

PROPUESTA DE INTERVENCION PARA LA IDENTIFICACION Y CONFIGURACION
DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO EN EL HOTEL OICATA

Práctica Empresarial

GINETH DAYANA PARDO SILVA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA
FACULTAD SECCIONAL DUITAMA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA
Duitama, 2017

PROPUESTA DE INTERVENCION PARA LA IDENTIFICACION Y CONFIGURACION
DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO EN EL HOTEL OICATA

Práctica Empresarial

GINETH DAYANA PARDO SILVA

Trabajo para optar por el título de:

ADMINISTRADORA TURÍSTICA Y HOTELERA

Director

Jorge Enrique Gamba Niño

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA
FACULTAD SECCIONAL DUITAMA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA
Duitama, 2017

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	9
OBJETIVOS.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos específicos.....	10
CAPITULO 1. BALANCE SCORECARD: UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL	11
1.1 Antecedentes.....	11
1.2 Principales Teóricos que han acuñado el concepto de BSC	12
1.3 Metodología del (BSC).....	13
1.4 Experiencias de implementación del BSC a nivel Internacional y Nacional	14
1.4.1 Nivel Internacional.....	14
1.4.2 Nivel Nacional.....	15
CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DEL HOTEL OICATÁ A PARTIR DE LA METODOLOGÍA BSC	16
2.1 Descripción de la Propuesta de Intervención	16
2.1.1 Diagnóstico.....	16
2.1.2 Descripción de la herramienta balance Scorecard (Revisión del plan estratégico).....	16
2.1.3 Talleres de validación o ajuste de las directrices estratégicas (diseño del BSC)	16
2.2. Descripción de la Empresa	16
2.2.1. Nombre de la empresa.....	16
2.2.2. Dirección	16
2.2.3 Macro Localización	16
2.2.4. Micro Localización	17
2.2.5 Misión.....	17
2.2.6 Visión	17
2.2.7 Servicios que Ofrece	17
2.2.8 Salones	18
2.2.9 Reseña de la Empresa.....	19
2.2.10 Descripción General.....	19

2.3 Diagnóstico.....	20
2.3.1 Proceso No. 1 Reserva	20
2.3.1.1 Resultados del análisis proceso de reserva.....	21
2.3.2.1 Resultados del análisis proceso de Check In.....	23
2.3.2.2 Conclusiones de las evidencias encontradas en el proceso de reservas y check In ...	24
2.3.3 Proceso No 3 acomodación del huésped	25
2.3.3.1 Resultados del análisis proceso de Acomodación del Huésped	26
2.3.3.2. Evidencias encontradas en el proceso de acomodación del huésped	27
2.3.4. Proceso No4 de Check Out	28
2.3.4.1 Resultados del análisis proceso de Check Out	29
2.3.4.2. Evidencias encontradas en el proceso de check out	30
2.3.5 Proceso No 5 de auditoría nocturna	31
2.3.5.1 Resultados del análisis proceso de Check Out	32
2.3.5.2. Conclusiones de las Evidencias Encontradas Proceso de Check Out	33
2.3.6 Proceso No 6 de Limpieza Habitaciones.....	34
2.3.7 Proceso No7 Limpieza de áreas comunes	35
2.3.7.1 Resultados del análisis proceso de Limpieza de Habitaciones y Áreas Comunes	36
2.3.7.2. Conclusiones Evidencias del Proceso de Limpieza de Habitaciones y Áreas Comunes	37
2.3.8. Proceso No 8 Requisición de Suministros	38
2.3.8.1 Conclusiones Evidencias Requisición de Suministros.....	38
CAPÍTULO 3. PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL OICATÁ.....	39
3.1 Estrategia	39
3.2 Definición de objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas	40
3.3 Graficar objetivos en el Mapa Estratégico	40
3.4 Construcción de la Tabla de Indicadores.....	42
3.5 Aplicación en Excel.....	58
CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN PARA EL HOTEL OICATÁ	59
4.1 MISION	59
4.2 VISION.....	59
4.3 OBJETIVOS	59

4.4 VALORES.....	60
4.4.1 Valores Corporativos.....	60
4.4.2 Valores	60
4.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	61
4.6 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN HUÉSPEDES Y CLIENTES	62
4.7 PROPUESTA PROCESOS	63
4.7.1 Proceso de Reservas	63
4.7.2 Proceso de Acomodación del huésped	66
4.7.3. Proceso de Check out	66
4.7.4 Proceso de Auditoría Nocturna	68
4.7.5 Proceso de Limpieza de habitaciones y áreas comunes	69
4.8 PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE SITIO WEB	71
4.8.1 DESARROLLO DE SITIO WEB	71
4.9 PROPUESTA DE CAPTACIÓN DEL CLIENTE.....	74
4.10 PROPUESTA AREA DE LAVANDERIA.....	74
4.11 PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR UN PRESUPUESTO DE VENTAS	75
4.12 LOBBY Y AMBIENTE DEL HOTEL	75
4.13 PROPUESTA ESTRATEGIA DE NEUROMARKETING.....	76
4.14 VITRINA PARA LA VENTA DE RECUERDOS	77
4.2. IMPLEMENTACION BSC.....	77
4.3. EVIDENCIAS DE CAPACITACIONES REALIZADAS	83
5. CONCLUSIONES	84
6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	85

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Diagnóstico Proceso de Reserva	20
Tabla 2. Diagnóstico Proceso Check In	22
Tabla 3. Diagnóstico Acomodación del Huésped	25
Tabla 4. Diagnóstico Proceso de Check Out.....	28
Tabla 5. Diagnóstico Proceso de Auditoría Interna	31
Tabla 6. Diagnóstico Proceso de Limpieza de Habitaciones	34
Tabla 7. Diagnóstico Limpieza de Áreas Comunes	35
Tabla 8. Diagnóstico Proceso Requisición de Suministros.....	38
Tabla 9. Indicadores de la Perspectiva Financiera	42
Tabla 10. Indicadores de la Perspectiva Clientes	47
Tabla 11. de indicadores de la Perspectiva Procesos Internos	51
Tabla 12. Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	56
Tabla 13. Encuesta de Satisfacción Clientes y Huéspedes.....	62

LISTA DE FIGURAS

Gráfica 1. Espina de Pescado Proceso de Reserva.....	21
Gráfica 2. Espina de Pescado Proceso de Check In	23
Gráfica 3. Espina de Pescado Proceso de Acomodación del Huésped	26
Gráfica 4. Espina de Pescado Proceso de Check Out	29
Gráfica 5. Espina de Pescado Proceso de Check Out	32
Gráfica 6. Espina de Pescado Proceso de Limpieza de Habitaciones y Áreas Comunes	36
Gráfica 7. Mapa Estratégico.....	41
Gráfica 8. Estructura Organizacional	61

INTRODUCCIÓN

Mediante la práctica empresarial a realizar en el Hotel Oicatá de Duitama, se elabora la siguiente propuesta con la intención de apoyar y proponer cambios de mejora en los procesos de la empresa.

La propuesta se basa en la identificación y configuración del direccionamiento estratégico del Hotel Oicatá a partir del desarrollo del Balance Scorecard, herramienta orientada a alcanzar estrategias y objetivos clave para la optimización en logro a un excelente desempeño de procesos. Dicha propuesta incluye la formulación de la planeación estratégica de la empresa, lo cual está sujeto a modificaciones de acuerdo con la orientación que el director de la empresa considere pertinente.

El tercer paso se basa en la creación de una herramienta del modelo del BSC diseñada en excel aporte que será brindado por la estudiante, el cual incluirá la estructura organizacional del Hotel propuesta y los indicadores según las directrices.

OBJETIVOS

Objetivo General

Realizar práctica empresarial como apoyo para el proceso de identificación, intervención y configuración del direccionamiento Estratégico en el departamento de alojamiento del HOTEL OICATA, a partir de la generación de propuestas basadas en la implementación del Balance Scorecard.

Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico de la situación competitiva y el estado actual de la Organización
- Revisar el plan estratégico.
- Diseñar del Balance Scorecard de acuerdo a las necesidades y requerimientos del Hotel
- Diseñar la herramienta para la implementación del BSC y verificar su cumplimiento.

CAPITULO 1. BALANCE SCORECARD: UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL

1.1 Antecedentes

Desde décadas pasadas los empresarios han buscado respuesta a dos interrogantes clave para el éxito de las organizaciones: *uno*, hace referencia al aumento de la productividad de sus empresas y *dos*, a cómo medir los resultados de esta productividad en el tiempo. Como solución a esta última inquietud se ha dado la medición financiera dando énfasis a resultados a corto plazo especialmente a lo que respecta datos intangibles e intelectuales.

Ya desde la década de los setenta las compañías empiezan a preocuparse por tener indicadores financieros y complementarlos con otro tipo de indicadores que fueran de largo plazo. Posteriormente surge el trabajo de Kaplan y Norton como un sistema alternativo de medición que complementa los indicadores financieros.

Desde la introducción del Balanced Scorecard a principios de los años 90's ha levantado una gran expectación en la comunidad empresarial, algunas personas consideran que es una idea vieja con un nombre nuevo, otros que es una nueva herramienta clave en la gestión de la empresa: una de las razones que explica esta diversidad de opiniones es que el concepto se está utilizando para nombrar herramientas que no son un cuadro de mando, sino algo más tradicional, como un tablero de control.

El Balanced Scorecard ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión de la empresa. La selección de indicadores es anterior al desarrollo de un módulo de negocio con relaciones causa-efecto. Solo después se pueden seleccionar los indicadores conforman la herramienta de gestión. El Balanced Scorecard requiere en primer lugar que los directivos analicen el mercado y la estrategia para construir un modelo de negocio que refleja las interrelaciones entre los diferentes componentes de este. Una vez que lo han construido, los directivos utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores.

Antecedentes remotos: Siglo XIX: Era Industrial: Manejo de indicadores financieros desde los orígenes de la administración de empresas.

Tableau de Bord: Anos 70 Francia. Diferentes indicadores (Ratios) para el control financiero de la compañía. Posteriormente indicadores no financieros para controlar los diferentes procesos del negocio. Estos eran definidos por el dueño.

Tablero de control de general electric: Años 70 Estado Unidos: Tablero para hacer seguimiento e los procesos empresariales. Conformando por ocho áreas claves: rentabilidad, cuota de mercado, responsabilidad pública, entre otros. Los indicadores hacen seguimiento a corto y largo plazo. Los indicadores son escogidos sin ningún criterio. No tienen ningún mapa de trabajo para guiar su intuición sobre el criterio.

Balanced Scorecard Año 1992, Estados Unidos: Tiene una relación íntima en la estrategia, el conjunto de indicadores está anclado en los objetivos estratégicos de la compañía. Maneja indicadores financieros y no financieros.

En la selección de indicadores los directivos analizan el mercado y la estrategia y construyen un modelo de negocios que refleja las interacciones entre los diferentes componentes del negocio, ya que BSC se cimienta en un modelo de negocio. Los directivos dedican más tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio. Es modelo causa-efecto. Las cuatro perspectivas que se utilizan son las más comunes, pero no las únicas, dependen del tipo de negocio.

*Las organizaciones basadas en la estrategia:*Año 2000 Estados Unidos: Se concentran en propuestas de valor atractivas a los clientes. Mejoras en las relaciones con sus clientes, mejorar en sus procesos y un mejor conocimiento y motivación de los empleados.

Hace que la estrategia sea el trabajo de cada individuo con programas de educación y alineación de objetivos e incentivos. Revisión de procesos. Fuerte liderazgo. Traduce la estrategia a un BSC. Comunicación en cascada. Procesos de la compañía integrados al BSC. (KAPLAN Y NORTON 2001).

1.2 Principales Teóricos que han acuñado el concepto de BSC

David P. Norton, presidente de BSC Collaborative Inc., organización que facilita el uso global y efectivo del BSC como proceso de medición a través de la educación y la investigación.

Fue presidente de Renaissance Solution INC, firma de consultoría creada 1992, anteriormente fundo en conjunto con Richard Nolan la compañía Nolan and Norton CO, la cual dirigió por 17 años y fue adquirida por KPMG PEAT MARWICK. Al lado de Kaplan escribió el libro titulado “The Balanced Scorecard: translating strategy into acción” 1996. Este libro fue traducido a 18 idiomas y el tema del BSC fue catalogado por Harvard Business Review como la mejor forma de gerencia en los últimos 75 años.

Robert S Kaplan, profesor de dirección de desarrollo en la escuela de negocios de Harvard, comenzó a trabajar en la facultad de HBS en 1984. Antes estuvo 16 años en la facultad del colegio de graduados de administración industrial (GSIA) en la Universidad de Carnegie Mellon, allí fue decano de 1997 a 1983 de GSIA de 1977 a 1983.

Es investigador, profesor y consultor en costos efectividad de indicadores, tema base del BSC. A escrito más de 1000 artículos y 10 libros.

1.3 Metodología del (BSC)

Es una metodología desarrollada por los académicos Norton y Kaplan que consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de las organizaciones. *Es importante destacar que la metodología debe apoyarse de un software de gestión estratégica. En la propuesta el software que apoya el BSC es Microsoft Excel.*

El BSC permite a la gerencia controlar el nivel de cumplimiento de los objetivos funcionales de la empresa, tales como la productividad, variación de las ventas, control de costos, satisfacción del cliente, motivación del personal, entre otros. Estos objetivos de las áreas de la empresa se agrupan en cuatro perspectivas:

Perspectiva Financiera: Respondiendo a las Expectativas del Accionista, esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

Perspectiva del Cliente: En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee.

Perspectiva de Procesos Internos: En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo: Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Para justificar la propuesta, se toma el análisis del grupo de consultoría Estrategia Empresarial, el cual enumera los siguientes beneficios de la metodología BSC:

- Contribuye a maximizar la rentabilidad y a la creación de valor en el tiempo.
- Genera un claro modelo de negocio fundamentado en una estrategia estructurada detalladamente y entendida por todos los funcionarios.
- Cada funcionario sabe qué resultados se esperan de él y como dichos resultados impactan en el desempeño de su área y de la organización en su conjunto.
- Mejora los resultados financieros a través de la eficiente y efectiva ejecución de la estrategia.
- Contar con un sistema preventivo que evita que algún inconveniente se convierta en un problema costoso de resolver.
- Tener información actualizada al instante sobre todos los objetivos de la empresa para su seguimiento y control.
- Se alcanzan los objetivos empresariales minimizando el desgaste diario operacional y maximizando el potencial de desempeño individual y colectivo.
- Pleno conocimiento de lo que somos y adónde vamos, con lo que podremos dirigir nuestras funciones y evaluar nuestros resultados.
- Genera una actitud proactiva que nos permite anticiparnos a los retos del entorno.
- Traslada la estrategia en acciones del diario vivir, que nos lleven a cumplir las expectativas de nuestros grupos de interés y nos mantengan por el camino de la excelencia.
- Construir dentro los miembros de la organización un pensamiento estratégico que permita crear una cultura organizacional de acción. Aprovechar el Capital Intelectual.
- Comunicación clara de las estrategias, lo que garantiza que se consideren plenamente a todos los funcionarios y su papel fundamental dentro de la organización, logrando una integración total hacia el cumplimiento de nuestros objetivos y metas

1.4 Experiencias de implementación del BSC a nivel Internacional y Nacional

1.4.1 Nivel Internacional

En la industria hotelera se conocen publicados dos casos de aplicación del Balance Scorecard, cada uno con sus respectivas diferencias en cuando a la forma más no en el modelo con tal. Las dos cadenas hoteleras que han implementado el Balance Scorecard son Hilton (AUGUST 1999) y

Marriot (FEBRERO 2000). Ambos artículos han sido publicados por la universidad de Cornell, reconocida por tener la mejor facultad de hotelería en los Estados Unidos.

1.4.2 Nivel Nacional

Nacionalmente el Balance Score Card ha sido aplicado a hoteles como el Hotel Tequendama y Suite Jones en la ciudad de Bogotá, Hotel Sol Arhuaco en Santa Marta, Hotel SIMA en Barranquilla, Hotel Centenario en Armenia, Hotel Villavicencio Plaza en Villavicencio, Hotel Sheraton en Medellín, Hotel centro de Convenciones en Paipa.

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DEL HOTEL OICATÁ A PARTIR DE LA METODOLOGÍA BSC

2.1 Descripción de la Propuesta de Intervención

Para la descripción de la propuesta de intervención se realizaron las siguientes actividades:

2.1.1 Diagnóstico

Revisión con cada líder de proceso para determinar la forma como actualmente desarrollan su trabajo.

2.1.2 Descripción de la herramienta balance Scorecard (Revisión del plan estratégico)

Charla teórica- práctica de Conceptos Básicos, presentando casos de aplicación del modelo BSC y la relación que este tiene con el direccionamiento del hotel, a la junta directiva y personal del Hotel Oicatá.

2.1.3 Talleres de validación o ajuste de las directrices estratégicas (diseño del BSC)

Taller con los líderes de procesos y alta dirección para ajustar las actuales directrices del hotel a los procesos ejecutados por los líderes de procesos.

- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Objetivos
- ✓ Metas

2.2. Descripción de la Empresa

2.2.1. Nombre de la empresa

HOTEL OICATA DUITAMA

2.2.2. Dirección

Carrera 16 Numero 13-02

2.2.3 Macro Localización

El Hotel Oicatá está ubicado en la ciudad de Duitama, departamento de Boyacá.

2.2.4. Micro Localización

El Hotel Oicatá está ubicado en el área central de la ciudad de Duitama, a pocos bloques del parque principal de Duitama La Plaza Los Libertadores, entidades bancarias y establecimientos comerciales.

