



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN Y
OPERACIONES

Modelo de planeación estratégica y táctica para la empresa hotelera
Arhaná Hostería & Resort

TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

Autor:

Carlos Luis Cabrera Molina

Director:

Iván Rodrigo Coronel Coronel

Cuenca – Ecuador

2014

DEDICATORIA

A mi toda mi familia y amigos, que siempre han sido mi apoyo y fuerzas para seguir adelante. A mi más grande amigo, mi sobrino José Emilio quien me admira y de quien tengo que ser un ejemplo en la vida.

Y de manera muy especial a mis padres, que son mi ejemplo y más grande apoyo en la vida quienes me brindan su amor y consejo cada día. Gracias por todo.

Carlos Cabrera Molina

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres y profesores por ser guías en mi camino.

Al Ing. Iván Coronel, Director del presente Trabajo de Grado, por brindarme su colaboración, su tiempo, y paciencia incondicional en la realización del mismo.

Índice de Contenidos

DEDICATORIA	i.
AGRADECIMIENTO	ii.
Índice de Contenidos.....	iii.
Índice de Ilustraciones y Cuadros	iv.
INTRODUCCIÓN.	2
CAPITULO 1.....	3
1. Análisis Situacional	3
1.1. Introducción	3
1.2. Fundamentación del plan estratégico	3
1.2.1. Antecedentes	3
1.2.2. Justificación	4
1.2.3. Objetivos	5
1.3. Identificación y obtención de información	5
1.3.1. Análisis Interno	6
1.3.2. Análisis Externo	9
1.4. Conclusiones	10
CAPITULO 2.....	11
2. Direccionamiento Estratégico	11
2.1. Introducción	11
2.2. Valores Estratégicos.....	11
2.3. Misión	13
2.4. Visión.....	15
2.5. Estrategia Corporativa.....	17
2.6. Conclusiones	20
3. Planeación a Largo Plazo	21
3.1. Áreas Estratégicas Críticas.....	21
3.2. Asuntos Estratégicos Críticos	22
3.3. Análisis FODA.....	24
3.3.1. Matriz FO-FA-DO-DA	24
3.4. Objetivos Estratégicos.....	26
3.5. Indicadores de Desempeño Claves	27
3.6. Cuadro de Mando Integral	28

3.6.1. Mapa Estratégico.....	30
3.6.2. Tablero de Control	32
3.7. Planes Estratégicos de Acción	35
3.8. Conclusiones	45
CAPITULO 4.....	46
4. Planeación a Corto Plazo	46
4.1. Objetivos a corto plazo	46
4.2. Planes Operativos Anuales.....	48
4.3. Conclusiones	58
CONCLUSIONES GENERALES	59

Índice de Ilustraciones y Cuadros

Tabla 1: Definición de los Valores Estratégicos	12
Tabla 2: Definición de Factores Estratégicos	19
Tabla 3: Áreas Críticas.....	22
Tabla 4: Asuntos Estratégicos Críticos	23
Tabla 5: Matriz FO-FA-DO-DA	25
Tabla 6: Objetivos Estratégicos	27
Tabla 7: Indicadores de Desempeño Claves	28
Tabla 8: Cuadro de Mando Integral	29
Tabla 9: Mapa Estratégico	31
Tabla 10: Tablero de Control.....	33
Tabla 11: PEA 1	36
Tabla 12: PEA 2.....	37
Tabla 13: PEA 3.....	38
Tabla 14: PEA 4.....	39
Tabla 15: PEA 5.....	40
Tabla 16: PEA 6.....	41
Tabla 17: PEA 7.....	42
Tabla 18: PEA 8.....	43
Tabla 19: PEA 9.....	44
Tabla 20: Objetivos a Corto Plazo	47
Tabla 21: POA 1	49
Tabla 22: POA 2	50
Tabla 23: POA 3	51
Tabla 24: POA 4	52
Tabla 25: POA 5	53
Tabla 26: POA 6	54
Tabla 27: POA 7	55
Tabla 28: POA 8	56
Tabla 29: POA 9	57

**MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y TÁCTICA PARA LA EMPRESA
HOTELERA ARHANÁ HOSTERÍA & RESORT**

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito el desarrollo de la planeación estratégica para la empresa Hotelera Arhaná Hostería & Resort, la cual se constituye en un elemento dinamizador de su estrategia empresarial.

La investigación parte del establecimiento del direccionamiento estratégico de la empresa, sigue con la elaboración de la planeación a largo plazo misma y luego se desagrega en la planeación a corto plazo. Todo esto ha sido realizado a través de la recolección y análisis de datos e información estadísticos y la propuesta de mecanismos de aplicación de los resultados obtenidos.

Los productos del trabajo realizado son los planes a largo plazo y los planes operativos anuales, mismos que tienen la finalidad de ser empleados como instrumentos de gestión para apuntalar el crecimiento y la competitividad de la empresa, a través del mejoramiento de la productividad y la calidad de los servicios que ofrece al mercado.

PALABRAS CLAVES: Planeación, Estrategia, Direccionamiento Estratégico, Objetivos, Críticos



Ing. Iván Rodrigo Coronel Coronel

DIRECTOR DE TESIS



Ing. Pedro José Crespo Vintimilla

DIRECTOR DE ESCUELA


Carlos Luis Cabrera Molina

TESISTA

ABSTRACT

MODEL OF STRATEGIC AND TACTICAL PLANNING FOR *ARHANÁ* HOSTEL & RESORT HOTEL COMPANY


The purpose of this research is the development of the strategic planning for *Arhaná* Hostel & Resort Hotel Company, which represents a dynamic element of its business strategy.

The research starts from establishing the strategic direction of the company, and continues with the development of long-term and short-term planning. All this has been done through the collection and analysis of data and statistical information, and from the proposal of implementation mechanisms of the results obtained.

The products of the work performed are the long-term plans and annual operating plans, which are intended to be used as management tools to support the growth and competitiveness of the company by improving productivity and quality of the services offered to the market.

KEYWORDS: Planning, Strategy, Strategic Direction, Objectives, Critical


Ing. Juan Rodrigo Coronel Coronel
THESIS DIRECTOR


Ing. Pedro José Crespo Vintimilla
SCHOOL DIRECTOR


Carlos Luis Cabrera Molina
AUTHOR


UNIVERSIDAD PEDRO PABLO KUCZYNSKI
AZUAY
DPTO. IDIOMAS


Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

Carlos Luis Cabrera Molina

Trabajo de grado

Iván Rodrigo Coronel Coronel

Julio 2014

**MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y TÁCTICA PARA LA
EMPRESA HOTELERA ARHANÁ HOSTERÍA & RESORT**

INTRODUCCIÓN.

Desde su inicio, la mayoría de empresas han tenido la problemática de carecer de un plan o una forma de conseguir sus objetivos, si los tuviesen definidos, de forma metódica a través de una estrategia previamente desarrollada y analizada, en lugar de esto los mandos empresariales han llevado adelante a sus empresas por medio de intuición y reaccionando al día a día, algunos con éxito otros no tanto, por lo que la elaboración de un plan estratégico y táctico aumentará considerablemente las probabilidades de éxito de una empresa ya que de esta forma llegan a saber exactamente qué desean, cuándo lo desean y cómo o cual será su estrategia para conseguir lo deseado, es así que para el caso de Arhaná Hostería & Resort se ha realizado la siguiente investigación con el fin de desarrollar un modelo de Planeación Estratégica y Táctica.

CAPITULO 1

1. Análisis Situacional

1.1. Introducción

El análisis situacional está basado en la captación continua de datos pasados y presentes para obtener información que permitirá realizar proyecciones en un futuro y son bases del proceso de realización del modelo de planeación estratégica haciendo énfasis en el mercado, sector, clientes, recursos organizacionales, competencia y el entorno en general. (Coronel 2012, Andrews et al 1991)

Arhaná Hostería & Resort en la actualidad se maneja de una forma estructurada mediante jerarquías pero no cuenta con un plan o dirección establecida, es decir, no tiene clara su proyección y objetivos a corto y largo plazo, por lo que un modelo de planeación estratégica ayudaría a tener definidos los objetivos y dirección de la empresa.

1.2. Fundamentación del plan estratégico

1.2.1. Antecedentes

Basándose en el conocimiento del amplio mercado turístico que existe en el cantón de Gualaceo, el cual en los últimos años ha tenido un gran incremento en cuanto a infraestructura turística, fue como en el año 2009 nace la idea de construir “Arhaná Hostería & Resort” de la gestión empresarial del matrimonio del Señor Guillermo Pérez y la Ing. Diana Molina, iniciando la construcción de la misma en abril del 2010 en el sector de Bullcay en la vía de acceso al antes mencionado cantón, siendo finalizada e inaugurada en julio del 2012.

El sistema gerencial, la dirección y gestión de las empresas hoteleras son en muchos casos deficientes y poco operativos ya que no cuentan con un plan que direcciona adecuadamente sus recursos a la obtención de sus objetivos.

