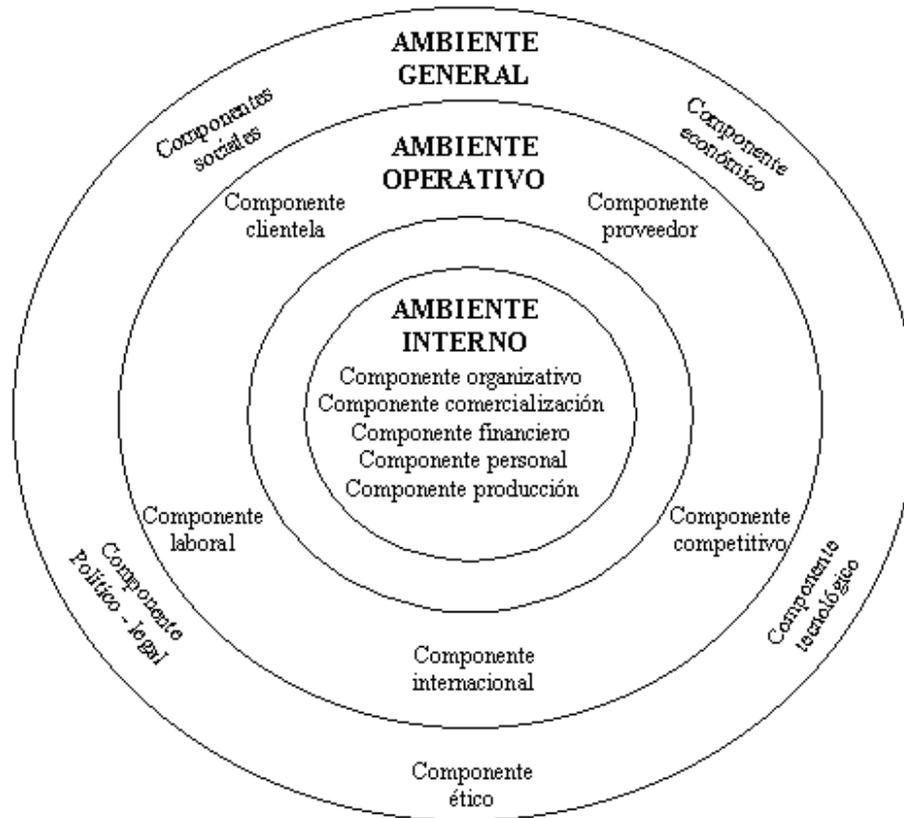


FIGURA 1-7: Los niveles de ambiente de la organización y sus componentes.
Tomado de Certo y Peter (1998).

2) Dirección organizativa.

Dos son los pasos claves para definir y mantener una dirección en la empresa: establecer una visión y convertirla en una misión que defina la razón de ser de la empresa. Certo Samuel y Peter (1998).

La visión “Resume los valores y aspiraciones de la misma (organización) en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad”. La Visión es la declaración que determina donde queremos llegar en el futuro. Responde a la pregunta ¿Qué queremos ser?

Con respecto a la definición del negocio, debe realizarse a partir de tres dimensiones: (1) qué es lo que está satisfaciendo, (2) a quién se satisface y (3) cómo se está satisfaciendo Thompson y Strickland (1994).

La misión, por su parte, debe responder a la pregunta ¿cuál es la razón de ser del negocio? Indica que la declaración de una misión se centra por lo general en los valores

de la compañía, productos o servicios, mercados, tecnología, filosofía, objetivos de la compañía, concepto que la compañía tiene de sí misma y la imagen pública, Certo Samuel y Peter (1998).

La misión difiere de la visión en que abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva. Mientras que la declaración de la visión es amplia, la misión debe ser más específica y centrada en los medios en los cuales la empresa competirá.

3) *Formulación de la estrategia.*

El árbol de estrategias que se realiza, para la formulación de ésta, es a partir de tres niveles de estrategias: corporativas (para la organización como un todo), Competitivas (para cada una de las unidades de negocio de la compañía) y funcionales (para las funciones y actividades que permiten agregar valor).

- *Estrategias competitivas:* Martínez y Milla (2005) señala que Porter (1987) presenta tres estrategias genéricas (liderazgo en costes, diferenciación y especialización) que una empresa puede utilizar para hacer frente a las cinco fuerzas y conseguir una ventaja competitiva. La “estrategia de liderazgo en coste” está basada en la creación de una posición de bajo coste en relación con las empresas competidoras. Con esta estrategia, una empresa debe manejar las relaciones a lo largo de la cadena de valor y debe también estar dispuesta a reducir costes en todas las partes de las mismas. Por otro lado la “diferenciación” requiere que la empresa (o UEN) cree productos y/o Servicios únicos y que estén valorados como tales, el éxito reside en los atributos que no son el precio y por lo que el cliente estará dispuesto a pagar un sobreprecio. La “especialización” debe concentrar sus esfuerzos en gamas de productos, grupos de compradores o mercados geográficos objetivos más limitados.
- *Estrategia a nivel funcional:* El análisis de la Cadena del Valor, Michael Porter (1989) permite al directorio determinar el grado en que cada actividad de valor al producto apoya a la estrategia y mantenimiento de la ventaja competitiva. Estas estrategias se definen a partir de la estrategia del negocio. Las estrategias funcionales constituyen el conjunto de procesos claves que posee el negocio. Así se desarrollan estrategias en el ámbito tecnológico, operativo, financiero, comercialización, de personal, información, etc. Certo Samuel y Peter (1998).
- *Estrategia a nivel corporativo:* dice que esta tiene por objetivo crear las sinergias entre los negocios, reuniendo una cartera de negocios que pueden ampliarse mediante un conjunto diversificado de industrias como Certo Samuel y Peter (1998).

3.3 RELACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL CON LA ESTRATEGIA.

El sistema de control debe estar estrechamente relacionado con el proceso estratégico, por dos motivos primordiales, Amat Joan (1998).

- a) *La adaptación del sistema de información a las necesidades de información*

estratégica: Los sistemas de control deben permitir evaluar la estrategia y la forma de implantación. Esto implica determinar la validez de la estrategia y augura un aprendizaje, pues hace explícita la estrategia. En concreto, los sistemas de control deben diagnosticar posibles problemas estratégicos y facilitar el análisis y selección de otras decisiones.

La Tabla 1-2 sugiere los componentes de un sistema de control ideal que contribuya al proceso estratégico, basándose en los problemas que presentan en la práctica los sistemas de información.

b) *La vinculación del proceso de control presupuestario (corto plazo) con la estrategia (largo plazo)*: La planificación financiera anual debe estar relacionada con la estrategia a largo plazo de la empresa. Lo anterior posibilita una integración entre ellas y permite orientar a los centros de responsabilidad con criterios de corto y largo plazo.

Problemas de la información contable tradicional que es utilizada en el proceso estratégico	Sistema de control que posibilita que la información contable contribuya al proceso estratégico
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientado al corto plazo. ▪ Se limita a suministrar información financiera. ▪ Se centra sólo en la situación interna de la empresa. ▪ Son, en la mayoría de los casos, procedimientos burocráticos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientado al largo plazo. ▪ Presenta información financiera y no financiera tanto cuantitativa como cualitativa. ▪ Presenta información interna y externa. ▪ Reduce la burocracia y formalización, y estimula la flexibilidad. ▪ Debe realizarse en función del tipo de estrategia genérica que se orienta la empresa.

TABLA 1-2: Componentes de un sistema de control que contribuya con la estrategia. Tomado de Amat Joan (1998).

3.4 RELACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL CON LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

El grado de formalización, centralización y el tipo de estructura organizativa determinan las características del sistema de control, Amat Joan (1998).

a) *La vinculación del sistema de control con el grado de formalización de la estructura organizativa*: La formalización se define según Stephen Robbins (1987), como el grado de estandarización que poseen los puestos de una organización. El grado de formalización de la estructura influirá directamente las características que deba poseer el sistema de control. Mientras exista mayor incertidumbre o sea más compleja la actividad que desarrolle la empresa, mayor

será la discreción y más difícil la formalización mediante procedimientos. Esto expresa la distinción entre los sistemas de control que usan las empresas.

- b) *La vinculación del sistema de control con el grado de centralización de la estructura organizativa:* Se llama centralización cuando los ejecutivos de alta gerencia toman todas las decisiones; en caso contrario, cuando las decisiones recaen sobre los gerentes más cercanos a la situación, se llama descentralización como lo señala Stephen Robbins (1987). Así, a medida que sea más descentralizada la estructura, será más necesario de disponer de un sistema de control formalizado.
- c) *La vinculación del sistema de control con el tipo de estructura organizativa:* El tipo de estructura de una empresa, en general, puede ser funcional (se agrupan las especialidades ocupacionales semejantes), divisional (por sectores o productos) o matricial (combina la estructura funcional con la divisional). El tipo de estructura condiciona la forma en que se debe realizar el control.
- d) *La adaptación del sistema de información a las necesidades de información que se requiere para la evaluación de la actuación de los distintos responsables:* Cada centro de responsabilidad puede requerir de información distinta, lo que implica distintos tipos de información.

3.5 PUNTOS RELEVANTES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, COMO BASE PARA EL CONTROL DE GESTIÓN.

La identificación de los factores clave del sector y de la empresa son cruciales para determinar los factores que debe tomar en cuenta el proceso de control. También, la identificación del tipo de responsabilidades de una unidad (centro de responsabilidad), el ambiente en el que actúa la empresa, además de la estrategia competitiva y estructura, son conceptos importantes para tomar en cuenta al diseñar un sistema de control.

4. SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL (SIG).

4.1 EL SISTEMA DE INFORMACIÓN.

Un sistema de información almacena, organiza y recupera datos necesarios que se integran y analizan para producir información. La Figura 1-8 muestra los componentes generales que posee un sistema de información.

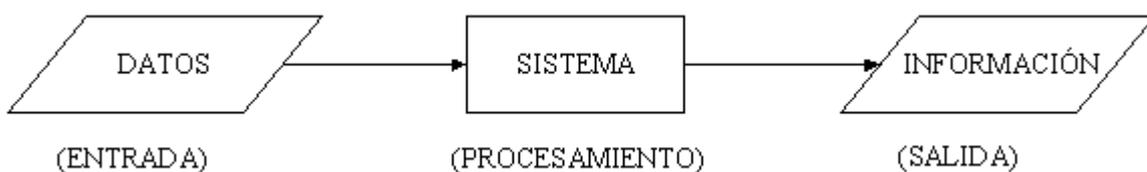


FIGURA 1-8: Componentes de un sistema de información. Tomado de Thierauf Robert (1994).

Se entiende por dato un conjunto de hechos no estructurados, que forman las entradas requeridas para un sistema de información. A su vez, un sistema de información se define como un conjunto ordenado de métodos, procedimientos y recursos, diseñado para facilitar el logro de objetivos como lo indica Thierauf Robert (1994). La información, por su parte, se define como un conjunto de datos, previamente seleccionados y ordenados por un usuario, quien les atribuye sentido y significado.

4.2 DEFINICIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL.

Al utilizar la definición básica de sistema de información, del apartado anterior, para definir lo que corresponde a un SIG, se tiene que éste almacena, organiza y recupera los datos requeridos para producir información significativa para la gerencia (principalmente) y el personal operativo, Thierauf Robert (1994).

Gordon y Margrethe (1995), se basan en los siguientes elementos para definir un sistema de información gerencial:

- Es un sistema integrado usuario – máquina.
- Sirve para proveer de información.
- Se desarrolla para apoyar las operaciones, la administración y las funciones de toma de decisiones.
- Se enmarca en una empresa.

4.3 TIPOS DE INFORMACIÓN GERENCIAL.

Cada nivel gerencial va a requerir un tipo de información específica. Como muestra la Figura 1-9, a medida que el nivel gerencial es mayor en la estructura de la empresa, la información interna debe ser más resumida. Esto se justifica porque los niveles gerenciales bajos y medios tienen por objetivo el control; en cambio, la alta gerencia tiene por objetivo la planeación. Al contrario, la información referida al ambiente externo a la empresa debe ser mayor en la alta gerencia, pues la planeación requiere mayor información referida al entorno externo a la empresa.

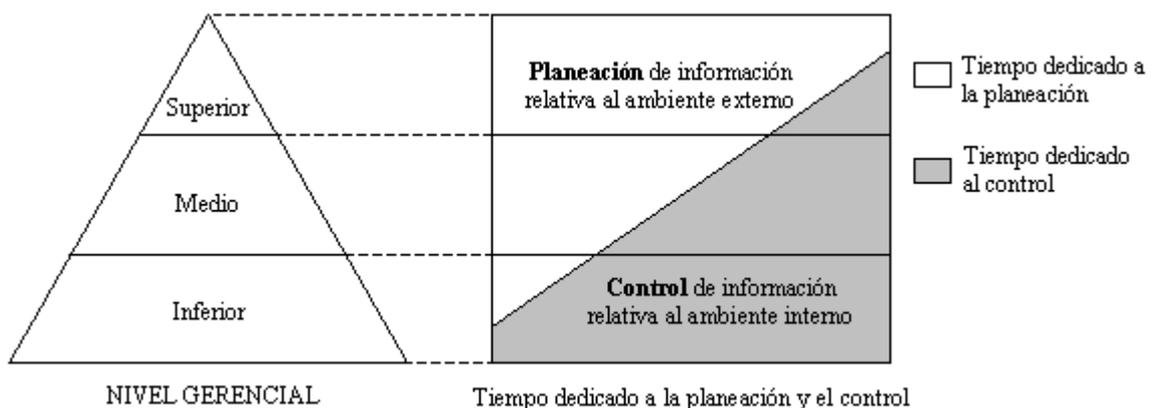


FIGURA 1-9: Relación de los niveles gerenciales con el tiempo dedicado a la

planeación y el control. Tomado de Thierauf Robert (1994).

La información gerencial se clasifica en tres tipos, según el nivel gerencial que lo requiera:

- a) *Información operativa para el nivel operativa.* Esta información toma en cuenta las actividades estructuradas y rutinarias, las cuales pueden ser medidas a través del cumplimiento de resultados específicos.
- b) *Información táctica para el nivel medio.* La información táctica se utiliza para la planeación estratégica y planes específicos para las áreas funcionales, la cual abarca periodos de tiempo relativamente pequeños.
- c) *Información estratégica para la alta gerencia.* Ésta ayuda al establecimiento de prioridades, estrategias, inicios de programas y definición de políticas organizacionales, todo esto para el logro de los objetivos corporativos. Esta información es de largo plazo, es decir, abarca un periodo largo de tiempo.

4.4 COMPONENTES DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL

Todo sistema de información gerencial debe tener los siguientes componentes:

1. **Sistema Contable:** Es una estructura organizada en el cual se recoge la información económica de la empresa como resultado de sus operaciones, valiéndose de recursos como formularios, reportes, libros etc. y que presentados a la gerencia le permitirán a la misma tomar decisiones, es decir, no es mas que normas, pautas, procedimientos etc. Para controlar las operaciones y suministrar información financiera de una empresa, por medio de la organización, clasificación y cuantificación de las informaciones administrativas y financieras que se nos suministre.
2. **Sistema Presupuestario:** Es un sistema de información compuesto por los siguientes elementos: Preiniciación, Elaboración, ejecución, Control y Evaluación. Los cuales nos llevan al logro de los objetivos establecidos en un plan.
3. **Sistema de Indicadores:** Surge de la necesidad de gestionar los objetivos y realizar el seguimiento de los resultados tanto a nivel global (estrategia y gestión corporativa) como de desarrollo (gestión de cada servicio o actividad y gestión de los procesos). El sistema de indicadores facilita la formulación y el despliegue de la política y de la estrategia (qué hacer y para qué) en sus diversos niveles y ciclos.

El Sistema de indicadores, es el que se pretende desarrollar para “El Hotel San Miguel” a través del Cuadro de Mando Integral, siguiendo a Kaplan y Norton (2000), por lo que se le dará mas énfasis y será objeto de un estudio mas detallado.

5. TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA INDUSTRIA HOTELERA.

Las empresas se encuentran en una transformación revolucionaria. Antes era la competencia de la era industrial donde las empresas gracias a las economías de escala obtenían grandes beneficios ahora estamos en la era de la información.

Robert Kaplan y David Norton (2000), señala que el entorno de la era de la información, tanto para las organizaciones fabricantes como para las de servicios, exige tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo. La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir en gestionar sus activos tangibles y físicos.

Los activos intangibles permiten que una organización (Robert Kaplan y David Norton 2000):

- Desarrolle unas relaciones con los clientes que retengan la lealtad de los clientes ya existentes, y permitan ofrecer servicios a clientes de segmentos y áreas de segmentos nuevos.
- Introduzca productos innovadores, deseados por los segmentos de clientes seleccionados como objetivo.
- Movilizar las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua de sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta.
- Aplicar la tecnología, bases de datos y sistemas de información.

Desde el momento que el producto hotelero es un intangible, una prestación de servicios a través del contacto del empleado con el cliente y la puesta a disposición del mismo de las instalaciones disponibles en el hotel, cualquier herramienta que facilite los trámites administrativos, mejore la gestión y permita concentrar los esfuerzos del empleado en el servicio a satisfacer, puede considerarse, sino imprescindible, si como una ayuda inestimable.