2.2.5 Misión

Consagramos satisfaciendo las necesidades de nuestros cliente a través de la prestación de servicios a de hospedaje, alquiler de salones para reuniones, eventos y/o conferencias, acompañado de Otros valores agregados que nos harán más eficientes y competitivos ya que disponemos del conocimiento, infraestructura y talento humano necesario para cumplir con las exigencias y expectativas del cliente, logrando así posicionamiento en el sector hotelero y haciendo de su estancia una experiencia satisfactoria y memorable.

2.2.6 Visión

El Hotel Oicatá se consolidara como una empresa líder en el sector hotelero incrementando día a día la confiabilidad y satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, mejorando continuamente nuestros servicios, contando con la más alta calidad, precios competitivos, el mejor equipo de talento humano el cual es altamente calificado y competente para así, lograr posicionarnos como uno de los principales destinos hoteleros del país y hacer parte del grupo selecto que contribuye al desarrollo sostenible del sector turista.

2.2.7 Servicios que Ofrece

- ✓ Sistema de servicio de alojamiento que incluye: desayunos e impuestos.
- ✓ Room service.
- ✓ Wifi.
- ✓ Salones para eventos y banquetes.
- ✓ Equipo de karaoke.
- ✓ Tres salones para integración y conferencias, dotados de TV a color, Video Beam, proyector de acetatos, tablero acrílico.
- ✓ Salón de eventos calle 15 (ubicado a unos bloques del hotel)
- ✓ Restaurante: para desayunos, almuerzos y cenas.
- ✓ Bar: (solo para adultos)
- ✓ Lavandería

✓ Ascensor

2.2.8 Salones

Salón Margarita



Capacidad para 50 personas en disposición de auditorio, Ubicado en el piso 1 del hotel, cuenta con conexión WI-FI, Disposición de ayudas audiovisuales.

Salón Rojo



Capacidad para 90 personas, espacio ideal para reuniones de trabajo, Excelente vista panorámica de la ciudad y el espacio puede distribuirse según las necesidades del cliente

Salón Orquídea



Salón donde se presta el servicio de restaurante del hotel, y también es alquilado para otros eventos.

Salón de Eventos



Ubicado en el centro de la ciudad, cuenta con capacidad de entre 100 y 150 personas, ideal para eventos sociales, disposición de bar con bebidas nacionales e importadas

2.2.9 Reseña de la Empresa

El Hotel Oicatá es uno de los hoteles con más trayectoria en Duitama. Situado en pleno centro de la ciudad. Más de 30 años ofreciendo excelentes servicios comprometidos con la calidad y el deseo de hacer sentir a los huéspedes igual o mejor que en su hogar (Hotel Oicatá Pagina Web).

2.2.10 Descripción General

El Hotel Oicatá está situado en pleno centro de la ciudad de Duitama. Exactamente en la carrera 16 calle 13 esquina, a dos cuadras de la Plaza de los Libertadores, la cual es el centro vital de la ciudad, bancos, cajeros electrónicos, supermercados, restaurantes, discotecas, droguerías demás.

Lleva Más de 30 años ofreciendo excelentes servicios comprometidos con la calidad y el deseo de hacer sentir a sus huéspedes igual o mejor que en su hogar.

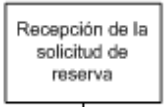


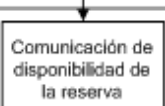
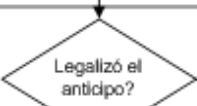


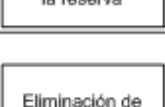
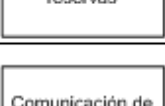
Cuenta con 40 confortables habitaciones. Cada habitación tiene baño privado, vista sobre la ciudad y las montañas que la rodean, televisor, cable, internet inalámbrico, sala de internet, fax, servicio de lavandería, servicio de restaurante a la habitación, bar y restaurante panorámico con vista sobre la ciudad y menú internacional. (Hotel Oicatá Página Web).

2.3 Diagnóstico

En el presente apartado se realiza el diagnóstico de cada una de las áreas de la organización determinando los responsables y los registros de evidencias de acuerdo al diagrama de procesos.

2.3.1 Proceso No. 1 Reserva

Tabla 1. Diagnóstico Proceso de Reserva

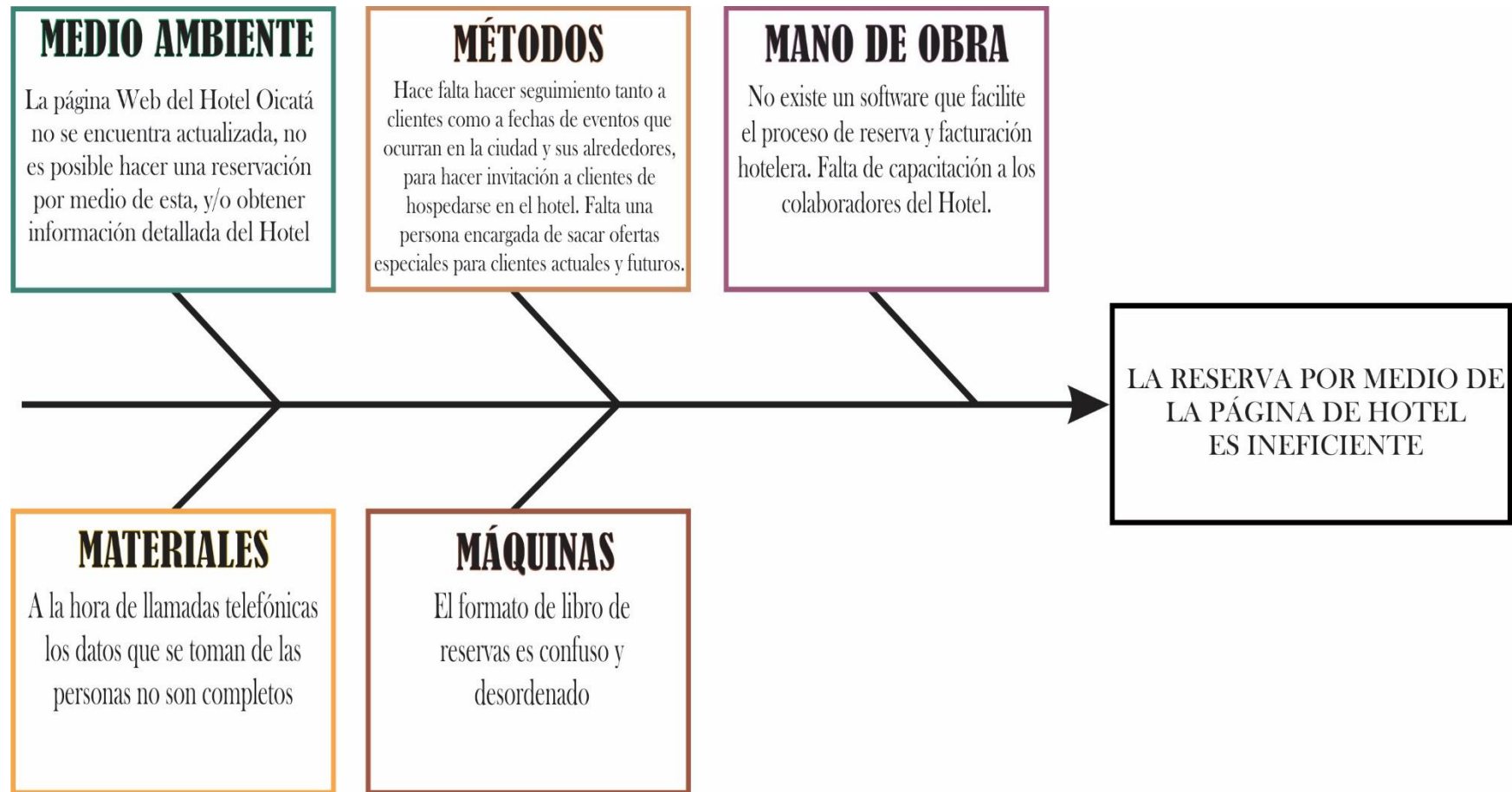
	DIAGRAMA	RESPONSABLE	REGISTROS
1		Recepcionista	Cuaderno de reservas
2		Recepcionista	No hay software para mirar reservas
3		Recepcionista	Tarjeta de Reservas
4		Recepcionista	RAC
5		Recepcionista	Copia de Consignación Empresa 50 % (Flexibilidad dependiendo la entidad)
6		Recepcionista	Archivo Cajero Tarjeta de Reservas
7		Recepcionista	Tarjeta de Reservas
8		Recepcionista	Tarjeta de Reservas
9		Recepcionista	RAC

Fuente: Álvarez, 2016

Adaptación: Pardo, 2017

2.3.1.1 Resultados del análisis proceso de reserva

Gráfica 1. Espina de Pescado Proceso de Reserva



Fuente: Pardo, 2017

2.3.2 Proceso No 2 Check In

Tabla 2. Diagnóstico Proceso Check In

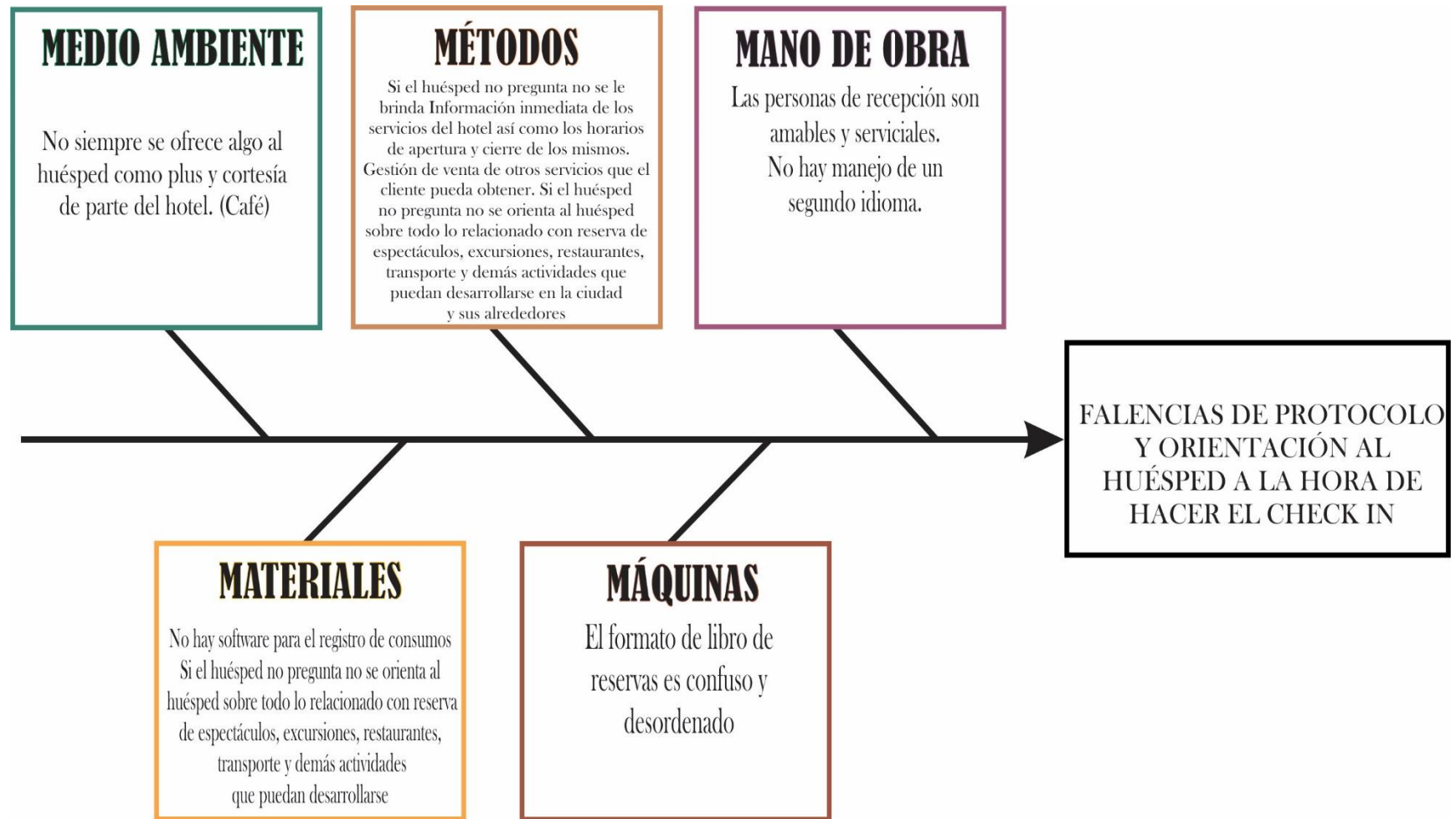
DIAGRAMA	RESPONSABLE	REGISTROS
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> Llegada[Llegada del cliente.] Llegada --> TieneReserv{Tiene Reserv.} TieneReserv -- SI --> Diligenciar[Diligenciar Registro hotelero] TieneReserv -- NO --> HayDinero{Hay Dinero?} HayDinero -- SI --> Diligenciar HayDinero -- NO --> FIN([FIN]) Diligenciar --> Apertura[Apertura de Cuenta] Apertura --> Indicaciones[Indicaciones al Huésped] Indicaciones --> Tramitar[Tramitar lista de huéspedes] Tramitar --> FIN </pre>	Recepcionista	
	Recepcionista	
	Recepcionista	Tarjeta de registro Hotelero (cuando ya se distingue solo firma)
	Recepcionista	Comandas por cada habitación
	Recepcionista	RAC
	Recepcionista	RAC
	Recepcionista	

Fuente: Álvarez, 2016

Adaptación: Pardo, 2017

2.3.2.1 Resultados del análisis proceso de Check In

Gráfica 2. Espina de Pescado Proceso de Check In




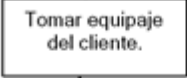
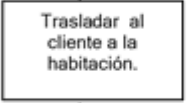
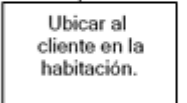
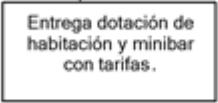

Fuente: Pardo, 2017

2.3.2.2 Conclusiones de las evidencias encontradas en el proceso de reservas y check In

- Falta orientación al huésped sobre todos los servicios del hotel, no se le brinda información al huésped sobre otras actividades que puede realizar en el área, sitios de interés y/o restaurantes.
- El servicio que el huésped reciba en este departamento es trascendental y de gran importancia porque aquí solicitará servicios desde el momento de su llegada hasta su salida. El fin es prestar un servicio al huésped cordial, oportuno y amable. De modo que ofrezca una orientación adecuada a la llegada del huésped, por medio del registro rápido, y su asignación de la habitación de acuerdo con sus requerimientos.
- Se hace necesaria la implementación de un software para hacer registros de consumo y para de igual forma hacer su cierre en el momento adecuado, en ocasiones la persona en recepción no sabe que ha consumido el cliente, así que le pregunta directamente al huésped que ha consumido. En ocasiones esto causa que las cuentas no sean correctas.
- Se hace necesario el Manejo de otros idiomas diferentes al materno y capacitación para el Manejo de sistemas de información y software especializados.

2.3.3 Proceso No 3 acomodación del huésped

Tabla 3. Diagnóstico Acomodación del Huésped

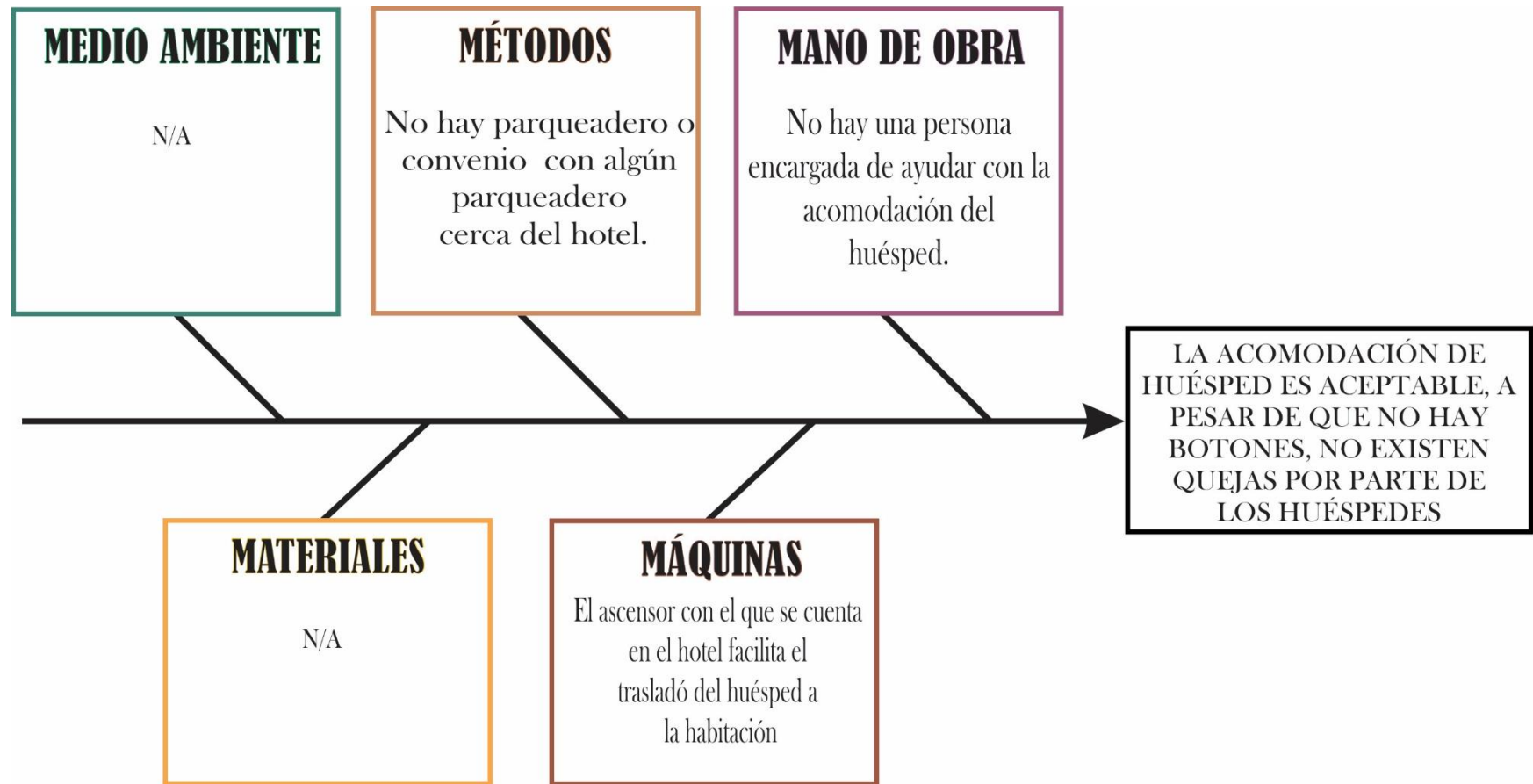
DIAGRAMA	RESPONSABLE	REGISTROS
	X	
	X	
	X	
<p>3.</p> 	X	(En la nevera están pegados los precios) No todas las habitaciones tienen mini bar.
<p>4.</p> 	X	
		

