

Auditoría administrativa
Enfocada al área de operaciones en una empresa de servicios:
El caso de Hotel Otay Bugambilias

Capítulo I. Introducción	
Antecedentes de la Organización.....	2
Justificación y limitaciones del estudio.....	4
Planteamiento del problema.....	5
Capítulo II. Marco Teórico	
A.- Aspectos Generales	
A.1) Antecedentes de la historia del hospedaje.....	6
A.2) Aspectos Legales de los hoteles.....	7
A.3) Marco Conceptual.....	9
A.4) Establecimientos de hospedaje en Tijuana.....	13
B.- Administración de la Operación Hotelera	
B.1) Organización de Empresas hoteleras.....	14
B.2) Funciones Administrativas.....	15
B.3) El proceso del control.....	18
Capítulo III. Metodología.....	20
Capítulo IV. Resultados	
A) Análisis del problema /área.....	21
B) Alternativas de solución.....	27
C) Plan de implementación.....	29
D) Análisis costo beneficio.....	30
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones.....	31
Bibliografías.....	33
Anexos.....	35

Capítulo 1. Introducción

Antecedentes de la Organización

Hotel Otay Bugambilias, es una empresa tijuanaense establecida en 1992, con inversión 100% mexicana. Nace de la inquietud de ofrecer los servicios de hospedaje a todas aquellas personas que vengan a ésta ciudad de viaje o de placer, inició con 90 habitaciones que fueron diseñadas pensando en la comodidad del huésped equipadas con aire acondicionado, tv vía satélite, agua purificada, cafetera, secadora de pelo, y servicio de Cafetería, Bar, Gimnasio y Alberca, ofreciendo empleo a un promedio de 74 personas quienes se encargaban del buen funcionamiento del hotel.

La demanda del servicio motivó a los accionistas a construir 42 habitaciones más en el año de 1993, actualmente el hotel cuenta con 141 habitaciones y suites, que han sido remodeladas para comodidad de sus huéspedes, además de ofrecer nuevos servicios como internet inalámbrico, centro de negocios, y computadora accesible en el área de recepción para que los clientes puedan revisar sus correos de una manera rápida. El personal requerido para el mantenimiento y funcionamiento del mismo, ascendió a 98 empleados, de los cuales 88 pertenecen al área de operación, representada por un Gerente de Operación quien es el responsable de la coordinación y supervisión de los departamentos de División cuartos, Alimentos y bebidas y ventas, 10 más integran al área de administración, representada por un Gerente Administrativo, quien tiene a su cargo el área de compras, contabilidad, finanzas y recursos humanos. (Ver cuadro 1).

Hotel Otay Bugambilias es una Sociedad Anónima de Capital Variable, fundada por la unión de dos familias cuyos hijos forman el consejo de administración sumando un total de 7 personas todas ellas de nacionalidad mexicana quienes responden por los resultados del Hotel.

Por 8 años (1993-2001) el Hotel se mantuvo dentro de los primeros tres lugares en número de habitaciones vendidas de acuerdo a las estadísticas que proporciona mes con mes la Asociación de Hoteles del Noroeste a la que pertenece, además de 10 hoteles más

de la localidad que conforman dicha asociación y que diariamente intercambian información de estadísticas como número de habitaciones vendidas, porcentaje de ocupación, tarifas promedio, entre otros temas de interés, ya que durante ese tiempo fue la única opción de alojamiento en la zona de Otay, encontrándose excelentemente ubicado en el corazón de la Ciudad Industrial, y a tan sólo 5 minutos del Aeropuerto Internacional, Garita de Otay y Central Camionera.

En relación al control interno de la empresa, cabe destacar que el sistema de información que utiliza es un software hotelero llamado **INNSIST** integrado por un conjunto de programas y una base de datos que provee la información necesaria para el control y buen manejo de la operación del hotel.

Todo esto con el objetivo de simplificar y organizar el acceso a la información y mantener al día a los ejecutivos y directores de la empresa, respecto al funcionamiento de la misma y la posición que ocupa frente a la competencia.

Además, permite obtener datos estadísticos sobre los diferentes puntos de venta que conforman la organización, con la finalidad de tomar decisiones de manera oportuna.

La misión de la empresa es distinguirse por la calidad en el servicio que ofrece a sus clientes nacionales y extranjeros contando para ello con una infraestructura confortable, así como un excelente equipo de colaboradores altamente capacitados para satisfacer las necesidades individuales de sus clientes.

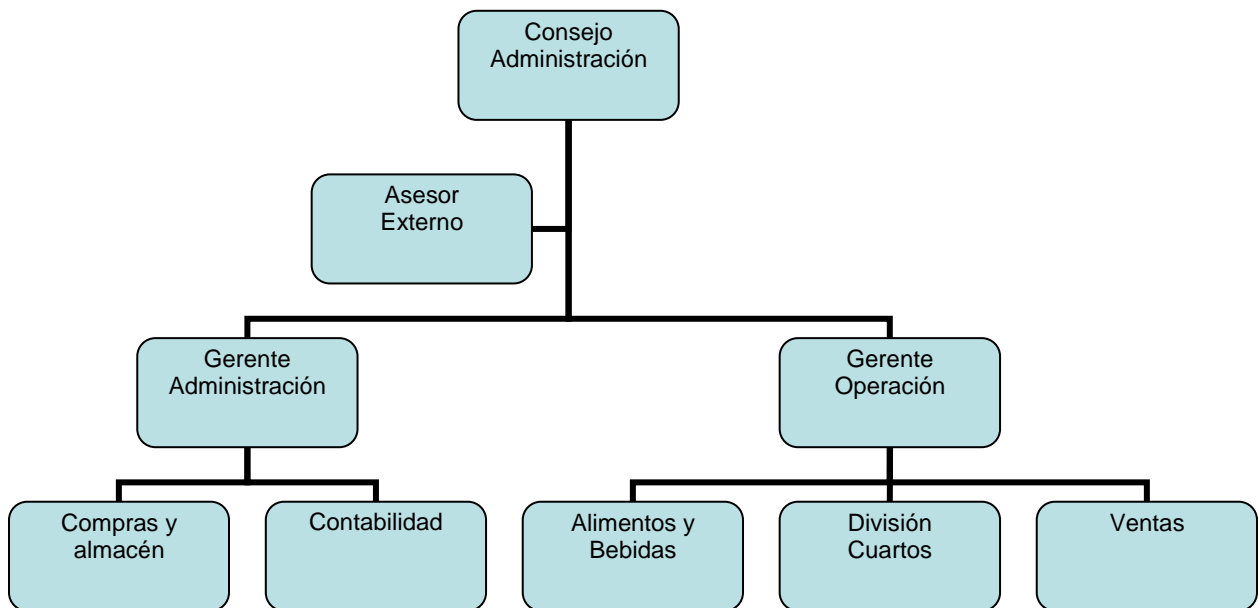
Su Visión es consolidarse como una empresa hotelera altamente competitiva a nivel regional, atendiendo las necesidades y expectativas de sus clientes, mediante el servicio cálido y amable que los distingue.

Entre sus valores se distinguen los siguientes:

- Honestidad
- Lealtad
- Compromiso

- Calidad y calidez en el servicio
- Profesionalismo
- Responsabilidad

Cuadro 1. Organigrama



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa.

Justificación y limitaciones del estudio

La opción elegida para obtener el grado de Maestría en Administración, fué la elaboración de un caso práctico que pueda aplicar en el área de operación del Hotel en el que laboro, con el fin de contribuir a la solución de un problema real, ya que actualmente la empresa no cuenta con documentos que sustenten los procedimientos y políticas que deben llevarse a cabo, ocasionando con ello duplicidad en las indicaciones de los jefes de departamento. No están bien definidas las actividades que le corresponden a cada puesto, ni delimitadas las obligaciones y responsabilidades de todos y cada uno de éstos, por lo que se considera que su control interno es débil.

La empresa tiene 15 años en el mercado, 13 de los cuales se mantuvo sin competencia directa, por lo que no se le había dado la importancia que requiere el hecho de no contar con dicho documento que fortalezca la estructura interna. Al día de hoy ya se instaló un competidor directo, lo anterior se ha visto reflejado en la disminución de habitaciones vendidas, lo cual nos lleva a reforzar las áreas de oportunidad. Haciéndose necesario la elaboración de un manual de procedimientos y políticas con el fin de implementar un adecuado control interno que permita la confiabilidad en los procesos que se están llevando a cabo.

Por ser Hotel Bugambilias una empresa familiar, donde directamente el dueño toma las decisiones, y, familiares se encuentran en puestos claves dentro de la organización, no existe la formalidad de documento alguno que indique las funciones y responsabilidades, esto se ha reflejado al exterior a través del servicio que se le brinda al huésped por la duplicidad de instrucciones que dan los jefes de los diferentes departamentos.

