

Universidad Tecnológica de El Salvador

FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS



**CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A:
ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS HOTELES DE EL SALVADOR HOPES**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO POR:

MARÍA DE LOS ÁNGELES GUERRA VILLALTA

DORIS LIZETH HENRÍQUEZ DE HERNÁNDEZ

MIGUEL JOSUÉ MELÉNDEZ GÓMEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

ENERO, 2016

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

LIC. JOSÉ MODESTO VENTURA

DECANO FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

LIC. RAFAEL RODRÍGUEZ LOUCEL

JURADO EXAMINADOR

PRESIDENTE

SRA. CARMEN ELENA DE GARCÍA PRIETO

PRIMER VOCAL

LICDA. DORIS MOLINA DE FERNÁNDEZ

SEGUNDO VOCAL

LIC. JUAN CARLOS CERNA AGUIÑADA

TERCER VOCAL

LIC. MARIO ERNESTO LÓPEZ LÓPEZ

ENERO, 2016

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

SRA. CARMEN ELENA DE GARCÍA PRIETO, LICDA. DORIS MOLINA DE FERNÁNDEZ, LIC. JUAN CARLOS CERNA

AGUIÑADA Y LIC. MARIO ERNESTO LÓPEZ LÓPEZ A LAS OCHO HORAS DE LA MAÑANA, Y LUEGO DE HABER

DELIBERADO SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES: DORIS LIZETH HENRÍQUEZ RAMOS,

MARÍA DE LOS ÁNGELES GUERRA VILLALTA Y MIGUEL JOSUÉ MELÉNDEZ GÓMEZ

QUIENES PRESENTARON DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACIÓN TITULADO: "CONSULTORÍA INTEGRAL

COLABORATIVA REALIZADA A "ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS HOTELES DE EL SALVADOR"

PARA OPTAR AL GRADO DE: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Y DEL CUAL SE EVALUARON TAMBIÉN LOS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL TEMA MISMO. POR

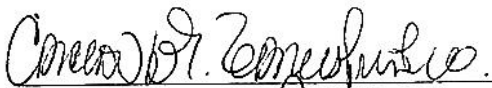
TANTO, ESTE JURADO RESUELVE DECLARAR EL EXAMEN COMO Aprobado, YA QUE SI CUMPLE

CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO DE GRADUACIÓN DE LA FACULTAD DE MAESTRÍAS

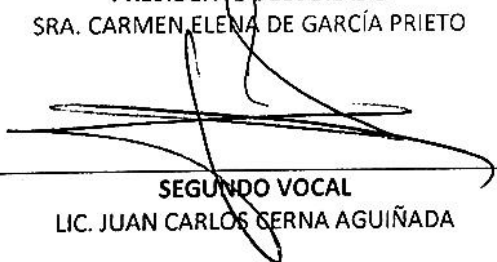
Y ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR.

OBSERVACIONES: Aprobado con honores

SAN SALVADOR, OCHO DE DICIEMBRE DE DOS MIL QUINCE.



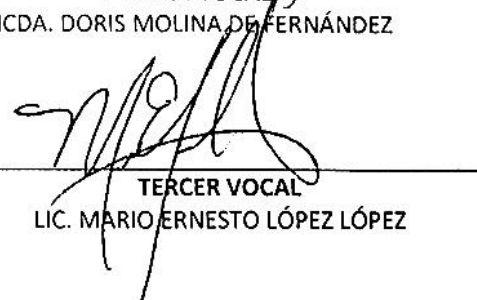
PRESIDENTE DEL JURADO
SRA. CARMEN ELENA DE GARCÍA PRIETO



SEGUNDO VOCAL
LIC. JUAN CARLOS CERNA AGUIÑADA



PRIMER VOCAL
LICDA. DORIS MOLINA DE FERNÁNDEZ



TERCER VOCAL
LIC. MARIO ERNESTO LÓPEZ LÓPEZ

Dad gracias al Señor porque es bueno

porque es eterna su misericordia

Salmo 117

Agradecimientos

A Dios y María por estar siempre presentes a través de mi familia, amigos, docentes. Gracias por estar en todo momento.

A mi esposo, por su comprensión, por sacrificar su tiempo para que pudiese cumplir con el mío, por esos días que hizo el papel de madre y padre. Gracias por estar a mi lado.

A Valeria María, quien me impulsa cada día a superarme en beneficio de ofrecerle siempre lo mejor. Gracias Dios, porque me has enseñado a través de ella, a ver la vida desde otra perspectiva.

A mi madre y padre +, por su amor incondicional, por su gran ejemplo de superación, por hacer todo lo posible para que yo tuviese tiempo y culminara este reto.

A mi suegra, hermana y hermano, gracias por motivarme a continuar, por su valioso apoyo en todo momento.

A María de los Ángeles y Miguel Josué, por compartir sus experiencias y conocimientos sin medida, sobretodo, por su gran apoyo con el proceso de mi embarazo. Sin la ayuda de ambos no hubiese sido posible la culminación de este proyecto.

A Mauricio, Julio, Iris, Emilia y cada uno de los compañeros con quienes vivenciamos este proyecto, infinitas gracias por ser un apoyo y ánimo para la culminación de esta meta.

A mi Jefe y compañeros de trabajo que tuvieron siempre una palabra de apoyo y que me facilitaron el horario para cumplir con mis responsabilidades de la universidad.

A mis catedráticos, por compartir sus saberes, experiencias y permitir expandir sus conocimientos. Les agradezco por ayudarme a lograr esta nueva meta, mi maestría.

¡Muchas Gracias a todos,

les llevo en mi corazón, Dios les bendiga!

Doris Lizeth Henríquez de Hernández

Dedicatoria

Al Todopoderoso, quien me ha dado firmeza para finalizar este logro.

A mi familia por estar presente, a todas las personas que formaron parte de forma directa o indirecta, pero en particular a mi esposa e hija, Mirna Molina y Camila Meléndez, ambas me apoyaron incondicionalmente durante el proceso de este triunfo, se los dedico y entrego.

Miguel Josué Meléndez Gómez

Dedicatoria y agradecimientos

A Dios todopoderoso y a la santísima virgen María, por guiarme en el cumplimiento de mis sueños y metas.

A mis amados padres Carlos Guerra y Luci de Guerra, por su apoyo incondicional, oraciones y su amor ilimitado que ha sido el motor para no rendirme y ser una mejor persona cada día.

A mis amados hermanos Carlos y Luis Guerra por inspirarme a superarme y retarme a hacer con excelencia todo lo que emprendo.

A mi recordada y amada abuela Lolita de Villalta (Q.D.D.G.), por sus sabios consejos, oraciones y su recto ejemplo.

A mis queridas tías Mirna Villalta de Romualdo, Marta Villalta de Carrillo y a Mirna Guerra: por su acompañamiento en cada etapa de mi vida y por creer en mí.

A toda mi familia por sus muestras de amor en este proceso.

A mis compañeros Doris y Miguel, por toda su dedicación en el proceso de la consultoría, que fue parte del proceso de graduación.

A mis queridos amigos, por darme ánimos a lo largo de la maestría.

A la Universidad Tecnológica y el personal docente por su entrega al momento de compartirnos su conocimiento.

María de los Ángeles Guerra Villalta

Índice

i. Resumen Ejecutivo	5
I. Parte: Diagnóstico y Acción clave de éxito	9
1.1 Información Básica de la Empresa	9
1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor	10
1.2.1 Dirección Estratégica	10
1.2.2 Dirección y Liderazgo	13
1.2.3 Análisis del Entorno	13
1.2.4 Mercadeo y Ventas	15
1.2.5 Estructura Organizacional.....	16
1.2.8 Finanzas	18
1.2.9 Gestión de Información	19
1.2.10 Innovación Tecnológica	20
1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad	22
1. 4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata	27
II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación ..	28
2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar.....	28
2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar.....	34

2.2.1 Implementación de una estrategia de comunicación	34
2.2.2 Control y registro de todas las actas de las reuniones realizadas por la Junta Directiva.....	34
2.2.3 Poseer un archivo legal de las acciones tomadas	35
2.2.4 Cumplir con el seguimiento de los puntos tratados en reunión.....	35
2.3 Descripción de la acción clave de éxito.....	35
2.3.1 Acción clave de éxito desarrollada.....	35
2.3.2 Descripción de Acción Clave de éxito: estrategia de comunicaciones...	40
2.4 Fundamentación teórica de la acción clave	56
2.4.1 ¿Qué es la estrategia?.....	56
2.4.2 Importancia de revisar la misión y la visión de una organización.	60
2.4.3 La Cultura Organizacional.	61
2.4.4 La comunicación, elemento de la cultura.....	63
2.4.5 Comunicación Organizacional	69
2.4.6 La estructura organizacional	72
2.4.7 El DesignThinking	73
2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito.....	78
III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito	83
Conclusiones del Equipo Consultor	97

Referencias bibliográfica.....	101
Anexos.....	105

i. Resumen Ejecutivo

El documento presentado a continuación es el resultado de la evaluación de la Asociación de Hoteles Pequeños de El Salvador HOPES, utilizando para ello un proceso de identificación de las áreas fuertes y las posibles deficiencias que afectan su competitividad y desempeño, con el fin de permitirles realizar acciones correctivas.

La metodología utilizada para la ejecución de esta consultoría consistió en un proceso de varias etapas: entrevistas, visitas a la empresa, observación directa, diseño, validación, aprobación y presentación de informe, en cada fase interactiva del equipo consultor y los miembros de la Junta Directiva de HOPES.

En el proceso de diagnóstico integral realizado por el Equipo Consultor se identificaron aspectos puntuales en 8 grandes áreas de gestión con sus correspondientes sub-áreas evaluadas, lo que permitió señalar las principales “Áreas de Oportunidad” las cuales se describen ampliamente en la sección de Diagnóstico del Consultor.

A partir de la información recopilada y analizada se determinaron 7 sub áreas prioritarias a intervenir, de acuerdo a variables de impacto y factibilidad, siendo estas:

ÁREA	SUB-ÁREA
Dirección estratégica	• Misión y Visión
	• Objetivos estratégicos
Mercadeo y ventas	• Relación con los miembros
	• Segmentación, mercado meta y posicionamiento
	• Servicio
Estructura organizacional	• División del trabajo
Gestión de información	• Comunicación

En reunión con los miembros de la Junta Directiva y el equipo consultor se determinó el área de oportunidad a intervenir, estableciéndose la acción clave de éxito a implementar la cual consiste en definir el proceso desde el cual se manejará y se registrará la comunicación interna y externa de la asociación mediante la «Estrategia Integral de Comunicación», en la que se especifiquen los medios y mensajes que se les harán llegar al público objetivo.

Con esta acción clave la empresa se vio beneficiada ya que pudo hacerse la revisión de los estatutos de la asociación, se replanteó la misión, visión, valores, objetivos y a partir de las necesidades actuales, se hizo contactos directos con los socios para lograr empatía con ellos. Se realizó una serie de encuestas de opinión. Asimismo, se conformaron mesas de trabajo en las que se involucró a los socios y se planificó las acciones en consenso, para beneficio de todos, entre otras acciones figura la contratación de una persona que se encargue de

la comunicación de HOPES, la formación de comités, definición de públicos metas, mensajes y canales de comunicación y relanzamiento de la asociación.

Es así, como en un plazo aproximado de tres meses, se implementó la acción clave, la cual fue elaborada de manera conjunta con los miembros de la Junta Directiva.

Los resultados obtenidos de la implementación fueron los siguientes:

- Se diseñó la estrategia de comunicación
- Se designó a una persona encargada de las comunicaciones
- Se desarrolló un sondeo de opinión entre los socios para conocer su percepción respecto a la gestión de HOPES
- Se conformaron mesas de trabajo denominadas “Innova Days”, con el objetivo de fomentar el trabajo, los resultados obtenidos fueron los siguientes:
 - Revisión de estatutos
 - Replanteamiento de Misión Visión, Valores y Objetivos
 - Definición de públicos metas, beneficios a comunicar, mensajes y medios de comunicación
 - Creación de perfil de puestos
 - Creación de comités de trabajo
 - Relanzamiento de la Asociación.

Como equipo consultor agradecemos a la Junta Directiva y a sus colaboradores todo el apoyo e interés que nos brindaron a lo largo de este tiempo, esperando con esta consultoría haber contribuido a la sostenibilidad y competitividad de la Asociación de Pequeños Hoteles de El Salvador, HOPES.

I. Parte: Diagnóstico y acción clave de éxito

1.1 Información básica de la empresa

SOLICITUD DE DIAGNÓSTICO		
Ref	Nombre Campo	Contenido Campo
1	Nombre Contacto Empresa	Carmen Elena Salaverría de García Prieto
2	Cargo	Presidenta
3	Razón social Empresa	Asociación
4	Matrícula de Comercio	No aplica
5	Giro Empresa	Servicios
6	Sector	Hotelero y Turismo
7	No. Empleados Jefes	9
8	No. Empleados Administrativos	2
9	No. Empleados Operarios	No aplica
10	No. Operarios Permanentes	No aplica
11	No. Operarios Temporales	No aplica
12	Dirección	Final 61 Av. Norte Col. Escalón, San Salvador
13	Ciudad / País	El Salvador
14	Teléfonos	2251-2000
15	Fax	
16	E-mail	aphoteles@yahoo.es
17	Mes / Año Fundación Empresa	Octubre de 2004
18	Número de Productos	2
19	Principal Producto / Servicio 1	Agremiar a los pequeños hoteles
20	Principal Producto / Servicio 2	Buscar beneficios para los miembros
21	Principal Producto / Servicio 3	No aplica
22	Ventas Netas Totales Último Año	No aplica
23	Ventas Netas Totales Penúltimo Año	No aplica
24	Ventas Netas Totales Antepenúltimo año	No aplica
25	Exportación Directa (SI/NO)	No aplica
26	Exportación Distribuidores (SI/NO)	No aplica
27	Exportaciones Totales Ultimo año	No aplica
28	Exportaciones Totales Penúltimo año	No aplica
29	Exportaciones Totales Antepenúltimo año	No aplica
30	¿Ha utilizado instrumentos de fomento?	No aplica
31	¿Cuáles?	No aplica

1.2 Diagnóstico del equipo consultor

A continuación, se presentan los resultados de la evaluación de las áreas de gestión por el equipo consultor en el proceso de entrevistas, más verificación visual y visitas a la institución.

1.2.1 Dirección estratégica

La Asociación de Pequeños Hoteles de El Salvador "HOPES" fue conformada el 28 de Octubre de 2003, por la iniciativa de un grupo de empresarios hoteleros que tomaron el reto de trabajar unidos para ofrecer un servicio que cumpliera con las necesidades y exigencias del turista.

A partir del 25 de junio de 2004, los socios empiezan a trabajar y en octubre de ese mismo año, da vida el accionar de la Asociación a través de estatutos, los cuales fueron impulsados por el Consejo Centroamericano de Turismo y apoyados por el Instituto de Turismo de los países de Guatemala, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá y El Salvador.

En dichos estatutos, se define a HOPES como una entidad de carácter apolítica, no lucrativa, ni religiosa, por medio de la cual, se distribuye el trabajo en responsabilidades a través de una Junta Directiva, en la que se destaca la labor de Bellyni Sigüenza, quien fue la primera presidenta de la

Asociación y a Carmen Elena de García Prieto, actual presidenta de la Asociación.

La misión de HOPES es buscar apoyo y contribución de instituciones relacionadas con el sector turístico hotelero para fortalecer los proyectos y necesidades que como empresarios de pequeñas y medianas empresas hoteleras se tengan. Sin embargo, esta misión a la fecha, no es transmitida ni reconocida por los socios; solamente es identificada entre algunos miembros de la Junta Directiva.

En administraciones anteriores, la Junta Directiva trabajó bajo la figura de comités, sin embargo, estos no funcionaron debido a la falta de seguimiento y compromiso de los miembros, repercutiendo en el fallo de la implementación de actividades en beneficio de los socios, lo cual generó que estos desertaran, dándose una reducción en el total de los miembros de la asociación.

En este sentido, actualmente, se está viviendo una re estructuración con la que HOPES busca integrar beneficios e incrementar el número de sus miembros.

Una de las acciones que la junta realiza para cumplir su misión y con ello, reactivarse en todas sus funciones, es el establecer comunicación con diferentes instituciones como, CONAMYPE, CORSATUR, Cámara de Comercio, FUNDEMAS, Universidades, entre otros. Todo, con el objetivo de generar alianzas y con ello, lograr más patrocinios, ya que en la Asociación, uno de los inconvenientes que más se resalta es la falta de fondos y desarrollo de proyectos, lo cual genera descontento y provoca deserción de agremiados.

La Junta Directiva desea que cada una de esas relaciones con las entidades antes mencionadas, se fortalezcan, ya que en tres años, quieren ser reconocidos por su dinamismo, competitividad, solidez y prestigio. Así mismo, desean crecer como asociación por las ventajas que esto representa.

A raíz de la carencia de comunicación y falta de tiempo para llevar a cabo las asambleas generales, la mayoría de los miembros de la Junta Directiva desconocen la misión y los objetivos estratégicos que de acuerdo a la página web de HOPES se describen como: el contribuir a concientizar a los empresarios pequeños y medianos del sector hotelero a implementar buenas prácticas, dando como resultado el ofrecer productos de calidad con ahorros significativos para la actividad de sus hoteles, logrando así, la sostenibilidad y competitividad, en el tiempo

1.2.2 Dirección y liderazgo

En HOPES, las decisiones son tomadas junto a todos los miembros que conforman la Junta Directiva y ninguna institución, ni persona ejerce influencia sobre dichas decisiones.

Entre los puntos que se llevan a la mesa durante las reuniones, están las alianzas, las capacitaciones, los foros y las convenciones, en las que pueden participar los miembros de la Asociación.

La Presidenta y demás miembros que componen la Junta, permanecen en constante involucramiento en todo tipo de actividades que demanda la Asociación, sin embargo, el resto de los socios no tiene mayor participación debido al compromiso diario que demanda la administración de sus hoteles.

Las decisiones son tomadas omitiendo lo establecido en los estatutos. Por ejemplo, para aprobar cualquier decisión debe estar el 50% más uno, de sus socios. Actualmente, no se realiza de esta manera, ya que se están acordando puntos sin la mayoría de los miembros de la Directiva.

1.2.3 Análisis del entorno

Una debilidad en la Asociación es el desconocimiento que algunos miembros tienen de sus estatutos, ya que estos rigen el accionar de la asociación y todo tipo de atribuciones de los miembros que la conforman.

Asimismo, un obstáculo que posee la Asociación como tal, es la existencia de conflicto de interés entre sus socios, que no permiten que exista una relación óptima con el Ministerio de Turismo, disminuyendo las posibilidades de desarrollo del rubro.

Existen otras instituciones con las que algunos miembros de la Junta Directiva han establecido vínculos, tales como: La Cámara de Turismo, COEXPORT, SICA, FUNCEL, FUNDEMAS, FEDECATUR y Universidades Salvadoreñas, las que han brindado aportes económicos y de cooperación en proyectos de una manera eficiente para el bien de la Asociación.

En materia económica, un aspecto que puede afectar a los miembros de HOPES, es la iniciativa del Ministerio de Hacienda de implementar una regulación en el tema de lavado de dinero, la que requerirá que cada hotel cuente con la presencia de un auditor a quien se le asignará un espacio físico y otros recursos para sus funciones dentro de cada hotel, impactando de manera económica a todos los miembros que componen la Asociación.

Actualmente, no se realiza ni se recibe información del sector hotelero de manera formal. Por lo tanto, no existe divulgación de datos del rubro que sea de interés para sus miembros. Los únicos medios de comunicación utilizados para trasladar la información, son la mensajería instantánea, por medio de

las aplicaciones denominadas WhatsApp y correo electrónico. Esto no garantiza retroalimentación de los socios hacia la Junta Directiva.

1.2.4 Mercadeo y ventas

La captación de nuevos miembros se realiza a través de la recomendación de los socios actuales, ya que por el momento, la Asociación no cuenta con metas para inscribir nuevos socios. Algunos socios han desertado porque no se les ha estado comunicando correctamente los beneficios, lo cual ha generado una reducción en las aportaciones económicas.

En la Junta Directiva, se carece de una persona que cumpla con la función de dar seguimiento a los socios, por lo que no se realiza una clasificación de los mismos. Solo se verifica la base de datos del pago de las aportaciones de manera anual o semestral.

Se desconoce la opinión de los socios respecto a HOPES; la Junta Directiva ya está trabajando en ese tema, para que los empiecen a valorar y la relación se construya a favor de la mejora de la asociación.

Una de las acciones que la Junta está desarrollando es la constante búsqueda de proyectos. Cuando identifican alguno, lo notifican de inmediato a todos sus miembros para aprovechar la oportunidad que se presenta. Sin

embargo, no hay un plan anual ni existe un sistema de mejoramiento para implementar y ofrecer nuevos beneficios.

La Asociación desea retomar el desarrollo de nuevos servicios, a través del trabajo en comités, ya que en su momento, estos sirvieron para impulsar algunas actividades y toda la Junta Directiva en función está a favor de retomar dicha metodología.

1.2.5 Estructura organizacional

Los estatutos de HOPES establecen que el gobierno de la asociación debe ser ejercido por la Asamblea General, que es la autoridad máxima de la Asociación y que está integrada por la totalidad de los miembros activos, miembros fundadores y la junta directiva, compuesta por el presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, síndico, 1er director, 2o director, 3er director y 4o director.

Entre algunas de las atribuciones de la Asamblea General que se destacan están: a) Elegir, sustituir y destituir total o parcialmente a los miembros de la Junta Directiva. b) Aprobar, reformar o derogar los estatutos y el reglamento interno de Asociación. c) Aprobar y o modificar los planes, programas o presupuesto anual de la Asociación. d) Aprobar o desaprobado la Memoria Anual de Labores de la Asociación, presentada por la Junta Directiva. e) Fijar

las cuotas mensuales y contribuciones eventuales de los miembros. f) Decidir sobre la compra, venta o enajenación, constitución de algún gravamen de los bienes inmuebles pertenecientes a la Asociación. g) Nombrar y conocer el informe del Auditor el cual durará un año en funciones, salvo incompetencia y fijar sus honorarios. h) Decidir todos aquellos asuntos de interés para la Asociación y que no estén contemplados en los estatutos.

Asimismo, la Junta Directiva se considera legalmente reunida y sus decisiones serán válidas solo si hay asistencia de por lo menos la mitad más uno de los miembros de dicha Junta. También las resoluciones requerirán el acuerdo de por lo menos tres cuartas partes de los votos de todos los miembros de la Junta Directiva asistentes. En caso de empate, el Presidente o quien haga sus veces decidirá con voto de calidad.

En la actualidad, la asociación está tomando decisiones a nivel de la Junta Directiva con un mínimo de participación de miembros en la asamblea general, ya que los socios no se presentan cuando se les convoca.

Los roles de los miembros de la Junta Directiva no se están cumpliendo a cabalidad, ya que dependiendo de las situaciones que se presentan entre ellos, se delegan y resuelven los problemas. Tienen además, la limitante de no contar con un presupuesto asignado para cada funcionario. Asimismo, no

se tiene conocimiento total de los estatutos de la asociación en los que se encuentran las reglas establecidas para operar.

1.2.8 Finanzas

En HOPES, los registros se llevan en el marco de las tributaciones y normas legales, en controles de los libros de IVA, compra y crédito fiscal. Respecto a los compromisos tributarios, la asociación está al día con el IVA. Los pagos de las tributaciones, son realizados por el contador de la asociación, quien lleva aproximadamente cuatro años trabajando para la misma. Él está a cargo de llevar los registros contables y legales.

La Asociación no posee un sistema o un programa de contabilidad específico para realizar todos los registros relativos a dicha tarea, sin embargo, estos son llevados en un archivo de Microsoft Excel y están al día.

En caso de requerirse documentación financiera sobre HOPES, por parte de una entidad fiscalizadora o por la Junta Directiva de la Asociación, la disponibilidad de la información es rápida.

La Junta Directiva tiene planeado a largo plazo adquirir un sistema contable que le permita controlar todas sus operaciones financieras y administrativas,

facilitando la toma de decisiones como la elaboración de proyectos que requieran inversión.

Como parte de estos proyectos, la asociación está en búsqueda de nuevas oportunidades que no requieran de una inversión económica y que le permitan beneficiar a sus socios a través de descuentos en capacitaciones, herramientas de trabajo y compras de insumos para sus hoteles.

1.2.9 Gestión de información

Toda la comunicación dentro de HOPES, es coordinada por un empleado de la Presidenta de la Junta Directiva, quien divulga la información general. Esta información es transmitida por medio de correo electrónico, llamadas telefónicas y mensajería instantánea.