Fuente: Álvarez, 2016

Adaptación: Pardo, 2017

2.3.3.1 Resultados del análisis proceso de Acomodación del Huésped

Gráfica 3. Espina de Pescado Proceso de Acomodación del Huésped



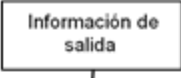
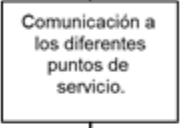
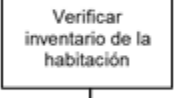
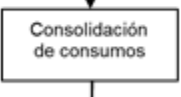
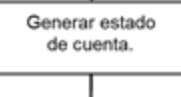

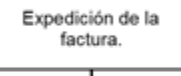
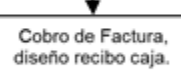
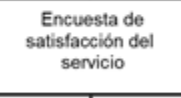
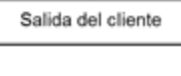
Fuente: pardo, 2017

2.3.3.2. Evidencias encontradas en el proceso de acomodación del huésped

- No hay una persona que se encargue de trasladar el equipaje del huésped desde el parqueadero o vehículo del cliente hasta la habitación asignada e inversamente una vez el huésped vaya a dejar las instalaciones.
- De igual forma no hay nadie que realice otras tareas, como abrir la puerta principal del hotel, dar direcciones o acomodar otro tipo de utensilios como sillas de ruedas, cunas, camas adicionales entre otros, cuando se es necesario acomodar algo o ayudar con equipaje se llama al mesero o en ocasiones la recepcionista. En este último caso la señora de administración se queda cuidando mientras se presta el servicio.

2.3.4. Proceso No4 de Check Out

Tabla 4. Diagnóstico Proceso de Check Out

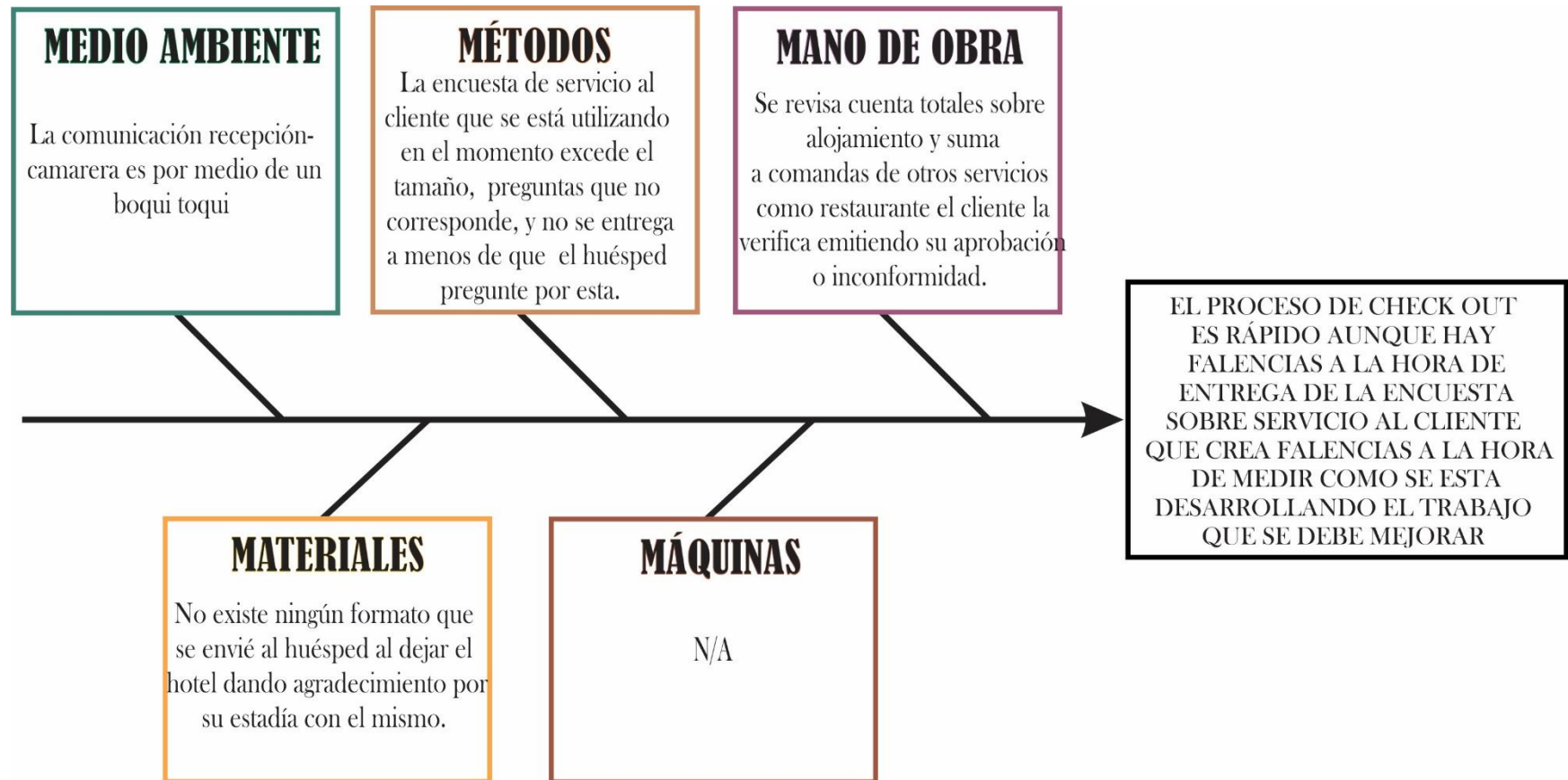
DIAGRAMA	RESPONSABLE	REGISTROS
1. 	Recepcionista	
2. 	Recepcionista	
3. 	Recepcionista	
4. 	Camarera	Formato de control mini bar, comandas.
5. 	Recepcionista	Comanda a la carpeta del Huésped, las cuentas se hacen al final.
6. 	Recepcionista	Revisan el estado de cuenta
7. 	Recepcionista	Factura
8. 	Recepcionista	Recibo de caja
9. 	Recepcionista	Formato satisfacción al cliente
10. 	Recepcionista	

Fuente: Álvarez, 2016

Adaptación: Pardo, 2017

2.3.4.1 Resultados del análisis proceso de Check Out

Gráfica 4. Espina de Pescado Proceso de Check Out



Fuente: Pardo, 2017

2.3.4.2. Evidencias encontradas en el proceso de check out

A. Información del check out y verificación de inventario en la habitación.

En el momento en que la recepcionista recibe la información de salida del cliente informa a la camarera para que se dirija a la habitación e inicie el inventario de los consumos realizados por el cliente, mediante un radio o boqui toqui la camarera informa a recepción los consumos del mini bar a la recepcionista, quien los registra en la comanda, igualmente debe verificar que los artículos que conforman la habitación estén completos y en perfecto estado. La recepcionista procede a tomar toda la información enviada por el personal de bar, restaurante (comandas) y la totaliza con el valor de los consumos.

B. Generación de estado de cuenta

En el momento en que los diferentes consumos estén totalizados se le da un estado de cuenta al cliente quien lo verifica, emite su aprobación o inconformidad, en caso de que el usuario exprese su no conformidad con lo que se le está cobrando, la recepcionista debe efectúa una revisión detallada y si es el caso realiza los ajustes correspondientes, los cuales quedan en la comanda y después se comunica a administración lo sucedido. El recepcionista de cada turno hace su cuadro de caja y lo entrega a la persona que tenga el siguiente turno.

C. Cobro de la factura

Para el cobro de la factura después de que el cliente firma la factura, el recepcionista realiza el respectivo cobro, el cual debe ser cancelado en su totalidad por el cliente, generando el recibo de caja correspondiente, en los casos en que el cliente tenga una aprobación de convenios empresariales se hace una cuenta de cobro donde se adjunta a la factura y se envía a la empresa.

D. Encuesta de satisfacción del servicio.

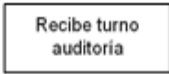
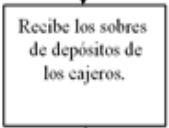
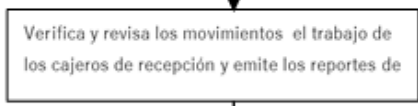
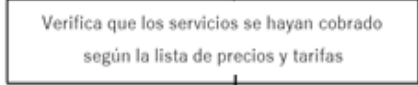
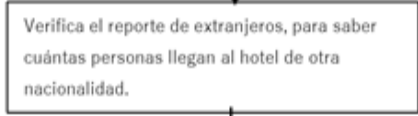
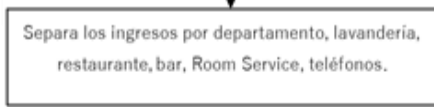
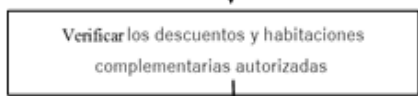

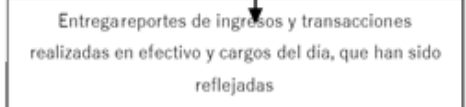
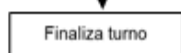
Se entrega al huésped solo en casos que ellos pregunten por la misma, en el 99 % de los casos esto ocurre cuando la persona quiere hacer algún reclamo.

E. Salida del cliente.

En el momento en que el cliente se retira definitivamente del hotel, el recepcionista procede a modificar el estatus de habitación.

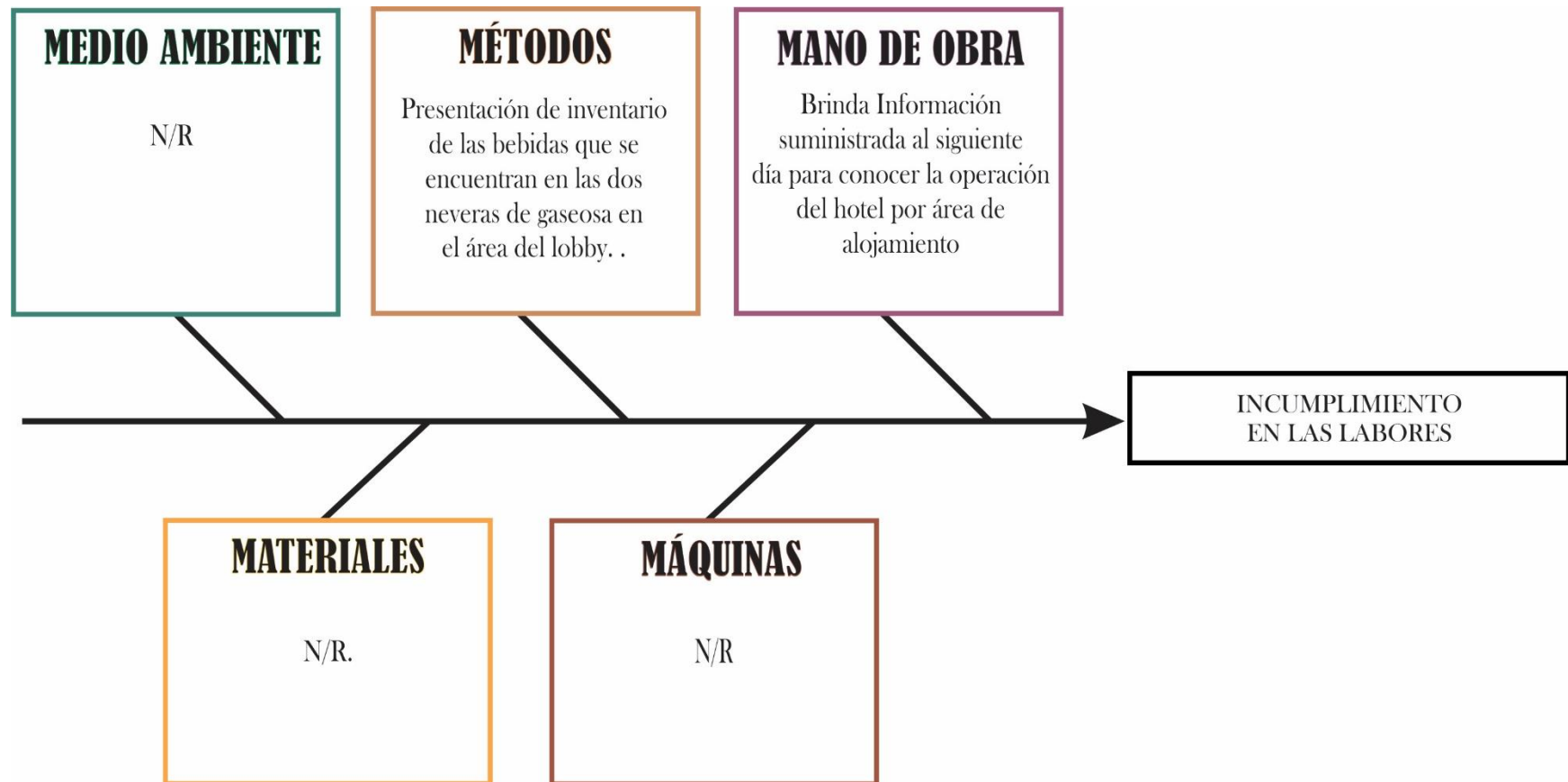
2.3.5 Proceso No 5 de auditoría nocturna

Tabla 5. Diagnóstico Proceso de Auditoría Interna

DIAGRAMA	RESPONSABLE	REGISTROS
1. 	Auditor Nocturno	
2. 	Auditor Nocturno	Los demás se guardan en bodega
3. 	Auditor Nocturno	Trasunto las habitaciones que pagaran.
4. 	Auditor Nocturno	Las tarifas son cambiantes, pero hay una verificación de lo que se cobre según la factura.
5. 	Auditor Nocturno	
6. 	Auditor Nocturno	Trasunto(Reporte de ingresos)
7. 	Auditor Nocturno	Factura (Precios cambian)
8. 	Auditor Nocturno	Recapitulación trasunto
9. 	Subgerente	Formato de encuestas
10. 	Auditor Nocturno	Formato de lista de huéspedes.

2.3.5.1 Resultados del análisis proceso de Check Out

Gráfica 5. Espina de Pescado Proceso de Check Out



Fuente: Pardo, 2017

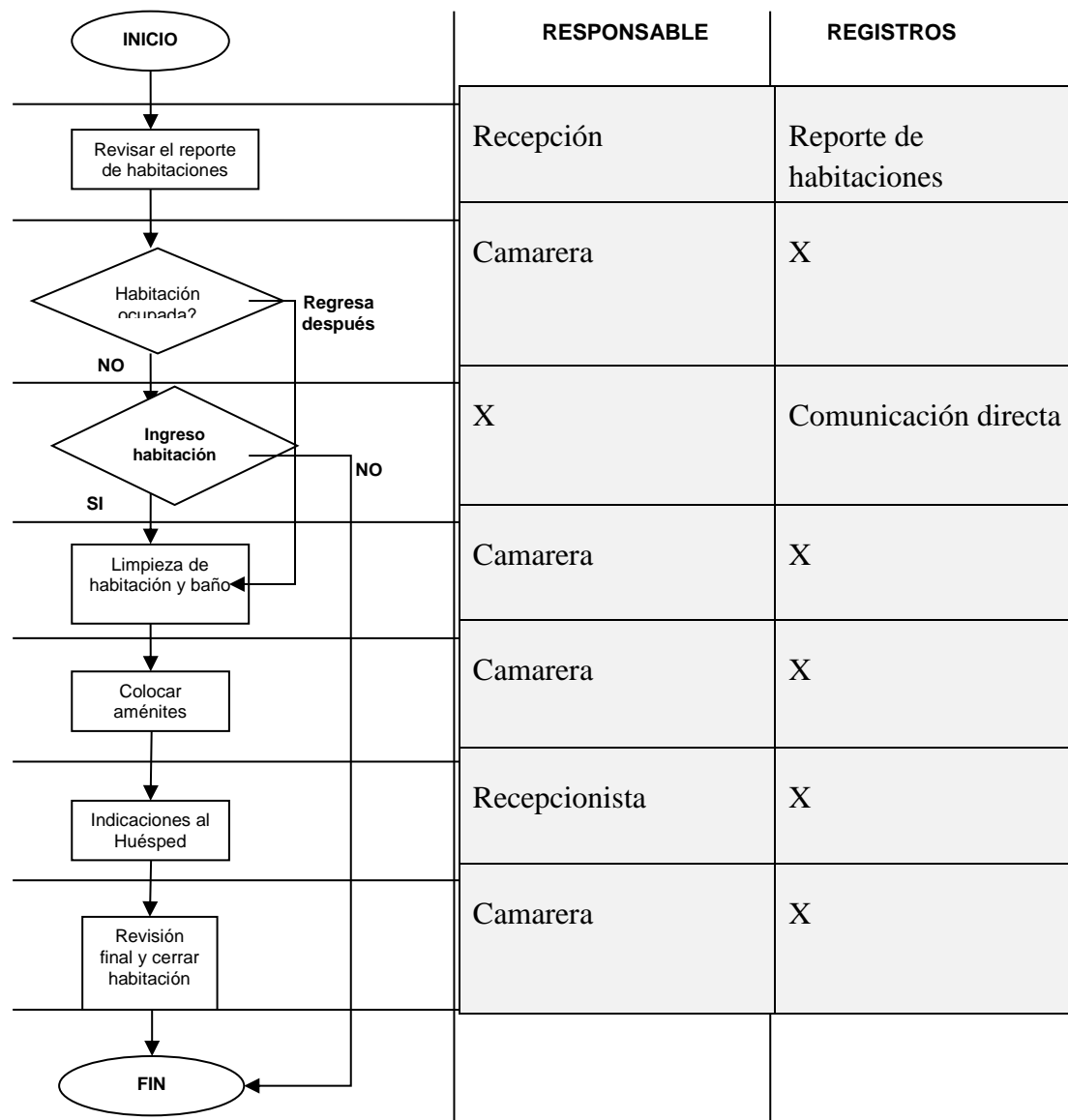
2.3.5.2. Conclusiones de las Evidencias Encontradas Proceso de Check Out

A. Auditor Nocturno

- Es el Tercer turno de recepción quien se encarga de realizar el cierre de ingresos del hotel en el área de alojamiento.
- Brinda Información suministrada al siguiente día para conocer la operación del hotel por área de alojamiento y presenta inventario de las bebidas que se encuentran en las dos neveras de gaseosa en el área del lobby.
- Encargado de hacer el trasunto.