Desde este punto de vista, las tecnologías de información se han venido implantando en los hoteles con el objetivo de cubrir distintas finalidades:

- Mejorar la atención al cliente, a través de facilitar los procesos de oferta de plazas y de tarifas, reserva de habitación, asignación de las mismas y gestión de facturación y cobro.
- Gestionar la información disponible de los clientes, a efecto de lograr la mayor información sobre sus hábitos de consumo, su nivel de satisfacción sobre los servicios recibidos e influir en potenciales ventas futuras.

- Mejorar el producto, el servicio ofrecido, a través de la interacción de diferentes sistemas.
- Maximizar la gestión de ingresos a través del uso de herramientas de gestión de los mismos, puesto que al ser un producto perecedero, no almacenable, una noche no venida implica un coste de oportunidad.
- Mejora de la información corporativa, a través de sistemas de información de gestión que permitan el tratamiento más eficiente de la información y facilite el proceso (y el tiempo requerido) para la toma de decisiones.

Entre las prácticas más comunes que se debían utilizar en el área de tecnología de información se encuentra un sistema de reservas más eficiente, crear un archivo electrónico escaneando toda la documentación, gestión documental a través de Internet etc.

La gestión de una empresa hotelera hace imprescindible disponer de la información necesaria para la distribución, producción, venta y cobro. Para disponer de esta información existen un gran número de posibilidades que esta dada por factores tales como tamaño del hotel, su ubicación geográfica, su segmento de mercado. Estos sistemas de información serán más sofisticados a medida que aumenta el tamaño de la empresa, amplia su cobertura geográfica e ingresa a mercados más competitivos.

Las necesidades de información se pueden clasificar en siete grupos desde un punto de vista tecnológico.

- Sistemas de gestión corporativa: Sistemas necesarios para la preparación de información financiera, gestión de recursos humanos, logística y mantenimiento de instalaciones.
- Servicio de cliente: Sistemas necesarios para la gestión de habitaciones, reservas, facturación y cobro de estancias.
- Sistemas de venta: Sistemas necesarios para la gestión y venta de servicios accesorios a la facturación de estancias.
- Gestión de relaciones con los clientes: Que tiene como objetivo optimizar la gestión de las relaciones de las empresas con sus clientes, mejorando La eficiencia, tanto de las comunicaciones como la logística de los servicios que les presta.
- Infraestructura de comunicaciones, incluyendo tanto el equipamiento necesario para la transmisión de datos en las instalaciones del hotel, como el equipamiento adecuado para la transmisión de voz, a través de la correspondiente centralita telefónica, teléfonos, sistemas de comunicación inalámbrica para los empleados del hotel.
- Sistemas periféricos: Sistemas necesarios para la gestión, facturación y control de servicios anexos a la estancia, como puede ser telefonía, televisión en modalidad de pago por visión, etc.

- Interconexiones: Necesidades para la integración de todos los sistemas descritos mediante la intercomunicación en tiempo real (o no) de la información generada para cada uno de ellos.

6. INDICADORES COMO INSTRUMENTO DE CONTROL.

6.1 DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES.

Es necesario que un sistema de control de gestión posea patrones de referencia para comprobar si lo obtenido está acorde con los objetivos previstos. López y Gadea (1992) definen un indicador como una magnitud asociada a una actividad, a un proceso, a un sistema que permite, por comparación con (uno o más) estándares, evaluar periódicamente (esa actividad).

Los indicadores aportan información sobre el desempeño de una actividad determinada, o el estado de un sistema y su variación en el tiempo. Además, éstos muestran los efectos provocados por alguna actividad realizada.

El indicador de control, como menciona Philippe Lorino (1993), forma un “triángulo de oro” (Figura 1-10), con un objetivo y una acción. Con un objetivo se refiere a que el indicador debe ayudar a cumplir los objetivos de la empresa. Una acción (palanca de acción) indica que el indicador debe medirse y decidir sobre el resultado obtenido.

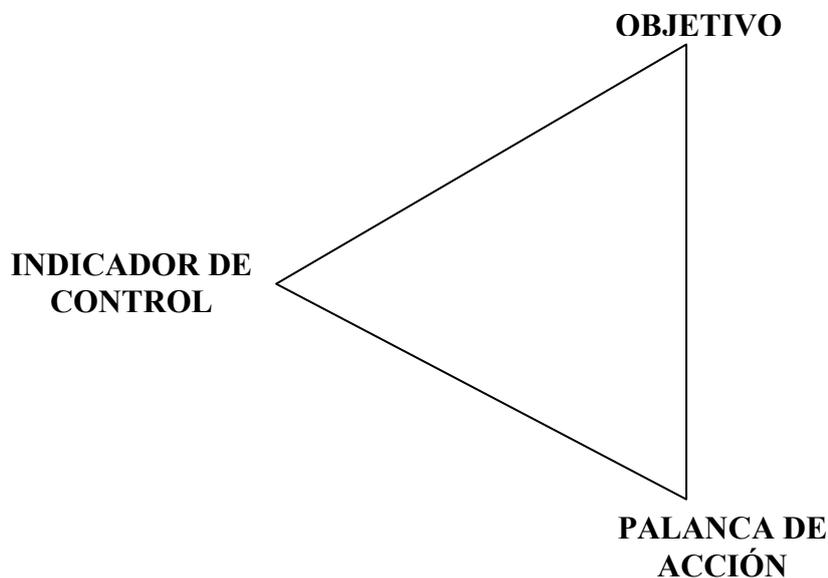


FIGURA 1-10: El “triángulo de oro” del control. Tomado de Lorino Philippe (1993).

6.2 INDICADORES DE GESTIÓN Y EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.

Un sistema de control debe disponer de magnitudes objetivas, las cuales permitan medir el desempeño desde dos puntos de vista: resultados obtenidos y recursos usados. Así,

un indicador de gestión constituye una magnitud objetiva, un instrumento que permite “... conocer la realidad, fijar y seguir cumpliendo los objetivos y tomar decisiones técnicas y/o políticas”, López Jordi y Gadea (1992).

La construcción de indicadores se realiza a partir de operaciones con magnitudes elementales (sumas, porcentaje, etc.). Por ejemplo, un indicador puede estar compuesto por una suma de dos factores o por la diferencia entre ellos.

Tomando en cuenta lo anterior, un índice de gestión constituye un instrumento que es capaz de controlar los diversos procesos de gestión; ya sea a nivel estratégico o en cada uno de los procesos que lleva a cabo la empresa.

6.3 DETERMINACIÓN DE INDICADORES.

Las actividades realizadas, los resultados obtenidos y los recursos empleados para ello, constituyen el foco que deben medir los indicadores. De preferencia, los indicadores deben ser numéricos, pues permiten realizar un análisis más minucioso y cuantifica la medición. La calidad, cantidad, tiempo y costo son factores que deben identificar los indicadores en su comparación con los estándares.

La Figura 1-11 presenta una secuencia lógica para la construcción de índices.

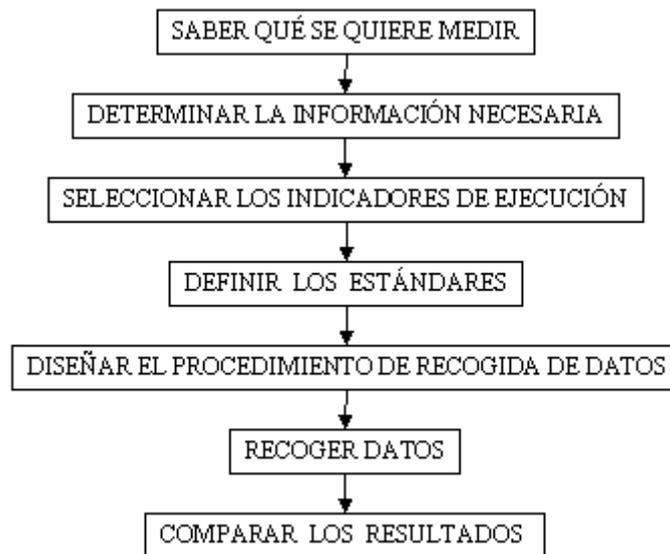


FIGURA 1-11: Secuencia a seguir para la construcción de indicadores. Tomado de López y Gadea (1992).

- a) *Saber qué se quiere medir*: es necesario hacerse esta pregunta para determinar los temas importantes para el área sobre la cual se van a generar indicadores.
- b) *Determinar la información necesaria*: la respuesta a la pregunta anterior nos lleva a determinar el tipo de información relevante para lo que se quiere medir.

- c) *Seleccionar los indicadores de ejecución*: a partir de lo anterior se diseñan los indicadores más adecuados para ello; por lo cual se evalúa la utilidad de cada indicador.
- d) *Definir los estándares*: corresponde a los datos que se deben considerar en la medida. En esta etapa también se establece el valor estándar; es decir, la frontera que permite distinguir entre lo aceptable y lo no aceptable. Los valores estándar pueden ser en unidades, valores, porcentajes, etc.
- e) *Diseñar procedimiento de recogida de datos*: consiste en determinar las fuentes de información y el acceso a ellas; es el desarrollo de una secuencia lógica de captación de los datos relevantes. Aquí se determina la factibilidad de obtener la información para cada índice.
- f) *Recoger datos*: se recogen los datos de las distintas fuentes.
- g) *Comparar los resultados*: sobre los datos obtenidos, se comparan respecto a los estándares, y se determinan desviaciones, si procede.

Los indicadores deben cumplir las siguientes cualidades para ser válidos. La siguiente Tabla presenta estas cualidades indispensables de los indicadores:

Pertinencia	Expresa un concepto que se mantiene a través del tiempo.
Objetividad	El cálculo del indicador a partir de las magnitudes observadas debe basarse en un sentido racional; es decir, no debe ser ambiguo.
Unívoco	Un indicador, al ser modificado, no debe permitir interpretaciones erradas.
Sensibilidad	Debe ser suficientemente eficaz para detectar pequeñas variaciones.
Precisión	El margen de error del indicador debe ser aceptable.
Fidelidad	Debe ser válido en el tiempo y espacio.
Accesibilidad	El costo de obtención de la información aceptable, además de ser fácil de calcular e interpretar.

TABLA 1-3: Criterios de validez de los indicadores. Tomado de López y Gadea (1992).

Es importante que la determinación de los estándares y los indicadores sea realizada en forma participativa y aceptados por todas las personas involucradas en esto. Para determinar los indicadores que permitirán medir las actividades específicas, además de encontrar sus respectivos estándares, se pueden utilizar plantillas para sistematizar el trabajo. Así, en la plantilla de los estándares se define cada estándar, a través de la actividad relevante y el objetivo de esta actividad. Después de definido los estándares, se construyen los indicadores. Cada indicador posee un nombre, la forma de medirlo y

una descripción de qué es lo que mide éste.

López y Gadea (1992), mencionan las siguientes recomendaciones para establecer los estándares:

- Evitar definiciones poco concretas de los estándares.
- Utilizar estándares cuantitativos.
- Los estándares pueden ser positivos o negativos. Pueden expresar lo que se quiere o lo que no se quiere. Pueden ser rangos de valores aceptables.
- El estándar debe tener coherencia con los objetivos y la práctica de la empresa.
- Han de decidirse con la participación de los involucrados.
- Deben enfocarse en aquellas actividades que consumen sobre el 70% del esfuerzo del personal.
- Es preciso asociar el estándar a una responsabilidad personal.
- La obtención de estándares tiene que ser sencilla y el método de medida simple.
- Seleccionar el menor número posible de estándares.

6.4 RELACIÓN DE LOS INDICADORES CON LA FASE DEL PROCESO PRODUCTIVO DE LOS SERVICIOS.

6.4.1 Indicadores de Ejecución: Es aquel que corresponde al proceso productivo de la empresa.

Todo indicador de ejecución gira en torno a los siguientes conceptos:

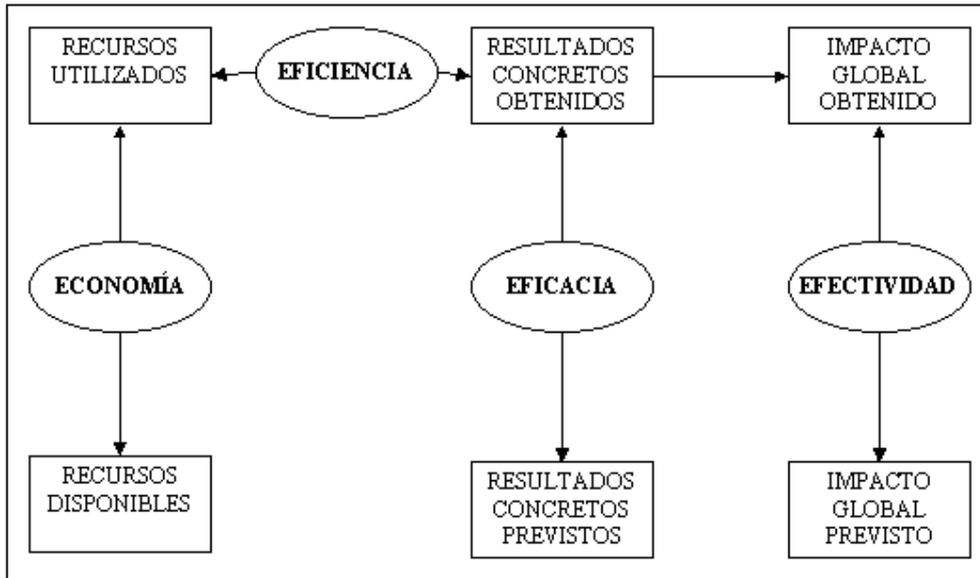


FIGURA 1-12: Tipos de indicadores de ejecución. Tomado de López y Gadea (1992).
 Los indicadores de economía muestran la relación entre los costos obtenidos y los costos previstos (recursos previstos). Estos permiten disponer de recursos en la calidad y cantidad apropiado, y a los mejores precios.

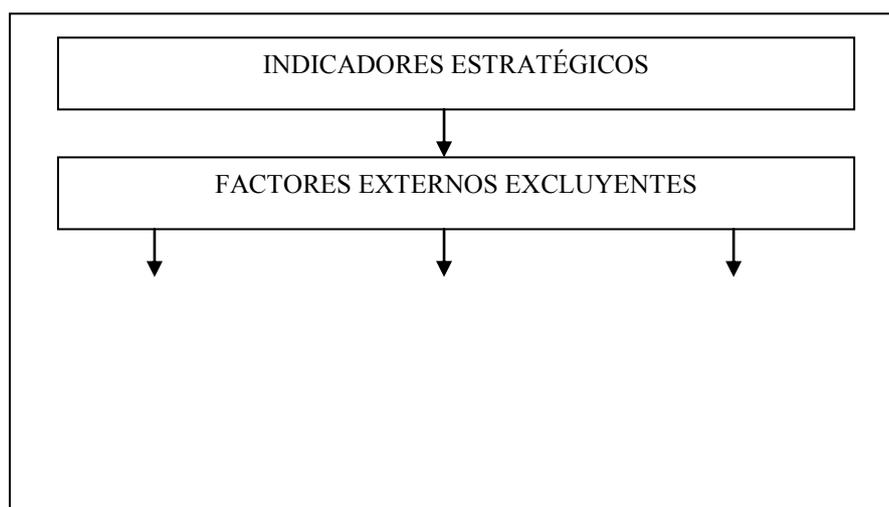
Los indicadores de eficiencia corresponden a la relación costos reales y productos obtenidos. Estos miden el grado de adecuación entre la prestación de los servicios realizados y los recursos utilizados para ello. Se considera una gestión eficiente cuando los objetivos previstos se obtienen al menor costo posible.

Se llama indicadores de eficacia a aquellos que miden la relación entre el funcionamiento y los resultados específicos. La eficacia según los objetivos mide el nivel en que han conseguido los objetivos previstos. La eficacia según los sistemas, en cambio, mide si el sistema ha funcionado de forma adecuada para conseguir los objetivos previstos.

Por último, los indicadores de efectividad miden el impacto final en su conjunto. Desde este punto de vista, la efectividad además de medir los efectos directos (eficacia), toma en cuenta los indirectos, es decir, su repercusión con el resto del conjunto.

6.4.2 Medición del Resultado, Proceso y Estructura.

La Figura 1-13 muestra los distintos tipos de indicadores según el proceso de producción de servicios.



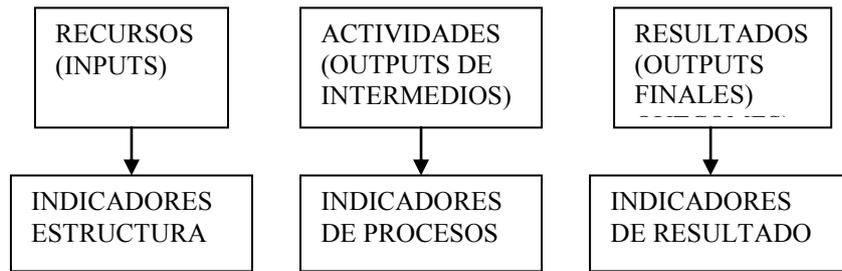


FIGURA 1-13: Diferentes tipos de indicadores en el proceso de producción de servicios. Tomado de López y Gadea (1992).