En la información que se traslada hay datos de carácter confidencial que se manejan a nivel de Junta Directiva, quienes analizan y luego transmiten los puntos acordados a todos sus miembros. Hay temas que no requieren un análisis en profundidad por lo que la información se envía directamente, sin necesidad de una atención minuciosa.

En el caso de requerir la atención o interés de forma inmediata sobre información específica, la Junta Directiva se coordina para contactar a todos

sus socios, por medio de una aplicación de mensajería instantánea de pago para teléfonos inteligentes (WhatsApp), con el fin de enviar y recibir mensajes con rapidez.

La Junta Directiva en su momento delegó a una responsable en función de secretaria para llevar el registro de las minutas de las reuniones, en las que se incluirían puntos relevantes y datos acordados de interés para los socios. Sin embargo, esta función no se ha estado realizando, ya que hay ausencia de la secretaria, lo que ha generado falta de control y seguimiento en todas las sesiones, para suplir esta necesidad, la Presidencia ha delegado a un colaborador de su hotel para transmitir la información a los socios.

Algunas de las atribuciones que se espera que la secretaria realice son las siguientes: a) Llevar los libros de actas de las Asociaciones de Asamblea General y de la Junta Directiva. b) Llevar el archivo de documentos y registros de los miembros de la Asociación.

1.2.10 Innovación tecnológica

En HOPES continuamente se buscan oportunidades para que los miembros asistan a eventos: capacitaciones, foros y ferias de proveedores, relativos al sector hotelero, que son gestionados por la Junta Directiva.

El conocimiento de los socios respecto a los beneficios de pertenecer a la asociación es escaso, la mayoría desconoce lo que se hace. La asociación se identifica por defender los intereses del rubro, obtener información especializada, establecer relaciones comerciales y descuentos preferenciales en producto hoteleros.

Por deficiencia en administraciones pasadas, algunos miembros retiraron sus aportaciones. Es por ello, que no existen ingresos para destinar un porcentaje a capacitaciones o alguna otra iniciativa que genere beneficios para el bien común de los miembros.

A pesar de no contar con los fondos suficientes, la Junta Directiva está atenta a capacitaciones gratuitas las cuales comparte de manera verbal con los socios.

HOPES, tiene entre sus planes incluir nuevas tecnologías al sitio web “www.hopes.com.sv” para crear una plataforma tecnológica de reserva en línea, sin embargo, no se ha definido el financiamiento del mismo y la manera de cómo se establecerán las tarifas.

La asociación ha decidido, a corto plazo, contactarse con fundaciones e instituciones públicas y privadas para crear alianzas estratégicas, que le

permitan darse a conocer, y lograr así, el apoyo que esperan; como por ejemplo, la alianza ya establecida con FEDECATUR, la cual promueve a la asociación y a sus miembros, así como también los esfuerzos de crear una relación con el Ministerio de Turismo.

1.3 Análisis de la información: Áreas de oportunidad

A continuación se presentan los resultados del análisis de la información recopilada en el diagnóstico integral, en el cual se validó la información obtenida por el equipo consultor en las entrevistas y visitas, para extraer los aspectos prioritarios a intervenir según se describen en la siguiente tabla:

SUB ÁREAS ANALIZADAS	Fundamentos / Consecuencias al superar la debilidad
Dirección estratégica/ Misión y Visión	Fundamentación: • A pesar de que la Misión y Visión de HOPES se encuentra en el sitio web, no hay socialización de las mismas hacia el resto de miembros. • No hay integración y apoyo, más que el que ejerce la Junta Directiva. • Al carecer del conocimiento de la Visión y Misión de HOPES, los miembros no pueden interiorizar la razón de ser de la asociación, amenazando su existencia. Consecuencias al superar la debilidad: • Al promoverse la Misión y Visión y al socializarse al resto de los miembros, se podrán crear comités que trabajen de manera enfocada para el alcance de los objetivos de la Asociación. • Habrá un mayor involucramiento y compromiso de los socios en actividades que se lleven a cabo y se fortalecerá la asociación para tener influencia en el rubro.

SUB ÁREAS ANALIZADAS	Fundamentos / Consecuencias al superar la debilidad
Dirección estratégica/ objetivos estratégicos	Fundamentación: • HOPES carece de cumplimiento de los objetivos. • Al no poseer una meta, la asociación no tiene una ruta clara para beneficiar a sus asociados. • Actualmente los socios no cuentan con el conocimiento adecuado de los objetivos y no se puede generar un ambiente de negocios favorable para el desarrollo de las diferentes actividades. Es decir, que la asociación no es atractiva para agrupar a los miembros del rubro y buscar apoyo de otras instituciones. Consecuencias al superar la debilidad: • Al conocer y retomar los objetivos estratégicos plasmados en los estatutos, se podrá saber si es necesario un replanteamiento que sea más adecuado a las necesidades actuales de los socios. • Al tener claras las metas que se quieren alcanzar, los socios actuales y prospectos se verán atraídos a ser parte de la labor de la asociación. • Se generará un ambiente adecuado, a partir del trabajo en equipo para la consecución de los objetivos.
Mercadeo y ventas/ relación con miembros	Fundamentación: • No se cuenta con una base de datos actualizada que permita establecer comunicación que ayude a identificar datos relevantes de todos los miembros y sus necesidades. • Actualmente no se están administrando las diferentes categorías de socios que plantean los estatutos. • La interacción es poco personalizada con cada miembro, por lo que no se está fomentando la lealtad. Consecuencias al superar la debilidad: • Al mejorar la relación con los miembros de la asociación, se podrá conocer cuáles son sus apreciaciones respecto a la gestión de HOPES y se conseguirá indagar y resolver las necesidades que tienen. • Si hay más interacción con los socios, se garantiza la permanencia y apoyo en cualquier iniciativa, es decir, se tendrán socios leales

SUB ÁREAS ANALIZADAS	Fundamentos / Consecuencias al superar la debilidad
Mercadeo y ventas/ segmentación, mercado meta y posicionamiento	Fundamentación: • En HOPES no se realiza una segmentación de socios y no cuentan con retroalimentación de parte de ellos, respecto a la opinión que se tiene de la asociación y el trabajo desempeñado por la Junta Directiva. Por lo que no se están llevando a cabo acciones de mejora continua. • El mercado meta que identifican son los propietarios de hoteles pequeños, pero no han incluido dentro de estos públicos metas a otras instituciones que pueden tener injerencia en el desarrollo de la Asociación. Consecuencias al superar la debilidad: • Al identificar el segmento de socios y recibir retroalimentación de parte de ellos sobre los beneficios percibidos, le permitirá a HOPES lograr un mayor reconocimiento, mayor captación de fondos, crecimiento en nuevos mercados, y la creación de nuevas líneas de servicios con necesidades adaptadas a sus socios. Conocer la opinión de cada miembro respecto a los beneficios proporcionados es de suma importancia, ya que se llevarán a cabo acciones de mejora continua que le permitirán a la asociación desarrollarse, posicionarse y expandirse.
Mercadeo y ventas/ servicio	Fundamentación: • La asociación no posee un plan anual enfocado en el desarrollo de nuevos beneficios o servicios para sus socios. • A pesar de que los miembros de la Junta Directiva están en constante búsqueda de beneficios con otras instituciones, no se cuenta con un proceso sistematizado o metodología para conocer las necesidades del resto de los socios y con base en esto tener planes de acción. • Se trata de incluir las ideas de los miembros que las aportan pero se carece de comités que desempeñen las diferentes funciones demandadas en HOPES. Consecuencia al superar la debilidad: • Al poseer un «plan anual» para el desarrollo de nuevos beneficios y servicios, HOPES logrará la satisfacción, captación y crecimiento de más socios.

SUB ÁREAS ANALIZADAS	Fundamentos / Consecuencias al superar la debilidad
	• Conocer los gustos y preferencias es la clave para la fidelización constante e identificación de los miembros con la Asociación. • Este plan aportará el orden que se necesita en cuanto a funciones y por lo tanto, la asociación será acreedora de éxito a través del respectivo seguimiento que se realizará desde el comité.
Estructura organizacional/ división del trabajo	Fundamentación: • Actualmente algunos miembros de la Junta poseen desconocimiento de los estatutos, los cuales contienen todas las funciones y responsabilidades de los miembros que la componen. • Hay duplicidad de funciones y falta de enfoque en lo que realmente es importante para la asociación, alejándose de los objetivos y lineamientos de HOPES. Consecuencia al superar la debilidad: • Al poseer el conocimiento adecuado para las atribuciones de todos los miembros que componen la Junta Directiva permitirá identificar todas las funciones y responsabilidades. • Se reducirán los tiempos de respuesta de las decisiones que fortalezcan el desarrollo y el crecimiento de la Asociación. • Habrá un mayor orden en el desarrollo de Hopes, pues se tomará de referencia las atribuciones de la Junta establecidos en los estatutos de HOPES.
Gestión de información/ comunicación	Fundamentación: • No existe control y registro de las actas de las reuniones realizadas por la actual Junta Directiva, rol que corresponde a la secretaria miembro de la misma. • Hay ausencia de registros en cuanto a temas de interés para todos los miembros y su disponibilidad aunando sus respectivos seguimientos y conclusiones, exponiendo a riesgo la continuidad las actividades de la Asociación y la divulgación de las decisiones y temas que afecten a los miembros.

SUB ÁREAS ANALIZADAS	Fundamentos / Consecuencias al superar la debilidad
	Consecuencia al superar la debilidad: • Obtener control y registro de todas las actas de las reuniones realizadas por la Junta Directiva. La información permanecerá disponible para su consulta y seguimiento de manera oficial. • Toda decisión que conlleve a la elaboración de planes, programas, proyectos y presupuestos será fundamentada, convirtiéndose en un archivo legal de las acciones tomadas, permitiendo en un futuro registrar toda la historia de la asociación y la divulgación fiel, a todos los socios, de las decisiones y temas abordados. • Delegar a un responsable de llevar registro de todas las minutas y trasladarlas a los libros de acta con las firmas de los participantes para su resguardo.

1. 4 Recomendaciones: acciones a realizar de manera inmediata

Acción clave de éxito a implementar
1. Gestión de Información – Comunicación: establecer el proceso bajo el cual se manejará y se registrará la comunicación interna y externa de la asociación «Estrategia Integral de comunicación», en el que se especifiquen los medios y mensajes que se les harán llegar a los públicos objetivos.
Otras intervenciones
1. Dirección estratégica - Objetivos estratégicos: llevar a cabo los Innova Days (Mesas de trabajo para revisión de estatutos), coordinar sesiones con los miembros de la Junta Directiva y agentes claves, para desarrollar un «Innova-Day» en el que se diseñe un mapa estratégico para alinear la Misión, Visión, Valores hasta llegar a los objetivos estratégicos de HOPES. 2. Mercadeo y ventas - Relación con los socios: conformar comités con los que se realizarán mesas de trabajo «Innova-Day» para elaborar un plan estratégico, y con ello desarrollar beneficios para los socios. En esta misma mesa de trabajo se formarán los comités que ejecutarán dicho plan. 3. Dirección estratégica - Misión y Visión: relanzamiento de la Asociación, en el que se llevará a cabo un evento de relanzamiento de HOPES y se reforzará la Misión, Visión y Valores de la asociación, así como los objetivos estratégicos. Evento que se denominará: HOPES NEO 2015. En este evento, se replanteará la cultura colaborativa bajo la cual se quiere empezar a trabajar. Se invitará a todos los socios, a personalidades del sector turístico, medios de comunicación, proveedores y entidades cooperantes.

II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación

2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar

Para determinar la acción clave de éxito se siguió el siguiente proceso:

2.1.1 Determinación de áreas de fortaleza y áreas de oportunidad:

Se realizó un diagnóstico a partir de la implementación de una herramienta, con la que se determinaron ocho áreas de la Asociación de Pequeños Hoteles que debían ser evaluadas para mejorarlas. Para ello, se realizaron visitas, reuniones y entrevistas a los miembros de la Junta Directiva con el fin de obtener insumos de HOPES y de esta manera, elaborar dicho diagnóstico.

Como primer paso, se realizó un cronograma para detallar las fechas, las horas, el lugar y las áreas a abordar en cada sesión. Después de haber finalizado la sesión de entrevistas, se dio paso a calificar los datos obtenidos. El proceso a través del cual se determinó cada área a mejorar se desarrolló de acuerdo a una metodología, en la cual se calificó la gestión realizada por HOPES. Ver Cuadro No1 y No.2

Cuadro No.1

METODOLOGÍA DE CALIFICACIÓN													
Nota 2.5 Cuantitativa: procedimiento de decisión que pretende calificar, entre ciertas alternativas, usando magnitudes numéricas que pueden ser tratadas mediante herramientas del campo de la estadística.	Nota 2.5 Cualitativa: está relacionado con la cualidad o con la calidad de algo y que revela cuáles son las características o el valor de algo.												
Dependiendo de la cantidad de preguntas así sería su ponderación: El 2.5 se dividió entre el número total de preguntas de la sección y luego se multiplicó por la cantidad de preguntas respondidas. Se asignó ponderación de 2.5 si todas las preguntas habían sido respondidas. Es decir que la nota dependió de la cantidad de preguntas respondidas.	Dependiendo de la calidad de la respuesta así se asignará la calificación tomando en cuenta los criterios: <table border="1"> <thead> <tr> <th>Criterio</th><th>Ponderación</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Deficiente</td><td>0.5</td></tr> <tr> <td>Insuficiente</td><td>1</td></tr> <tr> <td>Suficiente</td><td>1.5</td></tr> <tr> <td>Bueno</td><td>2</td></tr> <tr> <td>Excelente</td><td>2.5</td></tr> </tbody> </table>	Criterio	Ponderación	Deficiente	0.5	Insuficiente	1	Suficiente	1.5	Bueno	2	Excelente	2.5
Criterio	Ponderación												
Deficiente	0.5												
Insuficiente	1												
Suficiente	1.5												
Bueno	2												
Excelente	2.5												

Cuadro No. 2

Calificación	Categorías	Resultado
1	Deficiente	No se identifica ninguna respuesta contemplada en la metodología
2	Insuficiente	No existe la cantidad adecuada
3	Suficiente	Existe una clara tendencia con cumplimientos parciales
4	Bueno	Aun no se alcanzan los indicadores de óptimos, pero se está consciente de todos los criterios considerados como claves.
5	Excelente	Se cumple con las exigencias de la empresa, con niveles superiores en el logro y disposición.

2.1.2 Fundamentación de áreas de oportunidad y formulación de solución

Tomando en cuenta que la Asociación no posee los recursos económicos para realizar grandes inversiones en proyectos de mejoras, se plantearon soluciones factibles para las diferentes áreas de oportunidad, en las cuales no se requirió de recurso económico, sino más bien, de un replanteamiento de la gestión efectuada por la Asociación, para cambiar la manera de ejecutar de forma inmediata.

A continuación se detallan las sub áreas de oportunidad que se abordaron para mejorar el trabajo elaborado por HOPES:

- **Dirección estratégica:** Misión y Visión / objetivos estratégicos
- **Mercadeo y ventas:** relación con los socios / segmentación, mercado meta y posicionamiento / Servicio
- **Estructura organizacional:** división del trabajo
- **Gestión de información:** comunicación

Dentro del área de **dirección estratégica** se seleccionaron las sub áreas de **Misión, Visión y objetivos estratégicos**, ya que se identificó que a pesar de que la Misión y Visión de Hopes se encuentra en la página web, no hay socialización de las mismas hacia el resto de los miembros. A su vez hay

poca integración y apoyo. También se determina que al carecer del conocimiento de la Visión y Misión de HOPES, los miembros no pueden interiorizar la razón de ser de la asociación, amenazando su existencia.

En HOPES se carece de cumplimiento de los objetivos por falta de claridad, los socios no cuentan con el conocimiento adecuado sobre los objetivos, lo cual repercute en imposibilitar un ambiente de negocios favorables para el desarrollo de las diferentes actividades. De esta manera, la asociación se vuelve poco atractiva para agrupar a los miembros del rubro y buscar apoyo de otras instituciones.

Para el área de mercadeo y ventas, en las sub áreas de relación con los miembros, segmentación mercado meta, posicionamiento y servicio se identificó que no se realiza una segmentación de los socios quienes son uno de los públicos meta de la Asociación, tampoco se cuenta con una retroalimentación de parte de ellos, lo que imposibilita llevar a cabo acciones de mejora. Hay poca claridad con el mercado meta de la Asociación.

HOPES no posee un plan anual enfocado en el desarrollo de nuevos servicios para sus socios, a pesar de que los miembros de la Junta están en constante búsqueda de beneficios con otras instituciones, no se cuenta con

un proceso sistematizado o metodología para conocer las necesidades del resto de los socios, y en base a esto, tener planes de acción.

Dentro de la estructura organizacional se consideró la sub área de división del trabajo, ya que la actual Junta tenía deficiencias en el conocimiento de estatutos. También se identificó duplicidad de funciones y falta de enfoque en lo que realmente es importante para la Asociación.

La última área abordada fue la gestión de información en la sub área de comunicación, en la que se identificó el poco control y escaso registro de las actas de las reuniones convocadas por la Junta. A su vez, la falta de seguimiento a las actividades llevadas a cabo por la Asociación. Falta de comunicación de parte de la Asociación hacia sus miembros.

A partir del análisis de estas áreas de oportunidad, se seleccionó por factibilidad e impacto la última sub área abordada. Dicha área / sub área permitió solventar en un gran porcentaje, todas las área de oportunidad enunciadas.

2.1.3 Presentación al empresario de fortalezas y áreas de oportunidad, y determinación de acción clave de éxito.

En la presentación realizada a los miembros de la Junta Directiva, se plantearon fortalezas, áreas de oportunidad y consecuencias positivas al superar dichas áreas, señaladas por la herramienta de diagnóstico. También, se seleccionó la acción clave de éxito determinando el área y la sub-área: “Gestión de información / Comunicación”. Para mejorar este aspecto de la asociación, se propuso elaborar una «Estrategia de comunicación», para optimizar la relación con miembros, proveedores, empleados, medios de comunicación, entidades públicas y privadas.

En la presentación de dicha estrategia de comunicación, se tomó como base realizar un diagnóstico, explicado anteriormente, que forma parte del proceso de consultoría. Una vez finalizado el proceso de diagnóstico, el equipo consultor denominó esta fase como etapa 0 y se consideraron 6 etapas más que forman parte de la estrategia de comunicaciones, las cuales se identifican a continuación: sondeo por medio de encuestas en línea, analizar el entorno actual y futuro, segmentar públicos meta, definir medios de comunicación, planificar-realizar un relanzamiento de la Asociación y finalmente medir el impacto / factibilidad, resultantes de todas las etapas.

2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar

Las empresarias de la Asociación de Pequeños Hoteles escogieron reforzar la sub área de comunicación, dentro del área de gestión de información, para obtener los beneficios que se detallan a continuación:

2.2.1 Implementación de una estrategia de comunicación

Esta estrategia lleva implícita la revisión de los estatutos de la asociación, se retoma el replanteamiento de la Misión, Visión, Valores, objetivos a partir de las necesidades actuales, se hace contactos directos con los socios para lograr empatía con ellos y se realizan encuestas de opinión. Asimismo, se ejecuta en la estrategia mesas de trabajo en las que se involucra a los socios y se planifican las acciones en consenso para beneficio de todos como por ejemplo la contratación de una persona que se encargue de la comunicación de HOPES, la formación de comités, definición de públicos metas, mensajes y canales de comunicación.

2.2.2 Control y registro de todas las actas de las reuniones realizadas por la Junta Directiva

A partir de este beneficio, la Junta tendrá el control de la información que se aborde en las reuniones, planificación de asambleas generales, participación en foros, organización de capacitaciones, elaboración de proyectos,

presupuestos, y todo lo concerniente a actividades que se proyecten, en favor de la Asociación.

2.2.3 Poseer un archivo legal de las acciones tomadas

Este permitirá, en un futuro, registrar toda la historia de la asociación. Con ello, se logrará la divulgación fiel de las decisiones y temas abordados, para ser trasladadas a todos los socios. Dicha información, permanecerá disponible para su consulta y seguimiento de manera oficial.

2.2.4 Cumplir con el seguimiento de los puntos tratados en reunión

Esto se logrará a través de la contratación de un responsable que se encargará de velar por el tema de la comunicación. Quien, llevará el registro de todas las minutas de reunión, lo cual le permitirá a la asociación, evitar la duplicidad de funciones, cumplir con el seguimiento de los puntos tratados en reunión y tener la documentación necesaria a la hora de trasladar los datos en el libro de Actas; firmados para su resguardo.

2.3 Descripción de la acción clave de éxito

2.3.1 Acción clave de éxito desarrollada

El área de la empresa seleccionada por HOPES y el equipo consultor para desarrollar la acción clave de éxito fue el área de gestión de información, específicamente la sub área de comunicación.

Durante el desarrollo de la acción clave de éxito se consideró además otras áreas y sub áreas que podían ser abordadas a través de una estrategia de comunicaciones. Es decir, que la acción clave de éxito enfocada en el área de comunicaciones, también solventó otros aspectos importantes para la asociación.

2.3.1.1 Acción Clave de Éxito: área gestión de información / Sub área comunicación

Se desarrolló una estrategia de comunicación que partió desde un sondeo de opinión a todos los miembros, para conocer su apreciación respecto a la gestión de la asociación, además, se determinó que debía integrarse una persona que ejecutara las funciones de asistente de comunicaciones, quien manejará y registrará la comunicación interna y externa de la asociación. Ver Anexo 2.1 (Informe Innova Day 1, página 4, literal F), Anexo 3.1 (Manual de Puestos, página 3) y Anexo 8.2 (Guía para elaboración de Plan de Comunicaciones)

2.2.1.1 Otras Acciones 1 / Área Dirección Estratégica Sub Área Objetivos estratégicos

Se llevó a cabo la revisión de estatutos durante la sesión Innova Day 1, con los miembros de la junta directiva, para alinear además, la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de HOPES. Ver Anexo 2.1 (Informe Innova Day 1)

2.2.1.2 Otras Acciones 2 / Área Mercadeo y Ventas / Sub Área Relación con miembros.

Se conformaron comités de trabajo para dar seguimiento a actividades de comunicaciones y para gestionar alianzas estratégicas que beneficien a los socios. Estos comités de trabajo también se establecieron durante el Innova Day 2. Ver Anexo 2.2 (Informe Innova Day 2, página 5, literal D) y Anexo 3.1 (Manual de puestos y funciones, página 5 y 6).

2.2.1.3 Otras Acciones 3 / Área Dirección Estratégica / Sub Área Misión y Visión

Relanzamiento de la Asociación: se llevó a cabo un evento de relanzamiento de HOPES en el cual se reforzó la Misión, Visión, Valores de la Asociación, así como los objetivos estratégicos. El evento se denominó HOPES NEO 2015 y en dicho evento, se replanteó además la cultura colaborativa bajo la cual se quiere empezar a trabajar.

Se invitó a todos los socios, a personalidades del sector turístico, medios de comunicación, proveedores y entidades cooperantes. Ver Anexo 2.3 (Informe Innova Day 3, página 3, literal B), Anexo 6 (Material - Relanzamiento HOPES) y anexo 9 (Presentación final evento relanzamiento HOPES NEO 2015)

Las acciones claves anteriormente descritas, fueron implementadas a través de una estrategia de comunicaciones y para desarrollar dicha estrategia, fue necesaria la creación de un esquema de trabajo mediante el cual se realizaron todas las actividades de forma ordenada, permitiendo la integración de los miembros de la asociación. Ver anexo 8.1 (Guía aplicación Design Thinking).