2.3.6 Proceso No 6 de Limpieza Habitaciones

Tabla 6. Diagnóstico Proceso de Limpieza de Habitaciones

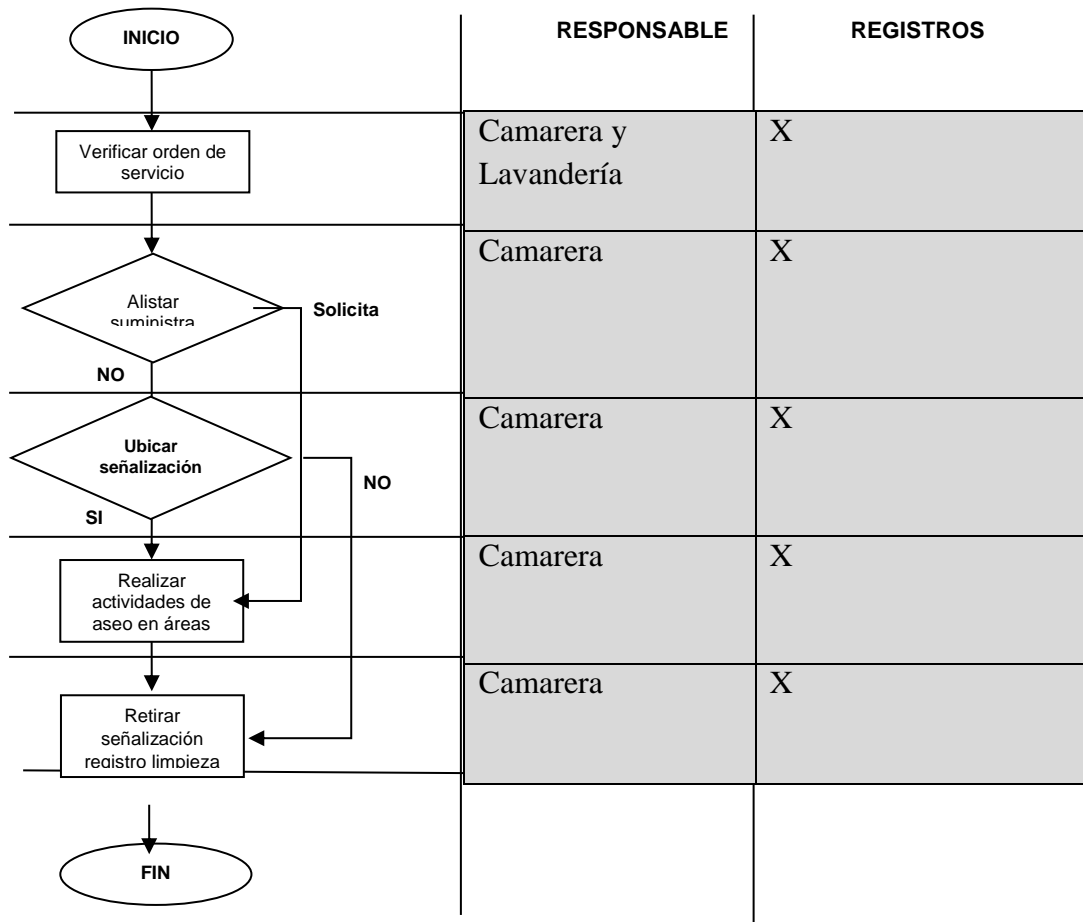


Fuente: Álvarez, 2016

Adaptación: Pardo, 2017

2.3.7 Proceso No7 Limpieza de áreas comunes

Tabla 7. Diagnóstico Limpieza de Áreas Comunes

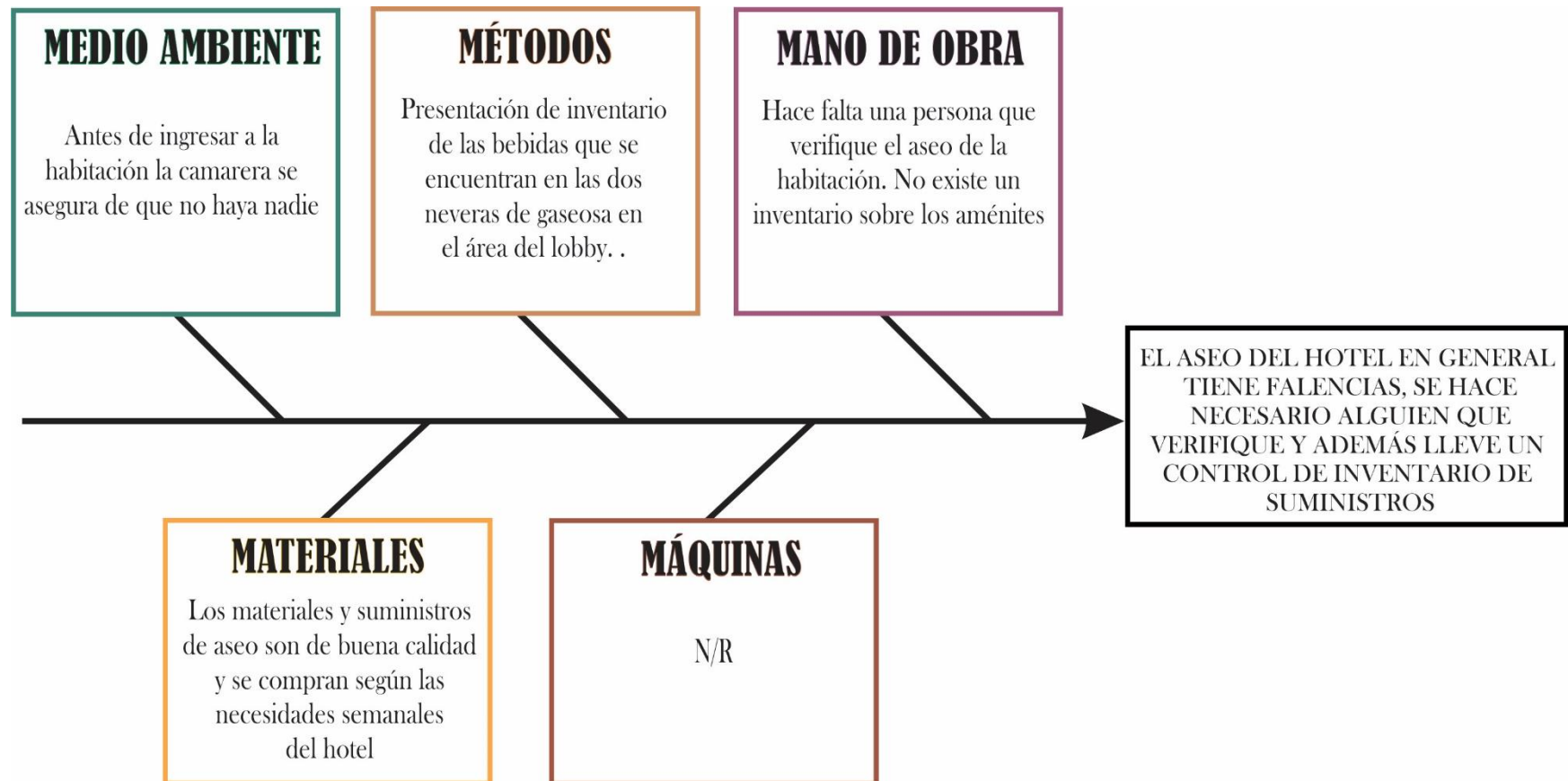


Fuente: Álvarez, 2016

Adaptación: Pardo, 2017

2.3.7.1 Resultados del análisis proceso de Limpieza de Habitaciones y Áreas Comunes

Gráfica 6. Espina de Pescado Proceso de Limpieza de Habitaciones y Áreas Comunes



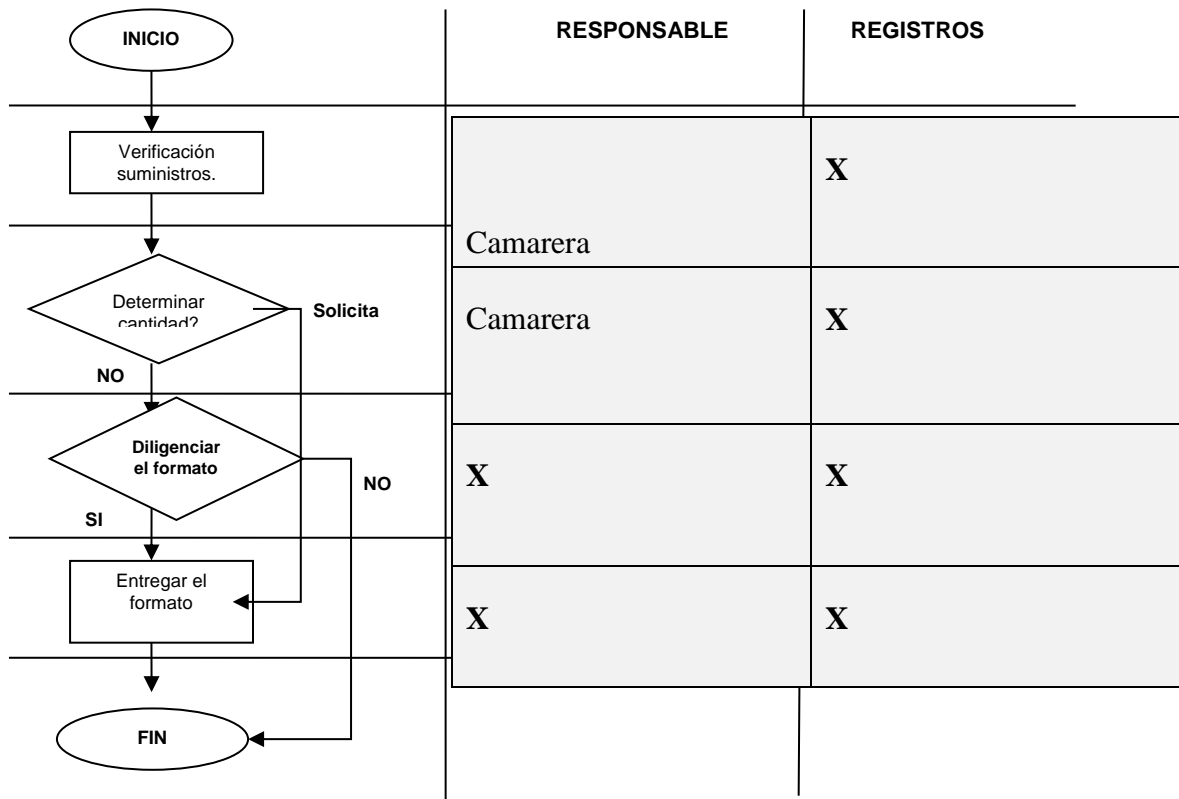
2.3.7.2. Conclusiones Evidencias del Proceso de Limpieza de Habitaciones y Áreas Comunes

A. Limpieza de habitaciones:

- El reporte de habitaciones se solicita por la camarera en recepción para determinar el estado de las habitaciones y saber, así como se debe realizar la limpieza
- Preparación de suministros para la limpieza de la habitación, se hace de acuerdo a la cantidad de habitaciones que requieran de limpieza, se prepararan los suministros o elementos necesarios para esta.
- Para los ingresos a la habitación, la camarera se dirige a la habitación para realizar su respectiva limpieza y antes se asegura golpeando a la puerta de que nadie esté allí.
- La camarera Vacía la papelera, Se retira la ropa de la cama la cual se llevará a lavandería, (que se lava a mano por una persona encargada)
- Se limpian los muebles los closets y accesorios. Si se detecta algún mueble con daños o alguna anomalía se reporta a recepción quien será encargada de comunicarlo a la administración y así seguidamente a gerencia.
- La camarera toma ropa de cama limpia y tiende la cama y seguidamente arregla el baño, y al finalizar ubica los aménites
- La camarera Limpia el piso barre y trapea la habitación
- Corre las cortinas nuevamente y cierra la habitación.
- Se hace necesaria una persona que verifique el aseo de la habitación
- Cuando hay alto porcentaje de ocupación en el hotel una camarera arregla las camas y el área de la habitación y otra los baños

2.3.8. Proceso No 8 Requisición de Suministros

Tabla 8. Diagnóstico Proceso Requisición de Suministros



Fuente: Álvarez , 2016

Adaptación: Pardo 2017

2.3.8.1 Conclusiones Evidencias Requisición de Suministros

Los suministros del hotel son comprados según la necesidad del hotel, se hacen compras varios días a la semana debido a factores como la ocupación que se haya tenido.

CAPÍTULO 3. PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL OICATÁ

3.1 Estrategia

En la información corporativa suministrada por el hotel no se especifica el tipo de estrategia que utilizan. Sin embargo, de acuerdo al análisis y a la experiencia vivida en la organización, se determina que la estrategia actual del Hotel Oicatá, consiste en la calidad servicio.

A continuación, se explican las características que más se resaltan en el tipo de estrategia que se aplica en el Hotel Oicatá:

- **Autoridad central:** se realiza un control sobre los costos. La administradora supervisa las operaciones diarias y se las comunica a gerencia. La administradora desarrolla controles financieros, de seguridad, operativos, con el ánimo de velar por que haya un control sobre los costos diarios que se den en el hotel.
- **Procedimientos operativos:** están establecidas las tareas que cada empleado ejecuta, pero en ocasiones el personal no cumple con totalidad sus funciones y otro cliente interno debe desarrollar las tareas que la otra persona no ejecuto, esto causa desperdicio de tiempo, perdida en la utilidad de las operaciones, productos y materiales.
- **Sistemas de compras y distribución:** la compra de suministros ya sean alimentos y bebidas o suministros de aseo, mantenimiento, son realizados con autorización del gerente y las compras son hechas en ocasiones por la gerencia y en otras por la administración, están compras se hace semanalmente. Se destaca por contar con buenos canales de distribución los cuales constituyen una de sus fortalezas a nivel competitivo.
- **Supervisión:** los empleados tienen poca delegación de la autoridad: En la empresa prevalece una estricta supervisión y todas las operaciones a realizar deben estar aprobadas Por gerencia y administración para poder llevar una mayor organización en las operaciones internas del hotel.

- **Frecuentes reportes detallados de control:** No se generan reportes sobre el control de la calidad de los procesos, mediciones de la calidad del servicio, El control de costos se hace dependiendo a las necesidades diarias del hotel.

3.2 Definición de objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas

Perspectiva Financiera

- Incrementar anualmente los ingresos netos.
- Minimizar los costos operativos.
- Mejorar la liquidez de la compañía.
- Incrementar el rendimiento sobre los activos totales.
- Menor costo

Perspectiva del Cliente

- Incrementar la participación en el mercado.
- Generar credibilidad y confianza
- Mejorar experiencia del servicio
- Proporcionar servicio rápido y preciso.

Perspectiva de los Procesos Internos

- Mejorar el rendimiento de las materias primas
- Mejorar resultados de la auditoría de calidad
- Mejorar la gestión comercial.
- Mejorar la eficiencia en el tiempo de respuesta.
- Actualización de equipos
- Innovación de productos y servicios

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

- Incrementar la participación de los empleados en los procesos de mejoramiento.
- Capacitación
- Tecnología
- Cultura de desempeño

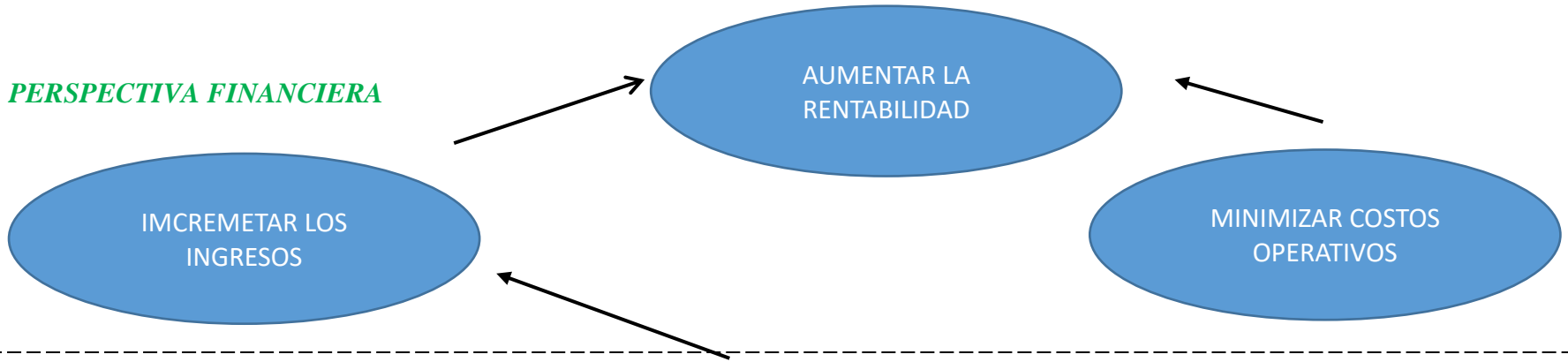
3.3 Graficar objetivos en el Mapa Estratégico

A continuación, se presenta la gráfica del Mapa estratégico de los objetivos por cada una de las perspectivas y las relaciones causa – efecto entre cada uno de ellos. También se señalan con flechas los vectores estratégicos que representan los caminos o ramales de la estrategia propuesta para el Hotel Oicatá.

