

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS
FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS

PROPUESTA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA RESIDENCIAL
AVE FÉNIX CONCEPCIÓN

CLAUDIO PALMA DOSQUE

HUMBERTO PEZOS LILLO

2017

**UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS
FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS**

**PROPUESTA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA RESIDENCIAL
AVE FENIX CONCEPCION**

**Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el
título de Ingeniero Civil Industrial**

PROFESOR GUÍA: FERNANDO KRAUSSE

CLAUDIO PALMA DOSQUE

HUMBERTO PEZOS LILLO

2017

INTRODUCCIÓN

El siguiente estudio tiene como finalidad, elaborar un modelo de planificación estratégica para la micro empresa residencial ave fénix. El objetivo es formular estrategias para el logro de sus metas.

Para la realización de cada una de las metas establecidas, se deberá tener presente los cambios del macro y micro entorno de la empresa. Y además formular objetivos totalmente medibles y alcanzables para la organización.

En este estudio se ocuparán distintas herramientas dentro del proceso de la planificación estratégica, aplicadas a la residencial ave fénix, como el análisis PESTA, FODA, 5 fuerzas de Porter y cadena de valor. Estas nos ayudaran a tener un análisis interno de la empresa y análisis externo del mercado.

- Análisis situacional interna: Permitirá identificar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, con el objeto de identificar aquellos factores o capacidades que lo hacen diferente de sus competidores y que la competencia no puede igualar ni tampoco imitar.
- Análisis situacional externo: Permite identificar cuáles son las fuerzas externas o factores claves que influyen directa o indirectamente de la organización en el corto o largo plazo.
- 5 fuerzas de Porter :Este permite conocer cuál es su comportamiento estructural el cual determina la intensidad de competencia o rivalidad de una industria
- Cadena de Valor: Las actividades que le permite a la empresa obtener una ventaja competitiva, para desempeñar las actividades estratégicas a menor costo y mejor que las empresas competidoras.

Identificado este análisis se podrá realizar la misión, visión, estrategias y definir los objetivos estratégicos para esta organización.

DEDICATORIA

Dedicado a...

nuestras familias, por el constante apoyo durante nuestro periodo Universitario

Nuestros profesores, por los conocimientos otorgados

todos aquellos que aportaron en esta entrega!!

SUMARIO

La siguiente entrega, Planificación Estratégica para Residencial Ave Fénix, se regirá por 4 etapas fundamentales para lograr el propósito, las cuales nombraremos a continuación.

1. Realizar un análisis interno y externo de la situación actual de la organización.

Comprende, a una investigación exhaustiva de acuerdo a lo que ocurre dentro y fuera de la empresa, para conseguir según sus resultados el problema que aqueja a Residencial Ave Fénix en sus ámbitos de Identidad corporativa y área de calidad.

2. Proponer lineamientos estratégicos; misión, visión y objetivos estratégicos.

Esta etapa comprende en desarrollar el propósito o razón social de la organización. Además indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías y necesidades que tiene el huésped.

Luego se determinaran objetivos estratégicos que ayudarán a lograr con la misión y visión propuestas sobre la Residencial.

3. Definir una estrategia para la residencial Ave Fénix.

Esta etapa conlleva a desarrollar objetivamente cada una de las etapas anteriores, se plantea la estrategia a seguir según los datos estadísticos analizados, su finalidad es corregir los detalles que la empresa aún no ha establecido como prioridad.

4. Desarrollar un mapa estratégico para la organización.

Este mapa analizara cada paso para lograr con esta estrategia planteada en la etapa 3, indicando que área de la empresa debe ser coordinada para el desarrollo de cada una de las tácticas o procesos de la estrategia.

SUMMARY

The strategic planning for the residential Ave Fenix will be analyzed by 4 fundamental stages to achieve the purpose of it.

1-. To make an internal and external analysis of the current situation of the organization.

The first stage is understood as an exhaustive investigation according to what happens inside and outside of the company, in order to know what problems the residential Ave Fenix has in the areas of identity and quality.

2-. To suggest strategic guidelines, mission, vision and strategic objectives.

This stage includes the developing of the purpose or social reason of the organization. It also indicates where the company is headed in the long term and where it should be converted, taking into account the impact of new technologies and needs of the guest.

Furthermore, strategic objectives will be determined that will help achieve with the mission and vision proposed for the residential.

3-. To define a strategy for the residential Ave Fenix.

This stage involves the development of each of the previous stages objectively, the strategy suggested will be according to the statistical data analyzed and its purpose is to correct the details that the company has not yet established as a priority.

4-. To develop a strategic map for the organization.

This map will analyze each step to achieve the strategy suggested in stage 3, indicating which area of the company must be coordinated for the development of each of the tactics or processes of the strategy.

Contenido

1 OBJETIVOS DEL PROYECTO	1
1.1 OBJETIVO GENERAL	1
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	1
2 MARCO TEORICO	2
2.1 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS	2
2.1.1 RESIDENCIAL	2
2.1.2 MISIÓN	2
2.1.3 VISIÓN	2
2.1.4 OBJETIVOS	3
2.1.5 OBJETIVO GENERAL	3
2.1.6 OBJETIVO ESPECIFICO	3
2.1.7 IDENTIDAD CORPORATIVA	3
2.1.8 ESTRATEGIA COMPETITIVA	5
2.1.9 ANÁLISIS PESTA	5
2.1.10 ANÁLISIS FODA	5
2.1.11 ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER	6
2.1.12 CADENA DE VALOR	9
3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	11
3.1 ANTECEDENTES GENERALES	11
3.1.1 MAPA DE UBICACIONES	12
3.1.2 TIPO DE EMPRESA:	13
3.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SERVICIOS	14
3.2.1 PRODUCTOS Y SERVICIOS:	14
3.2.2 PROMOCIONES	15
3.2.3 INFRAESTRUCTURA	17
3.3 ANALISIS PESTA	18
3.3.1 POLITICO Y LEGAL	18
3.3.2 ECONOMICO	19
3.3.3 SOCIOCULTURAL	19
3.3.4 TECNOLOGICO	20
3.3.5 AMBIENTAL	23
3.3.6 CONCLUSIÓN ANÁLISIS PESTA	24

3.4 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER APLICADAS A LA RESIDENCIAL AVE FÉNIX	
CONCEPCIÓN	25
3.4.1 AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES.	25
3.4.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.	25
3.4.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.	26
3.4.4 AMENAZA DE SUSTITUTOS.	26
3.4.5 RIVALIDAD ENTRE LOS PARTICIPANTES.	27
3.4.6 RESUMEN 5 FUERZAS PORTER	27
3.4.7 CONCLUSIÓN 5 FUERZAS	28
3.5 CADENA DE VALOR APLICADA EN RESIDENCIAL AVE FÉNIX	29
3.5.1 LOGÍSTICA INTERNA:	29
3.5.2 OPERACIONES:	29
3.5.3 LOGÍSTICA EXTERNA:	29
3.5.4 MARKETING Y VENTAS:	29
3.5.5 SERVICIOS POST VENTA:	30
3.5.6 INFRAESTRUCTURA:	30
3.5.7 ADMINISTRACIÓN DE RRHH:	31
3.5.8 DESARROLLO TECNOLÓGICO:	31
3.5.9 ABASTECIMIENTO:	32
3.5.10 CONCLUSIÓN CADENA DE VALOR	32
3.6 ANÁLISIS FODA.	33
3.7 ANÁLISIS DEL PROBLEMA DE LA EMPRESA	34
4 DEFINICIÓN ESTRATÉGICA RESIDENCIAL AVE FÉNIX	35
4.1 INVESTIGACIÓN PRELIMINAR PARA DEFINIR LA MISIÓN Y VISIÓN DE RESIDENCIAL AVE FÉNIX	35
4.1.1 MODELO ENCUESTA	37
4.1.2 ANALISIS DE RESULTADO DE LA ENCUESTA	39
4.1.3 CONCLUSIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA	46
4.1.4 PROPUESTA DE MISIÓN Y VISIÓN	46
4.2 OBJETIVOS ESTRATEGICOS	47
4.2.1 PERSPECTIVA FINANCIERA	47
4.2.2 PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES	47
4.2.3 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	48
4.2.4 PERSPECTIVA DE DESARROLLO Y APRENDISAJE	48
4.3 ESTRATEGIA PARA RESIDENCIAL AVE FENIX	49
4.3.1 ESTRATEGIA 1: "ESTRATEGIA DE IDENTIDAD CORPORATIVA"	49
4.3.2 ESTRATEGIA 2 "ESTRATEGIA FUNCIONAL DE CALIDAD EN LA EMPRESA"	49
4.4 MAPA ESTRATEGICO	50

ELABORACIÓN PROPIA.	50
4.5 INDICADORES Y METAS	51
4.5.1 PROPUESTA ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL	51
4.5.2 PERSPECTIVA FINANCIERA	52
4.5.3 PERSPECTIVA DE LOS CUENTES	52
4.5.4 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	53
4.5.5 PERSPECTIVA DE DESARROLLO Y APRENDIZAJE	54
5 PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA RESIDENCIAL AVE FENIX	55
5.1 PERSPECTIVA FINANCIERA	55
5.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE	56
5.3 PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	56
5.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	57
5.5 TABLA DE PERSPECTIVAS VS OBJETIVOS E INDICADORES	58
5.5.1 VISTA Y ESQUEMA DE LA PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)	59
CONCLUSIONES	68
RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	71
6 ANEXOS	73
REQUISITOS LEGALES	73
ANEXO 5 FUERZAS DE PORTER.	79
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	84

CAPITULO 1

1 OBJETIVOS DEL PROYECTO

El presente, tiene como objeto realizar un detallado análisis de la situación actual en que se encuentra la Residencial Ave Fénix ubicada en la ciudad de Concepción. Dicho objeto será analizado en su ámbito corporativo, y a partir de esto generar propuestas que ayudaran a fortalecer el futuro de la organización.

1.1 Objetivo General

Proponer una planificación estratégica para la Residencial Ave Fénix de la ciudad de Concepción, VIII región del Biobío.

1.2 Objetivos Específicos

1. Realizar un análisis interno y externo de la situación actual de la organización.
2. Proponer lineamientos estratégicos; misión, visión y objetivos estratégicos.
3. Definir una estrategia para la residencial Ave Fénix.
4. Desarrollar un mapa estratégico para la organización.

CAPITULO 2

2 MARCO TEORICO

2.1 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

2.1.1 Residencial

(SERNATUR) En su reglamento y clasificación, calificación y registro de Establecimientos de alojamiento turísticos denominados Hotel, motel y Apart hotel: “Residencial” cuyo concepto está por su parte clasificada por su registro en “Hostal” conjuntamente la denomina en la clasificación “Hostal y Residencial” su definición del concepto es el siguiente:

Hostal: Establecimiento en que se preste el servicio de alojamiento turístico en habitaciones privadas de un edificio, cuyas características constructivas dicen relación con las de una casa habitación, y bajo estas características puede ofrecer, además, servicios de alimentación. Cuando este servicio, en las modalidades de media pensión o pensión completa, esté incluido en el precio, estos establecimientos podrán denominarse residenciales.

2.1.2 Misión

Según el libro Branding Corporativo del capítulo 1 “De la identidad a la comunicación corporativa” del autor Paul Capriotti dice: La misión corporativa es la definición del negocio o actividad de la organización. Establece “que hace” la entidad.

2.1.3 Visión

Según el libro Branding Corporativo del capítulo 1 “De la identidad a la comunicación corporativa” del autor Paul Capriotti dice: La visión corporativa es la perspectiva del futuro de la organización, el objetivo final de la entidad. Con ella se señala “a dónde quiere llegar”. Es la “ambición” de la organización, su reto particular.

2.1.4 Objetivos

Según Sampieri (2005) los objetivos son las guías de estudio que durante todo el desarrollo del mismo deben tenerse presente.

2.1.5 Objetivo General

Son las metas centrales de la investigación y plantean de una manera amplia hasta dónde va a llegar ésta.

2.1.6 Objetivo Especifico

Los objetivos específicos expresan metas concretas que son necesarias para alcanzar el objetivo general.

2.1.7 Identidad Corporativa

(Capriotti, 2009) Capriotti, Branding Corporativo "fundamentos para la Gestion Estrategicade la Identidad Corporativa", 2009)

La identidad corporativa es la representación o imagen que un espectador tiene de una organización o de una empresa, no se trata sólo del logotipo de la empresa, la identidad corporativa es la imagen que la empresa transmite al exterior y la representación que nosotros como espectadores nos hacemos de ella. La identidad corporativa abarca tanto aspectos tangibles como son el diseño del logotipo y el diseño gráfico corporativo (su representación visual), su símbolo o logotipo, tipografías, colores, papelería corporativa, los elementos de comunicación externa e interna, publicidad, protocolo, arquitectura corporativa, etc., como aspectos intangibles, por ejemplo la filosofía de la propia organización o empresa, su misión y sus valores.

Capriotti, la Identidad Corporativa es el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se auto identifica (a nivel introspectivo) y se auto diferencia (de las otras organizaciones de su entorno). Al hablar de características “centrales” nos referimos a aquellas que son fundamentales y esenciales para la organización, que están en su ADN corporativo.

Por “perdurables”, entendemos aquellos aspectos que tienen permanencia o voluntad de permanencia en el tiempo, que provienen del pasado, que están en el presente y que se pretende mantenerlos en el futuro. Y las características “distintivas” están relacionadas con los elementos individualizadores y diferenciales que tiene una organización en relación con otras entidades.

La identidad corporativa como expresión de la personalidad de las empresas está determinada y constituida por cuatro factores:

1. El comportamiento se refiere en primer lugar a las actuaciones de la empresa desde un punto de vista funcional: sus productos y servicios, sus procedimientos productivos, administrativos, financieros, tecnológicos o comerciales, pero también a sus sistemas de toma de decisiones y a sus métodos de planificación y control.
2. La cultura corporativa es el conjunto de presunciones y valores compartidos por la mayoría de los miembros de la empresa. Estos valores son al mismo tiempo elementos de integración interna y de construcción social de la identidad corporativa. También son un factor clave para la adaptación a las realidades existentes fuera de la empresa.
3. La identidad visual es un conjunto de signos que traducen gráficamente la esencia corporativa. Estos elementos están regulados por un código combinatorio que determina la forma y los usos del logotipo, del símbolo, de los colores corporativos y del identificador.
4. La comunicación corporativa es el conjunto de formas de expresión que presenta una empresa, el sistema de comunicación y el sistema de organización corporativa son como la cara y la cruz de una misma moneda. Prácticamente todos los actos cotidianos del comportamiento de una empresa son en última instancia actos comunicativos

2.1.8 Estrategia competitiva

La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. M. Porter,

2.1.9 Análisis PESTA

Es un análisis del macro-entorno en el que opera una empresa, permitiendo examinar el impacto de cada factor y establecer una relación entre ellos.

P: Indica los factores políticos que pueden afectar, tales como: regulaciones, leyes, incentivos del gobierno, prohibiciones, etc.

E: Factores económicos, tales como: ciclos de baja, ciclos de alta, aumento en el ingreso, recesiones, crisis, etc.

S: Se refiere a los factores sociales, como: las tendencias culturales, la evolución, tendencias del mercado objetivo, etc.

T: Avances tecnológicos. Indica como la tecnología puede afectar a la empresa.

A: Factores ambientales.

(Administración) **Información obtenida de enlace**
“conceptosadministracion.blogspot.cl”

2.1.10 Análisis FODA

“El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. (matriz foda)

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización”.

Información obtenida de enlace “Matrizfoda.com”

2.1.11 Análisis 5 fuerzas de Porter

(Porter, 1980) Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella.

Enfatizando, esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que ayudara para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

Según Porter, Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda industria son:

- **Rivalidad entre competidores.**
 - a. Número de competidores
 - b. Tasa de crecimiento de la industria
 - c. Exceso recurrente de capacidad de la industria
 - d. Las barreras de salida
 - e. Nivel de gastos de publicidad
 - f. Asignación de costos fijos por valor añadido

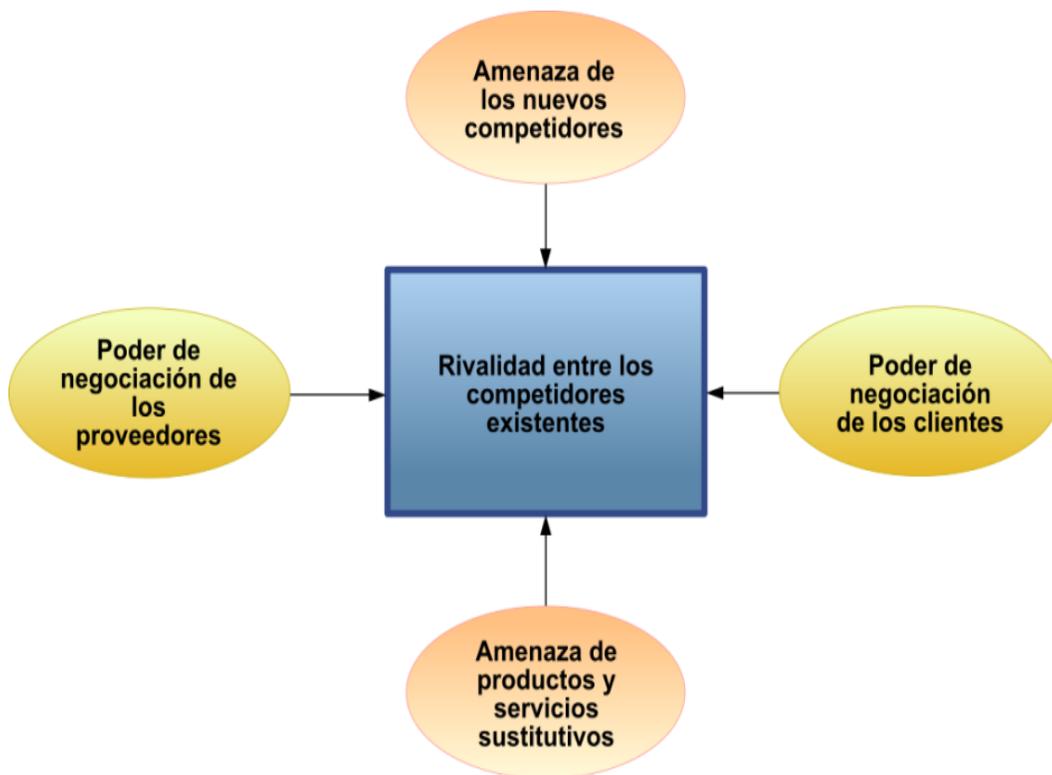
- **Amenaza de entrada de nuevos competidores.**
 - a. La existencia de barreras a la entrada
 - b. Las diferencias económicas sobre los productos
 - c. El valor de la marca
 - d. Requisitos de capital
 - e. Las políticas gubernamentales

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**
 - a. Tendencia del comprador hacia productos alternativos
 - b. Evolución de los precios relativos de los alternativos
 - c. Los costos de cambio de comprador
 - d. Percepción del nivel de diferenciación entre productos

- **Poder de negociación de los proveedores.**
 - a. Evolución de los precios relacionados con la sustitución
 - b. Percepción de la diferencia de productos entre suministradores
 - c. Los costos de cambiar de suministrador en relación con los costes de cambio firme
 - d. Facilidad de productos alternativos
 - e. Costo de lo adquirido en relación con el precio de venta del producto
 - f. Diferencias de calidad

- **Poder de negociación de los consumidores**
 - a. Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
 - b. Existencia de productos sustitutos.
 - c. Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
 - d. Volumen del comprador.
 - e. Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
 - f. Disponibilidad de información para el comprador.

