



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA  
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**TEMA:**

**“CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCE SCORECARD COMO INSTRUMENTO TÉCNICO PARA LA PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA HOSTAL BACHITA DE LA CIUDAD DE COTACACHI AÑO 2009.**

Tesis previa la obtención del título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría.

**Autora: MARIVEL AYALA H.**

**Directora: ECON. DAYANARA VILLAFUERTE**

**Centro Universitario: IBARRA**

**Ibarra – Ecuador**

**2009**

Eco. Dayanara Villafuerte

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de tesis desarrollado por la estudiante Rosa Marivel Ayala Haro, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, Enero del 2010

f).....

## **ACTA DE DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS**

“Yo Marivel Ayala declaro ser autora del presente trabajo de fin de carrera y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición de Art. 67 del Estatuto Orgánico de la universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis/ trabajos de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

.....  
AUTORA (A)

C.I.....

## **AUTORÍA**

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de trabajo de fin de carrera, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

.....  
Marivel Ayala

C.I.....

## **DEDICATORIA**

Sólo la responsabilidad, constancia, esfuerzo y madurez en los procesos del desarrollo del trabajo, permite dedicar con amor y cariño a mi familia.

**MARIVEL AYALA H.**

## AGRADECIMIENTO

Con este trabajo de investigación sobre “Cuadro de Mando Integral para la Hostal Bachita de la Ciudad de Cotacachi” dejo constancia mi agradecimiento sincero y formal, a la “UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA”, de manera especial a Econ. Dayanara Villafuerte, por haberme guiado y orientado apropiadamente en la realización de mi tesis.

Marivel Ayala H.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CONTENIDO	PÁGINA
Portada	i
Certificado del Tutor	ii
Acta de Declaración y Cesión de Derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de Contenido	vii
Índice de Cuadros	x
Índice de Figuras	x
Índice de Gráficos	xi
Resumen Ejecutivo	xii

### CAPITULO I

#### ASPECTOS GENERALES

1.1. Definición, Importancia y Objetivos del Cuadro de Mando Integral	1
1.1.1. Introducción	1
1.1.2. Definición	2
1.2. Qué es el cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard	2
1.2.1 Objetivo	6
1.3. Beneficios que ofrece el CMI	7
1.3.1. Ventajas y Desventajas del Cuadro de Mando Integral.	7
1.4. Qué muestra el Cuadro de Mando Integral	9
1.5. Metodología para la estructuración del Cuadro de Mando Integral.	11
1.5.1. Perspectiva Financiera.	11
1.5.2. Perspectiva Cliente.	11
1.5.3. Perspectiva Proceso Interno.	12
1.5.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.	12
1.6. La Organización del Cuadro de Mando Integral	13
1.6.1. Organización del cliente – ¿Cómo nos ven los clientes?	13
1.6.2. Organización Interna del Negocio – ¿En qué debemos sobresalir?	13

1.6.2.1.	Se distinguen tres tipos de procesos:	14
1.6.3.	Organización de la Innovación y Aprendizaje – ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?	14

## **CAPITULO II**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA HOSTAL BACHITA**

2.1.	Antecedentes	16
2.1.1	Ubicación	16
2.2.	Misión de la HOSTAL “BACHITA”	17
2.3.	Visión de la HOSTAL “BACHITA”	17
2.4.	Estudio de Mercado: resultados de las encuestas aplicadas a los huéspedes de la Hostal que han sido atendidos.	17
2.5.	Análisis de los resultados de las entrevistas aplicadas a los propietarios de la Hostal “Bachita”.	25
2.6.	Conclusión	26
2.7.	Análisis FODA de la Hostal Bachita	27
2.7.1.	Fortalezas	27
2.7.2.	Oportunidades	28
2.7.3.	Debilidades	28
2.7.4.	Amenazas	28

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA HOSTAL BACHITA.**

3.1.	Cuadro de Mando Integral (CMI), como Instrumento Técnico para la Promoción de los Servicios que brinda la Hostal “Bachita”.	29
3.1.1.	Formular una estrategia consistente y transparente.	30
3.1.1.2.	Comunicar la estrategia a través de la organización.	30
3.1.1.3.	Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.	31
3.1.1.4.	Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.	37
3.1.1.5.	Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.	38



3.1.1.6.	Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.	39
3.2.	Cuadro de Mando Integral aplicado a la Hostal Bachita	40
3.3.	Los métodos empleados en función de la investigación son:	47
3.3.1.	MÉTODOS.	47
3.3.1.1.	Método Deductivo.	47
3.3.1.2.	Método Inductivo.	47
3.3.1.3.	Método Analítico.	47
3.3.2.	TÉCNICAS	47
3.3.2.1.	Encuesta.	47
3.3.2.2.	Observación.	48
3.3.2.3.	Entrevistas.	48
3.3.2.4.	Técnica Bibliográfica.	48
3.4.	Elementos esenciales de la metodología del CMI en la HOSTAL BACHITA.	49
3.5.	Estudio crítico de las perspectivas de estrategias, objetivos y acciones, que constituyen el mapa estratégico de la HOSTAL BACHITA.	49
3.6.	Cuadro de Mando Integral para la Hostal “Bachita”	60
3.7.	Promoción y Difusión de la Hostal	61
3.7.1.	Objetivo general.	61
3.7.2.	Objetivos específicos.	62
3.7.3.	Mix de la mercadotecnia	62
3.7.4.	Planeación e implementación del Cuadro de Mando Integral	64
3.7.5.	Publicidad	65
3.7.5.1.	Diseño invitación al lanzamiento	65
3.7.5.2.	Materiales pop	65
3.8.	Impactos	67
3.8.1.	Impacto Económico	67
3.8.2.	Impacto Comercial y Empresarial	67

**CAPITULO IV**  
**ESTUDIO TÉCNICO**

4.1	Estudio Técnico	69
4.1.1.	Objetivos	69
4.1.2.	Especificaciones de los servicios que presta la Hostal	69
4.1.3.	Equipos e instalaciones	70
4.1.4.	Distribución de los ambientes de la Hostal	70
4.1.5.	Recurso humano requerido	70
4.2.	Presupuesto	70
4.2.1.	Presupuesto de Ingresos	70
4.2.2.	Presupuesto de Egresos	71
	Conclusiones	72
	Recomendaciones	73
	Bibliografía	74
	Anexos	76

**ÍNDICE DE CUADROS**

<b>CONTENIDO</b>		<b>PÁGINA</b>
Cuadro N° 1	Ventajas y Desventajas del Cuadro de Mando Integral	7
Cuadro N ° 2	Modelo de apoyo a la arquitectura del CMI	42
Cuadro N° 3	CMI de la Hostal “Bachita” (Tablero Balanceado de Control)	42
Cuadro N° 4	Indicadores que se podría emplear en los resultados	46
Cuadro N° 5	Perspectiva de Cliente	50
Cuadro N° 6	Perspectiva Financiera	51
Cuadro N° 7	Perspectiva de Procesos Internos	52
Cuadro N° 8	Proyecto Estratégico	53
Cuadro N° 9	Proyecto Estratégico	55
Cuadro N° 10	Proyecto Estratégico	56
Cuadro N° 11	Proyecto Estratégico	57
Cuadro N° 12	Planeación e implementación del Cuadro de Mando Integral	64
Cuadro N° 13	Presupuesto de Ingresos	71
Cuadro N° 14	Presupuesto de Egresos	71

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
Figura N° 1	Elementos de apoyo en cada perspectiva del CMI	3
Figura N° 2	Ubicación de la Hostal “Bachita”	16
Figura N° 3	Organigrama de la Hostal “Bachita”	31
Figura N° 4	Cuadro de Mando Integral	41
Figura N° 5	Cuadro de Mando Integral	44
Figura N° 6	Balance Scorecard	45
Figura N° 7	Objetivos Estratégicos	59
Figura N° 8	Cuadro de Mando Integral para La Hostal “Bachita”	60
Figura N° 9	Objetivo General	61
Figura N° 10	Logo Tipo	63
Figura N° 11	Tarjetas	63
Figura N° 12	Invitación	65
Figura N° 13	Calendarios	66
Figura N° 14	Trípticos	66

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
GRAFICO N° 1	Aceptación de los Servicios de la Hostal “Bachita”	17
	Los servicios de la Hostal cumplen con las expectativas del cliente	
GRAFICO N° 2	La Ubicación es la mejor para el usuario	18
GRÁFICO N° 3	Apreciaciones del Servicio recibido	19
GRÁFICO N° 4	Frecuencia con que utilizan los servicios	19
GRÁFICO N° 5	Motivo por el que utiliza los servicios de la Hostal	20
GRÁFICO N° 6	Motivo por el que utiliza los servicios de la Hostal	20
GRAFICO N° 7	Motivo por el que utiliza los servicios de la Hostal	21
GRÁFICO N° 8	Sugerencias para incrementar los servicios en la Hostal	22
GRÁFICO N° 9	Temporada en la que llegan turistas	22
GRÁFICO N° 10	Calidad del Servicio	23
GRÁFICO N° 11	Incorporación de nueva tecnología	24
GRÁFICO N° 12	Cooperación con los organismos pertinentes	24

## RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo del presente trabajo de investigación se realiza en la Hostal “Bachita” del cantón Cotacachi, provincia de Imbabura, con la finalidad de analizar el sistema administrativo vigente a través de la implementación de un cuadro de mando integral. La investigación se desarrolla desde enero hasta mayo del 2009 y comprende el análisis del sistema administrativo en la hostal, además se evalúa el sistema de control que requieren los directivos y lo que necesita el negocio, con lo que se pretende que el entorno interno y externo se conjuguen y ayuden al desarrollo de la empresa, ya que en la actualidad las nuevas tecnologías que se han insertado en la administración y gerencia de las empresas, sean estas grandes, medianas y/o pequeñas; se ha determinado que es necesario contar con un nuevo instrumento técnico para mejorar la administración de estas instituciones generadoras de recursos económicos y prestadoras de servicios, por lo que hoy por hoy es de gran importancia contar con un cuadro de mando integral, mediante el cual se pretende mejorar la administración, seguimiento y evaluación de los desempeños del personal y medir el progreso actual, para guiar la dirección de la Hostal Bachita, todo esto con el fin de lograr metas de mayor promoción y difusión en el ámbito de la hotelería y el turismo local nacional e internacional.

El turismo en el país más la atención al cliente es un indicador del desarrollo del Ecuador, por lo que se necesita priorizar este ámbito para tener turistas excelentes y por consiguiente consumidores productivos, porque en el país, la industria turística es un sector algo desatendido, limitándose el gobierno únicamente a la promoción ocasional y sólo en épocas de vacaciones o feriados, sin llegar a un aporte real que permita un desarrollo de ventajas competitivas. Existe poca información acerca del sector turístico de la provincia más aún de los cantones pequeños, el cual, con gran dificultad es generada por la empresa privada y escaso por el Gobierno Municipal.

Considerando que este negocio se dedica a la prestación del servicio de hospedaje, en el que siempre se pretende mejorar la calidad en la atención al cliente, se ha visto

la necesidad de optimizar el desempeño de las distintas actividades que se realiza dentro de la empresa, además se ha considerado la ubicación de la Hostal, ya que se encuentra en el cantón Cotacachi, el cual es considerado como un sitio comercial, el mismo que requiere de lugares que oferten calidad en el servicio y sobre todo en lo que es la estadía, pues este sector es visitado por turistas nacionales y extranjeros para adquirir los productos de cuero.

El presente trabajo investigativo consta de tres capítulos, los cuales son la base y sustentación para la implantación del Cuadro de Mando Integral. En el capítulo I se muestran los resultados de la revisión bibliográfica realizada, su evolución histórica y sobre todo la fundamentación teórica de los aspectos relevantes que se utilizará en la aplicación del Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard como Instrumento Técnico para la promoción de los servicios que brinda la Hostal Bachita de la ciudad de Cotacachi año 2009.

En el capítulo II se hace referencia al diagnóstico situacional de la Hostal "Bachita", la misión que es brindar un servicio de calidad, para poder satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes, la visión ser líderes en el servicio de hospedaje y alimentación; las encuestas y entrevistas que se emplearon tanto a los usuarios como al gerente propietario de la empresa, así como también de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

En el capítulo III se presenta la propuesta del Cuadro de Mando Integral para la Hostal Bachita, además los métodos de investigación utilizados para llevar a cabo este trabajo fueron: El Método Deductivo.- se empleó para desarrollar la compilación y selección de información bibliográfica que tenga relación con el Cuadro de Mando Integral, utilizado en los capítulos I y II; El Método Inductivo.- que se empleó para hacer un análisis de toda la información referente al tema, tanto de origen bibliográfico como de la investigación de campo, para determinar su aplicabilidad o no de la propuesta; El Método Inferencial.- que fue utilizado una vez realizado los respectivos análisis e interpretación de los resultados de la investigación desarrollada y desglosada las conclusiones y recomendaciones de todo el trabajo

orientado a la aplicabilidad de la propuesta sobre el uso del Cuadro de Mando Integral para la administración y funcionamiento de empresas con iguales o similares características. Así mismo la promoción y difusión de la Hostal, los impactos económicos, comerciales y empresariales.

En esta empresa se enfatiza los valores de servicio y calidad, como en toda organización, es por ello que la HOSTAL BACHITA, se compromete por entero a servir y promover al máximo la satisfacción de los clientes con el servicio de hospedaje que brinde altos estándares de calidad; haciendo de estos factores valores prioritarios; los valores de calidad y servicio se relacionan con la honestidad y la ética que debe poseer cada empresa con los clientes; por ello se debe ser francos, transparentes y frontales a la hora de las relaciones sociales con los clientes; elementos que forman parte de la fidelización de los clientes para la empresa, pero hay que ser explícitos y claros de qué le ofrece o qué le puede ofrecer al cliente, cuáles son las alternativas, sus plazos y bondades, y un sin fin de variables sobre los cuales un empresario debe ser ético y honesto.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones que se han podido obtener a lo largo del desarrollo de la tesis.

## CAPITULO I

### ASPECTOS GENERALES

#### 1.1. Definición, Importancia y Objetivos del CUADRO DE MANDO INTEGRAL

##### 1.1.1. Introducción

El concepto de **Cuadro de Mando Integral** – CMI o más conocido como (**Balance Scorecard** – BSC) fue presentado en Enero/Febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review. Sus autores, Robert S. Kaplan y David P. Norton, plantean que el CMI, es un sistema de administración o sistema administrativo (Management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. <sup>1</sup>

A medida que se han tratado de adaptar los sistemas de control a las necesidades de los directivos y de las empresas en la actualidad, se evidencia una preocupación debido a la descentralización, la participación de todos los miembros de la organización y por concebir al control como un proceso íntimamente ligado a la estrategia y a los objetivos a largo plazo.

La necesidad de que el control de gestión evolucione hacia una concepción proactiva y que conjugue los aspectos internos y externos de la empresa aumenta a medida que las empresas tratan de desenvolverse en un entorno, en el que las condiciones competitivas que le son impuestas a las empresas, exigen sacar el mayor provecho posible de la información interna y externa, para lograr el desarrollo de la estrategia.

Con el objetivo de resolver estas cuestiones de vital importancia para la empresa, surge en la década de los 90, el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton, con el cual concluyen una investigación que llevaban realizando durante años.

---

<sup>1</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral)

Aunque el CMI de Kaplan y Norton, es un modelo que por su validez se ha ganado su propio lugar dentro de las mejores técnicas y herramientas de la administración moderna, es importante reconocer que el camino de los instrumentos de control integrales para las empresas ha sido mucho más largo y arduo.

El CMI hereda lo mejor de estos instrumentos, lo que se evidencia en: el uso de indicadores para lograr el monitoreo integral de la empresa de una manera más racional y simple, el carácter integrador y sistémico que es imprescindible en un sistema de control actual, la importancia de una organización donde todas las acciones estén coordinadas y donde todos los trabajadores, desde el alto mando hasta el nivel operativo, sepan cuáles son los aspectos de relevancia dentro de la misma, para los cuales es importante enfocarse.

### **1.1.2. Definición**

Según el libro **“The Balance ScoreCard: Translating Strategy into Action”, Harvard Business School Press, Boston, 1996**: “el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo”.

Es una herramienta de management que muestra continuamente cuando una compañía y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia.

### **1.2. Qué es el cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard**

El Cuadro de mando integral es un sistema de medición táctico u operativo, es un sistema de gestión estratégica que sirve para gestionar la estrategia de las empresas a largo plazo, utilizando el enfoque de la medición para llevar a cabo los procesos de gestión decisivos<sup>2</sup>.