El fin del presente caso práctico es el de fomentar la eficiencia en el manejo de las operaciones que nos dé como resultado, información confiable y oportuna, además de crear un ambiente confortable de trabajo que se refleje en el servicio que se ofrece a los huéspedes y que permita al consejo de administración tomar decisiones adecuadas en situaciones reales por las que esté atravesando la empresa.

Planteamiento del problema

La necesidad de Hotel Otay Bugambilias por tener un buen sistema de control interno en el área de operación que les permita medir la eficiencia y la productividad en el servicio al momento de implementarlo; ha conducido a la organización a analizar su situación real, pues de ello depende el mantenerse en el mercado. De ahí surge la importancia de tener una planificación que permita verificar que los controles se cumplan de acuerdo a lo establecido, y les permita alcanzar su objetivo, que es brindar un excelente servicio a sus huéspedes.

Con la intención de identificar las causas y efectos, así como las áreas de oportunidad, se realizará un análisis a través de la aplicación de modelos estratégicos que permitan examinar las características particulares de la organización en la actualidad y a futuro, así como el ambiente externo en el cual compete. Con esto la empresa obtendrá un panorama más amplio, logrando obtener conclusiones que permitan resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas que son claves del entorno externo.

Capítulo II. Marco teórico

A) Aspectos Generales

A.1) Antecedentes de la historia del hospedaje

Es difícil precisar la fecha en que surgió el primer establecimiento dedicado a proporcionar el servicio de hospedaje. Sin embargo, se puede decir, que su antigüedad es muy similar a la del hombre, quien se veía en la necesidad de viajar constantemente y, en ocasiones, no encontraba un lugar adecuado donde pasar la noche, ni personas conocidas a quienes pedir refugio. Así nació en los pueblos primitivos la costumbre de dar albergue gratuito al viajero por una noche, continuando su viaje al día siguiente.

Según menciona Ramos Fernando (1983), en el México primitivo, como en otros pueblos de la antigüedad, no existían lugares públicos donde alojarse. La hospitalidad era considerada un deber sagrado. Hacia el año 1500 DC y, como consecuencia de la gran cantidad de viajeros que se dirigían periódicamente a la ciudad con el deseo de asistir a las ceremonias religiosas o bien para realizar intercambios comerciales, surgieron los primeros establecimientos de hospedaje en México. Estos se encontraban por lo regular cerca de los mercados o a la entrada de las poblaciones y eran propiedad del Estado, quien proporcionaba el alojamiento gratuitamente, pero no así la alimentación que corría por cuenta del viajero, y su administración la llevaban estudiantes egresados de las escuelas especiales donde enseñaban la forma de administrar dichos establecimientos.

Para 1525, se estableció el primer mesón colonial en Orizaba, siendo su propietario Francisco de Aguilar, quién 10 meses después abrió otro mesón en Veracruz, creando de ese modo la primera cadena hotelera mexicana, abriendo su tercer mesón en la Ciudad de México.

Como es natural y, ante la creciente demanda de solicitudes para la apertura de albergues, las autoridades de la colonia no tardaron en fijar normas muy concretas al respecto. Y así, en un Acta de Cabildo de la Ciudad de México, fechada el 9 de Enero de 1526 surge el documento considerado como el primer Reglamento de Establecimientos de Hospedaje en México. Para el siglo XIX, México se anticipaba a los mismos Estados Unidos en poner fin a la era de los mesones y dando origen a la palabra “Hotel”.

Como consecuencia surgió la Industria Hotelera que en 1921, ofrecía ya 400 cuartos de calidad turística apropiada en todo el territorio nacional. En 1922 Don Lucas de Palacio creó la “Asociación de Administradores y Propietarios de Hoteles”, que más tarde se convertiría en la “Asociación Mexicana de Hoteles”, iniciándose de este modo lo que podríamos llamar la Etapa Turística en la Historia de la Hotelería en México.

Dicha etapa se caracterizó por la importancia que se empezó a dar al turismo procedente de otros países hasta el punto de que en 1926 el Gobierno promulgó la Ley de Emigración, donde por primera vez la república pone el concepto de turista como persona extranjera que visita la república por distracción y recreo y cuya permanencia no exceda de seis meses.

A.2) Aspectos legales en hoteles

La categoría de establecimiento de hospedaje la asigna la Secretaría de Turismo, mediante la aplicación de un cuestionario que los propios propietarios contestan obteniendo fácilmente su auto-clasificación, de acuerdo al tipo de hospedaje (hotel, motel, apartamentos, casa huéspedes), al tipo de habitación,(sencilla, doble, Jr. Suite, Suite y Master Suite, etc) a los servicios que ofrecen (restaurante, cafetería, salones de conferencias, lobby, servicio a cuarto, centro nocturno, alberca, bar, estacionamiento,

área comercial, arrendadora de vehículos, agencia de viajes, cajas de seguridad, lavandería), instalación física (ubicación, calidad del inmueble) y personal administrativo y de servicio. De acuerdo a ésta clasificación Hotel Otay Bugambillas obtiene la categoría de 4 estrellas.

De acuerdo a la Secretaría de Turismo (2007), son las dependencias del Gobierno Federal las que se encargan de expedir regulaciones de carácter obligatorio y que contienen características o especificaciones que deben cumplir los servicios, cuando puedan constituir un riesgo para la seguridad de las personas o dañar la salud humana, el medio ambiente, o causar daños a nuestros recursos naturales.

Para la elaboración de las NOM's (Normas Oficiales Mexicanas), se han constituido diversos Comités Consultivos Nacionales de Normalización, los cuales se integran por el Gobierno Federal, Sector Privado, Sector Académico y Sector Social.

El comité de normas del sector turismo recae en la Secretaría de Turismo a través, de la Subsecretaría de Operación Turística. Participan en forma equilibrada la iniciativa privada, instituciones educativas y consumidores, así como las dependencias competentes.

Para el desarrollo de los trabajos del Comité, se prevé la integración de Subcomités o Grupos de Trabajo que tienen a su cargo la investigación, análisis y elaboración de los proyectos de Normas.

A partir del primero de Enero de 1997, entra en vigor la Ley de Ingresos del Estado de Baja California (Periódico Oficial del Estado el día 31 de diciembre de 1996), surgiendo el impuesto estatal del 2%, siendo objeto de éste impuesto, todos aquellos establecimientos que brinden los servicios de hospedaje, es decir, el otorgamiento de albergue temporal de personas a cambio de una contraprestación.

La recaudación de éste impuesto y en base al Art. 6 de la Ley de Ingresos del Estado, se destina en un 70% a la promoción y difusión de la actividad turística del estado, 20% para los municipios y el 10% restante para su administración.

Para calcular éste impuesto se toma como base la contraprestación pactada por el servicio de hospedaje, sin incluir las demás cantidades que se carguen al usuario por cualquier concepto adicional relacionado con el servicio, como alimentos, etc., siempre y cuando se haga constar por separado el desglose de los demás servicios prestados, de lo contrario se entenderá que la base gravable se integra con el costo de todos los servicios.

A.3) Marco Conceptual

A continuación se definen algunos conceptos empleados por la Secretaría de Turismo (2007), para la mejor comprensión y divulgación de las estadísticas de ocupación que emplean los hoteleros con el fin de medir su participación en el mercado:

Definiciones que se emplean en el Sector turístico:

Servicios turísticos de hospedaje

Son aquellos que se prestan a través de hoteles, moteles, albergues y demás establecimientos de hospedaje, así como campamentos y paradores de casas rodantes que presten servicios a turistas.

Establecimientos de hospedaje

El inmueble en el que se ofrece al público el servicio de alojamiento en habitación

Hotel

Establecimiento edificado tradicionalmente en estructuras físicas verticales, que ha experimentado con el tiempo diversas transformaciones hasta llegar a sus características específicas de servicio actual, mismas que lo hacen ser considerado como el establecimiento típicamente turístico. Dichas características están dadas por las unidades de alojamiento que le son propias en cuartos y suites, y en su caso, por la disponibilidad

de servicios complementarios, (restaurantes, albercas, bar, centros nocturnos), algunos de ellos concesionados a terceros (agencias de viajes, estéticas, etc)

El servicio tipo hotel está catalogado como aquél que se proporciona en un establecimiento con un mínimo de 10 habitaciones, que se han instituido para proveer básicamente alojamiento, alimentación y los servicios complementarios demandados por el turista.

Clasificación de los hoteles

1 Estrella: Establecimiento que provee al huésped de alojamiento únicamente, sus servicios se limitan a: cambio de blancos y limpieza de la habitación diariamente, baño privado en cada habitación con regadera, lavabo y sanitario, sus muebles son sencillos, su personal de servicio se limita a la limpieza de cuartos.