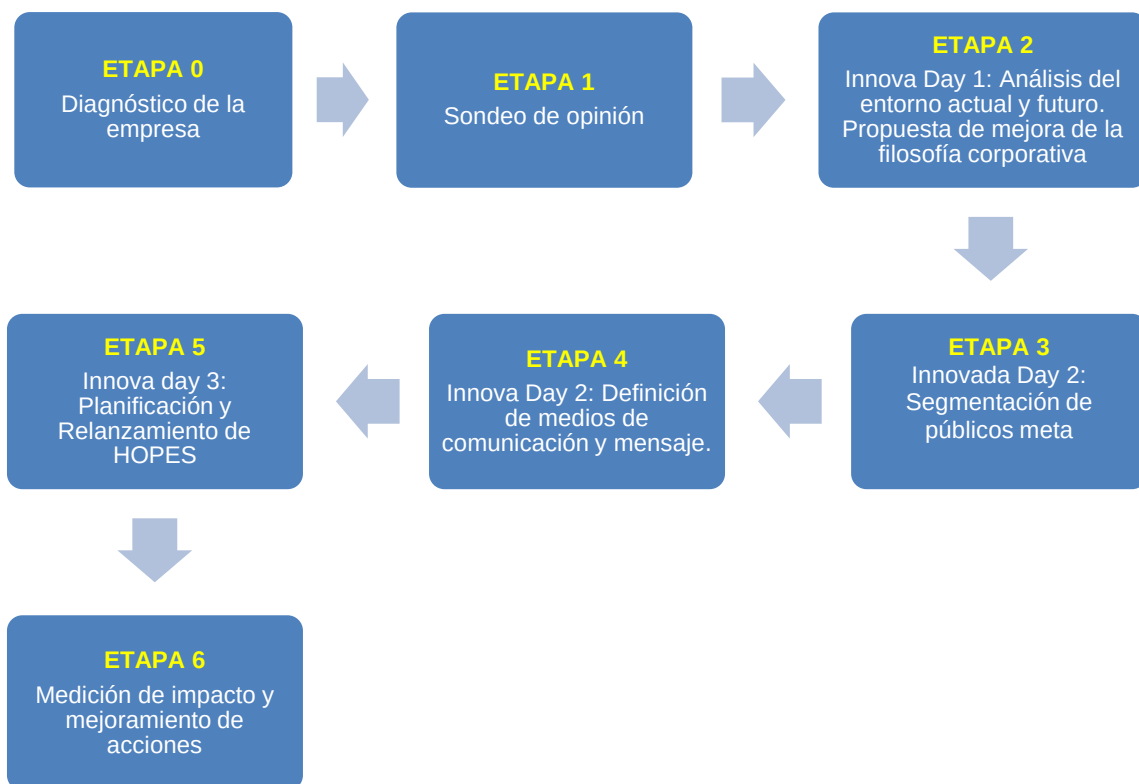
Durante las etapas de la ejecución de la acción clave de éxito se llevaron a cabo mesas de trabajo denominadas Innova Day's. En estas sesiones, se convocaron a miembros de HOPES para participar en el análisis, mejora y construcción de nuevos planes para la gestión de la asociación. A continuación, se detalla cada etapa:

- Etapa 0: Diagnóstico de la empresa
- Etapa 1: Sondeo de opinión
- Etapa 2: Análisis del entorno actual y futuro.
- Etapa 3: Segmentación de publicos meta.
- Etapa 4: Definición de medios de comunicación y mensaje.
- Etapa 5: Planificacion y relanzamiento.
- Etapa 6: Medición de impacto y mejoramiento de acciones.

Para que los colaboradores de una empresa o los miembros de una institución ejecuten los planes de acción, es necesario lograr su involucramiento, a través de actividades en las que se les permita aportar ideas y es por ello que en todo el proceso de la implementación de esta estrategia, se ha convocado a los miembros de HOPES.

Esquema No. 2

Matriz de acción clave de éxito



Fuente: Ideas Consultores

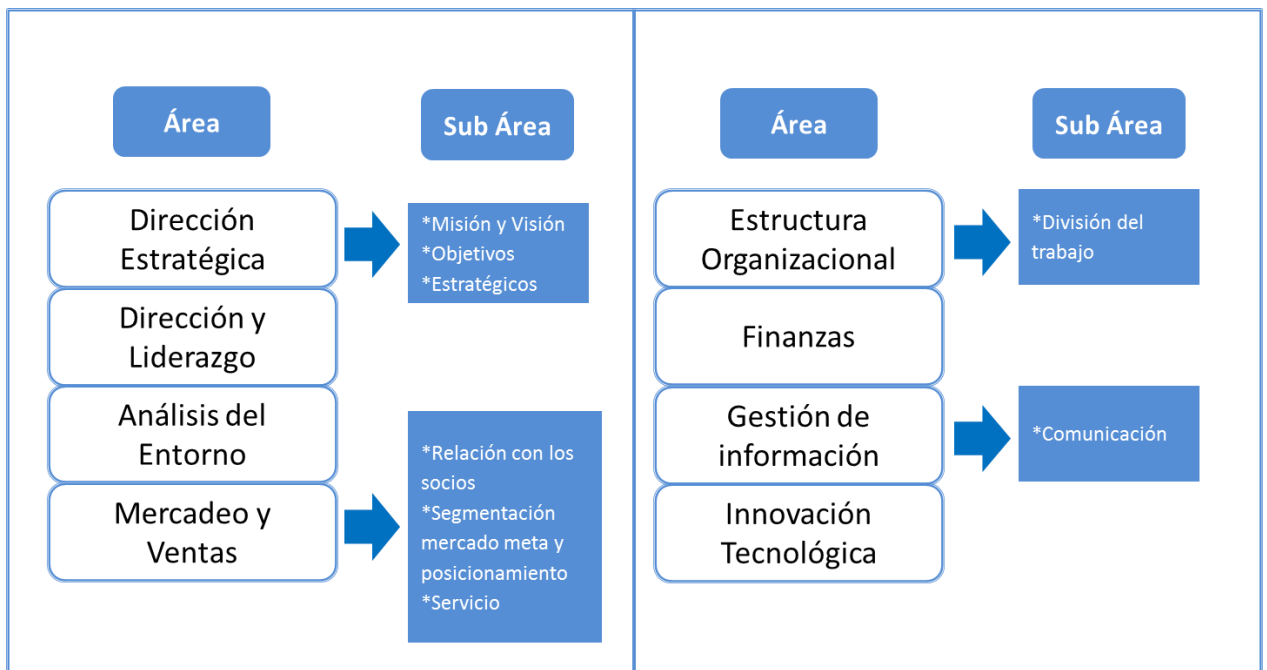
2.3.2 Descripción de Acción Clave de éxito: estrategia de comunicaciones

2.3.2.1 Diagnóstico de la empresa (ETAPA 0)

Se le llama etapa cero ya que este análisis se realizó antes de plantear el resto de la estrategia de comunicaciones. En esta fase se llevó a cabo el diagnóstico partiendo de la información brindada por la asociación, analizando ocho áreas dentro de la misma y fue a partir de este análisis que se propuso una acción clave de éxito enfocada a desarrollar una estrategia de comunicación.

Esquema No. 3

Áreas evaluadas en la Etapa



Este proceso fue muy importante ya que se identificó la posición de la empresa desde la perspectiva interna. De acuerdo con resultados del diagnóstico, el área de Gestión de la Información fue el aspecto al que debía enfocarse más, específicamente en la sub área de Comunicación. Por lo tanto, se elaboró una acción clave de éxito en la que se planteó «Una estrategia de comunicación».

La estrategia de comunicación propuesta también incluye en sus diferentes etapas, la resolución de otras áreas de mejora encontradas en el diagnóstico, como la Dirección Estratégica y la sub área de Objetivos.

Asimismo, en la estrategia de comunicaciones se integró el Área de Mercadeo y Ventas, y la sub área de Relación con los miembros, para reactivar los comités de trabajo, ejecutar la estrategia y gestionar de manera efectiva las acciones de la asociación.

Las áreas de Dirección Estratégica y Sub Área Misión y Visión, también se contemplaron en la estrategia de comunicaciones, por lo que se planteó el relanzamiento de la Asociación.

2.3.2.2 Sondeo de opinión (ETAPA 1)

Para esta actividad, se solicitó, a la presidencia de HOPES, una base de datos de correos electrónicos de todos los miembros. Posteriormente, se elaboró una herramienta de investigación en un sitio en línea y se envió un vínculo a las direcciones de correo electrónico de los socios, para que respondieran cuarenta y nueve preguntas. Para completar el cuestionario se les brindó un plazo de cinco días. Ver Anexo 4 (Resultados encuesta de opinión).

Por medio de esta encuesta electrónica se indagó sobre los beneficios, canales de comunicación, mensajes y otros temas relacionados con la percepción e impresiones que los socios tenían respecto a la asociación. Ver anexo 4 (Encuesta de Opinión)

Estos insumos, se utilizaron luego para identificar áreas de mejora y fortalezas que los mismos socios consideran que posee HOPES. Asimismo, todos los datos obtenidos en esta fase fueron la base para las siguientes etapas en las que se definieron los públicos meta, los mensajes, los canales de comunicación, equipos de trabajo, etc. por medio de los Innova Days.

Los Innova Days se enfocan en trabajar en ambientes que promueven el aprendizaje y la generación de ideas a través del aporte de muchas personas promoviendo lo lúdico. Se trata de disfrutar durante el proceso para llegar a un estado mental en el que se logra desarrollar todo el potencial de las personas que son parte de la actividad. (Garcia Ramos, Wert, & S.L, 2014). Ver anexo 8.1 (Guía aplicación de herramienta Design Thinking / Innova Day)

Durante el proceso se desarrollan técnicas con un gran contenido visual y plástico, esto hace que la mente trabaje las áreas creativa y analítica, dando como resultado soluciones innovadoras y a la vez factibles.

Los Innova Day's proponen trabajar y enfocarse en dos aspectos principales:

2.3.2.2.1 Generación de empatía

En el caso de HOPES, a través de la encuesta de opinión, realizada en la etapa 1, se identificaron los problemas, necesidades y deseos de los socios, generando insumos útiles para mejorar la comunicación de HOPES. La generación de empatía garantizó la interacción con los socios la cual sirvió de base para obtener datos reales y útiles en la implementación de cualquier iniciativa de la

Asociación. Ver anexo 8.1 (Guía aplicación de herramienta Design Thinking / Innova Day).

2.3.2.2.2 Generación de prototipos

El trabajo en equipo aporta valor a cualquier proceso e incrementa la capacidad de los individuos de aportar singularidad y perspectivas diferentes que una sola persona no puede generar. Con este paso se logró que toda idea proporcionada por los socios fuese validada antes de asumirse como correcta. Ver anexo 8.1 (Guía aplicación de herramienta Design Thinking / Innova Day)

Los Innova Days propiciaron la identificación de fallas, para facilitar el planteamiento y ejecución de soluciones efectivas.

2.3.2.3 Análisis del entorno actual y futuro, propuesta de mejora de la filosofía corporativa Innova Day 1 (ETAPA 2)

En esta etapa se convocó a todos los miembros de la Junta Directiva de HOPES y a un grupo de socios que representara a los hoteles de playa, de montaña y de ciudad. Una vez reunidos se validó la finalidad de la empresa a través de la revisión de los estatutos de la Misión, Visión, Valores y Objetivos de la Asociación.

En estas mesas de trabajo se dio lectura a cada documento y en consenso se acordó realizar cambios a la filosofía de trabajo planteado.

Ver anexo 2.1 (Informe de Innova Day 1)

Esquema No. 4

Documentación estratégica		
Redacción original	Cambios sugeridos	Propuesta aprobada
Objetivo: “Ser una asociación que contribuye a concientizar a los empresarios pequeños y medianos del sector hotelero a implementar buenas prácticas dando como resultado el ofrecer productos de calidad con ahorros significativos para la actividad de sus hoteles, logrando así la sostenibilidad y competitividad en el tiempo”.	Incluir en la redacción el fortalecimiento de las relaciones entre los miembros de la asociación y otras gremiales afines.	Ser una asociación que contribuye al fortalecimiento de las relaciones entre los miembros de la asociación y otras instituciones afines, para implementar buenas prácticas y ofrecer productos de calidad con ahorros significativo, logrando así la sostenibilidad y competitividad en el tiempo.
Visión: “Ser una asociación que represente a los pequeños y medianos empresarios del sector hotelero de todo el territorio nacional para lograr los objetivos y beneficios que la asociatividad brinda; contribuyendo al crecimiento sostenible y competitivo que todo desarrollo turístico nacional amerite en el tiempo”.	Incluir que se trabaja con calidad internacional y respeto al medio ambiente. Asimismo hacer referencia a que hay estandarización	Convertirnos en una asociación de prestigio con prácticas de calidad internacional que represente y estandarice a los pequeños y medianos empresarios del sector hotelero nacional, para contribuir con su crecimiento sostenible, sin dañar el medio ambiente y fomentando el desarrollo turístico salvadoreño.
Misión: “Buscar los apoyos o contribuciones de institucionales relacionadas con el sector, para fortalecer los proyectos y necesidades que como empresarios de pequeñas y medianas empresas hoteleras enfrentamos en las diferentes situaciones que se presentan en nuestro país”.	Incluir en la misión la labor del establecimiento de alianzas. Establecer alianzas con otras entidades.	Establecer alianzas con instituciones relacionadas con el sector turístico hotelero, fundaciones, organizaciones e instituciones públicas y privadas para fortalecer los proyectos y necesidades de los pequeños y medianos empresarios que conforman la asociación.

Documentación estratégica		
Redacción original	Cambios sugeridos	Propuesta aprobada
Valores: “Asociatividad, Disciplina, Empatía, Solidaridad, Transparencia y Ética”.	Agregar el valor de la responsabilidad y suprimir el valor de la disciplina y empatía	“Asociatividad, Responsabilidad, Solidaridad, Transparencia y Ética”.

Fuente: Ideas Consultores

Durante esta sesión se planteó además, la contratación de una persona que cumpliera las funciones de asistente de Comunicaciones. Se determinó que dentro de sus responsabilidades debía incluirse:

- Crear reportes de seguimiento de cada socio.
- Remitir de manera semanal el consolidado de actividades realizadas durante la jornada de trabajo a la Presidencia.
- Realizar llamadas a socios y no socios para ofrecer los beneficios con los que cuenta HOPES.
- Asistir a reuniones, conferencias en representación de la Asociación.
- Atender las indicaciones de Presidencia.
- Realizar trámites de entrada y salida de correspondencia por parte de la Presidencia.
- Archivar correspondencia y cualquier otro documento que entre y salga de la Presidencia.
- Atención a los miembros y no miembros de HOPES.

- Redactar las cartas a solicitud de la Presidencia.
- Divulgar información de la asociación por redes sociales, vía telefónica, mensajería instantánea o la que la Asociación estime conveniente.
- Asistir a todas las reuniones de la Junta Directiva y Asamblea General para recopilar información pertinente de la Asociación.
- Elaboración de actas de Junta Directiva.

Ver anexo 3.1 (Manual de puestos y funciones)

Según lo discutido durante toda la jornada del Innova Day¹ realizado el 24 de septiembre de 2015, también se identificaron algunos aspectos de mejoras dentro de la Asociación, los cuales se detallan a continuación:

- Falta de comunicación y comunicación cruzada
- Falta de colaboración
- Falta de trabajo en equipo
- No hay una verdadera integración, siempre hay excusas
- No hay un liderazgo claro
- Falta de planificación
- No hay metas definidas
- Falta de compromiso

- Definición y cumplimiento de roles.

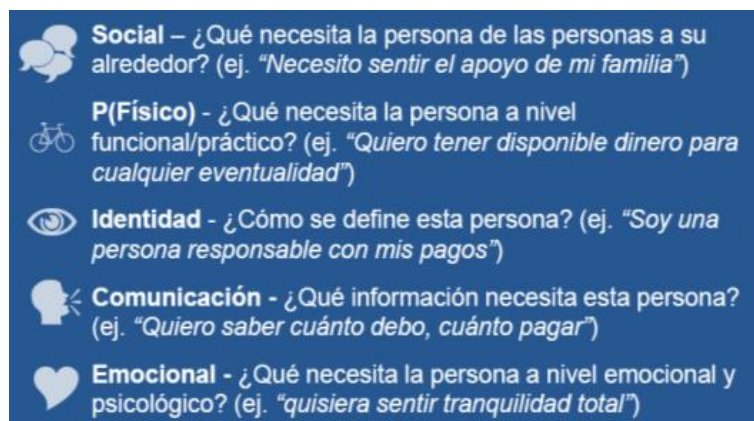
Referentes a los aspectos de mejora se concluyó que seguir trabajando con las mesas de trabajo era lo más acertado para mejorar la gestión de la Asociación. Asimismo, estas áreas de oportunidad servirán para complementar y ejecutar el Plan de Comunicaciones HOPES.

2.3.2.4 Segmentación de públicos / Innova Day (ETAPA3)

Para el segundo Innova Day se reunió, nuevamente, a los miembros de HOPES para definir el perfil de los públicos metas a los que debían enviar sus mensajes. Los parámetros o aspectos de las personas que se consideró en esta construcción de perfiles se detallan a continuación: social, físico, identidad, comunicación y emoción.

Figura No 1

Proceso para la definición de públicos metas



Se determinó y se transmitió a los miembros de HOPES que segmentar el público meta por medio de los aspectos planteados como: social, físico, identidad, comunicación y emoción, serviría de insumo para la creación de mensajes más personalizados, ya sea para, insertar una idea, inducir a un comportamiento y promover un servicio. En concreto esto permite la creación de estrategias, con acciones efectivas para ahorrar esfuerzos y optimización de recursos a la Asociación.

Tomando en cuenta estos aspectos descritos en la figura No.1 los socios de HOPES realizaron una clasificación que influye en los públicos meta de la asociación.

ASPECTOS PARA LA DEFINICIÓN DE PÚBLICOS META				
SOCIAL	FÍSICO	IDENTIDAD	COMUNICACIÓN	EMOCIÓN
Seguridad Accesibilidad Señalización Servicios Alianzas estratégicas que brinden apoyo económico Alianzas entre hoteles Capacitaciones	Instalaciones accesibles Equipos de apoyo para reuniones Recurso administrativo	Hoteles legalmente constituidos Hoteles de 5 a 50 habitaciones Que crean en la asociatividad Con deseos de mejorar Socios activos Hoteles de ciudad, montaña, lago, colonia, playa y nuevos.	Promoción de misión, visión, objetivos, valores, beneficios. Plan de trabajo a través de redes sociales Memorias anuales Que los socios conozcan lo que hace la asociación Comunicar cultura turística Información de eventos	Concientizar sobre la asociatividad Identificación con la asociación y con el resto de socios Sentirse parte de la asociación Sentirse escuchados Sentirse capacitados y que se les brinde coaching.

Ver anexo 2.2 (Informe Innova Day 2)

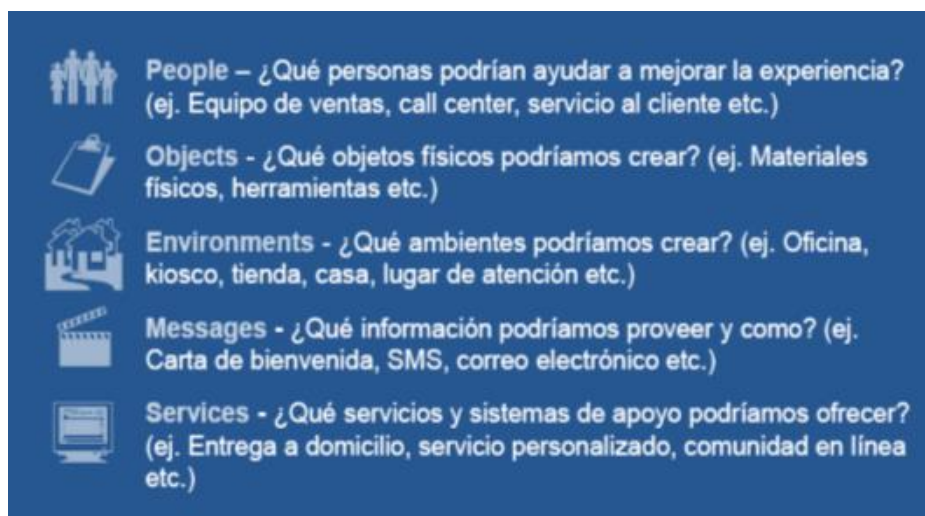
2.3.2.5 Innova Day 2 / Definición de medios de comunicación y mensajes (ETAPA 4)

Para identificar los medios y mensajes también se trabajó en el 2º Innova Day, con todos los socios y en base a los resultados en las encuestas de opinión se discutió y definió cuáles serían los canales y la comunicación más adecuada para hacer una efectiva transmisión de todo lo que la asociación requiere.

Se definieron los medios de comunicación para HOPES tomando en cuenta los siguientes aspectos:

Figura No. 2

Proceso para la definición de medios de comunicación y mensajes



A partir de esta clasificación descrita en la figura No. 2 los socios en conjunto con el equipo consultor realizaron la siguiente descripción de medios de comunicación, que podrían ser utilizados por HOPES:

PROCESO DEFINICIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y MENSAJES				
PERSONAS	OBJETOS	AMBIENTE	MENSAJES	SERVICIOS
Asistente a la presidencia y vicepresidencia con autorización a la presidencia	Facebook Twitter Correo Electrónico Televisión Prensa Radio Redes sociales	Sala de reuniones Testimoniales Reuniones itinerantes en los hoteles miembros Reuniones abiertas de trabajo Talleres Comités	Tips relacionados con la industria hotelera Información positiva Buenas referencias de socios y testimoniales	Capacitaciones Divulgar promociones de hoteles Alianzas A través de Facebook realizar promoción de hoteles y de eventos nacionales e internacionales.

Se transmitió a los asistentes la importancia de definir los medios de comunicación y mensajes, tomando como referencia los parámetros planteados como: personas, objetos, ambiente, mensajes y servicios. Debido a que son instrumentos y canales para informar de manera efectiva.

Cabe mencionar y destacar que a partir de esa sesión se retomó la administración de la fan page de Facebook “Hopes El Salvador”, se inició con una serie de visitas a las radios para promover a la asociación y se empezó con la búsqueda de medios como revistas y canales de

comunicación. También se comprometieron a crear una cuenta en los canales Instagram y Twitter.

Asimismo, conforme a lo discutido en las mesas de trabajo y lo identificado con la mayoría de los miembros, se citan a continuación algunos beneficios reconocidos que se comunicarán:

- Descuentos con proveedores.
- Participación en ferias relativas al sector hotelero.
- Formar parte de cursos y capacitaciones a nivel local.
- Acceso a proyectos de consultoría.
- Divulgación de promociones de los hoteles en las redes sociales.
- Implementar y divulgar alianzas con entidades que brinden capacitaciones.
- Gestionar descuentos con proveedores.
- Participación y representación de los pequeños hoteles en eventos que promueva el turismo y el desarrollo de rubro hotelero.

Al final de la jornada de trabajo también se definieron dos comités, que se detallan a continuación:

Comités	
Comité de Comunicaciones: El objetivo de este comité es diseñar y desarrollar estrategias de comunicación para promover a la Asociación a través del fortalecimiento de su identidad e imagen.	Comité de Alianzas Estratégicas: El objetivo es crear y fortalecer alianzas en función de las necesidades de las Asociación
Entre las funciones del comité se destacan: • Promover y fortalecer el desarrollo de los valores “Asociatividad, Responsabilidad, Solidaridad, Transparencia y Ética”. • Generar, transformar y difundir oportunamente, la información de interés general para los asociados. • Establecer e identificar espacios que contribuyan al crecimiento, desarrollo y formación permanente de la asociación. • Coordinar con el Comité de Alianzas Estratégicas la difusión de sus actividades y planes de trabajo. • Dar cobertura a cada una de las actividades que HOPES ejecute.	Entre las funciones del comité se destacan: • Identificar y buscar continuamente alianzas con instituciones públicas y privadas para requerir apoyo en materia de formación hotelera. • Fomentar la cooperación interna entre los miembros de Hopes, con el objetivo de contribuir con su crecimiento sostenible, sin dañar el medio ambiente y fomentando el desarrollo turístico (eco-amigable). • Generar eventos para garantizar la ocupación de las habitaciones.

Fuente: Ideas Consultores. Ver anexo 2.2 (Informe Innova Day 2).

2.3.2.6 Planificación de Relanzamiento de HOPES

Innova Day 3 (ETAPA 5)

El evento se denominará HOPES NEO 2015, durante esta sesión de trabajo se planteó un check list para la planeación del relanzamiento de HOPES:

- Se invitará a todos los socios, a personalidades del sector turístico, medios de comunicación, proveedores y entidades cooperantes.
- La fecha definida para el lanzamiento será el jueves 12 de noviembre de 2015.
- La hora establecida para garantizar la presencia de todos los invitados al evento será de 4:00 p.m. a 7:00 p.m.
- Los lugares propuestos para el evento fueron:
- CIFCO
- Casa Mía
- Hotel Novo
- Mediterráneo Plaza
- Mirador Plaza
- Maestros de ceremonia: Equipo Consultor
- Lista de invitados

- Socios de HOPES
- Proveedores de los hoteles
- Ministerios gubernamentales
- Medios de comunicación
- Representantes de UTEC
- Representantes de Centromype
- Ambiente y concepto del evento (Blanco y Negro).