El cuadro de mando integral expande el conjunto de objetivos de las unidades del negocio, más allá de los indicadores financieros, los ejecutivos de la empresa pueden medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma

---

<sup>2</sup> Paul R. Niven, El Cuadro de Mando Integral, Barcelona 2003, Gestión 2000



en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.

El cuadro de mando integral está equilibrado entre las medidas objetiva y fácilmente cuantificables de los resultados y las subjetivas y en cierto modo críticas, inductores de la actuación de los resultados.

El cuadro de mando integral es más que un sistema de medición táctica u operativa, las empresas innovadoras lo están utilizando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo, mediante:

1. Aclarar, traducir o transformar la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el Feedback y formación estratégica.

**Figura Nº 1**  
**Elementos de apoyo en cada perspectiva del CMI**



**Fuente:** Dávila, Arturo, «El Cuadro de Mando Integral». Revista Antiguos Alumnos, IESE, U. de Navarra.

### **1.- Aclarar, traducir o transformar la visión y la estrategia.**

El cuadro de mando integral empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos.

Pero, especialmente se aclara a la perspectiva del cliente, el equipo debe ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir, una vez que se han establecido los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica los

objetivos y los indicadores para su proceso interno, esta identificación representa una de las innovaciones y beneficios principales del enfoque del Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral destaca aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria de cara a los clientes y accionistas.

La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimiento organizativos, con el fin de conseguir mejorar los procesos internos, en el trato a los clientes y llegando al caso para los accionistas.<sup>3</sup>

## **2.- Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos**

El Cuadro de Mando Integral se comunica a través de toda una organización, por medio de los boletines internos de una empresa, los tabloneros de anuncios, videos e incluso de forma electrónica, a través de ordenadores personales o instalados en red.

La comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzar si se quiere que la estrategia tenga éxito.

Algunas organizaciones intentan descomponer los indicadores estratégicos de alto nivel del Cuadro de Mando de la unidad de negocios en mediciones concretas a nivel operativo.

El Cuadro de Mando también proporciona las bases para comunicar y conseguir el compromiso con una estrategia de la unidad de negocios, con los ejecutivos de nivel corporativo y el Consejo de Administración, el Cuadro de Mando anima la existencia de un diálogo entre las unidades de negocios y los ejecutivos corporativos y los miembros del Consejo, no sólo respecto a objetivos financieros a corto plazo, sino también sobre la formulación y puesta en práctica de una estrategia para una actuación sobresaliente en el futuro.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> <http://www.deinsa.com>

<sup>4</sup> <http://www.deinsa.com>

### 3.- Planificación establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas.

El cuadro de mando integral causa su mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio de la organización. Los altos ejecutivos deben establecer unos objetivos para los indicadores del Cuadro de Mando, de 3 a 5 años vista, que si se alcanzan, transformarán la empresa. Los objetivos deben representar una discontinuidad en la actuación de la unidad de negocio.

Para alcanzar objetivos financieros tan ambiciosos, los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento. Estos objetivos de extensión pueden proceder de varias fuentes. Para identificar las expectativas de una actuación sobresaliente deberían examinarse las preferencias de los clientes actuales y de los potenciales. Pueden utilizarse el **benchmarking** para incorporar la mejor práctica y para verificar que los objetivos propuestos internamente no hagan que la unidad de negocio siga arrastrándose en pos de las medidas estratégicas.

De este modo, el Cuadro de Mando Integral proporciona la justificación inicial, así como el enfoque y la integración para los programas de mejora continua, de reingeniería y transformación. En lugar de aplicar únicamente un nuevo diseño fundamental de proceso a cualquier proceso local en que pueden obtenerse ganancias fácilmente, Los esfuerzos se dirigen a los procesos de mejora y de reingeniería, que son de una importancia crítica para el éxito estratégico de la organización.

El Cuadro de Mando Integral también permite que una organización integre su planificación estratégica en su proceso anual de presupuestos.

En el momento en que una empresa establece unos objetivos de extensión de 3 a 5 años para las medidas estratégicas, los directivos también prevén objetivos para cada indicador, durante el siguiente año fiscal (a donde tienen intención de llegar durante los doce meses del primer año del plan).

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a la organización:

- Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.

- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
- Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del Cuadro de Mando Integral.

#### **4.- Aumentar el feedback y la formación estratégica**

El proceso final de gestión inserta al Cuadro de Mando Integral en una estructura de formación estratégica. Considero que, este proceso es el aspecto más innovador y más importante de todo el proceso de gestión del Cuadro de Mando. El Cuadro de Mando Integral les permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia.

Al haber establecido unos objetivos a plazo inmediato para los indicadores financieros así como para otros indicadores del CMI, las revisiones de gestión mensuales y trimestrales pueden seguir examinando los resultados financieros.

##### **1.2.1 Objetivo**

El objetivo del Cuadro de Mando Integral es: "Lo que mides es lo que obtienes"; así comienza la publicación que dio origen al concepto de CMI. Implícitamente, el CMI plantea una mejora en el desempeño de las distintas actividades de una empresa, basándose en resultados medibles. Todo lo que se puede medir, se puede mejorar.<sup>5</sup>

La idea del CMI es sencilla y transparente, como toda buena idea. Es conseguir beneficios, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: financiero, marketing (comercialización), procesos internos; preparación y desarrollo del personal.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Paul R. Niven, El Cuadro de Mando Integral, Barcelona 2003, Gestión 2000

<sup>6</sup> [www.powerpoint/cuadro/de/mando/integral/bsc](http://www.powerpoint/cuadro/de/mando/integral/bsc)

### 1.3. Beneficios que ofrece el CMI

#### 1.3.1. Ventajas y Desventajas del Cuadro de Mando Integral.

**Cuadro Nº 1**  
**Ventajas y Desventajas del Cuadro de Mando Integral**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
- Cuadro de Mando Integral mide la estrategia y fomenta el liderazgo institucional	- Los directivos suelen tender a realizar planes continuistas y no son necesarios.
- Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo.	- La estrategia sea definida a nivel de alta dirección y no se comunique a toda la organización.
- Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.	- La estrategia no se consiga ejecutar debido a que no exista claramente una relación entre el nivel estratégico, táctico y operativo.
- Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.	- La definición de objetivos sin tener en cuenta las relaciones causa-efecto de la organización con lo que se tienen objetivos incoherentes entre ellos.
- Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.	- Que la estrategia sea "estática" y que no sea revisada con la agilidad que un entorno cambiante como el actual requiere.
	- No gestionar correctamente la cultura necesaria asociada a un proyecto de este estilo ya que los indicadores y objetivos no sólo hay que definirlos sino que hay que "vivirlos".

Fuente: Paul R. Niven, El Cuadro de Mando Integral Barcelona 2003

El trabajo con el Cuadro de Mando Integral ofrece a las empresas actuales muchas posibilidades, aunque su implementación no sea tan sencilla como aparenta. Las ventajas

que se derivan del trabajo con esta herramienta quizás es lo que determina que se haya convertido en uno de los instrumentos más populares de los últimos años para gerentes y consultores.

En torno al 60% de los proyectos de estrategia fracasan. Tras este impresionante dato es obvio que se necesita una profunda reflexión para asegurar que el proyecto de Estrategia y Cuadro de Mando Integral en nuestra organización sea un éxito.

Teniendo en cuenta las experiencias prácticas en estos proyectos, se puede llegar a la conclusión de que el liderazgo es una de las causas que más influyen en el éxito o fracaso de un proyecto de Cuadro de Mando Integral.

A efectos prácticos, se puede emplear una metodología perfecta de Cuadro de Mando Integral, pero en la mayoría de las ocasiones se infravalora la importancia del liderazgo y en general de toda la vertiente humana del proceso especialmente en dos aspectos fundamentales:

1. En la definición de la estrategia y del Cuadro de Mando Integral donde debería participar toda la organización, ya que cualquier decisión consensuada será mucho mejor aceptada que la definida únicamente por la Alta Dirección.
2. En la implantación del Cuadro de Mando Integral debido a que en esas etapas la gestión del cambio es clave en el éxito para que la organización tenga pasión por los indicadores y objetivos.

En este sentido, se debe tener en cuenta que los resultados obtenidos son los implantados no los resultados diseñados. Es decir, un perfecto diseño de Cuadro de Mando Integral no sirve para nada si no se consigue implantar en la organización.

Más allá de los problemas asociados a no considerar el liderazgo y la gestión del cambio en los proyectos de Cuadro de Mando Integral, creo que es interesante revisar cuales son las ventajas que se pueden llegar a obtener con el correcto desarrollo de un proyecto de Cuadro de Mando Integral.

## **¿Por qué la estrategia y el Cuadro de Mando Integral son indispensables en el entorno actual?**

En el desarrollo del presente trabajo se encontró empresas que tradicionalmente vienen de tener grandes márgenes debido a la innovación de producto/servicio/modelo de negocio o a la falta de competidores y que actualmente nos dicen: "cada vez tenemos menos margen. Los competidores son más agresivos y tenemos que sacrificar el margen a menudo". En esta situación es un momento importante para hacerse algunas preguntas:

- ¿Estamos perdiendo las ventajas sobre nuestros competidores y estamos actualmente embarcados en una guerra de precios?
- ¿El mercado nos ve como uno más, sin ninguna diferenciación sobre nuestros competidores?
- ¿El impacto de la globalización está siendo importante en nuestro sector?
- ¿Estamos perdiendo eficiencia operativa?
- Si estamos en un sector productivo, ¿somos competitivos con los costos actuales?
- ¿Está en crisis el modelo de negocio?

Para conseguir estos beneficios, el Cuadro de Mando Integral usa un modelo basado en indicadores y objetivos que gira en torno a cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Además, el uso de políticas de retribución variable ligadas con los indicadores y objetivos del Cuadro de Mando Integral será un elemento clave para el éxito en el proyecto.

Como conclusión, en un momento como el actual es un buen momento para una profunda revisión de la estrategia de la organización con una mirada crítica y emplear un Cuadro de Mando Integral para conseguir ponerla en funcionamiento, partiendo eso sí, de una visión compartida por toda la organización, y fomentada por los líderes de la misma.

### **1.4. Qué muestra el Cuadro de Mando Integral**

Por conformación debemos entender los valores y objetivos a monitorear, y las relaciones que guardaran los objetivos principales con los secundarios, como así también los indicadores que seguirán los diversos sectores o áreas, y las relaciones que se guardarán

entre sí. Ello debe distinguirse claramente de la fijación de los objetivos específicos, los cuales irán evolucionando constantemente como producto de los cambios internos y del entorno.

Así pues los pasos fundamentales a llevar a cabo serían:

1. Planificación Estratégica (Misión – Objetivos – Valores – Visión)
2. Determinación de los puntos clave o determinantes (FCE–Factores Claves de Éxito).  
Correspondiente a cada área, sector o proceso.
3. Fijar que datos se han de cargar, quién, cuándo, cómo y dónde.
4. Formato de la información en pantalla. Diseño y gráficos.

El nivel de detalle se incrementará a medida que los indicadores se acerquen a los procesos o áreas operativas. La pregunta es ¿cuántos datos monitorear y cuáles?. Deberíamos distinguir entre datos fundamentales, para los cuales se considera como apropiado, de acuerdo a estudios psicológicos, un máximo de siete, como cantidad que puede retenerse mentalmente por el usuario, pero además deben informarse por excepción todos los indicadores que estén fuera de control (sea de forma positiva o bien negativa). Ello no implica que el interesado pueda acceder a informarse de todos los indicadores si desea hacer un análisis pormenorizado, pero el formato de información debe ser tal que informe los datos claves y aquellos que constituyan una necesidad de toma de decisiones. En cuanto a los datos a informarse o monitorear son aquellos que tengan relación directa con la toma de decisiones del interesado en función a sus responsabilidades y en cuanto a la visión sistémica de la empresa y los procesos.

Así pues, cada Gerente o Supervisor e incluso los empleados u obreros tendrán sus monitores con información correspondiente a distintos indicadores y períodos de tiempo. Es fundamental que todos los componentes de la empresa cuenten con información para el autocontrol y como forma de mejorar sus propios procesos.

Deberá preverse en el sistema informático la posibilidad de contar con datos para la realización de Análisis **Paretiano**. Con ello se hace referencia a que si por ejemplo se informa de un exceso de gastos se pueda acceder inmediatamente a la composición paretiana de dicho exceso (los pocos vitales y los muchos triviales), para así poder adoptar decisiones tendientes a corregir los desvíos.



## **1.5. Metodología para la estructuración del Cuadro de Mando Integral.**

### **1.5.1. Perspectiva Financiera.**

Los objetivos financieros de cualquier empresa que utilice el Cuadro de Mando Integral son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la empresa con anterioridad. De esta manera, con el cuadro de mando se plantea que la situación financiera de la empresa no es más que el efecto que se obtiene de las medidas tomadas en las perspectivas anteriores. Los objetivos financieros servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas y comenzando por los objetivos financieros a largo plazo se desarrollarán una serie de acciones a realizar en los clientes, procesos y aprendizaje.

Por tanto de los objetivos financieros que se quieran lograr partirán muchas de las decisiones que se tomen en las restantes perspectivas, pero ésta solo servirá de enfoque y posteriormente de control de las medidas tomadas. De esta manera sin eliminar la importancia de la actuación financiera, ésta pasa a formar parte de un sistema integrado, donde es uno entre otros elementos de importancia, pero no es el único criterio de medida empresarial. La situación financiera además de valorar los activos tangibles e intangibles empresariales será un importante criterio de medida de las acciones que se realizan para la consecución de la estrategia.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Índice DuPont.
- Índice de rendimiento del capital invertido.

### **1.5.2. Perspectiva Cliente.**

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los

clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen. El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos (concepto central del marketing).

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

### **1.5.3. Perspectiva Proceso Interno.**

Tomando en cuenta el mercado al que se enfoca la empresa y la satisfacción de las expectativas de los mismos y de la empresa, se identifican en esta perspectiva los procesos claves de la organización, en los cuales se debe trabajar para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes, identificando los procesos orientados a cumplir la misión y los procesos de apoyo y estableciendo los objetivos específicos que garanticen esta satisfacción. Este enfoque se refiere a los procesos de negocios internos. Los objetivos y las métricas basadas en esta perspectiva permiten a los ejecutivos saber cómo está funcionando su negocio, y si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente.

Como plantea **Lorino (1993)**, “el producto es un proceso: cristaliza en el saber detectado por la empresa en un encadenamiento concepción-realización.” La satisfacción de los clientes por tanto descansa en que la empresa desarrolle un nivel de eficiencia general que se evidencia en la calidad de los procesos que la empresa desarrolle.

### **1.5.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.**

Esta perspectiva que generalmente aparece como cuarta, es el motor impulsor de las anteriores perspectivas del cuadro de mando y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos como para cambiar y aprender. En esta

perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la organización tributen a las perspectivas anteriores.

Las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio son objetivos que permiten que se alcance los resultados en las tres perspectivas anteriores. Los empleados satisfechos y capaces, desarrollan procesos de gran valor para los clientes, que repiten en sus compras y por tanto generan un aumento en las ventas, situación que repercute favorablemente en la situación financiera empresarial.<sup>7</sup>

## **1.6. La Organización del Cuadro de Mando Integral**

### **1.6.1. Organización del cliente – ¿Cómo nos ven los clientes?**

- **Relaciones con el cliente**

Identificación de los requisitos del cliente. Gran cantidad de productos y/o servicio se vende a clientes cuyos requisitos de empleo final son bien conocidos. A estos requisitos básicos, en la mayoría de los casos, tienen que añadirse los requisitos del cliente que hacen al producto y/o servicio idóneo para empleos finales concretos. Es necesario que el cliente se remita a las políticas de la hostel y después añada sus requisitos especiales.

La falta de especificaciones completas del producto y/o servicio puede dar lugar a malentendidos y, a veces, a pérdidas económicas, tanto para el propietario de la hostel como para el cliente.

### **1.6.2. Organización Interna del Negocio – ¿En qué debemos sobresalir?**

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar

---

<sup>7</sup> [www.cuadro/demando/integral/BSC](http://www.cuadro/demando/integral/BSC)

este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos claves.

#### **1.6.2.1. Se distinguen tres tipos de procesos:**

- Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: porcentajes de productos nuevos, porcentajes de productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia...
- Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de servicio postventa. Indicadores: costos de reparaciones, tiempo de respuesta, ratio ofrecido.

#### **1.6.3. Organización de la Innovación y Aprendizaje – ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?**

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de estrategias del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos.

- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup>[www.etrobada.blogspot.com/2008/01/innovacin-cuadro-de-mando-integral-y/htm](http://www.etrobada.blogspot.com/2008/01/innovacin-cuadro-de-mando-integral-y/htm)

## CAPITULO II

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA HOSTAL BACHITA

#### 2.1. Antecedentes

La “HOSTAL BACHITA”, se encuentra ubicada en el cantón Cotacachi, provincia de Imbabura, es una micro empresa dedicada al servicio de hospedaje y alimentación a los turistas locales, nacionales y extranjeros; con criterio y sentido humanitario y solidario, proyectados a lograr una real satisfacción de los clientes y usuarios, La misma que tiene aproximadamente 25 años de servicio, transformándose en una de las pioneras de atención de hospedaje en la ciudad de Cotacachi, brinda los servicios de hospedaje contando con 14 habitaciones y un pequeño restaurante.

La “HOSTAL BACHITA” tiene posicionamiento dentro del mercado en la zona urbana, la presencia de turistas nacionales con mayor frecuencia de las provincias de: Imbabura, Pichincha, Guayas, Manabí, Tungurahua, Azuay, Carchi y de los países vecinos como Colombia y Perú, así como también de Europa, Estados Unidos y Canadá, esporádicamente la visita de ciudadanos Israelíes.

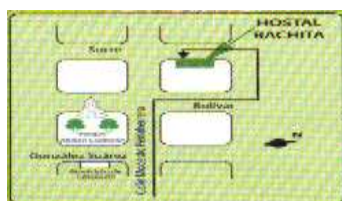
La “HOSTAL BACHITA” forma parte de la cámara de Turismo de la provincia de Imbabura desde el año 1995 y de la filial del cantón de Cotacachi desde el año 2000.

#### 2.1.1 Ubicación

La HOSTAL “BACHITA” está situada en la calle Sucre 16-74 y Modesto Peñaherrera, su Gerente Propietario es el sr. Luis Ayala Yépez.

Figura N° 2

#### Ubicación de la Hostal “Bachita”



Fuente: Investigación directa

## 2.2. Misión de la HOSTAL “BACHITA”

“Ofrecer un servicio de hospedaje y alimentación de calidad y calidez; a precios accesibles para poder satisfacer las necesidades del usuario local, nacional e internacional”

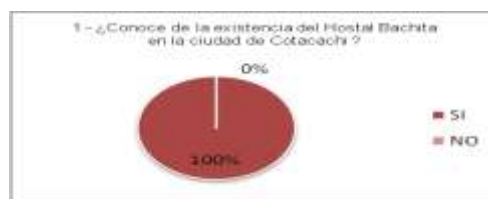
## 2.3. Visión de la HOSTAL “BACHITA”

Ser líderes en el servicio de hospedaje y alimentación, con la presentación y comercialización de platos típicos de la ciudad de Cotacachi, demandados por el mercado regional y nacional, dentro de un período de cinco años.

## 2.4. ESTUDIO DE MERCADO: RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS HUÉSPEDES DE LA HOSTAL QUE HAN SIDO ATENDIDOS.

### 1. ¿Le agrada los servicios que brinda la Hostal Bachita de la ciudad de Cotacachi?

**GRAFICO N° 1**  
**Aceptación de los Servicios de la Hostal “Bachita”**



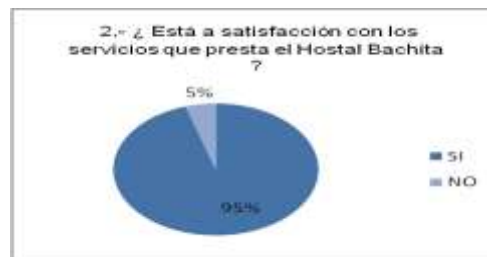
Fuente: Investigación directa

Luego de la aplicación de la encuesta sobre si le agrada los servicios de la Hostal “Bachita” el 100%, en otras palabras en su totalidad si les agrada los servicios que ha recibido de empresa; sin embargo se debe poner mayor énfasis en mejorar sus servicios de hospedaje y de alimentación; como también en lo posible aumentar nuevos procesos de gestión en cuanto a los servicios que presta.

## 2. ¿Está a satisfacción con los servicios que presta la Hostal Bachita?

GRÁFICO N° 2

Los servicios de la Hostal cumplen con las expectativas del cliente



Fuente: Investigación directa

Las personas que ya han tenido la experiencia de usar los servicios de la Hostal Bachita en un 95% se encuentran muy satisfechos y el 5% no lo han estado.

## 3. ¿La ubicación de la Hostal Bachita, ha cumplido con sus expectativas, requerimientos y aspiraciones en calidad de usuario?

GRÁFICO N° 3

La Ubicación es la mejor para el usuario



Fuente: Investigación directa

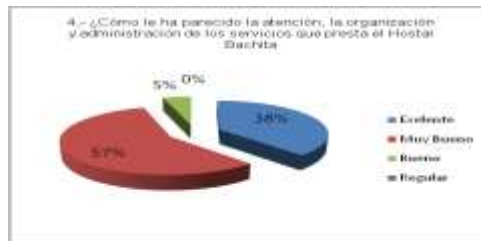
El 100% de los usuarios de la Hostal Bachita que fueron encuestados dicen que la ubicación si ha cumplido con los requerimientos y aspiraciones como usuarios, por lo que se puede decir que está ubicada en un lugar tranquilo y apartado del ruido.



**4. ¿Cómo le ha parecido la atención, la organización y administración de los servicios que presta el Hostal Bachita?**

**GRÁFICO Nº 4**

**Apreciaciones del Servicio recibido**



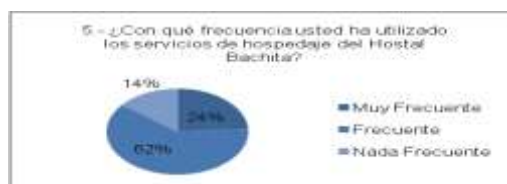
**Fuente:** Investigación directa

De las personas encuestadas opinaron acerca de la atención, organización y administración: en un 57% lo calificaron como muy bueno, un 38% como excelente y un 5% como bueno, lo que hace que la hostal sea considerada un establecimiento de calidad. Con estos resultados los propietarios deberían mejorar su estructura administrativa, ya que el concepto que tienen los usuarios de la empresa influye para la captación de nuevos clientes.

**5. ¿Con qué frecuencia usted, ha utilizado los servicios de hospedaje del Hostal Bachita?**

**GRÁFICO Nº 5**

**Frecuencia con que utilizan los servicios**



**Fuente:** Investigación directa

De las personas encuestadas el 62% han utilizado los servicios de la Hostal frecuentemente, el 24% lo hace muy frecuentemente, el 14% lo hace nada frecuente, con estos resultados podemos constatar que hay afluencia de personas con visitas considerables el cual

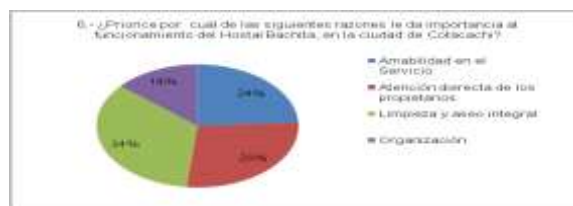
debemos incrementar, innovando las instalaciones, ofreciendo nuevos servicios y mejorando la atención al cliente.

**6. ¿Priorice por cuál de las siguientes razones le da importancia al funcionamiento de la Hostal Bachita, en la ciudad de Cotacachi? (Emplee los números 1, 2,3,)**

Por Calificación (1)

**GRÁFICO N° 6**

**Motivo por el que utiliza los servicios de la Hostal**



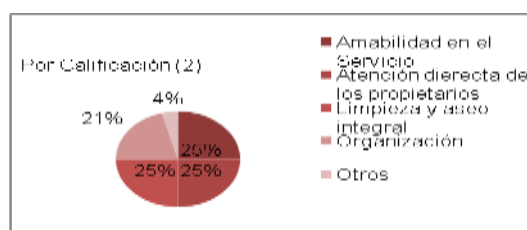
Fuente: Investigación directa

De las personas encuestadas respondieron con la calificación 1, el 34% consideraron importante la limpieza y el aseo integral, el 28% la atención directa de los propietarios, el 24% consideraron la amabilidad del servicio, y el 14% la organización de la Hostal. Todos los aspectos mencionados en esta pregunta son relevantes para este tipo de negocio, y con estas consideraciones de los usuarios se deben mejorar todos los servicios.

Por Calificación (2)

**GRÁFICO N° 7**

**Motivo por el que utiliza los servicios de la Hostal**



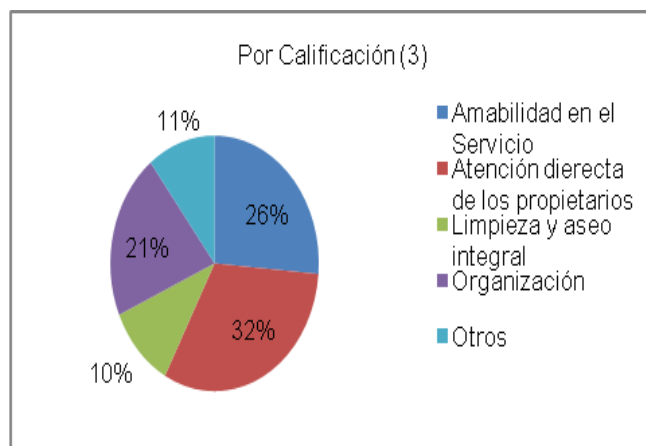
Fuente: Investigación directa

Las personas encuestadas que optaron por la calificación (2) opinaron; con igual resultado con el 25% consideran que la Amabilidad en el servicio, la atención directa de los propietarios, la limpieza y aseo integral son importantes, el 21% opina que la organización también prebalece dentro de un negocio, y dentro otros opinaron un 4%. Para otro grupo de clientes asiduos a la Hostal pudieron dar su opinión acerca de estos factores, lo cual una vez más los propietarios y personal administrativo deben mejorar en los aspectos más considerados importantes por los clientes.

### Por Calificación 3

**GRAFICO Nº 8**

**Motivo por el que utiliza los servicios de la Hostal**



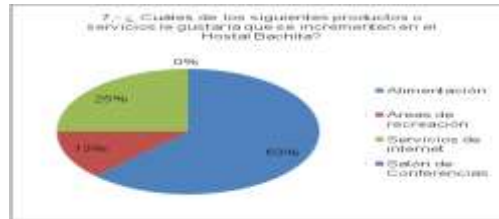
Fuente: Investigación directa

Las personas que calificaron con el número (3) opinaron; con un 32% que la atención de los propietarios es importante, el 26% la amabilidad en el servicio, el 21% de los encuestados opina que la organización de un lugar es preponderante, con el 11% la limpieza y aseo integral, y otros aspectos. Las personas en este aspecto dan más realce a la alternativa atención directa de los propietarios, ya que piensan que ellos son los que más van ha estar preocupados por el giro del negocio.

**7. ¿Cuáles de los siguientes productos o servicios le gustaría que se incrementen en la Hostal Bachita?**

**GRÁFICO Nº 9**

**Sugerencias para incrementar los servicios en la Hostal**



Fuente: Investigación directa

Las personas encuestadas opinan en un 63% deberían aumentar el servicio de alimentación, seguido con el 25% Servicio de internet, y el 13% áreas de recreación. En este tipo de negocio, es común que los clientes necesiten una variedad de servicios de alimentación, ya que si brinda el servicio de hospedaje también se requerirá el servicio ampliado de restaurante.

**8. ¿Según usted cuál cree que es la temporada en el cantón Cotacachi, que más requieren de los servicios de una Hostal?**

**GRÁFICO Nº 10**

**Temporada en la que llegan turistas**



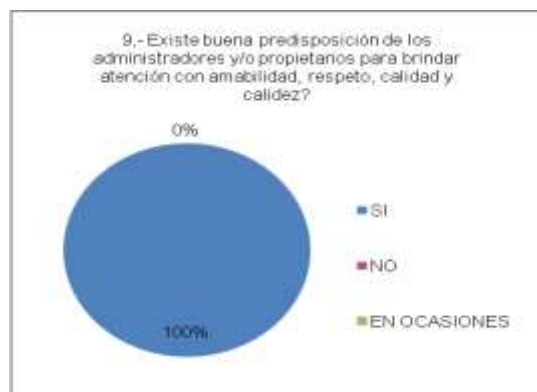
Fuente: Investigación directa

Según los encuestados la temporada que más pueden necesitar los servicios de la Hostal fue: con el 41% en ferias, 14% feriados (carnaval, semana santa, etc.) 14% en la fiestas de la Jora, 17% fiestas de septiembre, con el 9% feria del Cuero, fiestas del Cantón, Ferias Asambleas, además con el 3% opinaron que en las fiestas de Navidad. Todas las fechas que en las que concurra gente al cantón se debe aprovechar para motivar a que asistan a la Hostal.

**9. Existe buena predisposición de los administradores y/o propietarios para brindar atención con amabilidad, respeto, calidad y calidez?**

**GRÁFICO Nº 11**

**Calidad del Servicio**



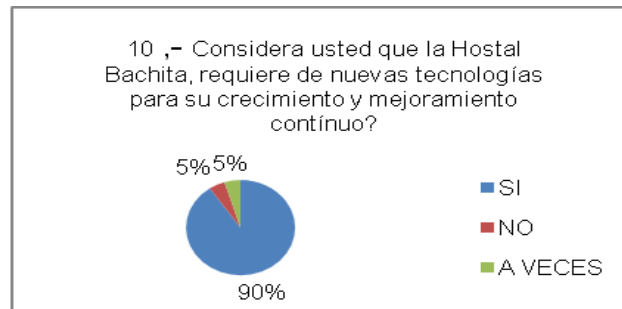
**Fuente:** Investigación directa

El 100% de los encuestados que ya han usado los servicios de la Hostal opinaron que la predisposición de los propietarios es la mejor. De las personas encuestadas opinaron que la atención en la Hostal es muy buena y cordial lo cual se constituye en un factor preponderante para el buen funcionamiento del negocio, más bien se debería mejorarlo aún más.

**10. Considera usted que la Hostal Bachita, requiere de nuevas tecnologías para su crecimiento y mejoramiento continuo?**

**GRÁFICO Nº 12**

**Incorporación de nueva tecnología**



**Fuente:** Investigación directa

Las personas opinaron acerca de la innovación de tecnología que necesita la Hostal el 90% de ella creen que si es conveniente, el 5% creen que no lo es, al igual con 5% creen que en ocasiones que si es conveniente. Todo negocio está sujeto a cambios tecnológicos por lo que la Hostal no va a ser la excepción, además sería una buena característica del local para llamar la atención de los consumidores.

**11. En calidad de cliente cree que debe existir apoyo económico y financiero de la organización de hoteleros de la provincia o del cantón con el negocio y con las iniciativas de mejoramiento?**

**GRÁFICO Nº 13**

**Cooperación con los organismos pertinentes**



**Fuente:** Investigación directa

Las personas encuestadas creen conveniente que se debe apoyar a este tipo de negocios, ya que ayudan a fomentar el turismo y a su vez se vuelven un ente generador, y que ayuda a obtener ingresos para la Provincia y el Cantón. Todo negocio debe ser sujeto a innovaciones lo cual requiere de erogación de recursos económicos, en muchos de los casos los propietarios no cuentan con ello por lo que debería haber apoyo de las organizaciones pertinentes.

## **2.5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS APLICADAS A LOS PROPIETARIOS DE LA HOSTAL BACHITA.**

Todas las conclusiones a las cuáles se ha llegado después de haber analizado detenidamente los resultados de las entrevistas aplicadas a los propietarios de la Hostal Bachita, mediante la aplicación del CMI, son las siguientes:

- 1.- Con la aplicación del Balance Scorecard se ha logrado que el Sistema de gestión de la Hostal Bachita, se haya orientado a mejorar los procesos y los resultados de la administración.
- 2.- Con los servicios que la HOSTAL BACHITA presta, se ha conseguido que los dos productos estrella hospedaje y alimentación en esta empresa, se hayan fijado los precios mediante el sistema de costo más utilidad, la promoción se lo ha realizado mediante un plan de marketing destacando, anuncios en prensa radio, tv y usando hojas volantes entregados en los desfiles y en los stands feriales, es decir, se ha realizado la delimitación de activos intangibles como inductores de valor.
- 3.- Se ha logrado que se enlace todos los medios de planificación y de gestión, en razón a la característica, tamaño y alcance que tiene la Hostal Bachita.
- 4.- Sin lugar a duda, con la implementación del Balance Scorecard se ha alcanzado una verdadera clarificación del modelo de empresa que corresponde a una Hostal.
- 5.- Como en toda empresa pequeña, mediana o grande los procesos de mejoramiento y la búsqueda de nuevas metas y objetivos, le ha permitido a la Hostal ampliar la visión corporativa.