2 Estrellas: Establecimiento que provee al huésped de alojamiento, cuenta con cafetería a horas determinadas, limpieza en la habitación, cambio de blancos y toallas diario, sus muebles son sencillos, su personal de servicio y atención al huésped se limita a la atención de limpieza en cuartos y recepción del huésped.

3 Estrellas: Establecimiento que provee al huésped de alojamiento, cuenta con servicio de restaurante-cafetería, generalmente de 7 am a 11 pm, sus muebles y decoración son de tipo comercial, su personal de servicio y atención al público es el necesario en algunos casos bilingües estos últimos

4 Estrellas: Establecimiento que provee de alimentación en restaurante-cafetería, cuenta con bar, servicio de alimentos a las habitaciones mínimo de 16 horas, facilidades de banquetes, personal directivo y supervisor bilingüe, personal de servicio uniformado, cambio diariamente de blancos y suministros de baño, su mobiliario y decoración es de calidad comercial

5 Estrellas: Establecimiento que provee de alimentación uno o varios Restaurantes o Cafeterías, cuenta con Bar con música y entretenimiento, servicio de alimentos a las habitaciones durante 16 horas, locales comerciales, áreas recreativas, salón de banquetes y convenciones, personal directivo, de supervisión y operativo bilingüe, personal de servicio y atención al huésped las 24 horas del día, perfectamente uniformado, su mobiliario, acabados e instalaciones son de calidad selecta

Gran Turismo: Establecimiento que provee de alimentación en uno o varios restaurantes o cafeterías, restaurante de especialidades, cuenta con uno o varios bares con música y entretenimiento, centro nocturno o similar, uno o varios salones de banquetes y convenciones, personal directivo, de supervisión y operativo bilingüe, personal de servicio y atención al huésped las 24 hrs, perfectamente uniformado, su mobiliario, decorado, instalaciones y suministros son de diseño exclusivo y de calidad selecta.

Clase Especial: Establecimientos que por su ubicación, arquitectura, tipo y número de servicios o valor histórico no pueden ser contemplados en las categorías anteriores, sin embargo por sus características especiales, representan un atractivo para el turista. Es así que se pueden encontrar establecimientos de Clase Especial que por su belleza arquitectónica o por su valor histórico se encuentran protegidos e inventariados por el Instituto Nacional de Antropología e Historia, considerados Monumentos Coloniales, o en su caso, establecimientos que en su conjunto ofrecen un mayor número de servicios que se contemplan en la categoría de Gran Turismo.

Moteles

Establecimiento que a diferencia del hotel se ha edificado en forma extensiva, localizado generalmente a lo largo de las carreteras y en la entrada y/o entronque de las autopistas con las ciudades. En su estructura física, las unidades habitacionales son independientes y cuenta con establecimiento propio. Las unidades se agrupan en torno a unas instalaciones principales que concentran las oficinas de recepción y áreas de esparcimiento y recreación. (Salas de estar, cafeterías, restaurantes, bares, centros nocturnos, albercas). Su

instauración data de los años cuarenta en los Estados Unidos y corresponde a la necesidad de alojamiento del turista que se desplaza en automóvil.

Turismo

Comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado.

Turistas

Visitantes que pernoctan en un medio de alojamiento colectivo o privado en el lugar visitado una noche por lo menos

Cuartos registrados

Número de cuartos que registra el establecimiento ante la Sectur (secretaría de Turismo)

Cuartos disponibles

Es el número de cuartos o habitaciones que se encuentran en servicio. No contabiliza las unidades que por reparación o alguna otra causa estén fuera de servicio.

Cuartos ocupados

Registra el total de cuartos que fueron ocupados durante el mes, incluyendo cortesías, tanto por turistas nacionales como extranjeros

Porcentaje de ocupación

Indica la proporción de ocupación que registra el establecimiento, y se obtiene dividiendo el total de cuartos ocupados entre el total de cuartos disponibles al periodo de interés. Al final se multiplica por 100 a fin de que éste quede expresado en porcentaje.

A.4) Establecimiento de hospedaje en Tijuana

Los datos que permiten la formación de la Estadística de la Ocupación en la localidad de Tijuana se realizan a través de la recopilación diaria de información que proporcionan los hoteles, siguiendo un esquema de coordinación que previamente es monitoreado por la Asociación de Hoteles del Noroeste. Su finalidad es posibilitar una distribución funcional de los indicadores que permiten analizar y evaluar las características y el comportamiento que presenta la oferta de servicios turísticos de hospedaje en relación a la demanda en la localidad.

En el cuadro 1.1 se puede apreciar el comportamiento que Hotel Bugambilias observa en el mercado por los últimos 4 años, y que se sirve de base para analizar su comportamiento en relación al mismo, si éste es productivo deberá serlo para la empresa también, de no ser así, se deben evaluar los factores que ponen en riesgo el nivel de ocupación así como su tarifa promedio.

Cuadro 1.1 Participación en el mercado
Hotel Bugambilias
Comparativo Plaza 2003-2006

Plaza	2003	2004	2005	2006
Cuartos Disponibles	704,160	754,636	795,074	825,885
Cuartos Vendidos	420,113	478,589	497,336	512,780
% Ocupacion	59.66%	63.42%	62.55%	62.09%
Tarifa Promedio	\$ 709.00	\$ 738.00	\$ 758.00	\$ 802.00
Bugambilias				
Cuartos Disponibles	51,465	51,465	51,465	51,465
Cuartos Vendidos	37,837	42,630	39,400	38,868
% Ocupacion	73.52%	82.83%	76.56%	75.52%
Tarifa Promedio	\$ 566.70	\$ 613.65	\$ 634.00	\$ 692.01

Porcentaje de participación en el Mercado **7.31%** **6.82%** **6.47%** **6.23%**

Fuente: elaboración propia con el apoyo de información proporcionada por la Asociación de Hoteles del Noroeste AC

B) Administración de la Operación Hotelera

B.1) Organización de empresas hoteleras

El desarrollo y crecimiento de las relaciones internacionales y la cercanía, cada vez más profunda, entre los pueblos y sus hombres, ha producido en los últimos años un número significativo de nuevas profesiones, entre las que sin lugar a dudas destacan por su influencia y demanda las relativas al sector hotelero y de turismo.

Independientemente de los periodos de crisis por las que atraviesa el turismo internacional, la industria hotelera, por su propia naturaleza, posee un espléndido futuro. Pero dicho futuro depende, en gran medida, de los propios trabajadores del sector hotelero, quienes además de profesionalismo, deben mostrar, talento, don de gente, técnica y maestría, por lo que resulta por demás importante crear conciencia de que no sólo se debe prestar un servicio, sino que éste debe prestarse bien.

De acuerdo a Ramos Fernando (1983) el hotel, como empresa, tiene como finalidad obtener utilidades a través de la venta de un servicio. En el organigrama se debe reflejar claramente dicha finalidad, resaltando la importancia del departamento de Ventas y de aquellos que integren el área de producción y que dependen del Gerente de Operaciones quien tendrá la responsabilidad directa sobre las actividades del hotel, encaminadas a la prestación de servicios que le van a permitir a éste, obtener los beneficios que como empresa está buscando.

El Gerente de operaciones de un hotel viene a ser el equivalente al gerente de producción en una fábrica y, las áreas que están bajo su responsabilidad son:

Ventas

División cuartos

Alimentos y Bebidas

Por eso su función principal consiste en lograr que el producto alcance la calidad deseada y para ello no basta que las instalaciones sean lujosas o que haya televisión a color y aire acondicionado en cada una de las habitaciones, sino que resulta

imprescindible el complemento con los empleados quienes deberán estar siempre dispuestos a trabajar con espíritu profesional y no con el fin de obtener propinas por el servicio.

La gran competencia que existe en la actualidad, obliga a los empresarios hoteleros a mejorar las decisiones relacionadas con la productividad y la eficiencia en sus empresas.

De acuerdo a la opinión de Domenge Rogelio (2000) el ciclo básico de toda empresa es: identificar necesidades en los mercados, diseñar bienes o servicios que satisfagan adecuadamente dichas necesidades, elaborar dichos satisfactores y lograr que el cliente los adquiera y los disfrute adecuadamente.

B.2) Funciones Administrativas

Según Domenge Rogelio (2000) el Gerente de Operaciones es el responsable de las decisiones relacionadas con la elaboración de satisfactores con un cierto nivel de calidad, utilizando para ello productivamente, los recursos de la empresa, mediante la planeación, organización, dirección y control del sistema transformando los insumos en satisfactores.

La formulación de estrategias competitivas, el diseño de los sistemas operativos y de producción y su adecuado funcionamiento, que permitan a la empresa ser más eficientes y eficaces, logrando estándares de calidad adecuados a su estrategia competitiva.