Ilustración 1: Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Esquema ilustrativo de las cinco fuerzas identificadas por Porter. webyempresas.com (empresas)

2.1.12 Cadena de valor

Según Michael Porter, “Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor”.

La cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa.

En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas)

Ilustración 2 CADENA DE VALOR



Fuente: Página webyempresas.com

Actividades Primarias: Las actividades primarias en la cadena de valor son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la imagen.

Logística interna: La primera actividad primaria de la cadena de valor es la logística interna. Las empresas necesitan gestionar y administrar una manera de recibir y almacenar las materias primas necesarias para crear su producto, así como el medio para distribuir los

materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.

Operaciones: La siguiente etapa de la cadena de valor son las operaciones. Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto. Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.

Logística Externa: Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.

Marketing y Ventas: Marketing y ventas es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor. Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.

Servicios: La actividad final de la cadena de valor es el servicio. Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener una fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.

Actividades de Apoyo: En la cadena de Valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento -compras, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.

(valor) **Información obtenida de página online “Web y Empresas”**

Descripcion De La Cadena De Valor De Michael Porter

CAPITULO 3

3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**3.1 ANTECEDENTES GENERALES**

Residencial Ave Fénix, se encuentra en el mercado de Hoteles y Restaurantes desde marzo del año 2001 especializándose en el hospedaje de trabajadores.

Tabla 1 Antecedentes de la Empresa

Nombre de la Empresa	Residencial Ave Fénix
Rut	10.169.409-7
Clase	Hostal / Residencial
Direcciones	Avenida Independencia N° 2502, Concepción. Calle Lientur 698, Concepción.
Comuna	Concepción
Nombre Representante Legal	Tiler de la Cruz Dosque Villegas

Elaboración Propia.

Según el Servicio de Impuestos Internos la Residencial Ave Fénix pertenece a:

Rubro : Hoteles y Restaurantes

Sub Rubro : Campamentos y otros tipos de hospedaje temporales

Actividad : Residencial.

3.1.1 MAPA DE UBICACIONES

Ilustración 3 dirección Paicaví

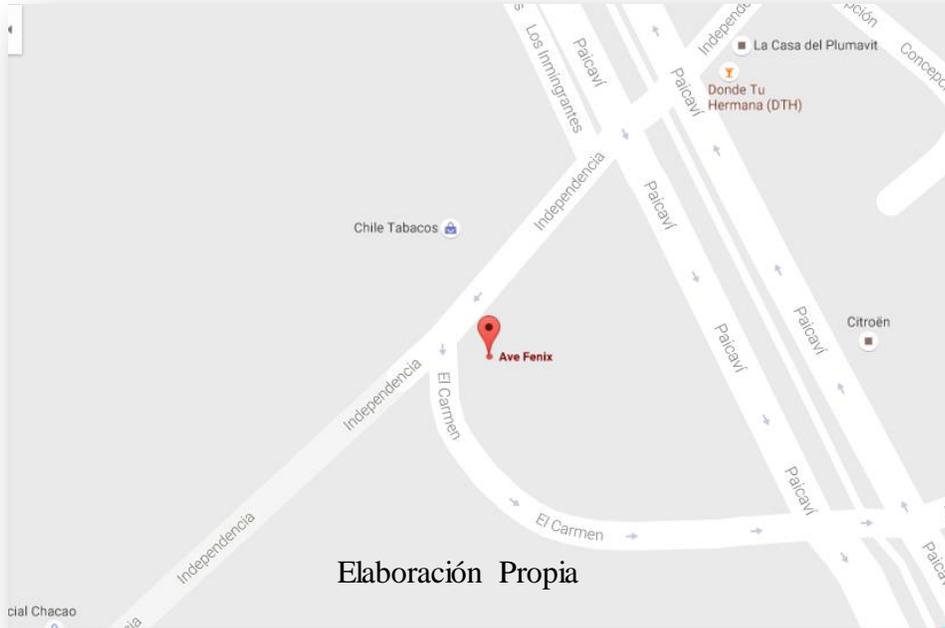
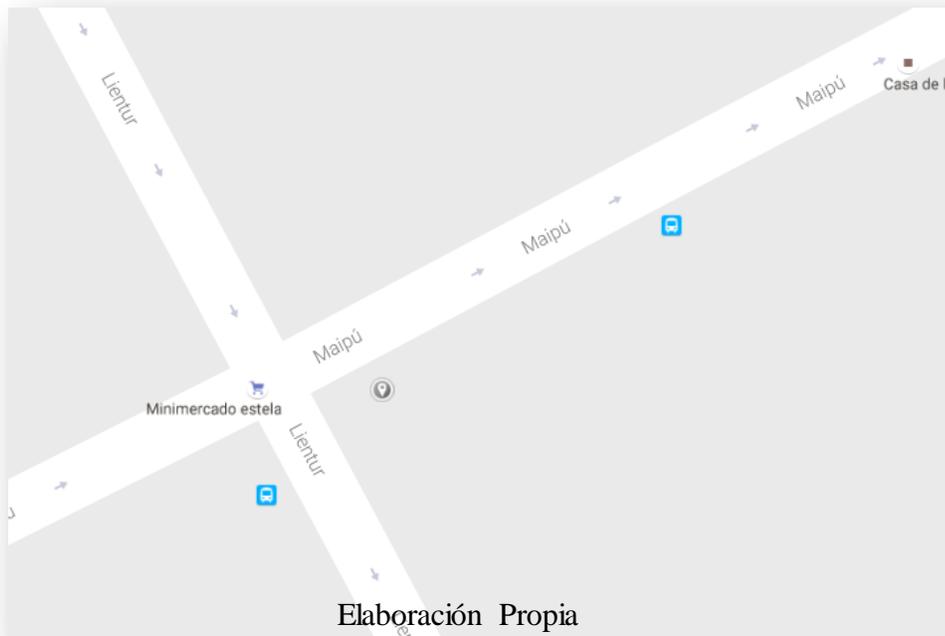


Ilustración 4 Dirección Lientur



3.1.2 TIPO DE EMPRESA:

Residencial Ave Fénix, Residencial destinada a dar hospedaje a trabajadores de empresas que necesiten este tipo de servicio para sus propios fines.

En Chile el Ministerio de Economía define a las mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) según clasificación al número de empleados. (Ministerio de economía, fomento y turismo). Actualmente la residencial se complementa con 9 trabajadores. Sin contar al dueño de la empresa. Lo que corresponde que la residencial Ave Fénix es una microempresa. ¹

Tabla 2 Clasificación Pyme

Tipo de Empresa	Empleados
Microempresa	Hasta 9
Pequeña Empresa	10 – 49
Mediana Empresa	50 – 199

Elaboración Propia

¹ Fuente, Clasificación Mypimes

3.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SERVICIOS

Residencial Ave fénix Ofrece servicio de hospedaje, alimentación, lavandería, entre otros. Además presta servicios de eventos en su dirección principal ubicada en Avda. independencia.

A continuación se detalla cada uno de sus servicios.

3.2.1 Productos y Servicios:

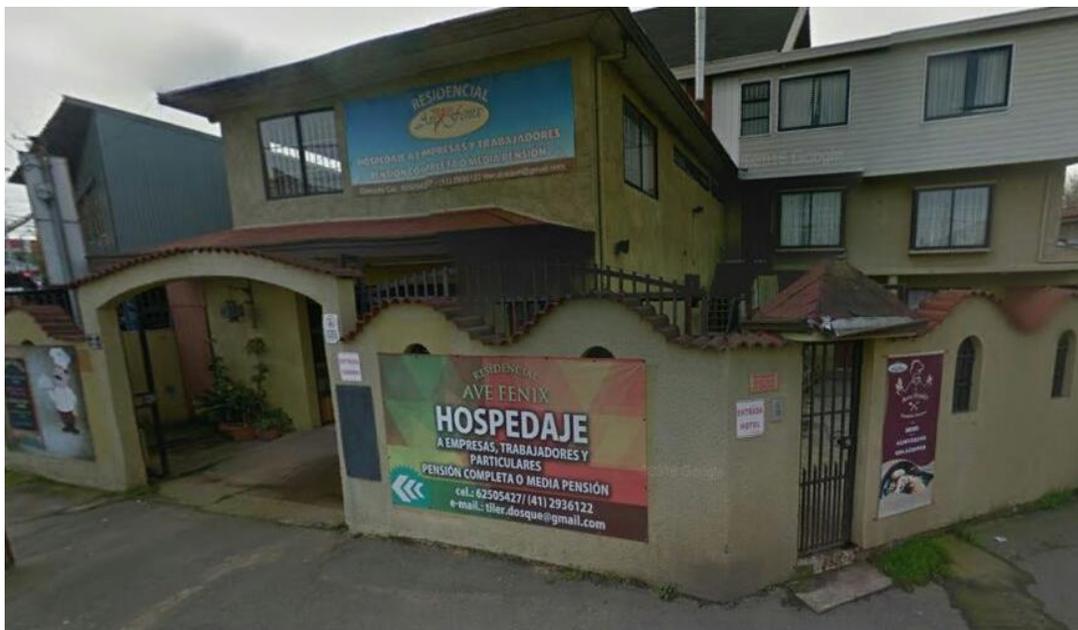
Los Productos y servicios que ofrece la residencial son:

Tabla 3 Productos y servicios que ofrece la residencial

- Habitaciones compartidas de 2 hasta 4 personas.	
- Wifi.	- Servicio de lavandería.
- Restorán.	- Habitaciones singles.
- Servicio Bar.	- Tv cable.

Fuente Propia

Ilustración 5 Residencial



Elaboración Propia.

3.2.2 Promociones

Planes diarios

- Habitaciones singles (Incluye cena y desayuno)

Valor \$15.000 IVA incluido.

- Habitaciones dobles Incluye (cena + desayuno y dos tragos a elección)

Valor \$36.000 IVA incluido.

Ilustración 6 Comedor Residencial



Elaboración Propia.

Planes de fin de semana

- Habitación compartida hasta 4 personas (Incluye desayuno, almuerzo y cena) y los sábados un trago del bar a elección.

Valor \$100.000 + IVA incluido.

Plan semanal

- Habitación single (incluye desayuno, almuerzo y cena) y los sábados un trago del bar a elección. Valor: \$90.000 + IVA
- Habitación compartida de 4 personas (Incluye desayuno, almuerzo y cena) y los sábados un trago del bar a elección. Y 20% de descuento en buffet. Valor: \$300.000 IVA incluido.

Ilustración 7 Casino Residencial

Elaboración Propia.

3.2.3 INFRAESTRUCTURA

Ubicación Avda. independencia:

Singles	: 5
Dobles	: 3
Compartidas de hasta 3 personas	: 3
Compartidas de 4 personas	: 4
Superficie	: 280 m ²
Superficie construida	: 250 m ²
Pisos construidos	: 2
Superficie estacionamiento	: 20 m ²

Ubicación calle Lientur:

Singles	: 3
Dobles	: 2
Compartidas de hasta 3 personas	: 4
Superficie	: 100 m ²
Superficie construida	: 75 m ²
Pisos construidos	: 2
Superficie estacionamiento	: 25 m ²

3.3 ANALISIS PESTA

3.3.1 POLITICO Y LEGAL

ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO TURISTICO DENOMINADOS RESIDENCIALES Y CAMPINGS.

DECRETO:

Apruébese el siguiente reglamento de clasificación, calificación y registro de los establecimientos de alojamiento turístico denominado residencial y campings:

Artículo 1º: Las residenciales y campings serán clasificados por el Servicio Nacional de Turismo de conformidad con lo dispuesto en los artículos segundo, tercero y cuarto del D. S N° 227, de 1987, del Ministerio de Economía, Fomento y reconstrucción.

Artículo 2º: Las residenciales y campings se calificarán en categorías de una a tres estrellas (Véase anexo A, requisitos legales)

Artículo 3º: Las residenciales de la categoría una estrella deberán cumplir con las condiciones propuestas en el “Anexo A, Requisitos legales”.

NORMAS DE REGULACION

Artículo 9º: Las normas que regulan a las residenciales y campings contenidos en el presente

Reglamento, se aplicarán sin perjuicio de las establecidas en el reglamento sobre condiciones sanitarias de los hoteles, moteles, apart-hoteles, hosterías, residenciales y establecimientos similares, aprobado por D.S. N° 194, de 1978, del Ministerio de Salud, y en el reglamento sobre condiciones sanitarias mínimas de los campings o campamentos de turismo, aprobado por D.S. N° 301, de 1984, del Ministerio de salud, respectivamente.

Artículo 10º: El Director Nacional de Turismo, con el informe técnico del Subdirector de Desarrollo o de los Directores Regionales de Turismo, según proceda, podrá eximir a una

residencial, a solicitud del interesado, del cumplimiento de uno de los requisitos de calificación correspondientes a una categoría, cuando esa condición se origine en limitantes estructurales o arquitectónicas y no sea esencial para configurar, en su conjunto, la categoría respectiva.

Artículo 11°: La clasificación, calificación y registro de las residenciales y campings se realizará conforme al procedimiento dispuesto en los artículos 18°, 19°, 21°, 22°, 23°, 24°, 25° y 27°, del D.S. N° 227, de 1987, del Ministerio de economía, Fomento y Reconstrucción.

3.3.2 ECONOMICO

(INE, 2016) Durante marzo se registraron 1.511.392 Pernoctaciones en el país, aumentando 2,9% en doce meses.

La Tasa de ocupación nacional en habitaciones fue 42,0%, creciendo interanualmente 0,32 puntos porcentuales.

El RevPAR1 total país fue \$27.851, anotando un aumento de 3,7% en doce meses.

El ADR2 fue \$66.332 a nivel nacional, incrementándose 2,9% respecto al mismo mes del año anterior.

Habitualmente se ve en aumento la tasa ocupacional de habitaciones en la región. Lo que significa que es un mercado que va en aumento.

3.3.3 SOCIOCULTURAL

Concepción es una ciudad con mucha vida cultural, debido a su amplia movilidad estudiantil, la presencia de importantes museos y por ser sede de varios artistas reconocidos tanto a nivel nacional como internacional.

Demografía: Según los datos entregados por el Instituto Nacional de Estadísticas de Chile, obtenidos por el censo realizado en 2002, Concepción posee una población de 216 061 habitantes, distribuidos en una superficie de 221,6 km², mientras que las proyecciones indican que para 2009 la población estimada es de 227 768 habitantes.

Estilo de vida: Las personas buscan lugares donde puedan celebrar eventos de ámbitos familiares, como matrimonios, cumpleaños, celebraciones entre amigos, etc. Y son cada vez más las empresas que ofrecen este servicio.

Cada vez son más las empresas que envían a sus trabajadores por empleo o por trámites a hospedarse en distintos lugares de la zona.

Luego del terremoto del 2010, las empresas que utilizan este servicio son las constructoras, quienes envían a sus trabajadores por plazos que pueden variar de 1 a 3 meses.

3.3.4 TECNOLÓGICO

10 TENDENCIAS TECNOLÓGICAS EN EL SECTOR HOTELERO.

1.- Autonomía de los dispositivos

Los clientes suelen viajar con sus propios dispositivos tecnológicos y a menudo lo hacen con más de uno. El hotel debe facilitar la posibilidad de conectarlos con los elementos disponibles en el establecimiento, ya sea el móvil con la televisión o facilitando el acceso al wifi.

Sin olvidar que son las habitaciones el espacio de los hoteles en los que los clientes valoran más positivamente el acceso a servicios tecnológicos.

2.- Automatización de los servicios

Cada vez más los clientes prefieren utilizar servicios automatizados a la hora de reservar, contratar el servicio de habitaciones o hacer uso de cualquier de los servicios de hotel. La automatización de los procesos a través de quioscos de check-in o aplicaciones online son tendencias cada vez más habituales en los hoteles.

3.- Dispositivos adaptados a necesidades personalizadas

Muchos hoteles facilitan a sus clientes el uso de smartphones, tabletas, libros electrónicos y otros dispositivos pre-programados con contenidos de ocio y entretenimiento como revistas, periódicos, películas, novelas.

También crean aplicaciones con valor añadido para el huésped. Es el caso de los empleados de un hotel que guían al turista a través de una app.

4.- El vestíbulo del hotel como hub tecnológico

Después de la habitación, el vestíbulo es la zona del hotel en la que más importante resulta la inversión en tecnología. Pantallas táctiles, disponibilidad de videojuegos o servicios de conserje virtual son algunas de las novedades que están implementando algunos establecimientos.

5.- Wifi gratis

El acceso gratuito a la conexión wifi se ha convertido en un requisito fundamental para los hoteles, especialmente aquellos que quieren atraer a un público joven y conectado.

Recientemente Fabián González se planteaba si el wifi en los hoteles debía ser gratuito o de pago, mientras Xavi Canalis argumentaba que no es ni infraestructura ni amenity, sino un canal de venta. De hecho se ha comprobado que el wifi gratis incrementa el gasto del cliente en los servicios del hotel. A pesar de ello el wifi gratis sigue siendo la asignatura pendiente de los hoteles españoles.

6.- La oficina fuera de la oficina

Con el fin de atraer al turista de negocios, los establecimientos deben ofrecer servicios que faciliten realizar el trabajo de oficina dentro del hotel. La posibilidad de reservar espacios para celebrar reuniones o el acceso a dispositivos multimedia para realizar presentaciones son algunos de los servicios que ya ofrecen algunos de ellos.

7.- Redes sociales

La presencia en las redes sociales es esencial para que el hotel pueda acercarse a sus clientes más tecnológicos. De hecho la inversión en redes sociales refuerza los ingresos del hotel y es una de las estrategias de hoteleros para reducir la dependencia de las OTA.

8.- La tecnología como concepto de lujo

La tecnología también puede suponer un valor diferencial que posicione al hotel como alojamiento de lujo. Pantallas de alta definición incluidas en los propios espejos, servicios de descarga de música personalizada según los gustos del cliente y todo un sinfín de posibilidades tecnológicas pueden ayudar a marcar la diferencia.

9.- Espacios tecnológicos para eventos

El espacio reservado a la celebración de eventos, ya sea un salón de actos o un jardín al aire libre, debe contar con todos los servicios para ofrecer la máxima conectividad de los asistentes. Algunos hoteles han desarrollado aplicaciones específicas para la planificación de reuniones en sus instalaciones.