Gráfica 7. Mapa Estratégico

MAPA ESTRATÉGICO

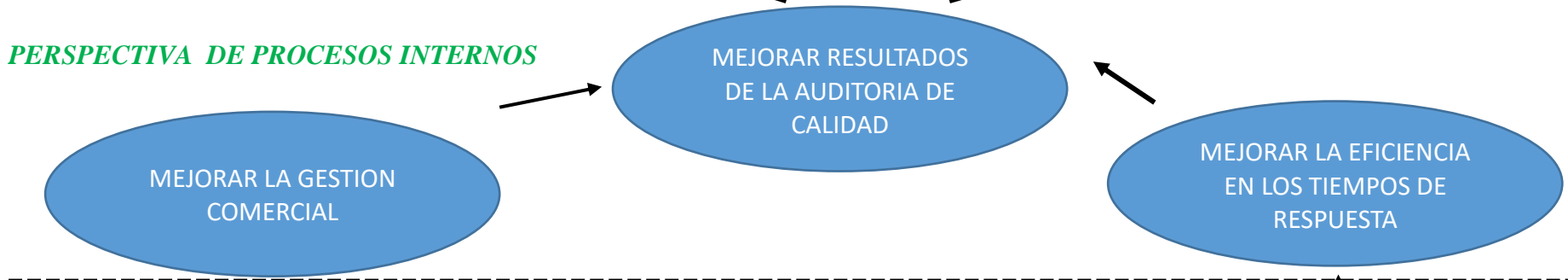
PERSPECTIVA FINANCIERA



PERSPECTIVA CLIENTE



PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS



PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO



3.4 Construcción de la Tabla de Indicadores

En este paso se definen con claridad los indicadores aptos para la medición de cumplimiento de los objetivos de cada perspectiva. Es importante destacar que por cada indicador se debe elaborar una hoja de registro donde se especifique el nombre, el propósito, la frecuencia con la que se evaluará, la meta a alcanzar, la fórmula matemática, entre otros componentes.

Las metas que a continuación se especifican en las tablas de indicadores son supuestos. En vista que la pasante no cuenta con este tipo de información. Dichas metas están sujetas a cambio.

Tabla 9. Indicadores de la Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	METAS	
			Actual	2017
	Incrementar el rendimiento sobre los activos totales.	-Rendimiento del activo total.	0%	18%
	Incrementar anualmente los ingresos netos.	-Variación porcentual de las ventas.	0%	7%
	Mejorar la liquidez de la compañía.	-Razón corriente	0 veces	1.5 veces
	Minimizar los costos operativos.	-Margen Operacional	0%	35%
		-Índice de costos operativos.	0%	-4%

Fuente: pardo, 2017

🕒 INDICADOR 1

Objetivo Estratégico: Incremento del Rendimiento sobre los activos totales.

Nombre del Indicador: Rendimiento del activo total (ROI).

Propósito y Justificación del Indicador: Determina la eficacia de la gerencia para obtener utilidades con sus activos disponibles.

Fórmula de Cálculo:
$$\frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Activos Totales}} \times 100$$

Unidad de Medida: Porcentaje (%) de rendimiento de los activos totales.

Fuente de Información: Estados Financieros.

Frecuencia: Mensual

Meta: Incremento del Rendimiento sobre los activos totales en un 2% anualmente.

Responsable: Contralor

Tarea: Evaluar los estados financieros de la compañía y rendir informes sobre la evolución del indicador.

🕒 INDICADOR 2

Objetivo Estratégico: Incrementar los ingresos por ventas.

Nombre del Indicador: Variación porcentual de las ventas.

Propósito y Justificación del Indicador: Permite comparar el monto de las ventas de dos períodos distintos para determinar su variación.

Fórmula de Cálculo:
$$\frac{\text{Ventas actuales} - \text{Ventas del período anterior}}{\text{Ventas del período anterior}} \times 100$$

Unidad de Medida: Porcentaje (%) de variación de las ventas entre dos períodos

Fuente de Información: Estados de resultados de los dos períodos.

Frecuencia: Mensual

Meta: Incremento del ingreso por ventas en un 3% con respecto al año anterior.

Responsable: Jefe de Contabilidad

Tarea: Evaluar los estados de resultados para determinar los índices de ventas de los períodos que se van a comparar.

🕒 INDICADOR 3

Objetivo Estratégico: Incrementar la disponibilidad de la empresa, a corto plazo para afrontar sus compromisos financieros.

Nombre del Indicador: Razón corriente.

Propósito y Justificación del Indicador: Verificar las posibilidades del Fondo, a corto plazo, para afrontar compromisos de corto plazo.

Fórmula de Cálculo:
$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Unidad de Medida: Veces o cantidad de dinero que la compañía dispone por cada peso que se debe.

Fuente de Información: Balance general de los dos períodos.

Frecuencia: Mensual

Meta: Incrementar la razón corriente 0.3 unidades en pesos con respecto al año anterior.

Responsable: Jefe de Contabilidad

Tarea: Evaluar el balance general de cada período y llevar controles sobre los pasivos corrientes de la compañía.

🕒 INDICADOR 4

Objetivo Estratégico: Incrementar el margen operacional con una disminución en los costos.

Nombre del Indicador: Margen Operacional.

Propósito y Justificación del Indicador: Señala la utilidad o pérdida de rendimientos de los ingresos netos.

Fórmula de Cálculo:
$$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

Unidad de Medida: Porcentaje (%) de la utilidad operacional sobre las ventas netas.

Fuente de Información: Estado de Resultados

Frecuencia: Quincenal

Meta: Incrementar el margen operacional en un 5% con respecto al año anterior.

Responsable: Contador y encargado de ventas.

Tarea: Llevar un control de los costos de ventas que están afectando en gran medida la utilidad operacional de la compañía.

🕒 **INDICADOR 5**

Objetivo Estratégico: Disminuir el índice de costos operativos de la empresa.

Nombre del Indicador: Índice de costos operativos.

Propósito y Justificación del Indicador: Señala la variación de los costos operativos de la empresa.

Fórmula de Cálculo:
$$\frac{\text{Costos operativos actuales} - \text{Costos operativos del período anterior}}{\text{Costos operativos del período anterior}} \times 100$$

Unidad de Medida: Porcentaje (%) variación costos operativos

Fuente de Información: Estado de Costos

Frecuencia: Anual

Meta: Disminuir el índice de costos operativos en un 2% con respecto al año anterior.

Responsable: Jefe de Costos

Tarea: Reportar los costos operativos críticos de la planta para tomar medidas en conjunto con el gerente general con el fin de disminuirlos sin perjudicar en desarrollo normal de las actividades.

COSTO DE CAPITAL

En vista que el objetivo estratégico contempla el costo de capital de la empresa, a continuación se explica una metodología para calcularlo:

Para calcular el costo de capital de una empresa se debe utilizar la siguiente fórmula:

$$WACC = \frac{E}{D + E} k_e + \frac{D}{D + E} k_d (1 - T)$$

Donde:

WACC: Promedio Ponderado del Costo de Capital (%)

E: Capital aportado por los accionistas (\$)

D: Deuda financiera contraída (\$)

Ke: Tasa de costo de oportunidad de los accionistas (%)

Kd: T: Costo de la deuda financiera (%)

t: Tasa de impuesto a las ganancias (Impuesto de Renta) (%)

Ejemplo:

E: 10.000.000 USD

D: 9.000.000 USD

Ke: 26.71% efectiva anual

Kd: 24.06%

t: 35%

$$\left\{ \frac{\$10.000.000}{\$9.000.000 + \$10.000.000} \right\} \times 0.2671 + \left\{ \frac{\$9.000.000}{\$9.000.000 + \$10.000.000} \right\} \times \left\{ (0.2406) (1 - 0.35) \right\}$$

WACC = 0.2146 ▶ En porcentaje 21.46%

Cuando la rentabilidad del activo antes de impuestos e Intereses es mayor que el costo de capital de la empresa, la organización está generando valor.

$$\left\{ \frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Activos Totales}} \times 100 \right\} \left\{ > WACC \right\} \rightarrow \text{Empresa crea Valor}$$

Tabla 10. Indicadores de la Perspectiva Clientes

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	METAS	
			Actual	Propuesta 2017
PERSPECTIVA CLIENTE	Incrementar la Participación en el Mercado	-Porcentaje de participación en el mercado.	0%	50%
	Generar credibilidad y confianza.	-Índice de Satisfacción del cliente.	0%	93%
	Proporcionar servicio rápido y preciso.	- Índice de Quejas por demoras en el Servicio	0%	2%
		- Índice de quejas sobre la calidad del servicio de reservas.	0%	2%

Fuente: pardo, 2017

🕒 INDICADOR 1

Objetivo Estratégico: Aumentar la participación en el mercado.

Nombre del Indicador: Porcentaje de participación en el mercado.

Propósito y Justificación del Indicador: Mide el tamaño de la empresa en su entorno competitivo, dentro de sus productos más representativos.

Fórmula de Cálculo:
$$\frac{\text{Ventas Totales de la empresa}}{\text{Ventas Totales de la Competencia}} \times 100$$

Unidad de Medida: Porcentaje (%) de participación en el mercado.

Fuente de Información: Estado de resultados de la compañía y datos financieros de los competidores, recopilados por la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Frecuencia: Semestral

Meta: Aumentar la participación en el mercado en un 10% con respecto al año anterior.

Responsable: Gerente General y Gerentes residentes.

Tarea: Búsqueda de información confiable y precisa sobre las ventas de la competencia para compararla con los resultados de la empresa.

🕒 INDICADOR 2

Objetivo Estratégico: Generar credibilidad y confianza.

Nombre del Indicador: índice de Satisfacción del cliente

Propósito y Justificación del Indicador: Medir la satisfacción del cliente sobre los productos de la empresa para evaluar el grado de credibilidad y confianza.

Fórmula de Cálculo: A partir de la tabulación de las encuestas se hace el siguiente cálculo:

*Número de Personas Encuestadas que calificaron como Excelente los servicios del Hotel +
Número de Personas Encuestadas que calificaron como Bueno los servicios del Hotel / Total de
Personas encuestadas*

Para calcular el promedio del mes se aplica las siguientes fórmulas:

*Total Personas Encuestadas en el Mes = Número de Personas Encuestadas en la semana 1 +
Número de Personas Encuestadas en la semana 2 + Número de Personas Encuestadas en la
semana 3 + Número de Personas Encuestadas en la semana 4*

*Promedio Ponderado de Satisfacción = (Número de Personas Encuestadas en la semana 1 x
Índice de Satisfacción en la Semana 1 + Número de Personas Encuestadas en la semana 2 x
Índice de Satisfacción en la Semana 1 + 1 Número de Personas Encuestadas en la semana 3 x
Índice de Satisfacción en la Semana 3 + Número de Personas Encuestadas en la semana 4 x
Índice de Satisfacción en la Semana 4)*

Total Personas Encuestadas en el Mes

Unidad de Medida: Porcentaje (%) de satisfacción

Fuente de Información: Tabulación comentarios de Servicio al Huésped

Frecuencia: Semanal, y se realizará un promedio mensual.

Meta: Aumentar el índice de satisfacción del cliente en un 3% con respecto al año anterior.

Responsable: Departamento de Servicio al Huésped

Tarea: Aplicar las encuestas a los huéspedes, realizar su tabulación y correspondiente análisis de resultados.

🕒 INDICADOR 3

Objetivo Estratégico: Reducir el índice de quejas de los clientes por demoras en el servicio

Nombre del Indicador: Índice de quejas por demoras en el servicio

Propósito y Justificación del Indicador: Identificar las quejas de los clientes por demoras en el servicio para dar solución al problema y brindar un servicio más rápido.

Fórmula de Cálculo: *Número de Quejas por Demoras en el servicio de/Total de personas encuestadas* 100%*

Para el cálculo del promedio mensual:

(Número de Personas Encuestadas en la semana 1 x Índice de Quejas por demoras en el servicio + Número de Personas Encuestadas en la semana 2 x Índice de Quejas por demoras en el servicio en la Semana 2 + Número de Personas Encuestadas en la semana 3 x Índice de Quejas por demoras en el servicio en la Semana 3 + Número de Personas Encuestadas en la semana 4 x Índice de Quejas por demoras en el servicio en la Semana 4

Total Personas Encuestadas en el Mes

Unidad de Medida: % de clientes que presentan quejas sobre demoras en el servicio

Fuente de Información: Quejas registradas en los comentarios y contactos que realizan los asistentes de Servicio al Huésped.

Frecuencia: Semanal, y se realizará un promedio mensual.

Meta: Reducir el índice de quejas por demoras en el servicio en un 0.5% con respecto al año anterior.

Responsable: Departamento de Recepción

Tarea: Identificar las causas de las demoras y estructurar propuestas de mejoramiento.

🕒 INDICADOR 4

Objetivo Estratégico: Reducir el índice de quejas de los clientes por la calidad del servicio de reservas

Nombre del Indicador: Índice de quejas por la calidad en el servicio de reservas.

Propósito y Justificación del Indicador: Identificar las quejas de los clientes por la calidad del servicio de reservas, para dar solución al problema y brindar un servicio más rápido.

Fórmula de Cálculo: *Número de Quejas por la Calidad del Servicio de reservas / Total de personas encuestadas * 100%*

Para el cálculo del promedio mensual:

(Número de Personas Encuestadas en la semana 1 x Índice de Quejas por la Calidad del Servicio de reservas en la Semana 1 + Número de Personas Encuestadas en la semana 2 x Índice de Quejas por la Calidad del Servicio de reservas en la Semana 2 + Número de Personas Encuestadas en la semana 3 x Índice de Quejas por la Calidad del Servicio de reservas en la semana 3 + Número de Personas Encuestadas en la semana 4 x Índice de Quejas por la Calidad del Servicio de reservas en la Semana 4

Total Personas Encuestadas en el Mes

Unidad de Medida: % de clientes que presentan quejas sobre la calidad del servicio de reservas.

Fuente de Información: Quejas registradas en los comentarios y contactos que realizan los asistentes de Servicio al Huésped.

Frecuencia: Semanal, y se realizará un promedio mensual.

Meta: Reducir el índice de quejas por calidad en el servicio en un 0.5% con respecto al año anterior.

Responsable: Departamento de Alojamiento

Tarea: Identificar las causas de las demoras y estructurar propuestas de mejoramiento.

Tabla 11. de indicadores de la Perspectiva Procesos Internos

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	METAS	
			Actual	2017
	Mejorar el rendimiento de las materias primas	-Índice de inventario aménites	0%	0.05%
	Mejorar resultados de la auditoría de calidad	-Índice de cumplimiento de los procedimientos	0%	65%
	Mejorar la eficiencia en el tiempo de respuesta.	-Eficiencia de Mantenimiento en la atención de reportes de operadora	0%	55%
		-Eficiencia de Recepción en tiempo de respuesta	0%	53%
	Mejorar la gestión comercial	-Índice de clientes nuevos.	0%	7%

Fuente: Pardo, 2017

🕒 INDICADOR 1

Objetivo Estratégico: Disminuir los desperdicios de aménites.

Nombre del Indicador: Índice de inventarios y control de aménites.

Propósito y Justificación del Indicador: Disminuir los desperdicios en aménites

Fórmula de Cálculo:

Unidad de Medida: Porcentaje

Fuente de Información: Registros diarios de aménites.

Frecuencia: El control es diario, pero el indicador se calcula mensual.

Meta: Disminuir en 0.01% en los desperdicios en aménites con respecto al año anterior

Responsable: inventario camarera y administración

Tarea: Supervisar los inventarios y crear un registro en el cual se consignen los movimientos diarios de materiales e insumos.

🕒 INDICADOR 2

Objetivo Estratégico: Mejorar resultados de la auditoría de calidad que obtiene la empresa en el cumplimiento de sus procedimientos.

Nombre del Indicador: Índice de cumplimiento de los procedimientos

Propósito y Justificación del Indicador: Mayor evidencia de las políticas de calidad en los departamentos del hotel.

Fórmula de Cálculo:
$$\frac{\text{No. de Procedimientos que se evidencia Seguimiento}}{\text{Total de Procedimientos auditados}} \times 100$$

Unidad de Medida: Porcentaje (%) de cumplimiento de los procedimientos.

Fuente de Información: Informes sobre las auditorías semanales

Frecuencia: El control es semanal, pero el indicador se calcula mensual.

Meta: Aumentar en un 10% el índice de cumplimiento de los procedimientos con respecto al año anterior.

Responsable: Jefes de todos los Departamentos

Tarea: Supervisar que los procedimientos se estén realizando según los parámetros de calidad.