La ventaja competitiva es la característica que distingue a la empresa de sus competidores y que hace que sus clientes adquieran sus servicios, por lo que el Gerente de Operaciones deberá considerar la ventaja competitiva como guía fundamental para la toma de decisiones en su área, es decir, deberá considerarla como una prioridad competitiva.

Las actividades que el Gerente de Operaciones debe realizar o supervisar se dividen en subsistemas y son los siguientes:

- a) Nivel estratégico: integrado por el entorno, mercado, estrategia y pronósticos.
- b) Nivel estructural: integrado por la capacidad del negocio, la localización de la planta, distribución de instalaciones, tipo de tecnología, requerimientos de capacitación, cultura organizacional, sistema de incentivos para el personal, manejo de inventarios, proveedores y distribución, etc.
- c) Nivel funcional: Integrado por actividades como la planeación de la producción, logística de proveedores, de distribución y funcionamiento del departamento de servicio al cliente.

La demanda de servicios en la actual sociedad requiere de un conjunto eficaz de tecnologías de servicio, procesos, información y administración en toda la empresa.

De acuerdo a Domenge Rogelio (2000) con una buena metodología de planteamiento, análisis y búsqueda de soluciones a los problemas relacionados con la Gerencia de Operaciones, aumentará la calidad de la toma de decisiones y se mejorará el desempeño de la empresa, en un entorno de alta competencia.

En el mercado competitivo, los gerentes buscan que sus organizaciones alcancen altos niveles de desempeño, una manera de lograrlo es investigando las mejores prácticas que utilizan las organizaciones que han alcanzado el éxito. Al hacer esta comparación los gerentes buscan mejorar el desempeño en las áreas donde requieren mejores controles para llevar a cabo el trabajo de una manera eficiente y eficaz.

En la actualidad la mayor parte de los libros de texto describen las actividades de los gerentes en cuatro funciones administrativas muy importantes: planear, organizar, dirigir y controlar. En la figura 1.1 se describe de manera resumida cada una de éstas funciones.

Figura 1.1 Funciones Administrativas

Planeación	Organización	Dirección	Control
Fijar metas, Establecer estrategias y trazar planes especiales Para coordinar Las actividades	Determinar qué hay que hacer, cómo hay que hacerlo y quién va a Hacerlo	Dirigir y motivar a los empleados y resolver los conflictos	Vigilar las actividades Para segurarse de que se realizan como se planeó

Lo que lleva
a alcanzar la
finalidad
declarada
de la
organización

Fuente: Elaboración propia con el apoyo de información obtenida del libro de Stephen Robbins (2005)

De acuerdo a Robbins Stephen (2005) un buen sistema de control ayuda a que las actividades se realicen de tal manera que conduzcan al logro de los objetivos que persigue la empresa, tal como se representa en la figura anterior. El valor de la función de control está en relación con la planeación y el *empowerment*. (1)

La planeación se crea para facilitar en forma eficiente el logro de los objetivos motivando a los empleados a través de un liderazgo eficaz. Aún así, no hay la seguridad de que las actividades se realicen de acuerdo a lo planeado, ni de que los objetivos se logren. Los objetivos indican la dirección hacia la que se dirigen los gerentes, pero, no basta con sólo establecerlos, sino, darles seguimiento con el fin de tener la seguridad de que, se están llevando a cabo en base a lo planeado. Si por el contrario los gerentes no ejercieran el control, no habría forma de saber si sus objetivos y planes van de acuerdo con lo previsto, ni sabrían qué acciones tomar en el futuro.

(1) Yohan Jonson define el *empowerment* como el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Otro punto importante según lo menciona Robbins Stephen (2005) con anterioridad, es el *empowerment* (1). Muchos gerentes se niegan a otorgar poder a sus empleados por temor a que éstos cometan errores, por lo que prefieren hacer las cosas por sí mismos, o simplemente por temor a ser desplazados por sus mismos empleados. Sin embargo esta resistencia puede disminuir si los gerentes desarrollan un sistema de control eficaz que proporcione información y retroalimentación sobre el desempeño de los empleados.

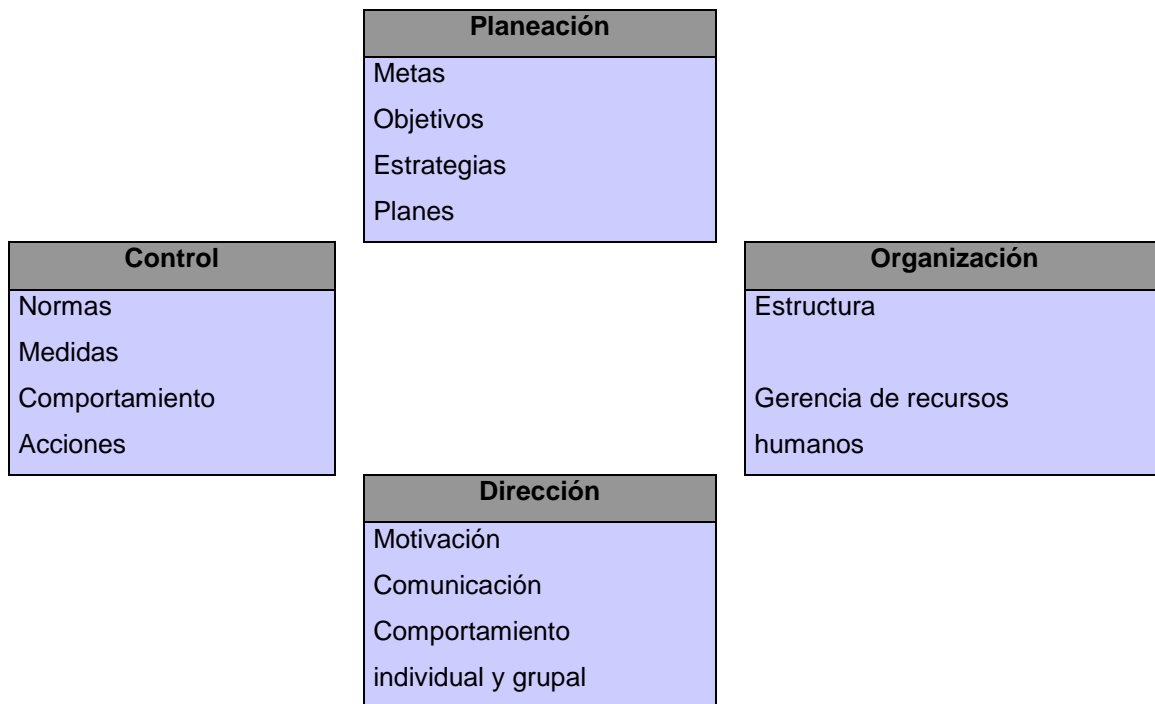
B.3) El proceso del control

Robbins Stephens (2005) nos dice qué, con el fin de lograr un buen control, hay que considerar las tres etapas que lo conforman: la medición del rendimiento real, la comparación de éste con una norma y la toma de medidas administrativas para corregir desviaciones o normas que no son las adecuadas. Algunas organizaciones cuentan con normas del desempeño, éstas normas son las metas específicas que se establecen durante el proceso de la planeación y sobre las cuales se mide el progreso que se tenga del desempeño.

La figura 1.2 nos muestra la relación que existe entre la planeación y el control, es decir, los administradores eficaces requieren dar seguimiento a un proceso continuo con el fin de que las actividades de control se realicen de acuerdo con lo previsto.

(1) Yohan Jonson define el empowerment como el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Figura 1.2 Relación entre planeación y control



Fuente: Elaboración propia con el apoyo de información obtenida del libro de Stephen Robbins (2005)

Con estas herramientas un gerente de operaciones puede tomar decisiones en base a los objetivos propuestos, dependiendo de los resultados que obtenga de la comparación, éstas podrían ser: no hacer nada, revisar el estándar o corregir el desempeño.

Capítulo III. Metodología

El estudio que se realizó a Hotel Bugambilias se inició en Septiembre del 2006 concluyéndose en Noviembre del 2007. Para llevar a cabo dicho estudio se seleccionó a empleados que ocupan puestos gerenciales dentro de la empresa quienes por medio de una entrevista proporcionaron información que me permitió desarrollar el presente caso práctico, cuyo propósito fue realizar un análisis y diagnóstico estratégico que incluyó la aplicación de modelos estratégicos tales como: Análisis FODA y el Modelo de Igor Ansoff para conocer el medio ambiente, agresividad, capacidades y ventajas competitivas de la empresa a través de objetivos específicos como, la determinación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

En la presente investigación se obtuvo información mediante consulta de bibliografía y encuestas dirigidas a los gerentes de la empresa. Como fuente primaria de información se aplicaron cuestionarios. Los datos secundarios se obtuvieron de libros y sitios de Internet. El estudio del presente caso práctico pretende determinar como es y como se manifiesta el análisis y diagnóstico estratégico de la empresa.