En este relanzamiento se reforzará la misión, visión, valores de la asociación así como el objetivo estratégico. Es decir que, se replanteará la cultura colaborativa bajo la cual se quiere empezar a trabajar. Ver Anexo N (Manual de Bienvenida para Socios HOPES)

La agenda del día del evento contendrá lo siguientes aspectos:

- Bienvenida por parte de consultores
- Himno Nacional
- Testimonial de un miembro de la Junta
- Charla alusiva al evento (Resumen de consultoría)
- Presentación misión, visión y valores
- Presentación objetivos
- Presentación estructura de la asociación (Comités)

- Presentación beneficios de pertenecer en la asociación y alianzas
- Proyección de fotografías.

Ver Anexo 2.3 (Informe Innova Day 3)

2.4 Fundamentación teórica de la acción clave

La acción clave de éxito propuesta a HOPES se enfoca en el desarrollo de una estrategia de comunicación, razón por la cual se han tomado en cuenta desde los conceptos más básicos de la estrategia y la comunicación para plantear una solución factible que pueda ser implementada por la asociación.

2.4.1 ¿Qué es la estrategia?

La estrategia es “un patrón de acciones y recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización” (Tomasini) (pág. 84) Ayuda a que esta se establezca desde su visión, misión y valores. Es por ello que en la acción clave de éxito se incluyó la revisión y replanteamiento de estos aspectos.

La implementación de la estrategia es hoy en día, una herramienta importante que no debe faltar en ninguna institución, porque toda estructura para ser exitosa debe implementar una estrategia tomando en cuenta las decisiones en el presente, y a su vez, pensando en los resultados del mañana. Los economistas y referentes en el mundo de la estrategia: David

Norton y Robert Kaplan demuestran que se puede evolucionar, a partir de dicha estrategia.

Ellos manifiestan que las organizaciones que utilizan un sistema formal de la implementación de dicha estrategia superan a sus pares. Un énfasis en esta puede unificar los esfuerzos de una empresa (Kaplan & Norton, The Strategy Focused Organization, 2000)(Pág. 389-397). Lo que significaría “éxito, rentabilidad y prosperidad”.

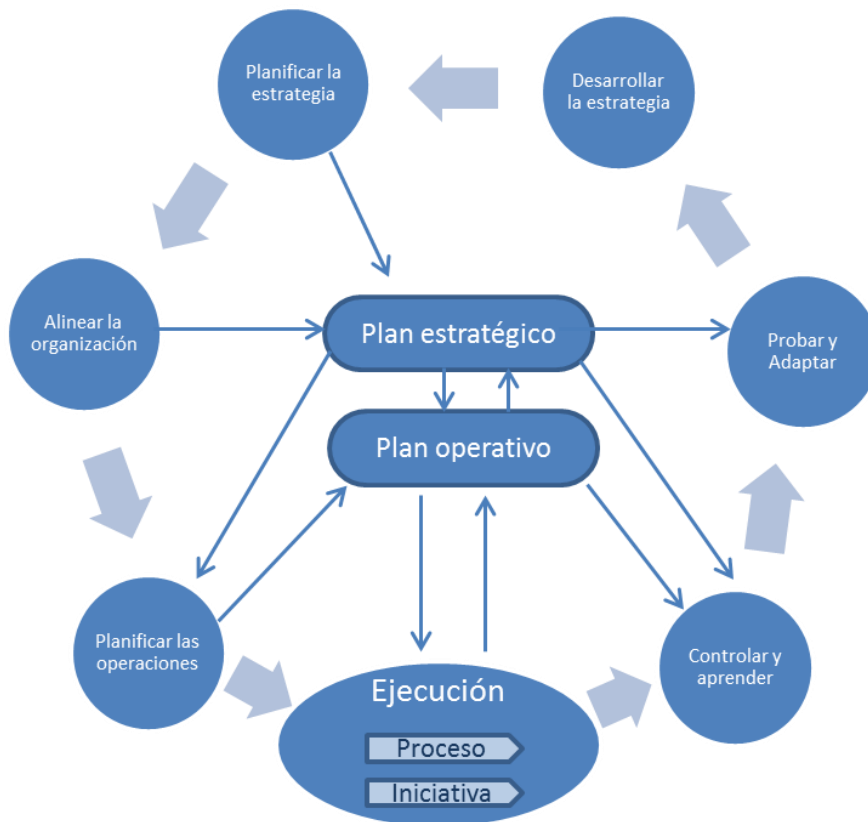
En el caso de HOPES se les recomendó ejecutar una estrategia de comunicaciones, no sin antes, alinear todo el marco filosófico de la empresa que conlleva el conocimiento y vivencia de la misión, visión, valores y objetivos de la asociación.

Según Norton y Kaplan, enfocarse en la estrategia es importante porque las experiencias en las organizaciones les llevaron a identificar que solo el 5% del personal comprende la estrategia, el otro porcentaje, que es la gran mayoría, no la conoce y esto genera que no exista motivación de parte de los empleados y por lo tanto, no le encuentren sentido a la eficacia en las tareas delegadas para la consecución de los objetivos.

Razón por la cual se ejecutó el relanzamiento de la Asociación, para dar a conocer los cambios de mejora en la gestión de HOPES y los planes a futuro, logrando la identificación e involucramiento de los socios en las actividades de la asociación. Norton y Kaplan (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral, 2000)(pág. 31), comunican que para el desarrollo de la estrategia, es necesario el progreso de una estructura que conecte entre sí los variados elementos de la implementación estratégica. Uno de ellos es la interrelación de la Misión y Visión. Comunicar la Misión y la Visión le da un sentido al trabajo diario que se refleja en una adecuada ejecución de la estrategia.

Esto se realiza a través de pasos (ver esquema 5), en donde como equipo consultor se hace referencia al esquema que desarrolla dicha estrategia. Donde se ha retomado: desarrollo, planificación y alineamiento de la asociación.

Esquema No 5



En el desarrollo de la estrategia el equipo consultor obtuvo una clarificación del marco estratégico que comprende: la visión, misión, valores y objetivo general, que se deben enfocar de acuerdo a las necesidades actuales de la asociación. Durante el Innova Day 1 se llevó a cabo una revisión del ambiente competitivo, operativo, interno, económico, tecnológico, legal, político, social. Se identificó en qué nichos se competirá, la proposición de valor que diferenciará, los procesos claves, las capacidades de capital humano requerido y los recursos tecnológicos.

2.4.2 Importancia de revisar la misión y la visión de una organización.

La visión está relacionada con el "mirar" las tendencias sociales y su evolución, y como cambiarán los mercados. La misión de una organización hace foco en lo "interno", de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades, y los valores que guían las actividades de sus empleados.

La misión está vinculada con los valores centrales. También describe cómo competir y generar valor al socio. Comunicar la misión y la visión, le da un sentido al trabajo diario que se refleja en una adecuada ejecución de la estrategia, con el fin de contribuir con la evolución de la Asociación, es por ello que se llevó a cabo el relanzamiento de la Asociación.

La misión, visión y objetivos forman parte de la cultura que se traduce en Capital Organizacional. Estos tres componentes de la cultura son necesarios para la ejecución de la estrategia. No se pueden omitir los valores que sustentarán la estrategia los cuales no deben ser impuestos, sino compartidos por todo el personal de la organización. Ver Anexo 8.3 (Guía de Bienvenida para Socios HOPES)

Los elementos a tener en cuenta en la cultura son: misión, visión, objetivos y valores porque se necesita tener claridad en cada uno de ellos para percibir notoriamente lo que desea la organización alcanzar o mantener. (Cabrera, 2014)

2.4.3 La Cultura Organizacional.

Para Peters y Waterman (Peters & Waterman, 1982), la cultura es la cara de la empresa, la misión es el corazón y los objetivos son el cerebro de toda organización. Una de las principales funciones de la cultura es la transmisión de identidad a sus miembros; mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar actitudes. Facilita además la generación de compromiso.

La cultura organizacional es un conjunto de elementos interactivos, fundamentales generados y compartidos por los miembros de una organización al tratar de conseguir la misión que da sentido a su existencia (Aguirre, 2004) (p.159)

También ha sido definida como un generador invisible de energía que hace posible el desarrollo de estrategias. (Serra, 2004). Es por eso que la cultura dentro de las organizaciones es importante, ya que sirve para construir la identidad organizacional, ayuda a solucionar problemas e influye de manera directa con el éxito o fracaso de una organización que en corto plazo se

traduce en un impacto económico. Sobre todo, la cultura es importante porque impulsa el logro de la estrategia.

La cultura se traduce también en las creencias y valores que los fundadores o representantes de una Institución tienen de la misma. (Schein, Niveles de Cultura, 1984). En la consultoría realizada a HOPES, se fortaleció y renovó la identidad institucional pues se promovió la cooperación y trabajo en equipo a través de los Innova Day. De esta manera, se hizo necesario fortalecer estos aspectos para tener bases sólidas sobre las cuales construir una mejor asociación.

Collins y Porras (Collins & Jerry, 1995) realizaron un estudio sobre las empresas sobresalientes. El resultado fue que las empresas que son guiadas desde su fundación por valores claros, con una combinación de cultura de disciplina con ética y con uso adecuado de las tecnologías, son las generadoras de grandes resultados. En esta combinación de cultura forma parte la cohesión de la misión, visión y objetivos.

De esta manera, debe Alinearse a la Organización con la estrategia, a partir de su cultura, con el fin de crear sinergia, ya que aquellas organizaciones que posean culturas fuertes serán competitivas. La cultura es presentada como una solución a la crisis empresarial. (Schein, La Cultura Empresarial y

el Liderazgo, 1998). Una organización con una cultura organizacional bien definida es aquella en la cual la comunicación fluye como debe ser tanto con sus actores externos como con sus actores internos. (Picazo & Lorenzana, 1993) (pág. 57) Para ello, deben crearse canales de comunicación (considerado un elemento de la cultura organizacional) formal que ayuden a que los socios puedan comprender la estrategia y se logré motivarlos para trabajar en un fin común.

2.4.4 La comunicación, elemento de la cultura

La comunicación humana más habitual es la del lenguaje (oral, corporal, escrito, icónico) y el lenguaje no es más que la manifestación más obvia de la cultura. En consecuencia, lo que una Organización expresa por escrito o con imágenes particulares, refleja lo que esa organización cree o valora y por lo tanto forma parte de su acervo y de su historia (Chavarría, 2006)

Para Maria de Freitas (Freitas, 1991) (pág. 74) dos elementos de la cultura son las normas y la comunicación (estructuras de información). Esta docente considera que la comunicación es la transmisora de la información y, donde se puede identificar también a la comunicación externa visible y la interna, no visible. Ambos canales son de suma importancia para abordar la estrategia implementada para HOPES.

La palabra comunicación proviene del latín communis, común. Al comunicarnos buscamos establecer algo en común con alguien, o lo que es lo mismo, tratamos de compartir alguna información, alguna idea o actitud. (Fernandez Collado & Dahnke, La comunicación Humana Ciencia Social, 1998) (Fernandez Collado & Dahnke, La comunicación Humana Ciencia Social, 1998)

La investigación de la comunicación empezó como un estudio del intercambio de mensajes entre las masas después de la Primera Guerra Mundial (1914-1918). Los primeros modelos de comunicación fueron los denominados “modelos de aguja hipodérmica”, modelos simples de estímulo-respuesta (E-R,) (Galeano, Modelos de comunicación, 2000) (Galeano, Modelos de comunicación, 2000)

MODELOS DE AGUJA O SIMPLES DE ESTÍMULO RESPUESTA E-R

Figura No 3



Conforme a la figura anterior, la comunicación siempre requiere por lo menos tres elementos: la fuente, el mensaje y el destino. La fuente puede ser un individuo (que habla, escribe, dibuja o gesticula) una organización de comunicación (un periódico, una agencia publicitaria, una televisora o un estudio cinematográfico).

El mensaje puede presentarse como la tinta impresa en el papel, las ondas de sonido en el aire en forma de impulsos electromagnéticos, el movimiento de la mano, una bandera en el aire o cualquier otra señal capaz de ser interpretada significativamente.

El destino puede ser un individuo que escucha, ve o lee, o el miembro de un grupo (Fernandez Collado & Dahnke, La comunicación Humana Ciencia Social, 1998)

En HOPES se identificó, que en el Área de Gestión de Información, no existe control y registro de la comunicación que se realiza y no se tiene claro ese aspecto en común que se quiere transmitir a los socios. Hay mucha información que trasladar pero no hay claridad de la importancia de la elección de los mensajes y canales de comunicación que pueden ser más funcionales de acuerdo a la segmentación del público objetivo de HOPES.

Por ejemplo, si se codifica un mensaje por medio de la palabra escrita, su transmisión es más lenta a la palabra hablada, aunque pueda durar más.

De hecho, algunos mensajes escritos sobreviven a sus emisores, como un libro, artículos de periódico u otros mensajes escritos que luego sirven de referencia histórica y académica.

En el caso de HOPES, no se lleva ningún registro de actas, memorandums, llamadas a socios, etc. y esto es un inconveniente al momento de tomar decisiones pues no se cuenta con un respaldo de acuerdos tratados de manera verbal.

Una vez codificado y enviado el mensaje se vuelve independiente del emisor, y cualquier reacción que genere a causa de dicho mensaje, está más allá del poder del emisor. Es por esto, que es importante que al momento de codificar o elaborar un mensaje se tenga en cuenta al receptor.

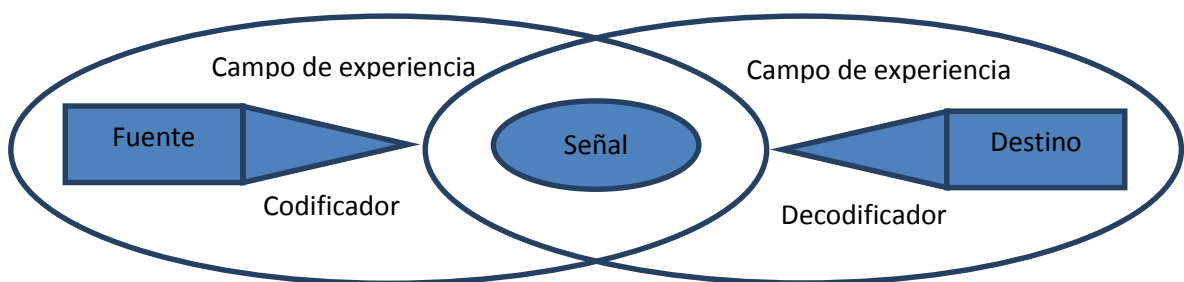
En términos de la comunicación humana, si la fuente no tiene una información clara o adecuada, si el mensaje no está completo y correctamente codificado, y en signos transmisibles, si los mismos no se transmiten en forma adecuada y con suficiente rapidez, si el mensaje no es decodificado de acuerdo con un patrón que corresponde a la codificación y si el destinatario no es capaz de comprender y responder como el emisor espera; entonces, el sistema de comunicación está funcionando de manera

deficiente (Fernandez Collado & Dahnke, La comunicación Humana Ciencia Social, 1998)

El campo de experiencia tanto del emisor como el receptor es clave para estructurar un mensaje, pues en base a esto, se analiza la mejor manera de lograr empatía con el receptor, así este decodifica el mensaje y responde como el emisor planeó.

Es por esto que es importante que dentro de las organizaciones haya una persona responsable de la comunicación y para el caso de HOPES se les sugirió que hubiese un asistente de comunicaciones gestionando dicho tema. Este asistente debe conocer perfectamente el rubro y tener muy bien identificados a los receptores de los mensajes que se emiten.

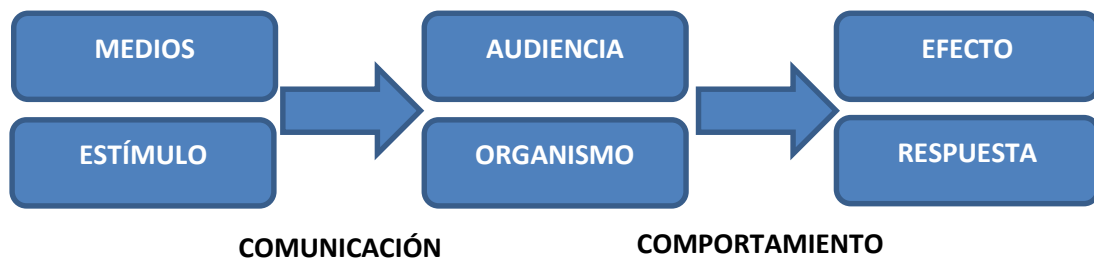
Figura No. 4



Autores como Laswell, Lazarsfield, Hovland y Lewin, mostraron que había cambios en las personas entre el estímulo de comunicación y la respuesta

debido al campo de experiencia. El nuevo modelo E-O-R (Estímulo-Organismo-Respuesta) fue presentado por Harold D. Laswell en su clásico: ¿Quién dice qué?, ¿por cuál canal?, ¿a quién?, ¿con qué efecto? (Galeano, Modelos de comunicación, 2000)

Esquema No. 5



Un elemento importante en los modelos de comunicación es la respuesta y este es el efecto que el mensaje produjo en el conocimiento, actitudes o comportamiento del receptor. Asimismo, la retroalimentación es la interpretación de la respuesta por parte del emisor e indica si el mensaje fue decodificado y comprendido como se esperaba.

La respuesta y retroalimentación se ve afectada directamente por el ruido que incluye factores externos que pueden llegar a impedir la comunicación eficaz al distorsionar un mensaje o la retroalimentación recibida. El ruido puede ser un simple error de impresión que afecte el significado de un mensaje de un anuncio en un periódico, o usar palabras o imágenes que no

comuniquen el mensaje con claridad. (Kerin, Berkowitz, Hartley, & Rudelius, 2004).

U

Para el caso de HOPES, no se contaba con retroalimentación por parte de los socios, por lo que se les recomendó llevar cabo un sondeo de opinión en el cual se indagó, respecto a las necesidades de comunicación de los socios.

2.4.5 Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es la disciplina que dirige todos los mensajes que una empresa, organización o institución desea transmitir a todas sus partes interesadas. La comunicación corporativa conecta personas e instituciones y es esto lo que se ha planteado en la acción clave de éxito, iniciar con un trabajo estructurado para establecer contacto con todos los afiliados de HOPES y otras entidades involucradas en el desarrollo del sector hotelero y turístico.

La comunicación puede fluir en sentido vertical u horizontal. El sentido vertical a su vez, tiene dos direcciones, la descendente y la ascendente. La comunicación ascendente pasa de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior, sirve para dar indicaciones, informar sobre políticas, ofrecer retroalimentación sobre el desempeño, entre otras cosas.

Mientras que la comunicación ascendente se dirige a un nivel superior en el grupo u organización, es utilizada para dar retroalimentación a los superiores, informarles del progreso del trabajo y también mantiene al tanto a los mandos superiores sobre las opiniones que tienen los empleados; la comunicación horizontal tiene lugar entre los integrantes del mismo grupo de trabajo, entre miembros del grupo del mismo nivel. Este tipo de comunicación en comparación con la ascendente y descendente ahorran tiempo y facilitan la coordinación (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2004).

En el caso de HOPES, es la comunicación horizontal la que más se da específicamente entre los miembros de la Junta Directiva pero no están establecidas de manera formal. Lo mismo sucede en otras instituciones, esta comunicación surge de manera informal como atajo en la jerarquía vertical para hacer expeditas las actividades.

Por otro lado, se tiene las redes formales de comunicación, que pueden ser muy complicadas ya que pueden abarcar cientos de personas y es por eso que se ha clasificado a estas redes formales para poder comprenderlas y aplicarlas de la siguiente manera: la comunicación de cadena que sigue rígidamente la línea formal de mando; la comunicación rueda que tiene una figura central que funge como el conducto para la comunicación de todo el grupo; y la comunicación en red multicanal que permite a todos los miembros

del grupo comunicarse con otros (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2004).

En esta consultoría, se realizó un análisis de la comunicación que ejerce HOPES, al cual se le dio seguimiento a través de la estrategia de comunicación propuesto para evitar la comunicación informal o rumores.

Aunque los rumores sean informales, no quiere decir que sean una fuente de información importante. Los rumores poseen tres características, la primera es que no la controla la alta gerencia, la segunda es que los empleados les conceden más credibilidad que a los comunicados formales y la tercera es que sirven sobre todo a los intereses personales de los involucrados (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2004)

En las organizaciones actuales la comunicación se fortalece y enriquece mediante los medios tecnológicos: internet y sus redes sociales, intranet, videoconferencias, mensajería instantánea, entre otros.

Dentro de las instituciones, la ventaja de la comunicación electrónica comprende la distribución de más información, velocidad y entrega de mensajes de rutina a grandes cantidades de personas a través de vastas áreas geográficas y también, son medios de bajo costo si tomamos en

cuenta que al enviar un correo se invierten menos recursos que al remitir una carta.

Las desventajas de la comunicación electrónica radican en la dificultad de solventar problemas complejos, que requieren de interacción más amplia, cara a cara y la incapacidad para captar claves sutiles, no verbales o de inflexión acerca de lo que el comunicador está pensando o transmitiendo.

El correo electrónico es el más apropiado para mensajes de rutina que no requieren del intercambio de información compleja, pero es el medio menos adecuado para la información confidencial o para la resolución de conflictos o negociaciones (Bateman & Snell, Scott A., 2001).

2.4.6 La estructura organizacional

Se define como la manera en la que se dividen, agrupan y coordinan formalmente las áreas de trabajo. Hay seis elementos básicos que se deben abordar cuando se diseña una estructura en la organización: especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización, descentralización y formalización (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2004).

Para la implementación de una estrategia de comunicación, se hace necesario que haya una adecuada estructura organizacional que permita y trabaje para que los objetivos estratégicos se alineen con los objetivos de comunicación.

Durante la consultoría, se trabajó bajo la figura de los Innova Day's que no fueron más que las mesas de trabajo en las que se implementó la metodología de Design Thinking. Ver Anexo 8.1 (Guía de Aplicación Design Thinking)

2.4.7 El DesignThinking

Es una metodología para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios.

Proviene de la forma en la que trabajan los diseñadores de producto. De ahí su nombre, que en español se traduce de forma literal como "Pensamiento de Diseño", aunque se puede catalogar también como "La forma en la que piensan los diseñadores" (Garcia Ramos, Wert, & S.L, 2014).

Esta metodología, se empezó a desarrollar de forma teórica en la Universidad de Stanford, en California (EEUU) a partir de los años 70, y su primera aplicabilidad con fines lucrativos como "Design Thinking" la llevó a

cabo la consultoría de diseño IDEO, siendo hoy en día su principal precursora.

Según Tim Brown, actual CEO de IDEO, el Design Thinking “Es una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente, así como en una gran oportunidad para el mercado”.

Dentro de los requisitos para plantear una acción clave de éxito estaba que dicha acción fuese factible y surgiera de una dinámica integral y colaborativa. Es por eso que se decidió utilizar esta metodología para planificar la estrategia de comunicación que fue un aspecto a solucionar en la acción clave de éxito propuesta a la Asociación.

Figura 5



Empresas como Apple, Google o Zara lo utilizan. Al ser un gran generador de innovación, se puede aplicar a cualquier campo. Desde el desarrollo de productos o servicios hasta la mejora de procesos o la definición de modelos de negocio. Su aplicabilidad tiene como límites la imaginación.

Los Innova Day's realizados para HOPES con base en el Design Thinking, se desarrollaron siguiendo un proceso en el cual se identificaron algunas características diferenciales de valor como por ejemplo:

La generación de empatía que de acuerdo al DT plantea entender los problemas, necesidades y deseos de los usuarios implicados en la solución que se está buscando. Independientemente de qué se esté desarrollando, siempre conllevará la interacción de personas. Satisfacerlas es la clave de un resultado exitoso. En la estrategia se llevó a cabo la encuesta de opinión para generar dicha empatía, los hallazgos en la encuesta fueron utilizados como insumos en los innova Days para plantear las mejoras de la Asociación.

Asimismo, el DT busca el trabajo en equipo, ya que pone en valor la capacidad de los individuos de aportar singularidad (Garcia Ramos, Wert, & S.L, 2014).

La generación de prototipos es otro aspecto que se desarrolló en el DT, puesto que defiende que toda idea debe ser validada antes de asumirse como correcta. El Design Thinking propicia la identificación de fallos, para que cuando se dé la solución deseada, éstos ya se hayan solventado.

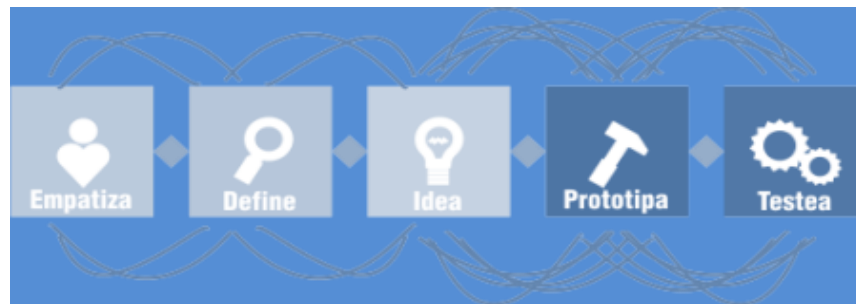
Todo ello, bajo una atmósfera en la que se promueve lo lúdico. Se trata de que los participantes disfruten durante el proceso y gracias a esto, llegar a un estado mental en el que se explote su potencial.