El mercado en la actualidad demanda que las empresas del sector turístico tengan una dirección estratégica que mejore la calidad en sus servicios. Por lo tanto es necesario determinar metas y objetivos que desemboquen en dicha mejora de la calidad para así distinguirse de la competencia.

1.2.2. Justificación

La creciente demanda que enfrenta el sector turístico en la zona, debida a la apertura de grandes centros de diversión, mejoras viales y demás atractivos, nos obliga a planificar mejor nuestros recursos, con el fin de potenciar que la posible elección de los clientes sea Arhaná Hostería & Resort. La planeación estratégica es la manera para lograrlo.

La planeación estratégica es el método que ayudará a definirnos mejor frente a la competencia tanto local como nacional, ya que un posible cliente puede fácilmente seleccionar un lugar distinto; para evitar esto y poder diferenciarnos del resto debemos conocer nuestras fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas, además de nuestra capacidad de responder a un medio creciente y sumamente exigente.

Además es necesario tener un plan estratégico para estar a la vanguardia en el mercado el cual nos ayude a seleccionar adecuadamente nuestro target con el fin de direccionar nuestros esfuerzos de manera correcta y así potenciar el crecimiento del hotel como empresa y marca.

1.2.3. Objetivos

1.2.3.1. Objetivo general

Desarrollar un Plan Estratégico y Táctico para Arhaná Hostería & Resort.

1.2.3.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos se derivarán del objetivo general, los mismos que en la investigación serán:

- Establecer el direccionamiento estratégico, saber hacia donde dirigir nuestros recursos.
- Elaborar la planeación y pasos a realizar después de un año, es decir, a largo plazo.
- Realizar la planeación a corto plazo, determinar los pasos a seguir para la obtención de objetivos en el lapso de un año.

1.3. Identificación y obtención de información

Para poder obtener la información que nos ayude a consolidar un análisis situacional, nos valemos de los siguientes puntos:

1.3.1. Análisis Interno

La información detallada en el análisis interno se obtuvo al realizar una consulta a la gerente de la empresa, la Ing. Diana Molina, y a los empleados del hotel quienes nos respondieron las siguientes preguntas:

1.3.1.1. Personal

¿Disponen del personal necesario?

En la hostería disponen del personal suficiente para la demanda que actualmente ofrece el sector y se les capacita constantemente en cada una de las diferentes áreas.

¿Cómo logran el desarrollo organizacional?

Al ser una empresa relativamente nueva en el mercado el desarrollo lo consiguen mediante reuniones en donde designan responsables y realizando tareas de back up a manera de aprender las labores de varios ámbitos y mediante capacitaciones de personal.

¿Qué percepción tiene el personal de la empresa?

El personal se encuentra motivado debido a la aceptación y crecimiento que se ha obtenido desde su inauguración hace un año y medio, estos dicen sentirse motivados porque aportan con ideas que son valoradas por la gerencia.

1.3.1.2. Producto/Servicio

¿Cuáles son los productos y/o servicios por los cuales los clientes acuden Arhaná?

Los clientes acuden a Arhaná por su cocina gourmet, una de las dos únicas en el sector y por el confort de la estadía en un ambiente rural pero sin dejar de lado el lujo.

¿Cuáles son los productos y/o servicios más rentables y menos rentables?

Los servicios más rentables son los de estadía y platos a la carta, y los menos rentables son los servicios de almuerzo que brinda el hotel entre semana.

¿Cuál es el valor que agregan a un producto o servicio?

Arhaná ofrece constantemente servicios de restaurante temático, es decir se arregla el lugar y se brindan platos de acuerdo a un tema previamente escogido y elaborado.

1.3.1.3. Precios y retribuciones

¿Cómo establecen los precios?

Los precios se establecen en base al target al cual está dirigido el servicio.

¿Con que frecuencia revisamos los precios?

Los precios se revisan trimestralmente.

¿Cómo se comparan nuestros precios con los de la competencia?

Los precios en Arhaná Hostería & Resort están muy por encima de la competencia en el sector, puesto que es un servicio exclusivo y dirigido a un target alto.

¿Cómo se relacionan nuestros precios con la calidad del producto?

El servicio es costoso, pero la satisfacción es alta en los clientes por lo que siempre están agradecidos y regresan habitualmente.

1.3.1.4. Instalaciones y Recursos

¿Disponemos de las instalaciones necesarias?

Sí, pues la alta inversión realizada en construcción de instalaciones permite a Arhaná disponer de instalaciones óptimas para los servicios que ofrecen.

1.3.1.5. Toma de decisiones

¿Cómo se estructura el proceso de toma de decisiones?

Las decisiones de mayor peso para la empresa las toma directamente gerencia, las decisiones más simples son tomadas individualmente por el personal a cargo.

¿Cómo influye la información en las decisiones que se toman?

Las decisiones tomadas por la gerencia y personal son tomadas en base a información en mayor parte conseguida de sugerencias de los propios clientes.

1.3.2. Análisis Externo

En cuanto al análisis externo de la empresa, en el cual aparte de la información brindada por la gerencia, se realizó un sondeo a 15 clientes y personas que rondaban el sector sobre preferencias en cuanto a servicios de alta gama.

1.3.2.1. Contingencias

¿Qué sucedería si renuncia parte del personal?

Siempre existe un back up para realizar alguna tarea.

¿Qué sucedería en el caso de algún incidente en la zona, puesto que cerca hay derrumbes, cierres, etc.?

Habría problema y la demanda de clientes caería considerablemente ya que la mayoría de clientes provienen de la ciudad de Cuenca y Gualaceo.

1.3.2.2. Mercado

¿A qué mercado atienden?

Personas que quieren degustar de comida gourmet dirigida a la clase media alta de la sociedad.

¿Qué percepción tienen los clientes de la empresa?

Están contentos con el servicio brindado ya que hay gran cantidad de clientes habituales.

¿Cuál es la participación en el mercado?

Actualmente es una de las empresas líderes del sector puesto que como competencia directa tiene únicamente a otra empresa que ofrece servicios del mismo nivel.

1.4. Conclusiones

Este capítulo nos permitió establecer un punto del cual partiremos en la investigación que llevaremos a cabo, capítulo en el cual concluimos que la empresa se encuentra en un estado de crecimiento y aparente liderazgo del mercado en lo que respecta a servicios de hospedaje y comida para un target medio alto de la sociedad y que cuenta con capacidad infraestructural y ubicada en un sector que le permitiría convertirse en una de las empresas de renombre en el sector del austro ecuatoriano.

CAPITULO 2

2. Direccionamiento Estratégico

2.1. Introducción

El direccionamiento estratégico se fundamenta en la obtención de una idea común en la empresa que permita unificar criterios y aprovechar las oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia en el negocio. Este análisis se compone de dos partes principales que son:

- Definición del negocio: Se refiere a nuestra razón comercial, cuáles son nuestras actividades y a qué mercado nos dirigimos.
- Filosofía Corporativa: Establecer cuáles son nuestra misión, visión y valores estratégicos como empresa. (Coronel 2012)

2.2. Valores Estratégicos

Los valores estratégicos representan la filosofía de la gerencia respecto a su forma de incrementar las ventas de la empresa y dirigirla al éxito, teniendo decisiones más intuitivas que analíticas.

Por tanto es necesario definir cuáles son los valores estratégicos que tienen mayor importancia para la empresa y entender el porqué de su importancia, a continuación vamos a definir cuáles son estos mediante una tabla de importancia. (Coronel 2012)

Tabla 1: Definición de los Valores Estratégicos

NI= No Importante

I= Importante

DEFINICION DE LOS VALORES ESTRATEGICOS					
Dimensión	NI				I
Ética			X		
Calidad					X
Política de precios			X		
Innovación			X		
Alianzas Estratégicas			X		
Imagen Corporativa					X
Compromiso				X	
Responsabilidad con los clientes					X
Excelencia		X			
Clima Laboral			X		
Política de expansión		X			

Fuente: Autor

En base a la tabla determinamos que los valores de mayor importancia para la empresa son aquellos que son perceptibles para el cliente y que involucran directamente al personal que labora en la empresa desde sus niveles más bajos hasta la gerencia, los cuales son:

- Calidad: Siempre el mejor servicio, tanto en atención como en los productos que ofrecemos.
- Imagen Corporativa: Consiguiendo renombre en el mercado hotelero del austro.
- Responsabilidad con los Clientes: Ya que de la satisfacción de los clientes depende el futuro de la empresa.
- Compromiso: En nuestros servicios, cumpliendo a cabalidad los estándares y protocolos establecidos.

2.3. Misión

La misión de una empresa consiste en definir el propósito de la misma y especificar el negocio al que se dedica, comprender las necesidades que son satisfechas con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla y la imagen pública de la organización. (Coronel 2012)

Para el planteamiento adecuado de nuestra misión es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

¿En qué actividades estamos?