El FODA como instrumento de análisis permitirá conocer la situación actual de la empresa, obteniendo de ésta manera un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones que vayan de acuerdo con los objetivos y políticas de la empresa.

Para lo cual asignaremos las siguientes calificaciones:

Calificaciones	Descripción
1	Debilidad mayor.
2	Debilidad menor.
3	Fuerza menor.
4	Fuerza mayor.

El instrumento utilizado para recolectar la información del Modelo de Igor Ansoff, para la realización del trabajo es un cuestionario, que consiste en un conjunto de preguntas de opción múltiple con cinco opciones respecto a las variables a medir, las cuales permitirán alcanzar el objetivo de la investigación. El instrumento consta de seis partes, cada una de éstas partes se compone de un cuestionario el que contiene a su vez

cinco respuestas que representan un nivel dentro de la empresa como se describe a continuación:

Las preguntas de ésta primer parte del cuestionario están relacionadas con el medio ambiente de la empresa:

- a) Medio ambiente consta de 13 preguntas

En ésta segunda parte se pretende medir la agresividad de la empresa:

- b) Agresividad se integra de 7 preguntas

Y, en ésta tercer parte se busca medir la capacidad de la empresa:

- c) Cultura se forma de 3 preguntas
- d) Estructura se integra de 9 preguntas
- e) Mercadotecnia cuenta con 7 preguntas
- f) Administración consta de 5 preguntas

El siguiente paso fue realizar el vaciado de las respuestas a la hoja de cálculo con la frecuencia de cada una de las respuestas a las preguntas que se hicieron, se realizó una sumatoria con cada una de ellas y se les sacó un promedio. Las seis partes del cuestionario fueron cuantificadas y promediadas. Una vez obtenidos estos tres resultados se graficaron obteniendo así la gráfica de Lickert la cual nos muestra la alineación de estos tres niveles, dando como resultado conocer el perfil de la empresa, procediendo a realizar el plan de acción.

Capítulo IV. Resultados

A) Análisis del problema / área

Al realizar el análisis estratégico a la empresa Hotel Bugambilias, a través del análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y el Modelo de Igor Ansoff se encontró que no existe un departamento de recursos humanos que se encargue de la selección apropiada, contratación y capacitación del personal, la gerencia es quien se encarga de la contratación del personal y la administración de llevar los expedientes del personal, además de que no existe una descripción detallada de las funciones y responsabilidades de todos y cada uno de los puestos que cuenta la empresa.

A continuación se presenta el resultado del análisis realizado:

FODA

Análisis del Medio Ambiente Interno

Fortalezas:

- Hotel Otay Bugambillas, se encuentra ubicado en el centro de la Cd. Industrial, a tan sólo 3 minutos del aeropuerto Internacional, Garita de Otay, en la Cd. de Tijuana, BC
- Cuenta con 14 años de experiencia brindando el servicio de hospedaje enfocado al segmento ejecutivo y familiar.
- Infraestructura que cuenta con una gama de servicios con la calidad que satisface los requerimientos más exigentes de sus huéspedes.
- Tarifa competitiva y negociables.
- Servicios gratuitos como Transportación, Internet inalámbrico, llamadas locales.
- Reconocimiento de los huéspedes del servicio cálido que ofrece su personal.
- Ambiente de trabajo agradable.
- Sueldos atractivos y prestaciones adicionales a las que marca la ley.
- Presentación oportuna de la información financiera al consejo de administración.
- Instalación de circuito cerrado para la seguridad de sus huéspedes

Debilidades:

- No pertenece a una cadena de hoteles, lo que es una desventaja comparado con los hoteles nacionales, que son reconocidos por su imagen.
- Segmento limitado a niveles ejecutivos medios e inferiores.
- Espacio de Cafetería y Bar insuficiente para los requerimientos del servicio.
- La capacidad para eventos en los salones se limita a grupos reducidos.
- La persona encargada de realizar las compras del Hotel es la misma persona encargada del resguardo de la mercancía.
- No existe un departamento de Recursos Humanos.
- Existen altos niveles de ausentismo.

- Falta capacitación al personal.
- No existen manuales de procedimientos y políticas, ni se tiene un programa de descripción de puestos que delimite responsabilidades.
- La autoridad no se delega correctamente.
- La empresa no tiene un capital de trabajo suficiente que le permita innovar los servicios.
- No existen procedimientos que permitan llevar un buen control de los inventarios.
- Falta planeación operacional.
- Seguimiento débil en la implementación de nuevos controles.

Análisis del Medio Ambiente Externo

Oportunidades:

- Dinámica comercial creciente en la zona de Otay en la que se encuentra el Hotel.
- Renovación de las áreas públicas que rodean las instalaciones del hotel.
- Interés del consejo administrativo por mantener vigente la oferta y el servicio, con el fin de mantenerse en el mercado.
- Juntas periódicas del consejo administrativo con los jefes de departamento de las diferentes áreas que integran la organización.
- Posicionamiento en el mercado local a través de publicidad permanente como espectaculares en puntos estratégicos en: Aeropuerto, Garita de Otay y Carretera a Mexicali.

Amenazas:

- Competencia directa ubicada en la misma zona de Otay de la Cd. de Tijuana cuyo mercado al igual que el de Hotel Otay Bugambillas, es el ejecutivo.
- Pulverización del segmento en la zona de Otay de la Cd. de Tijuana, BC.
- Desplazamiento del mercado si no hay renovación de oferta y valores agregados.
- La inseguridad que existe en la ciudad de Tijuana, BC, ha ocasionado que algunos huéspedes prefieran hospedarse en los Estados Unidos.

Este análisis nos muestra las áreas de oportunidad que tiene la organización y que nos servirán para formular estrategias competitivas, que permiten a la empresa ser más eficiente y eficaz, logrando estándares de calidad adecuados a su estrategia competitiva.

Exito de la empresa			
Mantener y mejorar el servicio a clientes	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
Hotel Otay Bugambillas, se encuentra ubicado en el centro de la Cd. Industrial, a tan sólo 3 minutos del aeropuerto Internacional, Garita de Otay, en la Cd. de Tijuana, BC	0.02	4	0.08
Cuenta con 14 años de experiencia brindando el servicio de hospedaje enfocado al segmento ejecutivo y familiar.	0.02	3	0.06
Infraestructura que cuenta con una gama de servicios con la calidad que satisface los requerimientos más exigentes de sus huéspedes.	0.07	4	0.28
Tarifa competitiva y negociables.	0.05	4	0.2
Servicios gratuitos como Transportación, Internet inalámbrico, llamadas locales.	0.02	3	0.06
Reconocimiento de los huéspedes del servicio cálido que ofrece su personal.	0.07	4	0.28
Ambiente de trabajo agradable.	0.04	4	0.16
Sueldos atractivos y prestaciones adicionales a las que marca la ley.	0.04	4	0.16
Presentación oportuna de la información financiera al consejo de administración.	0.07	4	0.28
Subtotal	0.4		1.56

Dedilidades			
No pertenece a una cadena de hoteles, lo que es una desventaja comparado con los hoteles nacionales, que son reconocidos por su imagen.	0.02	2	0.04
Segmento limitado a niveles ejecutivos medios e inferiores.	0.02	2	0.04
Espacio de Cafetería y Bar insuficiente para los requerimientos del servicio.	0.05	1	0.05
La capacidad para eventos en los salones se limita a grupos reducidos.	0.04	1	0.04
La persona encargada de realizar las compras del Hotel es la misma persona encargada del resguardo de la mercancía.	0.06	1	0.06
No existe un departamento de Recursos Humanos.	0.08	1	0.08
Existen altos niveles de ausentismo.	0.04	1	0.04
Falta capacitación al personal.	0.04	1	0.04
No existen manuales de procedimientos y políticas.	0.03	2	0.06
La autoridad no se delega correctamente.	0.05	1	0.05
La empresa no tiene un capital de trabajo suficiente que le permita innovar los servicios.	0.02	2	0.04
No existen procedimientos que permitan llevar un buen control de los inventarios.	0.06	1	0.06
Falta planeación operacional.	0.03	2	0.06
Seguimiento débil en la implementación de nuevos controles.	0.06	1	0.06
Subtotal	0.6		0.72
Totales	1		2.28

Interpretación: La empresa obtuvo un total ponderado ligeramente por debajo de la media, lo que indica que la empresa tiene una estructura interna débil, por lo que tiene que cuidar mucho sus debilidades.

