

Índice de Contenido

INTRODUCCIÓN.....	1
BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA	2
DESCRIPCIÓN DEL SECTOR.....	3
MARCO LEGAL.....	4
ÁREA ESTRATÉGICA Y DE MERCADO	5
1. Diagnóstico de los Instrumentos de la Planificación Estratégica.....	5
1.1 Misión.....	5
1.2 Visión.....	8
1.3 Objetivos	10
1.4 Principios y Valores de la Empresa.....	12
1.4.1 Principios de la Empresa	12
1.4.2 Valores de la Empresa.....	13
1.5 Análisis de la Estrategia Gerencial.....	13
1.6 Ciclo de Vida de la Empresa	14
1.7 Cadena de Valor	17
1.8 Conclusiones de los instrumentos de Planificación Estratégica	20
2. Análisis Interno.....	22
2.1 Matriz del Perfil de Capacidad Interna (PCI).....	22
2.1.1 Capacidad Directiva.....	23

2.1.2	Capacidad Tecnológica	25
2.1.3	Capacidad del Talento Humano	26
2.1.4	Capacidad Competitiva.....	28
2.1.5	Capacidad Financiera.....	30
2.1.6	Conclusiones de la matriz PCI.....	32
2.2	Matriz de Evaluación de los Factores Internos (E.F.I.).....	33
2.3	Matriz del Perfil Competitivo (M.P.C.).....	35
2.4	Conclusiones del Análisis Interno.....	36
3.	Análisis Externo.....	37
3.1	Las 5 Fuerzas de Porter	37
3.1.1	Análisis de las 5 fuerzas de Porter según la Industria	38
3.1.2	Análisis de las 5 fuerzas de Porter según la Empresa.....	41
3.2	Matriz de Evaluación del Factor Externo (E.F.E.).....	44
3.3	Conclusiones del Análisis Externo	46
4.	Análisis Interno ~ Externo	47
4.1	Matriz Interna y Externa (I.E.).....	47
4.2	Matriz FODA.....	48
5.	Diagnóstico de mercado.....	50
5.1	Identificación de los factores críticos de éxito	50
5.2	Oferta de Servicios.....	52
5.2.1	Servicio Base.....	52
5.2.2	Servicios Periféricos o Complementarios	52

5.3	Análisis de las Ventas	54
5.4	Sondeo preliminar de mercado	57
5.4.1	Conclusiones	64
5.5	Perfil del Huésped	65
5.5.1	Tipo de Huésped.....	66
5.5.2	Elementos importantes en la Atención y Servicio al Cliente	67
5.5.3	Características y necesidades que buscan y tienen los huéspedes en general	68
6.	Conclusiones del Área Estratégica y de Mercado	69
ÁREA ORGANIZACIONAL~ ADMINISTRATIVA.....		71
7.	Diagnóstico Organizacional ~ Administrativo	71
7.1	Evaluación de la Estructura Organizacional	71
7.1.1	Organigrama	71
7.2	Inventario de Recursos Humanos	74
7.3	Manual de Funciones	74
7.4	Reglamento Interno	81
7.5	Evaluación del estilo de liderazgo y motivación	81
7.5.1	Estilo de Liderazgo	81
7.5.2	Estilo de Motivación	85
7.6	Clima Organizacional	91
7.7	Conclusiones del Área Organizacional – Administrativo	95
ÁREA OPERATIVA Y FINANCIERA		96

8. Diagnóstico Operativo – Financiero	96
8.1 Evaluación de los principales procesos de la Empresa.....	96
8.1.1 Proceso de Atención al Cliente.....	97
8.1.2 Proceso de Cobranza	99
8.1.3 Proceso de Retiro del Cliente	101
8.1.4 Proceso de Compra de Insumos.....	105
8.1.5 Proceso de Selección y Contratación del Personal	107
8.1.6 Proceso de Pago de Sueldos y Salarios.....	109
8.2 Políticas de la Empresa.....	111
8.2.1 Políticas del Área Contable.....	111
8.2.2 Políticas del Área de Recursos Humanos.....	112
8.2.3 Políticas del Área de Ventas.....	113
8.3 Análisis de los Estados Financieros	113
8.3.1 Estados Financieros de la Empresa	114
8.3.2 Análisis Comparativo Horizontal de los Estados Financieros	117
8.3.3 Conclusiones del análisis comparativo horizontal de los Estados Financieros.....	119
8.3.4 Análisis Vertical de los Estados Financieros.....	121
8.3.5 Conclusiones del análisis vertical de los Estados Financieros	123
8.3.6 Análisis por medio de Indicadores Financieros.....	125
8.4 Conclusiones del Área Operativa – Financiera	138
PROPUESTA	140

9.	Introducción a la Propuesta.....	140
9.1	Matriz: Problema – Causa – Efecto – Solución	143
9.2	Objetivos de la Propuesta	145
9.3	Vigencia de la Propuesta.....	145
9.4	Propuesta del Área Estratégica – Plan Estratégico.....	146
9.4.1	Reestructuración de la Misión.....	147
9.4.2	Reestructuración de la Visión	151
9.4.3	Proceso de difusión de la Misión y Visión.....	152
9.5	Matriz FODA.....	153
9.5.1	Objetivos estratégicos y Estrategias	155
9.5.2	Reestructuración de las Políticas.....	157
9.5.3	Documentación del Área Estratégica.....	160
9.5.4	Operativización de la propuesta del área estratégica	160
9.6	Propuesta del Área de Mercado.....	162
9.6.1	Diseño de estrategias para los servicios de pre y post venta	164
9.6.2	Estrategias para combatir la estacionalidad de ventas.....	166
9.6.3	Operativización de la propuesta del área de mercado.....	169
9.7	Propuesta del Área Organizacional – Administrativa	171
9.7.1	Reestructuración del Organigrama	172
9.7.2	Diseño del manual de funciones de los cargos de la Empresa....	174
9.7.3	Operativización de la propuesta del Área Organizacional - Administrativa.....	179

9.8	Costo de la Propuesta.....	181
9.8.1	Proyección de los ingresos esperados en caso de una situación optimista.....	183
9.8.2	Proyección de los ingresos esperados en caso de una situación pesimista	185
10.	Conclusiones y recomendaciones finales.....	188
10.1	Conclusiones de la Propuesta.....	188
10.2	Recomendaciones a la Propuesta	189
10.3	Aportes.....	190
10.3.1	Aportes a la Ciencia Administrativa	190
10.3.2	Aporte al país	190
10.4	Adendum.....	190