Servicios de hotelería, spa y restaurante.

¿En qué actividades debemos estar?

Dentro de nuestro campo abarcamos todas las actividades necesarias.

¿Por qué y para qué existe nuestra organización?

Estamos en el mercado porque ofrecemos un nuevo y diferente servicio en hotelería y restaurante, para cubrir un sector no satisfecho del mercado, el sector de la sociedad de clase media alta.

¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas?

La infraestructura y ubicación nos ha puesto como uno de los líderes en esta rama de servicio turístico.

¿Cuáles son y deben ser nuestros productos?

Hospedaje, restaurante de cocina gourmet, spa, relajación, realización y recepción de eventos sociales.

¿Cuál es y debe ser nuestro mercado geográfico?

Actualmente nuestro mercado geográfico abarca el austro ecuatoriano.

¿Quiénes son y deben ser nuestros clientes?

Nuestros clientes son gente de clase media alta, los cuales pueden costear los servicios que ofrecemos.

¿Cuál es y debe ser la evolución de nuestro sector empresarial?

Debido al incremento del turismo en el sector, el cual incrementa la oferta, cada vez existen muchas más personas que acuden al sector en busca de diversión, relajación o a degustar la gastronomía del sector, por lo que nuestra empresa desde sus inicios ha tenido un crecimiento gradual con el paso del tiempo, crecimiento que ha sido satisfactorio para la gerencia.

¿Cuáles son y pueden ser nuestros intereses sobre rentabilidad y competitividad?

Mantenernos como líderes en el mercado a través del nivel de servicio y calidad en nuestros productos.

¿Qué valores son y deben ser importantes?

Calidad – Imagen Corporativa – Responsabilidad con los clientes – Compromiso.

Declaratoria de la misión

Somos una empresa hotelera, ofrecemos servicios de hospedaje, spa y restaurante con exclusividad y excelencia, adquiriendo confianza y lealtad en las personas que buscan conocer la cultura e historia a través del estilo, la distinción y la calidez de nuestra atención con personal motivado y capacitado.

2.4. Visión

Para poder obtener una propuesta concreta con retos medibles, que represente la forma en cómo la gerencia de la Arhaná Hostería & Resort aspira que sea vista por todos los clientes y la sociedad, tenemos que obtener una visión clara de lo que esperan conseguir como empresa, para lo cual se responderán las siguientes preguntas, mismas que nos ayudarán a consolidar una visión breve, precisa, amplia, creativa, motivadora y fácil de entender, aceptar y recordar. (Coronel 2012)

¿Qué es clave para el futuro de nuestra Organización?

La clave para el futuro de nuestra organización es la aceptación y fidelización del cliente al cual estamos dirigidos, dicha aceptación y fidelización la conseguiremos llegando a tener estándares altos de calidad en nuestros productos y servicios.

¿Qué atractivos ofreceremos a quienes sean parte de nosotros?

Ya que nuestra empresa vive gracias a la calidad de los productos y servicios que brindamos, las personas involucradas en brindar los mismos tendrán incentivos económicos para que se motiven a seguir mejorando y desarrollando las ideas continuamente, manteniendo siempre los estándares de atención establecidos.

¿Qué valores estratégicos deberán ser potenciados?

La calidad en nuestros productos y servicios, ya que de estos depende la fidelidad de los clientes.

¿Cuáles serán nuestras principales maneras de competir?

Nuestra principal manera de competir será la de ofrecer un amplia gama de servicios y exclusividad en nuestros platos.

¿Cuáles serán nuestras posiciones sobre clientes, mercados, proveedores, competitividad, productividad, rentabilidad, crecimiento, calidad, personal, etc.?

- Crecimiento, clientes y mercado: Ofrecer una atención privilegiada a nuestros clientes e ir ganando cada vez más mercado.
- Rentabilidad y competitividad: Ser cada vez más rentables y competitivos con la continua integración de nuevos productos y servicios, ofertándolos antes que la competencia.
- Productividad, proveedores, personal y calidad: Contar con talento humano creativo y responsable, además de proveedores confiables que abastezcan siempre a tiempo y con la calidad requerida, haciéndonos cada vez más productivos y competitivos.

¿Cuál será nuestra mayor oportunidad de mejora?

Nuestra mayor oportunidad de mejora será el crecimiento turístico del sector.

Declaratoria de la visión.

Convertirnos en una empresa hotelera de vanguardia, basándonos en un servicio competitivo y con calidad total, comprometiendo a nuestros asociados con este ideal que marque tendencia en el mercado sectorial y contribuya al desarrollo y crecimiento local.

2.5. Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa es la propuesta de acción en la cual basarnos para cumplir nuestras expectativas de crecimiento como empresa, para lo cual necesitamos determinar los propósitos de dicho crecimiento.

Metodología para Establecer la Estrategia Corporativa.

La metodología para establecer la estrategia corporativa se basa en una propuesta esencialmente intuitiva, basada en los valores estratégicos, misión y visión, consta de un factor principal o fuerza impulsora que afecta las decisiones importantes en la organización y de factores claves de éxito con los subsiguientes niveles de prioridad.

Con la finalidad de plantear, apropiadamente, la estrategia corporativa de la Arhaná Hostería & Resort es necesario clarificar los siguientes aspectos:

¿Cuáles son las tendencias más importantes en nuestro sector?

Las tendencias más importantes en nuestro sector, el turístico, se basan en el confort y deleite de los clientes, además del mejoramiento continuo de la calidad que debe tener nuestro servicio.

¿Quiénes serán nuestros clientes a futuro?

Personas de clase media alta que deseen disfrutar de un servicio más exclusivo y dispuestos a pagar por dicho servicio.

¿Cómo llegaremos a ellos?

A través de la publicidad, en la cual nos comprometemos a ofrecerles una experiencia agradable durante su estadía en nuestras instalaciones.

¿Quiénes serán nuestros competidores?

Las otras empresas en el austro que ofrezcan servicios hoteleros y de cocina gourmet en los sectores rurales.

¿Qué aspectos de nuestra organización tienen el mayor potencial de crecimiento?

Los aspectos de nuestra empresa que tienen mayor potencial de crecimiento son:

- La infraestructura, ya que el sector en el cual nos encontramos cuenta con mucha extensión la cual puede ser explotada con fin de construir atractivos adicionales.
- El nivel de servicio, ya que cada una de las personas están capacitadas para ofrecer un servicio de alta calidad con estándares establecidos.

¿Qué aspectos rezagados deben ser potenciados?

Al ser una empresa que tiene relativamente poco tiempo en el mercado, todos los aspectos están siendo potenciados, siendo los más rezagados el compromiso de todos nuestros asociados y la publicidad que debemos dar a la empresa.

¿Qué competencias humanas o técnicas deben fortalecerse?

Principalmente se debería tener una capacitación de cada persona en un área específica sin dejar de lado las demás actividades en las cuales todo el personal participa o debe tener conocimiento y constantemente comprometer al personal a mantener el nivel del servicio requerido.

¿Cuáles deberán ser a futuro los atractivos de nuestra organización?

- La exquisitez de nuestras especialidades gastronómicas.
- El servicio personalizado en nuestras instalaciones.

¿Qué valores estratégicos deben promoverse?

- Calidad
- Responsabilidad con los clientes
- Compromiso

- Imagen corporativa

¿Cuáles son nuestros factores estratégicos?

Para definir cuáles son nuestros factores estratégicos es necesario basarnos en una tabla de prioridad en la cual establecemos un factor principal y los factores claves de éxito.

Tabla 2: Definición de Factores Estratégicos

	1. Productos	2. Imagen corporativa	3. Proveedores	4. Capital Humano	5. Alianzas Estratégicas	6. Aprendizaje / Conocimiento	7. Compromiso empresarial	total (unos)
1. Calidad en Servicios y Productos	1	1	1	1	1	1	1	5
2. Imagen corporativa	1	1	1	1	1	1	1	3
3. Proveedores	1	1	1	1	1	1	0	1
4. Capital Humano	1	1	1	1	1	1	1	2
5. Alianzas Estratégicas	1	1	1	1	1	1	1	0
6. Aprendizaje / Conocimiento	1	1	1	1	1	1	1	1
7. Compromiso empresarial	1	1	1	1	1	1	1	0
verticales (unos)	0	1	2	2	2	2	4	
horizontales (unos)	5	3	1	2	0	1	0	
Total (verticales + horizontales)	5	4	3	4	2	3	4	
orden de prioridad	1	4	5	3	7	6	2	

Fuente: Autor

En base a la tabla determinamos que la prioridad de factores para la empresa están en el siguiente orden:

1. Calidad en productos y servicios, siendo este la fuerza impulsora.
2. Compromiso empresarial.
3. Capital Humano.
4. Imagen corporativa.