Modelo Igor Ansoff

Después de haber realizado la aplicación del instrumento (cuestionario), los puntajes que se obtuvieron se muestran en la siguiente tabla:

Elemento	Suma	Número de reactivos	Promedio	Redondeo
Medio ambiente	41	13	3.1231	3
Estrategia	22	7	3.2000	3
Capacidades	70	26	2.6643	2

Resultado de la aplicación del cuestionario del perfil estratégico de Igor Ansoff

Visto de otra manera, el perfil estratégico de la Hotel Bugambilias es el siguiente:

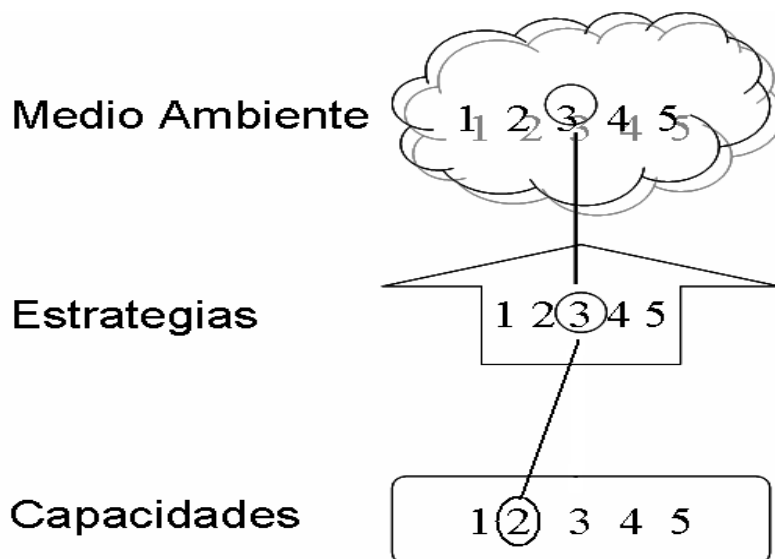


Figura 8.- Perfil estratégico de la UEN

De acuerdo a la aplicación del modelo anterior, se puede concluir que:

El resultado del medio ambiente es de 3.1231, En un futuro la estructura del mercado será de multicompetencia, se clasifica geográficamente en el futuro Inter-estatal. La frecuencia con que se desarrollan en el futuro las nuevas estrategias de mercadotecnia en la empresa es moderada. La presión que ejercen los clientes a la empresa es igual a la demanda que existe. La capacidad de la empresa para enfrentar la demanda en el futuro será igual. El grado de presión que ejercerá el gobierno será fuerte. El servicio en el futuro permanecerá de mediano a moderado. La frecuencia en que aparecerán nuevos productos (iguales o sustitutos) en el sector será moderada. El comportamiento del ciclo de vida del servicio será razonable. Y su cambio a la nueva tecnología será moderado, en consecuencia se observa que no habrá diversidad de tecnología. Los factores claves del éxito en la mercadotecnia es a través de la diferenciación de la imagen del servicio. Los factores claves del éxito en la innovación será en hacer mejoras con nueva tecnología.

El resultado de la agresividad es de 3.20, La forma de responder a los clientes es identificando sus necesidades no satisfechas. En el enfoque para el desarrollo de productos o servicios se mejora constantemente. El ciclo de vida del producto es moderado ya que hay que estar actualizando e innovando los servicios. La expansión se busca a través del mercado familiar. El enfoque de la investigación se da mejorando la tecnología existente. La frecuencia con la que se introducen nuevos productos al mercado es moderada ya que se da en un promedio de 3 años. Su sistema de incentivos y estímulos es basado a resultados anteriores.

La cultura arroja un resultado de 2.4667. Los valores y las actividades de la empresa se reflejan porque reacciona hasta que se tiene el problema. Los criterios para alcanzar el éxito es basado en la respuesta que se tenga de la competencia.

La estructura tiene como resultado un 2.7333. El sistema de organización de la empresa es divisional. La descripción de puestos es por áreas de resultados. El grado de flexibilidad organizacional es moderado. El centro de poder se encuentra en el gerente de

operaciones. Los sistemas de información se adecúan a las necesidades futuras. La prioridad que se da a los problemas está basada en el crecimiento. Los problemas se resuelven en base a la acumulación de resultados. Los sistemas de decisión son en base a la elaboración estratégica de presupuestos. Las señales se controlan buscando la desviación de los planes.

En la Mercadotecnia se obtuvo un resultado de 2.7143. Su agresividad en las ventas es moderada y responden a la competencia tratando de aumentar su participación en el mercado. En promoción y publicidad reacción de manera agresiva. Utilizan el concepto de mercadotecnia tradicional, destinándose un porcentaje intermedio a la misma. El papel que toma el departamento de mercadotecnia es el de convencer al cliente de que el servicios es el mejor en relación a la competencia.

La administración presenta un resultado de 2.7429. El estilo de liderazgo de la empresa es motivador hacia un propósito. Los problemas se resuelven al optimizar los sistemas y procesos. El enfrenta al riesgo al buscar riesgos familiares. Los conocimientos que se tienen son basados en los modelos tradicionales del mercado. El modelo que se utiliza como factor clave para alcanzar el éxito responde a las necesidades del mercado.

B) Alternativas de solución

Al realizar el análisis estratégico a la empresa Hotel Otay Bugambilias, a través del análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y el modelo de Igor Ansoff se encontró lo siguiente:

El análisis FODA muestra como ventaja el servicio cálido que es reconocido por los huéspedes y que distingue al Hotel Otay Bugambilias de sus competidores. Como debilidad significativa se identificó que no tienen un departamento de recursos humanos, situación que si bien es cierto han coordinado entre la gerencia de operación quien se encarga de la contratación del personal y la administración quien lleva los expedientes de

los mismos, puede ocasionar algún inconveniente en cuanto al otorgamiento del servicio que brindan sus empleados.

Determinación del Perfil Estratégico. Con base en los resultados arrojados por este modelo, se elaboró el perfil estratégico de la empresa, determinando que la misma presenta una variación que se da entre la posición que tiene la organización –donde está– y la posición que debería tener –posición deseable–. Se requiere alinear sus estrategias y capacidades con el entorno.

El nivel de turbulencia es cambiante, pero el futuro es conocido. La agresividad se encuentra en la respuesta que se quiere dar al cliente identificando sus necesidades no satisfechas, y abriendo nuevos mercados. La desviación que se presenta en las capacidades requiere que se escale un nivel para alinearla con las estrategias y así exista una estabilidad para continuar en busca de la eficiencia.

Ambos análisis coinciden en que la empresa tiene una debilidad en su estructura interna, en cuanto a capacidades se refiere y, siendo ésta una empresa de servicios que ha mantenido su éxito a través de la calidez que sus empleados tienen hacia sus clientes puede llegar a ser a corto plazo un inconveniente, por lo que, con el fin de mantener y mejorar el servicio de calidad a sus clientes se prepone la creación del puesto de recursos humanos a través de un plan de implementación concreto a realizarse en un periodo máximo de 1 año.

C) Plan de implementación

Objetivo	Estrategia	Metas	Responsable	Plazo
Demostrar al consejo la necesidad de crear el puesto de recursos humanos	Determinar el costo beneficio	Crear el puesto de recursos humanos	Gerente de Operaciones	1 mes
Definir el perfil del candidato	Identificar las necesidades que se desean cubrir con el puesto de recursos humanos	Seleccionar al candidato adecuado	Gerente de Operaciones	1 día
Buscar las mejores alternativas de clasificados en la localidad	Seleccionar los medios más utilizados para la búsqueda de empleo	Tener un amplio número de candidatos al puesto	Gerente de Operaciones	1 día
Cotizar el anuncio clasificado en los periódicos	Seleccionar la mejor opción	Obtener mayor beneficio a un menor costo	Gerente de Operaciones	1 día
Realizar una primer entrevista con los candidatos	Programar adecuadamente los horarios de las entrevistas	Descartar los perfiles que no reúnan todos los requisitos	Gerente de Operaciones	2 semanas
Seleccionar los mejores 3 curriculums que reúnan el perfil apropiado a las necesidades	Programar una segunda entrevista con el consejo de administración	Dada la importancia que representa la creación de un nuevo puesto, que el consejo apruebe al candidato	Gerente de Operaciones	2 semanas
Programar reunión con el consejo de administración	Intercambiar opiniones sobre los candidatos	Seleccionar la mejor opción de acuerdo a las necesidades de la empresa	Gerente de Operaciones	1 semana
Entrevista con el candidato seleccionado	Negociar las condiciones y hacerle saber lo que se espera lograr	Que acepte la propuesta de trabajo	Gerente de Operaciones	2 días
Reuniones periódicas con el encargado (a) de recursos humanos	Supervisión estrecha del trabajo del departamento de recursos humanos	Cumplimiento de las funciones encomendadas de manera satisfactoria	Gerente de Operaciones	semanal
Implementar medidas disciplinarias	Elaboración del reglamento interno de trabajo	Disminuir el número de incidencias laborales como faltas retardos y permisos.	Recursos Humanos	1 mes
Mejorar el desempeño interno de los trabajadores	Elaborar planes de previsión social y programas de convivencia social	Motivar e incentivar al personal	Recursos Humanos	2 meses
Elevar el nivel de estudios	Crear un programa de capacitación para las diferentes áreas que conforman la empresa	Contar con personal altamente calificado	Recursos Humanos	2 semanas
Homologar funciones	Elaborar manuales de descripción de puestos	Eficientizar y equilibrar las funciones del personal	Recursos Humanos	3 meses
Evaluar el desempeño del personal	Juntas periódicas para dar seguimiento a las políticas de servicio	Medir la capacidad de respuesta a las funciones asignadas	Recursos Humanos	1 mes
Evaluar los resultados sobre la calidad del servicio	Solicitar la opinión de los huéspedes	Mantener y mejorar el servicio a clientes	Gerente de Operaciones	1 mes