- *Indicadores de resultados:* miden el nivel de eficacia de una unidad (resultados obtenidos v/s esperados).
- *Indicadores de proceso:* miden la actividad y su eficacia.
- *Indicadores de estructura:* miden aspectos vinculados con el costo y el uso de recursos.
- *Indicadores estratégicos:* valoran aquellos factores externos a las actividades desarrolladas, que inciden en los resultados de tal actividad.

La Tabla 1-4 muestra la relación entre el proceso productivo y los indicadores de ejecución que se pueden medir.

	ESTRUCTURA	PROCESO	RESULTADOS
ECONOMÍA	✓		
EFICIENCIA		✓	✓
EFICACIA		✓	✓
EFFECTIVIDAD			✓

TABLA 1-4: Lo que se puede medir en cada fase del proceso productivo de los servicios. Tomado de López y Gadea (1992).

6.4.3 Medición de la Calidad.

Todos los indicadores, implícita o explícitamente, a excepción de los estratégicos, miden la calidad de los servicios. Así, la calidad de los servicios está presente en todas las etapas del proceso productivo de la empresa.

7 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

7.1 CONCEPTOS CENTRALES.

La alta gerencia debe disponer de instrumentos de control de la gestión que permitan informarse sobre la manera en que está actuando la organización. Pero esta información

debe ser tal que corresponda a aquellos datos clave de la gestión, que permitan tomar las acciones correctivas que correspondan, Kaplan y Norton (1997).

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard, otorga a la alta dirección la información clave de las distintas partes de la empresa para que, sobre la base de ésta, se tomen las medidas correctivas necesarias.

Como mencionan Kaplan y Norton (1997), el cuadro de mando “Proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro”.

Este instrumento de control funciona de mejor forma cuando se realiza en una unidad de negocio, esto debido a que cada negocio posee su propia estrategia y objetivos, y por naturaleza, el cuadro de mando se basa en la estrategia para generar los indicadores que permitan medir la actuación de la empresa. Un cuadro de mando a nivel corporativo puede ser muy complejo cuando se trata de empresas grandes; en cambio, en el otro extremo, un cuadro de mando para una unidad funcional puede ser demasiado limitado, y éste puede estar conformado por unos cuantos indicadores de gestión. Cabe señalar que es importante que el diseño de un cuadro de mando incorpore a las áreas clave del negocio, para que en base a los indicadores se observe el logro de la estrategia de la compañía.

Todos los objetivos y todos los indicadores de un Cuadro de mando Integral, financieros y no financieros, deben derivarse de la Visión y estrategia. Por eso se dice que el cuadro de Mando es un herramienta para gestionar la estrategia como lo señala Martínez y Milla (2005). El Cuadro de Mando proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia, en un conjunto coherente de indicadores de actuación y que tiene como objetivo fundamental “convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados”.

7.2 BENEFICIOS DEL CMI.

Como lo indica Kaplan y Norton (2000), el Cuadro de Mando Integral aporta los siguientes beneficios:

- 1.- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- 2.- Mejora la comunicación hacia todo el personal de sus objetivos y cumplimiento.
- 3.- Redefinición de la estrategia de acuerdo a resultados.
- 4.- traducir la visión y estrategia en acción.
- 5.- Orientación hacia la creación de valor.
- 6.- Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
- 7.- Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

7.3 PROBLEMAS QUE TRATA DE RESOLVER EL CUADRO DE MANDO.

Martínez y Milla (2005), indica que el CMI trata de resolver los siguientes problemas:

- 1.- Estrategia no implementada en todos los niveles de la organización.
- 2.- Dificultad de entendimiento del lenguaje directivo por el resto de la organización.
- 3.- Ausencia de nexo entre la estrategia de la empresa y la acción; lo que implica ausencia de resultados, logros y metas.
- 4.- Carencia de claridad en las relaciones causa-efecto, lo que dificulta de toma de decisiones.
- 5.- Visión a corto plazo.
- 6.- Excesiva concentración en indicadores financieros.

7.4 LA NECESIDAD DE LAS EMPRESAS POR DISPONER DE UN CUADRO DE MANDO.

Mediante la utilización de un cuadro de mando, la compañía tiene claro cuáles son los factores críticos de su negocio y permite determinar en el momento el desempeño de las distintas funciones de la compañía. Aunado a esto, la compañía al utilizar este instrumento, también tiene un control directo sobre las áreas clave que repercuten en el cumplimiento de la estrategia del negocio.

8. MAPAS ESTRATÉGICOS

8.1 PRINCIPIOS BÁSICOS DEL MAPA ESTRATÉGICO

Los mapas estratégicos son una representación visual de la estrategia, se construye en función de lo que se piensa de una organización hoy con respecto al futuro, Esta representación gráfica permite ir aprendiendo sobre los cambios a medida que se generan, especialmente en situaciones donde no existen certezas.

Los mapas estratégicos son el primer paso para la construcción de un cuadro de mando integral, Martínez y Milla (2005) señala que deben proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores para poder gestionarlos. El mapa estratégico es el eslabón entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

Según Kaplan y Norton (2004) el mapa estratégico debe cumplir con los siguientes principios básicos.

- La estrategia supone el equilibrio de fuerzas contradictorias.
- La correcta definición de la proposición de valor al cliente es crítica en el proceso estratégico.
- El valor nace en los procesos internos.
- La estrategia debe relacionarse con todos los procesos internos para ser integral.
- El valor de los activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la implantación de la estrategia.

8.2 PERSPECTIVA.

El mapa estratégico del cuadro de mando integral proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Para conseguir este entendimiento, el modelo de cuadro de mando integral divide los ejes de la empresa en las siguientes perspectivas según lo indica Martínez y Milla (2005).

1.- *Perspectiva financiera*: Describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Para maximizar el valor de la empresa, ¿Qué debemos hacer y que objetivos financieros debemos plantearnos?

2.- *Perspectiva cliente*: Describe la proposición de valor para los clientes objetivo, proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. Para alcanzar nuestros objetivos financieros, ¿Qué debemos hacer y cómo medimos nuestra proposición de valor para el cliente?

3.- *Perspectiva de procesos internos*: Identifica aquellos pocos procesos que se espera que tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Para satisfacer a clientes y accionistas, ¿En que procesos de la cadena de valor debemos ser excelentes?

4.- *Perspectiva de capacidades estratégicas*: Identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos identifican que trabajos (capital humano), que sistemas (capital información) y que clase se clima (el capital organizativo) se requieren para apoyar los procesos de creación de valor. ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener la excelencia? ¿Con que recursos estratégicos de toda índole contamos?

Los objetivos de las cuatro perspectivas anteriores están vinculadas entre si por la relación *causa-efecto* a través de un proceso que permite la descripción de la Historia de la empresa. Martínez y Milla (2005) describen los pasos a seguir.

1.- Primero tendemos la hipótesis de resultados financieros que solo se consiguen si los

clientes-objetivo están satisfechos.

2.- La proposición de valor de los clientes describe como generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo.

3.- Los procesos internos crean y aportan la proposición de valor para el cliente.

4.- Los activos intangibles respaldan los procesos internos que proporcionan los fundamentos de la estrategia.

5.- Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia centrada e internamente consiente.

Esta arquitectura de causa y efecto, que vincula las cuatro perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se desenvuelve un mapa estratégico.

8.3 OBJETIVOS

Un objetivo estratégico es un fin deseado, clave para la organización y la consecución de las metas. Establecer los objetivos de forma correcta es la clave para que después cuadro de mando integral sea una herramienta de gestión enfocada en la implantación de la estrategia.

De acuerdo con Niven (2003) la mejor manera de crear objetivos es examinar cada perspectiva del cuadro de mando integral en forma de pregunta.

1.- *Perspectiva financiera*: ¿Qué objetivos financieros se necesitan para asegurar la ejecución de la estrategia?

2.- *Perspectiva cliente*: ¿Quiénes son nuestros clientes objetivo y cuál es nuestra proposición de valor al servirlos?

3.- *Perspectiva de procesos internos*: para satisfacer a nuestros clientes y accionistas, ¿Que debemos dominar?

4.- *Perspectiva de capacidades estratégicas*: ¿Que capacidades y herramientas requieren nuestros empleados para poder desarrollar la estrategia?

8.4 RELACIÓN CAUSA-EFECTO

Una vez se han identificado los objetivos estratégicos, se debe establecer las relaciones causa-efecto entre los objetivos. De modo que permitan visualizar el camino para alcanzar la estrategia.

El proceso de construcción de las relaciones causa-efecto debe iniciarse en las perspectivas financiera y de clientes, para acabar en las perspectivas de procesos internos y capacidades estratégicas.

Según Martínez y Milla (2005), las relaciones causa-efecto son una herramienta de

comunicación y aprendizaje importantes en el proceso de implantación estratégica. Un mapa estratégico bien elaborado suele tener pocos objetivos estratégicos y unas relaciones causales muy claras, lo que permite comunicar de manera rápida, visual y permanente cual es la estrategia de la empresa.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	MOTIVO
FINANCIERA	CRECIMIENTO DE LOS INGRESOS	PARA INCREMENTAR LA CIFRA DE VENTAS TOTALES
DE CLIENTES	AUMENTAR FIDELIZACIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES	PARA INCREMENTAR LAS VENTAS A LOS CLIENTES ACTUALES
PROCESOS INTERNOS	MEJORA DE CALIDAD	PARA REDUCIR EL NÚMERO DE NO CONFORMIDADES Y DEFECTOS
CAPACIDADES ESTRATÉGICAS	AUMENTAR LA CAPACITACIÓN TÉCNICA DE LOS OPERARIOS	

TABLA 1-5: Perspectivas y objetivos estratégicos con su correspondiente motivo. Tomado de Martínez y Milla (2005).

APLICACIÓN DEL MODELO

9. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

9.1 ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA.

Hotel San Miguel abrió sus puertas al público en el año 1994 por lo que tiene una trayectoria de 15 años. El hotel está clasificado como hotel de 2 estrellas y su ubicación es en la ciudad de Gijón, en una de las zonas más céntricas al lado de la playa de San Lorenzo, una de las playas más emblemáticas del principado de Asturias. A un paso del hotel se puede disfrutar de los encantos de la ciudad tales como museos, zonas de bares, ir de compras y saborear los ricos pescados y mariscos del Cantábrico en cualquiera de las innumerables sidrerías o restaurantes que lo rodean.

El Hotel Cuenta con 45 habitaciones, todas ellas equipadas con baño completo, calefacción individual, telefonía directa, televisión vía satélite, conexión a Internet ADSL gratuito. Ofrece servicios de salón para exposiciones, cafetería, fax, admisión de animales domésticos y además cuenta con servicios concertados de lavandería, servicio médico y garaje.

El Hotel San Miguel al ser de dimensiones reducidas y al estar administrado por su propietaria carece de una gran cantidad de departamentos como se puede apreciar en la Figura 1-14...que muestra el organigrama sobre el cual se basa el hotel.

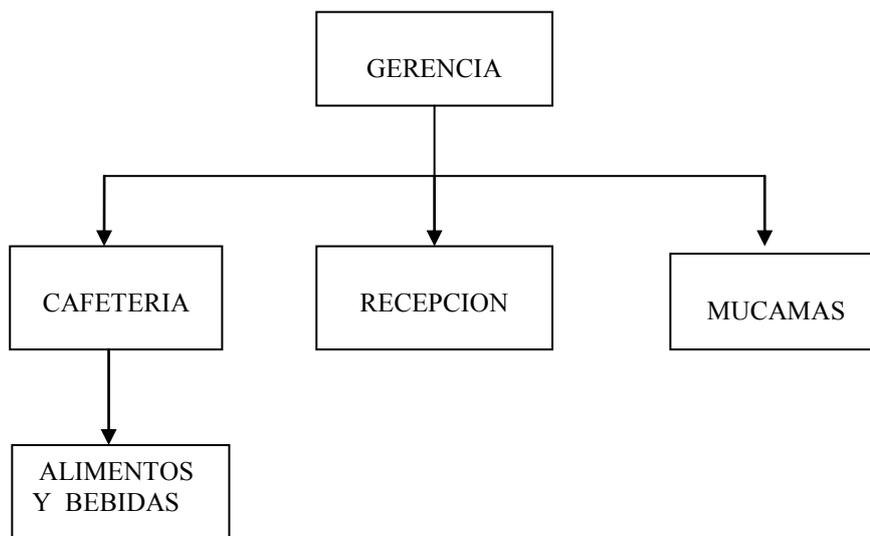


FIGURA 1-14: Organigrama de Hotel San Miguel.

9.2 PROPÓSITO DEL NEGOCIO.

- *Visión.*

Queremos ser una cadena de hoteles a lo largo de Asturias, entregando los mejores servicios y comodidades a nuestros clientes para que tengan una estancia confortable a través de un trato humano diferenciado cubriendo todas sus necesidades y expectativas.

- *Misión.*

Ofrecer a nuestros clientes los mejores servicios y comodidades entregando un trato personalizado para que logren disfrutar al máximo su estancia en el hotel, para así mantenerlos fieles y satisfechos.

- *Mercado objetivo.*

El mercado objetivo del hotel San Miguel está orientado hacia clientes que proceden mayoritariamente de las restantes comunidades autónomas de España y de algunos países del extranjero. Principalmente de Madrid, Castilla La Mancha, país Vasco, Reino Unido y Francia. De estos lugares provienen más del 89 % del total de turistas que visitan Gijón.

9.3 ANÁLISIS AMBIENTAL.

9.3.1 Ambiente Externo.

La regulación estatal de los establecimientos hoteleros se encuentra en el Real Decreto 1634/83 de clasificación de establecimientos hoteleros, y en la Orden de 19 de julio de 1968 como normas básicas reguladoras del conjunto de derechos y obligaciones que han de regularse en las relaciones entre las empresas y los clientes. La Orden reguladora de los hoteles y pensiones establece un elenco de derechos y obligaciones de los clientes de establecimientos hoteleros y que serían de aplicación a todos los establecimientos hoteleros con independencia de su categoría.

Esta ley contempla la reglamentación de las condiciones que deben tener los establecimientos hoteleros en relación a la superficie de los vestíbulos, comedores, instalación de ascensores, salones, etc. La reglamentación de las condiciones que han de reunir las habitaciones y "suites" sus instalaciones y su equipo. En general es lo básico para el buen funcionamiento.

Los hoteles no están sometidos a regulaciones especiales por fiscalizadores, pero como se basa en la prestación de servicios, la calidad es un factor clave y determinante para poder tener una buena imagen. Existen instituciones que otorgan distintas certificaciones que son de carácter voluntario, pero serán de obligatorio cumplimiento una vez obtenida la certificación que se otorga a las empresas que cumplen ciertos requisitos. El Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España otorga la distinción de Compromiso de Calidad Turística, El Instituto de calidad turística Español otorga Q de calidad turística y existen otras empresas que entregan las certificaciones como la ISO 9000.

9.3.2 La Industria.

Para identificar el ambiente industrial en la que se encuentra el Hotel, se utilizará el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Con ello, se podrá visualizar de mejor forma las características del mercado en donde el Hotel San Miguel desarrolla sus actividades.

- *Amenaza de nuevos ingresos al sector.*
 - Actualmente existe una oferta muy variada de hoteles de todas las categorías, pero la competencia más fuerte es entre los hoteles de más de dos estrellas, ya que al hacer grandes inversiones y al ser generalmente sociedades anónimas tienen más presión a la hora de rendir resultados positivos y los hoteles de dos estrellas son de mayoría de carácter familiar.
 - Cabe mencionar que existen grandes barreras de entrada para posibles competidores, debido principalmente a los requerimientos de capital necesarios para construir un hotel y además se le agrega a esto la crisis financiera mundial, lo que provoca que no existan muchos proyectos de inversión de nuevos hoteles. Otra barrera de entrada es la regulación legal de las inversiones por

parte del gobierno español y de la Unión Europea.

- No existe un gran peligro de alianzas entre los competidores porque en los Hoteles de una y dos estrellas no es muy común este tipo de estrategias.
- El costo de salida para un hotel de dos estrellas es alto, ya que sus dueños son generalmente familias lo que significa un alto coste para finiquitar a los empleados y además las inversiones en inmuebles son muy altas.
- *Amenaza de sustitutos.*
 - La existencia de apartamentos de alquiler es un claro sustituto, sobre todo ahora por la crisis que se vive fuertemente en España. Siendo muchos de los usuarios clientes antiguos de los Hoteles, que por razones relativas en una merma en su capacidad de gasto, se han visto obligados a recurrir a esta alternativa de alojamiento en el mismo destino, tratando así de mantener sus hábitos de consumo de ocio en plazos similares a cuando lo hacían en los hoteles.
 - La potenciación que está recibiendo el emergente turismo de interior o turismo rural.
- *Poder negociador de los clientes o compradores.*
 - Los clientes de nuestro hotel son visitantes que se hospedan principalmente por motivos de ocio o vacaciones y por negocios. Para el hotel los huéspedes son de gran importancia debido a que son el principal ingreso de dinero, pero se debe mencionar que no existen clientes que aporten un porcentaje muy alto de los ingresos del hotel, por lo que no existe un poder negociador por parte de ellos.
 - Los costos de cambio por parte de clientes que utilizan Hoteles de dos estrellas son bajos, no existe mucha diferencia entre los precios, la principal diferencia son las instalaciones y los servicios.
 - Las turistas españoles y extranjeros podrían eliminar sus vacaciones o disminuir sus días de alojamiento en el hotel por la actual crisis mundial. Debido a esto muchos turistas se lo pensarán mucho antes de hacer viajes lejanos y por ende más caros. Con esto se corre el riesgo de que busquen pasar unos días en hoteles cercanos a su residencia.
- *Poder negociador de los proveedores.*
 - Los principales proveedores del Hoteles son las empresas que lo abastecen de bebidas y comida, ropa de cama, artículos de limpieza, muebles y equipamiento en general. Existe un gran número de proveedores que ofrecen productos de alta calidad y precios competitivos, por esto el poder negociador no lo tienen los proveedores.
 - Los hoteles de dos estrellas no necesitan de productos exclusivos por lo que se le

hace más fácil a la hora de poder elegir a sus proveedores.