- 6.- Se ha reorientado los procesos de organización y se ha establecido las relaciones con los objetivos estratégicos, encaminados al mejoramiento continuo.
- 7.- Además el trabajo de promoción de los servicios se lo hace a través las propias personas de la familia y agentes de ventas encabezado por el propietario, para su criterio los servicios de hospedaje son muy competitivos en calidad y en precios, sin embargo nos encantaría captar al 100% de los turistas que vienen de Europa y América en la estación de invierno en cada uno de sus países, ya que los turistas que han visitado la Hostal se encargan de difundir la publicidad entre sus conocidos.
- 8.- Los días que más personas utilizan la Hostal son los viernes, sábados, domingos y feriados, por otro lado, en menor número se atiende entre semana. Pero se está presentando un pequeño problema, ya que, está decayendo el mercado por la situación económica en que vivimos en la actualidad, por lo que se necesita promocionar de alguna manera para aumentar más clientes.

## **2.6. CONCLUSIÓN**

Por ser la Hostal Bachita una microempresa de hospedaje, cuyos recursos invertidos han sido mínimos, no ha tenido la posibilidad de mejorar sus servicios y su infraestructura, así como su talento humano dentro de la organización; por lo que, se ha optado en que sea administrada por sus propios dueños, lo que de alguna manera por falta de conocimientos gerenciales y de hotelería no ha sido rentable; por tanto, mediante el BSC que en los últimos años se ha convertido en el gran aliado de los Gerentes de la mayoría de empresas, se tomó la decisión de incorporarle esta herramienta a la organización, lo cual ha dado resultados muy positivos, es decir encaminar a la Hostal en un proceso de mejoramiento continuo.

La Hostal Bachita goza de una buena ubicación geográfica e infraestructura, lo que de alguna manera le permite captar un número muy significativo de clientes, así como una correcta exhibición de sus servicios.

El papel BSC en la Hostal Bachita, lo que busca básicamente es complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros y lograr un balance de tal forma que la Hostal pueda tener unos buenos resultados en el corto plazo y construir su futuro. De



esta manera la hostel será exitosa y cumplirá su Visión, será una microempresa encaminada al éxito.

El BSC se le ha considerado en la Hostal Bachita, como una herramienta integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la microempresa que permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto.

La Hostal Bachita por estar ubicada en un lugar privilegiado de la zona céntrica de la ciudad y del sector de mayor movimiento, mejor administración y organización de sus recursos; a partir del estudio que se ha realizado, ésta tiene mejor aceptación de sus clientes tanto locales como nacionales, lo que demuestra la incidencia del estudio en la nueva imagen y posicionamiento en el mercado.

La Hostal no tiene información sobre los potenciales mercados y metas, por lo que es importante realizar un sondeo de mercado en aquellos sectores en los que la competencia todavía no ha incursionado con el servicio de hospedaje.

## **2.7. ANÁLISIS FODA DE LA HOSTAL BACHITA**

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos.

En el proceso de análisis de las **fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**, análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo e interno de la hostel.

### **2.7.1. Fortalezas**

- Ubicación estratégica de la Hostal, calles céntricas de la ciudad.
- Experiencia en el servicio de hospedaje.

- Instalaciones apropiadas para brindar un servicio de calidad a los clientes.
- Disponibilidad de personal.

### **2.7.2. Oportunidades**

- Nuevas alternativas para mejorar el servicio de hospedaje.
- Preferencia de los usuarios por el hospedaje y alimentación un servicio de calidad en un lugar acogedor.
- Precios de servicio muy competitivos.
- Crecer en el mercado nacional.

### **2.7.3. Debilidades**

- Propietarios con bajos niveles de preparación en administración hotelera.
- No cuenta con un Manual de Funciones.
- No existe un Plan estratégico
- No se ha remodelado en los últimos dos años los ambientes de hospedaje
- No existe un sistema de contabilidad.

### **2.7.4. Amenazas**

- Incremento del número de competidores en el mercado.
- Inestabilidad política, económica y legal.
- Competencia desleal.
- Incremento de hoteles y centros turísticos solo para el turista extranjero

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA HOSTAL BACHITA.**

#### **3.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI), COMO INSTRUMENTO TÉCNICO PARA LA PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA HOSTAL BACHITA.**

El Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la Hostal Bachita, que permita convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto.

Como se puede ver, por muy buena que sea una metodología de gestión estratégica, si ésta no se comparte con todo el personal, lo más probable es que las acciones a implementar nos lleven al fracaso; por lo que se ha tomado muy en cuenta que, antes de que sea implementada la metodología, sea socializado por todos los integrantes de la Hostal, para proyectar la operación. Por lo que es necesario el cumplir con las siguientes etapas:

1. Análisis del Macroambiente y el entorno cercano
2. Declaración de la Visión
3. Formulación de la Misión
4. Declaración de los Valores corporativos.

Bien definidas estas cuatro variables el talento humano de la Hostal estará en condiciones de implementar la Metodología del Balance Scorecard que consta de las siguientes etapas:

1. Formulación de objetivos estratégicos (Financieros / De mercado / De procesos / De personas / De tecnología).

2. Construcción de indicadores de medición asociados a cada objetivo.
3. Búsqueda del valor actual de los indicadores.
4. Proyección del valor de los indicadores.
5. Definición de las acciones asociadas a cada objetivo para movilizar los indicadores.
6. Implementación de tecnología para monitorear el comportamiento de los indicadores.

### **3.1.1. Formular una estrategia consistente y transparente.**

El sistema de control de gestión en la Hostal “Bachita” será implementado a través de la coordinación de todas las áreas de trabajo ya que el uso de nuevas tecnologías requiere siempre de capacitación previa para que el uso de las mismas sea el adecuado, así también se desarrollarán estrategias como el mejoramiento en la atención al cliente y el servicio que presta el hostal a turistas nacionales y extranjeros.

#### **3.1.1.2. Comunicar la estrategia a través de la organización.**

Para que exista la aplicabilidad del BSC y brinde los beneficios que se esperan; se dará a conocer a todos los trabajadores, lo que se debe hacer para cumplir con éxito la visión de la Hostal.

La comunicación de la estrategia debe ser planeada en forma consciente con anterioridad a su implementación para garantizar la buena marcha de una organización. En todo proceso de comunicación existen siete instancias básicas:

- Desarrollo de una idea: Paso clave. Representa lo que el emisor desea transmitir. Si esta idea carece de sentido para el resto de los integrantes de la organización, todas las demás instancias del proceso de comunicación resultarán inútiles.
- Codificación: Convertir las ideas en palabras, gráficas u otros símbolos de transmisión más convenientes y acordes con el mensaje que se quiere transmitir.

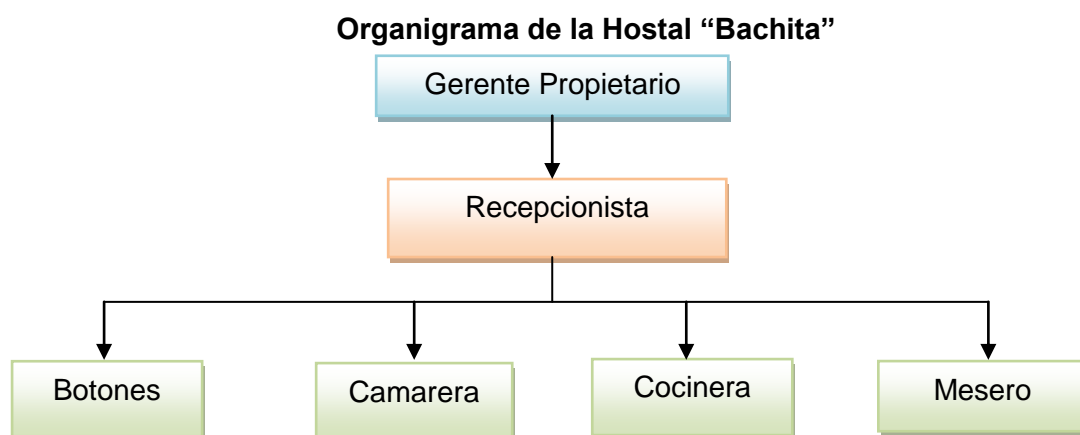
- Transmisión: El emisor elige el canal a través del cual quiere que el mensaje llegue al receptor y llamar su atención.<sup>9</sup>

Las áreas que posee la Hostal “Bachita” en su estructura organizacional, previa a una coordinación de actividades se deberá proveer la información suficiente sobre la estrategia a ejecutarse para evitar la pérdida de recursos materiales, económicos, sobre todo perjudicar el servicio que se brinde a los usuarios.

### 3.1.1.3. Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.

La estructura organizativa de la Hostal “Bachita” cuenta con un Gerente, una Recepcionista, un Botones, dos camareras, una cocinera y un mesero; estos empleados con sus respectivas funciones serán asistidas y socializadas en presencia de todos los funcionarios; quienes harán su compromiso de dar fiel cumplimiento con los objetivos y las metas previstas para cada área; de igual manera deberán conocer que el Cuadro de Mando Integral será empleado para monitorear y evaluar sus competencias; y, de existir desfases o incumplimientos se procederá a tomar las medidas preventivas y posteriormente las correctivas como estrategias de mejoramiento continuo, que es el propósito final del este estudio.

**Figura No. 3**



Fuente: Investigación directa

<sup>9</sup> Olve, Nils-Göran, Jan Roy and Magnus Wetter, Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard, Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1999.

En la Hostal "Bachita" la coordinación de las actividades que se posee es fundamental para el logro de los objetivos, ya que con el trabajo de directivos, empleados, administrativos y operativos permite que la calidad del servicio mejore y el usuario quede satisfecho con los servicios recibidos; por lo que a continuación se detallan tres actividades que tienen relación con las funciones de los directivos, administradores y empleados en el cumplimiento de las metas, objetivos y propósitos que tiene esta organización.

## **APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE MEJORA**

La hostal es una empresa de prestación de servicios que tiene la imperiosa necesidad de obtener una mayor aceptación y posicionamiento en los clientes de la localidad y extranjeros, por lo que cada vez es mayor la necesidad de mejorar la atención y los servicios; con eficiencia como vía de solución a su situación actual y a la inserción en el mercado internacional, para lo cual se requiere de un alto grado de competitividad, lo que exige la inmediata implantación de acciones de un **Proceso de mejoramiento continuo**, que implica una secuencia relacionada de acciones de pasos, y no tan solo un conjunto de ideas; "**Mejoramiento**" significa que este conjunto de acciones incrementa los resultados de rentabilidad de la Hostal Bachita, basándose en variables que son apreciadas por el mercado (calidad, servicio, etc) y que den una ventaja diferencial a las empresas que tienen cierta relación a sus competidores; pero estas acciones y medidas preventivas y correctivas implicarán que dado el medio ambiente de competencia en donde los competidores hacen movimientos para ganar una posición en el mercado, la generación de ventajas debe ser algo constante.

Las acciones que se espera sean las que logren una efectiva relación con los objetivos y que estén en concordancia con las actividades que tiene la Hostal Bachita pueden ser:

- Contar con empleados habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos, errores y realizar diferentes tareas u operaciones.
- Contar con empleados motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de manera óptima y sugieran mejoras.
- Contar con empleados con disposición al cambio; capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización.

La aplicación de las acciones de mejora exige determinadas inversiones. Es posible y deseable justificar dichas inversiones en términos económicos a través de los ahorros e incrementos de los servicios que se ofertará con eficiencia y eficacia.

El verdadero progreso en la Hostal Bachita sólo se ha de lograr cuando el Directivo y/o el Gerente propietario decidan personalmente liderar el cambio. En este sentido existen diferentes procedimientos encaminados a centrar la atención en las exigencias que se imponen al proceso o función y lograr convertir los requerimientos en especificaciones técnicas, y estas en un proceso de trabajo definido, tales como:

#### **a.- Benchmarking**

El benchmarking es una técnica de análisis comparativo empresarial que crea una competencia- emulación entre las empresas o entre los equipos de procesos de trabajo. Se trata de un proceso sistemático de comparación con los que realizan mejor cualquiera de los procesos a analizar, sobre la base de los principales indicadores disponibles, pero sobre todo mediante el análisis del cómo realizan las actividades que conforman el proceso y donde generan el valor y cómo podemos adaptarlo en nuestro proceso.

Las fases de que consta este proceso son cinco:

**Planificación:** En esta fase se definen los puntos concretos, en los que es necesario realizar mejoras y a los que se le aplicarán el Benchmarking, se indican y se seleccionan las empresas u organizaciones más competitivas en la actividad o actividades sobre las que se va a realizar el estudio, elaborándose un plan de estudio en el que se determina el objetivo de la recogida de datos.

**Análisis:** Se obtiene los datos necesarios en la empresa sobre la que se llevará a cabo la comparación, realización de un estudio de los datos para conocer puntos fuertes de la empresa y compararlos con los datos internos, se cuantifican las diferencias negativas o positivas actuales y se proyectan con el fin de perfilar acciones futuras y cerrar el ciclo de análisis.

**Integración:** Se fijan los objetivos de mejora que se desean alcanzar y se determina un plan de acción para cada uno de ellos, estableciéndose un proceso interno que permite la integración de los objetivos, es importante una sensibilización del personal a todos los niveles de la Hostal Bachita.

**Acción:** Desarrollo y ejecución del plan de acción definitivo, seguimiento continuo del plan evaluando los resultados de mejora y la cuantificación de la contribución de estos resultados al plan operativo.

**Madurez:** Alcanzar la situación de Liderazgo deseado, integración definitiva y plena del Benchmarking en el proceso de Gestión de la Hostal.

Para concluir cabe destacar que para que el proceso sea efectivo, es necesario que se asigne al proyecto un responsable único de todas las actividades para que coordine y controle todo el proceso.

#### **b.- Calidad Total**

El cliente que enfrentamos en el mercado es un cliente evolucionado, más informado, más atento y racional en sus elecciones, por lo que es un consumidor más exigente. Ese cliente no está dispuesto a tolerar la falta de calidad, el mal servicio y no acepta excusas. La calidad total representa la única forma de no ir a la zaga de las exigencias del cliente sino, por el contrario, de suscitar continuamente su curiosidad, de captar sus exigencias y de aumentar permanentemente su satisfacción.

- La calidad es rentable.

La calidad es una fuente de riquezas. Solo las empresas que se caracterizan por la calidad de sus productos y de sus servicios sobreviven en el mercado, alcanzan notoriedad y prosperan.



- La calidad total mejora la moral del personal.

Donde la calidad es escasa, es fácil que se produzcan frustraciones, conflictividad y confusión. Se generan pérdidas de tiempo, mucho trabajo y escasas satisfacciones, lo que a la larga conduce a la pérdida de competitividad, pérdidas de personal, etc. pretende revalorizar el papel del hombre en la empresa y hacer aflorar los ilimitados recursos que posee cada ser humano.

En la actualidad a las características de los programas de calidad total de la primera generación se le añaden nuevas capacidades:

1. La eficacia realízatela, es decir, la capacidad de saber gestionar por prioridades los objetivos a través de enfoques y formas organizativas.
2. La coherencia operativa como una capacidad de gestión fundamental para el éxito duradero de la Hostal Bachita, que solo puede lograrse definiendo e implantando políticas de referencia y mecanismos que garanticen la coherencia vertical y horizontal.
3. Movilización hacia un fin como una superior capacidad organizativa.

El modelo de calidad total incluye los siguientes puntos:

- Satisfacción al cliente.
- Liderazgo.
- Información y análisis.
- Aseguramiento de calidad.
- Recursos humanos.
- Planificación estrategia.
- Efectos en el entorno.
- Resultados.

### **c.- Proceso de planificación y mejora estratégica**

Lo primero y fundamental es la toma de conciencia por parte de los directivos acerca de la importancia que tiene la gestión del cambio por medio de la estrategia. La obligación, la necesidad y los beneficios de mejorar de manera sistemática en las diversas actividades y

procesos organizacionales. Con el criterio de hacer el esfuerzo que se realiza para ser el mejor de los mejores.

Es crítico tener bien en claro cuáles son los factores que determinan el éxito (y cuya ausencia por tanto producen el fracaso) del sistema a implantar.