D) Análisis Costo beneficio

A continuación se presenta el análisis del costo beneficio que implicará la creación del puesto de Recursos Humanos, mismo que se determinó en base al tiempo que duró el diagnóstico a la empresa.

Análisis comparativo de costos de la situación actual Vs. la creación del puesto por el periodo del estudio

Septiembre 2006 a Noviembre 2007

Actividades	Días x semana	Antes	Ahora	Ahorro en costo por semana	Número de eventos periodo	Ahorro Beneficio
		Gerente Operación	Recursos Humanos			
Sueldo diario		875.00	550.00			
Reclutar	2	1,750.00	1,100.00	\$ 650.00	28	\$ 18,200.00
Procedimiento de selección	4	3,500.00	2,200.00	\$ 1,300.00	28	\$ 36,400.00
Asignación de tareas generales	1	875.00	550.00	\$ 325.00	30	\$ 9,750.00
Beneficio laboral	3	2,625.00	1,650.00	\$ 975.00	180	\$ 175,500.00
Capacitación	2	1,750.00	1,100.00	\$ 650.00	120	\$ 78,000.00
Total del ahorro === >>>						\$ 317,850.00

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la empresa.

El puesto de recursos humanos es fundamental ya que éste es la cara que presenta la empresa a sus huéspedes, a continuación se presentan los beneficios adicionales que se obtendrán con la creación del mismo.

Beneficio de crear el puesto de recursos humanos

FUNCIONES / REQUERIMIENTOS	RECURSOS HUMANOS	
	ANTES	AHORA
Reclutamiento y selección	Utilización del periódico No se solicitan referencias No se programa n las entrevistas.	Búsqueda de más opciones Solicitar referencias. Programar entrevistas.
Capacitación	No hay capacitación	Programa de capacitación
Actividades Esenciales (Nóminas, Archivo, etc.)	Recaen en una sola persona	Se repartirá actividades con recursos humanos
Desarrollo individual	No se promueven, sólo que el empleado lo solicite	Se promoverá
Entorno legal	Alto riesgo	Bajo riesgo
Estructural	Confusos los medios de comunicación	Planes de comunicación y de acción: Visión, valores y planes.
Políticas y procedimientos	No existen	Se elaborarán

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la empresa.

Costo del mal servicio por el periodo del estudio
Septiembre 2006 - Noviembre 2007

Periodo	# Cuartos Ocupados	Total de Comentarios	Respecto a total de Cuartos ocupados	Número de Quejas	Respecto al total de comentarios	Relacionadas con el Personal	Con Respecto del Total de Comentarios	Tarifa promedio	Costo del mal servicio
Septiembre 2006	3314	154	5%	32	21%	11	7%	713.58	7,849.38
Octubre 2006	3150	177	6%	40	23%	8	5%	737.14	5,897.12
Noviembre 2006	3216	165	5%	39	24%	10	6%	745.74	7,457.40
Diciembre 2006	2994	154	5%	43	28%	9	6%	741.43	6,672.87
Enero 2007	2948	182	6%	51	28%	12	7%	737.12	8,845.44
Febrero 2007	2994	125	4%	45	36%	8	6%	738.83	5,910.64
Marzo 2007	3751	103	3%	31	30%	10	10%	710.06	7,100.60
Abril 2007	3848	196	5%	28	14%	8	4%	688.30	5,506.40
Mayo 2007	3843	239	6%	44	18%	11	5%	697.29	7,670.19
Junio 2007	3420	199	6%	41	21%	9	5%	723.57	6,512.13
Julio 2007	3768	284	8%	49	17%	7	2%	734.71	5,142.97
Agosto 2007	3960	159	4%	47	30%	11	7%	713.12	7,844.32
Septiembre 2007	3617	99	3%	39	39%	9	9%	709.82	6,388.38
Octubre 2007	3354	270	8%	70	26%	16	6%	703.18	11,250.88
Noviembre 2007	3323	218	7%	49	22%	13	6%	715.13	9,296.69
Sumas	51,500	2,724	5%	648	24%	152	6%	719.38	\$ 109,345.41

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la empresa.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

El análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) muestra una ventaja posicional debido a los servicios que ofrece la empresa y al reconocimiento con que ya cuenta de sus clientes, puede verse afectada por la debilidad más significativa que en el mismo análisis se identificó, que es el no tener un puesto de recursos humanos que se encargue de la adecuada contratación del personal, así como de su capacitación y motivación, ya que esto puede llegar a mermar el interés del personal por brindar ése servicio cálido.

El resultado que arrojó la aplicación del modelo de Igor Ansoff, muestra que la capacidad de la empresa tiene una ligera variación que le impide lograr la estabilidad en relación a las estrategias y al medio ambiente.

La recomendación de acuerdo a los resultados obtenidos en ambos modelos es la creación del puesto de recursos humanos que mantenga el balance entre el recurso humano y la productividad de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores candidatos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de éstos.

Como el objetivo principal es mantener y mejorar el servicio a clientes, las aportaciones laborales del personal para lograrlo son de suma importancia, por lo que a continuación se hacen algunas recomendaciones para que el puesto de recursos humanos las ponga en práctica:

- Crear, mantener y desarrollar un programa de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Buscar la satisfacción plena de Recursos Humanos y el alcance de sus objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos que se tengan disponibles.
- Apoyar las aspiraciones de quienes forman parte la empresa.
- Suministrar a los empleados programas que enriquezcan su desempeño laboral.

El objetivo básico que debe perseguir la función de Recursos Humanos con estas tareas es empatar las políticas de Recursos Humanos con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Bibliografía

Administración. Un enfoque interdisciplinario

Autores: Gloria Robles Valdés, Carlos Alcérreca Joaquín

Editorial: Prentice Hall

Administración

Autores: Stephen P. Robbins, Mary Coulter

Editorial: Pearson Prentice Hall

Cómo hacer una Tesis de Maestría?

Autor: Luis Arturo Rivas Tovar

Editorial: Ediciones Taller Abierto

Manuales y procedimientos de Hotelería

Autor: Sixto Báez

Editorial

Metodología de la Investigación

Autores: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio

Editorial: Mc Graw Hill

Teoría y diseño Organizacional

Autor: Richard L. Daft

Editorial: Thomson

Auditoría administrativa a las organizaciones

Autor: Humberto Rangel Esquivel

<http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/R/Rangel%20Humberto-Auditoria.htm>

Introducción a la formulación de proyectos

Aportado por: Jorge Ferrari

Maestría en Administración

Universidad Autónoma de México

<http://www.monografias.com/trabajos10/formulac/formulac.shtml>

La auditoría operacional y el control interno

Aportado por: Isabel Vásquez ivasquez@conida.gob.pe

Maestría en Auditoría integral

Escuela universitaria de postgrado Universidad Nacional "Federico Villarreal"

<http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/fin/laudipor.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales8/emp/plan-de-negocios-con-planeacion-estrategica.htm>

Anexos

CUESTIONARIO
(Modelo de Igor Ansoff)

MEDIO AMBIENTE

1.- En un futuro, ¿Cuál sería la estructura de mercado de Hotel Bugambilias?

Monopólica Oligopólica Multicompetencia Nuevos participantes
En forma sorpresiva

2.- En su opinión, ¿Cómo clasifica la participación de la empresa geográficamente en el futuro?

Local Inter-estatal Nacional Regional-países Mundial

3.- ¿Cuál es la frecuencia en que se desarrollaran en el futuro nuevas estrategias de mercadotecnia en la empresa?

No habrá Baja Cambios modernos Alta Revolucionaria

4.- ¿Cómo considera que ejercen presión los clientes en la empresa?