Durante el proceso, se desarrollan técnicas con un gran contenido visual y plástico. Esto hace que trabaje tanto la parte creativa de la mente como la analítica, dando como resultado soluciones innovadoras y a la vez factibles.

El proceso de Design Thinking se compone de cinco etapas, no es lineal, en cualquier momento se puede ir hacia atrás o hacia delante si se considera oportuno, saltando incluso a etapas no consecutivas. Se comenzará recolectando mucha información, generando una gran cantidad de contenido, que crecerá o disminuirá dependiendo de la fase en la que se encuentre.

A lo largo del proceso, se afina ese contenido hasta desembocar en un plan con los objetivos del equipo.

Figura 6
Pasos del DT



El Design Thinking, es utilizado como herramienta para elaborar estrategias de comunicaciones, de mercadeo y otras iniciativas dentro de las organizaciones y en el caso de HOPES, fue la base para poder determinar los públicos metas, los canales de comunicación y los mensajes a transmitir como parte de la estrategia de comunicación.

¿Por qué es importante definir los públicos meta? las empresas segmentan sus mercados para poder responder con mayor efectividad a las necesidades de sus grupos objetivos. (Kerin, Berkowitz, Hartley, & Rudelius, 2004). En el caso de HOPES que no es una organización lucrativa, también debe segmentar para satisfacer de manera efectiva las necesidades de las personas que son miembros de la asociación y así lograr sus propios objetivos. Una vez definidos los públicos objetivos receptores, se puede elegir los mejores canales y la comunicación que se debe enviar.

Cabe mencionar que durante la ejecución de los Innova Day's, fue oportuno discutir temas que aportaron valor a la ejecución de la estrategia de comunicación como realizar revisión de documentación estratégica, elaboración de perfil de puesto "Asistente de Comunicaciones" entre otros cargos pertenecientes a la Junta Directiva, creación de dos comités (Comunicaciones- Alianzas Estratégicas) y planificación del lanzamiento de HOPES.

2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito

Bajo un conjunto sistemático de actividades se realizaron, de forma concreta, las acciones que permitieron ordenar información relevante por medio de un plan para la implantación de la acción clave de éxito, el cual sirvió de guía para plantear la estrategia, alinear los distintos procesos del proyecto, asignar personas responsables, establecer métricas necesarias, duración y fin de las actividades.

Todas las actividades y tareas incluidas en el plan de implantación, fueron controladas, monitoreadas y evaluadas por el equipo consultor; de esta manera, se cumplieron con los objetivos propuestos, generando cambios cuando fueron necesarios, en conjunto con la Asociación. Sobre el particular se detalla a continuación el referido plan con todas las actividades:

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
IMPLANTACIÓN DE SOLUCIÓN PARA HOPES 2015	87 días	jue 03/09/15	vie 25/12/15	Equipo Consultor
Realizar encuesta virtual	3 días	jue 03/09/15	lun 07/09/15	Miembros y Junta Directiva
Identificar preferencias y opiniones	3 días	jue 03/09/15	lun 07/09/15	JD-Miembros- Equipo Consultor
Evaluar problemas de la asociación	3 días	jue 03/09/15	lun 07/09/15	Equipo Consultor y Junta Directiva
Verificar los resultados	3 días	jue 03/09/15	lun 07/09/15	Equipo Consultor
Innova Day1	5 días	lun 21/09/15	vie 25/09/15	JD-Miembros- Equipo Consultor
Presentación de agenda	1 día	lun 21/09/15	lun 21/09/15	Equipo Consultor
Etapas 1 Validar e interiorizar la finalidad de la empresa	1 día	lun 21/09/15	lun 21/09/15	JD-Miembros- Equipo Consultor
Presentación de agenda	1 día	lun 21/09/15	lun 21/09/15	Equipo Consultor
Presentación de video motivacional	1 día	lun 21/09/15	lun 21/09/15	Equipo Consultor
Retroalimentación del video motivacional	1 día	lun 21/09/15	lun 21/09/15	Equipo Consultor
Identificar problemas de oportunidad	1 día	lun 21/09/15	lun 21/09/15	Equipo Consultor
Testimonios de experiencias por parte de miembros	1 día	lun 21/09/15	lun 21/09/15	Junta Directiva
Revisión de los documentos estratégicos	1 día	lun 21/09/15	lun 21/09/15	JD-Miembros- Equipo Consultor
Revisar estatutos de la empresa	1 día	lun 21/09/15	lun 21/09/15	Equipo Consultor y Junta Directiva
Verificar estatutos vigentes	1 día	lun 21/09/15	lun 21/09/15	Junta Directiva
Revisar objetivos	1 día	lun 21/09/15	lun 21/09/15	Miembros y Junta Directiva
Revisar visión	1 día	lun 21/09/15	lun 21/09/15	Miembros y Junta Directiva
Revisar misión	1 día	lun 21/09/15	lun 21/09/15	Miembros y Junta Directiva
Revisar valores	1 día	lun 21/09/15	lun 21/09/15	Miembros y Junta Directiva
Elaboración de resumen Innova Day 1	2 días	jue 24/09/15	vie 25/09/15	Equipo Consultor
Realizar un vaciado de la información adquirida	1 día	jue 24/09/15	jue 24/09/15	Equipo Consultor
HITO Realizar informe y entregar al Asesor Técnico	1 día	vie 25/09/15	vie 25/09/15	Equipo Consultor

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
Innova Day2	18 días	lun 21/09/15	lun 12/10/15	JD-Miembros- Equipo Consultor
Presentación de agenda	1 día	lun 21/09/15	lun 21/09/15	Equipo Consultor
Presentación de resultados de Innova Day y entrega de documentos	1 día	lun 21/09/15	lun 21/09/15	Equipo Consultor
Presentación de video motivacional	1 día	lun 21/09/15	lun 21/09/15	Equipo Consultor
Retroalimentación del video motivacional	1 día	lun 21/09/15	lun 21/09/15	Equipo Consultor
Identificar problemas de oportunidad	1 día	lun 21/09/15	lun 21/09/15	Equipo Consultor
Definición de Metas	1 día	lun 21/09/15	lun 21/09/15	Equipo Consultor
Etap 2 Segmentación de públicos meta	1 día	lun 21/09/15	lun 21/09/15	JD-Miembros- Equipo Consultor
Evaluación de aspectos sociales	1 día	lun 21/09/15	lun 21/09/15	Miembros y Junta Directiva
Evaluación de aspectos Físicos	1 día	lun 21/09/15	lun 21/09/15	Miembros y Junta Directiva
Evaluar entidad	1 día	lun 21/09/15	lun 21/09/15	Miembros y Junta Directiva
Evaluar la comunicación	1 día	lun 21/09/15	lun 21/09/15	Miembros y Junta Directiva
Evaluar emocionales	1 día	lun 21/09/15	lun 21/09/15	Miembros y Junta Directiva
Etap 3 Medios	1 día	lun 21/09/15	lun 21/09/15	JD-Miembros- Equipo Consultor
Identificar y definir personas que comunican (Personas)	1 día	lun 21/09/15	lun 21/09/15	Miembros y Junta Directiva
Objetos que comunican (boletines, mensajería, email, banner, etc.)	1 día	lun 21/09/15	lun 21/09/15	Miembros y Junta Directiva
Identificar ambientes que comunican (lugar y situación)]	1 día	lun 21/09/15	lun 21/09/15	Miembros y Junta Directiva
Etap 4 mensajes y beneficios	1 día	lun 21/09/15	lun 21/09/15	JD-Miembros- Equipo Consultor
Información a proporcionar y crear	1 día	lun 21/09/15	lun 21/09/15	Miembros y Junta Directiva
Definir los beneficios a trasladar a los miembros	1 día	lun 21/09/15	lun 21/09/15	Miembros y Junta Directiva
Creación de Comités	1 día	lun 21/09/15	lun 21/09/15	JD-Miembros- Equipo Consultor
Identificar miembros clave	1 día	lun 21/09/15	lun 21/09/15	Miembros y Junta Directiva
Definir Comités conforme a las necesidades de la asociación	1 día	lun 21/09/15	lun 21/09/15	Miembros y Junta Directiva
Definir responsabilidades de cada comité	1 día	lun 21/09/15	lun 21/09/15	Miembros y Junta Directiva
Comprometer a los Comités y miembros en sus funciones	1 día	lun 21/09/15	lun 21/09/15	Miembros y Junta Directiva
Elaboración de resumen Innova Day 2	1 día	lun 12/10/15	lun 12/10/15	Equipo Consultor
Realizar un vaciado de la información adquirida	1 día	lun 12/10/15	lun 12/10/15	Equipo Consultor
HITO Realizar informe y entregar al Asesor Técnico	1 día	lun 12/10/15	lun 12/10/15	Equipo Consultor
Elaborar estrategia de comunicación	1 día	lun 12/10/15	lun 12/10/15	Equipo Consultor

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
Innova Day3	3 días	mar 06/10/15	jue 08/10/15	JD-Miembros- Equipo Consultor
Presentación de agenda	3 días	mar 06/10/15	jue 08/10/15	Equipo Consultor
Etapas 5 Planificación de HOPES	3 días	mar 06/10/15	jue 08/10/15	JD-Miembros- Equipo Consultor
Definir fecha para el relanzamiento de HOPES	3 días	mar 06/10/15	jue 08/10/15	Miembros y Junta Directiva
Establecer lugar para el relanzamiento	3 días	mar 06/10/15	jue 08/10/15	Miembros y Junta Directiva
Definir lista de invitados	3 días	mar 06/10/15	jue 08/10/15	Miembros y Junta Directiva
Designar responsables para proporcionar refrigerio	3 días	mar 06/10/15	jue 08/10/15	Miembros y Junta Directiva
Definir ambiente del evento	3 días	mar 06/10/15	jue 08/10/15	Miembros y Junta Directiva
Designar vocero para el evento	3 días	mar 06/10/15	jue 08/10/15	Miembros y Junta Directiva
Elaboración de documentos	54 días	mié 14/10/15	vie 25/12/15	Equipo Consultor
HITO Realizar informe y entregar al Asesor Técnico	0 días	mié 14/10/15	mié 14/10/15	Equipo Consultor
Elaboración de documentación de estrategia de comunicación	6 días	mié 14/10/15	mié 21/10/15	Equipo Consultor
Elaboración e Impresión de Banners y Diplomas	22 días	jue 22/10/15	jue 19/11/15	Equipo Consultor
Elaborar presentación (HOPES JD)	26 días	vie 20/11/15	vie 25/12/15	Equipo Consultor
Realizar Seguimientos	12 días	mar 20/10/15	mar 03/11/15	Equipo Consultor
Monitorear actividades y cumplimientos con JD Hopes 1	1 día	mar 20/10/15	mar 20/10/15	Equipo Consultor y Junta Directiva
Monitorear actividades y cumplimientos con JD Hopes 2	1 día	mar 27/10/15	mar 27/10/15	Equipo Consultor y Junta Directiva
Monitorear actividades y cumplimientos con JD Hopes 3	1 día	mar 03/11/15	mar 03/11/15	Equipo Consultor y Junta Directiva
Realizar ajuste y recomendaciones sobre lanzamiento	12 días	mar 20/10/15	mar 03/11/15	JD-Miembros- Equipo Consultor
Retroalimentación con la Junta Directiva	12 días	mar 20/10/15	mar 03/11/15	Equipo Consultor y Junta Directiva

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
Lanzamiento HOPES NEO 2015	1 día	jue 12/11/15	jue 12/11/15	Equipo Consultor y Junta Directiva
Lanzamiento HOPES	0 días	jue 12/11/15	jue 12/11/15	Equipo Consultor y Junta Directiva
Bienvenida	1 día	jue 12/11/15	jue 12/11/15	Equipo Consultor y Junta Directiva
Himno Nacional	1 día	jue 12/11/15	jue 12/11/15	Equipo Consultor y Junta Directiva
Testimonial de un miembro de la Junta	1 día	jue 12/11/15	jue 12/11/15	Equipo Consultor y Junta Directiva
Charla alusiva al evento (Resumen de consultoría)	1 día	jue 12/11/15	jue 12/11/15	Equipo Consultor y Junta Directiva
Presentación	1 día	jue 12/11/15	jue 12/11/15	Equipo Consultor y Junta Directiva
Misión, visión y valores	1 día	jue 12/11/15	jue 12/11/15	Equipo Consultor y Junta Directiva
Objetivos estratégicos	1 día	jue 12/11/15	jue 12/11/15	Equipo Consultor y Junta Directiva
Estructura de la asociación (Comités)	1 día	jue 12/11/15	jue 12/11/15	Equipo Consultor y Junta Directiva
Beneficios de pertenecer en la asociación	1 día	jue 12/11/15	jue 12/11/15	Equipo Consultor y Junta Directiva
Alianzas	1 día	jue 12/11/15	jue 12/11/15	Equipo Consultor y Junta Directiva
Membresía	1 día	jue 12/11/15	jue 12/11/15	Equipo Consultor y Junta Directiva
Planes a futuro	1 día	jue 12/11/15	jue 12/11/15	Equipo Consultor y Junta Directiva
Resumen de consultoría Ideas-Consultores	1 día	jue 12/11/15	jue 12/11/15	Equipo Consultor y Junta Directiva
Proyección de fotografías	1 día	jue 12/11/15	jue 12/11/15	Equipo Consultor y Junta Directiva
Entrega de diplomas y reconocimiento	1 día	jue 12/11/15	jue 12/11/15	Equipo Consultor y Junta Directiva
Palabras de despedida	1 día	jue 12/11/15	jue 12/11/15	Equipo Consultor y Junta Directiva
Coctel	1 día	jue 12/11/15	jue 12/11/15	Equipo Consultor y Junta Directiva

III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito

A continuación en la siguiente tabla se resumen los principales resultados obtenidos de la intervención realizada por el equipo consultor en el periodo comprendido entre el 1 de septiembre al 12 de noviembre

Área-sub área intervenida: Área de gestión de información y sub área de Comunicación

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
No se contaba con una estrategia de comunicaciones	Se diseñó una estrategia de comunicaciones que fue implementada del 1 de septiembre al 12 de noviembre, además se elaboró una guía para elaborar un plan de comunicaciones en el 2016.	Ejecución de la estrategia Anexo 4: Resultados de investigación Anexo 2: Informes de seguimiento, realización de 3 Innova Day, planificación del Relanzamiento
Carencia de una persona encargada de la comunicación interna y externa	Se asignó a una persona que velara por la comunicación interna y externa de la Asociación Creación de comités Alianzas estratégicas y comunicaciones.	Anexo 2.1 y 2.2: Informes Innova Day 1 y 2 Anexo 3: Manual de puesto del encargado de comunicaciones y manual de funciones del comité de comunicaciones y alianzas estratégicas.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
Desconocimiento de la opinión de los socios respecto a la gestión de la asociación.	Se coordinó con la junta Directiva, la realización de un sondeo de opinión entre todos los miembros de HOPES lo que permitió conocer la percepción de los socios.	Anexo 2.2: Informe de Innova Day 2 Se llevaron a cabo sesiones de trabajo denominados Innova Days en los que los resultados del sondeo sirvieron como insumo para determinar: • Públicos meta • Beneficios a comunicar • Mensajes • Medios para comunicar Todo esto registrado en los informes de seguimiento entregados a la Junta Directiva y presentados en el relanzamiento de HOPES NEO 2015.
Desconocimiento del segmento de mercado o público meta de la asociación	Identificación del perfil de los socios de HOPES con lo que se logró mayor fluidez en la comunicación entre la junta y los socios.	Realización de los Innova Days ver anexo 2.2: Informe de seguimiento Innova Day 2.

Otras Áreas-sub áreas intervenidas: Dirección estratégica Objetivos Estratégicos

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
Desconocimiento de los estatutos	Conocimiento de los estatutos a través una revisión general durante el Innova Day 1	Ver anexo 2.1: Contiene informe de Innova Day 1.
Desconocimiento de los elementos de la cultura organizacional.	Alineamiento para la ejecución de la estrategia a través del replanteamiento de la misión, visión, valores y objetivos.	Anexo 2.3: Innova Day 3 Planificación de relanzamiento de HOPES, Anexo 6 Material de relanzamiento de Asociación, Anexo 6.1 Programa final del relanzamiento de HOPES, Anexo 8.3 Guía de inducción para nuevos socios y Anexo 9 Presentación del relanzamiento de HOPES.

Otras Áreas-sub áreas intervenidas: Mercadeo Relación con los Socios

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
Desconocimiento de la opinión de los socios respecto a la gestión de la asociación.	Se coordinó con la junta Directiva, la realización de un sondeo de opinión entre todos los miembros de HOPES lo que permitió conocer la percepción de los socios.	Se llevaron a cabo sesiones de trabajo denominados Innova Days en los que los resultados de del sondeo sirvieron como insumo para determinar: • Públicos meta • Beneficios a comunicar • Mensajes • Medios para comunicar Todo esto registrado en los informes de seguimiento entregados a la Junta Directiva y presentados en el relanzamiento de HOPES NEO 2015.
Poco involucramiento de los socios en actividades coordinadas por la Junta Directiva	Participación de los socios en el relanzamiento de HOPES	Evento de relanzamiento de la asociación el día 12 de noviembre. Anexo 9 Presentación para el evento.

Conclusiones del Equipo Consultor

A continuación se presentan las conclusiones del proceso de consultoría realizado:

La Asociación de Hoteles Pequeños de El Salvador (HOPES), se dedica a agrupar pequeños hoteles con calidad, servicio personalizado y responsabilidad social empresarial, haciendo a todos sus miembros sostenibles, con una representatividad, en todo El Salvador. Dentro de los valores importantes para la asociación están la honradez, ética, integridad y transparencia.

De acuerdo al diagnóstico integral realizado por el equipo consultor. Se identificaron cinco fortalezas y siete áreas de oportunidad, para las cuales se recomendó brindar un tratamiento prioritario para que HOPES pueda mejorar la comunicación y así lograr la captación de socios, y por ende su sostenibilidad.

Fortalezas
Historia de la empresa
Normativa e institucionalidad
Alianzas
Normas Legales y Tributaria
Sistema e Infraestructura

AREAS DE OPORTUNIDAD	
ÁREA	SUB ÁREA
Dirección Estratégica	Misión y Visión
Dirección Estratégica	Objetivos estratégicos
Mercadeo y Ventas	Relación con miembros
Mercadeo y Ventas	Segmentación, mercado meta y posicionamiento
Mercadeo y Ventas	Servicio
Estructura Organizacional	División del trabajo

En base a la información obtenida durante el desarrollo de la consultoría, se consideró que la acción clave de éxito debía enfocarse en la Gestión de Información, se creó y desarrolló una estrategia de comunicación interna y externa, que permitió recoger y establecer información de los socios y de sus necesidades para definir mensajes, canales de comunicación y además acciones complementarias para analizar los objetivos, misión, visión y valores que forman parte de la estrategia a implementar y que debían considerarse como actividades necesarias orientadas a fortalecer la gestión, imagen y sostenibilidad de la Asociación.

Dentro de la estrategia de Comunicación se incluyeron actividades complementarias que proporcionaron insumos a la Asociación para fortalecer la relación actual con sus socios. Entre dichas actividades podemos mencionar: el llevar a cabo Innova Days, donde se realizaron

mesas de trabajo para conformar comités y planificar el relanzamiento de HOPES NEO 2015. A partir de estas actividades, se dio el primer paso para ser una Asociación influyente y atractiva para el establecimiento de alianzas estratégicas en beneficio de sus asociados.

Se recomendó, además, trabajar bajo una filosofía ganar-ganar de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva de Franklyn Covey. También remitirse a los estatutos para garantizar la gestión acertada y ordenada de la Asociación y lograr de esta manera, alianzas en beneficio de los socios. Así también, se buscó mantener una comunicación fluida con los socios y con los aliados estratégicos y respaldar la pro actividad de sus miembros evitando los juicios de valor negativo.

Al desarrollar la estrategia de comunicación, la Asociación logró una gestión más ordenada y transparente de cara a los socios y con la realización de los Innova Days, bajo la metodología del Design Thinking, se fomentó el trabajo en equipo y la integración de las ideas de más personas.

Se dejó como premisa lograr el involucramiento de los socios en el desarrollo de proyectos y actividades para garantizar la implementación y aceptación de cualquier iniciativa y así lograr sinergia en HOPES, con esto el rubro se volverá más fuerte y podrán visualizar de mejor manera las oportunidades que sean para beneficio de todos.

HOPES es una entidad sin fines de lucro, sin embargo es necesario que estén constantemente evaluando el perfil de socios a los que quieren integrar y tener una visión mercadológica y de comunicaciones para captar recursos monetarios y no monetarios para posicionarse y empezar a ser reconocida por su gestión en pro del rubro de pequeños hoteles.

La falta de participación de algunos de los socios puede ser desmotivadora, pero en la medida que se lleven a cabo más sesiones de Innova Days se irán integrado las ideas y opiniones para llevar a cabo más proyectos.

La buena gestión de la Asociación no puede hacer eco, si no se comunica correctamente y es por esto, que se entrega a HOPES una Guía para la elaboración de un plan de comunicaciones. El trabajo en equipo y la unidad entre todos los miembros de la Junta Directiva y los socios, conlleva a una ejecución exitosa y la buena comunicación de los proyectos, permitiendo el fortalecimiento de la imagen de la Asociación, posicionándola como una entidad influyente y así lograr la captación de más socios y aliados estratégicos.

Se sugiere a los socios que a partir de la finalización de esta consultoría, puedan realizar un seguimiento a las actividades generadas por los responsables de los Comités de Comunicaciones y Alianzas Estratégicas, creados a través de las mesas de trabajo realizadas en los Innova Day's.

Como referencia, se elaboró un perfil de actividades y descripciones de ambos comités. Ver Anexo 3.

También se recomienda elaborar, cada año, un plan de comunicaciones enfocado en promover nuevos servicios y beneficios para los socios. De esta manera, HOPES logrará la satisfacción, captación y crecimiento de más socios.

Conocer los gustos y preferencias de los socios es la clave para la fidelización constante de los mismos y la identificación de los miembros con la Asociación. Otra de las acciones a desarrollar se enfocará en el fortalecimiento de las relaciones entre los miembros de la Asociación. Para ello, se puede emplear la Metodología de Design Thinking, ya que a través de las mesas de trabajo, denominadas Innova Day's, se desarrollaron algunas dinámicas sobre la importancia de la cooperación, colaboración y trabajo en equipo. Ver Anexo 8.1 Guía Design Thinking

Como parte de este plan, se hace necesario dar seguimiento al Comité de Comunicaciones, el cual realiza actividades de visitas a las radios para anunciar, publicitar y promover las gestiones de la Asociación, y de esta manera promocionar a los pequeños hoteles a nivel nacional.

Finalmente, es importante que ante un cambio de junta directiva, a estos avances, se les dé seguimiento de manera oportuna con el objeto de contribuir al fortalecimiento de las relaciones entre los miembros de la

asociación y otras instituciones afines para implementar buenas prácticas y ofrecer productos de calidad con ahorros significativos, logrando así la sostenibilidad y competitividad en el tiempo.

Referencias

Aguirre, Á. (2004). *La Cultura de las Organizaciones*. Barcelona, España: Ariel.

Bateman, T. S., & Snell, Scott A. (2001). *Administración una ventaja competitiva*. México: Mc Graw Hill.

Cabrera, J. (3 de junio de 2014). *Elementos de la cultura deseada*. Recuperado el 17 de septiembre de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/diagnostico-de-la-cultura-organizacional-en-una-empresa/>

Chavarría, M. (2006). *Los lenguajes/ Razón y Palabra*. Obtenido de <http://www.razonypalabra.org.mx>

Collins, J., & Jerry, P. (1995). *Empresas que perduran*. Norma.

COVEY, S. (2011). *Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas*. Mexico: Mc Graw Hill.

Fernandez Collado, C., & Dahnke, G. (1998). *La comunicación Humana Ciencia Social*. México: Mc Graw Hill.

Fernandez Collado, C., & Dahnke, Gordon. (1998). *La comunicación Humana Ciencia Social*. México: Mc Graw Hill.

Freitas, M. d. (1991). *Cultura Organizacional*.

Galeano, E. C. (2000). *Modelos de comunicación*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Galeano, E. C. (2000). *Modelos de comunicación*. Buenos aires: Ediciones Macchi.