Luego de analizar la información en la cual entendemos cómo, en qué y hacia quién se pretende llegar y después de haber evaluado las alternativas, el entorno del mercado y por medio de los aspectos estratégicos más importantes se procede a la formulación y declaratoria de la estrategia corporativa, la misma que se redacta de la siguiente forma:

La estrategia corporativa de Arhaná Hostería & Resort se fundamenta en la conservación de la calidad en nuestros productos y servicios para satisfacción del cliente, a través del compromiso en todos los niveles de la empresa y mediante personal altamente capacitado, además propulsando esa percepción de calidad garantizada de nuestra empresa al tener una imagen corporativa que refleje renombre en el sector turístico.

2.6. Conclusiones

Este capítulo nos permitió tener un enfoque claro y específico de lo que se pretende alcanzar en el cual concluimos que la empresa está dirigida al segmento de mercado hotelero destinado a la clase media alta de la sociedad, y que su misión, visión, valores estratégicos y estrategia corporativa están orientados siempre en la conservación de un alto nivel de calidad en sus productos y servicios, además pudimos observar que la filosofía de la empresa está basada, además de la calidad, en un claro compromiso de la empresa para con los clientes y el mantenimiento de una imagen corporativa que realce el nombre de Arhaná Hostería & Resort en el sector.

CAPITULO 3

3. Planeación a Largo Plazo

La planeación a largo plazo es un proceso que mediante intuición y análisis determina las posiciones futuras que la organización aspira alcanzar en un plazo comprendido entre 3 y 5 años. Su propósito es mantener el enfoque en el presente y futuro, asignar prioridades en el destino de los recursos y tomar decisiones con base en el juicio colectivo de todos los responsables. (Coronel 2012)

3.1. Áreas Estratégicas Críticas

Las áreas estratégicas críticas son ámbitos de gestión en los cuales se definen los asuntos estratégicos críticos y los objetivos estratégicos, en busca de la posición anhelada por la organización en el futuro.

Su propósito es situar los aspectos de la misión, visión y estrategia corporativa que serán considerados en los planes a largo plazo y asegurar que la planeación estratégica priorice ámbitos estratégicos de importancia para la organización. (Coronel 2012)

Con el fin de establecer cuáles son las áreas críticas dentro de la organización realizaremos la siguiente tabla de ponderación:

Tabla 3: Áreas Críticas

A= Muy Importante

B= Importante

C= Poco Importante

ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
Ventas	X			Comercialización del producto; productos y servicios.
Recepción			X	Chequeo y registro de clientes.
Productos y Servicios	X			Preparación de comida y realización de servicios
Calidad	X			Cumplimiento de estándares que permitan una buena atención a los clientes en todos sus posibles requerimientos.
Recursos Humanos	X			Capacitar al personal.
Marketing		X		Crear estrategias publicitarias de nuestra empresa.

Fuente: Autor

En base a esta matriz procedemos a clasificar las distintas áreas en orden de prioridad para luego trabajar los asuntos estratégicos críticos, el orden es el siguiente:

1. Calidad
2. Productos y Servicios
3. Recursos Humanos
4. Ventas

3.2. Asuntos Estratégicos Críticos

Los asuntos estratégicos críticos son aquellos factores de mayor importancia dentro de las áreas estratégicas críticas, factores que intervienen en el cumplimiento de la misión, visión y estrategia corporativa. Su propósito es el de enfocar los asuntos de impacto crítico en la organización. Sobre estos asuntos se trabajará los objetivos a largo plazo y los planes estratégicos de acción, para lo cual es necesario definir

cuáles son los asuntos estratégicos a considerar, mismos que se estarán contenidos dentro de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la empresa y además determinaremos su ponderación en la siguiente matriz:

Tabla 4: Asuntos Estratégicos Críticos

A= Muy Importante

B= Importante

C= Poco Importante

ASUNTO ESTRATÉGICO	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
FORTALEZAS:				
La empresa cuenta con personal capacitado	X			Se realizan capacitaciones constantemente
Ofrecemos productos de alta gama	X			
Brindamos servicios de hospedaje especializados	X			
Contamos con instalaciones adecuadas para el servicio ofertado	X			
Tenemos alianza con importantes empresas de turismo			X	
DEBILIDADES:				
El tiempo de servicio en restaurante es largo	X			Se tardan en servir los alimentos
Falta de optimización de recursos económicos			X	
Baja comercialización de servicios de spa	X			Los servicios de spa tienen baja demanda
Colapsamos durante feriados o picos	X			Durante feriados las instalaciones se ven reducidas frente a la demanda
OPORTUNIDADES:				
El sector cuenta con gran movimiento turístico	X			
El clima del sector es considerado agradable			X	

Debilidad de la competencia en cuanto a servicio de cocina gourmet		X		Somos superiores a la competencia en lo que refiere a restaurante
AMENAZAS:				
Fortaleza de la competencia en cuanto a servicio de hospedaje		X		La competencia cuenta con una infraestructura mayor a la nuestra para el hospedaje de los clientes
Incremento de competencia en la rama culinaria en el sector			X	En el sector se han construido varios locales de comida

Fuente: Autor

En base a la matriz declaramos que los asuntos más importantes en cada una de las diferentes ramas son los que potencian o afectan directamente la calidad la cual es fundamental en nuestra estrategia corporativa.

3.3. Análisis FODA

El análisis FODA es aquel por el cual identificamos tanto los factores internos (propios de la empresa) como los externos (mercado y otros) para de esta manera clarificar los puntos a los cuales la organización debe aferrarse o evitar para de esta manera guiarnos hacia los objetivos.

3.3.1. Matriz FO-FA-DO-DA

La matriz FO-FA-DO-FA es un proceso por medio del cual se busca conocer de una forma clara, amplia y objetiva los factores internos y externos que afectan en forma específica a una dependencia u organismo y en forma general a la organización.

A continuación por medio de una matriz valoraremos la interacción entre cada uno de los asuntos internos (Fortalezas y Debilidades) y los externos (Oportunidades y Amenazas):

Tabla 5: Matriz FO-FA-DO-DA

1= Interactúan
0= No Interactúan

		OPORTUNIDADES:			AMENAZAS:		TOTAL	ORDEN DE PRIORIDAD
		El sector cuenta con gran movimiento turístico	El clima del sector es considerado agradable	Debilidad de la competencia en cuanto a servicio de cocina gourmet	Fortaleza de la competencia en cuanto a servicio de hospedaje	Incremento de competencia en la rama culinaria en el sector		
FORTALEZAS:	La empresa cuenta con personal capacitado	1	0	1	1	1	4	2
	Ofrecemos productos de alta gama	1	0	1	0	1	3	5
	Brindamos servicios de hospedaje especializados	1	1	0	1	0	3	7
	Contamos con instalaciones adecuadas para el servicio ofertado	1	1	1	1	1	5	1
	Tenemos alianza con importantes empresas de turismo	1	1	0	0	0	2	9
DEBILIDADES:	El tiempo de servicio en restaurante es largo	1	0	1	0	1	3	6
	Falta de optimización de recursos económicos	1	0	1	1	1	4	4
	Baja comercialización de servicios de spa	1	1	0	1	0	3	8
	Colapsamos durante feriados o picos	1	0	1	1	1	4	3

Fuente: Autor

En base a esta matriz determinamos que el orden de prioridad que arroja el análisis FO-FA-DO-DA en nuestros asuntos estratégicos es el siguiente:

1. Contamos con instalaciones adecuadas para el servicio ofertado.
2. La empresa cuenta con personal capacitado.
3. Colapsamos durante feriados o picos.
4. Falta de optimización de recursos económicos.
5. Ofrecemos productos de alta gama.
6. El tiempo de servicio en restaurante es largo.
7. Brindamos servicios de hospedaje especializados.
8. Baja comercialización de servicios de spa.
9. Tenemos alianza con importantes empresas de turismo.

3.4. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son representaciones y descripciones de las posiciones estratégicas que la organización aspira conseguir en un lapso comprendido entre 3 y 5 años. Su propósito es el de lograr posiciones futuras que permitan cumplir la misión, visión y estrategia corporativa, además nos permitirá plantear resultados a lograr los cuales serán monitoreados a través de indicadores de desempeño claves (Coronel 2012).