- *Rivalidad entre los competidores existentes.*
 - El crecimiento de los clientes en Asturias en los últimos años va en aumento. Existe una rivalidad por atraer a estos nuevos clientes, para el Hotel San Miguel los competidores son los hoteles de dos estrellas, de una estrella y hostales, pero esta rivalidad es más fuerte entre los hoteles de mayor categoría porque son los que abarcan las mayores preferencias de los turistas.
 - El grado de diferenciación entre los hoteles se basa en las instalaciones, trato al cliente, ofertas y en servicios en general. Por lo tanto existe una lucha constante por intentar satisfacer al máximo al cliente.

9.3.3 Análisis Situacional.

Mediante la utilización del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se puede obtener un diagnóstico de la empresa, ya sea en el ambiente interno o externo de la empresa.

a) *Fortalezas.*

- Una fortaleza muy destacada es su ubicación, está ubicado a 50 metros de la playa de San Lorenzo, la más concurrida de Gijón.
- El hotel se mantiene abierto durante todo el año, lo que es positivo ya que no pierde clientes que vayan habitualmente al hotel, como por ejemplo los clientes que se alojan frecuentemente por negocios.
- Existe interés por parte de sus administradores por realizar una gestión eficiente de las quejas y reclamaciones y el esfuerzo por motivar a los empleados para mejorar el servicio.
- Tiene una política medio ambiental que le da gran importancia al respeto y cuidado del medio ambiente, es alto el consumo de bombillas de bajo consumo e interruptores de presencia en zonas comunes, recogida selectiva de basura y uso de productos de limpieza biodegradables.
- Ofrece la posibilidad de realizar reservas a través teléfono que es la manera más usada por parte de los clientes.
- Tiene la distinción de compromiso de calidad turística que otorga el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España que tiene como finalidad asegurar la gestión interna de las empresas turísticas vinculadas al turismo. Lo más destacable de este sistema es que la calidad se concibe como una opción empresarial totalmente voluntaria.

- Actitud positiva del personal hacia el cliente. Si existe algún problema en el hotel se cuenta con un espíritu colaboración y trabajo en equipo por parte del personal y de la administración para solucionarlo.

b) *Oportunidades.*

- La construcción del centro cultural internacional Oscar Niemeyer en Avilés, prevista para el año 2010. Traerá un gran desarrollo para la región sobre todo por las visitas de turistas que también aprovecharán de conocer Asturias. El hotel cuenta con una ubicación privilegiada por estar a 30 kilómetros de la capital de Asturias Oviedo y a la misma distancia de Avilés.
- Internet es buena oportunidad, se debe mejorar la página Web para poder hacer por ejemplo reservas online, ver precios, disponibilidad etc. el 53 % de visitantes totales que visitan Gijón se fija en este tipo de información y el 10 % hace reservas a través de Internet.
- Aumentar las relaciones comerciales con operadores turísticos.
- La barrera de entrada de nuevos participantes es alta porque se necesita una alta inversión.

c) *Debilidades.*

- Al ser un hotel pequeño en comparación a los de más categoría, presta menos servicios ya que no cuenta por ejemplo con piscina, gimnasio, sauna etc.
- La página Web del hotel es débil en cuanto a información y podría ser más completa porque es donde mayor información obtienen los visitantes al momento de elegir un hotel.

d) *Amenazas.*

- Al existir una crisis mundial que afecta directamente a los bolsillos de las personas, algunos clientes podrían decidir acudir a hoteles, hostales o pensiones más baratas o simplemente hacer viajes cortos y optar por no dormir en hoteles.
- Respecto a la presencia de certificaciones de calidad entre los hoteles de una y dos estrellas existen tres establecimientos reconocidos con la marca Q de calidad turística que otorga el Instituto de calidad turística Español y un porcentaje cercano al 25 % está estudiando la posibilidad de implementarla y otros tres disponen de la ISO 9000.

9.4 ESTRATEGIA DEL HOTEL SAN MIGUEL.

Anteriormente se realizó un diagnóstico interno y externo, se pudo identificar las fortalezas y debilidades del Hotel y las oportunidades y amenazas de la industria Hotelera. A partir del análisis FODA se puede desarrollar la estrategia relacionando factores externos e internos, detectados en el análisis Porter.

Hotel San Miguel tiene una serie de fortalezas que podemos potenciar para mantener una ventaja competitiva en el mercado. Las estrategias que se establecerán para el Hotel San Miguel son:

1.- *Estrategia de Diferenciación*: Enfocada en los servicios al cliente y a la calidad.

▪ *Objetivos*:

- Mejorar la calidad de los servicios.

▪ *Metas*:

- Mejorar la calidad de todos los servicios ofrecidos y obtener la certificación de marca Q de “Calidad Turística Española” que es una de las certificaciones que más interés despierta en los establecimientos de alojamientos gijoneses porque aporta. *Prestigio*: Demostrando el compromiso por alcanzar la plena satisfacción del cliente. *Diferenciación*: Solo la obtienen los establecimientos que aseguren niveles de calidad establecidos por la norma de calidad de los servicios.

▪ *Plan de acción*:

- Desarrollar detalladamente todos los métodos y procedimientos que permitan cumplir con los requisitos de las normas de calidad de servicio para poder obtener la certificación, uno de los requisitos es relativo a la prestación de los diferentes servicios y el otro está relacionado con los procesos que permitan asegurar el nivel de calidad de los servicios.

2.- *Estrategia de desarrollo de mercado*: Enfocada en el mercado ya existente.

▪ *Objetivos*:

- Aumentar la participación en el mercado, captando nuevos clientes y aumentando la Fidelización.
- Aumentar convenios con intermediarios como Tour operadores, agencias de viaje, etc.

▪ *Metas*:

- Aumentar la participación de mercado un 2 % anual.

- Mejorar la calidad de los servicios ofrecidos y mejorar la afinidad con los clientes para poder aumentar los niveles de satisfacción.
- Mantener a los clientes actuales.
- *Plan de acción:*
 - Aumentar las campañas publicitarias en las principales ciudades españolas.
 - Mejorar la página Web, entregando mayor información como por ejemplo poder ver disponibilidades de habitaciones y el precio.
 - Informar a los clientes del mejoramiento de los servicios.
 - Realizar estudios en base a encuestas que permitan saber el grado de satisfacción de los clientes.
 - Reunir información sobre las necesidades de los clientes.

10. DESARROLLO DE CUADRO MANDO INTEGRAL

10.1 Establecimiento de temas estratégicos.

La declaración de la visión y misión del Hotel San Miguel expuesta anteriormente, Da la orientación al desarrollo de estrategias enfocadas en la calidad de los servicios y crear ventajas competitivas que hagan aumentar el mercado. Para poder cumplir con los objetivos estratégicos es necesario poder materializarlos en el cuadro de mando integral.

10.2 Clasificación de los objetivos según las Perspectivas.

El modelo de Cuadro de Mando se clasifica en cuatro perspectivas de medición que se relacionan con las anteriores estrategias.

- *Perspectiva financiera:* La perspectiva financiera se presenta en el Cuadro de Mando integral por encima de las restantes, con el fin de transmitir que los objetivos financieros del hotel son el fin último de su estrategia.
 - Incrementar las utilidades.

- Mantener y aumentar el número de clientes.
- Crecimiento y posicionamiento.
- *Perspectiva cliente:*
 - Fortalecer la relación con el cliente.
 - Fortalecer la Imagen.
 - Cumplimiento de los requisitos del cliente.
 - Aumentar los servicios.
- *Perspectiva procesos internos:*
 - Mejorar y mantener el servicio.
- *Perspectiva de capacidades estratégicas:*
 - Desarrollo continuo del personal.
 - Motivación y valoración del personal.
 - Estimular la creatividad e innovación del personal.

TABLA 1-6: Objetivos estratégicos generados por cada una de las anteriores perspectivas.

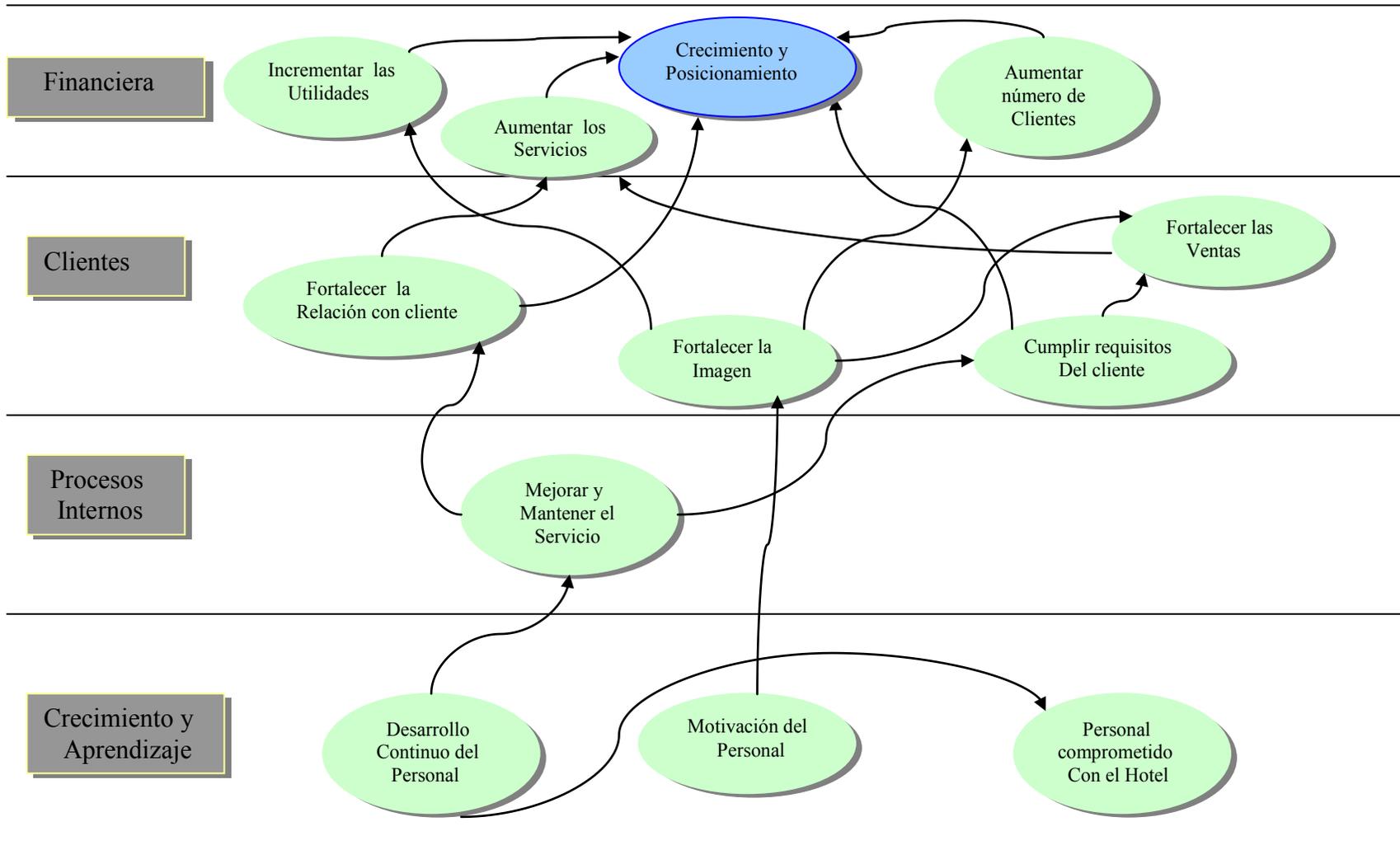
Perspectivas	Objetivos Estratégicos
A) Financiera	1.- Incrementar las utilidades 2.- Aumentar el número de clientes 3.-Crecimiento y posicionamiento 4.- Aumentar los servicios
B) Cliente	1.-Fortalecer la relación con el cliente 2.-Fortalecer la imagen 3.-Cumplimiento de los requisitos del cliente 4.-Fortalecer las ventas

C) Procesos Internos	1.-Mejorar y mantener el servicio.
D) Crecimiento y aprendizaje	1.-Desarrollo continuo del personal 2.-Motivación y valoración del personal 3.-Personal comprometido con el Hotel san Miguel

10.3 Relaciones Causa-Efecto.

Una vez identificados los objetivos estratégicos y conocidas cada una de las perspectivas, se establece las relaciones Causa-Efecto que permitan visualizar el camino correcto para alcanzar la estrategia a través del mapa estratégico, que describe la estrategia de la empresa de manera clara y comprensible como se observa en la FIGURA1-15.

FIGURA 1-15: Muestra el Mapa Estratégico del Hotel San Miguel



10.4 Indicadores.

Los indicadores son las reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Para cada uno de los objetivos estratégicos anteriores y sus correspondientes perspectivas se establecen los siguientes indicadores, como lo muestra la TABLA 1-7. Estos son los indicadores seleccionados para perspectiva financiera, clientes, procesos y aprendizaje con sus correspondientes objetivos estratégicos

TABLA 1-7: Indicadores seleccionados.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador
FINANCIERA	Incrementar las utilidades	Variación del margen de contribución
	Aumentar el número de clientes.	Porcentaje de clientes nuevos
	Crecimiento y posicionamiento	Variación ROI Ingreso por ventas de clientes nuevos Porcentaje de participación en el mercado
	Aumentar los servicios	Porcentaje de incremento reservas online
CLIENTES	Fortalecer la relación con el cliente	Cantidad de reclamos de clientes
	Fortalecer la imagen	Porcentaje de incremento de clientes por publicidad
	Cumplimiento de los requisitos del cliente	Porcentaje de satisfacción del cliente
	Fortalecer las ventas	Porcentaje incremento de pernoctaciones
PROCESOS INTERNOS	Mejorar y Mantener los Servicios	Porcentaje de clientes que tardan más de 10 minutos

CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	D1: Desarrollo continuo del personal	D1: Porcentaje de capacitación de personal
	D2: Motivación y valoración del personal	D2: Salario promedio por empleado
	D3: Personal comprometido con hotel	D3: Porcentaje de satisfacción del personal

A continuación se presentan tablas que especifican indicadores según corresponda a cada una de las la perspectiva financiera, clientes, procesos y aprendizaje. Estos indicadores se presentan en forma detallada indicando nombre, objetivo, actualización, descripción, fórmula y meta.

TABLA 1-8: Especificación de indicadores de Gestión Perspectiva Financiera.