Garcia Ramos, R., Wert, A., & S.L, Z. (2014). *Design Thinking en Español*. Recuperado el 30 de Junio de 2015, de <http://www.designthinking.es/home/index.php>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *The Strategy Focused Organization*. Barcelona: Gestión .

Kerin, R. A., Berkowitz, E. A., Hartley, S. W., & Rudelius, W. (2004). *Marketing*. Mexico: Mc Graw Hill.

Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*.

Picazo, M., & Lorenzana, E. (1993). Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/13053/Capitulo3.pdf>

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Education.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Education.

Schein, E. (1984). *Niveles de Cultura*.

Schein, E. (1998). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Plaza y Janes Editores S.A.

Serra, R. (2004). *Reestructurando empresas*. Buenos Aires: Norma.

Tomasini, A. A. (s.f.). *Planeación estratégica y Control de calidad*. Grijalbo.

Anexos

ANEXOS 1

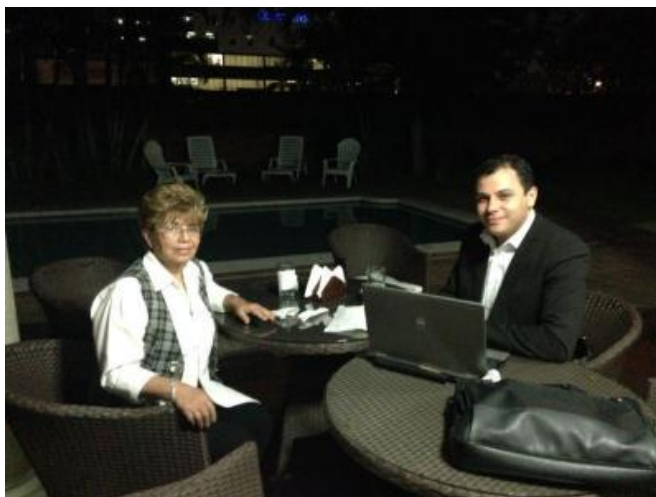
“INFORMES DE SEGUIMIENTO”

1. Informes de seguimiento

1.1. Reunión No. 1 del 4 de junio de 2015: presentación de áreas a evaluar.



Doña Cotty Tamayo y María de los Ángeles Guerra, en Hotel La Porta, realizando presentación de áreas a evaluar de la herramienta de diagnóstico.



Doña Cotty Tamayo y Miguel Meléndez, en Hotel la Porta realizando presentación de áreas a evaluar de la herramienta de diagnóstico.



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: 1ª Reunión presentación de Areas a Diagnosticar

Fecha: 04/06/2015

Equipo Consultor: Ideas Consultoría Integral

Nombre y Apellidos

Firma

María de los Angeles Guerra
Miguel José Meléndez Gómez

[Firma]
[Firma]

Breve descripción de la actividad realizada:

Presentación de areas a abordar en el diagnóstico
Se contó con la participación de 3 miembros
de la junta directiva y se empezó a tocar
temas de Dirección estratégica.

[Firma] [Firma] [Firma]

Firma del Empresario:

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

1.2. Reunión No. 2 del 9 de junio de 2015: entrevistas para abordar áreas
dirección estratégica y liderazgo



Equipo consultor en Hotel Mariscal, realizando entrevistas para abordar áreas de dirección estratégica y liderazgo.





INFORME DE SEGUIMIENTO

2ª Reunión

Actividad realizada: Entrevistas áreas Dirección
Estratégica y Dirección y Liderazgo
Fecha: 9/06/2015
Equipo Consultor: Ideas Consultoría Integral

Nombre y Apellidos

Firma

María de los Angeles Guerra

Miguel José Meléndez Gómez

[Firma]
[Firma]

Breve descripción de la actividad realizada:

Realización de entrevistas para abordar
las áreas de dirección estratégica y
dirección y liderazgo. Se definió temas
de conversación para próxima sesión.
Se proporcionó esquema para presentación
en reunión con representantes de Taiwan

Firma del Empresario:

Com. D. González Rubio

[Firma] [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

1.3. Reunión No. 3 del 11 de junio de 2015: entrevistas para abordar áreas estructura organizacional y análisis del Entorno



De izquierda a derecha Miguel Meléndez, Doña Cotty Tamayo, Teresita de Pacheco, Doña Leonor Castellanos y María de los Ángeles Guerra, en Hotel Mariscal, realizando entrevistas para abordar áreas de estructura organizacional y análisis del entorno.



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Reunión 3 Entrevistas para abordar
tema de estructura organizacional y análisis del entorno
Fecha: 11/06/2015

Equipo Consultor: Ideas Consultoría Integral

Nombre y Apellidos

Firma

Maria de los Angeles Guerra Uelalta

Miguel José Martínez Gómez

Breve descripción de la actividad realizada:

Se llevo a cabo entrevistas para abordar
los temas de estructura organizacional y
Análisis del Entorno.

Firma del Empresario:

[Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

1.4. Reunión No. 4 del 16 de junio de 2015: entrevistas para abordar áreas mercadeo y manejo de la información



De izquierda a derecha Doña Carme Elena de García Prieto, Blanca de Valencia, Teresita de Pacheco, Doña Cotty Tamayo, Doña Leonor Castellanos, todas miembros de HOPES y Miguel Meléndez, María de los Ángeles Guerra y Doris Henríquez del equipo consultor, en Hotel Mariscal, realizando entrevistas para abordar áreas de mercadeo y manejo de información.



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: 4ª Reunión Entrevistas sobre
Mercadeo y Manejo de información
Fecha: 16/06/2015
Equipo Consultor: Ideas Consultoría Integral

Nombre y Apellidos

Firma

<u>Maria de los Angeles Guerra</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Miguel Jose Melendez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Doris Lizeth Henríquez Ramos</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Se llevó a cabo entrevista a 5 miembros
de la asociación y se abordó el tema
de Mercadeo y manejo de la informa-
ción. Se lanzaron ideas sobre como
empezar a posicionar la Asociación

Firma del Empresario:

[Firma]
Comod B. Torres Puerto

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

1.5. Reunión No. 5 del 18 de junio de 2015: entrevistas para abordar áreas finanzas e innovación tecnológica



Equipo consultor realizando el proceso de entrevistas, conforme a herramienta de diagnóstico, para abordar áreas finanzas e innovación tecnológica.



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: 5ª Reunión Entrevista sobre finanzas e innovación tecnológica
Fecha: 18/06/2015
Equipo Consultor: Ideas Consultoría Integral

Nombre y Apellidos

Firma

<u>María de los Ángeles Guerra</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Miguel José Meléndez Gómez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Doris Lizeth Henríquez Ramos</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Se elevó a cabo entrevista a contador de la Asociación sobre los temas financieros y se entrevistó a la junta directiva para indagar temas de innovación tecnológica

Firma del Empresario:

[Firma] Comité de Control

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

1.6. Reunión No. 6 Y 7 del 16 Y 21 de junio de 2015: presentación de acción clave de éxito y explicación detallada del desarrollo de dicha acción.



Equipo consultor realiza la presentación de acción clave de éxito a miembros y Junta Directiva de HOPES.





INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Presentación de Fortalezas, áreas de oportunidad y propuesta de acción
Fecha: 16/07/2015 Clave de éxito
Equipo Consultor: Ideas Consultoría Integral

Nombre y Apellidos

Firma

Maria de los Angeles Guerra

[Firma]

Miguel José Meléndez Góngora

[Firma]

Doris Lizeth Henríquez Ramos

[Firma]

Breve descripción de la actividad realizada:

Presentación de Fortalezas, Areas de Oportunidad y soluciones. Se eligió Acción clave de éxito con los miembros de la junta que asistieron. A petición de los miembros se realizará una segunda presentación a los miembros de la Junta Directiva que faltaron. Se programará para el martes 21 de julio a las 5:15 pm.

Firma del Empresario:

[Firma]

[Firma]

Se deben anexar fotos donde esté todo el grupo como comprobación que todos han participado



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Explicación Detallada de
Fecha: 21/07/2015 Acción Clave de Éxito Seleccionada
Equipo Consultor: Ideas Consultoría Integral

Nombre y Apellidos

Firma

María de los Angeles Guerra

Miguel José Meléndez Gómez

Joris Lizeth Henríquez Ramos

[Firma]
[Firma]
[Firma]

Breve descripción de la actividad realizada:

Se realiza una segunda presentación donde se
explica y se hace énfasis en la "Solución" elegida:
el Plan Integral de Comunicación.

Firma del Empresario:

[Firma]
[Firma]
[Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

1.7. Reunión No. 8 del 10 de septiembre de 2015: reunión para explicar esquema de trabajo y cronograma para implementar acción clave de éxito



Equipo consultor realiza presentación sobre el esquema de trabajo y calendarización para implementar la acción clave de éxito a miembros y Junta Directiva de HOPES.



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: ^{8ª Reunión} Reunión Esquema de Trabajo
Fecha: 10/09/2015 para implementar acción clave
Equipo Consultor: de éxito Ideas Consultores

Nombre y Apellidos Firma
Carmen de García Puerto.

Maria de los Angeles Guerra
Miguel José Meléndez Gómez
Doris Lizeth Henríquez Ramos

Breve descripción de la actividad realizada:

Presentación de encuesta a realizar a los socios
Descripción de los contenidos a desarrollar en las mesas de trabajo
Innova Day

Firma del Empresario:

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

1.8. Reunión No. 9 del 10 de septiembre de 2015: realización de 1er innova day revisión de documentos estratégicos



Equipo consultor realiza la ejecución del primer innova Day como parte de la implementación con miembros y Junta Directiva de HOPES en el Apart Novo Hotel.





Equipo consultor realiza la ejecución del primer innova day donde se identificaron aspectos importantes en cultura organizacional con miembros y Junta Directiva de HOPES en el Apart Novo Hotel.





INFORME DE SEGUIMIENTO

9ª Reunión

Actividad realizada: Realización de 1er Innova Day

Fecha: 21/09/2015

Equipo Consultor: Ideas Consultores

Nombre y Apellidos

María de los Angeles Guerra

Doris Lizeth Hernández Ramos

Miguel Juan Meléndez

Firma

[Firma]
[Firma]
[Firma]

Breve descripción de la actividad realizada:

Se revisó los estatutos de la Asociación
Además se revisó la misión, visión, valores
objetivos y se propusieron cambios.
Se planteó la contratación de una persona
para manejar la comunicación y se hizo
el compromiso de hacer un perfil de puesto.

Firma del Empresario:

[Firma]
[Firma]
[Firma]
Comod Dr. Zemus Pinedo

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

1.9. Reunión No. 10 del 29 de septiembre de 2015: Realización de 2º.

Innova Day Presentación de encuesta de opinión y definición de públicos metas, canales de comunicación, mensajes y comité de trabajo.



Equipo consultor realiza la ejecución el segundo innova day donde se identificaron aspectos importantes sobre el mensaje, medios y públicos metas, con miembros y Junta Directiva de HOPES en el Apart Novo Hotel.





Junta Directiva y miembros de HOPES, aplicando metodología de Design Thinking.



INFORME DE SEGUIMIENTO

10^a Reunión

Actividad realizada: Realización de 2º Innova Day

Fecha: 29/09/2015

Equipo Consultor: Ideas Consultores

Nombre y Apellidos

Firma

<u>María de los Angeles Guerra</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Joris Lizeth Henríquez Larros</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Miguel Jara Meléndez</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Presentación de resultados de encuesta de
Opinión y resultados e informe de 1er Innova
Day. Definición de públicos objetivos, medios
de comunicación, mensajes.
Definición de comités de trabajo.

Firma del Empresario:

[Firma] - Carlos Dr. Zameus Heredia
Cecilia Vega

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

1.10. Reunión No. 11 del 1 de octubre de 2015: definición de perfil de asistente de comunicaciones y presidencia.



Equipo consultor, realiza una explicación del perfil de puesto (Asistente de presidencia), y las responsabilidades que este conlleva.



1.11. Reunión No. 12 del 6 de octubre de 2015: realización de innova day 3 planificación de relanzamiento de HOPES



Participación de la Junta Directiva en el tercer innova Day, donde se estableció la planeación para el lanzamiento del evento HOPES NEO 2015.



INFORME DE SEGUIMIENTO

12ª Reunión

Actividad realizada: Planificación de lanzamiento de
HOPES

Fecha: 06/10/2015

Equipo Consultor: Idear consultores

Nombre y Apellidos

Firma

María de los Angeles Guerra
Doris Lizeth Henríquez Ramos
Miguel Jose Melendez Gomez

Breve descripción de la actividad realizada:

Presentación de propuesta de evento
de lanzamiento de HOPES
Definición de fecha, lugar, hora, lista
de invitados, definir concepto de evento,
vocero y programa

Firma del Empresario:

[Firma] [Firma] [Firma] [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

1.12. Reunión No. 13 del 20 de octubre de 2015: firma de documentos desarrollados e informes y seguimiento a la planificación de relanzamiento de HOPES



Equipo consultor presentando informes de seguimiento para verificación y autorización de la Junta Directiva relativos a los resultados obtenidos. Además se hizo un seguimiento a las actividades pre evento de Relanzamiento de HOPES.





INFORME DE SEGUIMIENTO

13ª Reunión

Actividad realizada: Seguimiento a planeación de Relanzamiento de HOPES
Firma de documentos entregables y reportes del
Fecha: 20/10/2015 trabajo realizado por los consultores
Equipo Consultor: Ideas Consultores

Nombre y Apellidos

Firma

<u>Maria de los Angeles Guerra</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Doris Lizeth Henríquez de Hernández</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Miguel José Malindz</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Se llevó a cabo la firma de los informes
de cada innovaday que hace constar
el trabajo realizado en la consultoria
se definió la fecha del relanzamiento
de Hopes y detalles a llevar a cabo
durante el evento

[Firma] - [Firma] - [Firma]
Firma del Empresario: [Firma] - [Firma] - [Firma]
[Firma] - [Firma] - [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

- 1.13. Reunión No. 14 del 27 de octubre de 2015: elaboración de check list para re lanzamiento de HOPES

 **Universidad Tecnológica**
Nuestro Compromiso es la Innovación

30 años

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Seguimiento Relanzamiento HOPES

Fecha: 27/10/2015

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
<u>María de los Angeles Guerra</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Miguel Josué Meléndez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Doris Lizeth Henríquez</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Elaboración de check list de temas, actividades,
responsabilidades a ejecutar en el Relanzamiento.
Se define lugar para realizar dicha actividad.

Firma del Empresario: [Firma] Concepción L. Linares Pacheco

[Firma] Facundo Castellano

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

1.14. Reunión No. 15 del 3 de noviembre de 2015: Seguimiento al evento de relanzamiento de HOPES, se definió invitados, se entregó tarjetas y cartas de invitación elaboradas por equipo consultor.



Equipo consultor y miembros de la asociación, realizando planeación al lanzamiento de HOPES NEO 2015

- 1.15. Reunión No. 16 del 10 de noviembre de 2015: seguimiento a planificación de evento de relanzamiento de HOPES, detalles finales a considerar y revisión de check list pre evento.



Reunión de planeación al lanzamiento de HOPES NEO 2015, establecida para el 12 de noviembre de 2015, en CIFCO.



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Seguimiento Relanzamiento AOPES

Fecha: 10 / 11 / 2015

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Maña de los Angeles Guerra

Boris Lizeth Henríquez

Miguel Josué Meléndez

Firma

Breve descripción de la actividad realizada:

Detalles finales a considerar para el Relanzamiento.
Revisión de Checklist: invitados, boquitas, sonido,
alianzas con la UTEC, con firmación de Medios de
Comunicación.

Se realiza una presentación previa de los puntos
(agenda) a tratar en el Relanzamiento

Firma del Empresario:

Cárdenas Sr. Gonzalo Arturo
Fuente - Castellano - Mayo C.

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

ANEXOS 2

“INFORMES DE SEGUIMIENTO INNOVA DAY’S”

2. Informes de seguimiento Innova Days

2.1. Informe de seguimiento Innova Day 1



Informe de seguimiento

No. 1

Consultoría a HOPES

Etapas implementación plan de acción

Informe de seguimiento N° 01

Para: Carmen Elena de García Prieto
Presidenta de Hopes

Cc: Mario López
Asesor Técnico

De: Doris Lizeth Henríquez
María de los Ángeles Guerra
Miguel Josué Meléndez

Fecha: 21 de septiembre de 2015

Asunto: Resultados de Innova Day1 (Proceso de consultoría y Acción clave de éxito).

I. Antecedentes

En fecha 21 de septiembre de 2015, en las instalaciones del Hotel Novo Apart, ubicado en la 61 Avenida Norte, Colonia Escalón, San Salvador; se procedió a realizar el primer Innova Day, el cual forma parte del proceso de graduación y actividad relativa a la acción clave de éxito realizada a la Asociación de Pequeños Hoteles de El Salvador, Centro América, (HOPES), ejecutada por los egresados de la Maestría en Administración de Negocios.

Asimismo, se hace referencia a una reunión sostenida con la Junta Directiva de Hopes, de fecha 10 de septiembre de 2015, en la que se dio a conocer el plan de implantación de solución que contiene todas las tareas a realizar durante el proceso de consultoría.

II. Objetivo

Realizar revisión y cambios de documentos estratégicos.

III. Desarrollo del innova day1

La reunión dio inicio a las 3:00 pm obteniendo como resultado de las discusiones sostenidas al interior de cada mesa de trabajo, los siguientes aspectos y acuerdos:

A. Revisión y verificación de los estatutos.

Según lo revisado en los estatutos de HOPES, conformados de CUARENTA Y UN artículos, constituidos en la ciudad de San Salvador, Departamento de San Salvador, a las catorce horas del día 15 de junio del 2004, por Escritura Pública otorgada ante los oficios de la Notario SILVIA EDITH VASQUEZ DE VANEGAS. Según acuerdo No 191 de fecha 7 de octubre de 2004, del diario oficial Tomo No 365, Numero 202, del Diario Oficial de la Republica de El Salvador, se revisaron los siguientes puntos:

1. En relación al "Art. 16.- Los miembros de la Junta Directiva serán electos para un período de un año pudiendo ser reelectos. Para ser un miembro activo de la Junta Directiva es necesario

ser miembro de la Asociación.”, se determinó que pudiese realizarse una modificación en el período de elección de la Junta Directiva a dos años de gestión.

2. Así mismo, se aclararon algunos artículos como por ejemplo Art 13, relativos a la validación de asistencia de la Asamblea General, Art 14, relativo a las atribuciones de la Asamblea General, entre otros que fueron aclarados.

Con base a lo anterior y debido a que HOPES no posee actualmente el capital necesario para realizar la reforma a los estatutos; en cuanto al Art. 16, se acordó que de forma oportuna, se gestionará el proceso para el cambio de período de gestión para Junta Directiva, sin embargo no se ha definido la fecha para llevar a cabo esta modificación.

B. Revisión de objetivo general

Según lo revisado y discutido en razón del objetivo general “Ser una asociación que contribuye a concientizar a los empresarios pequeños y medianos del sector hotelero a implementar buenas prácticas dando como resultado el ofrecer productos de calidad con ahorros significativos para la actividad de sus hoteles, logrando así la sostenibilidad y competitividad en el tiempo”. Se identificó durante las mesas de trabajo, realizar mejoras, obteniendo como resultado y como acuerdo algunos puntos detallados a continuación:

1. Incluir el fortalecimiento de las relaciones entre los miembros de la asociación y otras gremiales afines.

Objetivo General sugerido considerando el aspecto planteado:

Ser una asociación que contribuye al fortalecimiento de las relaciones entre los miembros de la asociación y otras instituciones afines, para implementar buenas prácticas y ofrecer productos de calidad con ahorros significativo, logrando así la sostenibilidad y competitividad en el tiempo.

C. Revisión de visión

Según lo revisado y discutido en razón de la visión “Ser una asociación que represente a los pequeños y medianos empresarios del sector hotelero de todo el territorio nacional para lograr los objetivos y beneficios que la asociatividad brinda; contribuyendo al crecimiento sostenible y competitivo que todo desarrollo turístico nacional amerite en el tiempo”. Al respecto, se identificó durante las mesas de trabajo, realizar mejoras, obteniendo como resultado y como acuerdo algunos puntos y aspectos detallados a continuación:

1. Incluir que se trabaja con calidad internacional y respeto al medio ambiente
2. Hacer referencia a que hay estandarización

Visión sugerida considerando los aspectos planteados:

Convertimos en una asociación de prestigio con prácticas de calidad internacional que represente y estandarice a los pequeños y medianos empresarios del sector hotelero nacional, para contribuir con su crecimiento sostenible, sin dañar el medio ambiente y fomentando el desarrollo turístico salvadoreño.

D. Revisión de misión

Según lo revisado y discutido en razón de la misión *“Buscar los apoyos o contribuciones de institucionales relacionadas con el sector, para fortalecer los proyectos y necesidades que como empresarios de pequeñas y medianas empresas hoteleras enfrentamos en las diferentes situaciones que se presentan en nuestro país”*. Se identificó durante las mesas de trabajo, realizar mejoras, obteniendo como resultado y como acuerdo algunos puntos y aspectos detallados a continuación:

1. Incluir en la misión la labor del establecimiento de alianzas.
2. Establecer alianzas con otras entidades.

Visión sugerida considerando los aspectos planteados:

Establecer alianzas con instituciones relacionadas con el sector turístico hotelero, fundaciones, organizaciones e instituciones públicas y privadas para fortalecer los proyectos y necesidades de los pequeños y medianos empresarios que conforman la asociación.

E. Revisión de valores

Según lo revisado y discutido en razón de los valores *“Asociatividad, Disciplina, Empatía, Solidaridad, Transparencia y Ética”*. Al respecto, se identificó durante las mesas de trabajo, realizar mejoras, obteniendo como resultado y como acuerdo los siguientes aspectos:

1. Agregar el valor de la responsabilidad
2. Suprimir el valor de la disciplina y empatía

Valores sugeridos considerando los aspectos planteados:

“Asociatividad, Responsabilidad, Solidaridad, Transparencia y Ética”.

F. Creación de perfil y responsabilidades del Asistente de Comunicaciones

Durante las mesas de trabajo, se destacó valorar en contratar a una persona cuya función será fungir como Asistente de Comunicaciones; que fue a bien aceptado por parte de los miembros, determinando los siguientes aspectos como responsabilidades:

- *Crear reportes de seguimiento de cada socio.*
- *Remitir de manera semanal el consolidado de actividades realizadas durante la jornada de trabajo a la Presidencia.*
- *Realizar llamadas a socios y no socios para ofrecer los beneficios con los que cuenta HOPES.*
- *Asistir a reuniones, conferencias en representación de la Asociación.*
- *Atender las indicaciones de Presidencia.*

- *Realizar trámites de entrada y salida de correspondencia por parte de la Presidencia.*
- *Archivar correspondencia y cualquier otro documento que entre y salga de la Presidencia.*
- *Atención a los miembros y no miembros de Hopes.*
- *Redactar las cartas a solicitud de la Presidencia.*
- *Divulgar información de la asociación por redes sociales, vía telefónica, mensajería instantánea o la que la Asociación estime conveniente.*
- *Asistir a todas las reuniones de la Junta Directiva y Asamblea General para recopilar información pertinente de la Asociación.*
- *Elaboración de actas de Junta Directiva.*

G. Áreas de oportunidad identificadas por los miembros de HOPES

Según lo discutido durante toda la jornada del Innova Day1, se identificaron algunos aspectos de mejoras dentro de la Asociación, los cuales fueron del conocimiento de todos los presentes y que a continuación se detallan:

1. Falta de comunicación y comunicación cruzada
2. Falta de colaboración
3. Falta de trabajo en equipo
4. No hay una verdadera integración, siempre hay excusas
5. No hay un liderazgo claro
6. Falta de planificación
7. No hay metas definidas
8. Falta de compromiso
9. Definición y cumplimiento de roles

Por lo que se concluyó que seguir trabajando con las mesas de trabajo era lo más acertado para mejorar la gestión de la Asociación. Asimismo, estas áreas de oportunidad servirán para complementar y ejecutar el Plan de Comunicaciones HOPES.

IV. Conclusión

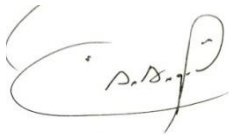
Con base a las actividades realizadas en el Innova Day1, de fecha 21 de septiembre de 2015, en las cuales se establecieron mejoras en la documentación estratégica de HOPES, las que fueron discutidas en las mesas de trabajo, se determinaron cambios significativos enfocados en el fortalecimiento de las relaciones entre los miembros de la Asociación, detalladas en el romano III, del presente documento.