🕒 INDICADOR 3

Objetivo Estratégico: Mejorar la eficiencia en el tiempo de respuesta de las solicitudes de los huéspedes relacionadas con el área de Mantenimiento.

Nombre del Indicador: Eficiencia de Mantenimiento en la atención de reportes de operadora

Propósito y Justificación del Indicador: Mayor eficiencia en la atención de los reportes de mantenimiento que le hacen a la operadora.

Fórmula de Cálculo: En el formato que diligencia Servicio al Huésped se especifica el cálculo de la eficiencia:

Total de Reporte de Mantenimiento – (Total de Reportes de Mantenimiento no resueltos a tiempo + Total de Reportes de Mantenimiento no resueltos)

Total de Reportes de Mantenimiento

Para calcular el promedio ponderado semanal:

Eficiencia de Mantenimiento Lunes X Total de Reporte de Mantenimiento del Lunes + Eficiencia de Mantenimiento Martes X Total de Reporte de Mantenimiento del Martes + Eficiencia de Mantenimiento Miércoles X Total de Reporte de Mantenimiento del Miércoles + Eficiencia de Mantenimiento Jueves X Total de Reporte de Mantenimiento del Jueves + Eficiencia de Mantenimiento Viernes X Total de Reporte de Mantenimiento del Viernes + Eficiencia de Mantenimiento Sábado X Total de Reporte de Mantenimiento del Sábado + Eficiencia de Mantenimiento Domingo X Total de Reporte de Mantenimiento del Domingo

Total Reporte de Mantenimiento de la Semana

Para calcular el promedio ponderado mensual se aplica la misma fórmula anterior:

Eficiencia de Mantenimiento Semana 1 X Total de Reporte de Mantenimiento Semana 1 + Eficiencia de Mantenimiento Semana 2 X Total de Reporte de Mantenimiento Semana 2 + Eficiencia de Mantenimiento Semana 3 X Total de Reporte de Mantenimiento Semana 3 + Eficiencia de Mantenimiento Semana 4 X Total de Reporte de Mantenimiento Semana 4

Total Reporte de Mantenimiento del Mes

Unidad de Medida: Porcentaje (%) de eficiencia en la atención de los reportes de Mantenimiento que los huéspedes hacen a la operadora.

Fuente de Información: Informe Reporte de Operadora que realiza Servicio al Huésped

Frecuencia: El control es diario pero el indicador se manejará mensual.

Meta: Aumentar en un 5% la eficiencia en el tiempo de respuesta de las solicitudes de los huéspedes relacionadas con el área de Mantenimiento con respecto al año anterior.

Responsable: Líder de Mantenimiento y líder Servicio al Huésped

Tarea: Supervisar los resultados de eficiencia en el tiempo de respuesta de las solicitudes de Mantenimiento. Identificar problemáticas y proponer alternativas de solución para mejorar el indicador.

🕒 INDICADOR 4

Objetivo Estratégico: Mejorar la eficiencia en el tiempo de respuesta de las solicitudes de los huéspedes relacionadas con el área de Alojamiento.

Nombre del Indicador: Eficiencia del área de recepción en tiempo de atención de respuesta

Propósito y Justificación del Indicador: Mayor eficiencia en la atención de los reportes de la Recepción

Fórmula de Cálculo: En el formato que diligencia Servicio al Huésped se especifica el cálculo de la eficiencia:

$$\frac{\text{Total de Reportes de recepción} - (\text{Total de Reportes de Recepción no resueltos a tiempo} + \text{Total de Reportes de Recepción no resueltos})}{\text{Total de Reporte de Recepcionista}}$$

Para calcular el promedio ponderado semanal:

Eficiencia de Recepción Lunes X Total de Reporte de recepción del Lunes + Eficiencia de Recepción Martes X Total de Reporte de Recepción del Martes + Eficiencia de Recepción Miércoles X Total de Reporte de Recepción del Miércoles + Eficiencia de Recepción Jueves X Total de Reporte de Recepción del Jueves + Eficiencia de Ama de Recepción Viernes X Total de Reporte de Recepción del Viernes + Eficiencia de Recepción Sábado X Total de Reporte de

Recepción del Sábado + Eficiencia de Recepción Domingo X Total de Reporte de Recepción del Domingo

Total Reporte de Recepción de la Semana

Para calcular el promedio ponderado mensual se aplica la misma fórmula anterior:

Eficiencia de Recepción Semana 1 X Total de Reporte de Recepción Semana 1 + Eficiencia de Recepción Semana 2 X Total de Reporte de Recepción Semana 2 + Eficiencia de Recepción Semana 3 X Total de Reporte de Recepción Semana 3 + Eficiencia de Recepción Semana 4 X Total de Reporte de Recepción Semana 4

Total Reporte de Recepción

Unidad de Medida: Porcentaje (%) de eficiencia en la atención de los reportes de Recepción que los huéspedes hacen.

Fuente de Información: Informe Reporte de Recepción

Frecuencia: El control es diario pero el indicador se manejará mensual.

Meta: Aumentar en un 5% la eficiencia en el tiempo de respuesta de las solicitudes de los huéspedes relacionadas con el área de Recepción con respecto al año anterior.

Responsable: Líder de Recepción

Tarea: Supervisar los resultados de eficiencia en el tiempo de respuesta de las solicitudes de Recepción. Identificar problemáticas y proponer alternativas de solución para mejorar el indicador.

🕒 INDICADOR 5

Objetivo Estratégico: Aumentar el porcentaje de nuevos cliente.

Nombre del Indicador: Índice de clientes nuevos.

Propósito y Justificación del Indicador: Determinar la proporción de los clientes nuevos incorporados a la empresa.

Fórmula de Cálculo:
$$\frac{\text{Total de clientes nuevos}}{\text{Total de clientes}} \times 100$$

Unidad de Medida: Porcentaje (%) de clientes nuevos

Fuente de Información: Bases de datos de clientes

Frecuencia: Semestral

Meta: Aumentar el porcentaje de nuevos cliente en 2% con respecto al año anterior.

Responsable: Líder de reservas

Tarea: Realizar visitas a agencias para enseñarles propuestas de negocios atractivas. Además se debe hacer un seguimiento a los clientes incorporados para mantener su fidelidad con la empresa.

Tabla 12. Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	METAS	
			Actual	2017
	Incrementar la participación de los empleados.	-Índices de participación de los empleados.	0%	58%
	Desarrollar nuevas competencias en los colaboradores a través de capacitación.	-Índice de capacitación de los empleados.	0%	30%

Fuente: Pardo, 2017

🕒 INDICADOR 1

Objetivo Estratégico: Incrementar la participación de los empleados en las propuestas de mejoramiento.

Nombre del Indicador: Índices de participación de los empleados

Propósito y Justificación del Indicador: Medir la participación de los empleados con sugerencias realizadas a la compañía.

Fórmula de Cálculo:
$$\frac{\text{Total de sugerencias recibidas}}{\text{Total de empleados}} \times 100$$

Unidad de Medida: Porcentaje (%) de participación de los colaboradores.

Fuente de Información: Encuestas realizadas a empleados y retroalimentaciones realizadas entre los jefes directos y colaboradores.

Frecuencia: Mensual

Meta: Incrementar la participación de los empleados en un 13% con respecto al año anterior.

Responsable: Gerente General, Subgerentes, Gerente de Recursos Humanos y jefes.

Tarea: Dialogar con los colaboradores para extraer retroalimentaciones obrero-patronales y registrar todas las sugerencias de los empleados.

🕒 INDICADOR 2

Objetivo Estratégico: Desarrollar nuevas competencias en los colaboradores.

Nombre del Indicador: Índice de capacitación de los empleados.

Propósito y Justificación del Indicador: Determinar el porcentaje de empleados capacitados que han desarrollado nuevas competencias.

Fórmula de Cálculo:
$$\frac{\text{Total de empleados que superaron la prueba}}{\text{Total de empleados capacitados}} \times 100$$

Unidad de Medida: Porcentaje (%) de empleados con nuevas competencias.

Fuente de Información: Pruebas realizadas a los colaboradores capacitados.

Frecuencia: Semestral

Meta: Desarrollar nuevas competencias en los colaboradores en el 10% del total de los empleados capacitados con respecto al año anterior.

Responsable: Gerente

Tarea: Desarrollar pruebas para medir el grado de competencias de los colaboradores capacitados.

3.5 Aplicación en Excel

Para la aplicación, se construyó un software sencillo para la aplicación de la metodología BSC, en donde se plasman todos los pasos desarrollados.

Los datos ingresados a la aplicación son ficticios, se utilizaron con el objetivo de mostrar el funcionamiento del programa.

CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN PARA EL HOTEL OICATÁ

A partir de los resultados obtenidos en la investigación, por medio de la práctica empresarial se construyó una propuesta de implementación para el Hotel Oicatá.



4.1 MISION

Satisfacer las necesidades de nuestros huéspedes y clientes a través de la prestación de servicios oportunos siempre pensando en el bienestar de los mismos, entendiendo la necesidad de cada uno de ellos y ofreciendo así un servicio atento y de calidad. Su misión se fortalece A través de un talento humano profesional, competente, de actitud positiva que brinda un servicio oportuno sincero y coherente que a su vez brinda seguridad y confianza a nuestros huéspedes y clientes.

4.2 VISIÓN

El Hotel Oicatá tiene la visión de lograr liderazgo en el grupo de hoteleros del mismo nivel municipal y departamentalmente. Se consolidará como la empresa preferida de nuestros turistas incrementando día a día la confiabilidad y satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros huéspedes y clientes, mejorando continuamente nuestros servicios, contando con la más alta calidad basada en los años de experiencia adquiridos por los propietarios, socios y talento humano.

4.3 OBJETIVOS

- Garantizar a nuestros huéspedes una excelente atención con un servicio, amable y profesional que supere sus expectativas de descanso, a través de una gestión transparente, seria, segura y rentable frente a nuestros servicios ofrecidos.

- Prestar servicios turísticos, hoteleros y otros complementarios a esta actividad, que involucren la administración y operación del Hotel Restaurante.
- Satisfacer las necesidades de nuestros huéspedes a través de la prestación de servicios a de hospedaje, alquiler de salones para reuniones, eventos y/o conferencias, cumpliendo con sus exigencias y expectativas.

4.4 VALORES

4.4.1 Valores Corporativos

- ❖ Honestidad
- ❖ Compromiso
- ❖ Voluntad de servicio
- ❖ Actitud calidad y alegre
- ❖ Seguridad y cumplimiento
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Pertenecía

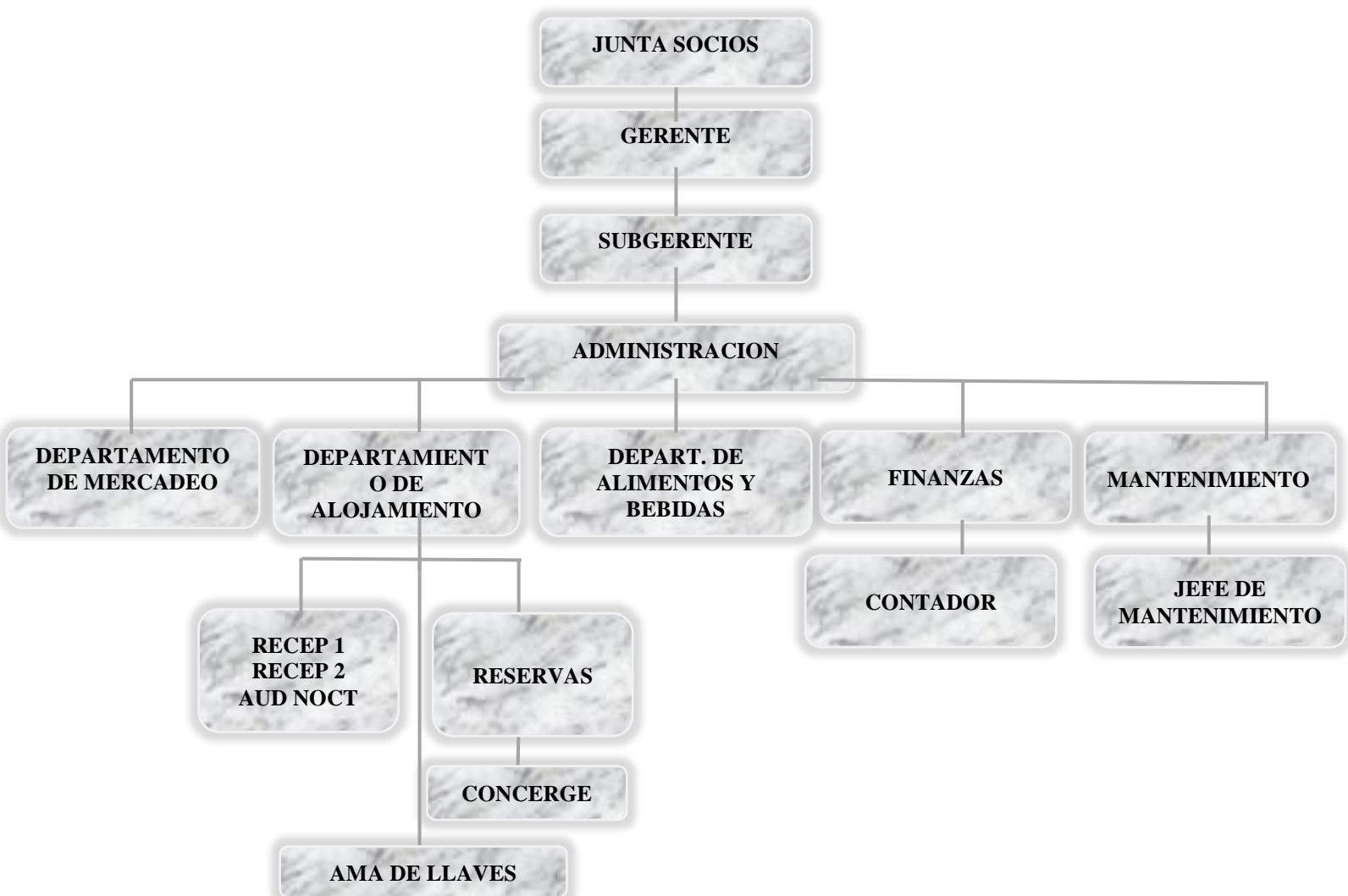
4.4.2 Valores

- ❖ Respeto (Natural-Cultural)
- ❖ Lealtad
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Vitalidad
- ❖ Empatía
- ❖ Actitud
- ❖ Sinceridad



4.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL





Gráfica 8. Estructura Organizacional



Fuente: Pardo, 2017

4.6 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN HUÉSPEDES Y CLIENTES

Tabla 13. Encuesta de Satisfacción Clientes y Huéspedes

Estimado Huésped y Cliente: Su opinión es muy importante para nosotros, nos permite mantener y mejorar la calidad de nuestros servicios. Anticipadamente, agradecemos su valiosa colaboración en el diligenciamiento de la encuesta.					
CONCEPTO	EXCELENTE 	BUENO 	REGULAR 	MALO 	No Aplica
INSTALACIONES EN GENERAL					
Lobby					
Ambiente y Decoración					
Limpieza y condiciones de instalaciones exteriores					
Trato por parte de los colaboradores del Hotel					
Seguridad					
RECEPCIÓN					
Atención y eficacia al realizar la reserva					
Atención al registrarse al Hotel (Check in)					
Atención durante su salida del Hotel (Check in)					
SERVICIO DE HABITACIÓN					
Comodidad y confort en la habitación					
Limpieza y condiciones de la habitación					
Limpieza y condiciones de baños					
Servicio a la habitación					
Lavandería					
SERVICIO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS					

Calidad de los alimentos del Restaurante					
Atención y servicio					
Instalaciones					
INFORMACIÓN ADICIONAL					
Nombre del Cliente o Huésped				# Hab.	
Fecha de llegada				Fecha de Salida	
Contacto (Teléfono/correo)					

Fuente: Pardo, 2017

4.7 PROPUESTA PROCESOS

4.7.1 Proceso de Reservas

Responsable: Recepcionista

Descripción del proceso de acuerdo con las siguientes actividades

El interesado, ya sea directamente al hotel, o a través de la página web, solicita el servicio de alojamiento para una determinada fecha.

En el área de recepción se recibe esta solicitud del servicio de alojamiento por cualquiera de los siguientes medios:

- Teléfono: medio más utilizado, permite confirmar reserva en el momento que se solicita. Requiere especial cuidado para asegurar la veracidad de la información que se da y se recibe.
- Personalmente: saludar al posible cliente futuro de una forma cordial y amable, ofreciendo siempre un lugar donde sentarse y un café.
Brindar información clara entendiendo las necesidades del cliente.

Verificación de la Disponibilidad

Se debe consultar la disponibilidad de habitación para la fecha requerida, siendo este punto bastante importante, ya que una mala información generaría sobre-venta o dejar de vender.

El control generalmente se lleva en el cuadro de reservas (RACK), método flexible que permite conocer la disponibilidad de habitaciones, para cualquier día del año y donde se concentra el movimiento de ocupación; y con este se tiene la información necesaria para decidir si se acepta o no la solicitud.

Si existe disponibilidad, se registra la reserva en el libro (RACK), y se le comunica al cliente por escrito para que reconfirme con la consignación del depósito exigido. En caso de no tener disponibilidad, se le comunica al cliente, brindándole opciones como la reserva para fechas cercanas a la solicitada.

Reconfirmación de la Reserva

La reconfirmación de la reserva se realiza al momento de recibirse el depósito exigido, bien sea en efectivo o mediante la copia de la consignación que realice el cliente en la cuenta bancaria que el hotel le haya indicado. En ese momento se registra el depósito mediante la elaboración del Recibo de Caja correspondiente y se registra en el RACK la reconfirmación. Si dentro del tiempo establecido en la confirmación de la reserva para efectuar el depósito, este no lo realiza, se envía un correo electrónico al cliente y si no responde se entenderá la no confirmación de la reserva y se elimina del RACK.