Nombre Variación del margen de Contribución													
<p>DESCRIPCIÓN</p> <p>Mide el porcentaje de variación en Estados financieros con respecto al año anterior</p> <p>FUENTE</p> <p>La información se obtiene del Estados de resultados del hotel.</p>		<p>Metas</p> <table border="1"> <tr> <td>PERIODO</td> <td>Anual</td> </tr> <tr> <td>MEDIDA</td> <td>%</td> </tr> </table> <table border="1"> <tr> <td>Año</td> <td>Año</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>2011</td> </tr> <tr> <td>10 %</td> <td>10 %</td> </tr> </table>		PERIODO	Anual	MEDIDA	%	Año	Año	2010	2011	10 %	10 %
PERIODO	Anual												
MEDIDA	%												
Año	Año												
2010	2011												
10 %	10 %												
<p>FÓRMULA. CODIGO A1</p> $\frac{(M_{\text{contribución } t}) - (M_{\text{contribución } t-1})}{(M_{\text{contribución } t-1})} * 100$													
<p>OBJETIVO</p> <p>Incrementar utilidades</p>	<p>ACTUALIZABLE</p> <p>Anual</p>	<p>RESPONSABLE</p> <p>Gerencia</p>	<p>ESTÁNDAR</p> <table border="1"> <tr> <td style="background-color: #00FF00;">A1 ≥ 10</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #FFFF00;">1 ≤ A1 < 10</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #FF0000;">A1 < 1</td> </tr> </table>	A1 ≥ 10	1 ≤ A1 < 10	A1 < 1							
A1 ≥ 10													
1 ≤ A1 < 10													
A1 < 1													
Nombre Porcentaje de Clientes Nuevos													
<p>DESCRIPCIÓN</p> <p>Mide el porcentaje de clientes que vienen por primera vez al Hotel en relación al semestre anterior</p> <ul style="list-style-type: none"> Nº Clientes Nuevos: Indica el número de clientes en un semestre determinado <p>FUENTE</p> <p>La información se obtiene del resumen entregado por el software de reservas del Hotel. Se considera cliente nuevo el que se aloja por primera vez.</p>		<p>Metas</p> <table border="1"> <tr> <td>PERIODO</td> <td>Semestral</td> </tr> <tr> <td>MEDIDA</td> <td>%</td> </tr> </table> <table border="1"> <tr> <td>1 Seme</td> <td>2 seme</td> </tr> <tr> <td>15 %</td> <td>15 %</td> </tr> </table>		PERIODO	Semestral	MEDIDA	%	1 Seme	2 seme	15 %	15 %		
PERIODO	Semestral												
MEDIDA	%												
1 Seme	2 seme												
15 %	15 %												
<p>FÓRMULA. CODIGO A2</p> $\frac{(N^{\circ} \text{ Clientes Nuevos } t) - (N^{\circ} \text{ Clientes nuevos } t-1)}{(N^{\circ} \text{ Clientes Nuevos } t-1)} * 100$													
<p>OBJETIVO</p> <p>Aumentar número de clientes</p>	<p>ACTUALIZABLE</p> <p>Mensual</p>	<p>RESPONSABLE</p> <p>Gerencia</p>	<p>ESTÁNDAR</p> <table border="1"> <tr> <td style="background-color: #00FF00;">A2 ≥ 15</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #FFFF00;">5 ≤ A2 < 15</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #FF0000;">A2 < 5</td> </tr> </table>	A2 ≥ 15	5 ≤ A2 < 15	A2 < 5							
A2 ≥ 15													
5 ≤ A2 < 15													
A2 < 5													

Nombre Variación ROI											
DESCRIPCIÓN Permite observar el rendimiento Financiero del Hotel en comparación al año anterior <ul style="list-style-type: none"> ROI: Razón entre el beneficio antes de intereses e impuestos y los activos totales 		Metas <table border="1"> <tr> <td>PERIODO</td> <td>Anual</td> </tr> <tr> <td>MEDIDA</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>Año 2010</td> <td>Año 2011</td> </tr> <tr> <td>3 %</td> <td>3 %</td> </tr> </table>		PERIODO	Anual	MEDIDA	%	Año 2010	Año 2011	3 %	3 %
PERIODO	Anual										
MEDIDA	%										
Año 2010	Año 2011										
3 %	3 %										
FUENTE La información se obtiene de Estados de financieros del Hotel. $ROI = (\text{Beneficio obtenido} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}$											
FÓRMULA.	CODIGO	A3.1									
$\frac{(ROI_t) - (ROI_{t-1})}{(ROI_{t-1})} * 100$											
OBJETIVO Crecimiento y posicionamiento	ACTUALIZABLE Anual	RESPONSABLE Gerencia	ESTÁNDAR <table border="1"> <tr> <td style="background-color: green;"></td> <td>$A3.1 \geq 3$</td> </tr> <tr> <td style="background-color: yellow;"></td> <td>$1 \leq A3.1 < 3$</td> </tr> <tr> <td style="background-color: red;"></td> <td>$A3.1 < 1$</td> </tr> </table>		$A3.1 \geq 3$		$1 \leq A3.1 < 3$		$A3.1 < 1$		
	$A3.1 \geq 3$										
	$1 \leq A3.1 < 3$										
	$A3.1 < 1$										

Nombre Ingreso por ventas de Clientes nuevos											
DESCRIPCIÓN Permite observar el aporte económico por obtener clientes nuevos <ul style="list-style-type: none"> Ingreso Ventas totales Clientes nuevos : Permite saber los ingresos por ventas de clientes no atendidos con anterioridad en el Hotel en un periodo determinado 		Metas <table border="1"> <tr> <td>PERIODO</td> <td>Anual</td> </tr> <tr> <td>UNIDAD</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>Año 2010</td> <td>Año 2011</td> </tr> <tr> <td>5 %</td> <td>5 %</td> </tr> </table>		PERIODO	Anual	UNIDAD	%	Año 2010	Año 2011	5 %	5 %
PERIODO	Anual										
UNIDAD	%										
Año 2010	Año 2011										
5 %	5 %										
FUENTE La información de Ingreso por ventas de clientes nuevos se obtiene del resumen que entrega el software de reservas que utiliza el Hotel.											
FÓRMULA.	CODIGO	A3.2									
$\frac{(\text{Ingreso ventas totales de clientes nuevos }_t) - (\text{Ingreso ventas totales de clientes nuevos }_{t-1})}{(\text{Ingreso ventas totales de clientes nuevos }_{t-1})} * 100$											
OBJETIVO Crecimiento y posicionamiento	ACTUALIZABLE Mensual	RESPONSABLE Gerencia	ESTÁNDAR <table border="1"> <tr> <td style="background-color: green;"></td> <td>$A3.2 \geq 5$</td> </tr> <tr> <td style="background-color: yellow;"></td> <td>$1 \leq A3.2 < 5$</td> </tr> <tr> <td style="background-color: red;"></td> <td>$A3.2 < 1$</td> </tr> </table>		$A3.2 \geq 5$		$1 \leq A3.2 < 5$		$A3.2 < 1$		
	$A3.2 \geq 5$										
	$1 \leq A3.2 < 5$										
	$A3.2 < 1$										

Nombre Porcentaje de participación de Mercado

<p>DESCRIPCIÓN Permite observar el aumento de la captación del mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ventas del Hotel: Corresponde al valor de ventas totales del Hotel ▪ Ventas del Mercado: Indica el total de Ventas del mercado en el cual participa el Hotel <p>FUENTE Ventas del hotel se obtiene del Estados financieros del hotel y Ventas de Mercado se obtiene de pagina Web del Ministerio de Industria, Turismo y comercio, en apartado de estadísticas</p>	<p style="text-align: center;">Metas</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>PERIODO</td> <td>Anual</td> </tr> <tr> <td>MEDIDA</td> <td>%</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>Año 2010</td> <td>Año 2011</td> </tr> <tr> <td>2 %</td> <td>2 %</td> </tr> </table>	PERIODO	Anual	MEDIDA	%	Año 2010	Año 2011	2 %	2 %
PERIODO	Anual								
MEDIDA	%								
Año 2010	Año 2011								
2 %	2 %								

FÓRMULA.	CODIGO	A3.3	
$\frac{\text{Ventas del Hotel}}{\text{Ventas del Mercado}} * 100$			

OBJETIVO	ACTUALIZABLE	RESPONSABLE	ESTÁNDAR						
Crecimiento y posicionamiento	Anual	Gerencia	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="background-color: green;"></td> <td>A3.3 ≥ 2</td> </tr> <tr> <td style="background-color: yellow;"></td> <td>1 ≤ A3.3 < 2</td> </tr> <tr> <td style="background-color: red;"></td> <td>A3.3 < 1</td> </tr> </table>		A3.3 ≥ 2		1 ≤ A3.3 < 2		A3.3 < 1
	A3.3 ≥ 2								
	1 ≤ A3.3 < 2								
	A3.3 < 1								

Nombre Porcentaje de Incremento de Reservas Online

<p>DESCRIPCIÓN Mide el porcentaje de aumento de las reservas Online en relación al Trimestre anterior</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de reservas Online: Total de reservas Online en un Semestre ▪ Número total de reservas: Total de reservas del Hotel en un semestre <p>FUENTE Información se obtiene del libro resumen mensual de reservas</p>	<p style="text-align: center;">Metas</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>PERIODO</td> <td>Trimestre</td> </tr> <tr> <td>MEDIDA</td> <td>%</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>1 Trim</td> <td>2 Trim</td> </tr> <tr> <td>15 %</td> <td>15 %</td> </tr> </table>	PERIODO	Trimestre	MEDIDA	%	1 Trim	2 Trim	15 %	15 %
PERIODO	Trimestre								
MEDIDA	%								
1 Trim	2 Trim								
15 %	15 %								

FÓRMULA.	CODIGO	A4	
$\frac{\text{Número de reservas Online}}{\text{Número total de reservas}} * 100$			

OBJETIVO	ACTUALIZABLE	RESPONSABLE	ESTÁNDAR						
Aumentar los Servicios	Mensual	Gerencia	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="background-color: green;"></td> <td>A4 ≥ 15</td> </tr> <tr> <td style="background-color: yellow;"></td> <td>5 ≤ A4 < 15</td> </tr> <tr> <td style="background-color: red;"></td> <td>A4 < 5</td> </tr> </table>		A4 ≥ 15		5 ≤ A4 < 15		A4 < 5
	A4 ≥ 15								
	5 ≤ A4 < 15								
	A4 < 5								

TABLA 1-9: Especificación de indicadores de Gestión Perspectiva Cliente.

Nombre Cantidad de Reclamos de Clientes											
DESCRIPCIÓN Determinar la cantidad de reclamos recibidos por parte de los clientes <ul style="list-style-type: none"> Nº de quejas Formalmente recibidas: Indica el Número de quejas recibidas, hechas formalmente a Gerencia. Nº Clientes totales: Indica el número total de clientes que tiene el hotel 		Metas <table border="1"> <tr> <td>PERIODO</td> <td>Trimestre</td> </tr> <tr> <td>MEDIDA</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>1 Trim</td> <td>2 Trim</td> </tr> <tr> <td>10 %</td> <td>10 %</td> </tr> </table>		PERIODO	Trimestre	MEDIDA	%	1 Trim	2 Trim	10 %	10 %
PERIODO	Trimestre										
MEDIDA	%										
1 Trim	2 Trim										
10 %	10 %										
FUENTE La información se obtiene de número de quejas recibidas mensualmente en Gerencia por parte de Clientes y los Nº clientes totales del software reservas del Hotel											
FÓRMULA. CODIGO B1 $\frac{\text{Nº de quejas Formalmente recibidas} * 100}{\text{Nº Clientes totales}}$											
OBJETIVO Fortalecer relación con el cliente	ACTUALIZABLE Mensual	RESPONSABLE Gerencia	ESTÁNDAR <table border="1"> <tr> <td style="background-color: green;"></td> <td>$C1 < 10$</td> </tr> <tr> <td style="background-color: yellow;"></td> <td>$15 \geq C1 \geq 10$</td> </tr> <tr> <td style="background-color: red;"></td> <td>$C1 > 15$</td> </tr> </table>		$C1 < 10$		$15 \geq C1 \geq 10$		$C1 > 15$		
	$C1 < 10$										
	$15 \geq C1 \geq 10$										
	$C1 > 15$										
Nombre Porcentaje de Incremento de Clientes por Publicidad											
DESCRIPCIÓN Determina el incremento de clientes por concepto de publicidad <ul style="list-style-type: none"> Nº Clientes por publicidad: Indica el número de clientes del Hotel atraídos por publicidad Nº Clientes totales: Indica el número total de clientes que tiene el hotel 		Metas <table border="1"> <tr> <td>PERIODO</td> <td>Anual</td> </tr> <tr> <td>MEDIDA</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>Año 2010</td> <td>Año 2011</td> </tr> <tr> <td>8 %</td> <td>8 %</td> </tr> </table>		PERIODO	Anual	MEDIDA	%	Año 2010	Año 2011	8 %	8 %
PERIODO	Anual										
MEDIDA	%										
Año 2010	Año 2011										
8 %	8 %										
FUENTE La información se obtiene a través de una encuesta hecha en recepción a los Clientes a su llegada al Hotel y del sistema de reservas se obtiene el Nº Clientes Totales.											
FÓRMULA. CODIGO B2 $\frac{\text{Nº Clientes por publicidad} * 100}{\text{Nº Clientes Totales}}$											
OBJETIVO Fortalecer la imagen	ACTUALIZABLE Mensual	RESPONSABLE Gerencia	ESTÁNDAR <table border="1"> <tr> <td style="background-color: green;"></td> <td>$B2 \geq 8$</td> </tr> <tr> <td style="background-color: yellow;"></td> <td>$3 \leq B2 < 8$</td> </tr> <tr> <td style="background-color: red;"></td> <td>$B2 < 3$</td> </tr> </table>		$B2 \geq 8$		$3 \leq B2 < 8$		$B2 < 3$		
	$B2 \geq 8$										
	$3 \leq B2 < 8$										
	$B2 < 3$										

Nombre Porcentaje de satisfacción del Cliente

<p>DESCRIPCIÓN</p> <p>Determina el grado de satisfacción del cliente por los servicios prestados por el Hotel.</p> <ul style="list-style-type: none"> Nº Encuestas Favorables: Indica el número de encuestas favorables realizadas a clientes con evaluación sobre el 75 % Nº Total de Encuestas: Corresponde al total de encuestas realizadas a los clientes <p>FUENTE</p> <p>Información se obtiene a través de encuestas hechas al azar por el Hotel a sus clientes</p>	<p>Metas</p> <table border="1"> <tr> <td>PERIODO</td> <td>Anual</td> </tr> <tr> <td>MEDIDA</td> <td>%</td> </tr> </table> <table border="1"> <tr> <td>Año</td> <td>Año</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>2011</td> </tr> <tr> <td>90 %</td> <td>90 %</td> </tr> </table>	PERIODO	Anual	MEDIDA	%	Año	Año	2010	2011	90 %	90 %
PERIODO	Anual										
MEDIDA	%										
Año	Año										
2010	2011										
90 %	90 %										

FÓRMULA.	CODIGO	B3
$\frac{\text{Nº Encuestas Favorables}}{\text{Nº Total de Encuestas}} * 100$		

<p>OBJETIVO</p> <p>Cumplimiento de los Requisitos del Cliente</p>	<p>ACTUALIZABLE</p> <p>Mensual</p>	<p>RESPONSABLE</p> <p>Gerencia</p>	<p>ESTÁNDAR</p> <table border="1"> <tr> <td style="background-color: green;"></td> <td>B3 ≥ 90</td> </tr> <tr> <td style="background-color: yellow;"></td> <td>75 ≤ B3 < 90</td> </tr> <tr> <td style="background-color: red;"></td> <td>B3 < 75</td> </tr> </table>		B3 ≥ 90		75 ≤ B3 < 90		B3 < 75
	B3 ≥ 90								
	75 ≤ B3 < 90								
	B3 < 75								

Nombre Porcentaje de incremento de Pernoctaciones

<p>DESCRIPCIÓN</p> <p>Indica el incremento de las ventas por concepto de pernoctaciones en un semestre</p> <ul style="list-style-type: none"> Ingresos por Pernoctación t : Cantidad ingresada al Hotel por concepto de pernoctaciones en un semestre Ingreso por Pernoctación t -1 : Indica cantidad ingresada por pernoctación en el semestre anterior <p>FUENTE</p> <p>La información se obtiene del software de reservas del Hotel.</p>	<p>Metas</p> <table border="1"> <tr> <td>PERIODO</td> <td>Semestral</td> </tr> <tr> <td>MEDIDA</td> <td>%</td> </tr> </table> <table border="1"> <tr> <td>1 Sem</td> <td>2 Sem</td> </tr> <tr> <td>5 %</td> <td>5 %</td> </tr> </table>	PERIODO	Semestral	MEDIDA	%	1 Sem	2 Sem	5 %	5 %
PERIODO	Semestral								
MEDIDA	%								
1 Sem	2 Sem								
5 %	5 %								

FÓRMULA.	CODIGO	B4
$\frac{(\text{Ingreso por pernoctación } t) - (\text{Ingresos por pernoctación } t-1)}{(\text{Ingresos por pernoctación } t-1)} * 100$		

<p>OBJETIVO</p> <p>Fortalecer las ventas</p>	<p>ACTUALIZABLE</p> <p>Mensual</p>	<p>RESPONSABLE</p> <p>Gerencia</p>	<p>ESTÁNDAR</p> <table border="1"> <tr> <td style="background-color: green;"></td> <td>B4 ≥ 5</td> </tr> <tr> <td style="background-color: yellow;"></td> <td>1 ≤ B4 < 5</td> </tr> <tr> <td style="background-color: red;"></td> <td>B4 < 1</td> </tr> </table>		B4 ≥ 5		1 ≤ B4 < 5		B4 < 1
	B4 ≥ 5								
	1 ≤ B4 < 5								
	B4 < 1								

TABLA 1-10: Especificación de indicadores de Gestión Perspectiva Procesos Internos.