Finalmente, este documento constituye una confirmación de que se ha leído y aceptado cada uno de los puntos acordados del presente informe, los cuales han sido considerados como logros de la consultoría realizada y ejecutada por los egresados de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Tecnológica de El Salvador.

Entregan egresados UTEC:



F. _____
María de los Ángeles
Guerra



F. _____
Doris Lizeth Henríquez



F. _____
Miguel Josué Meléndez

Reciben miembros representantes de la Asociación de Pequeños Hoteles de El Salvador, Centro América, (HOPES):

F. _____

Carmen Elena de García Prieto
Presidenta

F. _____

Cleotilde Edith Tamayo
Vicepresidenta

2.2. Informe de seguimiento Innova Day 2



Informe de seguimiento

No. 2

Consultoría a HOPES

Etapas implementación plan de acción

Informe de seguimiento N° 02

Para: Carmen Elena de García Prieto
Presidenta de Hopes

Cc: Mario López
Asesor Técnico

De: Doris Lizeth Henríquez
María de los Ángeles Guerra
Miguel Josué Meléndez

Fecha: 29 de septiembre de 2015

Asunto: Resultados de Innova Day2 (Proceso de consultoría y Acción clave de éxito).

I. Antecedentes

En fecha 21 de septiembre de 2015, en las instalaciones del Hotel Novo Apart, ubicado en la 61 Avenida Norte, Colonia Escalón, San Salvador; se procedió a realizar el primer Innova Day, el cual forma parte del proceso de graduación y actividad relativa a la acción clave de éxito realizada a la Asociación de Pequeños Hoteles de El Salvador, Centro América, (HOPES), ejecutada por los egresados de la Maestría en Administración de Negocios.

II. Objetivos

1. Definir la segmentación y público meta.
2. Definir medios de comunicación y mensajes a transmitir
3. Identificar beneficios de la Asociación.
4. Creación de comités
5. Presentación de resultados de encuesta

III. Desarrollo de innova day2

La reunión dio inicio a las 2:30 pm obteniendo como resultado, de las discusiones sostenidas al interior de cada mesa de trabajo, los siguientes aspectos y acuerdos detallados a continuación:

A. Definición y segmentación y público meta.

Durante la jornada establecida en las mesas de trabajo, se llevó a cabo la creación de la segmentación de los públicos meta de la asociación tomando en cuenta los siguientes aspectos

Proceso para la definición de públicos metas (Cuadro No 1)

	Social – ¿Qué necesita la persona de las personas a su alrededor? (ej. “Necesito sentir el apoyo de mi familia”)
	P(Físico) - ¿Qué necesita la persona a nivel funcional/práctico? (ej. “Quiero tener disponible dinero para cualquier eventualidad”)
	Identidad - ¿Cómo se define esta persona? (ej. “Soy una persona responsable con mis pagos”)
	Comunicación - ¿Qué información necesita esta persona? (ej. “Quiero saber cuánto debo, cuánto pagar”)
	Emocional - ¿Qué necesita la persona a nivel emocional y psicológico? (ej. “quisiera sentir tranquilidad total”)

Tomando en cuenta estos aspectos descritos en el cuadro No.1 los socios de HOPES realizaron la siguiente clasificación que influyen en sus públicos meta:

SOCIAL	FÍSICO	IDENTIDAD	COMUNICACIÓN	EMOCIÓN
- Seguridad - Accesibilidad - Señalización - Servicios - Alianzas estratégicas que brinden apoyo económico - Alianzas entre hoteles - Capacitaciones	- Instalaciones accesibles - Equipos de apoyo para reuniones - Recurso administrativo	- Hoteles legalmente constituidos - Hoteles de 5 a 50 habitaciones - Que crean en la asociatividad - Con deseos de mejorar - Socios activos - Hoteles de ciudad, montaña, lago, colonia, playa y nuevos.	- Promoción de misión, visión, objetivos, valores, beneficios. - Plan de trabajo a través de redes sociales - Memorias anuales - Que los socios conozcan lo que hace la asociación - Comunicar cultura turística - Información de eventos	- Concientizar sobre la asociatividad - Identificación con la asociación y con el resto de socios - Sentirse parte de la asociación - Sentirse escuchados - Sentirse capacitados y que se les brinde coaching.

Se tomo la decisión de segmentar el público meta, por medio de los aspectos planteados como: social, físico, identidad, comunicación y emoción, servirá de insumo para la creación de mensajes personalizados, ya sea para, insertar una idea, inducir a un comportamiento y promover un servicio. En concreto esto permitirá la creación de estrategias, con acciones efectivas para ahorrar esfuerzos y optimización de recursos a la Asociación.

B. Definición medios de comunicación y mensajes.

Durante la jornada establecida en las mesas de trabajo, se llevó a cabo definición de los medios de comunicación para HOPES tomando en cuenta los siguientes aspectos:

Proceso de para la definición de medios de comunicación y mensajes (Cuadro No 2)

	People – ¿Qué personas podrían ayudar a mejorar la experiencia? (ej. Equipo de ventas, call center, servicio al cliente etc.)
	Objects - ¿Qué objetos físicos podríamos crear? (ej. Materiales físicos, herramientas etc.)
	Environments - ¿Qué ambientes podríamos crear? (ej. Oficina, kiosco, tienda, casa, lugar de atención etc.)
	Messages - ¿Qué información podríamos proveer y como? (ej. Carta de bienvenida, SMS, correo electrónico etc.)
	Services - ¿Qué servicios y sistemas de apoyo podríamos ofrecer? (ej. Entrega a domicilio, servicio personalizado, comunidad en línea etc.)

A partir de esta clasificación descrita en el cuadro No. 2 los socios en conjunto con el equipo consultor realizaron la siguiente descripción de medios de comunicación, que podrían ser utilizados por HOPES:

PERSONAS	OBJETOS	AMBIENTE	MENSAJES	SERVICIOS
Asistente a la presidencia y vicepresidencia con autorización a la presidencia	- Facebook - Twitter - Correo Electrónico - Televisión - Prensa - Radio - Redes sociales	- Sala de reuniones - Testimoniales - Reuniones itinerantes en los hoteles - miembros - Reuniones abiertas de trabajo - Talleres - Comités	- Tips relacionados con la industria hotelera - Información positiva - Buenas referencias de socios y testimoniales	- Capacitaciones - Divulgar promociones de los hoteles - Alianzas - Participaciones - A través de Facebook realizar promoción de hoteles y de eventos nacionales e internacionales.

Se hizo énfasis en los asistentes sobre la importancia de definir los medios de comunicación y mensajes, tomando como referencia los parámetros planteados como: personas, objetos, ambiente, mensajes y servicios. Debido a que son instrumentos y canales para informar de manera efectiva.

Cabe mencionar y destacar que se retomará la administración de la fan page de Facebook “Hopes El Salvador”, ya que para este año solamente habían realizado 2 publicaciones y también se comprometieron a crear una cuenta en los canales Instagram y Twitter.

C. Identificación beneficios de la Asociación.

Conforme a lo discutido en las mesas de trabajo y lo identificado con la mayoría de los miembros, se citan a continuación algunos beneficios reconocidos que se comunicarán:

- Capacitaciones en el extranjero
- Descuentos con proveedores.
- Participación en ferias relativas al sector hotelero.
- Formar parte de cursos y capacitaciones a nivel local.

- Acceso a proyectos de consultoría.
- Divulgación de promociones de los hoteles en las redes sociales.
- Implementar y divulgar alianzas con entidades que brinden capacitaciones.
- Gestionar descuentos con proveedores.
- Participación y representación de los pequeños hoteles en eventos que promueva el turismo y el desarrollo de rubro hotelero.

D. Creación de comités

Al final de la jornada de trabajo se definieron dos comités, que se detallan a continuación:

1. Comité de Comunicaciones: El objetivo de este comité es diseñar y desarrollar estrategias de comunicación para promover a la Asociación a través del fortalecimiento de su identidad e imagen.

Entre las funciones del comité se destacan:

- Promover y fortalecer el desarrollo de los valores “Asociatividad, Responsabilidad, Solidaridad, Transparencia y Ética”.
- Generar, transformar y difundir oportunamente, la información de interés general para los asociados.
- Establecer e identificar espacios que contribuyan al crecimiento, desarrollo y formación permanente de la asociación.
- Coordinar con el Comité de Alianzas Estratégicas la difusión de sus actividades y planes de trabajo.
- Dar cobertura a cada una de las actividades que HOPES ejecute.

2. Comité de Alianzas Estratégicas: El objetivo es crear y fortalecer alianzas en función de las necesidades de las Asociación

Entre las funciones del comité se destacan:

- Identificar y buscar continuamente alianzas con instituciones públicas y privadas para requerir apoyo en materia de formación hotelera.
- Fomentar la cooperación interna entre los miembros de Hopes, con el objetivo de contribuir con su crecimiento sostenible, sin dañar el medio ambiente y fomentando el desarrollo turístico (eco-amigable).
- Generar eventos para garantizar la ocupación de las habitaciones.

Para mayor detalle ver el Manual de puestos (**Anexo A**) el cual contiene las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la Asociación y la forma en la que dichas funciones deberán ser realizadas ya sea, conjunta o Individualmente.

Dicho documento contiene las funciones de los siguientes puestos:

1. Asistente de Presidencia.
2. Junta Directiva
3. Presidente/a
4. Tesorero/a
5. Comité de Comunicaciones
6. Comité de Alianzas Estratégicas.

E. Recopilación de encuestas difundida a miembros.

Como parte de la agenda se dio a conocer el resultado de la encuesta realizada en las fechas comprendidas del 10 al 18 de septiembre del corriente año, la cual fue de conocimiento de todos los asistentes en función a retomar e identificar áreas de oportunidad y de recopilar información que servirá de insumo para mejorar la comunicación de la asociación. **(Anexo B)**

IV. Conclusión

En base a las mesas de trabajo realizadas con los miembros de la asociación y de acuerdo a las sugerencias del equipo consultor, se elaborará una propuesta final de plan de comunicaciones para que lo ejecuten a la brevedad posible.

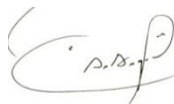
Asimismo, se identificaron los beneficios de la Asociación y se procedió también a la creación de dos comités, el Comité de Comunicaciones y el Comité de Alianzas Estratégicas, lo cual esta detallado en el literal D, de este informe.

Finalmente, este documento constituye una confirmación de que se ha leído y aceptado cada uno de los puntos acordados del presente informe, los cuales han sido considerados como logros de la consultoría realizada y ejecutada por los egresados de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Tecnológica de El Salvador.

Entregan egresados UTEC:



F. _____
María de los Ángeles Guerra



F. _____
Doris Lizeth Henríquez



F. _____
Miguel Josué Meléndez

Reciben miembros representantes de la Asociación de Pequeños Hoteles de El Salvador, Centro América, (HOPES):

F. _____

Carmen Elena de García Prieto
Presidenta

F. _____

Cleotilde Edith Tamayo
Vicepresidenta

2.3. Informe de seguimiento Innova Day 3



Informe de seguimiento

No. 3

Consultoría a HOPES

Etapas implementación plan de acción

Informe de seguimiento N° 03

Para: Carmen Elena de García Prieto
Presidenta de Hopes

Cc: Mario López
Asesor Técnico

De: Doris Lizeth Henríquez
Maria de los Ángeles Guerra
Miguel Josué Meléndez

Fecha: 6 de octubre de 2015

Asunto: Resultados de Innova Day3 (Proceso de consultoría y Acción clave de éxito).

I. Antecedentes

En fecha 6 de octubre de 2015, en las instalaciones del Hotel Novo Apart, ubicado en la 61 Avenida Norte, Colonia Escalón, San Salvador; se procedió a realizar el primer Innova Day, el cual forma parte del proceso de graduación y actividad relativa a la acción clave de éxito realizada a la Asociación de Pequeños Hoteles de El Salvador, Centro América, (HOPES), ejecutada por los egresados de la Maestría en Administración de Negocios.

II. Objetivos

1. Realizar seguimiento a las funciones del Comité de Comunicaciones
2. Planificar el lanzamiento de la Asociación

III. Desarrollo del innova day3

La reunión dio inicio a las 5:00 pm obteniendo como resultado de las discusiones sostenidas al interior de cada mesa de trabajo, los siguientes aspectos y acuerdos:

A. Seguimiento a las funciones del Comité de Comunicaciones.

Durante la reunión, intervino a bien la participación de Doña Cleotilde Edith Tamayo, la cual presentó una investigación que ha realizado en representación del Comité de Comunicaciones, abordando el siguiente tema:

Actualmente existe un programa de televisión de corte internacional, que permite recorrer El Salvador y su industria, el turismo, la cultura, el deporte y el arte centroamericano, desde una óptica exclusiva y diferente, además es una vitrina de promoción y acercamiento con los salvadoreños en el exterior. Dicho programa se denomina "Reencuentro".

Sobre el particular indicó que continuará y realizará el respectivo seguimiento en dicho programa de televisión, el cual se dará a conocer, de forma oportuna, a todos los miembros de la Asociación.

Para mayor referencia visitar el sitio www.reecuentrotv.com y explorar notas en www.youtube.com/user/reecuentrotv/videos.

Por otra parte, presentó una revista de turismo particular, la cual tiene una periodicidad de tiraje de forma anual, informando a los presentes sobre precios en las distintas secciones de la revista, tamaños, colores, entre otros aspectos, quedando pendiente de decidir a criterio de la Junta Directiva de HOPES, el informar a toda los miembros para incorporar detalles particulares de cada hotel miembro en caso de tomar la decisión de publicitarse por dicha revista.

B. Planificación de lanzamiento

A continuación se detalla la planificación del lanzamiento de la Asociación:

- El evento se denominará HOPES NEO 2015
- Se invitará a todos los socios, a personalidades del sector turístico, medios de comunicación, proveedores y entidades cooperantes.
- La fecha definida para el lanzamiento será el viernes 13 de noviembre de 2015.
- La hora establecida para garantizar la presencia de todos los invitados al evento será de 4:00 p.m. a 7:00 p.m.
- Los lugares propuestos para el evento son:
 - Casa Mía, Hotel Novo, Mediterráneo Plaza y Mirador Plaza
- Maestros de ceremonia: Equipo Consultor
- Lista de invitados
 - Socios de HOPES
 - Proveedores de los hoteles
 - Ministerios gubernamentales
 - Medios de comunicación
 - Representantes de UTEC
 - Representantes de Centromype
- Ambiente y concepto del evento (Blanco y Negro)
- La agenda contendrá lo siguientes aspectos:
 - Bienvenida por parte de consultores
 - Himno Nacional
 - Testimonial de un miembro de la Junta
 - Charla alusiva al evento (Resumen de consultoría)
 - Presentación misión, visión, valores y objetivos
 - Presentación estructura de la asociación (Comités)
 - Presentación beneficios de pertenecer en la asociación y Alianzas
 - Proyección de fotografías
 - Entrega de diplomas y reconocimientos
 - Palabras de despedida
 - Coctel
 - Cierre
- Puntos pendientes.

- Designar responsables para proporcionar refrigerio (bebida y comida) se definió que cada miembro de la junta directiva aportaría 100 bocadillos y 3 litros de soda.
- Coordinar la presencia de “Degustaciones exclusivas” de Industrias La Constancia
- Coordinar patrocinio de otros proveedores
- Definir personal que apoyará durante el evento
- El equipo consultor diseñará las tarjetas de invitación
- La decoración incluirá la colocación de los banners de los diferentes hoteles miembros
- Designar vocero de la Asociación para dar palabras durante el evento.
- Hacer cotización de banners y botones

IV. Conclusión

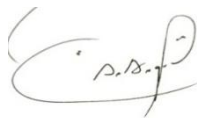
Con base a las actividades realizadas en el Innova Day3, de fecha 6 de octubre de 2015, en las cuales se realizó seguimiento al Comité de Comunicaciones y se establecieron algunos puntos para el lanzamiento del evento HOPES NEO 2015, el cual se definió realizarlo el 13 de noviembre de 2015 los cuales están detallados en el romano III “Desarrollo del Innova Day3” del presente informe.

Finalmente, este documento constituye una confirmación de que se ha leído y aceptado cada uno de los puntos acordados del presente informe, los cuales han sido considerados como logros de la consultoría realizada y ejecutada por los egresados de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Tecnológica de El Salvador.

Entregan egresados UTEC:



F. _____
María de los Ángeles Guerra



F. _____
Doris Lizeth Henríquez



F. _____
Miguel Josué Meléndez

Recibe miembros representantes de la Asociación de Pequeños Hoteles de El Salvador, Centro América, (HOPES):

F. _____
Carmen Elena de García Prieto
Presidenta

F. _____
Cleotilde Edith Tamayo
Vicepresidenta

ANEXOS 3

“MANUAL”

3. Manual de Puestos y Funciones

Manual de Puestos y Funciones

HOPES

2014-2015



Junta Directiva, 2015

Indice

Asistente de Comunicaciones-----	3
Junta Directiva-----	4
Comité de Comunicaciones-----	5
Comité de Alianzas Estratégicas-----	6
Presidente/a-----	7
Tesorero/a-----	8

Asistente de Comunicaciones



Jefe directo:	Carmen García Prieto y Cleotilde Edith Tamayo
Horario:	Jornada de medio tiempo. De 8 am a 12 md y/o de 1pm a 5pm
Supervisión a ejercer:	No cuenta con personal a su cargo
Formación académica:	Estudiante Universitario (a) y/o carrera a fina la especialidad de Comunicaciones, Mercadeo, Relaciones Públicas y Administración de Empresas.
Tiempo de experiencia:	6 meses como mínimo en cargos similares
Otros idiomas:	Ingles intermedio.
Objetivos del puesto:	Atender y asistir a la presidencia en todo lo requerido para el cumplimiento de las funciones de ellos.
Conocimientos o competencias obligatorias:	Indispensable que tenga una excelente actitud de servicio al cliente. Debe saber utilizar las herramientas tecnológicas, enfocada al orden, organización y a resultados. Debe tener una excelente redacción y ortografía.
Habilidades:	Conocimiento básico de paquetes computacionales, navegación por internet, redacción y ortografía, fluidez verbal, manejo de equipo fotográfico, excelentes relaciones.
Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto):	• Crear reportes de seguimiento de cada socio. • Remitir de manera semanal el consolidado de actividades realizadas durante la jornada de trabajo a la Presidencia. • Realizar llamadas a socios y no socios para ofrecer los beneficios con los que cuenta HOPES. • Asistir a reuniones, conferencias en representación de la Asociación. • Atender las indicaciones de Presidencia. • Realizar trámites de entrada y salida de correspondencia por parte de la Presidencia. • Archivar correspondencia y cualquier otro documento que entre y salga de la Presidencia. • Atención a los miembros y no miembros de Hopes. • Redactar las cartas a solicitud de la Presidencia. • Divulgar información de la asociación por redes sociales, vía telefónica, mensajería instantánea o la que la Asociación estime conveniente. • Asistir a todas las reuniones de la Junta Directiva y Asamblea General para recopilar información pertinente de la Asociación. • Elaboración de actas de Junta Directiva.
Funciones adicionales del puesto:	Participar en reuniones informativas o capacitaciones de la empresa cuando se le requiera. Asistir a otros compañeros cuando amerite. Cooperar con los Comités de la Asociación.

Junta Directiva



Supervisión a ejercer: N/A

Formación académica: N/A

Tiempo de experiencia: N/A

Otros idiomas: Ingles intermedio.

Objetivos del puesto: Contribuir al fortalecimiento de las relaciones entre los miembros de la asociación y otras instituciones afines, para implementar buenas prácticas y ofrecer productos de calidad con ahorros significativos, logrando así la sostenibilidad y competitividad en el tiempo.

Conocimientos o competencias obligatorias: N/A

Habilidades: N/A

Funciones principales:

- Desarrollar las actividades necesarias para el logro de los fines de la Asociación.
- Velar por la administración honesta, transparente, eficiente y eficaz del patrimonio de la Asociación.
- Elaborar la memoria anual de labores de la Asociación.
- Promover la elaboración de planes, programas, proyectos y presupuesto de la Asociación e Informar a la Asamblea General.
- Velar por el cumplimiento de los Estatutos, Reglamento Interno, acuerdos y resoluciones de la Asamblea General y de la misma Junta Directiva.
- Nombrar de entre los miembros de la Asociación los Comités o Comisiones que consideren necesarios para el cumplimiento de los fines de la Asociación.
- Convocar a sesiones ordinarias y extraordinarias de Asamblea General.
- Decidir sobre las solicitudes de incorporación de nuevos miembros y proponerlos a la Asamblea General.
- Resolver todos los asuntos que no sean competencia de la Asamblea General.
- Sesionar Ordinariamente cuando lo estime conveniente, extraordinariamente cuando lo convoque el Presidente o dos de sus directores.
- Definir los lineamientos generales de la inversión de fondos dentro de las finalidades de la Asociación; nombrar y remover el personal administrativo que sea necesario y reglamentar el uso de las firmas de los directores.

Funciones adicionales del puesto: Cooperar con los Comités de la Asociación

Comité de Comunicaciones



Jefe directo:	Carmen García Prieto y Cleotilde Edith Tamayo
Formación académica:	N/A
Tiempo de experiencia:	N/A
Otros idiomas:	N/A
Objetivo del puesto:	Diseñar y desarrollar estrategias de comunicación para promover a la Asociación a través del fortalecimiento de su identidad e imagen.
Conocimientos o competencias obligatorias:	N/A
Habilidades :	N/A
Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto):	• Promover y fortalecer el desarrollo de los valores “Asociatividad, Responsabilidad, Solidaridad, Transparencia y Ética”. • Generar, transformar y difundir oportunamente, la información de interés general para los asociados. • Establecer e identificar espacios que contribuyan al crecimiento, desarrollo y formación permanente de la asociación. • Coordinar con el Comité de Alianzas Estratégicas la difusión de sus actividades y planes de trabajo. • Dar cobertura a cada una de las actividades que HOPES ejecute.
Funciones adicionales del puesto:	Cooperar con los Comités de Alianzas Estratégicas

Comité de Alianzas Estratégicas



Jefe directo:	Carmen García Prieto y Cleotilde Edith Tamayo
Formación académica:	N/A
Tiempo de experiencia:	N/A
Otros idiomas:	N/A
Objetivos del puesto:	Crear y fortalecer alianzas en función de las necesidades de las Asociación.
Conocimientos o competencias obligatorias:	N/A
Habilidades :	N/A
Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto):	• Identificar y buscar continuamente alianzas con instituciones públicas y privadas para requerir apoyo en materia de formación hotelera. • Fomentar la cooperación interna entre los miembros de Hopes, con el objetivo de contribuir con su crecimiento sostenible, sin dañar el medio ambiente y fomentando el desarrollo turístico (eco-amigable). • Generar eventos para garantizar la ocupación de las habitaciones.
Funciones adicionales del puesto:	Cooperar con el Comité de Comunicaciones.



Presidente/a

Formación académica:	N/A
Tiempo de experiencia:	N/A
Otros idiomas:	Inglés intermedio
Objetivos del puesto:	Representar a la Asociación
Conocimientos o competencias obligatorias:	N/A
Habilidades:	N/A
Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto):	• Presidir las Sesiones Ordinarias y Extraordinarias de Asamblea General y Junta Directiva. • Velar por el cumplimiento de los acuerdos, resoluciones de la Junta Directiva y de la Asamblea General, así como de los Estatutos y Reglamento Interno de la Asociación. • Representar judicial y extrajudicialmente a la Asociación, conjuntamente con el Síndico pudiendo otorgar poderes, y demás instrumentos legales para la consecución de sus fines previa autorización de la Junta Directiva. • Convocar a Sesiones Ordinarias y Extraordinarias de la Asamblea General y de la Junta Directiva. • Autorizar juntamente con el Tesorero las erogaciones que tenga que hacer la Asociación • Presentar la Memoria de Labores de la Asociación y cualquier informe que le sea solicitado por la misma. • Previo acuerdo de la Asamblea General, enajenar o gravar los bienes muebles e inmuebles propiedad de la Asociación.
Funciones de Vicepresidente/a:	Auxiliar al Presidente en todas sus funciones.

Tesorero/a



Jefe directo:	Carmen García Prieto y Cleotilde Edith Tamayo
Formación académica:	N/A
Tiempo de experiencia:	N/A
Otros idiomas:	Ingles intermedio.
Objetivos del puesto:	Administrar las finanzas de la Asociación.
Conocimientos o competencias obligatorias:	N/A.
Habilidades :	N/A
Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto):	• Recibir y depositar los fondos que la Asociación obtenga en el Banco que la Junta Directiva seleccione. • Llevar y obtener control directo de los libros de contabilidad de la Asociación. • Autorizar juntamente con el Presidente las erogaciones que la Asociación realice. • Rendir informe anual de su labor a la Asamblea General
Funciones adicionales al puesto:	Cooperar con los comités

ANEXOS 4

“ENCUESTA DE OPINIÓN”

4. Encuesta de opinión

Investigación sobre comunicación de Hopes / Consultoría UTEC

Objetivo: Recopilar información que servirá de insumo para mejorar la comunicación de la asociación.