En la siguiente tabla y con el fin de determinar los objetivos estratégicos nos basaremos en los asuntos críticos encontrados en la matriz FO-FA-DO-FA con los cuales planteamos dichos objetivos a largo plazo para cada uno de los aspectos a considerar. (Brian et al 1995)

Tabla 6: Objetivos Estratégicos

ASUNTO ESTRATÉGICO CRITICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO
La empresa cuenta con personal capacitado	Gestionar Capacitaciones con temas en servicios de primera categoría durante 5 años
Ofrecemos productos de alta gama	Incrementar 10% anual nuestro portafolio de productos durante 4 años
Brindamos servicios de hospedaje especializados	Incrementar niveles de satisfacción en hospedaje de clientes al 95% en 3 años
Contamos con instalaciones adecuadas para el servicio ofertado	Obtener 95% de satisfacción en auditorias de inspección de instalaciones en 5 años
Tenemos alianza con importantes empresas de turismo	Incrementar 100% las alianzas con nuevas empresas en 3 años
El tiempo de servicio en restaurante es largo	Disminuir tiempos de proceso en un 70% en 3 años
Falta de optimización de recursos económicos	Crear un departamento financiero en 3 años
Baja comercialización de servicios de spa	Crear un área encargada de servicios durante 3 años
Colapsamos durante feriados o picos	Incrementar 30% la capacidad en infraestructura en 3 años

Fuente: Autor

Con ayuda de la tabla logramos establecer un objetivo estratégico para cada uno de los asuntos estratégicos, los cuales podrán ser medibles o monitoreados mediante indicadores.

3.5. Indicadores de Desempeño Claves

Los indicadores de desempeño claves son factores cuantificables dentro de los asuntos estratégicos críticos, mismos que se emplean con el fin de poder monitorear el grado de consecución de los objetivos estratégicos. (Coronel 2012)

En la siguiente tabla estableceremos un indicador de desempeño para cada uno de los objetivos estratégicos antes indicados:

Tabla 7: Indicadores de Desempeño Claves

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE
Gestionar Capacitaciones con temas en servicios de primera categoría durante 5 años	Calificación pruebas de conocimiento a empleados
Incrementar 10% anual nuestro portafolio de productos durante 4 años	Productos en Portafolio: Planeado vs. Real
Incrementar niveles de satisfacción en hospedaje de clientes al 95% en 3 años	Nivel de porcentaje de satisfacción de clientes - Resultado: Bueno/Regular/Malo
Obtener 95% de satisfacción en auditorias de inspección de instalaciones en 5 años	Calificación de auditoría - Resultado: Cumple/No Cumple
Incrementar 100% las alianzas con nuevas empresas en 3 años	Monitoreo de creación de alianzas - Resultado: ON/OFF
Disminuir tiempos de proceso en un 70% en 3 años	Tiempo de entrega de ordenes
Crear un departamento financiero en 3 años	Monitoreo gestión de creación de un área financiera - Resultado ON/OFF
Crear un área encargada de servicios durante 3 años	Monitoreo gestión de creación de departamento servicios spa - Resultado ON/OFF
Incrementar 30% la capacidad en infraestructura en 3 años	Número de Reservas (días pico) vs. Capacidad máxima de huéspedes

Fuente: Autor

Con la ayuda de la tabla logramos establecer los indicadores de desempeño claves para medir el grado de cumplimiento de los objetivos y de esta manera tomar acciones correctivas en el caso de ser necesarias.

3.6. Cuadro de Mando Integral

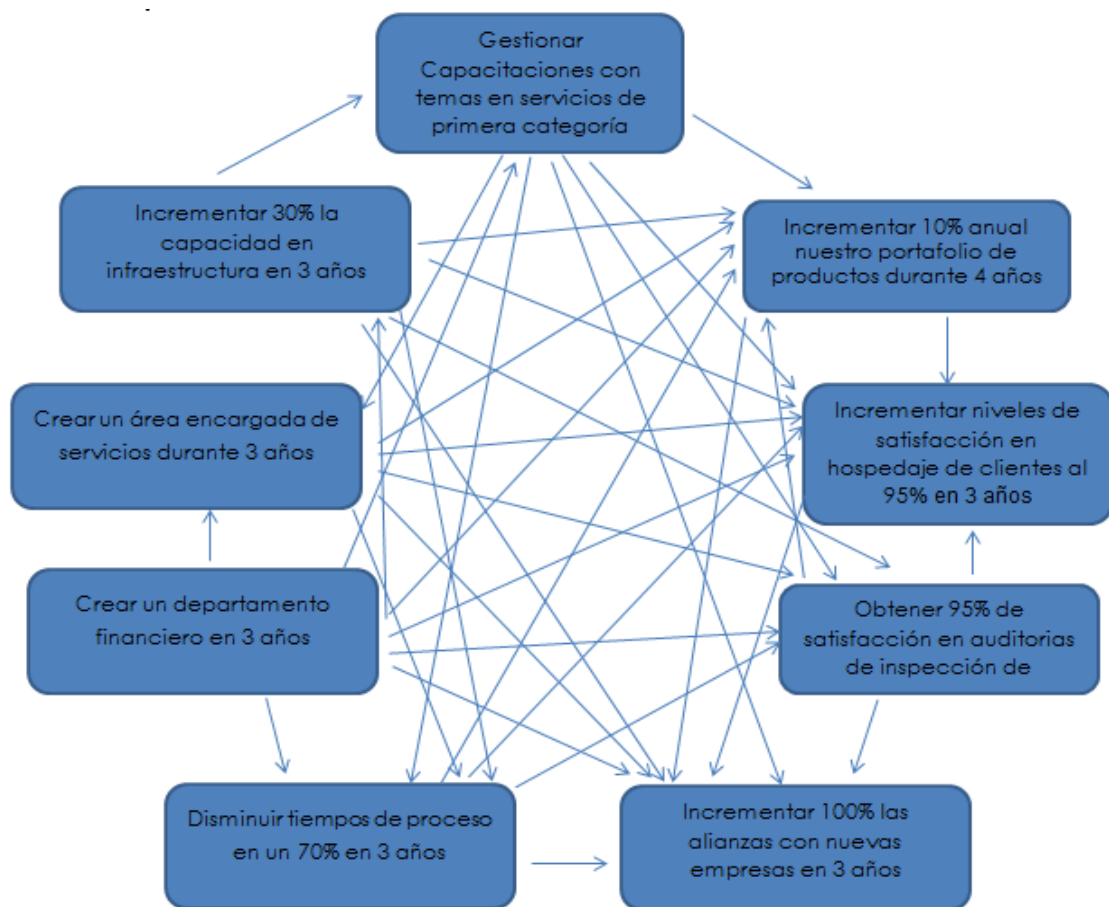
El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión estratégica que facilita la toma de decisiones para propósitos de dirección de la organización. Parte del

direccionamiento estratégico y su propósito es el de identificar, interrelacionar y desplegar asuntos estratégicos críticos, objetivos estratégicos, indicadores de desempeño claves, estrategias y recursos. (Coronel 2012)

Su fundamentación emplea dos instrumentos: Mapa Estratégico y Tablero de Control

Con el fin de definir el nivel de los objetivos, necesarios para desarrollar el mapa estratégico y tablero de control, nos basaremos en un cuadro de causa-efecto en el cual cada uno de los objetivos tendrá prioridad sobre otro, en este caso el de mayor prioridad se desplazará hacia el de inferior prioridad la cual interpretaremos por medio de una dirección “ → ”.

Tabla 8: Cuadro de Mando Integral



Fuente: Autor

En base al cuadro y tomando en cuenta el número de veces que cada objetivo es prioritario a otro determinamos el siguiente orden de prioridad:

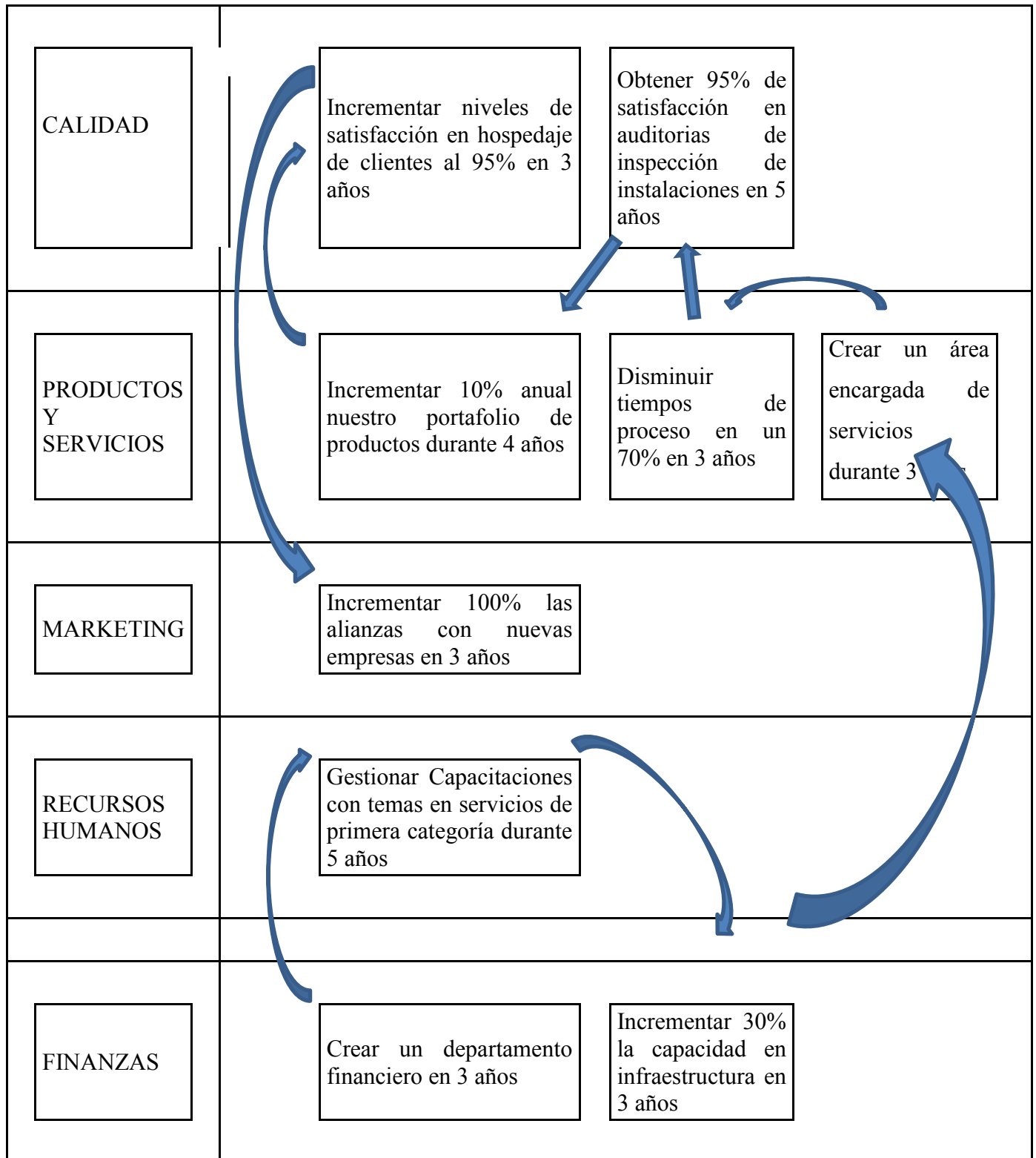
1. Crear un departamento financiero en 3 años.
2. Gestionar Capacitaciones con temas en servicios de primera categoría durante 5 años.
3. Incrementar 30% la capacidad en infraestructura en 3 años.
4. Crear un área encargada de servicios durante 3 años.
5. Disminuir tiempos de proceso en un 70% en 3 años.
6. Obtener 95% de satisfacción en auditorias de inspección de instalaciones en 5 años.
7. Incrementar 10% anual nuestro portafolio de productos durante 4 años.
8. Incrementar niveles de satisfacción en hospedaje de clientes al 95% en 3 años
9. Incrementar 100% las alianzas con nuevas empresas en 3 años.

3.6.1. Mapa Estratégico

El mapa estratégico es una herramienta visual que nos permite validar los objetivos estratégicos e indicadores de desempeño claves de la organización, mostrando sus relaciones de causa-efecto y estableciendo su prioridad necesaria para implementar la estrategia, así mismo permite motivar al personal y alinea a toda la organización hacia la estrategia. (Coronel 2012)

A continuación, en base a la prioridad establecida en el cuadro de mando integral establecemos el mapa estratégico dentro de los departamentos o perspectivas los cuales serán; Calidad, Productos y Servicios, Marketing, Recursos Humanos y Finanzas, todo de la siguiente forma:

Tabla 9: Mapa Estratégico



Fuente: Autor

En el mapa realizado podemos observar prioridad de la consecución de los objetivos estratégicos y de igual forma los departamentos en los cuales se desarrollará cada uno de los objetivos estratégicos.

3.6.2. Tablero de Control

El tablero de control es una matriz que incluye los asuntos estratégicos críticos, objetivos estratégicos, indicadores de desempeño claves, iniciativas estratégicas y diferentes recursos, los cuales están organizados en las perspectivas o departamentos citados en el mapa estratégico los cuales fueron: Calidad, Productos y Servicios, Marketing, Recursos Humanos y Finanzas. (Coronel 2012)

A continuación realizamos la matriz en base a lo detallado anteriormente:

Tabla 10: Tablero de Control

TABLERO DE CONTROL						
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE	PRIORIDAD	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RECURSOS	
CALIDAD	Brindamos servicios de hospedaje especializados	Incrementar niveles de satisfacción en hospedaje de clientes al 95% en 3 años	Nivel de porcentaje de satisfacción de clientes - Resultado: Bueno/Regular/Malo	7	ESTAR A LA VANGUARDIA EN SATISFACCION DEL CLIENTE	\$ 10
	Contamos con instalaciones adecuadas para el servicio ofertado	Obtener 95% de satisfacción en auditorias de inspección de instalaciones en 5 años	Calificación de auditoría - Resultado: Cumple/No Cumple	8	CUMPLIR REQUISITOS DE HOTEL PRIMERA CATEGORIA	\$ 0
PRODUCTOS Y SERVICIOS	Ofrecemos productos de alta gama	Incrementar 10% anual nuestro portafolio de productos durante 4 años	Productos en Portafolio: Planeado vs. Real	6	IMPULSAR EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	\$ 1,000
	El tiempo de servicio en restaurante es largo	Disminuir tiempos de proceso en un 70% en 3 años	Tiempo de entrega de ordenes	5	BRINDAR UN SERVICIO RAPIDO Y OPORTUNO	\$ 0
	Baja comercialización de servicios de spa	Crear un área encargada de servicios durante 3 años	Monitoreo gestión de creación de departamento servicios spa -	4	ESPECIALIZARNOS EN SEVICIOS DE SPA	\$ 2,600

			Resultado ON/OFF			
MARKETING	Tenemos alianza con importantes empresas de turismo	Incrementar 100% las alianzas con nuevas empresas en 3 años	Monitoreo de creación de alianzas - Resultado: ON/OFF	9	ABRIRNOS HACIA NUEVOS CLIENTES	\$ 500
RECURSOS HUMANOS	La empresa cuenta con personal capacitado	Gestionar Capacitaciones con temas en servicios de primera categoría	Calificación pruebas de conocimiento a empleados	2	BRINDAR UN SERVICIO DE PRIMER NIVEL	\$ 1,010
FINANZAS	Falta de optimización de recursos económicos	Crear un departamento financiero en 3 años	Monitoreo gestión de creación de un área financiera - Resultado ON/OFF	1	INICIAR CON EL AREA FINANCIERA	\$ 1,600
	Colapsamos durante feriados o picos	Incrementar 30% la capacidad en infraestructura en 3 años	Número de Reservas (días pico) vs. Capacidad máxima de huéspedes	3	AMPLIAR NUESTRA CAPACIDAD HOTELERA	\$ 30,000

Fuente: Autor

Con esta matriz tenemos organizados todos los elementos antes establecidos, además de la iniciativa estratégica y los recursos necesarios para llevar a cabo la obtención de los objetivos.

3.7. Planes Estratégicos de Acción

El plan estratégico es un programa de trabajo que enfoca los asuntos estratégicos críticos e identifica las principales estrategias que deben ocurrir para alcanzar los objetivos estratégicos.

Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente para cada uno de los objetivos y asuntos estratégicos. Comprende estrategias, cronograma de trabajo, recursos necesarios, responsables y medios de verificación que exponemos a continuación:

Tabla 11: PEA 1

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																					
ASUNTO ESTRATÉGICO:	Falta de optimización de recursos económicos																				
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Crear un departamento financiero en 3 años																				
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:	Monitoreo gestión de creación de un área financiera - Resultado ON/OFF																				
ESTRATEGIA, ETAPA, EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRINCIPALES	APOYOS				
Contratación personal financiero																Gerencia		\$ 1,600	Gerente General	Administrador	Contrato

Fuente: Autor

Tabla 12: PEA 2

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																			
ASUNTO ESTRATÉGICO:	La empresa cuenta con personal capacitado																		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Gestionar Capacitaciones con temas en servicios de primera categoría durante 5 años																		
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:	Calificación pruebas de conocimiento a empleados																		
ESTRATÉGIA ,ETAPA EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS		
Creación cronograma de Capacitación														Gerencia	Computador	\$ -	Gerente General	Administrador	Cronograma elaborado
Capacitación														Gerencia		\$ 1,000	Gerente General		Capacitación
Evaluación proyectos desarrollados														Gerencia	Proyector Computador	\$ 10	Gerente General	Administrador	Actas de evaluación

Fuente: Autor

Tabla 13: PEA 3

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																			
ASUNTO ESTRATÉGICO:	Colapsamos durante feriados o picos																		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Incrementar 30% la capacidad en infraestructura en 3 años																		
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:	Número de Reservas (días pico) vs. Capacidad máxima de huéspedes																		
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIOS	APOYOS		
Cotización de constructora														Gerencia	Computador	\$ -	Gerente General	Administrador	Proformas
Evaluación Costo-Beneficio														Gerencia	Computador	\$ -	Gerente General		Reporte
Contrato de ampliación de espacios en infraestructura														Gerencia		\$ 30,000	Gerente General		Contrato