Cambio de la Reserva

Los cambios en la reserva hacen referencia a las modificaciones que el cliente solicita, sin que se requiera anular la reserva original.

Las modificaciones más comunes son:

- Cambio en la fecha de entrada o salida
- Cambio en el tipo de habitación y tarifa
- Cambio en el número de personas.

El encargado debe consultar el RACK para asegurar si el cambio es posible de acuerdo a la disponibilidad y así modificar la tarjeta de reserva. Se confirma la modificación. Al rehacer el movimiento, se le envía al cliente la confirmación por escrito (correo, fax o correo electrónico) y la tarjeta se adjunta a la 'Tarjeta de Reserva' original.

Cancelación de la Reserva

Para tal situación se deben tener en cuenta que para la devolución del depósito, se requiere que el cliente informe esta situación con por lo menos 10 días de anticipación.

Cuando el aviso se realiza con la antelación de tiempo requerida se debe registrar inmediatamente la cancelación en el rack; se gestiona la devolución del depósito al cliente previa autorización del Gerente o administrador del hotel.

Descripción del proceso check in:

Se recibe a cada huésped de una manera cordial y se ofrece de cortesía una bebida caliente, de acuerdo al protocolo de servicios del Hotel Oicatá.

Verificación de la reserva y disponibilidad

Se procede a revisar el cuadro de control de reservas para asegurarnos de que la persona tiene una reserva confirmada con antelación, cuando un cliente que no tiene reserva anticipada se verifica la disponibilidad que tiene el Hotel Oicatá para prestar el servicio, en caso de que no haya disponibilidad en ese momento se le informa al cliente y se le recomienda que para una próxima oportunidad realice con antelación la respectiva reserva, en caso contrario se le asigna la habitación

Diligenciar registro hotelero

Después de verificar que existe una reserva realizada con antelación y que hay disponibilidad para hospedar a los clientes que llegan sin reserva, se comienza a tramitar con el usuario la tarjeta de registro hotelero, la cual contiene información básica del cliente, forma de pago, fecha de ingreso, fecha de salida, número de ocupantes, entre otras. Para legalizar este punto el cliente debe firmar la respectiva tarjeta de registro hotelero en la parte final.

Apertura de cuenta

La información diligenciada en la tarjeta de registro hotelero (Registro hotelero) se lleva al sistema quedando debidamente registrado en el módulo de check in, para obtener esta información se debe solicitar la cédula o pasaporte al huésped según su procedencia para recolectar la información para el libro y planilla de Migración. El registro físico es llevado en el rack de habitaciones para realizar la apertura de cuenta a cada cliente, con esto se busca que los gastos o consumos que el huésped realice en los diferentes puntos de servicio del hotel sean ingresados mediante el sistema a una misma cuenta, lo cual facilitara la expedición de la factura.

Indicaciones al huésped

La recepcionista del hotel debe ofrecer al huésped todos los servicios con que cuenta el hotel, indicando las respectivas condiciones de uso, los horarios de atención en las diferentes zonas y la hora hotelera del check out. En caso de que el cliente ingrese al hotel con algún equipo como computador portátil, cámara de video o cámara fotográfica debe diligenciar en el momento del check in el formato para el reporte de equipos del huésped.

Tramite reportes de huéspedes

Por último la recepcionista debe diligenciar el formato lista de huéspedes, para tener información actualizada de los usuarios que se encuentran cada día en el hotel así como la planilla y reporte en el libro de migración.

4.7.2 Proceso de Acomodación del huésped

Descripción del proceso de acuerdo con las siguientes actividades

Trasladar al cliente a la habitación.

La recepcionista indica la forma de llegar a la habitación asignada, indicándole los diferentes servicios con que cuenta el hotel. Además de los servicios de los que podrá hacer uso en la habitación durante su estadía.

4.7.3. Proceso de Check out

Descripción del Proceso de acuerdo con las siguientes actividades:

Información de salida.

En el momento en que el cliente desea salir del hotel debe avisar a recepción, para que allí se tomen las medidas necesarias y se realice el proceso de facturación en el menor tiempo posible, posteriormente la recepcionista, procede a efectuar la revisión de los consumos realizados por el cliente por medio de una llamada (usando el boqui toqui) para comunicarse con la camarera quien se dirige a la habitación a iniciar el inventario de los consumos realizados por el cliente, igualmente debe verificar que los artículos que conforman la habitación estén completos y en perfecto estado. Además de sumar a la cuenta las comandas y cuentas de mini bar, restaurante, lavandería y demás servicios con que cuenta el hotel.

Generación de estado de cuenta.

En el momento en que los diferentes consumos estén totalizados se procede a generar un estado de cuenta, que verificará el cliente, el cual emitirá su aprobación o inconformidad, en caso que el usuario exprese su no conformidad con lo que se le cobra, la recepcionista debe efectuar una revisión detallada y si es el caso realizar los ajustes correspondientes, los cuales deben ser aprobados por la administración o Gerente del hotel. El recepcionista hace su cuadre de caja y lo entrega al auditor nocturno o turno siguiente de recepción.

Expedición de factura.

Cuando el cliente aprueba el estado de cuenta la recepcionista procede a expedir la factura definitiva, para que el cliente la firme y nos genere una garantía de pago.

Cobro de la factura.

Después que el cliente firma la factura, el recepcionista realiza el respectivo cobro, el cual debe ser cancelado en su totalidad por el cliente, generando el recibo de caja correspondiente, con excepción en los casos en que el cliente tenga un Boucher o carta en señal de aprobación de un crédito o en el caso de convenios empresariales.

Encuesta de satisfacción del servicio.

Se le ofrecerá al huésped el formato estandarizado de encuesta para que manifieste su calificación en cuanto a la calidad de los servicios prestados. La información obtenida debe ser consolidada y tabulada periódicamente.

Salida del cliente.

En el momento en que el cliente se retira definitivamente del hotel, el recepcionista procede a modificar el estatus de habitación.

4.7.4 Proceso de Auditoría Nocturna

Descripción del proceso

Es la revisión de la operación de todas las áreas del hotel, de los departamentos (recepción, habitaciones, alimentos y bebidas). En la auditoria general los documentos generados por los departamentos operativos se revisan minuciosamente y se cotejan con todos los registros que estén en el sistema de front office del hotel.

El reporte de auditoria se organiza dependiendo de las necesidades de información de cada hotel. Para el Hotel Oicatá se planean las siguientes funciones:

Actividades

- Recibe los sobres de depósitos de los cajeros del departamento de alojamiento, alimentos y bebidas y los verifica, posteriormente entrega los sobres con ingresos y reportes en general.
- Elabora diariamente el reporte de los cajeros, que refleja los faltantes y sobrantes de las cajas de cada turno.
- Verifica que los servicios se hayan cobrado según la lista de precios y tarifas estipuladas por el hotel, comprobando que todos los huéspedes tengan la tarifa correspondiente, de acuerdo a la habitación que tenga, si es corporativa o reservación de agencia de viajes.
- Verificar los descuentos y habitaciones complementarias autorizadas debidamente con un soporte firmado por la administración o gerencia.
- Separa los ingresos por departamento, lavandería, restaurante, bar, Room Service, teléfonos, reservaciones, anticipos eventos y eventos diligenciando la recapitulación nocturna.
- Verifica el reporte de extranjeros, para saber cuántas personas llegan al hotel de otra nacionalidad.

4.7.5 Proceso de Limpieza de habitaciones y áreas comunes

Descripción de los siguientes procesos

- **Limpieza de habitaciones:**
 - a. Se deberá solicitar el reporte de habitaciones a la camarera para posteriormente determinar el estado y saber así como se debe realizar la limpieza
 - b. Preparación de suministros para la limpieza de la habitación: De acuerdo a la cantidad de habitaciones que requieran de limpieza, se prepararan los suministros o elementos necesarios para esta. Es necesario mantener un stock mínimo de suministros para asegurar el trabajo diario.
 - c. Ingreso a la habitación: La camarera deberá dirigirse a la habitación para realizar su respectiva limpieza sin antes no constatar que el huésped no esté allí.
 - d. Recoger las cortinas y abrir las ventanas: Se deberán recoger las cortinas y abrir las ventanas con el objetivo de que la habitación se ventile
 - e. Desconectar los aparatos eléctricos: Se apaga la luz y se desconectaran todos los equipos que estén conectados en la habitación y en el baño
 - f. Vaciar la papelera de reciclaje: Se deberá vaciar la papelera teniendo en cuenta hacer una buena clasificación de los residuos.
 - g. Arreglo de la cama: Retirar la ropa de cama para que de esta manera sea procesada en lavandería.
 - h. Realizar la limpieza de los muebles: Se deberán limpiar los muebles. Este proceso se efectuara también en los closets y los accesorios. Si se detecta algún mueble con daños se deberá indicar en un reporte de daños.
 - i. Tender la cama: Se tomara ropa de cama limpia y se tendera.
 - j. Limpiar y arreglar el baño: Se deberá hacer aseo de la ducha, luego se desinfectara el inodoro y lavamos. Posteriormente se barrera y trapea el baño.
 - k. Ubicar los aménites: Se tomaron los aménites y se ubicaron en los lugares ya establecidos para que sean visibles para el cliente.
 - l. Limpiar el piso: Se barrera y traperá la habitación
 - m. Revisión de la habitación: Se revisa que todo esté en perfecto estado.
 - n. Cerrar la habitación: Se deberá correr las cortinas nuevamente y cerrar la habitación.

- **Requisición de suministros**

- a. Se verificara la cantidad de suministros disponibles: Haciendo uso del formato de inventario se determinara que elementos hacen falta y cuales están prontos a acabarse.
- b. Determinar cantidad de suministros: Teniendo en cuenta la cantidad de implementos usados por habitación se determinara cuantos suministros se necesitan.
- c. Diligenciar el formato de requisición: Se llena el formato de requisición de suministros completamente.
- d. Entregar el formato: Se entrega el formato cuando esté completamente diligenciado a recepción quien lo entregara a la administración o gerencia.

- **Limpieza de áreas comunes**

- a. Preparar los suministros: Se deberán alistar los suministros requeridos para la limpieza y el aseo de las áreas comunes.
- b. Ubicar la señalización: Se deberá usar la señalización adecuada para de esta manera evitar accidentes.
- c. Vaciar la papelera de reciclaje: Se deberá vaciar la papelera teniendo en cuenta hacer una buena clasificación de los residuos.
- d. Barrer: Se deberá barrer para limpiar la superficie o piso para que este quede bien presentado.
- e. Trapear: Se deberá trapear el piso para que este quede en perfecto estado
- f. Retirar señalización: Cuanto se termine la limpieza se deberá retirar y almacenar la señalización
- g. Registrar la limpieza: Se deberá revisar la limpieza

Los procesos a diagramar son:

- Limpieza de habitaciones
- Requisición de suministros
- Limpieza áreas comunes

4.8 PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE SITIO WEB

La página web del hotel Oicatá, es una página poco llamativa que no tiene mantenimiento alguno. Además de esto se han presentado quejas por parte de algunos huéspedes quienes han intentado en ocasiones hacer un reservación por el sitio web del hotel y se les ha hecho imposible.

Por esta razón se gestionaron con diferentes empresas que prestan servicio para el diseño de páginas web. Después de hacer un estudio detallado de cada propuesta se eligió la empresa BlueAddWords caracterizada por ser una empresa boyacense, excelente y económica a continuación se presenta una propuesta gestionada por la practicante.

4.8.1 DESARROLLO DE SITIO WEB

Blue Add Words / Starenweb.com es la oportunidad que estabas esperando para poder tener tu página web. Una manera fácil y económica de hacer presencia en internet.

No trabajamos con plantillas tu escoges tú página, haces los ajustes y administras la información. Nuestro servicio está basado en un sistema ágil de producción, venta y administración que permitirán que en un corto tiempo tengas tu sitio web.

Objetivo

Presentar de manera online la marca, para tener presencia activa dentro de la plataforma Web logrando un excelente posicionamiento para cumplir las expectativas de sus visitantes.

¿Que proponemos?

Desarrollar el sitio web que le permita tener un contacto con su mercado objetivo.

1. Características de la web

1. Creación dinámica de contenidos, basado en render arquitectónico del proyecto en construcción adaptado a sitio web

Mediante la creación dinámica de contenidos, es posible crear noticias o información paginada y clasificada en secciones y categorías, integrando al contenido imágenes, enlaces, animaciones, de forma sencilla, bajo la tecnología html5, php java scrip y flash.

2. Creación dinámica de menús: Se pueden crear los menús que sean necesarios, asociados a contenidos, urls, etc, además de elegir niveles de acceso.

3. Render del proyecto.

4. Animaciones y/o galería flash o jquery, de fotografía imagen rotativa.

5. Portafolio con imágenes de presentación: es posible asociar los servicios con imágenes representativas que se puedan mostrar en la home mediante un slide de imágenes y vincularla a la sección principal.

6. Mapa del sitio: Mapa de navegación del sitio web.

7. Formulario de contacto: Contactar al administrador o a un usuario encargado de la atención.

8. Galerías de imágenes: Galería de imágenes de eventos, productos y demás.

9. Enlaces a redes sociales: Ubicación de iconos que llevan a las páginas de Facebook, y linkedIn.

Beneficio para el cliente:

* No es una plantilla, el sitio web se diseña desde ceros a partir de tecnología flash de montaje, combinada con jquery y html5 .

* El cliente adquiere los derechos de uso del sitio web, una vez pagos los costos de diseño.

* El cliente puede usar el sitio web, para las actividades que desee como son comercio, venta de servicios o portafolio de presentación.

* En el caso específico del sitio web para proyecto arquitectónico el cliente puede: VENDERLO, a la administración del conjunto cerrado al precio que el considere.

* El contenido del sitio web puede estar diseñado en inglés y español.

Etapas de Desarrollo

* Recopilación de información. Diseño de 3 interfaces gráficas. Diseño de la navegación del sitio web. Implementación del diseño en las plataformas digitales. Verificación por parte del cliente. Montaje Web.

* Capacitación de administradores.

Entrega Final: Sitio Web on line. Claves de administrador.

Propuesta Económica

Servicio	Descripción	Valor
Desarrollo de sitio web, basado en tecnología flash, HTML y diseño arquitectónico	Página web administrable Formularios de captura de datos Galerías fotográficas Analíticas de google	\$ 3'100.000 Sin IVA incluido. Rete fuente
IVA	De acuerdo a los estipulado en la legislación vigente.	\$415.999
Costo Hosting y dominio	De acuerdo al mercado nacional	\$160.000
Difusión en social media a través de software robot.	Mensualidad de acuerdo a sitio web	\$100.000

Duración Estimada del Proyecto

El tiempo destinado para el desarrollo de la página web está estipulado en 4 meses.

El tiempo destinado para el diseño del logotipo está estipulado en 2 semanas

El tiempo destinado para la puesta en marcha de la campaña de marketing digital está estipulado en 4 meses.

Forma de Pago

50% de anticipo y 50% contra entrega.

Consideraciones Generales.

* Cualquier requerimiento adicional al alcance propuesto será evaluado y cotizado de manera independiente.

* Estos costos no incluyen impuestos.

* El cobro se hace por persona natural.

PRINCIPAL: HOLLMAN ALVAREZ SALAMANCA

C.P. Hollman Alvarez Salamanca

C.C. No. 1052379481 Duitama T.P. 90052-T Cra 16 No. 15 – 62 of 200 Duitama - Boyacá

4.9 PROPUESTA DE CAPTACIÓN DEL CLIENTE

Realizar una propuesta estratégica para la captación de clientes del Hotel Oicatá, buscando así la mejora de perspectivas de crecimiento, desarrollo y fidelización del cliente. Buscando que este hotel que se ha mantenido por más de 30 años prestando sus servicios siga creciendo. Se busca así también mejorar las estrategias para el fortalecimiento de la misma ante la competencia.

Gracias a la rica base de datos de clientes con la que cuenta el hotel se propone hacer una tabulación de datos sobre información de los huéspedes tales como: fechas de cumpleaños, profesión, intereses, necesidades, entre otros para así crear promociones y facilidades a nuestros clientes y así hacer que se hospeden en el Hotel.

Para lo mismo se propone el desarrollo de alianzas estratégicas con diferentes empresas turísticas del área.

También se propone la planeación de una temática por cada mes del año donde invitemos a nuestro cliente a hospedarse en nuestro hotel.

4.10 PROPUESTA AREA DE LAVANDERIA

El hotel no cuenta con equipo de lavandería, actualmente se tiene contratado a una señora que está encargada de lavar a mano los tenidos, toallas etc., esta misma persona se encarga de los desayunos. Cuando hay una ocupación mayor a 12 habitaciones se llama a otra persona para que ayude en lavandería.

Estas condiciones ocasionan para el hotel desperdicio de tiempo y suministros de aseo a la vez que se ha mostrado insatisfacción de parte de los huéspedes quienes han expresado inconformidad acerca de esta situación sienten inconformidad de que la misma persona que hace los desayunos este lavando baños.

4.11 PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR UN PRESUPUESTO DE VENTAS

El presupuesto de ventas de una empresa es la base de casi todas sus decisiones comerciales. Todos los empresarios -hasta los más pequeños- emplean alguna clase de pronóstico de ventas, aunque sea de modo inconsciente o intuitivo, como punto de partida para todos los planes de una empresa. (Edgardo Frigo El autor, Prof. Edgardo Frigo, consultor especialista en gerencia de Seguridad, preside el Foro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad.)

En el corto plazo, el presupuesto sirve para determinar el programa de producción. Para cumplir con los pedidos de los clientes, se requiere un programa de producción mínimo. Esto a su vez obliga a disponer de cierta cantidad mínima de materias primas, insumos, maquinarias y partes, y cierta dotación de personal.