Nombre Porcentaje de Clientes que espera más de 10 minutos en recepción											
DESCRIPCIÓN		Metas									
<p>Pretende controlar el número de clientes que tarda más de 10 minutos en ser atendidos en recepción del Hotel. Gerencia determina que no se debe superar los 10 minutos por cliente. Para determinar si esos 10 minutos es aceptable por los clientes, cada trimestre se hace una encuesta sobre que valoran y que les disgusta de la atención en recepción</p> <ul style="list-style-type: none"> Nº Clientes tardan más 10 t: Indica el Número de clientes que tarda más de 10 minutos en un semestre Nº Clientes tardan más 10 t: Indica el Número total de clientes 		<table border="1"> <tr> <td>PERIODO</td> <td>Trimestre</td> </tr> <tr> <td>MEDIDA</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>1 Trim</td> <td>2 Trim</td> </tr> <tr> <td>15 %</td> <td>15 %</td> </tr> </table>		PERIODO	Trimestre	MEDIDA	%	1 Trim	2 Trim	15 %	15 %
PERIODO	Trimestre										
MEDIDA	%										
1 Trim	2 Trim										
15 %	15 %										
FUENTE											
<p>Los clientes que tardan más de 10 minutos se obtienen por encuestas hechas por el gerente en horas con mayor público y el número de clientes totales del software de reservas</p>											
FÓRMULA.	CODIGO	C1									
$\frac{(\text{Nº Clientes tardan más 10 Minutos } t) - (\text{Nº Clientes tardan más 10 minutos } t-1)}{\text{Nº Clientes tardan más 10 minutos } t-1} * 100$											
OBJETIVO	ACTUALIZABLE	RESPONSABLE	ESTÁNDAR								
Mejorar y mantener el servicio	Mensual	Gerencia	<table border="1"> <tr> <td style="background-color: #00FF00;"></td> <td>C1 < 15</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #FFFF00;"></td> <td>25 ≥ C1 ≥ 15</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #FF0000;"></td> <td>C1 > 25</td> </tr> </table>		C1 < 15		25 ≥ C1 ≥ 15		C1 > 25		
	C1 < 15										
	25 ≥ C1 ≥ 15										
	C1 > 25										

TABLA 1-11: Especificación de indicadores de Gestión Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje

Nombre Porcentaje de Capacitación del Personal											
DESCRIPCIÓN Indica el porcentaje de capacitación que tienen los empleados del Hotel <ul style="list-style-type: none"> ▪ N° Personal capacitado: Indica número de trabajadores que son capacitados ▪ Total de trabajadores: Total de trabajadores del Hotel 		Metas <table border="1"> <tr> <td>PERIODO</td> <td>Anual</td> </tr> <tr> <td>MEDIDA</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>Año 2010</td> <td>Año 2011</td> </tr> <tr> <td>40%</td> <td>40%</td> </tr> </table>		PERIODO	Anual	MEDIDA	%	Año 2010	Año 2011	40%	40%
PERIODO	Anual										
MEDIDA	%										
Año 2010	Año 2011										
40%	40%										
FUENTE Información de número de personal capacitado se obtiene del libro de registro de capacitaciones de personal y el total de trabajadores del libro de remuneraciones.											
FÓRMULA: CODIGO D1											
$\frac{\text{N° de personal capacitado}}{\text{Total trabajadores}} * 100$											
OBJETIVO Desarrollo continuo del personal	ACTUALIZABLE Mensual	RESPONSABLE Gerencia	ESTÁNDAR <table border="1"> <tr> <td style="background-color: #00FF00;">D1 ≥ 40</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #FFFF00;">22 ≤ D1 < 40</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #FF0000;">D1 < 22</td> </tr> </table>	D1 ≥ 40	22 ≤ D1 < 40	D1 < 22					
D1 ≥ 40											
22 ≤ D1 < 40											
D1 < 22											
Nombre Salario Promedio por empleado											
DESCRIPCIÓN Pretende determinar la variación del Salario promedio de todos los empleados <ul style="list-style-type: none"> ▪ Salario Promedio: Indica el salario total promedio de todos los empleados del Hotel. 		Metas <table border="1"> <tr> <td>PERIODO</td> <td>Semestral</td> </tr> <tr> <td>MEDIDA</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>1 Sem</td> <td>2 Sem</td> </tr> <tr> <td>5 %</td> <td>5 %</td> </tr> </table>		PERIODO	Semestral	MEDIDA	%	1 Sem	2 Sem	5 %	5 %
PERIODO	Semestral										
MEDIDA	%										
1 Sem	2 Sem										
5 %	5 %										
FUENTE Información se obtiene de libro de remuneraciones											
FÓRMULA: CODIGO D2											
$\frac{\text{Salario promedio}_t - \text{Salario promedio}_{t-1}}{\text{Salario promedio}_{t-1}} * 100$											
OBJETIVO Motivación y valoración del personal	ACTUALIZABLE Mensual	RESPONSABLE Gerencia	ESTÁNDAR <table border="1"> <tr> <td style="background-color: #00FF00;">D2 ≥ 5</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #FFFF00;">1 ≤ D2 < 5</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #FF0000;">D2 < 1</td> </tr> </table>	D2 ≥ 5	1 ≤ D2 < 5	D2 < 1					
D2 ≥ 5											
1 ≤ D2 < 5											
D2 < 1											

Nombre Porcentaje de Satisfacción del Personal											
DESCRIPCIÓN Indica el grado de satisfacción del personal <ul style="list-style-type: none"> ▪ N° Encuestas Favorables: Corresponde al Número de encuestas favorables con evolución sobre 75 % realizadas al personal ▪ N° Total de Encuestas: Es el número de encuestas totales realizadas al personal 		Metas <table border="1"> <tr> <td>PERIODO</td> <td>semestral</td> </tr> <tr> <td>MEDIDA</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>1 Sem</td> <td>2 Sem</td> </tr> <tr> <td>85 %</td> <td>85 %</td> </tr> </table>		PERIODO	semestral	MEDIDA	%	1 Sem	2 Sem	85 %	85 %
PERIODO	semestral										
MEDIDA	%										
1 Sem	2 Sem										
85 %	85 %										
FUENTE Información se obtiene por medio de encuestas hechas al personal que contesta de manera anónima											
FÓRMULA.	CODIGO	D3									
$\frac{\text{N° Encuestas Favorables}}{\text{N° Total de Encuestas}} * 100$											
OBJETIVO Personal comprometido con el Hotel	ACTUALIZABLE Mensual	RESPONSABLE Gerencia	ESTÁNDAR <table border="1"> <tr> <td style="background-color: #00FF00;"></td> <td>D3 ≥ 85</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #FFFF00;"></td> <td>60 ≤ D3 < 85</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #FF0000;"></td> <td>D3 < 60</td> </tr> </table>		D3 ≥ 85		60 ≤ D3 < 85		D3 < 60		
	D3 ≥ 85										
	60 ≤ D3 < 85										
	D3 < 60										

10.5 Sistema de Información para cálculo Índices de Gestión.

Para que los indicadores se puedan calcular de manera más eficiente, se determino realizar la creación de un sistema en *Microsoft Office Excel*, debido principalmente a su facilidad de uso, con ella se puede observar de manera clara si se van cumpliendo las metas que se desean alcanzar en los periodos de tiempo determinados por el Hotel San Miguel de una manera simple y efectiva.

A continuación se explica el uso adecuado y los pasos necesarios para el funcionamiento correcto del programa “Cuadro de Mando Integral” del Hotel San Miguel:

- Buscar y Abrir archivo de Microsoft Office Excel llamado “CMI Hotel San Miguel.xls”, al iniciarse se abre un mensaje de Bienvenida, como lo muestra la FIGURA 1-16, se debe aceptar.

FIGURA 1-16: Muestra la pantalla de inicio al Sistema de indicadores de Gestión “Cuadro de Mando Integral”.



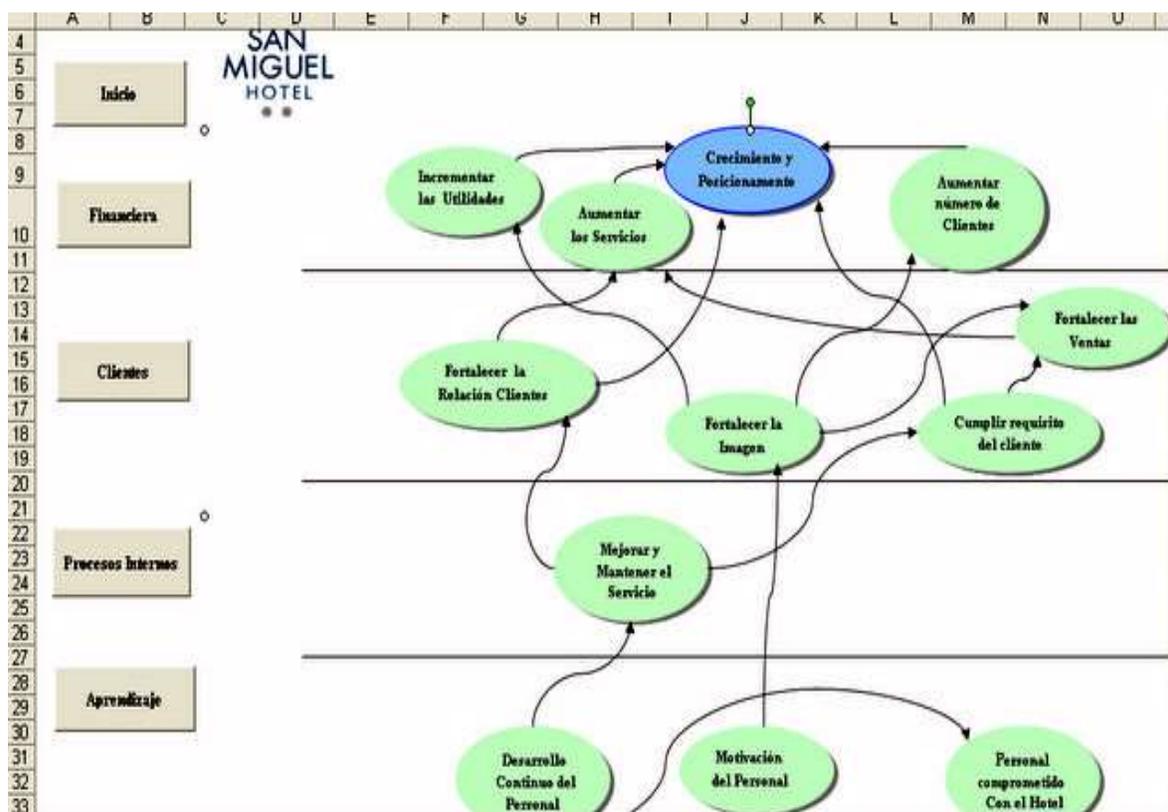
- Si se desea ingresar al Sistema se debe presionar el botón “Inicio de Sistema” y aparece una ventana que muestra el menú general de todo el Sistema. Como se aprecian en la FIGURA 1-17.

FIGURA 1-17: Muestra el menú general del Cuadro de Mando Integral.



- Para entrar a estas alternativas que se observan en la figura anterior, se selecciona sobre cada una de ellas para poder ver la información de que se trata. Por ejemplo si se desea ver lo que contiene el Mapa Estratégico se elige esa alternativa y se abre una pantalla como lo muestra la FIGURA 1-18.
- Si se desea conocer la Misión y Visión del Hotel San Miguel se debe hacer lo mismo que en el punto anterior, una vez que se entra a Misión y Visión tengo la alternativa de volver a inicio o poder ver el mapa estratégico como lo muestra la figura 1-19

FIGURA 1-18: Muestra el Mapa estratégico del Hotel San Miguel.



Si se desea volver a inicio se presiona sobre esa opción, pero aquí además si la intención es ver los indicadores de cada una de los objetivos estratégicos, se debe elegir la perspectiva que se desea conocer.

Por ejemplo me interesa conocer los indicadores de la perspectiva Financiera, selecciono esa opción y me envía al indicador de Porcentaje de Clientes nuevos, que es un indicador que corresponde a la perspectiva Financiera, tal como se observa en la si FIGURA 1-20.

FIGURA 1-19: Muestra Misión y Visión del Hotel San Miguel.

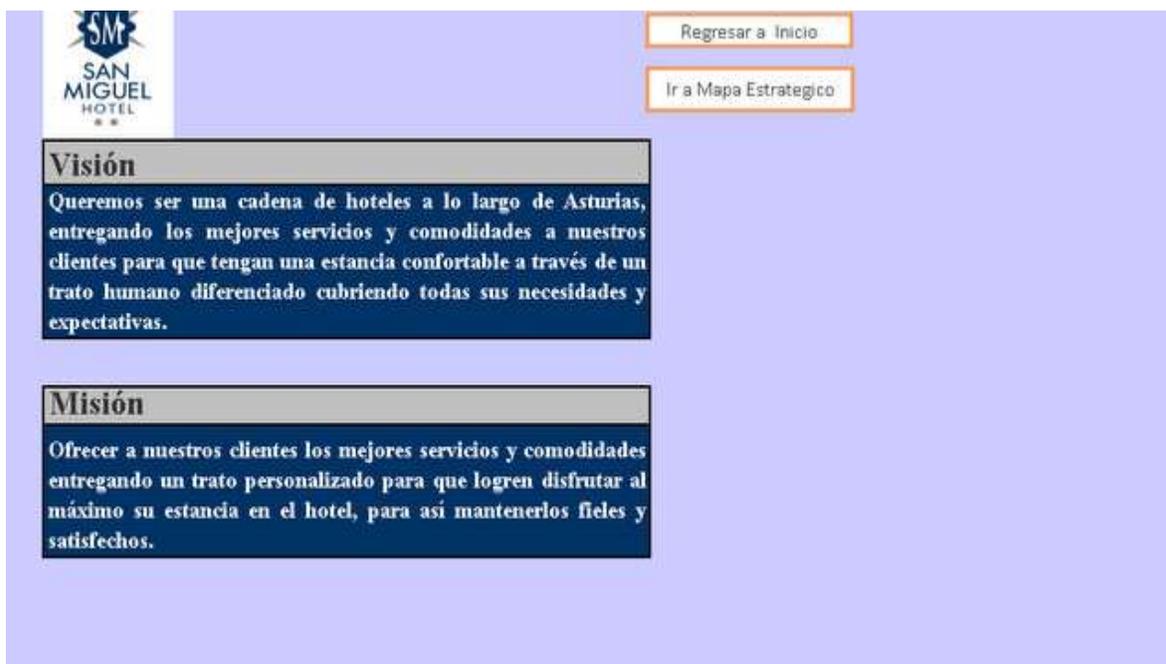
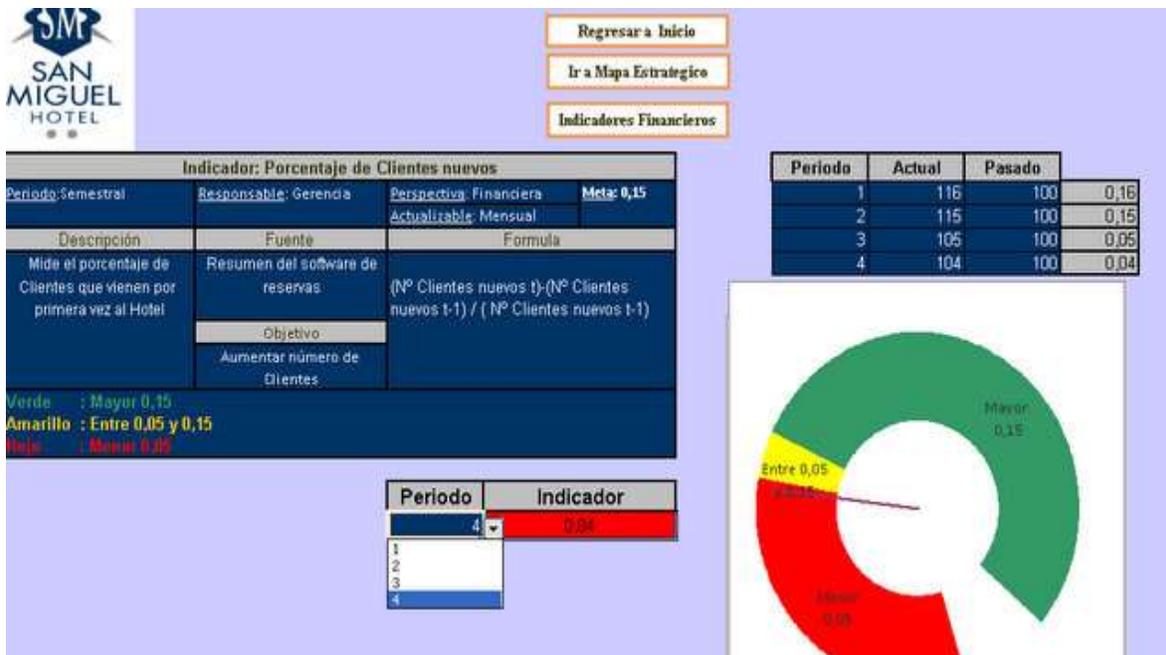


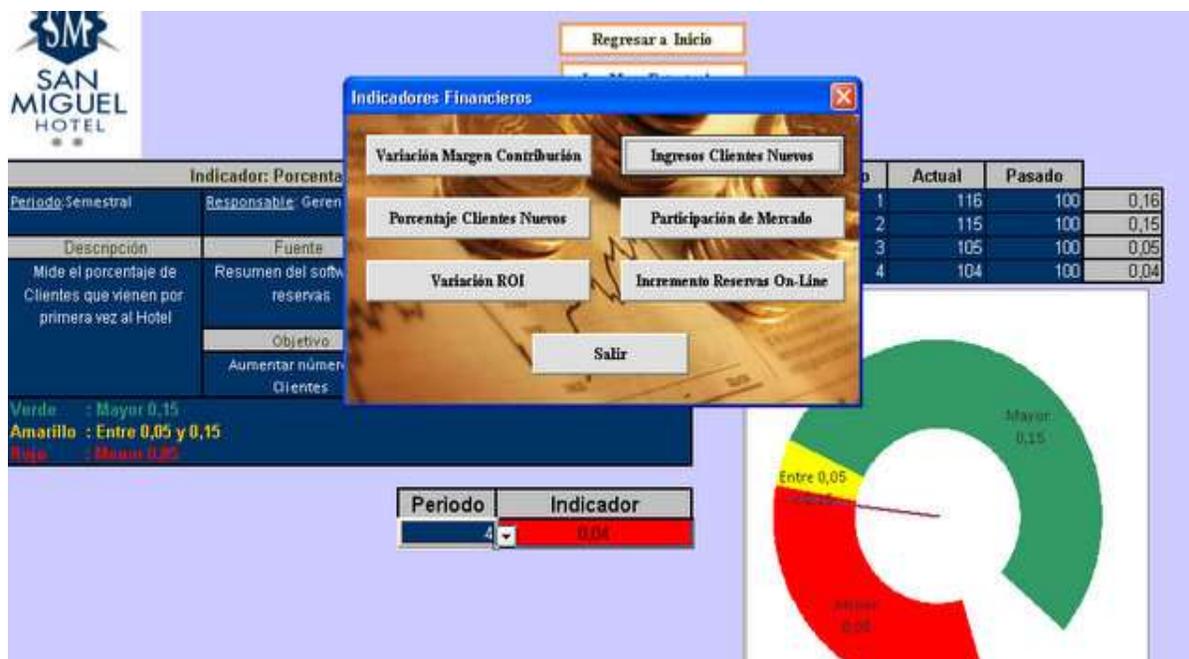
FIGURA 1-20: Muestra el indicador Porcentaje de Clientes nuevos.