Otros, como Ushuaia Ibiza Beach, permiten a sus clientes pagar sus consumos y acceder a su perfil en redes sociales a través de sus huellas dactilares, según quedó patente en ‘Palladium Hotel Group: las redes sociales son un canal de venta nada despreciable’.

10.- Lo digital sustituye al papel

Lo digital está sustituyendo al papel, también en la señalética del hotel. Los carteles e indicaciones de las instalaciones dan paso a pantallas LCD, quioscos interactivos o dispositivos móviles. No en vano un estudio del ITH (Instituto Tecnológico Hotelero) ha confirmado que prescindir del papel ahorra un 19% del tiempo dedicado a la gestión operativa en hoteles.

3.3.5 AMBIENTAL

La ciudad está ubicada en el Hemisferio sur en Sudamérica, a 36° 46' 22" S de latitud y 73° 03' 47" O de longitud, con una elevación promedio de 12 msnm, en el Valle de la Mocha entre las planicies litorales y la Cordillera de la Costa.

Concepción limita al norte con Hualpén, Talcahuano y Penco, al sur con Chiguayante y Hualqui, al este con Florida y al oeste con el río Biobío y San Pedro de la Paz.⁸ La ciudad es marcada geográficamente al encontrarse a los pies de la Cordillera de la Costa.

Fitogeográficamente, se encuentra en un paisaje propio de las cuencas fluvio-marinas, con bosques esclerófilos secundarios.

Climatología: El clima es oceánico con abundancia de lluvias, según la clasificación climática de Köppen es un Csb. Su temperatura promedio anual es de 12,7 °C,³¹ mientras que la promedio en verano es de 17 °C y en invierno de 8 °C.

Las oscilaciones térmicas son moderadas si consideramos su latitud, esto debido a su cercanía al Océano Pacífico. Los veranos son templados y los inviernos suaves. Las precipitaciones se concentran en los meses más fríos, siendo el período de mayo a agosto el que concentra la mayor parte de la lluvia. Por el contrario el verano es seco. Durante el año caen 1.110 mm promedio.

3.3.6 Conclusión análisis PESTA

Esquema 1: Análisis PESTA

POLITICO:	<ul style="list-style-type: none">• Mejores opciones de desarrollo a través del cumplimiento de leyes y tendencias a la mejora.
ECONOMICO	<ul style="list-style-type: none">• Según INE Habitualmente se ve un aumento la tasa ocupacional de habitaciones en la región.
SOCIAL:	<ul style="list-style-type: none">• Grandes posibilidades de crecimiento para la industrial, por ejemplo luego del 27 F 2010 las constructoras comenzaron a enviar por plazos largos a sus trabajadores por obras.
TECNOLOGICO:	<ul style="list-style-type: none">• La tecnología a mejorado la llegada hacia al cliente y a los propios empresarios a través de su evolución.
AMBIENTAL:	<ul style="list-style-type: none">• No presenta grandes amenazas, ya que presenta en toda temporada del año gran cantidad de huéspedes.

Elaboración propia.

3.4 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER APLICADAS A LA RESIDENCIAL AVE FÉNIX CONCEPCIÓN

Para conocer el problema real de la empresa Ave Fénix, se analizarán las cinco fuerzas de Porter y la cadena de valor,

Las cinco fuerzas de Porter nos ayudarán a conocer el grado de competencia que existe en la organización y realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a provechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas detectadas. Esto a través de la identificación y posterior análisis de las cinco fuerzas en ella.

La cadena de valor ayudará a un análisis que permite ver hacia adentro de la organización, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizarán, es una forma sistemática de examinar todas las actividades que la empresa desempeña y como interactúa.

3.4.1 Amenaza de nuevos entrantes.

En la amenaza de nuevos entrantes, han llegado nuevas empresas del sector hotelero en la región, sin embargo Residencial Ave Fénix se diferencia en el ámbito de que su público objetivo es hospedar a trabajadores del área de la construcción, comercial, entre otras (Véase Anexo 6.2, Tabla 13).

3.4.2 Poder de negociación de los proveedores.

En el poder de los proveedores existen muchos de los mismos y esto hace que no exista diferenciación de los productos que entregan, por lo mismo la diferencia en costos entre uno y otro es mínima (Véase Anexo 6.2, Tabla 14).

- **Proveedores de Alimentación:** ferias, supermercados, negocios de abarrotes
- **Proveedores de insumos de Aseo e higiene personal:** supermercados, farmacias, negocios de abarrotes e importadores de aseo.

3.4.3 Poder de negociación de los clientes.

En el poder de los compradores, al existir un mercado donde existen muchas empresas que presten el servicio hotelero a nivel nacional, los clientes son últimos en seleccionar las de su preferencia.

También se debe tener en cuenta los altos costos en el caso de que un comprador quisiera cambiarse de empresa y el alto impacto que tienen los cambios ya que un servicio de calidad es lo que se debe priorizar. Son promociones exclusivas para este tipo de cliente (Véase Anexo 6.2, Tabla 15).

3.4.4 Amenaza de sustitutos.

La amenaza es media ya que existen gran variedad de empresas que ofrecen el servicio, pero ninguno está orientado al hospedaje como público objetivo de trabajadores o jornales (Véase Anexo 6.2, Tabla 16). Los competidores sustitutos que amenazan a la organización son los hoteles, hostales y residenciales de la localidad de concepción, entre ellos encontramos:

Tabla 4 Competidores sustitutos.

Hoteles	Hostales	Residenciales
El dorado	Hostal buro	Delma
Ibis	Hostal Junge	Fe y esperanza
Holiday in	Hostal concepción	O'higgins
Sonesta	Alicante	Parque ecuador
Alborada	San Martin	Coló coló
Araucano		Ruca ray
Diego de Almagro		Residencial cruz
Don Ambrosio		

Elaboración Propia.

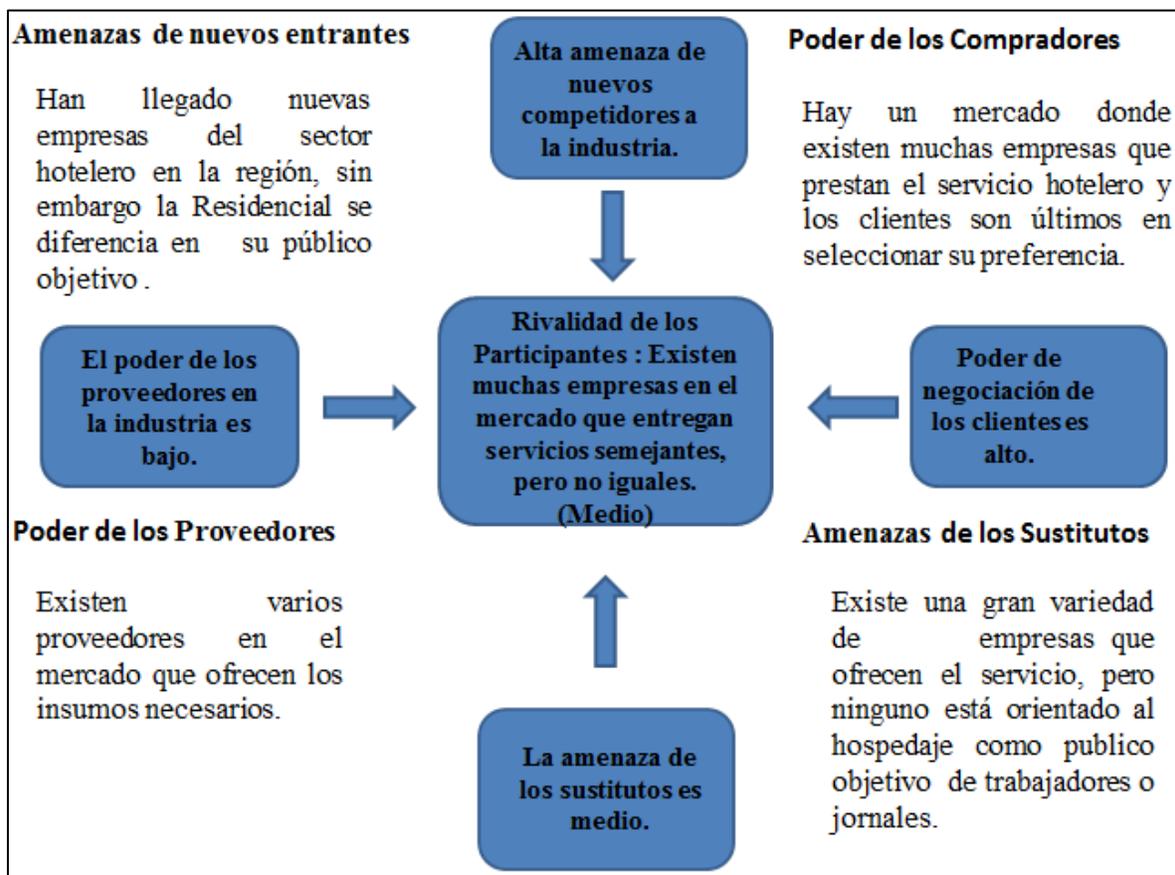
Son sustitutos porque ninguno está orientado específicamente al público objetivo de trabajadores de empresas.

3.4.5 Rivalidad entre los participantes.

En la rivalidad competitiva se muestra que existen muchas empresas en el mercado que entregan servicios semejantes pero no iguales al servicio de residencial ave fénix, es por ello que sus servicios están orientados a su público objetivo (Véase Anexo B tabla 17).

3.4.6 Resumen 5 fuerzas Porter

Esquema 2: 5 Fuerzas de Porter



Elaboración Propia

3.4.7 CONCLUSIÓN 5 FUERZAS

Quedando como oportunidades

- El bajo poder de los proveedores
- En los últimos años no han aparecido nuevos competidores que presten el mismo servicio a empresas.
- Escasa rivalidad directa entre los competidores
- Existencia de productos sustitutos a precios asequibles.

Quedando como amenazas

- Barreras de entradas escasas
- Ingreso de nuevos competidores sustitutos en los últimos años
- Tendencia del comprador hacia productos alternativos
- Alto requisito financiero para mantener una infraestructura y servicio adecuados.

3.5 CADENA DE VALOR APLICADA EN RESIDENCIAL AVE FÉNIX

La cadena de valor de la empresa es el conjunto de todas las actividades que ocurren desde que la persona busca el alojamiento, a la retirada de esta (check out) de la residencial.

3.5.1 Logística Interna:

En esta actividad la empresa es donde hace el proceso de ingreso de la o las personas que se van a hospedar. Este procedimiento lo realiza la persona que se encuentre en ese momento en la residencial, no existe alguien fijo.

3.5.2 Operaciones:

Residencial Ave Fénix ofrece a sus huéspedes servicio a las habitaciones de aseo o alimentación. Preparación en los servicios de Restorán y organización en eventos.

3.5.3 Logística Externa:

Se realiza el proceso de Check out, revisión de habitaciones cobros extras en caso de daños o destrozos. Esto lo realiza el trabajador que se encuentre en ese momento en la empresa, no existe alguien fijo.

3.5.4 Marketing y Ventas:

La empresa no cuenta con página web, sin embargo tiene afiches en algunos locales del centro de concepción, y letreros fuera de su residencial. La empresa ofrece promociones a empresas constantes que incluyen desayuno, almuerzos y once. Ofrece un sistema de reserva anticipada depositando el 30% a la cuenta de la empresa.

3.5.5 Servicios post venta:

La empresa no ofrece este servicio.

3.5.6 Infraestructura:

Don Tiler Dosque cuenta con dos infraestructuras, la principal en Avenida independencia con 280 m2 y segundo piso, siendo la que ofrece mayor cantidad de habitaciones, y la segunda en calle Lientur con 100 m2 con dos pisos.

Ubicación Avda. independencia:

Singles : 5

Dobles : 3

Compartidas de hasta 3 personas : 3

Compartidas de 4 personas : 4

Ubicación calle Lientur:

Singles : 3

Dobles : 2

Compartidas de 3 : 4

3.5.7 Administración de RRHH:

La empresa no cuenta con un departamento de RRHH.

3.5.8 Desarrollo Tecnológico:

La empresa solo cuenta con sistema computacional, debido al tema de reservas y comunicación a través de correo electrónico con algún futuro huésped.

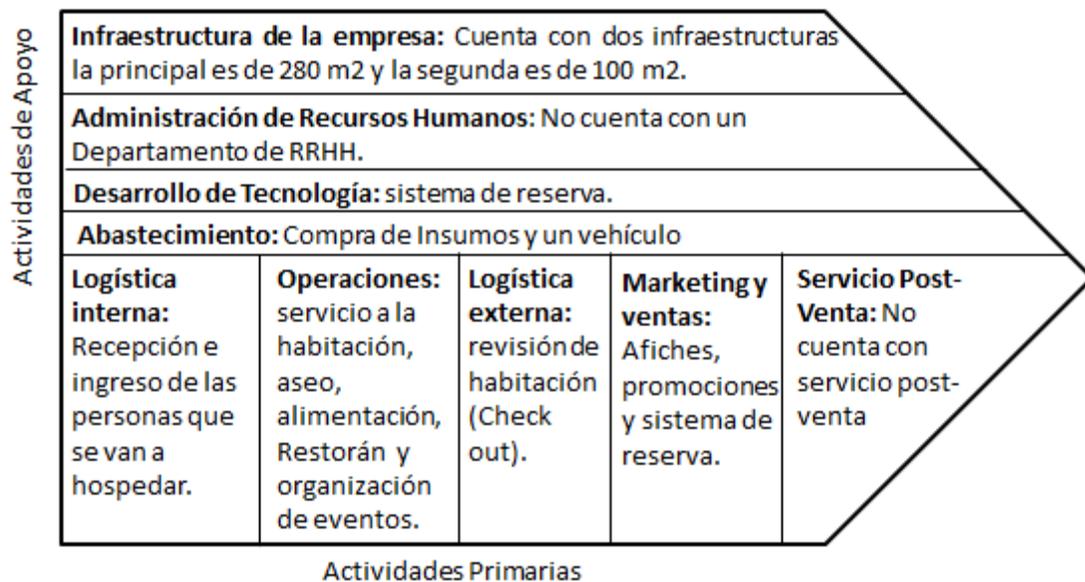
3.5.9 Abastecimiento:

La empresa tiene vehículos para la distribución de mercadería e insumos a cada una de sus residenciales.

3.5.10 Conclusión Cadena de Valor

Es importante destacar que el proceso de la empresa es funcional, a pesar de que todos los trabajadores compartan las mismas tareas, sin embargo, eso conlleva a un desorden de tipo organizacional y posible debilidad en la definición de tareas y cargos en la empresa.

Esquema 3 Cadena de Valor



Elaboración Propia

3.6 Análisis FODA.

Se realiza un análisis FODA para determinar la situación actual de la organización permitiendo obtener un diagnóstico preciso que ayudará a tomar decisiones acordes con los objetivos formulados. Este análisis fue obtenido en base a resultado de matriz 5 Fuerzas de Porter, cadena de valor y entrevistas con Don Tiler Dosque,

Tabla 5 Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Trayectoria en el mercado</p> <p>Posee sucursal y casa matriz.</p> <p>Posee gran número de habitaciones en cada una de sus sucursales.</p> <p>Posee variedad de servicios orientados al huésped.</p> <p>Posee sistema de reserva anticipado.</p>	<p>Carece de Cartera de clientes consolidada.</p> <p>Carece de una misión y visión corporativa.</p> <p>La organización no cuenta con una indumentaria diferenciadora.</p> <p>Carece de herramientas publicitarias</p> <p>No cuenta con servicios de post venta.</p> <p>Déficit en la inspección de la calidad de servicio que la empresa entrega.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Nuevos proyectos inmobiliarios en la región del Biobío</p> <p>La gran cantidad de personas que viajan a la ciudad.</p> <p>Locomoción a la puerta.</p> <p>Ubicación centralizada en la ciudad de Concepción.</p> <p>En los últimos años no han aparecido nuevos competidores que presten el mismo servicio a empresas.</p> <p>Existencia de proveedores a precios asequibles.</p>	<p>Alta Competencia de precios entre otros hoteles y residenciales de la comuna de Concepción por el Ingreso de nuevos competidores sustitutos en los últimos años por tener Barreras de entradas escasas.</p> <p>Tendencia del comprador hacia servicios alternativos</p> <p>Alto costo de operación financiero para mantener una infraestructura y servicio adecuados.</p>

Elaboración Propia.

3.7 Análisis del Problema de la empresa

Actualmente la empresa se encuentra en el mercado de hospedaje a trabajadores desde hace más de una década, sin embargo aún no es reconocida en la localidad por su trabajo. La empresa carece de misión, visión y valores corporativos, es decir la empresa no cuenta con instrumentos diferenciadores lo que significa que su identidad corporativa no está definida. Al mismo tiempo, la empresa no cuenta con un servicio de post venta, tienen un déficit en el control de calidad y excelencia que otorgan a sus clientes.

Residencial Ave Fénix, carece de una planificación estratégica en sus ámbitos Identidad corporativa y área de calidad, la empresa pasa desapercibida ante sus clientes o usuarios. Muchas veces una empresa sin identidad, expresa una imagen errónea con falta de seriedad y de compromiso.

Para que la empresa sea reconocida por el servicio de hospedaje de trabajadores empresariales, esta debe tener clara su identidad corporativa y tener un servicio de calidad idóneo, ya que, son estas las que permiten que el cliente se forme una imagen adecuada y los prefieran por su calidad de servicio que ellos dicen tener en su misión corporativa.

CAPÍTULO 4

4 DEFINICIÓN ESTRATÉGICA RESIDENCIAL AVE FÉNIX

4.1 INVESTIGACIÓN PRELIMINAR PARA DEFINIR LA MISIÓN Y VISIÓN DE RESIDENCIAL AVE FÉNIX

Para la definición de la misión y visión de la empresa, se realizó una encuesta en las dependencias de esta, con el fin de generar una adecuada descripción de cada una de ellas. Para tener una descripción idónea es necesario siempre tener presente lo que la empresa es y lo que quieren lograr, es por ello la necesidad de que los mismos integrantes de la residencial participen en esta acción.

Objetivo operacional: Desarrollar y aplicar una encuesta con el fin de reconocer los puntos acordes para el desarrollo de la misión y visión corporativa de Residencial Ave Fénix, en un plazo de 2 semanas.

Fechas cronológicas:

Tabla 6 Fechas Cronológicas

Confeción de la encuesta	20 de junio de 2016
Aplicación encuesta	24 de junio de 2016
Análisis de resultados	27 de junio de 2016

Elaboración propia.

Descripción:

Para definir la Misión y Visión de la Residencial Ave Fénix se desarrolló una investigación Primaria un análisis interno, externo y una encuesta aplicada directamente al personal de la empresa (10 trabajadores), donde se analizaron ideas que fueran acordes a las metas de la organización.

La encuesta se aplicó en las dos dependencias de la Residencial.

1ra Ubicación: Residencial Ave Fénix, Avenida independencia n°2502 concepción.