No habrá Débil Insistente Amenazante
y demandante y cambio

5.- ¿Cuál será en el futuro la capacidad de la industria para enfrentar la demanda?

La capacidad será:

Muy inferior Menor que Igual a Un poco mayor Mayor o doble
a la demanda la demanda la demanda a la demanda que la demanda

6.- ¿Qué grado de presión ejercerá el Gobierno en la industria?

Ninguna Poca Fuerte Demandante Peligrosa

7.- ¿Cómo considera que será la diferencia del servicio en el futuro?

Sin cambio Poco Mediana Mucha Revolucionaria
Baja Moderada alta Drásticamente

8.- ¿Cuál será la frecuencia en que aparecen nuevos productos (iguales o sustitutos) en la industria?

Ninguna Baja Moderada Alta Muy alta

9.- ¿Cómo considera que será el comportamiento del ciclo de vida del servicio?

Corto Moderado Razonable Largo Muy largo

10.- ¿Cómo considera que se dará el ritmo de cambio de la tecnología?

Muy lento Lento Moderado Rápido Discontinuo

11.- ¿Qué opina de la diversidad en las tecnologías?

No habrá diversidad en la estrategia (x) Si habrá ()

12.- ¿Cuáles serán los factores claves del éxito en la mercadotecnia?

Control de Varios Segmentos	Mayor % sobre un segmento Del mercado de bajo costo	<u>Diferenciación en la imagen del servicio</u>	Mayor servicio al menor costo	Un producto o servicio milagroso o identificación de necesidades de producción
-----------------------------	---	---	-------------------------------	--

13.- ¿Cuáles serán los factores claves de éxito en la innovación?

Reducción de costos	Adaptar el producto a las necesidades del mercado	<u>hacer mejoras con nueva tecnología</u>	innovación del producto	Crear un nuevo servicio basado en una nueva tecnología
---------------------	---	---	-------------------------	--

AGRESIVIDAD**14.- ¿Cuál es su forma de responder al cliente?**

Se ignora	Nuestro servicio Es el cliente	Nos anticipamos a las necesidades	<u>Identificamos sus necesidades</u>	Identificamos sus necesidades latentes
-----------	--------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------------	--

15.- ¿Cuál es su enfoque para el desarrollo de servicio?

Eficiencia En el proceso	Imitación de servicios	<u>Se mejora constantemente</u>	Se innovan los productos	Somos pioneros en la creación de nuevos servicios
--------------------------	------------------------	---------------------------------	--------------------------	---

16.- ¿Cuál es el ciclo de vida de sus productos?

Muy corto	Corto	<u>Moderado</u>	Largo	Muy largo
-----------	-------	-----------------	-------	-----------

17.- ¿Cómo se desarrolla su mercado?

Mantener nuestros clientes	Seguir a los competidores	<u>Expandirnos en mercados familiares</u>	Crear en mercados externos	Crear nuevos mercados
----------------------------	---------------------------	---	----------------------------	-----------------------

18.- ¿Cuál es su enfoque de investigación?

No se lleva a cabo investigación	Se imita la tecnología	<u>Se mejora la inversión</u>	Se adapta nuevas tecnologías	Somos pioneros en nuevas tecnologías.
----------------------------------	------------------------	-------------------------------	------------------------------	---------------------------------------

19.- ¿Cuál es la frecuencia con la que se introducen nuevos productos?

Raramente c/ 5 años	Baja 4 años	<u>Moderada 3 años</u>	Alta 2 años	Muy alta varias veces al año
---------------------	-------------	------------------------	-------------	------------------------------

20.- ¿Cómo esta basado su sistema de incentivos y estímulos?

Tamaño del Servicio Resultados anteriores Contribución al crecimiento del mercado Emprendedor Creativo

CULTURA**21.- ¿Cuáles son los valores y actividades de la empresa?**

No hagan olas Cuando tenemos el problema reaccionamos Crecer Diversificar Creando hacia el futuro

22.- Actitud hacia el cambio:

Se rechaza Reacción Es familiar Se busca la novedad del cambio Crear el cambio

23.- ¿,Cuáles son los criterios para alcanzar el éxito?

Estabilidad política Eficiencia en los resultados Respuesta a la competencia Lograr un balance dinámico del portafolio del negocio Liderazgo hacia la creatividad

ESTRUCTURA**24.- ¿Cuál es el sistema de organización en la empresa?**

Burocrático Funcional Divisional Nuevos productos matricial Estructura flexible

25.- ¿Cómo se lleva a cabo la descripción de puestos?

Por tareas específicas Por áreas de resultados Por áreas de crecimiento Por oportunidades en el campo de trabajo Por creatividad en el campo de trabajo

26.- ¿Cuál es el grado de flexibilidad organizacional?

Rígido Baja Moderada Aceptable Muy aceptable

27.- ¿Donde se encuentran los centros de poder?

Burocracia Producción Mercadotecnia Gerencia Gral. Investigación

28.- ¿Cómo catalogan los sistemas de información?

En base a Precedentes En base a éxitos anteriores Futuro extra-polable Nuevas tendencias en el futuro Prever potencial a futuro

29.- ¿Cómo se les da prioridad a los problemas? en base a:

Luchas de poder Resultados Crecimiento Nuevas oportunidades Creatividad

30.- ¿Cómo se resuelven los problemas? a base de:

Reaccionando Acumulación Anticipándose Nuevas oportuni- Descubrimiento
A la crisis resultados a las amenazas dades

31.- ¿Cuáles son sus sistemas de decisión? a base de:

Sistemas y Presupuesto Planeación Planeación Admón. del prob.
Procedimiento estratégico estratégica estratégica estratégica y de la
extrapolable emprendedora la crisis

32.- ¿Cómo se controlan las señales?

Buscando la Buscando la Buscando la Buscando al- Buscando conducir
Desviación desviación desviación canzar las la creatividad
Al edo contable los Presup. Los planes oportunidades

MERCADOTECNIA**33.- ¿Cuál es su agresividad en ventas?**

Muy baja Baja Moderada Alta Muy alta

34.- ¿Cómo responden a la competencia?

No competimos Respondemos Nadie nos gana Somos los Somos nuestros
solo cuando en precios lideres propios
nos agreden competidores

35.- ¿Cómo observan su participación en el mercado?

Crecer con Defender nuestra Aumentar ntra. Controlar Dominar el
El mercado porción del mercado participación el mercado mercado

36.- En la promoción y publicidad

Los productos Reactiva Agresiva preactiva Innovadora Creativa
hablan por si
solos

37.- ¿Cómo utilizan el concepto de mercadotecnia?

No se usa Concepto Concepto Se usa la innovación Se usa el concepto
Tradicional avanzado de creatividad

38.- ¿Qué porcentaje de ingresos se destina a mercadotecnia?

Muy bajo Bajo Intermedio Alto Muy alto
(Menor al 5%) (Mas del 30%)

39.- ¿Qué papel toma el departamento de mercadotecnia?

Vende lo que Convencer al Servir al Poner a la empresa Poner a la empresa
 Se produce cliente que el cliente como lider en uso de como innovadora
Serv. es el mejor mercadotecnia en el mercado

ADMINISTRACION**40.- ¿Cuál es el estilo de liderazgo en la empresa?**

Político Autoritario Motivador hacia Carismático Visionario
un propósito

41.- ¿Cómo se resuelven los problemas?

Acierto/error En base a Optimización de Investigar Crear las alternativas
 Diagnostico sistemas-procesos alternativas

42.- ¿Cómo se enfrenta al riesgo?

Se rechaza Se acepta el Se buscan Se buscan Se especula
 riesgo riesgos nuevos con innovaciones
 Conocido familiares riesgos

43.- ¿Qué tipo de conocimientos se tienen?

Los internos/ Los internos/ S/mercados Que abarcan Que abarcan
 empresa sistemas de tradicionales M.A. global M.A. que se avecina
 sus políticas operación tecno

44.- ¿Cuál modelo se utiliza como factor clave para el éxito?

Estabilidad Crecimiento Crecimiento Diversificación Ser innovador
 Repetición economías efectivo efectiva posicio- crear necesidades
 De escala responder a namiento estraté crear tecnología
Nec. de mdo gico

ADMINISTRACIÓN DE LA TECNOLOGÍA**45.- ¿Qué tipo de Modelos analíticos se emplean?**

Procedimientos Estudio del trabajo, presupuestos Futurología Creatividad
 estandard reemplazo del equipo, de capital
análisis del desempeño optimización

46.- ¿Qué tipo de programas computacionales se usan?

Estadísticos Estadísticos para Extrapolación Pronósticos no-
 Inteligencia controlar el del desempeño lineales, modelos
 artificial desempeño del tipo “que tal si”