Fuente: Autor

Tabla 14: PEA 4

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																				
ASUNTO ESTRATÉGICO:	Baja comercialización de servicios de spa																			
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Crear un área encargada de servicios durante 3 años																			
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:	Monitoreo gestión de creación de departamento servicios spa - Resultado ON/OFF																			
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYO			
Contratación personal especializado en servicios de spa															Gerencia		\$ 600	Gerente General	Administrador	Contrato
Adecuación de espacios para servicios de spa															Gerencia		\$ 2,000	Gerente General	Administrador	Habitación de servicios de spa

Fuente: Autor

Tabla 15: PEA 5

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																				
ASUNTO ESTRATÉGICO:	El tiempo de servicio en restaurante es largo																			
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Disminuir tiempos de proceso en un 70% en 3 años																			
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:	Tiempo de entrega de ordenes																			
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICO	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS			
Revisión y modificación de procesos															Administración		\$ -	Gerente General	Administrador	Procedimientos
Evaluación de procesos															Administración		\$ -	Gerente General	Administrador	Test de Procesos
Implementación de nuevos procesos															Administración		\$ -	Gerente General	Administrador	Evaluaciones a personal

Fuente: Autor

Tabla 16: PEA 6

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																				
ASUNTO ESTRATÉGICO:	Ofrecemos productos de alta gama																			
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Incrementar 10% anual nuestro portafolio de productos durante 4 años																			
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:	Productos en Portafolio: Planeado vs. Real																			
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS			
Desarrollo de nuevos productos y servicios en base a capacitaciones															Gerencia		\$ 1,000	Gerente General	Administrador	Productos
Evaluación de productos y aceptación del mercado															Gerencia		\$ -	Gerente General	Administrador	Informe de aceptación o facturación

Fuente: Autor

Tabla 17: PEA 7

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																				
ASUNTO ESTRATÉGICO:	Brindamos servicios de hospedaje especializados																			
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Incrementar niveles de satisfacción en hospedaje de clientes al 95% en 3 años																			
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:	Nivel de porcentaje de satisfacción de clientes																			
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS			
Implementación de nuevos servicios de portafolio															Administración		\$ -	Administrador	Supervisor de personal	Servicios brindados
Implementación de protocolos en base a capacitaciones															Administración		\$ -	Administrador	Supervisor de personal	Procedimientos
Encuesta a clientes por muestreo															Administración		\$ 10	Administrador		Encuestas

Fuente: Autor

Tabla 18: PEA 8

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																		
ASUNTO ESTRATÉGICO:	Contamos con instalaciones adecuadas para el servicio ofertado																	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Obtener 95% de satisfacción en auditorias de inspección de instalaciones en 5 años																	
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:	Calificación de auditoría																	
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Designar responsable de área													Personal		\$ -	Administrador	Supervisor	Informe de Responsables
Inspección de área en base a normas internas													Administración		\$ -	Supervisor	Personal	Reporte semanal de cumplimiento de normas
Revisión de informe mensual pre-auditoría													Administración		\$ -	Administrador	Supervisor	Informe mensual de cumplimiento de normas
Acciones correctivas													Administración		\$ 100	Administrador	Supervisor	Informe de acciones

Fuente: Autor

Tabla 19: PEA 9

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																		
ASUNTO ESTRATÉGICO:	Tenemos alianza con importantes empresas de turismo																	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Incrementar 100% las alianzas con nuevas empresas en 3 años																	
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:	Monitoreo de creación de alianzas																	
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Investigación tendencias turísticas													Gerencia	Computador	\$ -	Gerente General		Informe de tendencias
Creación convenios con las agencias de turismo de gran importancia													Gerencia	Computador	\$ 500	Gerente General		Contrato de convenios

Fuente: Autor

De esta manera hemos realizado los diferentes planes de acción los cuales nos dio la claridad de cómo realizar las diferentes etapas que nos ayudarán a conseguir los objetivos estratégicos y a ser monitoreados por medio de un indicador clave de desempeño.

3.8. Conclusiones

El desarrollo de este capítulo nos permitió tener un enfoque amplio en los asuntos críticos de la organización que requieren mayor atención por parte de los directivos, asuntos de los cuales concluimos que las principales estrategias que deben ser puestas a consideración son aquellas que principalmente ayudarán a Arhaná Hostería & Resort a mejorar poco a poco el nivel de calidad en sus productos y servicios para luego, en un lapso de 3 a 5 años, ubicarse en el alto nivel requerido por el target al cual se dirige. Además priorizamos el destino de los recursos y concluimos que serán principalmente para satisfacer a los clientes a través de nuevos servicios, instalaciones más cómodas y gama amplia de productos.

CAPITULO 4

4. Planeación a Corto Plazo

La planeación a Corto Plazo es el proceso que define con claridad qué pretende lograr la organización en un plazo de hasta un año, además permite conocer cómo, cuándo, dónde lo hará, y quiénes serán los responsables. Así mismo establece los resultados específicos y medibles necesarios para llevar a cabo la misión, visión, estrategia corporativa y planeación a largo plazo, resultados con los cuales asegura la compatibilidad con la gestión a largo plazo y facilita labores de planificación y de realización del presupuesto. (Coronel 2012)

Esta planeación nos servirá como el medio para implementar los planes estratégicos de acción.

4.1. Objetivos a corto plazo

Los objetivos a corto plazo son declaraciones de resultados alcanzables y medibles que deben ser logrados dentro de un año, y permiten cuantificar el rendimiento de la organización, en el contexto con los correspondientes objetivos estratégicos. Se generan a partir del análisis de los objetivos estratégicos y planes estratégicos de acción.

A continuación y en base a los objetivos estratégicos ya determinados con anterioridad procedemos a generar los objetivos a largo plazo en la siguiente matriz:

Tabla 20: Objetivos a Corto Plazo

(POA = Planes Operativos Anuales)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO A CORTO PLAZO
Gestionar Capacitaciones con temas en servicios de primera categoría durante 5 años	Gestionar capacitaciones con temas en servicios de hospedaje y cocina gourmet permanentemente durante el primer año a partir de la aprobación del POA
Incrementar 10% anual nuestro portafolio de productos durante 4 años	Incrementar 10% en nuestro portafolio de productos durante el primer año a partir de la aprobación del POA
Incrementar niveles de satisfacción en hospedaje de clientes al 95% en 3 años	Finalizar el año con un nivel del 80% de satisfacción en hospedaje a partir de la aprobación del POA
Obtener 95% de satisfacción en auditorias de inspección de instalaciones en 5 años	Finalizar el año con niveles de satisfacción de inspecciones de auditoría superiores al 85% a partir de la aprobación del POA
Incrementar 100% las alianzas con nuevas empresas en 3 años	Finalizar el año con al menos 10 convenios con empresas de turismo a partir de la aprobación del POA
Disminuir tiempos de proceso en un 70% en 3 años	Disminuir tiempos de proceso en un 40% durante el primer año a partir de la aprobación del POA
Crear un departamento financiero en 3 años	Contar con una persona que lleve las finanzas de la empresa al finalizar el primer trimestre a partir de la aprobación del POA
Crear un área encargada de servicios durante 3 años	Realizar los procedimientos del área de servicios en los próximos 6 meses a partir de la aprobación del POA
Incrementar 30% la capacidad en infraestructura en 3 años	Adecuar las instalaciones en el área de cabaña para incrementar la capacidad del área de restaurante en los próximos 6 meses a partir de la aprobación del POA

Fuente: Autor

De esta manera hemos establecido los objetivos a Corto Plazo los cuales deberán ser obtenidos dentro del año posterior a la aprobación de los POA (Planes Operativos Anuales) y contribuirán a la obtención de los objetivos a largo plazo.

4.2. Planes Operativos Anuales

Los planes operativos anuales son instrumentos de trabajo que nos permitirán alcanzar los objetivos a corto plazo, en el contexto del correspondiente plan estratégico de acción.

Nos ayudará a identificar claramente todo lo que debe ocurrir para alcanzar los objetivos a corto plazo y a probarlos y validarlos en cuanto a actividades, plazos, responsables y recursos.