Fecha: viernes 24 de junio 2016

Duración: 15 minutos.

Participantes: 6 personas.

2da ubicación: Residencial Ave fénix sucursal Lientur N° 698, concepción.

Fecha viernes 24 de junio 2016

Duración: 15 minutos.

Participantes: 4 personas.

4.1.1 MODELO ENCUESTA

ENCUESTA PARA DEFINIR MISIÓN Y VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Instrucciones: Encierre en un círculo la alternativa que lo represente.

1. Residencial ave fénix es una empresa familiar que se dedica al rubro hotelero específicamente a...:

- a. Personas particulares
- b. Personas que necesiten este servicio por causa de empleo
- c. Ambas

2. Los servicios que entrega la empresa y que generan un ingreso extra son :

- a. Servicio de restorán
- b. Servicio de bar
- c. Ambas
- d. Ninguna

3. ¿La empresa cuenta con una cantidad de habitaciones suficiente para hospedar la demanda?

- a. Muy De acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni en acuerdo, Ni en desacuerdo
- d. Desacuerdo
- e. Muy desacuerdo

4. ¿El personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus actividades?

- a. Muy De acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni en acuerdo, Ni en desacuerdo
- d. Desacuerdo
- e. Muy desacuerdo

5. ¿Cómo ve usted a la organización en 5 años?

- a. Con una nueva sucursal en la misma región
- b. Igual como esta en estos momentos
- c. Con sucursales fuera de la región
- d. Ninguna de las anteriores

6. ¿Qué harán en el futuro?

- a. Atender solo a trabajadores de las empresas que requieran el servicio
- b. Atender a particulares que requieran el servicio
- c. Ambas
- d. Ninguna de las anteriores

7. ¿Quieren ser reconocidos como una de las mejores residenciales dedicada a hospedar al personal enviado por las distintas empresas que requieren este tipo de servicio?

- a. Muy De acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni en acuerdo, Ni en desacuerdo
- d. Desacuerdo
- e. Muy desacuerdo

GRACIAS POR SU COOPERACIÓN

4.1.2 ANALISIS DE RESULTADO DE LA ENCUESTA

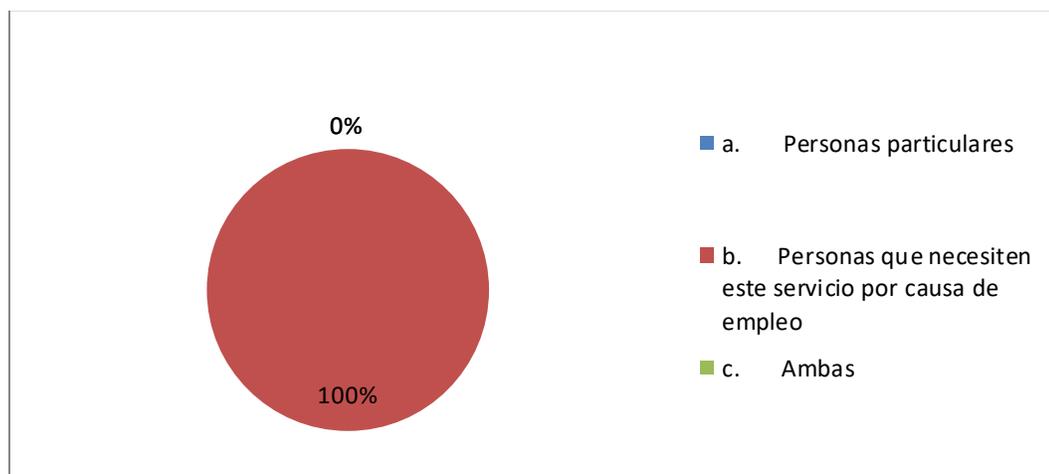
1. Residencial ave fénix es una empresa familiar que se dedica al rubro hotelero específicamente a...:

Tabla 7: Análisis de resultado

a. Personas particulares	0
b. Personas que necesiten este servicio por causa de empleo	10
c. Ambas	0

Elaboración Propia.

Gráfico 1: Residencial ave fénix es una empresa familiar que se dedica al rubro hotelero específicamente a:



Resultado: El 100% de los encuestados indica que la Residencial ave fénix es una empresa familiar que se dedica al rubro hotelero específicamente a personas que necesiten este servicio por causa de empleo.

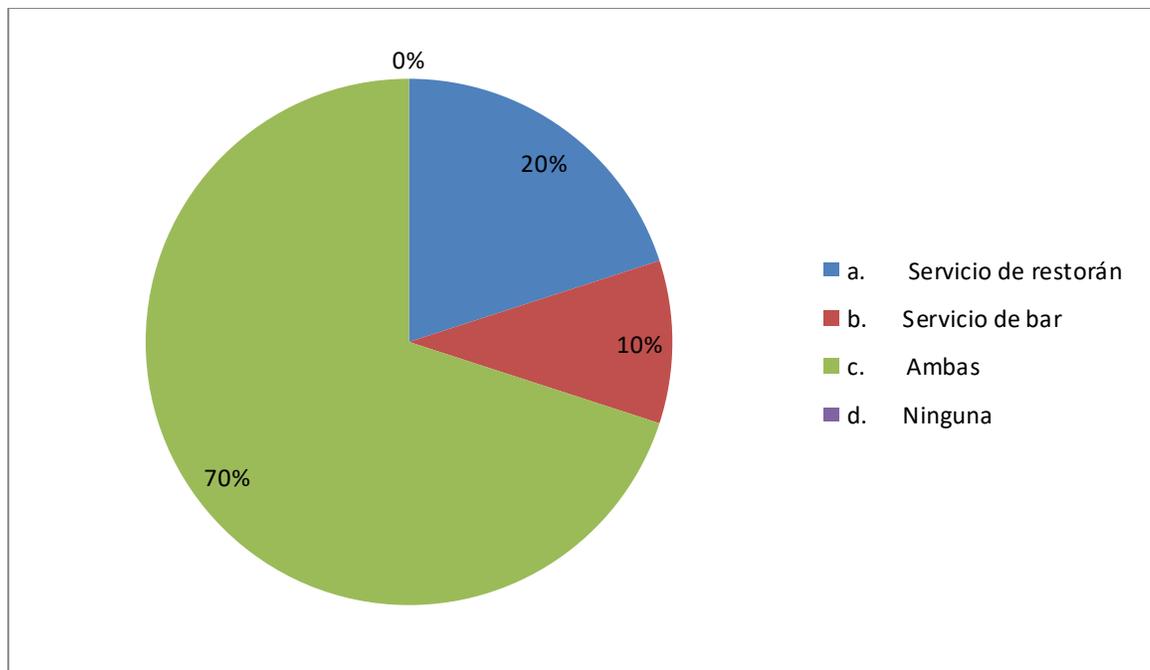
2. Los servicios que entrega la empresa y que generan un ingreso extra son :

Tabla 8 Análisis de resultado

a. Servicio de restorán	2
b. Servicio de bar	1
c. Ambas	7
d. Ninguna	0

Elaboración Propia.

Gráfico 2: Los servicios que entrega la empresa y que generan un ingreso extra son:



Elaboración Propia.

Resultado: El 70% de las personas encuestadas indica que los servicios que entrega la empresa y que generan un ingreso extra, son servicio de restorán y servicio de bar. En relación un 20% indica que es solo servicio de restorán y un 10 % servicio de bar.

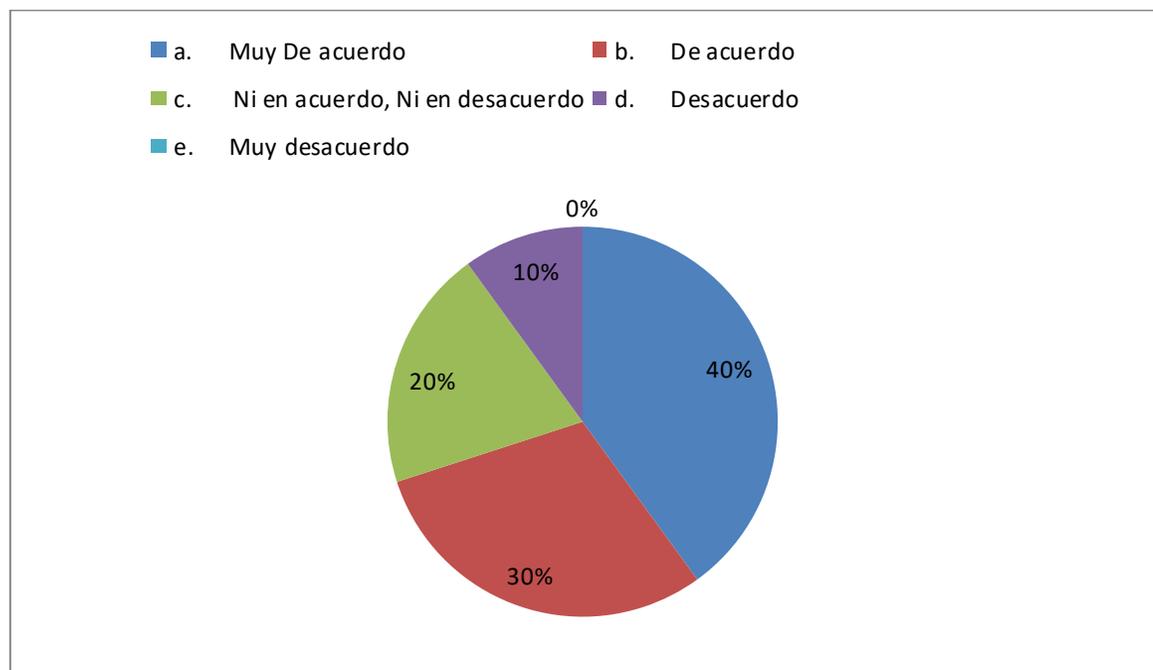
3. ¿La empresa cuenta con una cantidad de habitaciones suficiente para hospedar la demanda?

Tabla 9 Análisis de resultado

a. Muy De acuerdo	4
b. De acuerdo	3
c. Ni en acuerdo, Ni en desacuerdo	2
d. Desacuerdo	1
e. Muy desacuerdo	0

Elaboración Propia.

Gráfico 3 ¿La empresa cuenta con una cantidad de habitaciones suficiente para hospedar la demanda?



Elaboración Propia.

Resultado: El 40% de las personas encuestadas están muy de acuerdo con que la empresa cuenta con una cantidad de habitaciones suficiente para hospedar la demanda, en relación un 30% de acuerdo, 20% ni acuerdo ni desacuerdo y un 10% de desacuerdo.

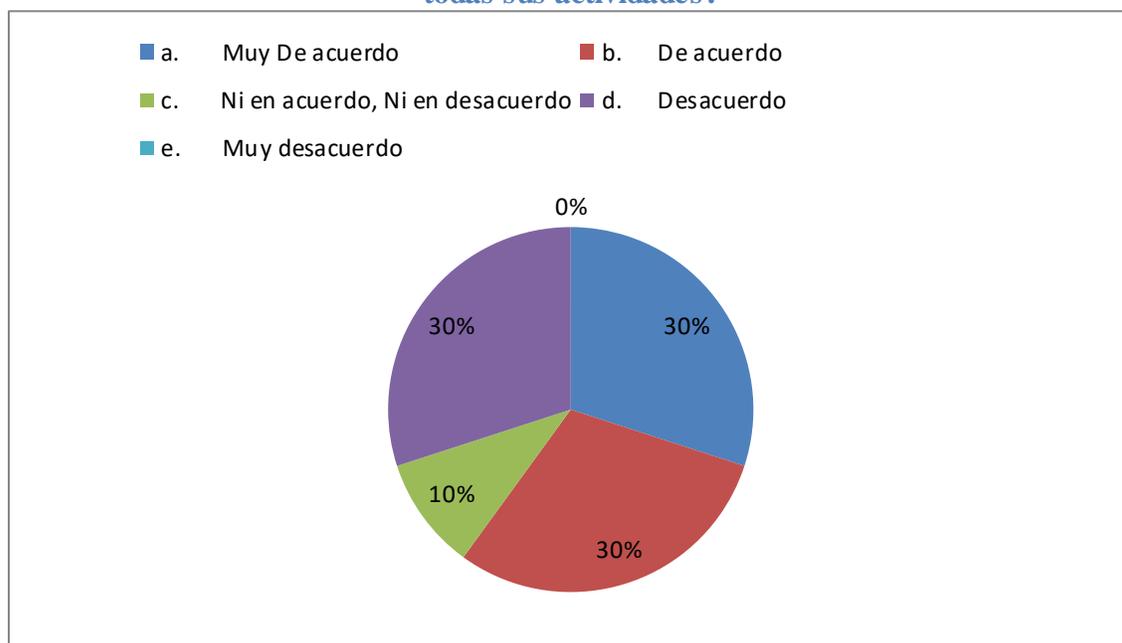
4. ¿El personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus actividades?

Tabla 10 : Análisis de resultado

a. Muy De acuerdo	3
b. De acuerdo	3
c. Ni en acuerdo, Ni en desacuerdo	1
d. Desacuerdo	3
e. Muy desacuerdo	0

Elaboración Propia.

Gráfico 4 ¿El personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus actividades?



Elaboración Propia.

Resultado: El 30% de las personas encuestada está muy de acuerdo que el personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus actividades, en cambio un 30% de las personas está en de acuerdo, 30% está en desacuerdo y 10% está ni en acuerdo ni en desacuerdo.

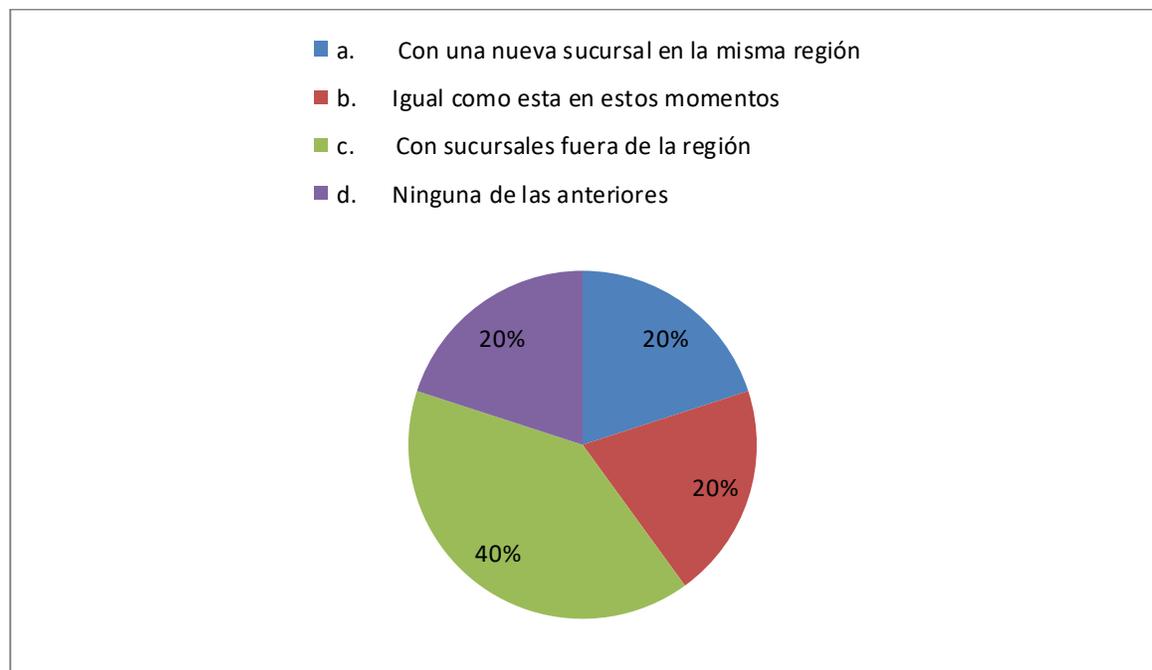
5. ¿Cómo ve usted a la organización en 5 años?

Tabla 11 Análisis de resultado

a. Con una nueva sucursal en la misma región	2
b. Igual como esta en estos momentos	2
c. Con sucursales fuera de la región	4
d. Ninguna de las anteriores	2

Elaboración Propia.

Gráfico 5 ¿Cómo ve usted a la organización en 5 años?



Elaboración Propia.

Resultado: El 20% de las personas indican que ven a la organización en 5 años con una nueva sucursal en la misma región, en cambio un 20% dice que la ve igual como esta en estos momentos, 40% con sucursales fuera de la región y un 20% ninguna de las anteriores.

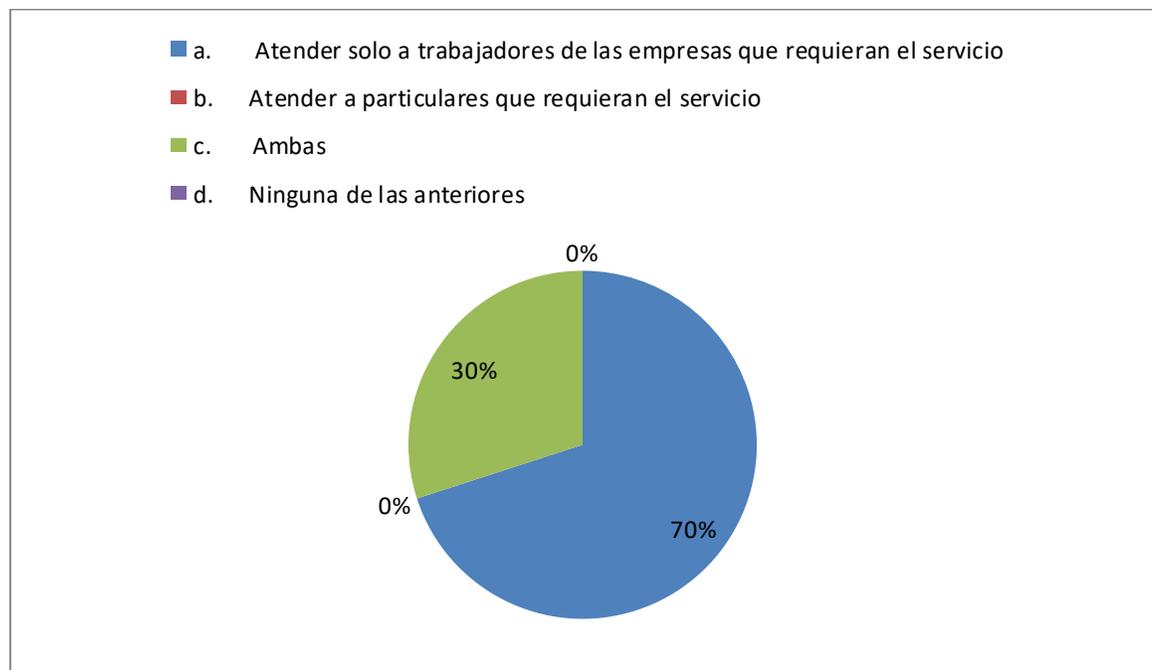
6. ¿Qué harán en el futuro?