En la FIGURA 1-20 se observa toda la información relacionada con el indicador, todos los indicadores existentes en el sistema de Cuadro de Mando Integral del Hotel San Miguel funcionan de la misma manera por lo que se dará como ejemplo este indicador.

- En la figura 1-20 se puede observar a la izquierda de la pantalla el cuadro del indicador, en este caso el indicador se llama “Porcentaje de Clientes nuevos”, aquí se tiene toda la información necesaria correspondiente al indicador y además la formula para el cálculo.
- El cuadro de la derecha, que muestra periodo/actual/ pasado, es un cuadro interactivo el cual permite hacer los cálculos del indicador. Donde dice Periodo 1, quiere decir que se hace el primer cálculo para este indicador. En actual se ingresa el valor del periodo actual y donde dice pasado el valor del periodo pasado del indicador que se desea calcular.
- El cuadro de abajo a la izquierda en que se aprecia periodo/indicador. En la celda Periodo, si se pincha sobre ella se abren 4 alternativas, se selecciona el periodo que se desea conocer y la celda del indicador cambia de color que puede ser verde, amarillo y rojo según corresponda por la formula y metas. El grafico circular cambia de color al igual que lo hace la celda indicador.
- Si se desea conocer otro indicador de la perspectiva financiera, se debe seleccionar esta alternativa “Perspectiva Financiera” y se abrirá una pantalla en que se puede ir a cualquier indicador de esta perspectiva, como lo muestra la figura 1-21. También se puede seleccionar regresar a inicio del sistema o ir mapa estratégico.

FIGURA 1-21: Muestra todos los indicadores de Perspectiva Financiera.



En general se utiliza la misma forma de funcionamiento para todos los indicadores, el sistema de Cuadro de Mando Integral para el Hotel San Miguel es un sistema diseñado para la fácil utilización y comprensión por parte de los usuarios.

CONCLUSIÓN

La presente investigación permite demostrar como el Hotel San Miguel debe realizar una planificación estratégica para poder alcanzar sus objetivos a corto y largo plazo. Partiendo con el análisis del ambiente externo, análisis de la industria y análisis situacional se pudo identificar las estrategias más apropiadas que son la “Estrategia de Diferenciación: Enfocada en los servicios al Cliente y en la Calidad” y “Estrategia de desarrollo de Mercado: “Enfocada en Mercado ya existente” surgido de la declaración de la Misión y Visión.

El modelo de planificación estratégica utilizado en el desarrollo de esta investigación constituye una herramienta idónea, dada a la eficacia de sus resultados representados en el Cuadro de Mando integral, el cual debe incluir las cuatro perspectivas que lo conforman: Perspectiva Financieras, perspectiva de Clientes, perspectiva de procesos Internos y por último la perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje.

Una vez conocidos los objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas, se establece las relaciones Causa-Efecto por medio del Mapa Estratégico, el que permite visualizar el camino correcto para alcanzar las estrategias. Posteriormente se determinan los indicadores más apropiados para cada objetivo estratégico.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta eficaz para que la Dirección del Hotel encauce sus estrategias para el éxito de forma coherente y la pueda convertir en acción y resultados. El Cuadro de Mando Integral permite relacionar las estrategias con los objetivos a través de los indicadores de gestión, que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, estos indicadores de gestión se diseñaron especialmente en función de las estrategias y metas que desea cumplir el Hotel San Miguel. Para que esto se transforme en una herramienta eficaz y eficiente se desarrolla un programa mediante tecnología de información en Excel el que muestra la información descrita anteriormente y además permite realizar los cálculos de los índices de una manera en la que se puede visualizar fácilmente si se van cumpliendo con las metas propuestas.

Para que el Hotel San Miguel pueda alcanzar sus objetivos y sus metas es fundamental que aplique las estrategias definidas, además cumpla con su los plazos establecidos y algo muy importante es no olvidar el compromiso de todos sus trabajadores y de la dirección, los cuales deben estar orientados hacia la misma dirección para alcanzar de la mejor forma posible los objetivos establecidos.

La ventaja del modelo aplicado en la presente investigación, es que se puede aplicar a otros Hoteles como también a diferentes tipos de empresas y en distintas áreas, siempre siguiendo la misma metodología pero adaptándose a la situación, necesidades y objetivos propios de cada organización.

BIBLIOGRAFÍA

López Jordi y Gadea, Albert (1992): *“El control de gestión en la administración local”*, Ed. Gestión 2000 S.A., Barcelona.

Thierauf, Robert (1994): *“Sistemas de información gerencial para control y planificación”*, Editorial Limusa. México.

ZERILLI, (1990): *“Fundamentos de organización y dirección general”*, Ed. Deusto. Bilbao.

Certo, Samuel y Peter, J. Paul (1998): *“Dirección Estratégica”*, Ed. McGraw-Hill/Irwin, 3ª Edición, Colombia.

Amat Joan (1998): *“El Control de Gestión: Una perspectiva de dirección”*, Ed. Gestión 2000 S.A., Barcelona.

Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla (2005): *“La elaboración del plan Estratégico y su implantación a través de Cuadro de Mando integral”*. Ediciones Díaz de Santos, España.

Thierauf Robert (1994): *“Sistemas de Información Gerencial para Control y Planificación”*, Editorial Limusa, México.

Kaplan Robert y Norton, David P. (1997): *“Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)”*, Ediciones Gestión 2000 S.A., España.

Kaplan Robert y Norton, David (2004): *“Mapas estratégicos”*, Editorial Gestión 2000, Barcelona.

Ballvé, A. (2002): *“Cuadro de mando: organizando información para crear valor”*, Editorial Gestión 2000, Barcelona.

REFERENCIAS DE INTERNET

<http://www.5campus.com/LECCION/mapasestrategicos/INICIO.HTML>

<http://www.mityc.es/es-ES/Paginas/index.aspx>

<http://www.ictc.es/>

<http://www.ine.es/>

ANEXO

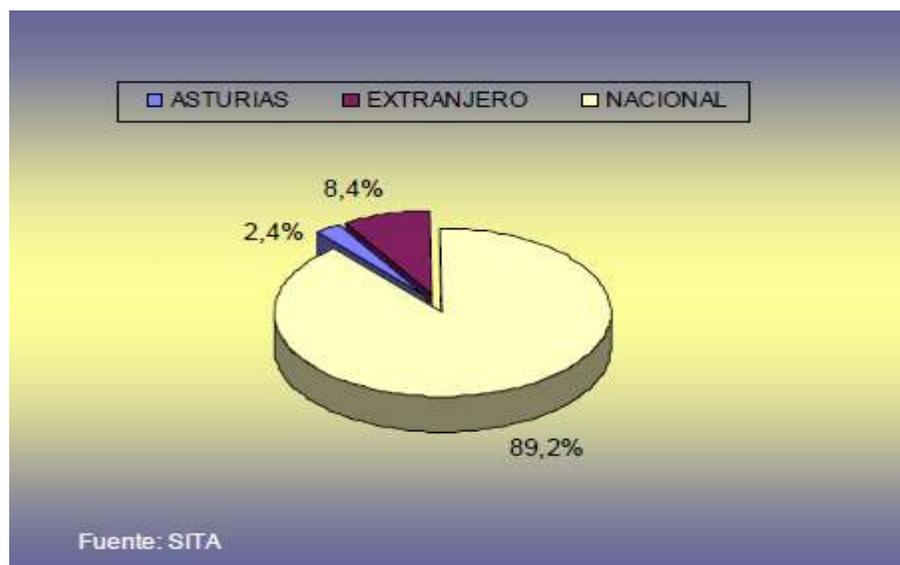
ANÁLISIS DEL TURISMO EN GIJÓN



TURISMO EN ASTURIAS

El sector turístico en Asturias va aumentando debido principalmente a que los turistas Españoles han descubierto en el Norte de su país otro tipo de turismo, un turismo más tranquilo y familiar en el cual se pueden hacer actividades tan diversas como disfrutar de la playa y en un momento poder visitar la montaña Cantábrica.

FIGURA 1: Procedencia



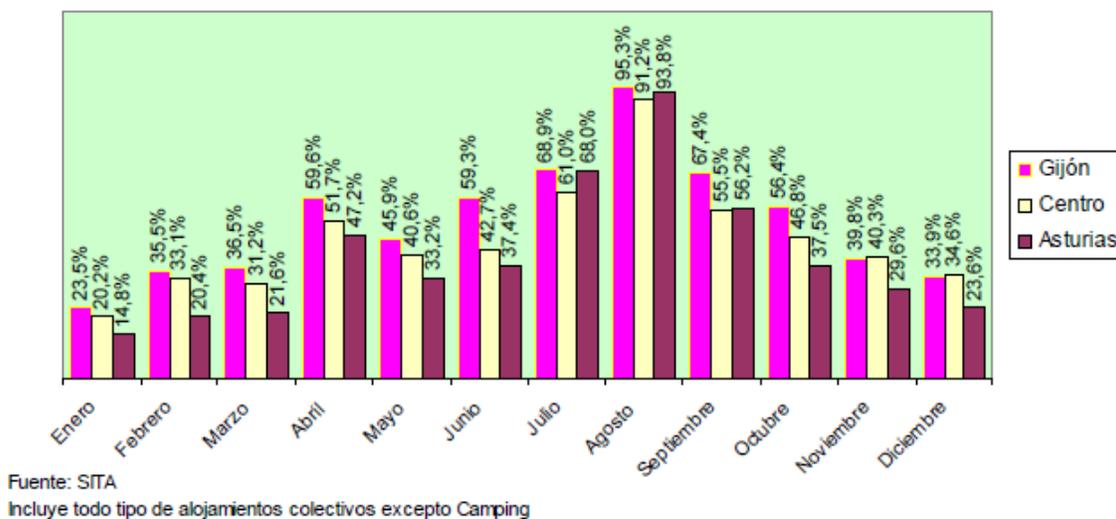
El turismo en Gijón presentó durante el año 2008 un número de visitantes de 1.343.737. De esta cifra, 940.616 corresponden a turistas, de los cuales 413.871 fueron turistas de alojamiento colectivo y 526.745 turistas que se alojaron en alojamientos privados, esto es, en segundas residencias, casas de amigos o familiares e incluso en apartamentos y casas de alquiler. Finalmente, los excursionistas, o visitantes que no pernoctan, se han cuantificado en 403.121.

La tasa media de ocupación registrada en el conjunto de establecimientos de hotelería, turismo rural, apartamentos turísticos, albergues y viviendas vacacionales del municipio de Gijón durante 2008 fue del 51,9%, prácticamente tres puntos más que en el año anterior.

En general Gijón presenta unas mejores cifras de ocupación mensuales que el conjunto de Asturias e incluso que la zona centro de la región, a excepción de los meses de noviembre y diciembre en este último caso. Con respecto a Asturias la diferencia es máxima en junio y en octubre, alrededor de veinte puntos, mientras que en el caso de la zona centro, esa diferencia es máxima a favor de Gijón también en el mes de junio y en septiembre, aunque en este caso la brecha es menor.

El mes turístico por excelencia es agosto, con una tasa media del 95,3%, seguido a más distancia de julio y de septiembre con un 68,9% y un 67,4% respectivamente. Los meses de abril, junio, octubre y mayo alcanzan valores intermedios, con tasas superiores al 40%. La temporada baja se corresponde con los meses de noviembre, marzo, diciembre, febrero y enero, que alcanza un mínimo del 23,5%

FIGURA 2: Tasa de ocupación Global



HOTELES 1 Y 2 ESTRELLAS EN GIJÓN

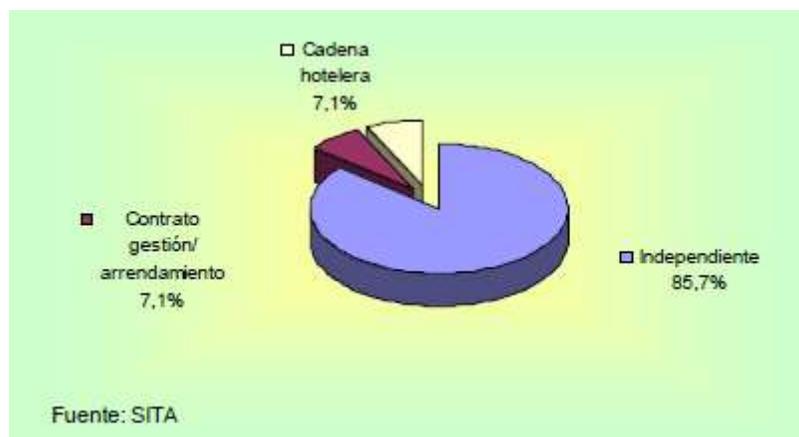
El 46,2% de los hoteles son sociedades limitadas aunque el 30,8% adoptan la forma jurídica del empresario individual. En menor medida, el 15,4% operan como sociedades anónimas y el 7,7% son comunidades de Bienes.

FIGURA 3: Forma jurídica



Por otro lado, aunque predominan los establecimientos independientes, el 85,7%, también se aprecia cierto grado de integración empresarial con un 7,1% de hoteles integrados en una cadena hotelera o sujetos a un contrato de gestión/arrendamiento.

FIGURA 4: Integración empresarial



La totalidad de los hoteles de 1 y 2 estrellas del municipio de Gijón permanecen abiertos durante todo el año.

En general, se trata de establecimientos de pequeño tamaño aunque se aprecian diferencias importantes en las dimensiones de los negocios, especialmente en términos de plazas. No obstante, por término medio, ofertan 51,20 plazas repartidas en 32,47 habitaciones.

FIGURA 5: Dimensión

HOTELES DE 1 Y 2 ESTRELLAS	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	MÍNIMO	MÁXIMO
PLAZAS	51,20	54,37	10	231
HABITACIONES	32,47	36,56	7	156
Fuente: SITA				

Prácticamente la totalidad de la facturación anual, el 80,7%, procede de las habitaciones/alojamiento. El resto, procede mayoritariamente de las ventas derivadas del bar/cafetería y el restaurante/comidas, un 11,4% y un 6,4% respectivamente.

FIGURA 6: Ventas totales por departamento



La plantilla de los hoteles de 1 y 2 estrellas en temporada baja está integrada por una media de 6,96 personas, con una presencia importante de los trabajadores fijos y el empresario y sus familiares. El número de contratados en temporada alta aumenta hasta una media de 7,71 personas, acudiéndose a los trabajadores temporales para afrontar la mayor demanda turística.

FIGURA 7: Recursos Humanos

EMPLEADOS	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA
PLANTILLA EN TEMPORADA ALTA	7,71	4,97
PLANTILLA EN TEMPORADA BAJA	6,96	4,61

Fuente: SITA

El 78,6% de los establecimientos participaron en programas de formación de sus recursos humanos. Todas las acciones formativas se dirigieron a la plantilla y un 18,2% al empresario o dirección, implicando a una media de 5,43 personas.

Al margen del cargo que desempeñen en el hotel, la mayoría de los empleados son diplomados. Además, el 23,1% de los directivos son licenciados o tienen un Máster y el 33,3% de los mandos intermedios y del resto de empleados tienen estudios de bachillerato o Formación profesional.