1. Compromiso de los máximos directivos.
2. Hacer conocer con claridad y precisión las necesidades y ventajas a los empleados.
3. Dar plena participación a los empleados. No hay compromiso sin participación.
4. Capacitación. Continua y en todos los niveles y áreas de la organización.
5. Planificación. Implica definir en primer lugar con precisión la misión, valores, visión y objetivos de la empresa, para que a partir de allí se proceda a profundizar el análisis de la misma, pasando luego a fijar objetivos cuantitativos y cualitativos y a lograr en determinados plazos de tiempo.
6. Reconocer explícitamente los Factores Fundamentales de Supervivencia.
7. Comprometerse con un trabajo en equipo no sólo a nivel de sectores y procesos, sino además a nivel de toda la organización.
8. Implementar un sistema de evaluación, control e información, eficaz y confiable, que permita contar con datos precisos en tiempo y forma.
9. Participación de los integrantes de la organización en los beneficios.

Con plena conciencia de parte de los directivos de aquellos factores fundamentales en los cuales no se puede fallar si se pretenden lograr los objetivos estratégicos, el segundo paso es convencer y lograr el total apoyo tanto del personal como de sus delegados.

Continuando con el proceso, el paso siguiente es el de la planificación estratégica, táctica y operativa. Es necesario saber a donde se quiere llegar para de esta forma apuntar los esfuerzos y capacidades hacia ellos. Conocer con claridad las fortalezas y debilidades, reconociendo las capacidades competitivas que le permitirá a la empresa sacar partido de las oportunidades, esquivando o superando las amenazas.

Conocer las fortalezas permitirá hacer un máximo uso de ellas, y ser consciente de las debilidades dará el impulso para su superación. Conocer las debilidades no implica sólo tomar conciencia de ellas para impedir fallas o fracasos, sino planificar y realizar acciones concretas para superar las mismas.

#### **3.1.1.4. Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.**

El BSC puede orientar las mejoras en el largo plazo hacia algún objetivo de tipo satisfactorio para el cliente. Los aspectos elementales que deben ser tomados en cuenta en una empresa es que haya una conexión directa con el área o el departamento financiero, esto con el objetivo de que haya mayor control y seguimiento de los recursos. En la Hostal "Bachita" el gerente realiza el presupuesto para cada mes, el mismo que ayuda a manejar de mejor manera la distribución de los recursos económicos, y por ende a lograr los objetivos institucionales, con una adecuada planificación financiera dentro de la hostal que permitirá desarrollar adecuadamente el BSC. Los objetivos relacionados a los aspectos financiero y presupuestario deberán constar dentro de la planificación estratégica de la Hostal, generalmente se hace constar en los POA. (Plan operativo anual). La forma más adecuada que se ha visto conveniente para reforzar la relación de los objetivos con la planificación financiera en el caso específico se debe considerando los siguientes elementos:

- 1.- Manejo de presupuestos.-** En esta actividad se planea la vida financiera, se fijan objetivos para compras y ahorro, se estiman los ingresos, egresos y actividades para controlar los registros contables.
  
- 2.- Se debe realizar el Análisis de oportunidades financieras.-** Es indispensable conocer las herramientas que harán que los recursos financieros se conviertan en una inversión eficiente, para lo cual se debe estar atentos a lo que el mercado financiero ofrece en esta materia, buscando el menor riesgo con la mayor utilidad.
  
- 3.- Manejo del dinero.-** Contabilizar adecuadamente los ingresos y gastos, así como analizar adecuadamente las formas de mantener un control del dinero, son opciones que

se deben buscar al reunir los fondos familiares; una cuenta de cheques, una cuenta de débito o el crédito a través de una tarjeta, deberán analizarse en base a la capacidad económica y objetivos financieros. La disponibilidad de fondos y maximización de intereses son las características que se debe buscar cuando se trata del manejo del dinero.

**4.- Inversiones y activos:** Cada compra o inversión debe significar crecimiento en las finanzas. Se deben analizar en función de su productividad financiera, es decir comprar un bien inmueble será más productivo financieramente que adquirir un bien que pueda depreciarse en el futuro. Conocer sobre inversiones dará las herramientas para lograr compras de inversión redituables en el tiempo.

**5.- Pago de impuestos:** Es indispensable conocer las características del pago de impuestos para cumplir ordenadamente la contribución, aprovechando la deducibilidad de los gastos que se realizan en las actividades productivas.

**6.- Procuramiento de fondos:** Como se menciona anteriormente, en el manejo del dinero también se debe considerar los fondos necesarios para cumplir con las obligaciones contraídas como el pago de servicios en el negocio, compromisos personales, colegiaturas y otros gastos. Realizar una buena planeación de los fondos necesarios evitará invertir el dinero sin considerar estos rubros vitales para el funcionamiento de nuestra familia y evitará incumplir con nuestras obligaciones crediticias.

**7.- Maximizar utilidades:** Este aspecto, no obstante se considera en la forma en que se invierte el ahorro, es importante enfatizar su importancia, ya que si se lo mantiene como objetivo será la línea de acción que llevará a conseguir los objetivos en el menor tiempo posible.

#### **3.1.1.5. Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.**

BSC permite vigilar, ajustar la puesta en práctica de la estrategia, aumentar la cultura estratégica de la empresa e incluso hacer modificaciones (iniciativas) en marcha si es necesario.

Una de las estrategias para mejorar los servicios que presta la Hostal "Bachita" será:

- 1.- Identificar las iniciativas e ideas que tienen los propios directivos y empleados de la hostal; además será importante tomar en cuenta estas iniciativas, ya que son los que están a diario en contacto con los huéspedes y saben que expectativas y necesidades suelen tener.
- 2.- Implementar equipos tecnológicos, lo cual requiere de una serie de actividades, como es la información acerca del uso de los equipos, el servicio que van a prestar, y mediante esta estrategia que se qué pretende lograr.

#### **3.1.1.6. Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.**

El éxito de la Hostal Bachita deberá medirse por cuán eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios. Por tal motivo el BSC a través de la perspectiva del cliente, proporciona la razón principal de su existencia: Las acciones correctivas pueden ser:

- Preparar el terreno con los empleados para minimizar los cambios y de resistencia al cambio, y la hostal "Bachita" no será la excepción por lo que acoplarse a un nuevo sistema atraerá algunos inconvenientes, es por ello que el área administrativa controlará las diferentes áreas para que se pueda dar solución inmediata al problema que se pueda presentar.
- Si se ha identificado ciertas falencias en las funciones del recurso humano y que hayan incidido en la satisfacción de los clientes, es importante reforzar la misión, la visión y los objetivos de la hostal; para que el personal despliegue todas sus capacidades y destrezas en su trabajo.
- Establecer como normas la autoevaluación de todos los funcionarios de la Hostal, y, mediante las sesiones de trabajo hacer los correctivos necesarios y en forma oportuna.

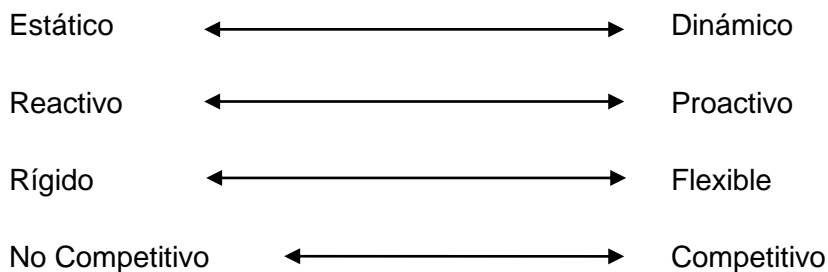
### 3.2. Cuadro de Mando Integral aplicado a la Hostal Bachita

#### AGENDA

- Evolución del Control de Gestión de la Hostal Bachita
- El cuadro de Mando Integral (CMI)
- El CMI aplicado al Sector privado
- El CMI aplicado a las áreas y oficinas de control interno
- Diseño de indicadores en el CMI
- Sistema de Control de Gestión
- Conclusiones

#### Evolución del Control de Gestión:

Con la implementación del cuadro de mando integral se pretendió mejorar en forma cualitativa y cuantitativa los niveles de gestión de la Hostal Bachita; logrando los siguientes cambios como se describe a continuación:



#### Enfoque Tradicional:

Interno  
Tangibles  
Rígido  
Islas



#### Nuevo Enfoque:

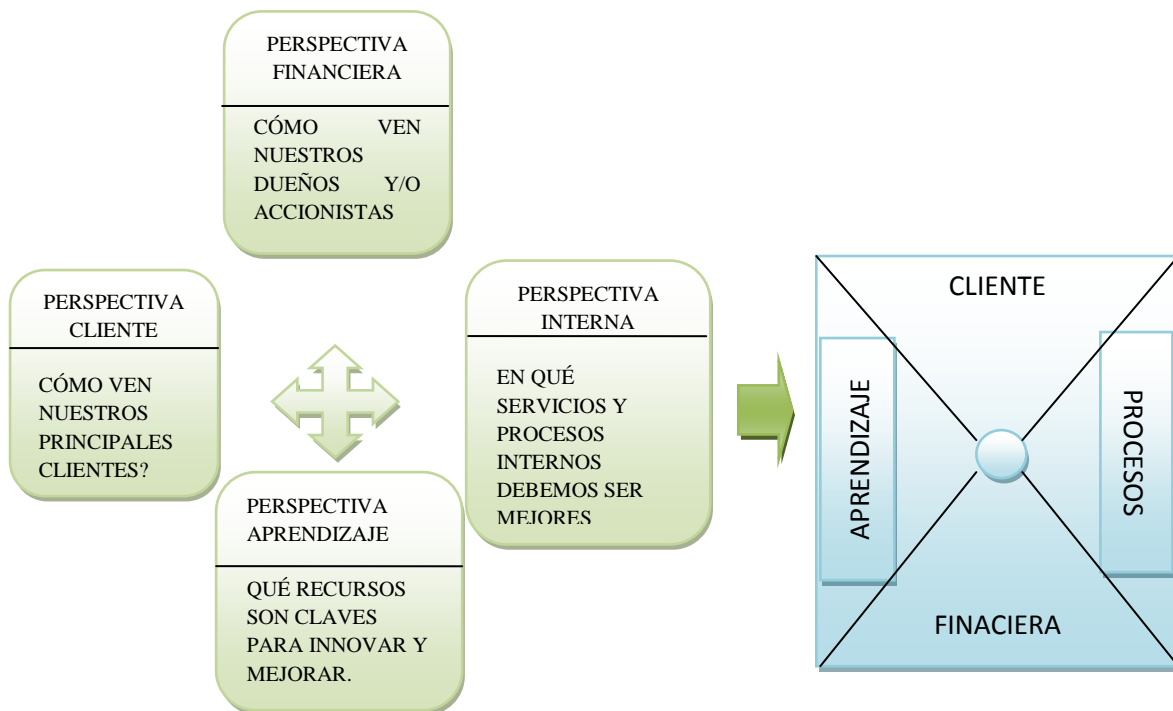
Externo  
Intangibles  
Flexible  
Integral

## El Cuadro de Mando Integral

Forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la Hostal Bachita, que le permita convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de objetivos, indicadores e iniciativas agrupados en perspectiva. Tomado del criterio de (Ricardo Martínez, 1997)

Figura N° 4

### Cuadro de Mando Integral



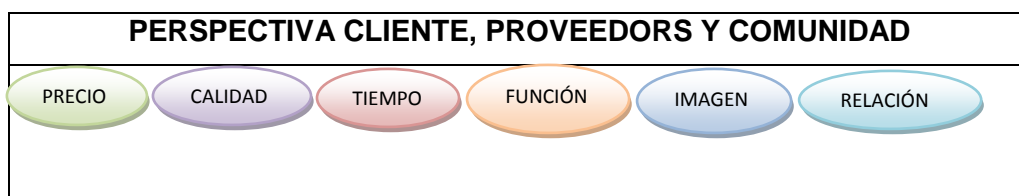
Sistema Integral de indicadores de Gestión (SIIG), bajo el enfoque del Cuadro De Mando Integral.

Fuente: Ricardo Martínez , 1997

## CMI APLICADO AL SECTOR PRIVADO

Cuadro N° 2

### MODELO DE APOYO A LA ARQUITECTURA DEL CMI



Fuente: Paul R. Niven, El Cuadro de Mando Integral

Cuadro N° 3

### CMI DE LA HOSTAL BACHITA (Tablero Balanceado de Control)

Objetivos Estratégicos	Indicador de Resultados	Metas			Iniciativas Estratégicas
		2008	-2009	- 2010	
Financieros					
Maximizar Valor Agregado	Valor Agregado (EVA)  Retornos (ROCE)	4%	6%	10%	Gerencia de Activos
Cliente					
Generar Confianza en el USUARIO	Retención del Cliente  Satisfacción del cliente	40%	50%	65%	Programa de Seguimiento a Clientes Clave  Programa de Atención Ágil de Reclamos
Procesos					
Entender Necesidades del Cliente	Nuevas Necesidades Detectadas	3	6	12	Programa de Mercadeo
Diseñar	Ciclo de	60	45	30	Programa "Soluciones

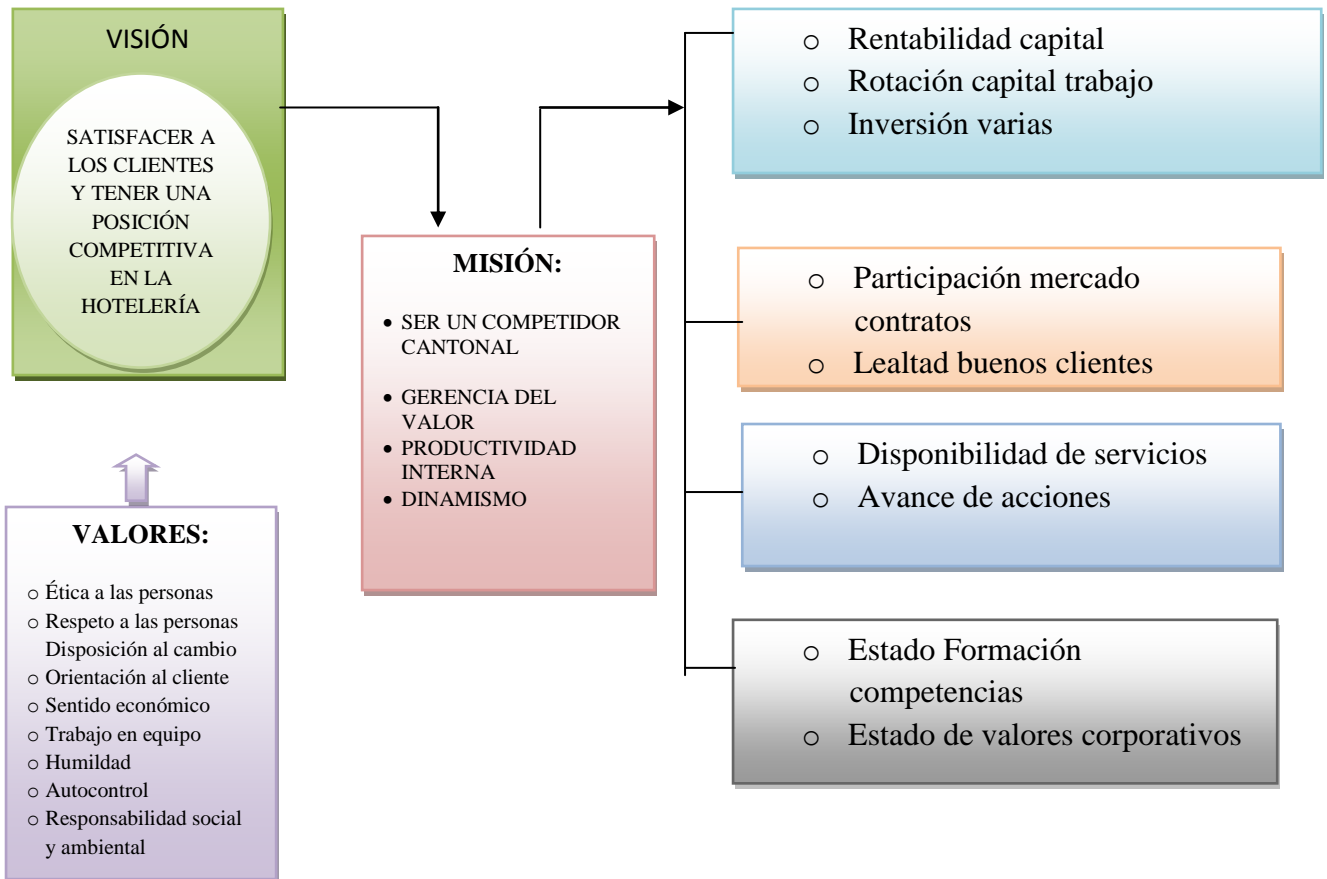


soluciones para el cliente	desarrollo del servicio			Integrales”	
Dar Servicio al Cliente	Unidades habitacionales Costo Unitario			Programa “Just in Time”  o Justo a tiempo	
Aprendizaje					
Efectividad del Personal de la Hostal	Ingresos por Empleo	1m	1,5m	2m	Remuneraciones e incentivos
Mejorar Ambiente de Trabajo	Satisfacción del empleado	Siempre C. siempre Nunca			Homenaje “Al mejor empleador”
Desarrollo de Competencias	Competencias- Venta Cruzada				Progreso programa de Auto aprendizaje

Fuente: Paul R. Niven, El Cuadro de Mando Integral

Figura N° 5

CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Fuente: [www.poxer.point/cuadro/mando/integral/bsc](http://www.poxer.point/cuadro/mando/integral/bsc)

**Figura N° 6**

**BALANCE SCORECARD**



Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral)

**Diseño de Indicadores en el CMI:**

De Resultados:

Orientado a los resultados. Mide el éxito en el logro de los objetivos y las políticas del Direccionamiento Estratégico sobre un periodo específico de tiempo. Se usan para reportar el desempeño de la organización en la implantación de su estrategia.