Tabla 12 Análisis de resultado

a. Atender solo a trabajadores de las empresas que requieran el servicio	7
b. Atender a particulares que requieran el servicio	0
c. Ambas	3
d. Ninguna de las anteriores	0

Elaboración Propia.

Gráfico 6: ¿Qué harán en el futuro?



Elaboración Propia.

Resultado: En su mayoría el 70% de las personas encuestas respondieron que en el futuro la organización hará Atender solo a trabajadores de las empresas que requieran el servicio, en cambio un 30% atender a trabajadores de las empresas que requieran el servicio y atender a particulares que requieran el servicio.

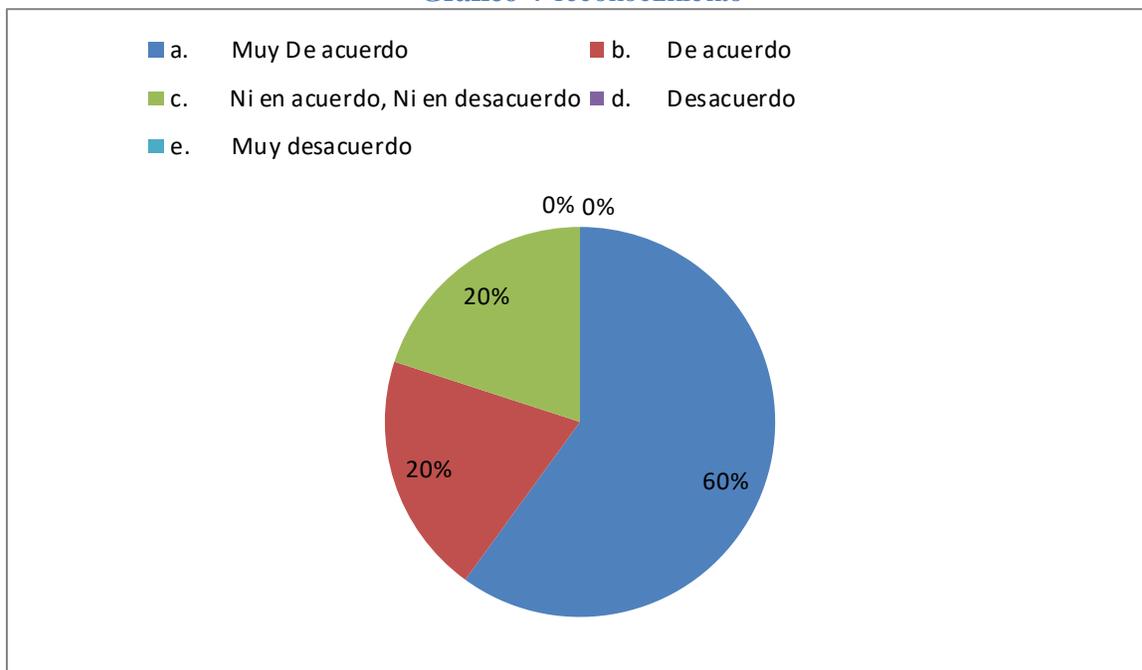
7. ¿Quieren ser reconocidos como una de las mejores residenciales dedicada a hospedar al personal enviado por las distintas empresas que requieren este tipo de servicio?

Tabla 13 Análisis de resultado

a. Muy De acuerdo	6
b. De acuerdo	2
c. Ni en acuerdo, Ni en desacuerdo	2
d. Desacuerdo	0
e. Muy desacuerdo	0

Elaboración Propia.

Gráfico 7 reconocimiento



Elaboración Propia.

Resultado: Un 60% de las personas encuestadas están muy de acuerdo que quieren ser reconocidos como una de las mejores residenciales dedicada a hospedar al personal enviado por las distintas empresas que requieren este tipo de servicio en cambio un 20% está de acuerdo y un 20% está ni en acuerdo ni en desacuerdo.

4.1.3 CONCLUSIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

La encuesta aplicada ayudo a dar a conocer los conceptos y expectativas que los mismos colaboradores piensan sobre el motivo, propósito o razón de ser de la existencia de su empresa (Misión). Además indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías y necesidades que tiene el huésped (Visión).

4.1.4 PROPUESTA DE MISIÓN Y VISIÓN

a) PROPUESTA DE MISIÓN

“Proveer alojamiento confortable y de calidad a nuestros huéspedes del área empresarial, otorgándoles una agradable atención de nuestros colaboradores, desde el momento en que el cliente ingresa a la residencial, proporcionando un servicio de restorán con platos caseros del gusto del consumidor, conexión a internet en sus propias habitaciones y dándoles un ambiente familiar para obtener su satisfacción y su confianza”

b) PROPUESTA DE VISIÓN

“Alcanzar el liderazgo regional como empresa dedicada al rubro del hospedaje de personas del área empresarial, ser preferidos y reconocidos por la calidad de servicio por la confianza, respeto y responsabilidad que otorga cada uno de nuestros colaboradores.

4.2 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Se le denomina objetivos estratégicos a las metas y estrategias a largo plazo planteadas por la empresa, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo superior de un año, definiendo objetivos y acciones en la perspectivas financieras, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos interno y perspectivas de desarrollo y aprendizaje, estas permitirán cumplir con la misión inspirándose en la visión organizacional corporativa.

4.2.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Aumentar la utilidad a la Residencial Ave Fénix.

Maximizar el área financiera de la Residencial Ave Fénix, midiendo la creación de valor en la empresa, incorporando la visión del dueño de residencial. Se trata de un valor o precio de conjunto, de la empresa como organización que incluye no solo el valor en el presente de los diferentes bienes, sino también de las expectativas acerca de los beneficios que se espera que la empresa genere en un futuro.

4.2.2 PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES

Implementar servicio de postventa

Consiste en todos aquellos esfuerzos después de la venta para satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra regular o repetida. Una venta no concluye nunca porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho.

Construir Cartera de clientes

Es el conjunto de clientes registrados en el área de ventas de la empresa con el fin de interactuar con ellos y con aquellos con los que le interesa mantener un contacto.

4.2.3 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Modificar servicios de calidad (control de calidad y excelencia)

Proporcionar al personal de la empresa, las estrategias necesarias para desarrollar un nuevo enfoque de calidad y de servicio, a fin de actuar exitosamente en el proceso de interacción con los usuarios, que le permitirá construirles una imagen adecuada.

4.2.4 PERSPECTIVA DE DESARROLLO Y APRENDISAJE

Generar sentido de pertenencia en los trabajadores

El personal debe reflejar la identidad de la empresa, es decir, el trabajador es la imagen visible de la organización, el cual debe actuar como parte de ella, reflejando sus valores y conductas.

Capacitar al personal

Permite mejorar los conocimientos, en el área hotelero y gastronómico de cada funcionario.

4.3 ESTRATEGIA PARA RESIDENCIAL AVE FENIX

De acuerdo al análisis realizado en la sección, las estrategias para la empresa serán dos: Estrategia 1: “Estrategia de identidad corporativa” Estrategia 2 “Estrategia funcional de calidad en la empresa”

4.3.1 Estrategia 1: “Estrategia de identidad corporativa”

En la siguiente estrategia se ejecutará lo siguiente:

Generar sentido de pertenencia en los trabajadores, este estará netamente comprometido en el centro de responsabilidad departamento de Recursos Humanos, ya que, debe adquirir los conocimientos de la identidad de la empresa para poder representarla como tal.

Implementar indumentaria diferenciadora, está comprometida en el centro de responsabilidad de departamento de calidad, su función es que los trabajadores utilicen vestuario adecuado con el logotipo de la empresa, además deberán incluir en sus procesos relacionados con los clientes los accesorios con el logotipo loza, vasos, etc.

4.3.2 Estrategia 2 “Estrategia funcional de calidad en la empresa”

Capacitar al personal: centro de responsabilidad departamento de recursos humanos, se fomentará a los trabajadores participar de las capacitaciones otorgadas por el cense en cursos que tengan que ver con el de servicio de hotelería y gastronomía.

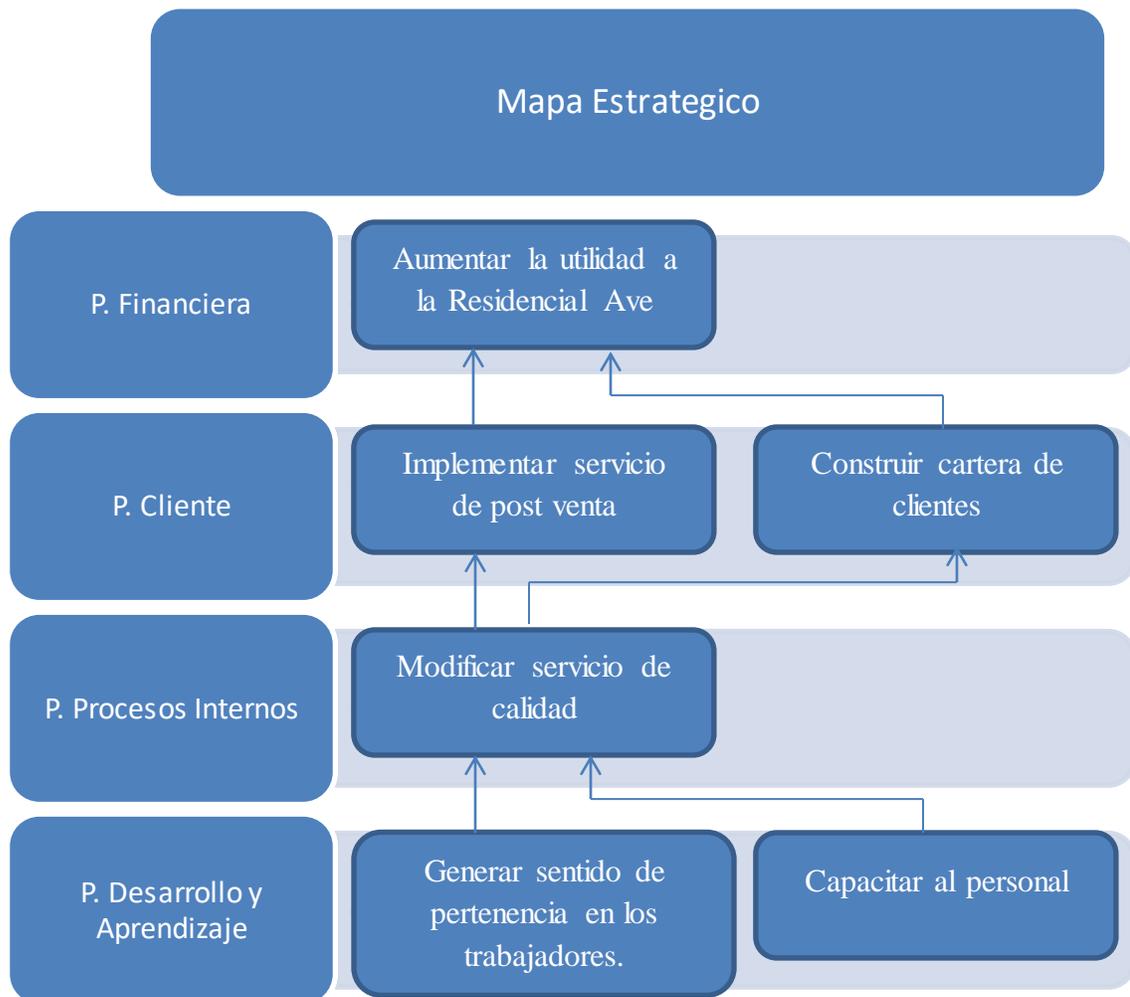
Integrar servicio de calidad: centro de responsabilidad departamento de calidad Proporcionar al personal de la empresa, herramientas de que ayuden al control de cada proceso de la empresa

Construir cartera de clientes: centro de responsabilidad departamento de post venta, al implementar la cartera de clientes la empresa ingresará los datos de cada usuario, con los datos y fechas importantes, que permitirán por ejemplo, enviar saludos de cumpleaños, enviar descuentos u ofertas, invitaciones, etc.

Implementar servicio de post venta: centro de responsabilidad departamento de post venta: satisfacer al cliente luego del servicio otorgado. Llamar al cliente luego de su estadía, para consultar si hubo problemas y que califique el servicio. Ofrecer al cliente ayuda ante cualquier caso fortuito ocurrido en su estadía, etc.

4.4 MAPA ESTRATEGICO

Esquema 4 Mapa estratégico



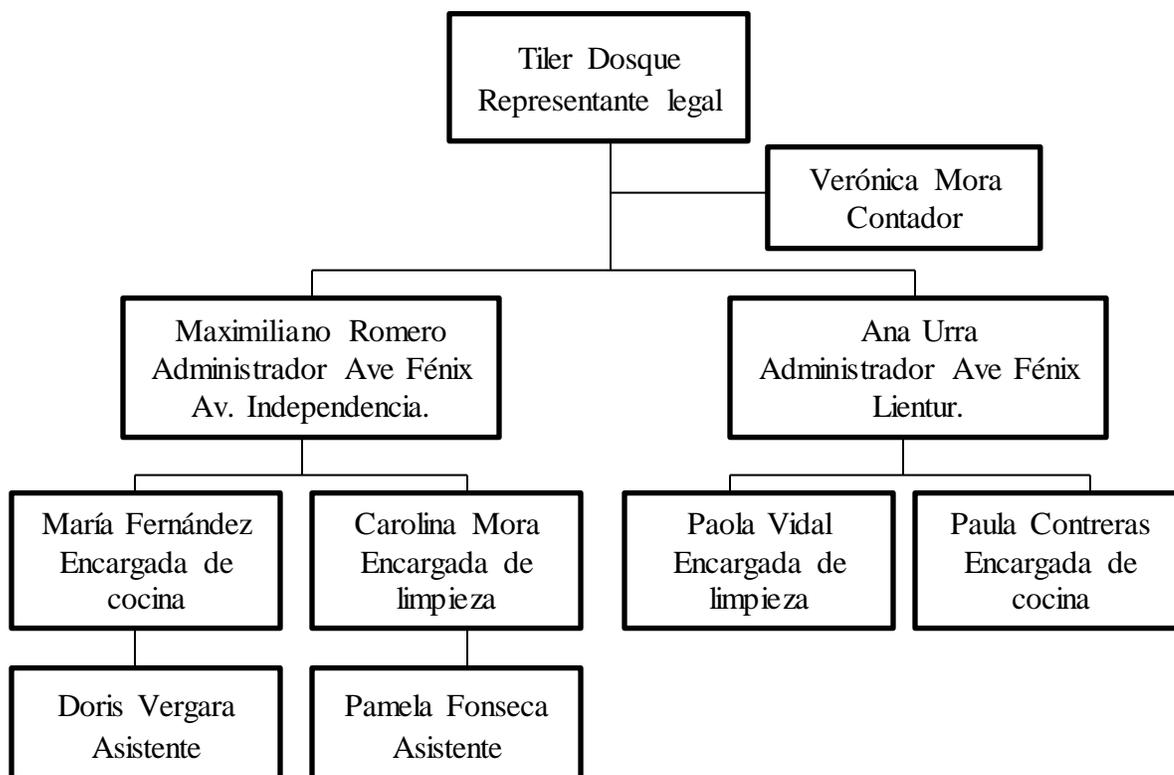
Elaboración Propia.

4.5 INDICADORES Y METAS

Una vez definidas la misión, visión y los objetivos estratégicos es hora de establecer los indicadores y las metas para cada objetivo mencionado en el capítulo 4.2, para ello se creó una propuesta de organigrama organizacional que mostrará quien estará a cargo de estos indicadores, esto permitirá medir el desempeño de cada uno con la meta que se pretende lograr.

4.5.1 Propuesta organigrama organizacional

Como la Empresa no cuenta con un organigrama organizacional es difícil establecer indicadores sin especificar quien estará a cargo de cada uno, a continuación se presenta la propuesta de organigrama organizacional.



4.5.2 Perspectiva Financiera

- **Aumentar utilidad de la residencial Ave Fénix**
- **Indicador:** $\frac{\text{Ingreso año actual} - \text{Ingreso año anterior}}{\text{Ingreso año anterior}} * 100$
- **Descripción:** Con este indicador se medirá cual es el aumento del ingreso de la empresa durante cada año.
- **Unidad:** %
- **Frecuencia:** Anual
- **Meta:** > 0
- **Responsable de Calcular:** Contadora
- **Responsable de Controlar:** Representante legal

4.5.3 Perspectiva de los Clientes

Implementar Servicio de Post Venta

- **Indicador:** $\frac{\text{Ventas realizadas}}{\text{ofertas ofrecidas}} * 100$
- **Descripción:** Con este indicador se medirá el número de ventas a través del servicio post venta, luego de haber cumplido su estadía en la residencial.
- **Unidad:** %
- **Frecuencia:** mensual
- **Meta:** >70% aceptación del cumplimiento de post venta.
- **Responsable de Calcular:** Contadora
- **Responsable de Controlar:** representante legal

Construir Cartera de Clientes

- **Indicador:** $\frac{\text{Clientes al final del periodo} - \text{clientes nuevos}}{\text{clientes al inicio del periodo}} * 100$
- **Descripción:** Con este indicador se medirá el porcentaje de clientes que seguirán confiando en el servicio.
- **Unidad:** %
- **Frecuencia:** Anual
- **Meta:** >30% de nuevos clientes en relación al año anterior
- **Responsable de Calcular:** Administrador Av. Independencia y Lientur
- **Responsable de Controlar:** Representante Legal

4.5.4 Perspectiva de procesos internos

Modificar Servicio de Calidad

- **Indicador:** $\frac{\text{Tiempo de uso}}{\text{Tiempo Establecido}} * 100$
- **Descripción:** Este indicador medirá los tiempos de respuesta de los procesos de lavandería, almuerzo y de recepción de cliente. Estableciendo un tiempo a cada proceso, medirá que se cumpla cada proceso en el tiempo establecido.
- **Unidad:** %
- **Frecuencia:** Día a día.
- **Meta:** Resultado valoración. >60% en cada una de las preguntas.
- **Responsable de Calcular:** Administrador Av. Independencia y Lientur
- **Responsable de Controlar:** Representante Legal

4.5.5 Perspectiva de desarrollo y aprendizaje

Generar Sentido de Pertenencia en los Trabajadores

- **Indicador:** $\frac{N^{\circ} \text{ de bajas}}{N^{\circ} \text{ total de empleados}} * 100$
- **Descripción:** Este indicador expresa la motivación, el sentido de pertenencia y el compromiso que se está fomentando en la empresa hacia los colaboradores.
- **Unidad:** %
- **Frecuencia:** Anual
- **Meta:** < 15%
- **Responsable de Calcular:** Administrador Av. Independencia y Lientur
- **Responsable de Controlar:** Representante Legal

Capacitar al Personal

- **Indicador:** $Personal \text{ calificado} = \frac{Aprobados}{Cantidad \text{ de trabajadores en la capacitacion}} * 100$
- **Descripción:** Evaluar al personal de acuerdo a los conocimientos obtenidos de la capacitación lo que permitirá que estén acorde a los nuevos estándares que el mercado necesita.
- **Unidad:** %
- **Frecuencia:** anual
- **Meta:** 100%
- **Responsable de Calcular:** Administrador Av. Independencia y Lientur
- **Responsable de Controlar:** Representante Legal

CAPITULO 5

5 PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA RESIDENCIAL AVE FENIX

Después de haber hecho todo un análisis, ahora se desarrollara el cuadro de mando integral para la Residencial, con los objetivos estratégicos y con sus respectivos indicadores para cada una de las perspectivas.