En el Hotel Oicatá no se cuenta con presupuesto de ventas, los costos en los que se incurren para suministros y demás se hacen según las necesidades diarias del hotel. Es necesario y de vital importancia crear una síntesis, en el pronóstico de ventas que será el medio por el cual el hotel Oicatá organiza sus metas específicas y sus planes de operación.

4.12 LOBBY Y AMBIENTE DEL HOTEL

Hay que tener en cuenta que el aspecto y ambiente que le demos a nuestro hotel será la base fundamental para darle identidad al hotel, y se relaciona directamente con el tipo de usuarios que queremos que nos visiten.

El lobby del hotel es el lugar donde se producirá el primer punto de contacto directo con el cliente, y será así mismo la primera impresión que el cliente tenga el hotel, el orden y la limpieza y el confort que se ofrezca en este sitio es clave para transmitir una sensación inmediata de comodidad. Por eso algunas de las recomendaciones que se dan para el hotel Oicatá sin desmeritar que cuentan con un lobby, que tiene buena características son Mover a otro sitio dos neveras de productos Coca-Cola y Postobon que están en la parte izquierda del lobby, reorganizando así la parte decorativa y dándole un nuevo ambiente al hotel.

4.13 PROPUESTA ESTRATEGIA DE NEUROMARKETING

Emplear estrategias de mercadeo correlacionadas con el Neuromarketing, en este caos quiero hacer referencia a la música. Para nosotros, la música es nuestro pilar fundamental. Sabemos que dependiendo de cada persona varía su importancia pero hay un hecho objetivo: a todos nos gusta la música. Ya sea para bailar en nuestra discoteca favorita, como fondo musical en algún pub, para relajarnos, para activarnos, o para provocar alguna otra emoción, y en el Neuromarketing la música cada vez se utiliza más, ya que se ha comprobado que trae buenos resultados.

La revista *Muy Interesante* publicaba un estudio del profesor Adrian North de la Universidad de Leicester de Reino Unido, descubrió que las piezas musicales de ritmo rápido, conducen a los clientes a caminar más rápido, mientras que las piezas lentas provocan que el cliente camine más lento y se detenga más tiempo a observar los productos.

La música en el Neuromarketing trae buenos resultados económicos, pero no solo eso sino que también nos trae otros beneficios a nuestro cerebro como es el poder curativo, como nos dice una infografía realizada por la Universidad de Florida, en la cual nos deja ver que la música ayuda a disminuir la ansiedad, incrementa el optimismo y disminuye el dolor. Este tipo de estrategias pueden ser aprovechadas y traer beneficios a el Hotel Oicatá tanto para la fidelización y atracción de clientes como para mejorar el ambiente laboral y estado anímico de la fuerza laboral, creando un ambiente agradable y una experiencia por que no inolvidable para nuestros huéspedes.

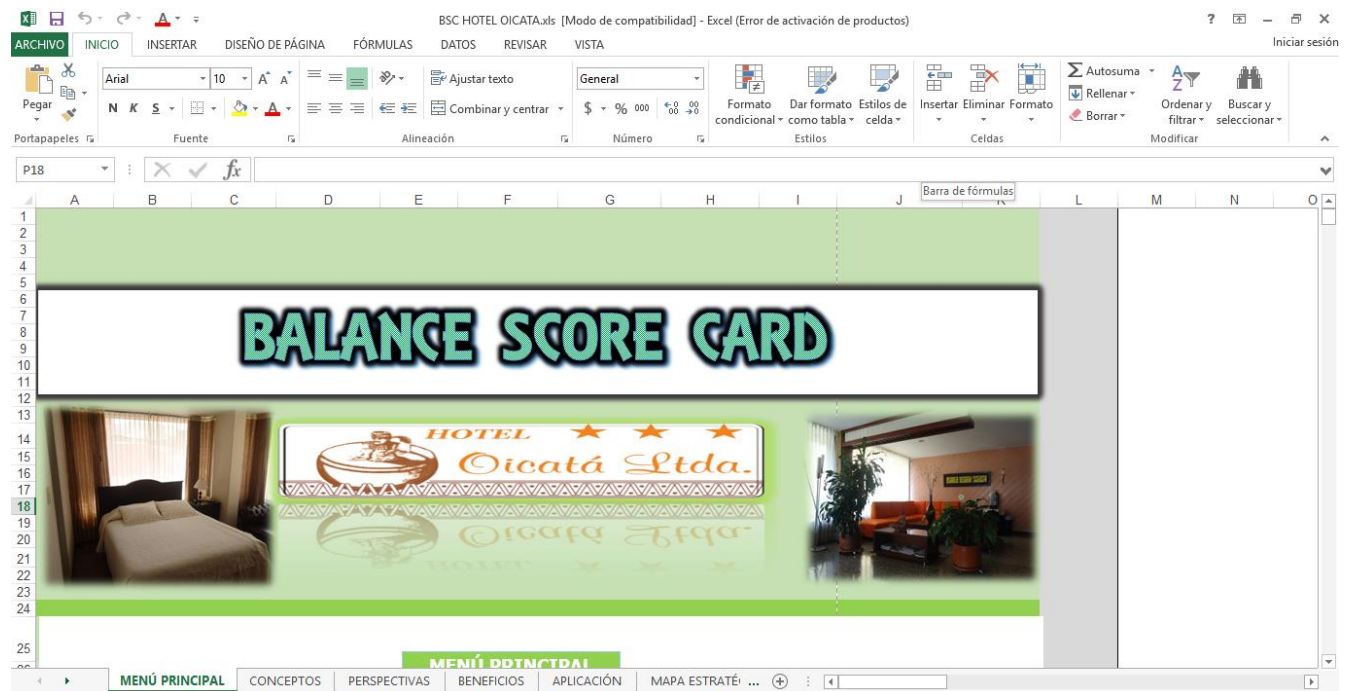
4.14 VITRINA PARA LA VENTA DE RECUERDOS

Se sugiere mejorar la vitrina de venta de recuerdos que se encuentra en el hotel, ofreciendo así variedad de artesanías de la región.

Para esto establecer un convenio con alguna tienda de artesanías la cual se encargue de rotación de mercancía semanalmente. Para esto se establecer un porcentaje de ganancias por venta que se realice en el hotel.

4.2. IMPLEMENTACION

Se crea la herramienta del Balance Score Card



BSC HOTEL OICATA.xls [Modo de compatibilidad] - Excel (Error de activación de productos)

ARCHIVO INICIO INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA

Portapapeles Pegar Fuente Alineación Número Estilos Celdas Modificar

N36

A B C D E F G H I J K L M N O

30

31 **MENU PRINCIPAL**

32

33

34

35 **Balanced Score Card**

36

37

38 **CONCEPTOS**

39

40

41

42 **PERSPECTIVAS**

43

44

45

46

47 **BENEFICIOS**

48

49

50

51 **APLICACIÓN**

52

53

Plan Estratégico Hotel Oicata

MISIÓN

VISIÓN

ESTRATEGIA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

MENÚ PRINCIPAL CONCEPTOS PERSPECTIVAS BENEFICIOS APLICACIÓN MAPA ESTRATÉGICO OBJETIVOS

BSC HOTEL OICATA.xls [Modo de compatibilidad] - Excel (Error de activación de productos)

ARCHIVO INICIO INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA

Portapapeles Pegar Fuente Alineación Número Estilos Celdas Modificar

A1

A B C D E F G H I J K L M N O P

1 **MENÚ PRINCIPAL**

2

3

4

5

6 **MISIÓN PROPUES**

7

8

9

10

11

12 **Satisfacer las necesidades de nuestros huéspedes y clientes a través de la prestación de servicios oportunos siempre pensando en el bienestar de los mismos, entendiendo la necesidad de cada uno de ellos y ofreciendo así un servicio atento y de calidad. Su misión se fortalece a través de un talento humano profesional, competente, de actitud positiva que brinda un servicio oportuno sincero y coherente que a su vez brinda seguridad y confianza a nuestros huéspedes y clientes**

13

14

15

16

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

... PERSPECTIVAS BENEFICIOS APLICACIÓN MAPA ESTRATÉGICO **MISIÓN Y VISIÓN** ESTRAT ...

BSC HOTEL OICATA.xls [Modo de compatibilidad] - Excel (Error de activación de productos)

ARCHIVO INICIO INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA

N79

SIGUIENTE
Cifras y Datos son supuestos por la practicante con un objetivo académico.

PERSPECTIVAS DE LA COMPAÑÍA

PERSPECTIVA FINANCIERA

PERSPECTIVA FINANCIERA

ROI

ROI

VARIACIÓN % DE LAS VENTAS

VARIACIÓN % DE LAS VENTAS

RAZÓN CORRIENTE

RAZÓN CORRIENTE

Margen Operacional

Índice de Costos Operativos

Índice de Costos Operativos



SIGUIENTE

COSTO DE CAPITAL

PERSPECTIVA CLIENTES

PERSPECTIVA CLIENTES

Participación en el Mercado

Participación en el Mercado

Índice de Satisfacción del Cliente

Índice de Quejas por Demoras

Índice de Quejas por Demoras en el Servicio de Transporte

Índice de Quejas por Calidad del Servicio A & B

MENÚ PRINCIPAL CONCEPTOS PERSPECTIVAS BENEFICIOS APLICACIÓN MAPA ESTRATÉGICA ...

BSC HOTEL OICATA.xls [Modo de compatibilidad] - Excel (Error de activación de productos)

ARCHIVO INICIO INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA

Portapapeles Fuente Alineación Número Estilos Celdas Modificar

A1

MENÚ PRINCIPAL

PERSPECTIVAS BALANCED SCORE CARD

PERSPECTIVA FINANCIERA: Respondiendo a las Expectativas del Accionista, esta perspectiva esta particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos indices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE: En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS: En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO: Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

MENÚ PRINCIPAL CONCEPTOS PERSPECTIVAS BENEFICIOS APLICACIÓN MAPA ESTRATÉGICA ...

BSC HOTEL OICATA.xls [Modo de compatibilidad] - Excel (Error de activación de productos)

ARCHIVO INICIO INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA

G85 : $=G83/G84$

MENÚ PRINCIPAL

RAZÓN CORRIENTE

Razón Corriente
Activos Corrientes/Pasivos Corrientes

Activos Corrientes	
Pasivo Corriente	
Razón Corriente	

PERÍODO: MENSUAL

	1	2	3	4	5	6	7	8
Activos Corrientes	110,000	120,000	100,000	130,000	125,000	110,000	115,000	120,000
Pasivos Corrientes	160,000	120,000	110,000	180,000	200,000	165,000	170,000	166,000
Razón Corriente	0.69	1.00	0.91	0.72	0.63	0.67	0.68	0.72

BSC HOTEL OICATA.xls [Modo de compatibilidad] - Excel (Error de activación de productos)

ARCHIVO INICIO INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA

B108

MAPA ESTRATÉGICO

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Índice de Producción
Índice de desperdicios de materia prima en A & B

Índice de cumplimiento de los procedimientos

EFICIENCIA DE MATERIAL DESPACHADO
Eficiencia de Mantenimiento en la atención de reportes de operadora

Eficiencia de Ama de Llaves en la atención de reportes de operadora

ÍNDICE DE CLIENTES NUEVOS
ÍNDICE DE CLIENTES NUEVOS

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Índice de participación real de los empleados
Índice de participación real de los empleados

Índice de Capacitación de los empleados

Agilización para Implementación de SI
Cumplimiento del Presupuesto para Implementación de SI

RESUMEN INDICADORES



MENÚ PRINCIPAL CONCEPTOS PERSPECTIVAS BENEFICIOS APLICACIÓN MAPA ESTRATÉGICO

BSC HOTEL OICATA.xls [Modo de compatibilidad] - Excel (Error de activación de productos)

ARCHIVO INICIO INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA

E17 : -Eficiencia en tiempo de respuesta

MENÚ PRINCIPAL

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

RESÚMEN DE INDICADORES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	METAS		
		Actual	2017	2018
Mejorar el rendimiento de las materias primas	Índice de inventario amenites	0%	0.05%	0.04%
Mejorar resultados de la auditoría de calidad	-Índice de cumplimiento de los procedimientos	0%	65%	75%
Mejorar la eficiencia en el tiempo de	-Eficiencia en tiempo de respuesta	0%	55%	60%

PERSPECTIVA CLIENTES PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS PERSPECTIVA APREN. Y CRECI. RC ...

BSC HOTEL OICATA.xls [Modo de compatibilidad] - Excel (Error de activación de productos)

ARCHIVO INICIO INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA

F36 : =ROIIG45

BALANCE SCORE CARD

HOTEL Oicatá Ltda.

MENÚ PRINCIPAL

SIGUIENTE

RESUMEN DE INDICADORES

- PELIGRO:** SITUACIÓN PREOCUPANTE DEL
- ALERTA:** SITUACIÓN ACEPTABLE DEL INDICADOR, PERO CERCANA AL PELIGRO.
- SIGA:** SITUACIÓN IDEAL DEL INDICADOR, MANTÉNGASE EN ESTE ESTADO.

PROCESOS Aprendizaje y Crecimiento RESUMEN DE INDICADORES GRÁFICOS

BSC HOTEL OICATA.xls [Modo de compatibilidad] - Excel (Error de activación de productos)

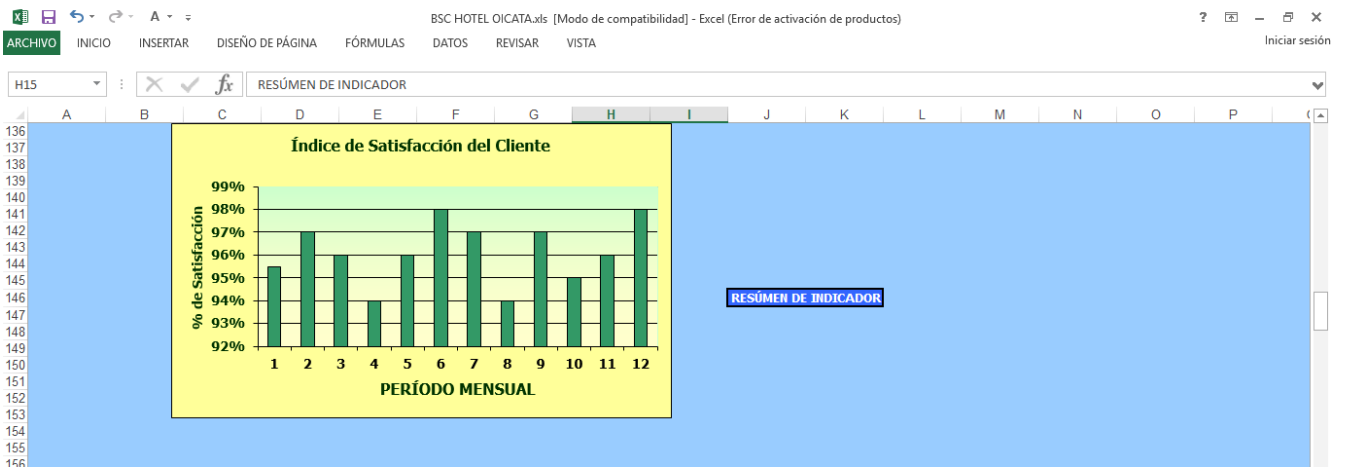
ARCHIVO INICIO INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA Iniciar sesión

F92

PERÍODO: MENSUAL									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
95%	97%	96%	94%	96%	98%	97%	94%	97%	

PERÍODO: MENSUAL									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
2.3%	1.5%	1.7%	1.9%	3.1%	1.6%	1.4%	1.1%	1.5%	

PERÍODO: MENSUAL									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
4.4%	1.7%	2.9%	1.9%	3.7%	4.5%	4.4%	4.3%	3.8%	



4.3. EVIDENCIAS DE CAPACITACIONES REALIZADAS

Los documentos de evidencias se encuentran adjuntados al final del trabajo.

5. CONCLUSIONES

Gracias a la intervención realizada como practicante en el Hotel Oicatá podemos afirmar que El Balance Score Card es una herramienta de gran utilidad que le permite dar un sentido y un mejor direccionamiento a cualquier tipo de empresa, la importancia que todo el personal este alineada con los objetivos misión y visión de la empresa es un factor clave para poder desarrollar una labor encaminada hacia un mismo objetivo y así tener éxito en las actividades y la razón social de la misma.

La implementación de este modelo BSC realmente facilita, optimiza y ayuda a la medición y un mejor desarrollo en la prestación de servicios del Hotel ayudando así en la creación de estrategias de mejora en procesos, la cual proporciona un mejor rendimiento que se ve evidenciado en los resultados de los objetivos que se plantean en cada perspectiva del mismo modelo.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CASO DE ESTUDIO: GENERAL ELECTRIC COMPANY (1964) Harvard Business School.

NOLAN & NORTON (1990). Measuring performance and the organization of the future, Nolan & Norton institute, 1990.

ROBERT KAPLAN Y DAVID NORTON (2000). The strategic focused organization, Harvard business press, 2000

ROBERT KAPLAN Y DAVID NORTON (1996). Cuadro de Mando Integral, Editorial Gestión 2000.

ROBERT KAPLAN Y DAVID NORTON, Balance positivo, volumen 4 gestión 3, junio – Julio 2001.

DISEÑO DE UN MODELO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS ABC: ÁREA DE ALOJAMIENTO - SECTOR HOTELERO EN EL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ

ANTONIO DAVILA (1999). Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral, Revista de Antiguos alumnos, IESE, Universidad de Navarra septiembre de 1999.

ALBERTO FERNÁNDEZ (2001). El Balanced Scorecard: Ayudando a implementar la estrategia. Revista de Antiguos alumnos IESE, Universidad de Navarra, marzo de 2001.8.

RICARDO MARTINEZ RIVADENEIRA (2000) Balanced Scorecard –Sistema de comunicación, control y aprendizaje estratégico. Consultor especializado.