Impulsores Guía o Indicadores:

Provee indicación temprana del progreso hacia el logro de los objetivos; su propósito es generar los comportamientos adecuados para el logro de la estrategia. Usualmente miden lo que debe “hacerse bien” para alcanzar los objetivo. Miden las estrategias y planes de acción. Su propósito es canalizar y direccionar esfuerzos.

**Cuadro N° 4**

**INDICADORES QUE SE PODRÍA EMPLEAR EN LOS RESULTADOS**

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS		PROYECTOS ESTRATÉGICOS
		INDICADORES DE RESULTADO	INDICADORES GUÍA IMPULSORES	
FINANCIERA				
CLIENTES				
PROCESOS CLAVE	PI-Incrementar aceleradamente	Reservas agregadas vs plan  Tasa de éxito exploratorio	Esfuerzo exploratorio (interno)  Efectividad sísmica (3D)	Proyecto de Mejoramiento continuo  Escalafón carrera técnica  Base de recursos de prospección

Fuente: Paul R. Niven, El Cuadro de Mando Integral

### **3.3. LOS MÉTODOS EMPLEADOS EN FUNCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN SON:**

#### **3.3.1. MÉTODOS.**

##### **3.3.1.1. Método Deductivo.**

Este método se aplica en la medida en que partiendo de conceptos y hechos generales luego de etapas previas lleguemos a aplicaciones de carácter particular, este método se utilizó básicamente en el desarrollo del primer capítulo el cual abarca la parte teórica de la tesis; además, este método ha permitido que en los momentos que los clientes ingresan a la Hostal, los responsables de brindar la atención lo hagan en cumplimiento de las normas y estrategias, que determinan calidad, eficiencia y eficacia en todos los procesos y procedimientos de atención al cliente.

##### **3.3.1.2. Método Inductivo.**

Este método se utiliza para establecer conclusiones y generalidades sobre la base de información primaria, es decir la que se obtiene directamente de la fuente, en base a técnicas de Investigación Científica. Este método permite que el cliente observe que hay actitudes y comportamiento de los empleados afines con los principios y valores de la Hostal Bachita.

##### **3.3.1.3. Método Analítico.**

Este método permite agrupar la información obtenida de las diferentes fuentes, y será aplicado en la medida necesaria para el buen desarrollo del presente trabajo. El análisis no sólo nos permite conocer a profundidad teorías y hechos relacionados con el trabajo de investigación, sino que, fundamentalmente nos permite comprender los datos cuantitativos que se obtengan en todos los componentes de la investigación.

#### **3.3.2. TÉCNICAS**

##### **3.3.2.1. Encuesta.**

Las encuestas fueron diseñadas en base a los objetivos diagnósticos pre-establecidos, los mismos que permitieron determinar para cada uno de ellos las variables e indicadores que

aporten con la información necesaria para el desarrollo de la tesis. La muestra investigada y el sector donde se aplicaron las encuestas fueron establecidas mediante la utilización de técnicas de muestreo. Estas encuestas diseñadas para la presente investigación se aplicaron a los turistas de la ciudad de Cotacachi y a los huéspedes de la Hostal "Bachita".

#### **3.3.2.2. Observación.**

La utilización de esta técnica ayuda a reforzar la información obtenida mediante las encuestas y además recopilar más información necesaria para desarrollar la propuesta y la tesis en general.

Esta técnica fue utilizada, para conocer el tipo de servicio que presta la competencia, y saber a profundidad en qué radica la diferencia entre uno y otro negocio. Esta observación se aplicó a un 40 % de empresas que brindan iguales o similares servicios de hospedaje en el centro de la ciudad de Cotacachi.

#### **3.3.2.3. Entrevistas.**

Se realizó estas entrevistas a ciertos personajes que lideran o que tienen relación directa con el servicio de hospedaje en la ciudad de Cotacachi; para la realización de estas entrevistas previamente se estableció las preguntas necesarias para cada caso en particular.

De igual forma con el propósito de conocer la situación en la que se encuentra la hostal se realizó una entrevista a los propietarios de la hostal, ya que con esta información se pudo realizar un breve diagnóstico de las falencias que presenta este negocio y dar algunas posibles soluciones.

#### **3.3.2.4. Técnica Bibliográfica.**

También llamada documental, permite captar información de fuentes secundarias, básicamente de temas relacionados a la de negocios, a la administración de empresas comerciales o de prestación de servicios.

### **3.4. Elementos esenciales de la metodología del CMI en la HOSTAL BACHITA.**

Como se plantea en el capítulo I, existen elementos comunes que deben ser valorados en un proceso de implementación del CMI como herramienta de gestión empresarial. Se considera, por consiguiente, proponer una metodología de implementación del CMI.

Las relaciones que se establecen en un mapa de estas características son entre los objetivos, no entre indicadores que nos sirven para la medición de los primeros. El hecho de llevar a cabo un esfuerzo en la preparación del mapa estratégico, proporciona un aprendizaje para el equipo de trabajo que está intentando implementar el CMI en la **HOSTAL BACHITA**, ello favorece que todos sus integrantes se alineen y enfoquen hacia la estrategia de la organización.

El mapa estratégico ofrece una variedad de oportunidades para ayudar a la organización en la estructuración y la gestión de su proceso estratégico. La visualización de la conexión entre activos tangibles e intangibles facilita la evaluación y selección de opciones estratégicas basándose en criterios.

El mapa estratégico de la Hostal, muestra la dinámica que existe entre las cuatro perspectivas antes mencionadas y, teniendo como base la de Aprendizaje y Crecimiento, se llega a la perspectiva de cliente a través de los procesos internos del centro. Solo la satisfacción o no del cliente mantendrá en movimiento y desarrollo la gestión de la organización. La perspectiva financiera se significa por ofrecer indicadores de costo/beneficio que pudieran completar el análisis de la eficiencia de todo el sistema.

### **3.5. Estudio crítico de las perspectivas de estrategias, objetivos y acciones, que constituyen el mapa estratégico de la HOSTAL BACHITA.**

#### **a.- Perspectiva de Cliente**

Es la perspectiva más significativa referida al análisis de los resultados esperados; la razón de ser de los servicios de **HOSTAL BACHITA** son las organizaciones clientes/ usuarios. Esta perspectiva nos permite analizar los beneficios que la institución está creando para sus clientes.

**Cuadro N° 5**  
**Perspectiva de Cliente**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACCIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar confianza y credibilidad en los clientes/ usuarios.</li> <li>- Ampliar coberturas de servicios con la utilización de tecnologías avanzadas.</li> <li>- Alcanzar un impacto positivo en la comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El mejoramiento de la calidad de los servicios.</li> <li>- La intensificación de las relaciones <b>HOSTAL BACHITA</b> – Comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear base de datos de clientes.</li> <li>- Crear equipos de mejora continua.</li> <li>- Establecer un sistema de evaluación de la calidad en las áreas funcionales y de servicios generales.</li> <li>- Elaborar un instrumento con base informático para la evaluación del impacto de las acciones de estadía y/ o alojamiento.</li> <li>- Establecer un sistema de comunicación y colaboración con las instituciones del entorno.</li> <li>- Realizar acciones que sitúen y prestigien a la <b>HOSTAL BACHITA</b>, ante su comunidad, velando por el cumplimiento de la función social y cultural del mismo en su entorno local y nacional.</li> </ul>

Fuente: Paul R. Niven, El Cuadro de Mando Integral

Los indicadores de desempeño permiten dar el valor a los clientes para cumplir con los objetivos. Estos indicadores se miden por instrumentos tales como: encuesta de impacto de las acciones a los clientes, éstas se realizan al finalizar cada curso, los balances



anuales, reuniones y análisis de colectivos de asignaturas, entrevistas y observaciones, la Planificación docente que se hace anualmente (año natural) y asesorías metodológicas que se han realizado en algunas entidades del Sistema Empresarial.

### **b.- Perspectiva Financiera**

Por lo que se ha podido apreciar hasta el momento, el diseño del Cuadro de Mando Integral está sustentado en las perspectivas antes señaladas, una de ellas es la financiera, cuya orientación principal es maximizar el valor de los accionistas o propietarios.

**Cuadro N° 6**  
**Perspectiva Financiera**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACCIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un Presupuesto por Proyectos Hoteleros</li> <li>- Realizar la ficha de costo por acciones dentro del Plan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrar eficazmente el presupuesto asignado.</li> <li>- Garantizar una adecuada relación costo /beneficio en las acciones que se realizan en la Hostal Bachita.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costo por las acciones.</li> <li>- Relación costo/ beneficio en el Plan de acciones.</li> </ul>

**Fuente:** Paul R. Niven, El Cuadro de Mando Integral

### **c.- Perspectiva de Procesos Internos**

En esta perspectiva se identifican los procesos para el logro de los objetivos planteados en las anteriores perspectivas. El tema estratégico es gestionar la aplicación de la Investigación y Desarrollo a nuevos productos.

Con este tema estratégico se impulsa el desarrollo del plan general de investigación en la Hostal Bachita fomentando, especialmente, la investigación orientada a la excelencia de la atención de sus clientes.

**Cuadro N° 7**  
**Perspectiva de Procesos Internos**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>INDICADORES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcanzar la excelencia operativa.</li> <li>- Implantar el Sistema de Calidad Total enfatizando en el sistema de evaluación de la calidad en los procesos; así como favorecer el proceso de innovación con el fin de aplicarse en toda la organización.</li> <li>- Desarrollar procesos de investigación aplicada en las distintas áreas de alojamiento.</li> <li>- Incrementar participación de otras instituciones colaboradoras en las redes de investigación de la Hostal Bachita.</li> <li>- Fortalecer la creación de materiales científico – técnico con énfasis en temas pedagógicos creando una línea de producción y edición de materiales pedagógicos como apoyo a los procesos de superación y capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un Sistema de Calidad Total.</li> <li>- Implementar nuevos servicios de alojamiento.</li> <li>- Desarrollar programas de promoción y difusión.</li> <li>- Ofertar nuevos productos de hospedaje.</li> <li>- Estrechar las relaciones con las entidades colaboradoras de la Hostal Bachita.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de una metodología de trabajo por la Calidad Total.</li> <li>- Existencia de los Manuales de Procedimientos, sistema de indicadores y otros elementos que conllevan a la aplicación de los nuevos productos y servicios.</li> <li>- Existencia del Cuadro de Mando Integral en la Hostal Bachita.</li> <li>- Existencia de un diagnóstico de necesidades de superación de los clientes.</li> <li>- Existencia de una caracterización del nivel de desarrollo tecnológico de las mismas.</li> <li>- Existencia de la determinación de necesidades de superación.</li> </ul>

Fuente: Paul R. Niven, El Cuadro de Mando Integral

#### **d.- Proyectos Estratégicos**

Son los siguientes:

1. Proyecto de orientación de los servicios hacia la excelencia operativa.
2. Proyecto de desarrollo de los Recursos Humanos.
3. Proyecto de ampliación y desarrollo de la cultura en la Hostal Bachita.
4. Proyecto de elaboración y ejecución del Programa de Marketing de Relaciones.

#### **Proyecto Estratégico # 1: “Orientación de los servicios hacia la excelencia operativa”**

La excelencia operativa - es proveer de servicios fiables a los clientes / usuarios. Se basa en un conjunto de acciones continuas y progresivas que debe incorporar todas las actividades que se realizan en la organización a todos los niveles.

**Cuadro N° 8**  
**Proyecto Estratégico**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACCIONES</b>
- Desarrollar un plan de seguimiento personalizado de los clientes.	- Realizar un plan de control, monitoreo y evaluación periódica. - Reforzar el sistema actual de promoción y difusión de los servicios de la Hostal Bachita.
- Satisfacer permanentemente el mercado meta, mejorando la calidad de los servicios.	- Mantener las instalaciones limpias. - Emplear las normas de calidad de atención al cliente. - Ubicar un buzón de sugerencias al servicio recibido por el personal de la Hostal.
- Lograr un incremento significativo de clientes ampliando cobertura de servicios con la utilización de tecnologías avanzadas.	- Promocionar los servicios de la Hostal en medios de mayor cobertura. - Crear una pagina Web con los servicios que presta.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situar una gigantografía en la “Y” entrada al cantón Cotacachi.</li> <li>- Incorporar las tecnologías de la información.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover la comprensión de la estrategia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar destrezas analíticas y capacidades para tomar decisiones e implementarlas.</li> <li>- Estudiar las necesidades de las organizaciones clientes / usuarios.</li> <li>- Socializar la misión, visión y políticas de la Hostal en sus administradores y empleados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear un clima adecuado para que los trabajadores se sientan motivados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar actos de estimulación al trabajador estrella.</li> <li>- Establecer las remuneraciones acorde a las leyes y en lo posible mantener escenarios periódicos de capacitación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lograr la implicación y el compromiso de los trabajadores en la mejora de resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar talleres de relaciones humanas.</li> <li>- Impulsar actos de motivación permanente, durante y después de las jornadas de trabajo.</li> <li>- Concienciar en todos los trabajadores la seguridad laboral y lograr un verdadero compromiso de ellos.</li> </ul>

Fuente: Paul R. Niven, El Cuadro de Mando Integral

Reforzando la superación con la incorporación de las tecnologías de la información en aquellas áreas del conocimiento en el que la Hostal Bachita, ha venido demostrando excelencia o en aquellas que se pretende impulsar

La superación continua de los trabajadores es un aspecto fundamental para el desarrollo de la competitividad en el centro y donde la implicación de la misma constituye un factor imprescindible.

Logrando la adhesión de los integrantes de la organización a la mejora de resultados es importante para llevarlos a un nivel óptimo.

La excelencia operativa a través de los procesos de mejora continua, es la clave para el crecimiento de la organización y, así como, para el desarrollo de las organizaciones clientes / usuarios.

### **Proyecto Estratégico # 2: “Desarrollo de los Recursos Humanos”**

Con este proyecto se pretende desarrollar mecanismos que permitan el fortalecimiento de los recursos humanos acorde a las necesidades de la institución.

**Cuadro N° 9**  
**Proyecto Estratégico**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACCIONES</b>
- Aumentar la capacidad de respuesta a las necesidades de superación de las organizaciones clientes.	- Definir un sistema integrado de superación, evaluación, motivación, promoción y retribución de los servicios que presta.
- Garantizar el personal competitivo para el desarrollo de los servicios actuales y los nuevos.	- Diseñar un instrumento informático para la evaluación del impacto de las acciones de superación y capacitación.
- Mejorar imagen institucional a escala nacional e internacional.	- Establecer Presupuesto por proyectos de mejoramiento.
- Incorporar tecnología de avanzadas para el desarrollo de las acciones presenciales y a distancia.	- Desarrollar la investigación y el trabajo en las organizaciones clientes.
- Mejorar capacidad para optimizar costo / proyecto.	- Desarrollar programas de promoción y difusión de los servicios.

- Propiciar un clima de confianza, motivación y satisfacción del personal.	- Potenciar los equipos de investigación de campo.
- Desarrollar programas de motivación y superación del personal.	- Creación de equipos de investigación multidisciplinarios.