Como se ha mencionado anteriormente, la empresa hasta el día de hoy no ha tenido una estrategia, si no que por el contrario, ésta solo ha estado en la cabeza de la gerencia de la Residencial, es así como solo se utilizan los indicadores tradicionales para controlar la gestión de esta.

5.1 Perspectiva financiera

En esta perspectiva es en donde la empresa no ha realizado mediciones, por lo que no podemos hablar de una situación actual. Se define un objetivo estratégico como:

- Aumentar la utilidad para la empresa.

Los indicadores financieros, son valiosos para resumir las consecuencias económicas de la estrategia implementada. Son fáciles de medir. Nos van a ayudan a comprobar si la puesta en marcha de la estrategia está contribuyendo a la consecución de la rentabilidad.

En la situación actual, solo se han utilizado un indicador de crecimiento en las ventas y utilidades.

5.2 Perspectiva del cliente

En esta perspectiva la empresa ha estado haciendo cosas muy primarias, como el hecho de tener muy claro que los clientes son la razón de ser y que son capaces de destruir una organización con el solo hecho de cambiar sus hábitos de compra a otra Organización.

La propuesta de objetivo estratégico es:

- Implementar servicio de Post Venta.
- Construir una Cartera de Clientes

Objetivos estratégicos

- % de ventas del servicio Post Venta.
- % de clientes nuevos

5.3 Perspectiva de los procesos internos

Actualmente la empresa solo se ha preocupado de hacer la cosas lo más eficiente posible. Pero ahora que hemos definido una propuesta de valor clara hacia los clientes, es que definimos los procesos internos críticos que la sustentarán.

Objetivos Estratégicos

- Modificar servicio de calidad

Indicadores

- Medir los tiempos de respuesta de los servicios.

5.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

En la actualidad la empresa declara que un activo muy valioso para su funcionamiento es el recurso humano, pero hoy no ha implementado ninguna política que genere condiciones para el desarrollo de las personas y mejoramiento de las competencias de estas. Dado lo anterior es que se han propuesto algunos objetivos estratégicos que nos permitan lograr el éxito de la implementación de la estrategia.

Objetivos estratégicos

- Generar sentido de pertenencia
- Capacitar al personal

Indicadores:

- Rotación de empleados.
- Meta para personal calificado.

Todo lo que se está proponiendo es totalmente nuevo para la Residencial, pero con esto se pretende que el personal desarrolle sus competencias y se logre un compromiso y significado de pertenencia por parte de los colaboradores hacia la empresa. Además de tener un personal preparado para enfrentar los desafíos en el mercado.

5.5 TABLA DE PERSPECTIVAS VS OBJETIVOS E INDICADORES

Tabla 14 Cuadro de mando integral.

PERSPECTIVA	TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS INDICADOR	INDICADOR
Financiera	- Aumentar las Utilidades.	- Aumentar Utilidad de la Residencial.	- se medirá cual es el aumento del ingreso de la empresa durante cada año.
De los clientes	- Implementar Servicio de Post Venta. - Construir Cartera de Clientes	- Mejorar servicio Postventa. - Gestión de clientes	- % de ventas del servicio Post Venta. - % de clientes nuevos
De los procesos internos	- Modificar Servicio de Calidad	- Medir tiempos de respuesta de servicios	- % tiempos de aprobación.
De aprendizaje y crecimiento	- Generar Sentido de Pertenencia en los Trabajadores. - Capacitar al Personal	- Sentido de pertenencia - Evaluar conocimientos obtenidos	- Rotación de empleados. - Meta para personal calificado.

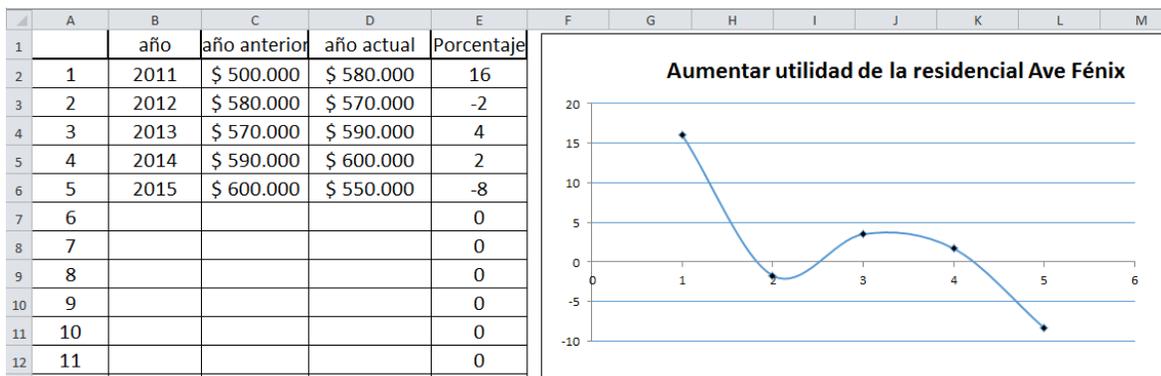
Elaboración Propia

5.5.1 VISTA Y ESQUEMA DE LA PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

a. Grafico KPI de Perspectiva Financiera.

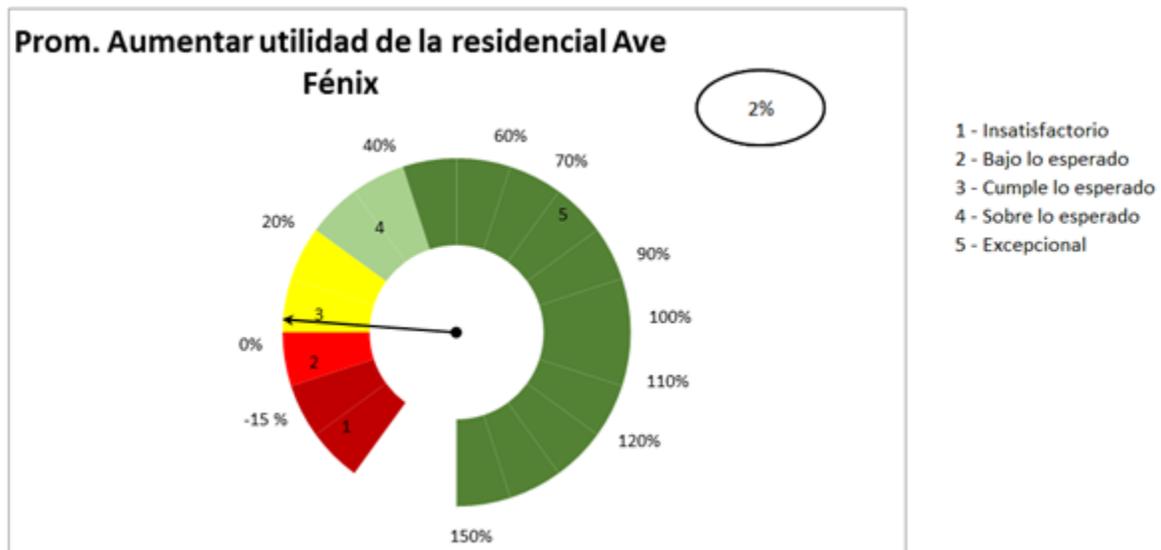
- Aumentar utilidad de la residencial ave fénix.

Ilustración 8 Aumentar utilidad de la residencial ave fénix.



Elaboración Propia.

Ilustración 9 Prom. Aumentar utilidad de la residencial ave fénix.

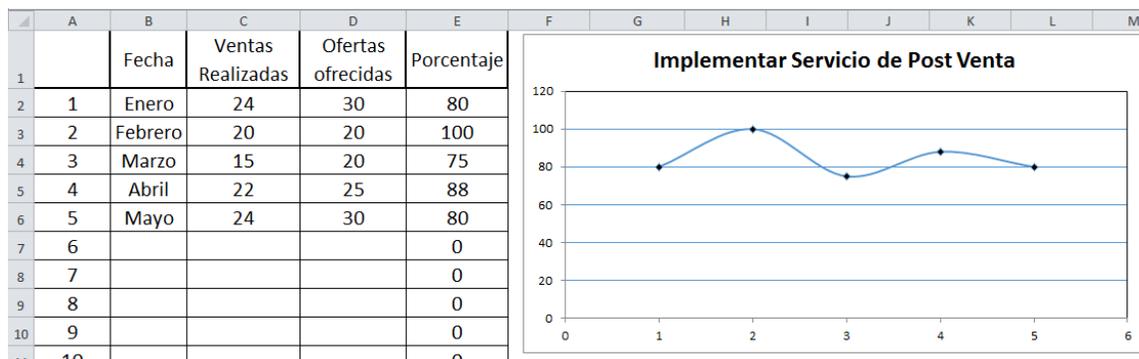


Elaboración Propia.

b. Grafico KPI de Perspectiva de los clientes.

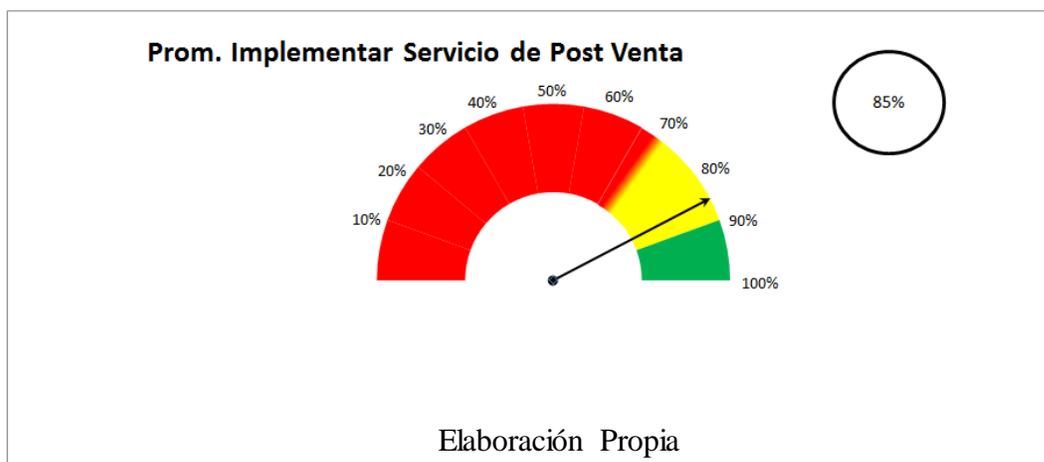
- **Implementar servicio de Post Venta.**

Ilustración 10 Implementar servicio de Post Venta.



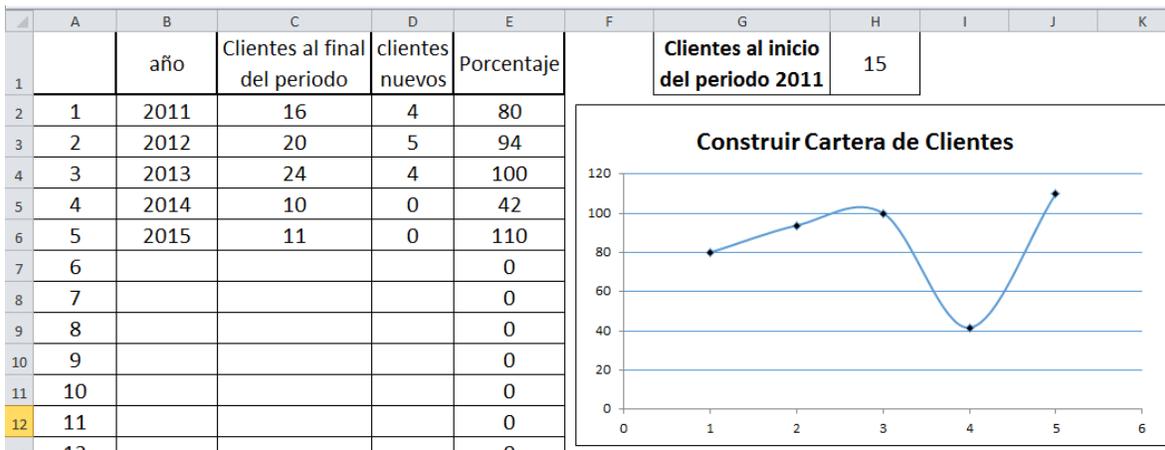
Elaboración Propia.

Ilustración 11: Prom. Implementar servicio de Post Venta.



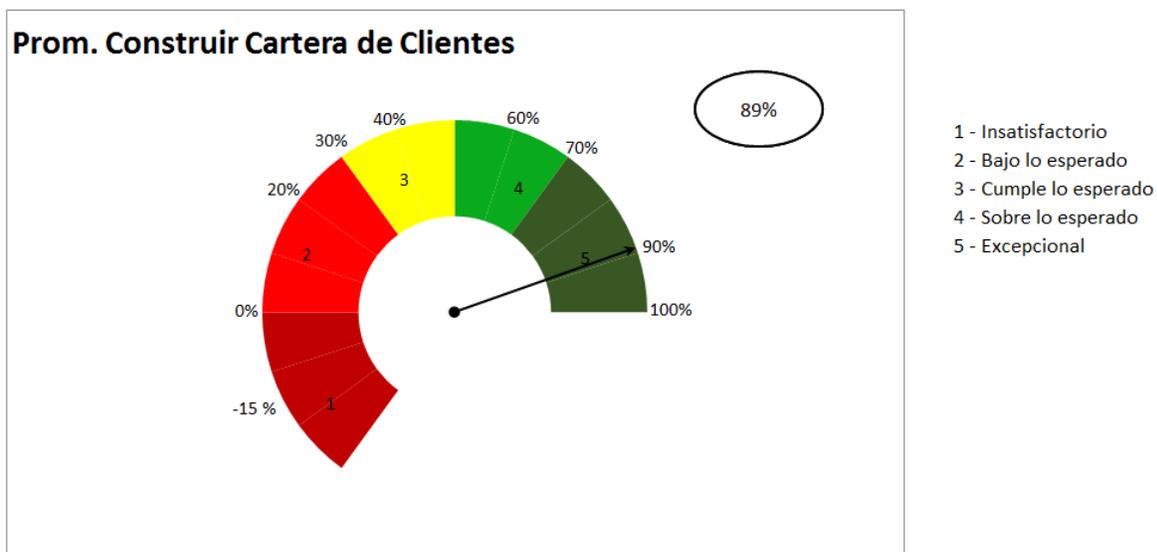
- Construir cartera de clientes

Ilustración 12 Construir cartera de clientes.



Elaboración Propia

Ilustración 13: Prom. Construir cartera de clientes.

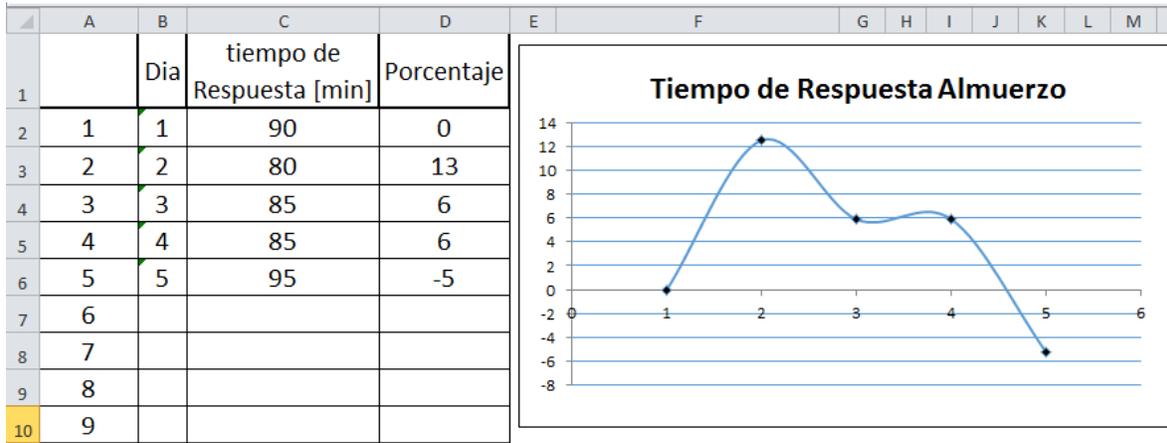


Elaboración Propia

c. Grafico KPI de Perspectiva de procesos Internos

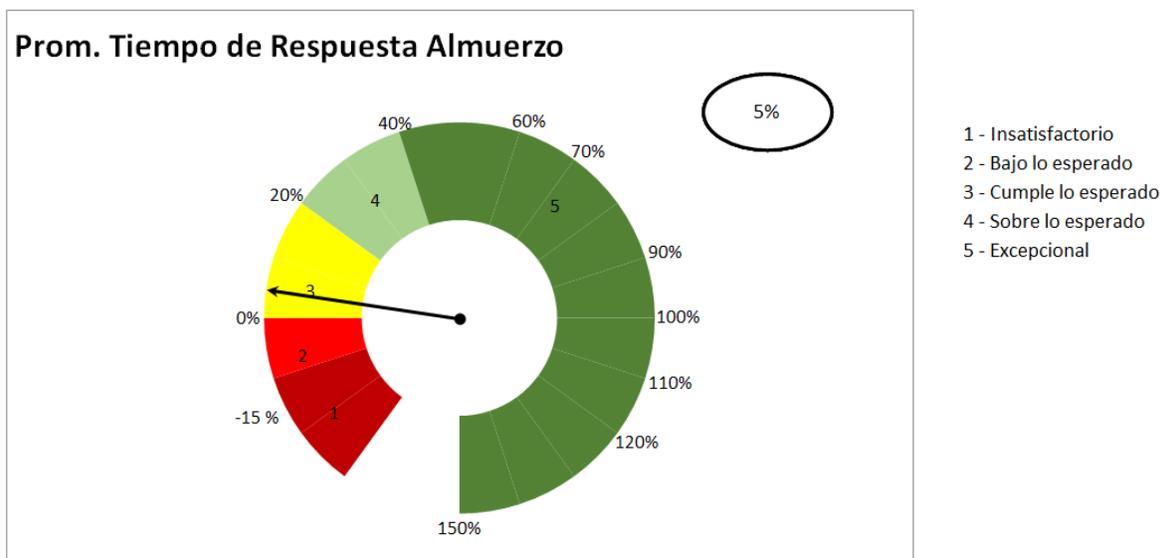
- Tiempo de respuesta de almuerzo

Ilustración 14 Tiempo de respuesta de almuerzo



Elaboración Propia

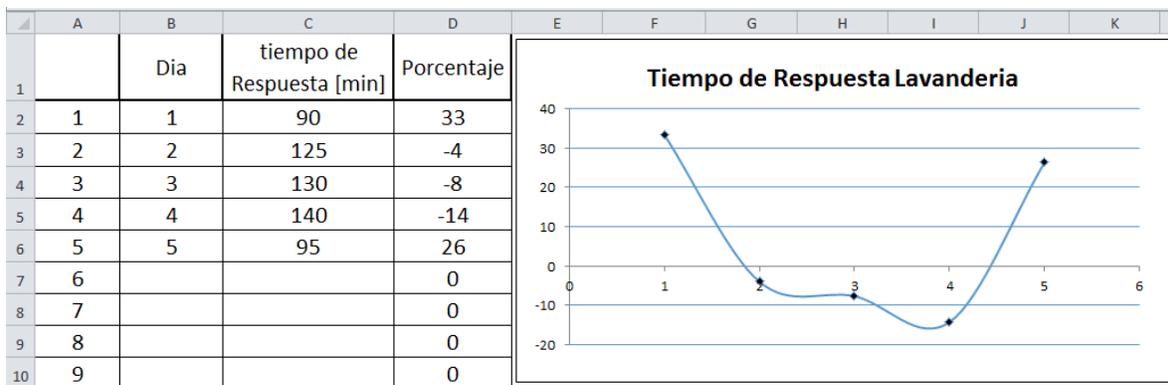
Ilustración 15 Prom. Tiempo de respuesta de almuerzo