A continuación definiremos cada uno de los POA enfocándonos en una serie de actividades que conducirán al logro de los objetivos a corto plazo, los cuales estarán estructurados por las acciones a desarrollar, un cronograma de trabajo, recursos necesarios, responsables y medios de verificación. (Coronel 2012)

Tabla 21: POA 1

PLAN OPERATIVO ANUAL																			
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Crear un departamento financiero en 3 años																		
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:	Monitoreo gestión de creación de un área financiera - Resultado ON/OFF																		
OBJETIVO A CORTO PLAZO:	Contar en los 3 próximos meses con una persona que lleve netamente las finanzas de la empresa																		
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS		
Análisis costo – beneficio														Gerencia	Computador	\$ -	Gerente General	Administrador	Reportes
Evaluación de candidatos														Gerencia	Computador	\$ -	Gerente General	Administrador	Evaluaciones
Contratación de personal														Gerencia	Computador	\$ 1,400	Gerente General	Administrador	Contrato
Capacitación														Gerencia	Computador	\$ 200	Gerente General	Administrador	Capacitación

Fuente: Autor

Tabla 22: POA 2

PLAN OPERATIVO ANUAL																		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Gestionar Capacitaciones con temas en servicios de primera categoría durante 5 años																	
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:	Calificación pruebas de conocimiento a empleados																	
OBJETIVO A CORTO PLAZO:	Gestionar capacitaciones con temas en servicios de cocina gourmet permanentemente durante el primer año a partir de la aprobación del POA																	
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Análisis de tendencias de mercado													Gerencia	Computador	\$ -	Gerente General		Reportes
Gestión de capacitaciones													Gerencia	Computador	\$ -	Gerente General		Capacitaciones
Evaluación de Capacitaciones													Gerencia	Computador	\$ -	Gerente General		Evaluaciones

Fuente: Autor

Tabla 23: POA 3

PLAN OPERATIVO ANUAL																					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Incrementar 30% la capacidad en infraestructura en 3 años																				
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:	Número de Reservas (días pico) vs. Capacidad máxima de huéspedes																				
OBJETIVO A CORTO PLAZO:	Adecuar las instalaciones en el área de cabaña para incrementar la capacidad del área de restaurante en los próximos 6 meses a partir de la aprobación del POA																				
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS				
Análisis de Mercado																Gerencia		\$ -	Gerente General		Reporte
Análisis adecuación del restaurante sector cabaña																Gerencia		\$ -	Gerente General	Administrador	Reporte
Adecuación de área de cabaña																Gerencia		\$ -	Gerente General		Área de cabaña

Fuente: Autor

Tabla 24: POA 4

PLAN OPERATIVO ANUAL																					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Crear un área encargada de servicios durante 3 años																				
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:	Monitoreo gestión de creación de departamento servicios spa - Resultado ON/OFF																				
OBJETIVO A CORTO PLAZO:	Realizar los procedimientos del área de servicios en los próximos 6 meses a partir de la aprobación del POA																				
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS				
Delegación de actividades a empleados																Gerencia		\$ -	Gerente General	Administrador	Informe
Revisión de procedimientos actuales																Gerencia		\$ -	Gerente General	Administrador	Informe
Levantamiento de procesos																Gerencia		\$ -	Gerente General	Administrador	Reporte de actividades
Realización de manual de procesos																Gerencia		\$ -	Administración		Manual de procesos

Fuente: Autor

Tabla 25: POA 5

PLAN OPERATIVO ANUAL																				
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Disminuir tiempos de proceso en un 70% en 3 años																			
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:	Tiempo de entrega de ordenes																			
OBJETIVO A CORTO PLAZO:	Disminuir tiempos de proceso en un 40% durante el primer año a partir de la aprobación del POA																			
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS			
Levantamiento de procesos															Gerencia		\$ -	Gerente General	Administrador	Reporte de actividades
Realización de manual de procesos															Gerencia	Computador	\$ -	Gerente General	Administrador	Manual de Procesos
Implementación de manual de procesos															Gerencia		\$ -	Gerente General	Administrador	Implementación
Evaluación de manual de procesos															Gerencia		\$ -	Gerente General	Administrador	Evaluaciones
Tomas de tiempos en base a procesos															Gerencia		\$ -	Administración	Supervisor	Informe

Fuente: Autor

Tabla 26: POA 6

PLAN OPERATIVO ANUAL																			
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Incrementar 10% anual nuestro portafolio de productos durante 4 años																		
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:	Productos en Portafolio: Planeado vs. Real																		
OBJETIVO A CORTO PLAZO:	Incrementar 10% en nuestro portafolio de productos durante el primer año a partir de la aprobación del POA																		
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS		
Revisión de productos actuales														Administración			Administración		Reporte
Desarrollo y evaluación de productos														Administración			\$ 800	Administración	Productos
Introducción de productos														Administración			\$ 200	Administración	Portafolio

Fuente: Autor

Tabla 27: POA 7

PLAN OPERATIVO ANUAL																		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Incrementar niveles de satisfacción en hospedaje de clientes al 95% en 3 años																	
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:	Nivel de porcentaje de satisfacción de clientes																	
OBJETIVO A CORTO PLAZO:	Incrementar niveles de satisfacción en hospedaje al 80% el primer año a partir de la aprobación del POA																	
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Planificación de actividades													Administración		\$ -	Administración		Plan de Actividades Mensuales
Revisión de protocolos en base a capacitaciones													Administración		\$ -	Administración		Informe
Implementación de protocolos en base a capacitaciones													Administración		\$ -	Administración		Procedimientos
Encuesta de satisfacción													Administración		\$ -	Administración	Supervisión	Encuestas

Fuente: Autor

Tabla 28: POA 8

PLAN OPERATIVO ANUAL																		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Obtener 95% de satisfacción en auditorías de inspección de instalaciones en 5 años																	
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:	Calificación de auditoría																	
OBJETIVO CORTO PLAZO:	Finalizar el año con niveles de satisfacción de inspecciones de auditoría superiores al 85% a partir de la aprobación del POA																	
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Revisión de procedimientos actuales													Administración		\$ -	Administración		Informe
Designar responsabilidades													Administración		\$ -	Administración		Informe de responsabilidades
Revisión de normas internas													Administración		\$ -	Administración		Reporte
Realización de auditoría por parte del supervisor													Administración		\$ -	Administración	Supervisor	Auditoría

Fuente: Autor

Tabla 29: POA 9

PLAN OPERATIVO ANUAL																					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Incrementar 100% las alianzas con nuevas empresas en 3 años																				
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:	Monitoreo de creación de alianzas																				
OBJETIVO A CORTO PLAZO:	Finalizar el año con al menos 10 convenios con empresas de turismo a partir de la aprobación del POA																				
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS				
Revisión de alianzas actuales																Gerencia		\$ -	Gerente General		Informe
Realización de calendario de reuniones con empresas turísticas																Gerencia		\$ -	Gerente General		Calendario
Reunirse con representantes de empresas turísticas a concretar alianzas																Gerencia		\$ -	Gerente General		Reunión

Fuente: Autor

De esta manera hemos realizado los diferentes planes operativos anuales los cuales nos dio la claridad de cómo realizar las diferentes acciones que nos ayudarán a conseguir los objetivos a corto plazo los que a su vez serán indispensables en la consecución de los objetivos estratégicos.

4.3. Conclusiones

El desarrollo de este capítulo nos permitió realizar el plan que se llevará a cabo en el lapso de un año en el cual se designaron los objetivos a lograr dentro de dicho lapso, objetivos con los cuales concluimos que están enfocados en la pronta y notable mejora de la calidad en los productos y servicios que Arhaná Hostería & Resort ofrece para de esta manera ubicarnos en un punto que posteriormente nos facilite el logro de los objetivos a largo plazo. Además desarrollamos los Planes Operativos Anuales, los cuales nos detallan paso a paso las acciones a desarrollar para el logro de los objetivos a corto plazo, planes en los cuales concluimos que sus actividades y recursos serán destinadas tanto para la satisfacción del cliente como para el pronto desarrollo de la organización.

CONCLUSIONES GENERALES

Con la realización de la investigación concluimos que la empresa se encuentra en crecimiento y liderazgo del mercado en lo que respecta a servicios de hospedaje y comida para un target medio alto de la sociedad y que su misión, visión, valores estratégicos y estrategia corporativa están orientados siempre en la conservación de un alto nivel de calidad en sus productos y servicios, además la filosofía de la empresa está basada en el compromiso con los clientes y el mantenimiento de una imagen corporativa que realce el nombre de la empresa y que las principales estrategias que deben ser puestas a consideración son aquellas que principalmente ayudarán a Arhaná Hostería & Resort a ubicarse en el alto nivel requerido a largo plazo.

Además concluimos que existen muchos aspectos que debemos tomar en cuenta para implementar el plan, por lo que se requiere de un apoyo total de la dirección de manera que se cumpla cada punto a cabalidad, y de manera eficiente.

BIBLIOGRAFÍA:

- **ANDREWS**, Kenneth R. **MINITZBERG**, Henry, **BRIAN QUINN**, James (1991). Concepto de Estrategia Corporativa. Prentice Hall Hispanoamericana. México. 1991. pp.51-59.
- **BRIAN QUINN**, James, **MINTZBERG**, Henry. Estrategias para el cambio. Prentice Hall Hispanoamericana. México. 1995. pp. 5-13.
- **CORONEL**, Iván, Material de Estudio Planeación Estratégica. Ecuador - Cuenca. 2012