FIGURA 8: Nivel de Formación reglada

HOTELES DE 1 Y 2 ESTRELLAS	CON ESTUDIOS PRIMARIOS	BACHILLERATO O F.P.	DIPLOMADO	LICENCIADO/ MÁSTER
DIRECCIÓN	15,4	—	61,5	23,1
MANDOS INTERMEDIOS	16,7	33,3	50,0	—
RESTO DE EMPLEADOS	—	33,3	66,7	—

Fuente: SITA

La edad de los empleados presenta ciertas diferencias en función de su nivel jerárquico. En este sentido, los directivos tienen mayoritariamente entre 30 y 49 años mientras que los mandos intermedios tienen frecuentemente entre 30 y 39 años. Por último, el resto de empleados se reparten más equitativamente entre todos los estratos aunque tienden a concentrarse en el segmento de entre 40 y 49 años.

FIGURA 9: Edad por niveles Jerárquicos

HOTELES DE 1 Y 2 ESTRELLAS	MENOS DE 30 AÑOS	ENTRE 30 Y 39 AÑOS	ENTRE 40 Y 49 AÑOS	50 AÑOS O MÁS
DIRECCIÓN	7,1	35,7	35,7	21,4
MANDOS INTERMEDIOS	—	83,3	16,7	—
RESTO DE EMPLEADOS	27,3	27,3	36,4	9,1

Fuente: SITA

El empresariado de los hoteles de 1 y 2 estrellas concede gran importancia a la gestión de la calidad pues valora todos los aspectos con medias superiores a 7 puntos sobre diez. En este sentido, se subraya la necesidad de que la dirección esté comprometida con calidad además de su valor para conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, su interés por realizar una gestión eficiente de las quejas y reclamaciones y el esfuerzo por motivar a los empleados para mejorar el servicio final.

FIGURA 10: Edad por niveles Jerárquicos

HOTELES DE 1 Y 2 ESTRELLAS	VALORACIÓN MEDIA
LA DIRECCIÓN TIENE QUE ESTAR COMPROMETIDA CON LA CALIDAD	7,6
CONOCER LAS NECESIDADES ACTUALES Y FUTURAS DE LOS CLIENTES	7,6
REALIZAR UNA GESTIÓN EFICIENTE DE LAS RECLAMACIONES Y QUEJAS	7,6
MOTIVAR A LOS EMPLEADOS PARA MEJORAR EL SERVICIO FINAL	7,6
COLABORAR CON LOS PROVEEDORES PARA MEJORAR LA CALIDAD FINAL	7,4
LAS CERTIFICACIONES DE CALIDAD SON NECESARIAS	7,4
APLICAR PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES	7,3
FORMAR AL PERSONAL EN MATERIA DE CALIDAD	7,3

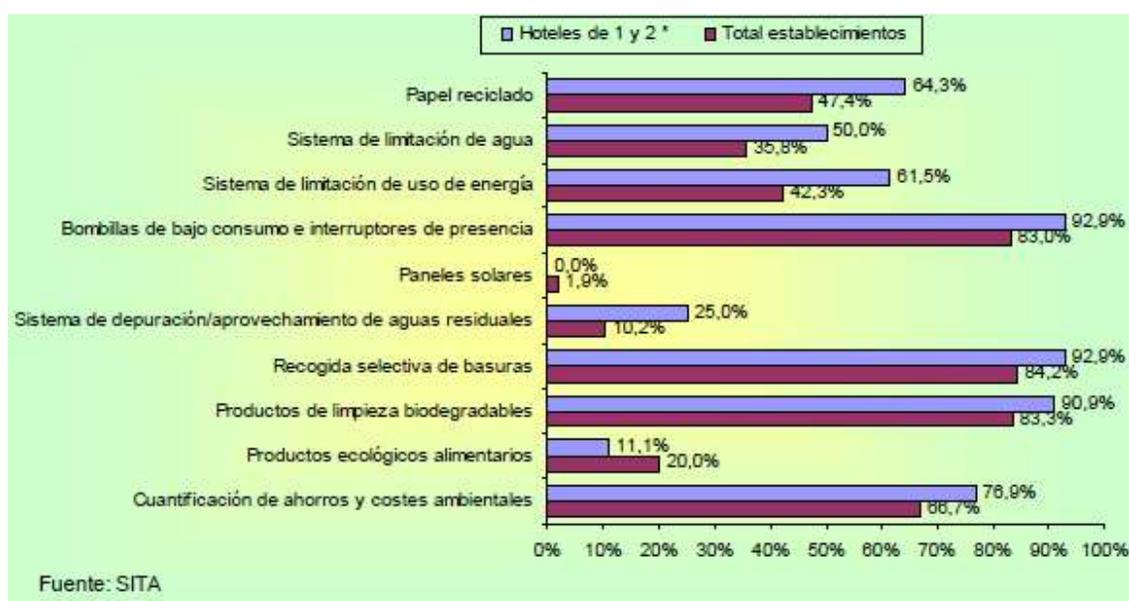
Valoración de cero a diez puntos
Fuente: SITA

Respecto a la presencia de certificaciones de calidad, actualmente existen tres establecimientos reconocidos con la marca Q de calidad turística española, aunque un 21,4% están estudiando la posibilidad de implantarla, y otros tres disponen de la ISO 9000. Ahora bien, la mayoría de los hoteles, el 42,9%, ostentan otras certificaciones derivadas de su pertenencia al Sistema Integral de Calidad Turística en Destino (SICTED).

Salvo por la ausencia de paneles solares y la escasa utilización de productos ecológicos alimentarios, los hoteles de menor categoría conceden gran importancia al cuidado y respeto del medio ambiente. En relación a la media del conjunto de alojamientos colectivos, es especialmente elevado el uso de bombillas de bajo consumo e interruptores de presencia en zonas comunes, la recogida selectiva de basuras y el uso de productos de limpieza biodegradables.

Por otra parte, entre las diversas iniciativas medioambientales destaca la valoración otorgada a los productos de limpieza biodegradables y a las bombillas de bajo consumo e interruptores de presencia en zonas comunes, 7,3 y 7,2 puntos respectivamente.

FIGURA 11: Política Medio Ambiental



El nivel de equipamiento tecnológico de los establecimientos es elevado pues todos ellos disponen de fax siendo también habitual la disponibilidad de ordenador y TPV para el pago electrónico con tarjetas de crédito, en ambos casos un 92,9%. En relación a Internet, predomina la conexión telefónica frente a la banda ancha, un 85,7% y un 71,4% respectivamente.

FIGURA 12: Equipamiento tecnológico

HOTELES DE 1 Y 2 ESTRELLAS	% SOBRE TOTAL
FAX	100,0
TPV (PAGO CON TARJETAS)	92,9
ORDENADOR	92,9
CONEXIÓN TELEFÓNICA A INTERNET	85,7
CONEXIÓN BANDA ANCHA A INTERNET	71,4
INTRANET CON OTROS ESTABLECIMIENTOS	14,3
Fuente: SITA	

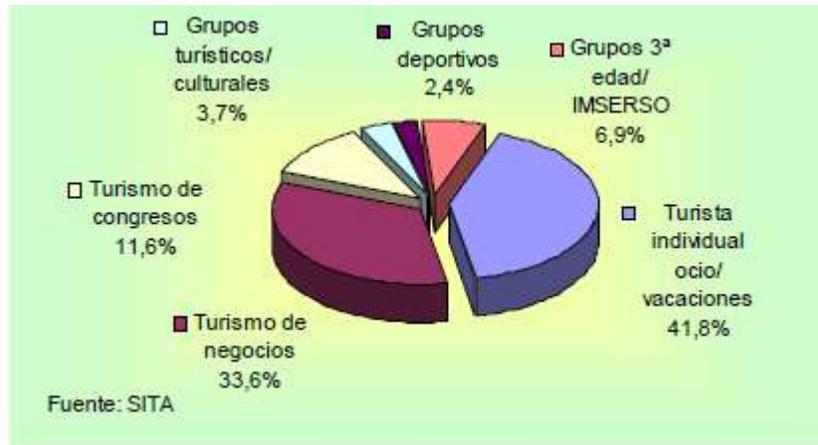
Prácticamente la totalidad de los hoteles, el 85,7%, señalan que la opción tecnológica más avanzada que ofrecen a sus clientes para realizar la reserva es la tradicional (teléfono, fax, etc.) frente a una minoría que incorporan la posibilidad de reservar vía correo electrónico o rellenando un formulario on- line, en ambos casos un 7,1%.

FIGURA 13: Opción tecnológica mas avanzada para reservar

HOTELES DE 1 Y 2 ESTRELLAS	% SOBRE TOTAL
ON-LINE, RELLENANDO UN FORMULARIO	7,1
CORREO ELECTRÓNICO	7,1
TRADICIONAL (TELÉFONO, FAX, ETC.)	85,7
Fuente: SITA	

La clientela de los hoteles de 1 y 2 estrellas se compone casi exclusivamente por tres tipos de turismo: en primer lugar, turistas individuales de vacaciones/ocio, un 41,8%, en segundo lugar, turismo de negocios, un 33,6% y, finalmente, turismo de congresos, un 11,6%.

FIGURA 14: Tipo de Cliente



En este sentido, todos los establecimientos tienen clientes que viajan por motivos de sol y playa y trabajo/negocios, cobrando también especial importancia las estancias por motivaciones urbano/culturales.

Tan sólo el 14,3% de los hoteles ofrecen a sus clientes la posibilidad de realizar actividades de ocio complementarias durante su estancia, todos ellos a través de empresas especializadas.

Durante el pasado año, la totalidad de establecimientos hoteleros de 1 y 2 estrellas realizaron publicidad de sus negocios. Entre los distintos canales publicitarios, todos se decantaron por la presencia en Internet/páginas Web siendo también frecuente la edición de folletos.

FIGURA 15: Publicidad

HOTELES DE 1 Y 2 ESTRELLAS	% SOBRE EL TOTAL
REALIZAN PUBLICIDAD	100,0
FOLLETOS	85,7
LIBROS/GUÍAS TURÍSTICAS PRIVADAS	71,4
INTERNET/PÁGINAS WEB	100,0
OTROS	28,6

Fuente: SITA

El 64,3% de los empresarios realizaron alguna inversión en sus negocios durante el año 2008. Por otra parte, todas las inversiones se destinaron al mantenimiento de los equipamientos y una menor proporción al mantenimiento del edificio, la diversificación de la actividad mediante la apertura de un restaurante y/o a la ampliación del local. Finalmente, el 10% recibieron el apoyo financiero de una subvención que contribuyó a la diversificación de la actividad mediante la apertura de un restaurante.

FIGURA 16: Inversiones realizadas

HOTELES DE 1 Y 2 ESTRELLAS	% SOBRE EL TOTAL	
REALIZAN INVERSIONES	64,3	
	%	INVERSIÓN MEDIA (€)
AMPLIACIÓN	11,1	—
DIVERSIFICACIÓN (RESTAURANTE)	11,1	—
MANTENIMIENTO (EDIFICIO)	11,1	—
MANTENIMIENTO (EQUIPAMIENTOS)	100,0	6.950,00

Fuente: SITA

Aunque se aprecian ciertas diferencias entre establecimientos, por término medio, la política de precios varía un 55,5% en función de la temporada turística. Así, el precio medio de una habitación doble sin desayuno en temporada alta es de 71 euros reduciéndose a 45,67 euros en temporada baja.

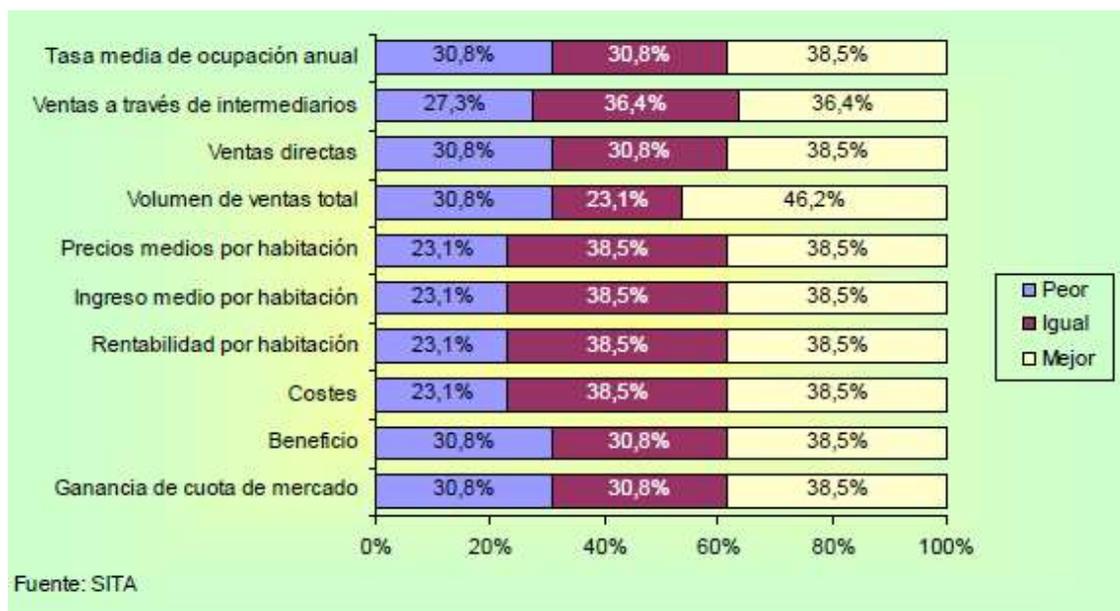
FIGURA 17: Precios (Euros)

PRECIO DE LA HABITACIÓN DOBLE (SIN DESAYUNO)	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA
EN TEMPORADA ALTA	71,00	11,47
EN TEMPORADA BAJA	45,67	9,58

Fuente: SITA

En general, los empresarios y gerentes de los establecimientos perciben una ligera evolución positiva de sus principales ratios económicos – financieros

FIGURA 18: Valoración de la evolución de los Ratios económicos-financieros (%)



Prácticamente la totalidad de los hoteles disponen de programas informáticos de gestión de clientes y realizan encuestas de satisfacción.

Además, el 64,3% llevan a cabo una gestión informatizada de sus existencias en almacén y la mitad exigen el depósito de una fianza al realizar la reserva y utilizan programas informáticos de gestión para la contabilidad.

FIGURA 19: Gestión de establecimientos

DISPONIBILIDAD DE	% SÍ
PROGRAMAS INFORMÁTICOS DE GESTIÓN DE CLIENTES	92,9
PROGRAMAS INFORMÁTICOS DE GESTIÓN PARA LA CONTABILIDAD	50,0
GESTIÓN DE EXISTENCIAS DE ALMACENES INFORMATIZADA	64,3
SERVICIOS DE BAR Y RESTAURANTE INFORMATIZADOS	42,9
ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN	92,9
FIANZAS EN LAS RESERVAS	50,0
REPERCUTE GASTOS POR CANCELACIÓN DE RESERVAS	14,3

Fuente: SITA

El 84,6% señalan la localización del establecimiento como su principal factor de diferenciación, valorado con una media de 8,3 puntos sobre diez.

Asimismo, la atención prestada al cliente por los recursos humanos junto con las comodidades de instalaciones y equipamientos son también muy destacados, otorgándoles calificaciones medias de 8,3 y 8 puntos respectivamente.

FIGURA 20: Diferenciación

HOTELES DE 1 Y 2 ESTRELLAS	% SOBRE EL TOTAL	
	% SÍ	VALORACIÓN MEDIA
PRECIO ECONÓMICO	61,5	7,8
RECURSOS HUMANOS: ATENCIÓN AL CLIENTE	71,4	8,3
LOCALIZACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO	84,6	8,3
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS AL ALOJAMIENTO	—	6,6
COMODIDADES DE INSTALACIONES Y EQUIPAMIENTOS	71,4	8,0
FORMAR PARTE DE UN GRUPO O CADENA	7,7	4,3
FORMAR PARTE DE UNA ASOCIACIÓN	7,7	3,7
Valoración de cero a diez puntos		
Fuente: SITA		

La apertura del establecimiento durante todo el año es la actividad más frecuente y valorada seguida por la presencia en Internet. En menor medida, el 78,6% aumentan sus servicios y equipamientos y un 71,4% se esfuerzan por realizar un mejor control de los costes y aprovisionamientos, actividades valoradas con medias de 7,6 y 7,3 puntos respectivamente. Por otro lado, las ofertas de paquetes de fin de semana son minoritarias.

FIGURA 21: Importancia de realizare estas actividades

HOTELES DE 1 Y 2 ESTRELLAS	% SOBRE EL TOTAL	
	% SÍ	VALORACIÓN MEDIA
AUMENTAR LOS SERVICIOS Y EQUIPAMIENTOS	78,6	7,6
COOPERAR CON OTROS ESTABLECIMIENTOS	—	6,7
TRABAJAR CON INTERMEDIARIOS	42,9	7,0
TRABAJAR CON CENTRALES DE RESERVA	35,7	6,6
ESTAR PRESENTE EN INTERNET	85,7	7,8
ABRIR TODO EL AÑO	92,9	8,1
REALIZAR CAMPAÑAS PROMOCIONALES DE PRECIOS	35,7	7,1
OFERTAS DE PAQUETES DE FIN DE SEMANA	21,4	6,8
REALIZAR UN MEJOR CONTROL DE COSTES Y APROVISIONAMIENTOS	71,4	7,3
ESTAR PRESENTE EN FERIAS Y WORKSHOPS	38,5	6,1
Valoración de cero a diez puntos		
Fuente: SITA		