Fuente: Paul R. Niven, El Cuadro de Mando Integral

El trabajo en grupo, el análisis y discusión de casos, los juegos de roles, el uso de videos, entre otros, propician la comprensión de los contenidos y el desarrollo de habilidades analíticas y conductuales de los educandos. Por esta razón, a los instructores se le exige el dominio de las técnicas de la pedagogía más avanzada, junto a la de los procesos, la investigación científica y la asesoría profesional.

Al potenciar los equipos de investigación se favorece su crecimiento y excelencia fomentando y reconociendo las líneas de investigación que, por su producción y potencial pueden calificarse como tales, promoviendo el desarrollo y crecimiento de los equipos de investigación existentes e impulsando la creación de equipos de investigación interdisciplinarios.

### **Proyecto Estratégico # 3: “Ampliación y desarrollo de la cultura en EL HOSTAL BACHITA.”**

Este proyecto pretende fortalecer la cultura organizacional existente, mediante el fomento de los principios y valores institucionales; así como garantizar que la oferta de planes y programas de superación de la Hostal Bachita contemplen los mecanismos necesarios para una adecuada atención al cliente, en términos de infraestructura y equipamiento adecuado, así como la orientación personalizada del servicio.

**Cuadro N° 10**  
**Proyecto Estratégico**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACCIONES</b>
- Ampliar cobertura de servicios utilizando medios tecnológicos.	- Generación de nuevos servicios.
- Asegurar una adecuada relación costo/	- Promover una cultura institucional en

beneficio.	procesos, estructura organizativa, servicios y recursos que ayuden a alcanzar la excelencia operativa.
- Desarrollar vínculos y relaciones institucionales y extranjeras.	- Desarrollar programas innovadores en tecnologías, consultorías e información.
- Potenciar un mayor equilibrio entre la formación práctica y la teórica.	- Implementar un plan de capacitación y actualización de conocimientos sobre la Hostal.

Fuente: Paul R. Niven, El Cuadro de Mando Integral

#### **Proyecto Estratégico # 4: “Elaboración y ejecución del Programa de marketing de relaciones.”**

Un camino importante para conseguir relaciones a largo plazo con los clientes actuales y potenciales, es ofreciendo el más alto nivel de calidad de los servicios educativos especializados de la Hostal Bachita.

**Cuadro Nº 11**  
**Proyecto Estratégico**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACCIONES</b>
- Favorecer el intercambio de conocimientos entre la entidad y las organizaciones clientes/ usuarios.	- Impulsar la creación y consolidación de programas conjuntos de ámbito local.
- Crear vínculos de confianza para asesorar al cliente.	- Establecer y revitalizar los convenios con otros centros especializados de prestigio local, regional, nacional.
- Elevar el impacto de los servicios en las organizaciones clientes/ usuarios.	- Realizar la determinación de las necesidades de superación y capacitación en el MFP y su Sistema Empresarial.
- Buscar patrocinadores con el objetivo de	- Aplicar instrumentos para medir el

obtener fuentes de financiamiento para proyectos de mejoramiento.	impacto de las acciones de superación en la Hostal Bachita.
- Mejorar las interacciones con los clientes.	- Aplicar medios de comunicación periódica con los clientes
- Desarrollar estrategias con enfoque basado en procesos.	- Capacitación al personal sobre nuevas estrategias de gestión.
- Desarrollar competencias en relaciones y negociación.	- Formación del personal en competencias laborales y profesionales.

**Fuente:** Paul R. Niven, El Cuadro de Mando Integral

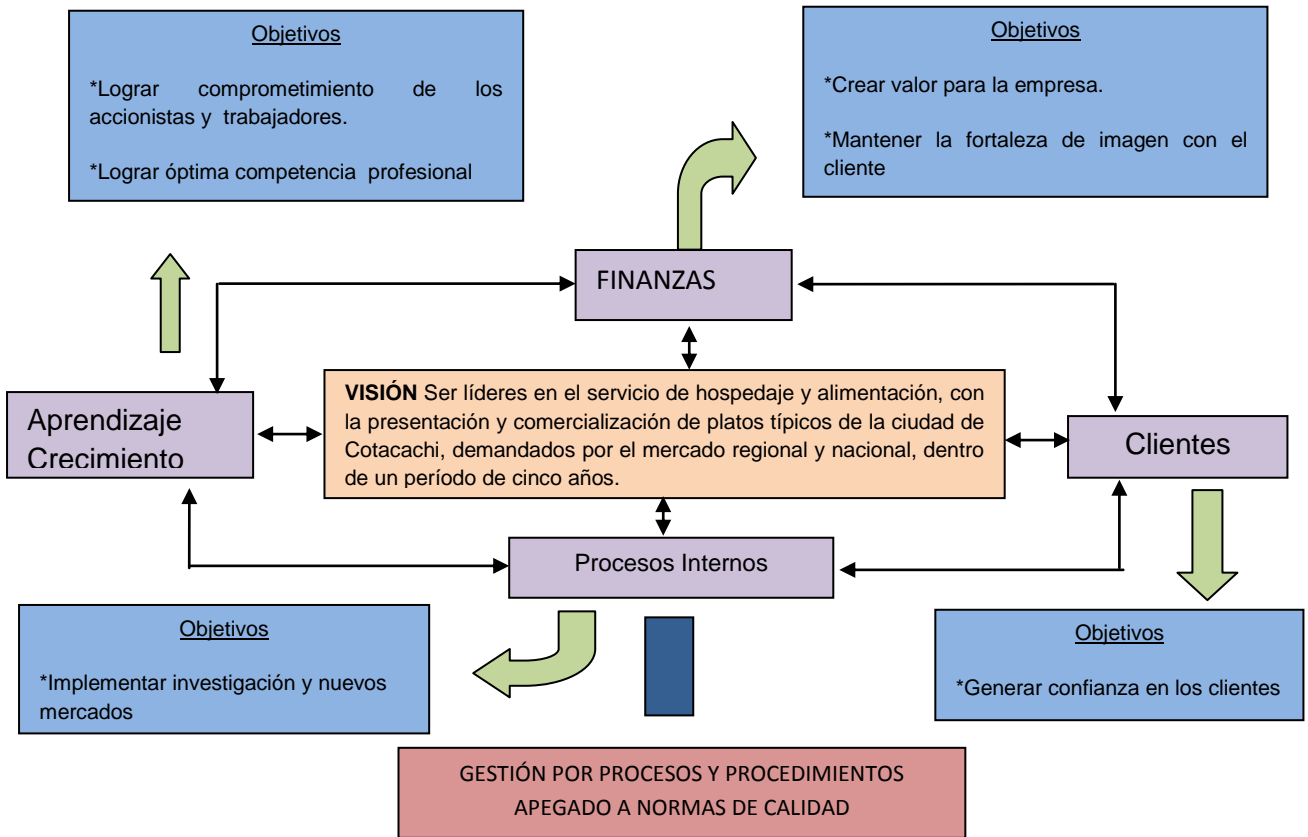
El haber definido los objetivos estratégicos bajo los cánones del BSC permitió posteriormente declarar la Dirección Estratégica como el proceso fundamental de la Hostal. Finalmente no ha existido ningún problema al declarar estos objetivos estratégicos, pues en definitiva son los más importantes de la Hostal.

Los objetivos estratégicos y de calidad responden a la mayoría de estos procesos (operativos y de apoyo), pero es posible que en el futuro se cambien o se añadan más, producto del proceso de aprendizaje y crecimiento de la organización.



**Figura N° 7**  
**Objetivos Estratégicos**

El siguiente esquema así lo demuestra:

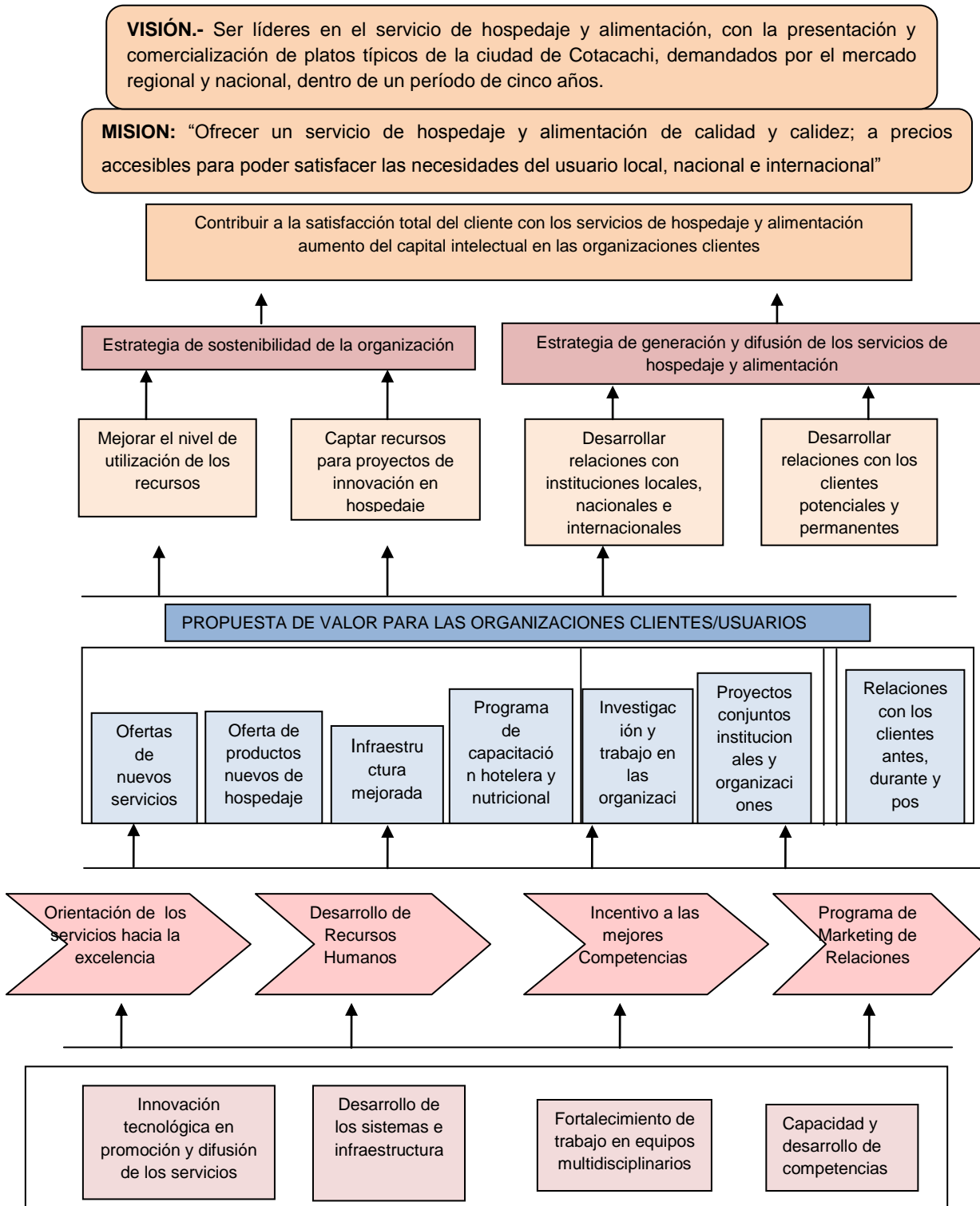


Fuente: Paul R. Nven, El Cuadro de Mando Integral.

3.6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA HOSTAL “BACHITA”

Figura Nº 8

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA HOSTAL “BACHITA”



Fuente: Paul R. Niven, El Cuadro de Mando Integral

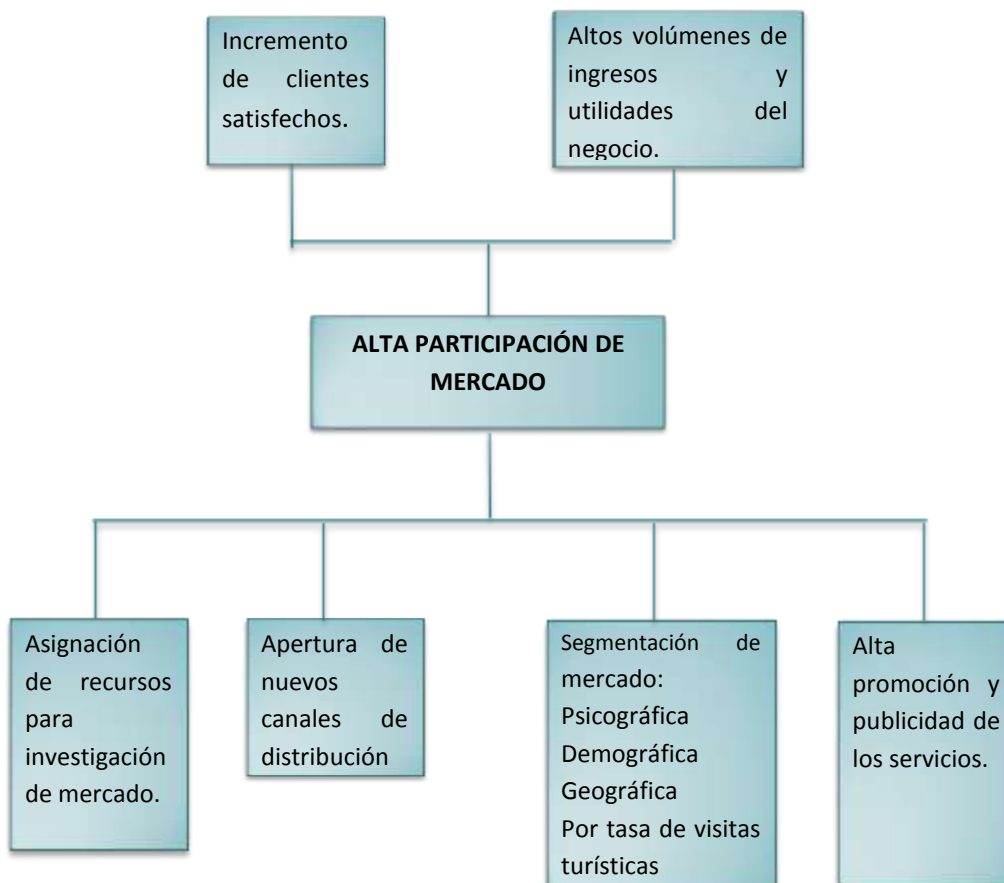
### 3.7. PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN DE LA HOSTAL

#### 3.7.1. Objetivo general.

Incrementar la participación de mercado de la empresa “HOSTAL BACHITA” en la zona URBANA y la parte norte del país en el presente año, mediante técnicas de marketing enfocadas a captar el o los nuevos mercados de hospedaje; a fin de incrementar las visitas a nuestro negocio.

Figura Nº 9

#### Objetivo General



Fuente: Investigación Directa

### **3.7.2. Objetivos específicos.**

- Incrementar la participación de mercado en un 5% dentro de un año.
- Incrementar los canales de distribución un 30% más en este año con respecto al anterior.
- Crear una cartera de clientes y usuarios con la finalidad de desarrollar un Plan de negocios para el próximo semestre.
- Colocar los servicios de hospedaje y alimentación de la HOSTAL BACHITA en los mercados de: Ibarra, Atuntaqui, Otavalo, Quito, Guayaquil, Ambato, Cuenca, Cali, Medellín; parte de Europa y América; en los tres próximos años mediante la aplicación de programas masivos de promoción y publicidad.

### **3.7.3. Mix de la mercadotecnia**

#### **SERVICIOS**

- HOSTAL BACHITA ofrece el servicio de hospedaje y alimentación.
- Donde el mejoramiento continuo de calidad, la innovación de diseños y colores de los ambientes están de acuerdo a las tendencias de la moda, que han sido considerados muy importantes.

#### **MARCA**

- La empresa de hospedaje se denomina HOSTAL BACHITA; que oferta sus dos tipos de servicios bajo el eslogan "CALIDAD CON CALIDEZ ", la misma que se recomienda mantener debido al posicionamiento que esta tiene en el mercado local e internacional.

**Figura Nº 10**

**LOGO TIPO**



Elaborado por: Marivel Ayala

**Figura Nº 11**

**TARJETAS**



Elaborado por: Marivel Ayala

La tarjeta de los servicios tendrá un anverso y un reverso:

En la primera y principal cara se colocará el logotipo de la Empresa y su slogan.

En el reverso irán los servicios e imagen de los platos típicos y recomendaciones de la casa.