Elaboración Propia

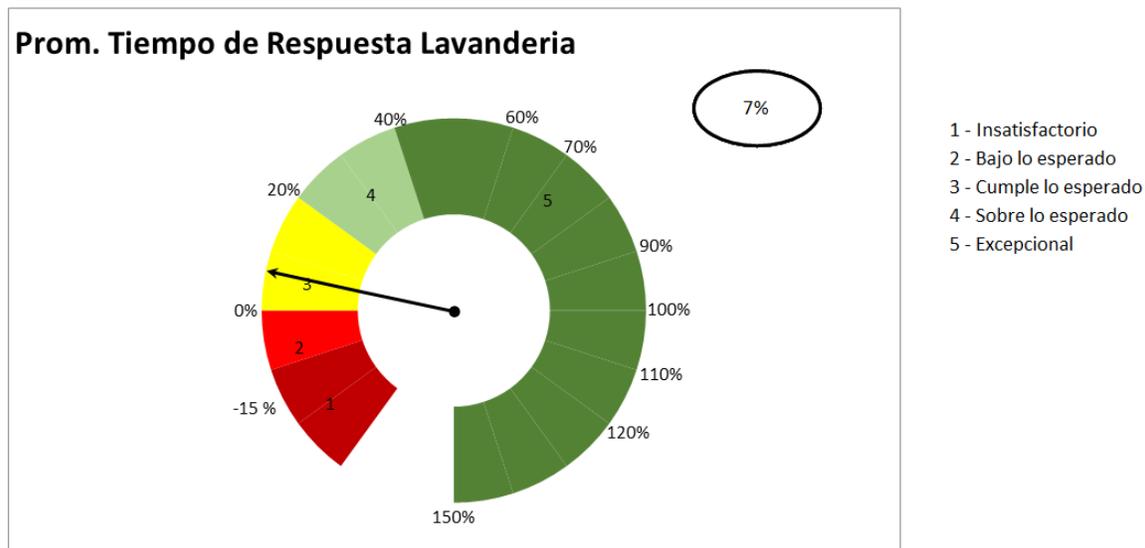
- **Tiempo de respuesta de Lavandería.**

Ilustración 16: Tiempo de respuesta de Lavandería.



Elaboración Propia

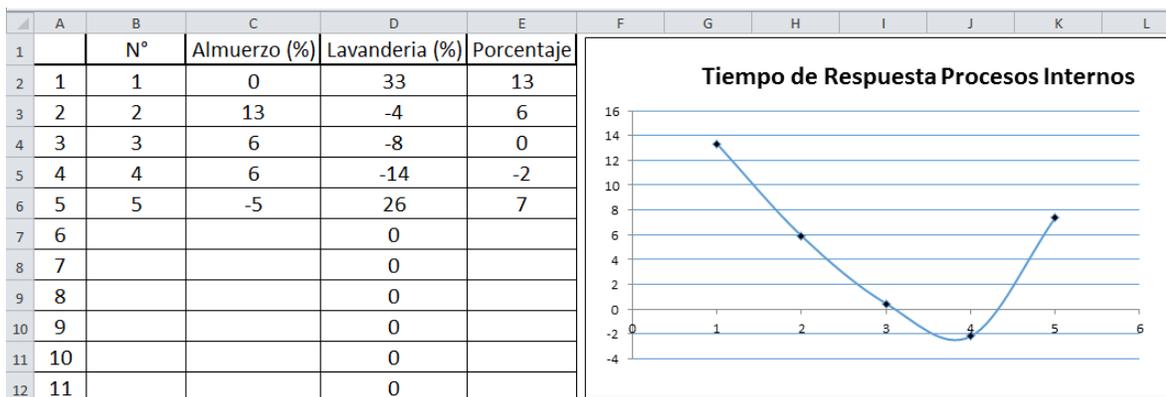
Ilustración 17 Prom. Tiempo de respuesta de Lavandería.



Elaboración Propia

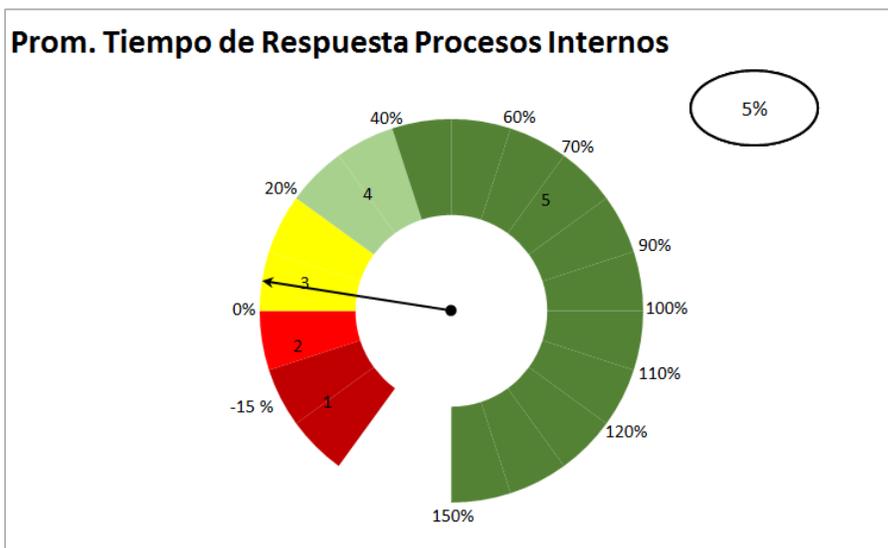
- **Tiempo de respuesta almuerzo-lavandería.**

Ilustración 18: Tiempo de respuesta almuerzo-lavandería.



Elaboración Propia

Ilustración 19 Prom. Tiempo de respuesta almuerzo-lavandería.

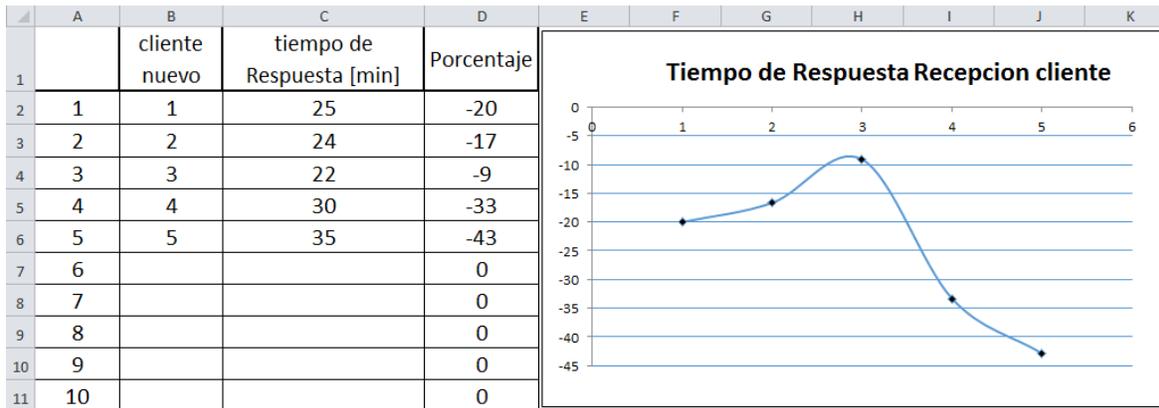


- 1 - Insatisfactorio
- 2 - Bajo lo esperado
- 3 - Cumple lo esperado
- 4 - Sobre lo esperado
- 5 - Excepcional

Elaboración Propia

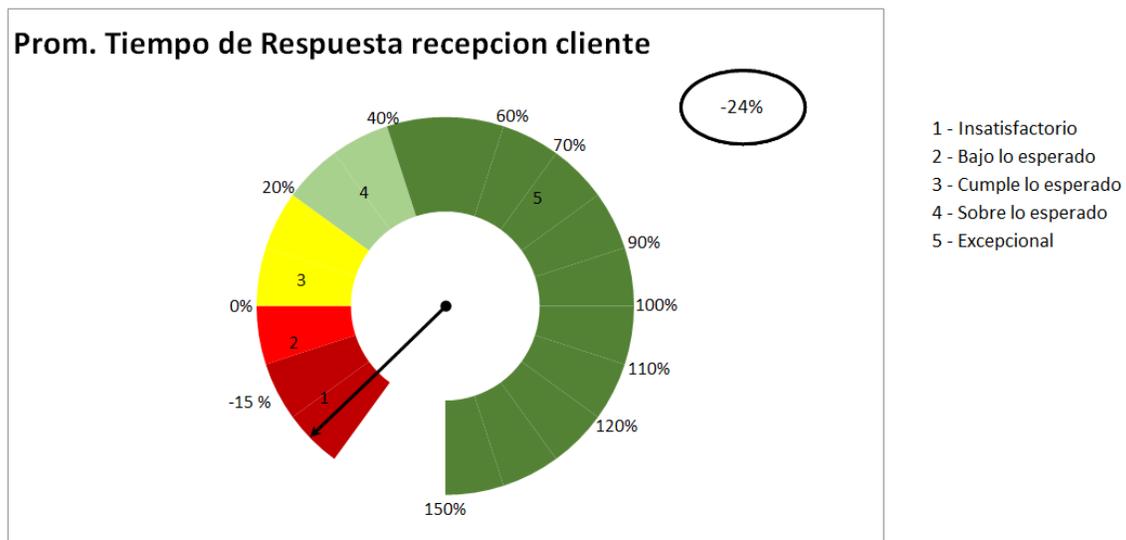
- **Tiempo de respuesta de recepción clientes**

Ilustración 20 Tiempo de respuesta de recepción clientes



Elaboración Propia

Ilustración 21 Prom. Tiempo de respuesta de recepción clientes

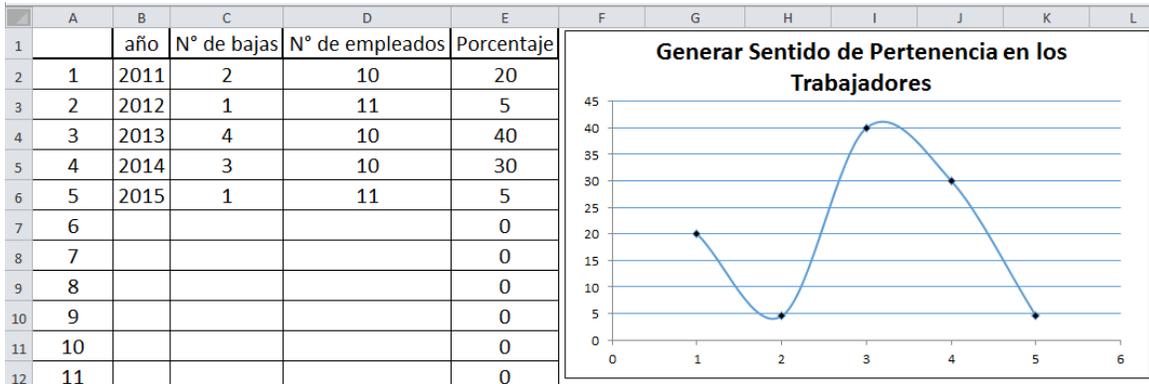


Elaboración Propia

d. Grafico KPI de Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

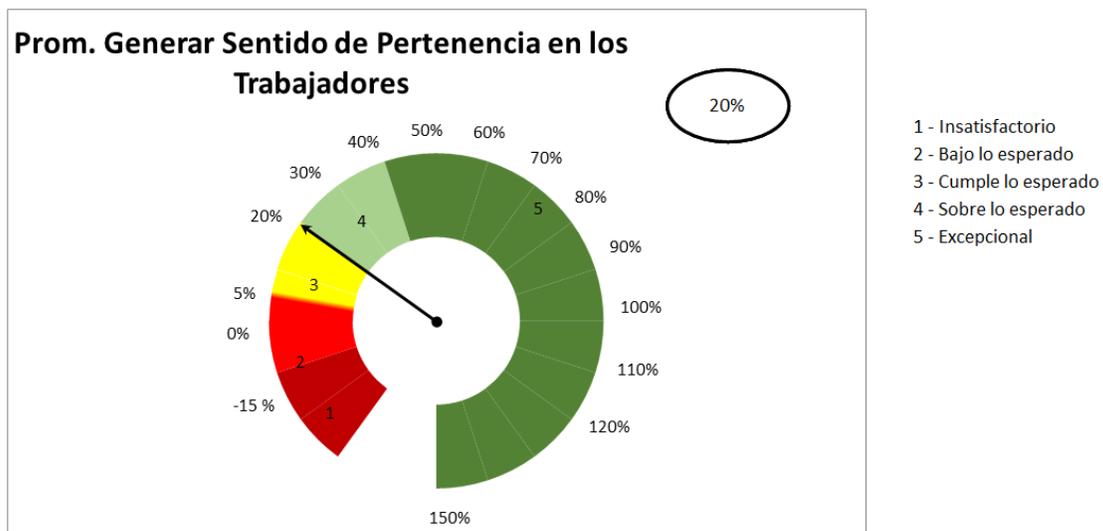
- Generar Sentido de Pertenencia en los Trabajadores

Ilustración 22 Generar Sentido de Pertenencia en los Trabajadores



Elaboración Propia

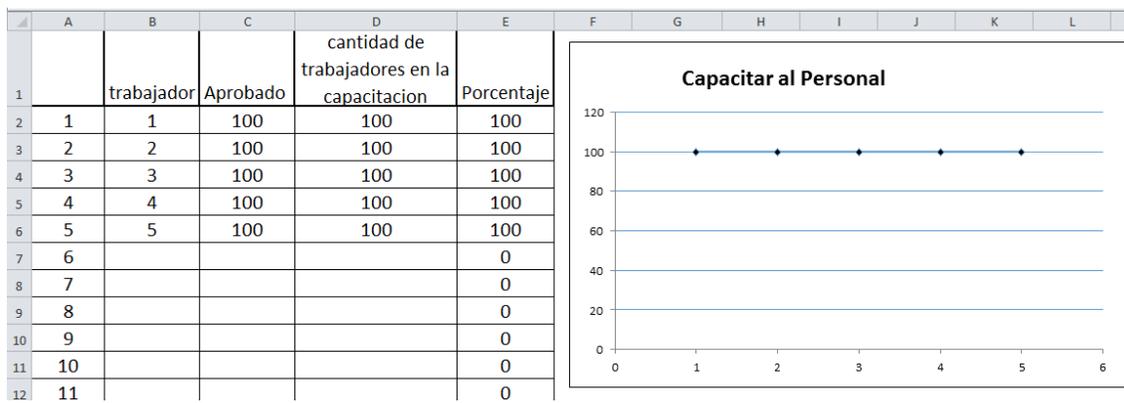
Ilustración 23 Prom. Generar Sentido de Pertenencia en los Trabajadores



Elaboración Propia

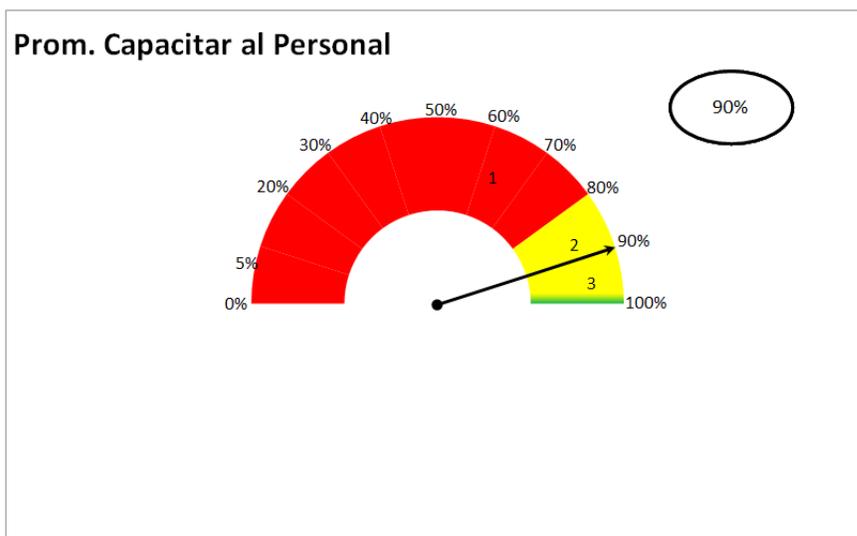
- Capacitar al Personal

Ilustración 24 Capacitar al Personal



Elaboración Propia

Ilustración 25: Prom. Capacitar al Personal



Elaboración Propia

CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis situacional de la Residencial Ave Fénix, se puede concluir lo siguiente:

La Residencial carece de una planificación estratégica, al no contar con una misión y visión, ha estado a la deriva sin establecer un rumbo para la organización y empleados. Se creó una misión y visión a través de todas las herramientas de análisis.

Una de las estrategias de la residencial Ave Fénix para cumplir con sus metas de diferenciación es cumplir con la estrategia de identidad corporativa, en el cual deberá generar sentido de pertenencia en los trabajadores o implementar una indumentaria diferenciadora. Con esto se logrará un prestigio y a la vez lograra que muchos clientes la prefieran por la calidad de sus servicios.

Un segundo punto es la estrategia funcional de calidad en la empresa, ya que es importante mantener un control y una evaluación de rendimiento de la empresa, esto se relaciona con capacitar al personal en el cual se fomentara a los trabajadores a participar en las capacitaciones otorgadas por la empresa, planear un servicio de calidad, el cual la empresa proporcionara al personal herramientas que le ayudaran al control de los procesos en la empresa.

Se pudo concluir que no se hace uso de las diversas alternativas de publicidad esto lo hace menos competitivo, no cuenta con una cartera de clientes y servicio de postventa.