**Cuadro N° 12**

**3.7.4. Planeación e implementación del Cuadro de Mando Integral**

N°	Actividades	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Diseño de la Planeación de Cuadro de Mando Integral	X																				
2	Sociabilización del Cuadro de Mando Integral		X																			
3	Reestructuración del Plan del Cuadro Integral de acuerdo a los criterios de validación			X																		
4	Discusión y Asignación de Responsabilidades				X																	
5	Pruebas piloto del Plan					X																
6	Pre evaluación de los Recursos Disponibles						X															
7	Lanzamiento del Plan							X														
8	Seguimiento y Análisis de los Resultados								X	X	X											
9	Medición de los Objetivos											X										
10	Aplicación de los indicadores del Cuadro de mando integral												X	X								
11	Redacción del cuadro de mando integral de la Hostal Bachita														X	X						
12	Análisis de la veracidad de los resultados de Cuadro de mando integral, en relación a los estudios técnico, económico y financiero																X	X				
13	Redacción final del informe del Trabajo de investigación, con la propuesta.																		X	X	X	

Elaborado por: Marivel Ayala

### 3.7.5. Publicidad

La HOSTAL BACHITA destina el 15% de los ingresos para actividades de publicidad.

#### 3.7.5.1. Diseño invitación al lanzamiento

Figura Nº 12

#### Invitación



Elaborado por: Marivel Ayala

#### 3.7.5.2. Materiales pop

#### CALENDARIOS

El diseño del calendario será de full color, sus dimensiones serán de 20cm de ancho y de 15 cm de alto, tendrá una parte frontal y otra parte posterior.

**Figura Nº 13**

**Calendarios**



Elaborado por: Marivel Ayala



Elaborado por: Marivel Ayala

**MATERIALES POP**

**TRÍPTICOS**

Se diseñarán trípticos con información útil para el cliente, los mismos que serán entregados a clientes potenciales que visiten la Hostal Bachita y en ferias.

**Figura Nº 14**

**Tripticos**



Elaborado por: Marivel Ayala



## **GIGANTOGRAFÍA**

Se contratará a una empresa para crear su propia gigantografía que se usará en ferias y eventos especiales que se desarrollan en el norte del País, esta gigantografía servirá de guía para nuestros cliente facilitará la ubicación del stand de 2m, 4m.

### **3.8. IMPACTOS**

#### **3.8.1. IMPACTO ECONÓMICO**

El volumen de visitas o atenciones de la Hostal Bachita se incrementará gradualmente como consecuencia de la implantación de las nuevas estrategias de gestión administrativa y operativa. Se espera un incremento significativo de clientes en los próximos años, pero siempre y cuando, se trabaje en áreas estratégicas como:

- Promoción y publicidad
- Fuerza de ventas y comercialización
- Servicio y atención al cliente

#### **3.8.2. IMPACTO COMERCIAL Y EMPRESARIAL**

- **PARTICIPACIÓN DE MERCADO**

La promoción y publicidad, causará una atracción creciente en los turistas locales e internacionales, lo que permitirá incrementar el número de clientes potenciales ganando así gran parte del mercado.

- **POSICIONAMIENTO DE MARCA. (CALIDAD Y CALIDEZ)**

Con la aplicación de la propuesta dentro de la hostal se espera, que el nombre de la misma sea reconocida por turistas locales o extranjeros, esta meta se podrá lograr mediante la

promoción del logo en las TARJETAS Y TRIPTICOS y a través de campañas publicitarias en medios de comunicación.

- **COMPETITIVIDAD.**

En el presente trabajo se brinda bases sólidas para que la empresa esté orientada hacia el mejoramiento continuo, lo que le permitirá crecer en términos competitivos.

Se plantea trabajar en la innovación permanente de su principal ventaja competitiva: El diseño, sin descuidar la calidad de los servicios a fin de satisfacer de mejor manera a sus clientes nacionales e internacionales.

- **IMPACTO EDUCATIVO**

Este proyecto servirá como guía de consulta para estudiantes secundarios y de nuestra prestigiosa UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA, docentes, empresarios del turismo que deseen mejorar su situación comercial y público en general.- Será una fuente confiable para la orientación mercado lógica de nuestra sociedad.

- **CAPACITACIÓN.**

Este plan de marketing se convertirá en un manual valioso para la capacitación de los microempresarios, vendedores y trabajadores no solo de la empresa beneficiaria como es HOSTAL BACHITA, sino de todo aquel que posea un alto espíritu de superación.

## **CAPITULO IV**

### **ESTUDIO TÉCNICO**

#### **4.1 Estudio Técnico**

##### **4.1.1. Objetivos**

###### **General**

- Efectuar el estudio técnico para determinar las clases y características de los canales de marketing para impulsar la promoción y difusión de los recursos naturales y turísticos, para mejorar nuevas estrategias para ofertar estos servicios.

###### **Específicos**

- Determinar los niveles operativos óptimos enfocado al cumplimiento con las normas de orden general a nivel contable y específicos que rigen la actividad turística del cantón Cotacachi.
- Establecer los servicios que presta la hostel para la difusión a los clientes potenciales.
- Conocer los procesos que maneja la Hostal, durante la prestación del servicio.
- Especificar los niveles jerárquicos, dentro de la hostel y las responsabilidades de los cargos.

##### **4.1.2. Especificaciones de los servicios que presta la Hostal**

Los servicios que presta la Hostal Bachita en la ciudad de Cotacachi son:

Hospedaje con 14 habitaciones, ubicadas en la segunda y tercera planta.

Además del hospedaje se brinda atención con los desayunos, los precios están incluidos en el valor del hospedaje.

#### **4.1.3. Equipos e instalaciones**

Cada una de las habitaciones cuenta con una cama de doble plaza, un baño completo, un closet, un velador, una TV.

Los acabados son tipo B, los muebles son de madera vista; los sanitarios son de cerámica tipo B. El piso de cerámica de primera.

#### **4.1.4. Distribución de los ambientes de la Hostal**

Las habitaciones están distribuidas diez en el segundo piso y cuatro en el tercer piso cada habitación con su respectivo baño.

#### **4.1.5. Recurso humano requerido**

Para brindar la atención a los clientes y usuarios de la Hostal Bachita, trabajan seis personas, distribuidas de la siguiente manera: Un administrador –Gerente, una persona en la oficina de atención al cliente, 1 de limpieza, 1 botones, 1 cocinero, 1 mesero. Los puestos de trabajo cuentan con jornada única de atención de ocho horas al día y el resto de tiempo se ocupa el propietario.

### **4.2. PRESUPUESTO**

#### **4.2.1. PRESUPUESTO DE INGRESOS**

Los ingresos que percibe la Hostal “Bachita” son por los servicios de hospedaje que brinda, por lo general lo hace diario pero se ha establecido un promedio mensual de ingresos para

establecer el presupuesto. Además para la implementación del la propuesta se ha establecido obtener financiamiento.

**Cuadro Nº 13**  
**Presupuesto de Ingresos**

<b>Detalle</b>	<b>Nº Personas</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
Ingresos por servicio de Hospedaje	150	10	1.500
Financiamiento			5.000
<b>Total</b>			<b>6.500</b>

Elaborado por: Marivel Ayala

#### **4.2.2. PRESUPUESTO DE EGRESOS**

Los ingresos en los cuales va incurrir la Hostal es en la ejecución del plan de marketing, ya que en primer lugar se capacitará al personal en atención y servicio al cliente en negocios de hospedaje, además se contratará a empresas publicitarias que provean al negocio de calendarios, trípticos, gigantografías, banners, también se realizará publicidad en radio, prensa y televisión.

**Cuadro Nº 14**  
**Presupuesto de Egresos**

<b>Concepto</b>	<b>Costo</b>
Capacitación Personal	300
Publicidad en radio, prensa y tv.	1.200
Publicidad en banners, gigantografías, calendarios, tarjetas de invitación etc.	800
Mejoramiento de la decoración de la Hostal	1.200
Sub Total	3.500
15% de Imprevistos	525
<b>TOTAL</b>	<b>4.025</b>

Elaborado por: Marivel Ayala

## CONCLUSIONES

- La empresa HOSTAL BACHITA, goza de una excelente posición geográfica lo que le permite tener buen flujo de clientes.
- La infraestructura de la HOSTAL es adecuada para el servicio de hospedaje, sin embargo hay presencia de cuellos de botella dentro del proceso de atención al cliente.
- La empresa HOSTAL BACHITA cuenta con tecnología avanzada, ya dentro de los ambientes existen procesos totalmente bien diseñados.
- Los servicios ofrecidos son de excelente calidad y se ofertan a precios competitivos, sin embargo debido a la falta de campañas publicitarias tienen baja penetración en el mercado.
- La principal fortaleza que tiene la Empresa es la diversificación de los servicios, esto ha permitido que se llegue a varios segmentos del mercado como: local, nacional e internacional.
- La Empresa no ha visto importante la aplicación de un plan de marketing, por falta de conocimiento de los beneficios del mismo lo que ha ocasionado un bajo reconocimiento de los servicios en el mercado impidiendo el engrandecimiento y desarrollo de la HOSTAL .
- Mediante un sondeo de opinión realizado a clientes de la HOSTAL BACHITA se ha determinado que la atención recibida por parte de la fuerza de ventas ha sido la adecuada.- Sin embargo hay que trabajar en técnicas de ventas para generar una satisfacción total en los clientes.

## RECOMENDACIONES

- Recomendamos al gerente de La Hostal Bachita aplique no solo una de las estrategias propuestas sino todas las que aquí se plantean ya que influyen directamente sobre las ventas.
- Es importante la empresa no descuide su imagen corporativa, y se maneje permanentemente bajo el lema “CALIDAD Y CALIDEZ” y trabaje en aspectos distintivos como la remodelación y acondicionamiento de su local.
- Es importante que la Empresa ponga más atención a sus canales de distribución y los administre en función de costos y convenios de fidelidad, en este trabajo planteamos algunas alternativas de manejo de canales de distribución que dependen de la macro y micro localización de la HOSTAL BACHITA y la ubicación geográfica de los mercados meta.
- Es imprescindible capacitar al personal de ventas, ya sea de manera semestral o anual esto ayudará a que la empresa eleve sus estándares competitivos, para esto recomendamos crear una cuenta denominada provisión capacitación de trabajadores, donde se acreditará por lo menos el 3% o 4% de las ventas mensuales.
- Recomendamos estimular a los clientes fidelizados con pequeños obsequios promocionales o mediante rebajas significativas para que den inicio a un marketing boca a boca en beneficio de la HOSTAL BACHITA.

## BIBLIOGRAFÍA

- AMAT, J. El Control de Gestión: una perspectiva de dirección.  
2da edición, Barcelona 2000.
- ARANCIBIA, C. El Cuadro de mando Integral genérico para el control de gestión de las organizaciones no lucrativas de Sucre, Bolivia 2002.
- BASTIDAS, E. Una aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las organizaciones del sector público, diciembre 2003.
- BERRY, T. MC GRAW – Hill, 1996: Como Gerenciar la Transformación hacia la calidad total. Tomo III.
- BIASCA, R. “El Tablero de Comando, los 10 pasos para construirlo 2000.
- BLANCO, F. La contabilidad de dirección estratégica en el proceso empresarial de mejora continúa. Revista Técnica Contable, 1993.
- CAMPOS, E. “Dirección estratégica de la empresa”.  
Ediciones PIRAMIDES S.A, Madrid, 1993.
- CHÁVEZ, H. 1996. Control y Aplicación de procesos;  
Universidad Autónoma de México. México.
- GUTIÉRREZ, L. Dirección Estratégica una Herramienta Empresarial.  
Editorial Norma. Bogotá. 1998.
- INFANTE, A. Decisiones Financieras en la Empresa.  
Editorial Mc Graw Hill. Bogotá. 1998.
- NILS, G. Implantado y Gestionado el Cuadro de Mando. 1999.
- NORMA ISO 9000 de 2000



- NORTON Y KAPLAN The Balanced Scorecard 1992.
- ORTIZ GOMES Gerencia Financiera un Enfoque Integrador.  
Editorial Mc Graw Hill. Colombia. 1997.
- SALLENAVE, J.P. Gerencia y Planificación Estratégica.  
Editorial Norma. Barcelona. 1990.
- SOLER, H. Implementación del BSC en Intermar Cienfuegos, 2003.
- THOMPSON, P. Gestión Empresarial hacia la Calidad.  
  
Editorial Norma. Colombia. 1999.
- VÁSQUEZ, I. Estrategias Empresariales y toma de Decisiones “EADA GESTIÓN”.  
Barcelona – España. 2000.
- VILAGINES, A. Ediciones GESTION 2000 S.A. Barcelona, 1996.

## ANEXOS

### ANEXO 01

Entrevista

DIRIGIDO AL GERENTE PROPIETARIO DE LA HOSTAL BACHITA

1.- ¿Cuáles serán sus productos estrella?

Respuesta:

2.- ¿Cómo establecerá los precios de sus servicios?

Respuesta:

3.- ¿Cómo hará publicidad de su empresa?

Respuesta:

4.- ¿Qué tipo de promoción realizará?

Respuesta:

5.- ¿Qué porcentaje de las ventas destinará UD. para actividades publicitarias e investigación y desarrollo?

Respuesta:

6.- ¿Cuenta una cartera de clientes y/o usuarios?

Respuesta:

7.- ¿Quién y cómo venderá sus servicios en sus diferentes mercados?

Respuesta:

8.- ¿Qué formas de pago aceptará la Empresa?

Respuesta:

9.- ¿Utilizará políticas de crédito?

Respuesta:

10.- ¿Cómo será el servicio que se brinda en la Hostal a los clientes?

Respuesta:

11.- ¿Cómo mira a su empresa con relación a la competencia?

Respuesta:

12.- ¿A qué mercados le gustaría llegar en un futuro no muy lejano?

Respuesta:

13.- ¿Qué días cree que son los que más utilizan la Hostal?

Respuesta:

14.- ¿Qué opina UD. de las expo ferias que se realiza en la ciudad?

Respuesta:

15.- ¿Cuáles serán sus mejores clientes los locales (Imbabura) o los visitantes (turistas)?

Respuesta:

**ANEXO 02**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA  
(ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS)**

**OBJETIVOS.-** Conocer cuáles son los criterios que tienen los clientes y/ usuarios del Hostal Bachita, sobre los productos y servicios que esta en oferta.

**INSTRUCTIVO**

- Ante de dar sus respuesta lea detenidamente la pregunta
- Cada una de las preguntas son confidentes, por los que la respuesta debe ser dada con veracidad
- En cada una de las preguntas existe unos paréntesis, dónde debe señalar según crea convenientes.

**DATOS GENERALES:**

Clave del encuestado:.....

Años de preferir a la Hostal Bachita.....

Actividad Económica:..... Tipo de Empresa:.....

Ubicación del trabajo:..... Teléfono:.....

1.- ¿Conoce de la existencia de la hostel Bachita en la ciudad de Cotacachi?

SI ( )

NO ( )

2.- Está a satisfacción con los servicios que presta la Hostal Bachita?

SI ( ) NO ( )

Porque?.....

3.- La ubicación de la Hostal Bachita, ha cumplido con sus expectativas, requerimientos, aspiraciones en calidad de usuarios?.

SI ( ) NO ( )

4.- ¿Cómo le ha parecido la atención, la organización y la administración de los servicios que presta la Hostal Bachita?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular

5.- Con que frecuencia usted ha utilizado los servicios de hospedaje de la Hostal Bachita

- Muy frecuente
- Frecuentemente
- Nada frecuente

6.- ¿Propicie por cuál de las siguientes razones le da importancia al funcionamiento de la Hostal Bachita, en la ciudad de Cotacachi? (Emplee los números 1, 2, 3)

- Amabilidad en el servicio
- Atención directa de los propietarios
- Limpieza y aseo integral
- Organización
- Otros

7.- Cuáles de los siguientes productos o servicios le gustaría que se incrementen en la Hostal Bachita

- Alimentación
- Áreas de recreación
- Servicios de Internet
- Salón de conferencias
- Otros

8.- Según usted cuál cree que es la temporada en el cantón Cotacachi que más requieren de los servicios de una Hostal:

.....

9.- Existe buena predisposición de los administradores y/o propietarios para brindar atención con amabilidad, respeto, calidad y calidez.

SI ( ) NO ( ) EN OCASIONES ( )

10.- Considera usted que la Hostal Bachita, requiere de nuevas tecnologías para su crecimiento y mejoramiento

SI ( ) NO ( ) A VECES ( )

11.- En calidad de cliente ¿cree que debe existir apoyo económico y financiero de la organización de hoteleros de la provincia o del cantón con el negocio y con las iniciativas de mejoramiento?

SI ( ) NO ( )

12.- ¿Cree usted en calidad de cliente que debe existir apoyo económico y financiero de la organización de hoteleros de la provincia o del cantón con el negocio y con las iniciativas de mejoramiento?

SI ( ) NO ( )