Por último, la planificación estratégica es esencial para cualquier organización y además es la manera más segura para cumplir los objetivos y llegar a las metas.

Por intermedio de la misión y visión se establecen las estrategias para posteriormente integrar los indicadores de gestión; se analizó a la empresa en 4 perspectivas (financieras, clientes, procesos internos y desarrollo y aprendizaje)

Cabe señalar que una identidad corporativa es primordial en una organización, ya que integrarla en las dependencias de una organización ayudará a generar sentido de pertenencia en los trabajadores, para con ello entregar un servicio de calidad a los futuros clientes.

Proporcionar al personal de la empresa, las estrategias necesarias para desarrollar un nuevo enfoque de calidad y de servicio permite que sean preferidos por cada uno de los clientes, que al fin y al cabo regresaran.

A través de estos esfuerzos de cambio que se han presentado se podrá ofrecer un mejor servicio al cliente de tal manera que estos se encuentren satisfechos y de esta manera se logre la fidelidad del cliente

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la gerencia que apoye y se comprometa con estas propuestas de cambio.
- Hay que seguir manteniendo la calidad del servicio con el cliente, buscando siempre satisfacer sus necesidades, y darle la primera importancia dentro de la organización, debe ser una política ejecutada por todos los integrantes de la empresa y asimismo cumplirán con su misión y visión corporativa.
- Estar siempre atentos a los indicadores de desempeño mencionados anteriormente, ya que, estos aportan a mejorar distintas funciones dentro de la empresa.
- Estudiar constantemente el sector industrial para seguir planteando mejoras a la empresa y estar preparados ante las amenazas que pueden afectar a la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Amdinistracion, c. d. (s.f). “*conceptosadministracion.blogspot.cl*” . Obtenido de conceptosadministracion.blogspot.cl

Capriotti. (2009). *Branding Corporativo "fundamentos para la Gestion Estrategicade la Identidad Corporativa"*. Barcelona.

empresas, w. y. (s.f). Obtenido de webyempresas.com

<http://www.matrizfoda.com/>. (s.f). Obtenido de <http://www.matrizfoda.com/>

INE. (MARZO de 2016). *ENCUESTA MENSUAL DE ALOJAMIENTO TURISTICO*. Obtenido de www.INE.cl

[matrizfoda](http://www.matrizfoda.com/). (s.f). Obtenido de <http://www.matrizfoda.com/>

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. .

SERNATUR. (s.f). *Reglamento y clasificacion, calificacion y registro de establecimientos de alojamiento turistico*.

valor, C. d. (s.f). *web y empresas*. Obtenido de cadena de valor: <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

6 ANEXOS

REQUISITOS LEGALES

I. REQUISITO GENERAL:

El estado de conservación del inmueble, su mobiliario y equipamiento, deberán presentar y mantener un buen nivel de calidad.

Asimismo los servicios que se presten deberán tener el nivel indicado, en cuanto a su grado de eficacia y eficiencia.

II. REQUISITOS ARQUITECTONICOS Y DE EQUIPAMIENTO:

1. Agua fría y caliente en todos los baños. El agua caliente se proporcionará a lo menos 4 horas diarias, de acuerdo a horario preestablecido.
2. Elementos de iluminación, para casos de falta de suministro de energía eléctrica, en las habitaciones y recintos de uso común de los huéspedes.
3. Calefacción en las habitaciones y áreas de uso común de los huéspedes, cuando la temperatura interior en esos recintos sea inferior a los 14 grados Celsius.
4. Área de recepción de huéspedes, la que podrá estar incorporada al área de estar.
5. Sala de estar, que permita la permanencia simultánea de un 5% de los huéspedes, con una capacidad mínima de cuatro personas y su correspondiente mobiliario, incluyendo televisor.
6. Comedor, el que podrá ser integrado a la sala de estar.
7. Cocina.
8. Habitaciones con superficie mínima, para el área de dormitorio, de 7 mts², las simples; 9 mts², las dobles; 11 mts², las triples y 14 mts², las cuádruples. El equipamiento básico será: una cama, un velador y una silla por huésped, iluminación eléctrica, un tomacorriente,

ropero o closet y espejo. La modalidad de cama-litera estará limitada al 20% del total de camas del establecimiento.

Sin perjuicio de lo anterior, las habitaciones cuádruples podrán incorporar hasta dos camas adicionales, debiendo en este caso, disponer de un incremento de superficie de 3,50 mts², por cada cama adicional.

9. Una sala de baño completa, con un w.c., lavatorio, tina o ducha, por cada ocho huéspedes, además baños comunes equipados con w.c., lavatorio y ducha por cada seis huéspedes en unidades independientes diferenciadas por sexo.

10. Baños para el personal de servicio independientes de los de uso de los huéspedes.

III. REQUISITOS DE SERVICIOS:

1. Servicio de recepción-conserjería de 7.00 a 21 hrs, mediante el sistema de llamadas y a solicitud del usuario.

2. Servicio de media pensión, según horario preestablecido.

3. Botiquín de primeros auxilios.

4. Personal de aseo con ropa de trabajo, de acuerdo a sus funciones.

Artículo 4º: Las residenciales de la categoría dos estrellas deberán cumplir los siguientes

Requisitos:

I. REQUISITO GENERAL:

El estado de conservación del inmueble, su mobiliario y equipamiento, deberán presentar y mantener un muy buen nivel de calidad.

Asimismo, los servicios que se presten deberán tener el nivel indicado, en cuanto su grado de eficacia y eficiencia.

II REQUISITOS ARQUITECTONICOS Y DE EQUIPAMIENTO:

1. Agua fría y caliente en todos los baños. El agua caliente se proporcionará a lo menos 6 horas diarias, de acuerdo a horario preestablecido.

2. Elementos de iluminación para casos de falta de suministro de energía eléctrica, en las habitaciones y en los lugares de uso común de los huéspedes.

3. Calefacción en las habitaciones y áreas de uso común de los huéspedes, cuando la temperatura interior en esos recintos sea inferior a los 16 grados Celsius.

Deberá contar, en todo caso, con fuentes auxiliares de calor, a petición de los huéspedes, correspondientes a un 5% de las habitaciones.

4. Área de acceso y recepción de los huéspedes, con teléfono para uso de éstos, cuando exista disponibilidad de líneas.

5. Sala de estar, que permita la permanencia simultánea de un 10% de los huéspedes con una capacidad mínima de seis personas y su correspondiente mobiliario, incluyendo televisor.

6. Comedor para atención simultánea de un 50% de los huéspedes, con un mínimo de 12 personas.

7. Cocina.

8. Habitaciones con superficie mínima, para el área de dormitorio, de 8 mts², las simples; 10,5 mts², las dobles; 12mts², las triples y 16 mts², las cuádruples.

El equipamiento básico será: una cama, un velador y una silla por huésped, iluminación eléctrica controlada junto a la puerta de acceso, luz de velador o cabecera, sistema de llamada al personal, un tomacorriente, ropero o closet y espejo.

La modalidad de cama-litera estará limitada al 10% del total de camas del establecimiento. Sin perjuicio de lo anterior, las habitaciones cuádruples podrán incorporar una cama adicional, debiendo, en este caso, disponer de un incremento de superficie de 4 mts².

9. Una sala de baño completa, con un w.c., lavatorio, tina o ducha, por cada seis huéspedes, además baños comunes equipados con un w.c. lavatorio y ducha por cada cuatro huéspedes en unidades independientes diferenciadas por sexo.

10. Baño para el personal de servicio, independiente de los de uso para los huéspedes.

III. REQUISITOS DE SERVICIO:

1. Servicio de recepción de 7.00 a 24.00 hrs. mediante sistemas de llamadas y a solicitud de los usuarios.

2. Servicio de pensión completa o media pensión, a solicitud de los huéspedes, según horario preestablecido.

3. Servicio de lavado y planchado.

4. Botiquín de primeros auxilios.

5. Personal de aseo, con ropa de trabajo de acuerdo a sus funciones.

Artículo 5º: Las residenciales de la categoría tres estrellas deberán cumplir los siguientes requisitos:

I. REQUISITO GENERAL:

El estado de conservación del inmueble, su mobiliario y equipamiento, deberán presentar y mantener un excelente nivel de calidad.

Asimismo, los servicios que se presten deberán tener el nivel indicado, en cuanto a su grado de eficiencia y eficacia.

II. REQUISITOS ARQUITECTONICOS Y DE EQUIPAMIENTO:

1. Agua fría y caliente permanente en todos los baños.
2. Elementos de iluminación en las habitaciones, para casos de falta de suministro de energía eléctrica, y en los recintos de uso común, mediante sistema de autoencendido.
3. Calefacción en las habitaciones y áreas de uso común de los huéspedes, cuando la temperatura interior en esos recintos sea inferior a 18 grados Celsius. Deberá contar con fuentes auxiliares de calor, a petición de los huéspedes, correspondientes a un 10% de las habitaciones.
4. Área de acceso y recepción de los huéspedes con atención permanente y teléfono para uso de éstos.
5. Sala de estar independiente, que permita la permanencia simultánea de un 15% de los huéspedes, con una capacidad mínima de ocho personas y su correspondiente mobiliario, incluyendo televisor a color, vídeo y equipo de música.
6. Comedor para atención simultánea de un 50% de los huéspedes, con un mínimo de 16 personas.
7. Cocina.

8. Habitaciones con superficie mínima, para el área de dormitorio, de 9 mts², las simples; 12 mts², las dobles; 15 mts², las triples; y 18 mts², las cuádruples. El equipamiento básico será:

Una cama, un velador y una silla por huésped, iluminación eléctrica controlada, junto a la Puerta de acceso, luz de velador o cabecera, citófono, un tomacorriente, ropero o closet y espejo. No se aceptará el uso de cama-litera.

9. Los establecimientos con cuatro habitaciones deberán tener una con baño privado y los de ocho o más habitaciones deberán contar como mínimo con dos habitaciones con baño privado.

10. Una sala de baño completa, con un w.c., lavatorio, tina o ducha, por cada cuatro huéspedes de las habitaciones sin baño privado, debiendo contar con a lo menos, una por piso, cuando éstas se distribuyan en más de un piso.

11. Baño para el personal de servicio independiente de los de uso de los huéspedes.

III. REQUISITOS DE SERVICIO:

1. Servicio de recepción-conserjería continúa.

2. Servicio de pensión completa o media pensión, a solicitud de los huéspedes, según horario preestablecido.

3. Servicio de cafetería.

4. Botiquín de primeros auxilios y servicio médico concertado.

5. Custodia de valores.

6. Servicio de lavado y planchado.

7. Personal para el aseo y atención de las dependencias de los huéspedes, con uniforme, de acuerdo a sus funciones.

ANEXO 5 FUERZAS DE PORTER.

- Amenaza de nuevos entrantes.

Tabla 1 Amenaza de nuevos entrantes.

Factor	B	M	A	Comentario
La existencia de barreras a la entrada	X			Las barreras de entradas son escasas en el mercado, ya que, los controles gubernamentales son escasos en este tipo de mercado.
Las diferencias económicas sobre los productos			X	Las diferencias económicas son altas, ya que es necesaria una buena infraestructura, para otorgar un excelente servicio.
El valor de la marca			X	La experiencia y aprendizaje generan importantes ventajas, y hace que las empresa se hagan más conocidas
Los requisitos de capital			X	Son necesarios los recursos financieros, ya que se exige una infraestructura adecuada y para otorgar mejor calidad de servicio.
Las políticas gubernamentales		X		Medias ya que se exigen patentes sanitarias, de alcohol, entre otras. Pero no afectan en su funcionamiento.
Conclusión			X	La amenaza de nuevos entrantes es alta.

Elaboración Propia

- Poder de negociación de los proveedores.

Tabla 2: Poder de negociación de los proveedores.

Factor	B	M	A	Comentario
Evolución de los precios relacionados con la sustitución		X		Es medianamente diferenciador, aunque siempre se eligen las empresas que vendan lo que la empresa necesite a precio mayorista
Percepción de la diferencia de productos entre suministradores	X			No existe diferenciación, ya que el producto que entregan los proveedores son los mismos solo cambia la marca.
Los costos de cambiar de suministrador en relación con los costes de cambio firme		X		Un cambio de proveedor puede afectar en los precios pero no en gran cantidad.
Facilidad de productos alternativos			X	En este tipo de servicio los productos no son sustitutos si no que existe variedades de marcas que ofrecen lo mismo. Y se encuentran fácilmente.
Costo de lo adquirido en relación con el precio de venta del producto	X			No es susceptible, ya que se suman costos de personal y preparación del producto.
Diferencias de calidad	X			La diferencia en calidad baja, ya que solo se puede apreciar en ciertos productos pero no en su totalidad. .
Conclusión	X			(bajo)

Elaboración Propia

- Poder de negociación de los clientes.

Tabla 3: Poder de negociación de los clientes.

Factor	B	M	A	Comentario
Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.		X		El número de compradores es alto en este tipo de mercado, son muchas las personas que viajan y necesitan este servicio. Sin embargo las empresas que necesitan hospedar a sus trabajadores es medio.
Existencia de productos sustitutos.		X		Existen productos sustitutos, como moteles, hostales, hoteles, sin embargo no prestan un servicio que necesita este público objetivo que puede ser una constructora.
Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.			X	La calidad del servicio es clave, son promociones exclusivas a este tipo de público comprador.
Volumen del comprador.			X	Es alta, estas personas no viajan solas y tampoco se hospedan por un día.
Facilidades del cliente de cambiar de empresa.			X	Existen varias empresas en el mercado y ellos pueden elegir la de su preferencia.
Disponibilidad de información para el comprador.			X	La mayoría de los hoteles y residenciales tienen página web y teléfonos de contacto donde pueden consultar precios.
Conclusión			X	(Alto)

Elaboración Propia

- Amenaza de sustitutos.

Tabla 4: Amenaza de sustitutos.

Factor	B	M	A	Comentario
Tendencia del comprador hacia productos alternativos		X		Es medio tiene opciones para elegir. Existen alternativas de alojamiento más económicas y otras que exceden en sus precios, pero que ofrecen otra calidad de servicio.
Los costos de cambio de comprador			X	Los costos de cambio de los clientes, significaría la pérdida de ellos.
Percepción del nivel de diferenciación entre productos		X		son distintos servicios
Conclusión				(Media)

Elaboración Propia

- Rivalidad entre los participantes.

Tabla5: Rivalidad entre los participantes.

Factor	B	M	A	Comentario
número de competidores		x		El grado de concentración de las empresas en el ámbito competitivo es medio ya que existe poca cantidad de empresas que ofrece el servicio de hospedaje a empresas.
tasa de crecimiento de la industria	x			En los últimos años no han aparecido nuevos competidores que presten el mismo servicio a empresas
exceso recurrente de capacidad de la industria		x		Es medio ya que son pocas las que están orientadas a prestar servicios a empresas.
las barreras de salida		X		No existen normas que impidan el retiro, sin embargo es alto el costo de inversión inicial.
nivel de gastos de publicidad			X	Se debe invertir, ya que es lo principal para ser una empresa conocida.
asignación de costos fijos por valor añadido			X	Los gastos fijos de consumo de este tipo de empresas son altos
Conclusión		x		(medio)

Elaboración Propia

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Cinco fuerzas de Porter</i>	8
<i>Ilustración 2 CADENA DE VALOR</i>	9
<i>Ilustración 3 dirección Paicavi</i>	12
<i>Ilustración 4 Dirección Lientur</i>	12
<i>Ilustración 5 Habitación residencial</i>	14
<i>Ilustración 6 Cocina Residencial</i>	15
<i>Ilustración 7 Casino Residencial</i>	16
<i>Ilustración 8 Aumentar utilidad de la residencial ave fénix.</i>	59
<i>Ilustración 9 Prom. Aumentar utilidad de la residencial ave fénix.</i>	59
<i>Ilustración 10 Implementar servicio de Post Venta.</i>	60
<i>Ilustración 11: Prom. Implementar servicio de Post Venta.</i>	60
<i>Ilustración 12 Construir cartera de clientes.</i>	61
<i>Ilustración 13: Prom. Construir cartera de clientes.</i>	61
<i>Ilustración 14 Tiempo de respuesta de almuerzo</i>	62
<i>Ilustración 15 Prom. Tiempo de respuesta de almuerzo</i>	62
<i>Ilustración 16: Tiempo de respuesta de Lavandería.</i>	63
<i>Ilustración 17 Prom. Tiempo de respuesta de Lavandería.</i>	63
<i>Ilustración 18: Tiempo de respuesta almuerzo-lavandería.</i>	64
<i>Ilustración 19 Prom. Tiempo de respuesta almuerzo-lavandería.</i>	64
<i>Ilustración 20 Tiempo de respuesta de recepción clientes</i>	65
<i>Ilustración 21 Prom. Tiempo de respuesta de recepción clientes</i>	65
<i>Ilustración 22 Generar Sentido de Pertenencia en los Trabajadores</i>	66
<i>Ilustración 23 Prom. Generar Sentido de Pertenencia en los Trabajadores</i>	66
<i>Ilustración 24 Capacitar al Personal</i>	67
<i>Ilustración 25: Prom. Capacitar al Personal</i>	67
<i>Esquema 1: Análisis PESTA</i>	24
<i>Esquema 2: 5 Fuerzas de Porter</i>	27
<i>Esquema 3 Cadena de Valor</i>	32
<i>Esquema 4 Mapa estratégico</i>	50
<i>Tabla 1 Antecedentes de la Empresa</i>	11
<i>Tabla 2 Clasificación Pyme</i>	13
<i>Tabla 3 Productos y servicios que ofrece la residencial</i>	14
<i>Tabla 4 Competidores sustitutos.</i>	26

<i>Tabla 5 Análisis FODA</i>	33
<i>Tabla 6 Fechas Cronológicas</i>	35
<i>Tabla 7: Análisis de resultado</i>	39
<i>Tabla 8 Análisis de resultado</i>	40
<i>Tabla 9 Análisis de resultado</i>	41
<i>Tabla 10 : Análisis de resultado</i>	42
<i>Tabla 11 Análisis de resultado</i>	43
<i>Tabla 12 Análisis de resultado</i>	44
<i>Tabla 13 Análisis de resultado</i>	45
<i>Tabla 14 Cuadro de mando integral.</i>	58

<i>Gráfico 1: Residencial ave fénix es una empresa familiar que se dedica al rubro hotelero específicamente a:</i>	39
<i>Gráfico 2: Los servicios que entrega la empresa y que generan un ingreso extra son:</i>	40
<i>Gráfico 3 ¿La empresa cuenta con una cantidad de habitaciones suficiente para hospedar la demanda?</i>	41
<i>Gráfico 4 ¿El personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus actividades?</i>	42
<i>Gráfico 5 ¿Cómo ve usted a la organización en 5 años?</i>	43
<i>Gráfico 6: ¿Qué harán en el futuro?</i>	44
<i>Gráfico 7 reconocimiento</i>	45