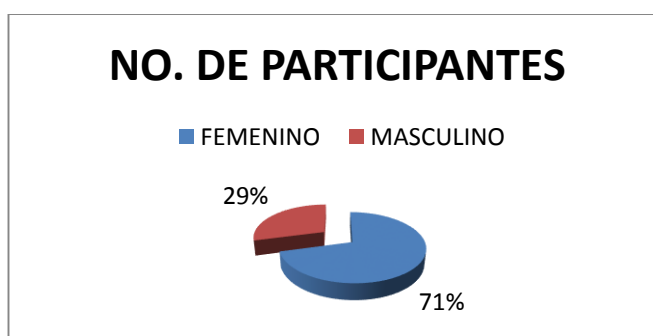
PERFIL

El perfil permitirá conocer al cliente y tener una imagen fiel del tipo de cliente real y potencial de la presente investigación. De esta manera, se podrá segmentar o diferenciar varios perfiles. Una vez segmentados se realizarán acciones enfocadas a la captación de más socios a través de la mejora de la comunicación.

1. Número de participantes: 24

Genero

- 17 (70.8%): Femenino
- 7 (29.2%): Masculino



2. Número de participantes: 24

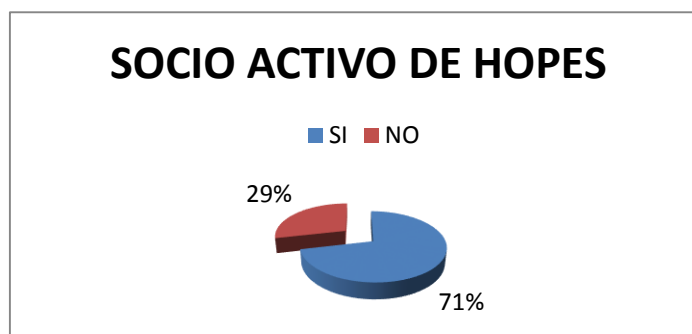
¿Cuál es su edad?

- 20- 68

3. Número de participantes: 21

¿Es usted socio activo de HOPES?

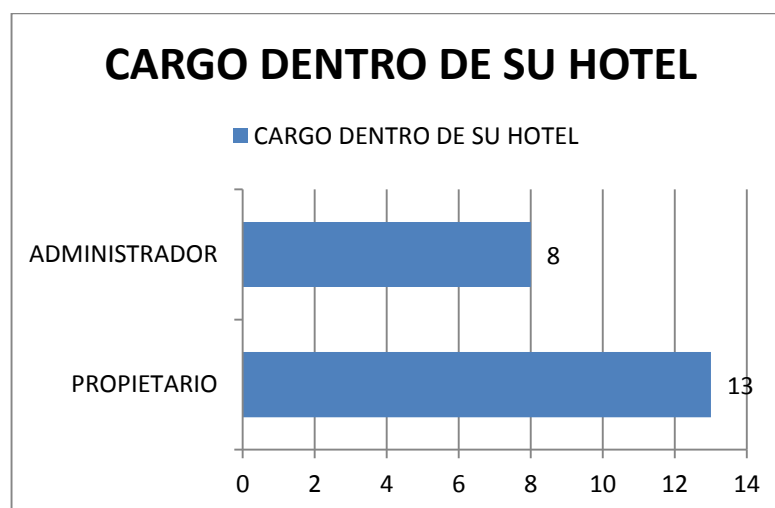
- 15 (71.4%): sí
- (28.6%): no



4. Número de participantes: 21

¿Cuál es su cargo dentro de su hotel?

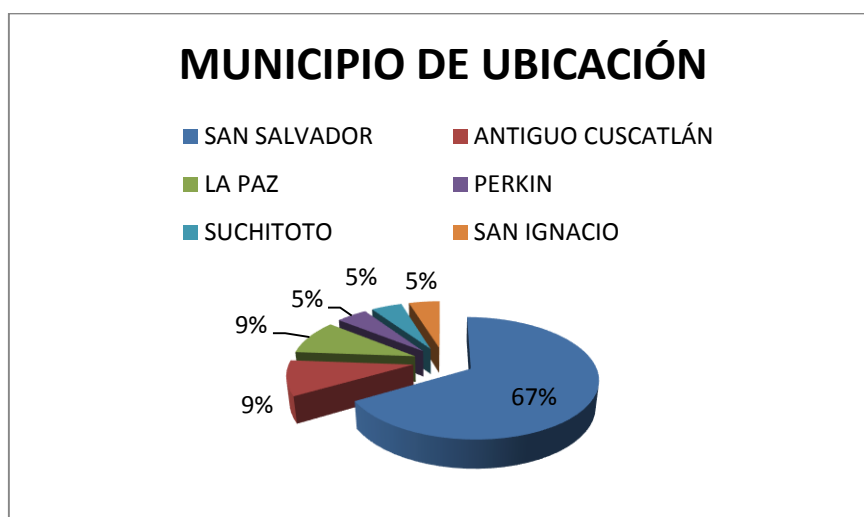
- 13 (61.9%): Propietario
- 8 (38.1%): Administrador



5. Número de participantes: 24

¿En qué Municipio y lugar en el que se encuentra ubicado su hotel?

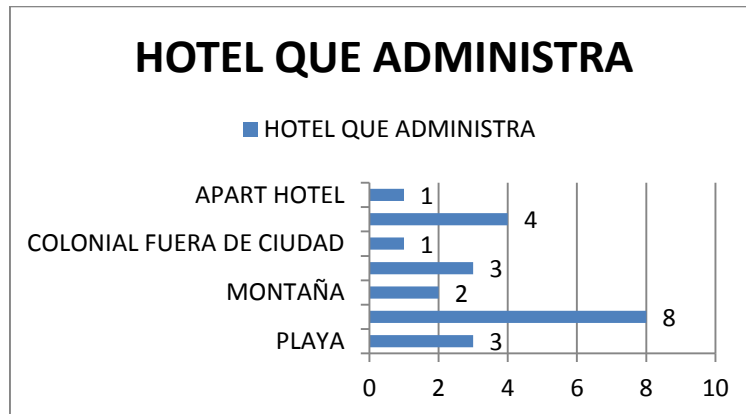
- San Salvador 14
- Antiguo Cuscatlán 2
- La Paz 2
- Perkin 1
- Suchitoto 1
- San Ignacio 1



6. Número de participantes: 21

¿Qué tipo de hotel administra?

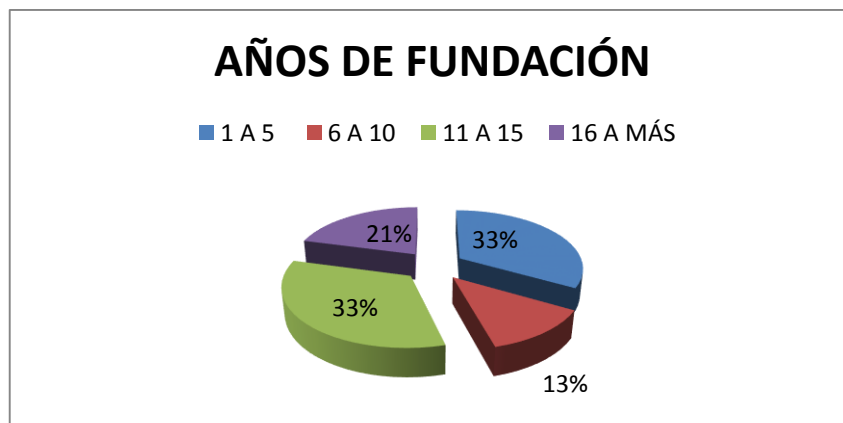
- 3 (14.3%): Hotel de playa
- 8 (38.1%): Hotel de Ciudad
- 2 (9.5%): Hotel de Montaña
- 3 (14.3%): Hotel colonial de ciudad
- 1 (4.8%): Hotel Colonial fuera de la ciudad
- 4 (19.0%): Hotel Boutique
- 1 (4.8%): Apart Hotel



7. Número de participantes: 24

¿Cuántos años de fundación tiene su hotel?

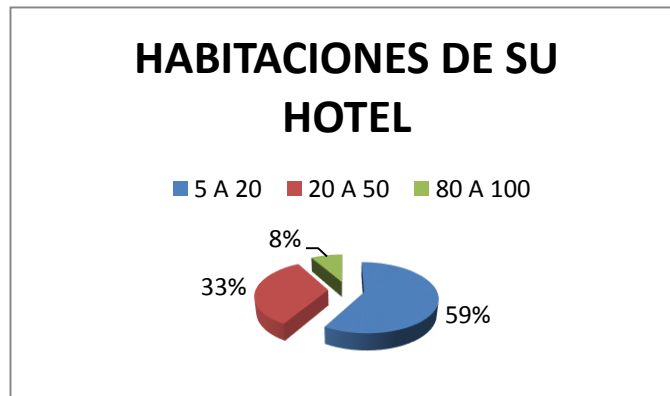
- 8 (33.3%): De 1 a 5 años
- 3 (12.5%): De 6 a 10 años
- 8 (33.3%): De 11 a 15 años
- 5 (20.8%): De 16 a más años
-



8. Número de participantes: 24

¿Cuántas habitaciones tiene su hotel?

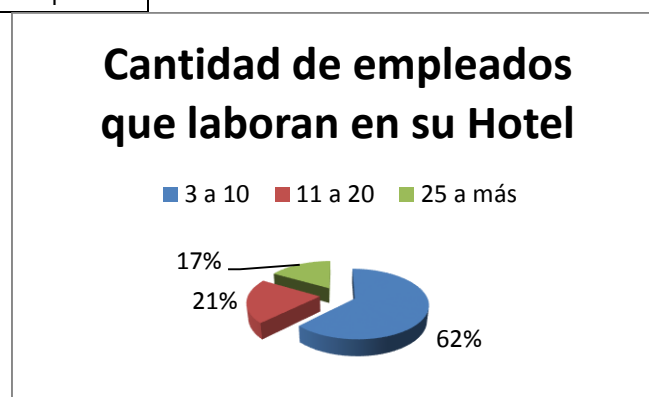
Cantidad de habitaciones	No participantes
5 a 20	14
20 a 50	8
80 a 100	2



9. Número de participantes: 2

¿Cuántos empleados laboran en su hotel?

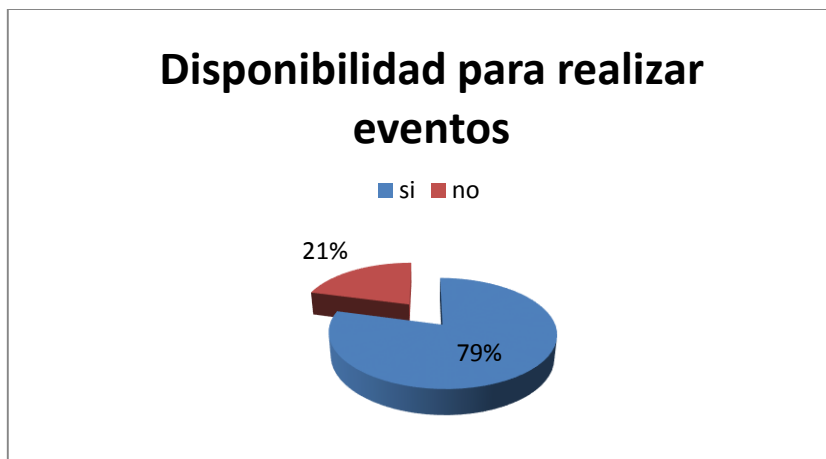
Cantidad de empleados	Cantidad de Hoteles
3 a 10	15
11 a 20	5
25 a más	4



10. Número de participantes: 24

¿Su hotel cuenta con disponibilidad de salones para eventos y/o reuniones como: Fiesta rosas, Baby shower, Bodas, Focus Group, Conferencia, etc)?

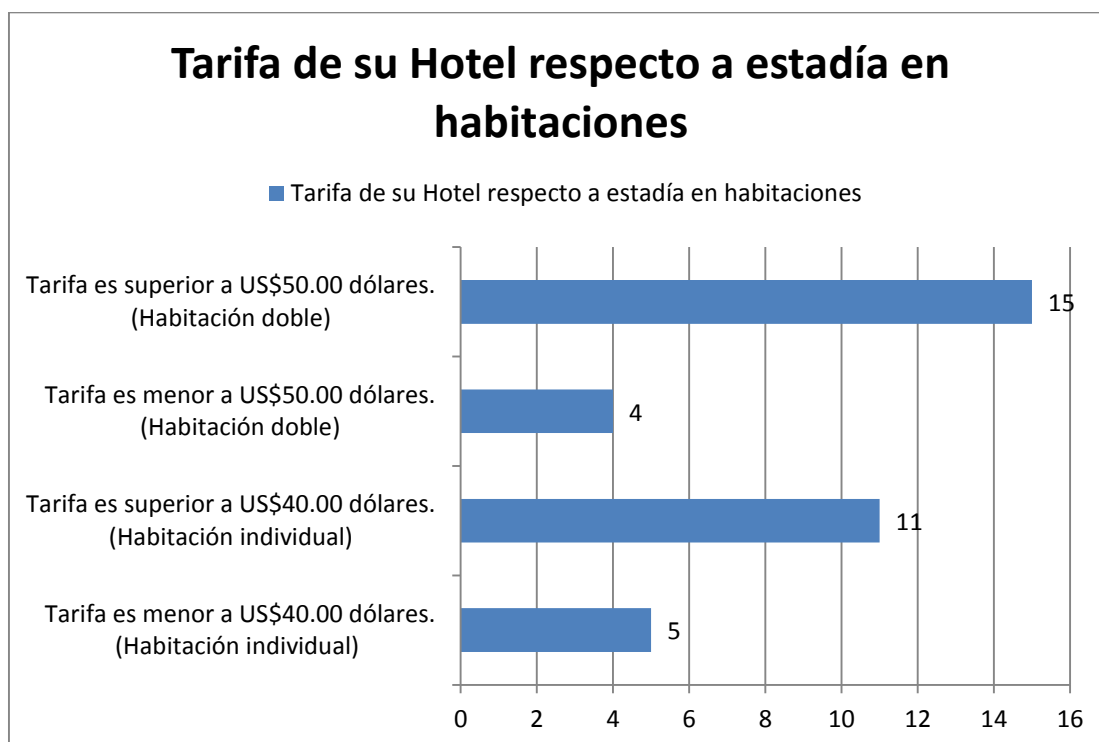
- 19 (79.2%): sí
- 5 (20.8%): no



11. Número de participantes: 21

Seleccione el rango de la tarifa de su hotel respecto a estadía en: (habitaciones individuales, dobles etc.)

- 5 (23.8%): Tarifa es menor a US\$40.00 dólares. (Habitación individual)
- 11 (52.4%): Tarifa es superior a US\$40.00 dólares. (Habitación individual)
- 4 (19.0%): Tarifa es menor a US\$50.00 dólares. (Habitación doble)
- 15 (71.4%): Tarifa es superior a US\$50.00 dólares. (Habitación doble)



COMUNICACIÓN

Este segmento servirá de insumo para identificar lo que los socios quieren, necesitan. Averiguar qué es lo que satisface a los clientes ayuda a que la Asociación tenga éxito en las futuras alianzas. Cuando se abren las líneas de comunicación entre HOPES y sus socios demuestra que la Asociación valora lo que cada uno de ellos tiene que aportar.

12. Número de participantes: 24

¿La marca de su hotel está registrada?

- 19 (79.2%): sí
- 5 (20.8%): no



13. Número de participantes: 24

¿Conoce la misión de HOPES?

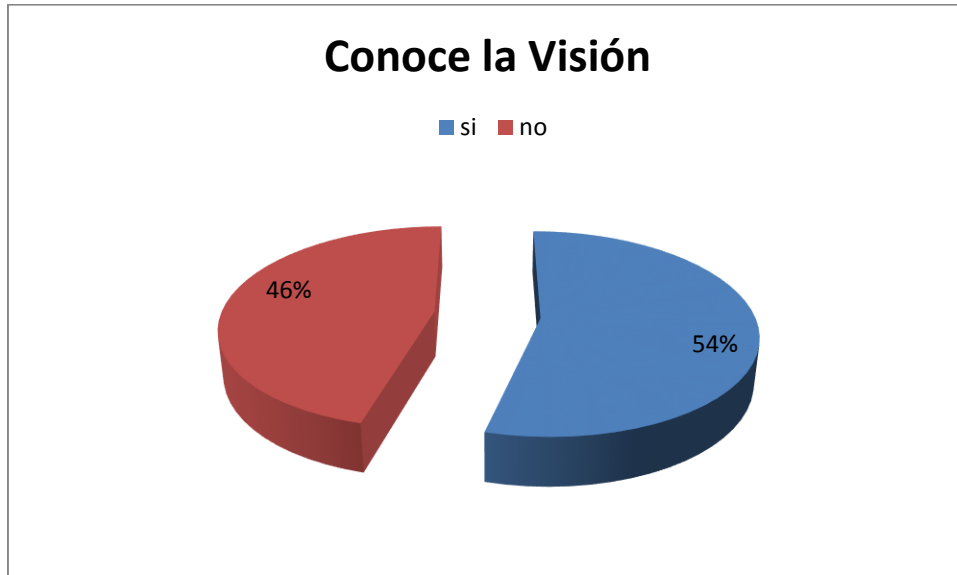
- 16 (66.7%): sí
- 8 (33.3%): no



14. Número de participantes: 24

¿Conoce la visión de HOPES?

- 13 (54.2%): sí
- 11 (45.8%): no



15. Número de participantes: 24

¿Conoce los valores de HOPES?

- 12 (50.0%): sí
- 12 (50.0%): no



16. Número de participantes: 20

¿Conoce los objetivos de Hopes?

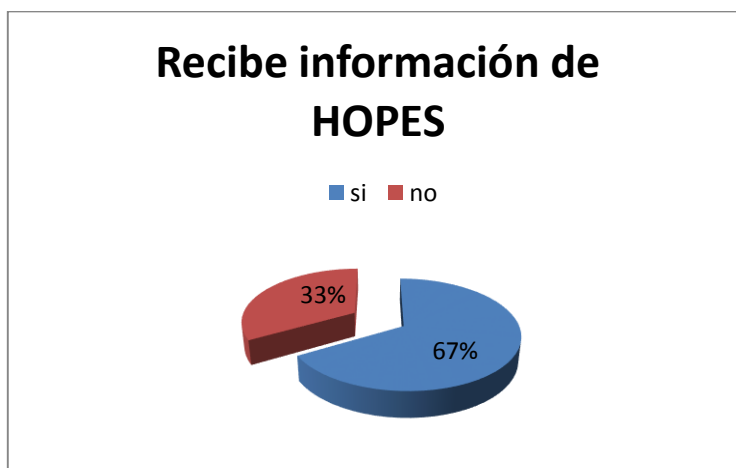
- 12 (60.0%): sí
- 8 (40.0%): no



17. Número de participantes: 24

¿Recibe Usted algún tipo de información de HOPES?

- 16 (66.7%): sí
- 8 (33.3%): no



18. Número de participantes: 12

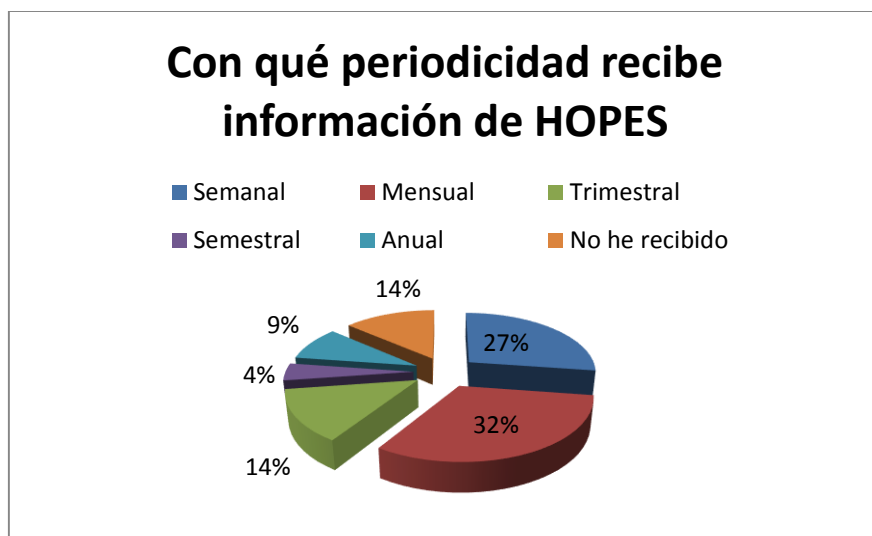
Si su respuesta es afirmativa ¿Qué tipo de información recibe?

- Invitaciones a capacitaciones
- Invitación a eventos o reuniones
- Congresos, ferias, información en general
- De todo tipo: Convocatorias, Invitaciones
- Proyectos que están realizando
- Foros
- Actividades del Ministerio de Turismo
- Seminarios
- Correos de capacitaciones, notificaciones Envíos de documentos

19. Número de participantes: 22

¿Con qué periodicidad recibe información de HOPES?

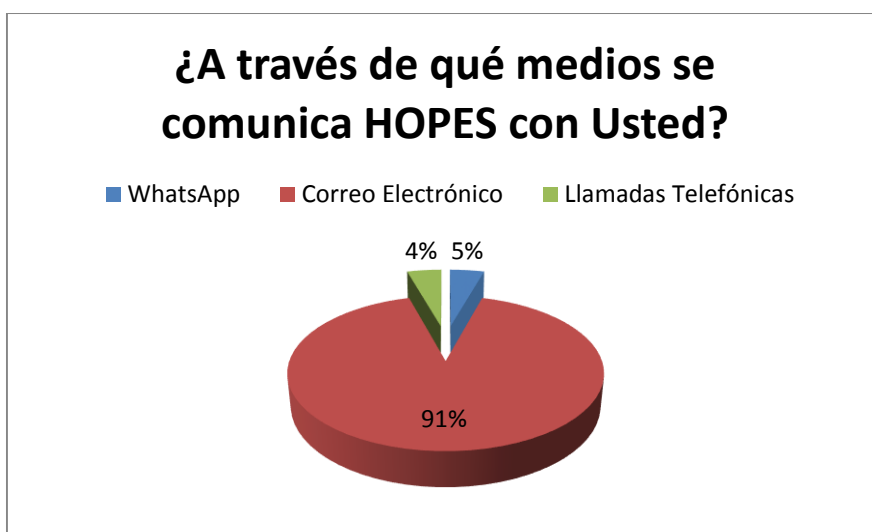
- 6 (27.3%): Semanal
- 7 (31.8%): Mensual
- 3 (13.6%): Trimestral
- 1 (4.5%): Semestral
- 2 (9.1%): Anual
- 3 (13.6%): No he recibido



20. Número de participantes: 23

¿A través de qué medios se comunica HOPES con Usted?

- 1 (4.3%): WhatsApp
- 21 (91.3%): Correo electrónico
- 1 (4.3%): Llamadas telefónicas
- (0.0%): Boletines impresos
- (0.0%): Memorándum
- (0.0%): Memoria anual
- (0.0%): Mensajes de texto
- (0.0%): Ninguna de las anteriores
- (0.0%): Otro



22. Número de participantes: 17

En caso de afirmativo, ¿por qué le es útil la información transmitida por HOPES?

- Para conocer los beneficios
- Porque me informa de capacitaciones
- Estoy enterada de las actividades a realizar
- Es poca solamente tengo un conocimiento general al respecto y sus beneficios, en oriente podría poner a disposición mi oficina
- Me permite conocer en que está trabajando la Asociación
- Me permite conocer avances en proyectos
- Porque es información de interés en el ámbito de turismo y oportunidades

23. Número de participantes: 2

En caso de negativo ¿Por qué no le es útil la información transmitida por HOPES?

Porque no envían información con actualizaciones sobre el mercado hotelero o nuevas tendencias en la industria.

24. Número de participantes: 22

¿A través de qué medios desea recibir comunicación de HOPES?

- 2 (9.1%): WhatsApp
- 15 (68.2%): Correo electrónico
- 2 (9.1%): Llamadas telefónicas
- 1 (4.5%): Boletines impresos
- (0.0%): Memorándum
- 1 (4.5%): Memoria anual
- (0.0%): Mensajes de texto
- 1 (4.5%): Ninguna de las anteriores

¿A través de qué medios desea recibir comunicación de HOPES?



25. Número de participantes: 19

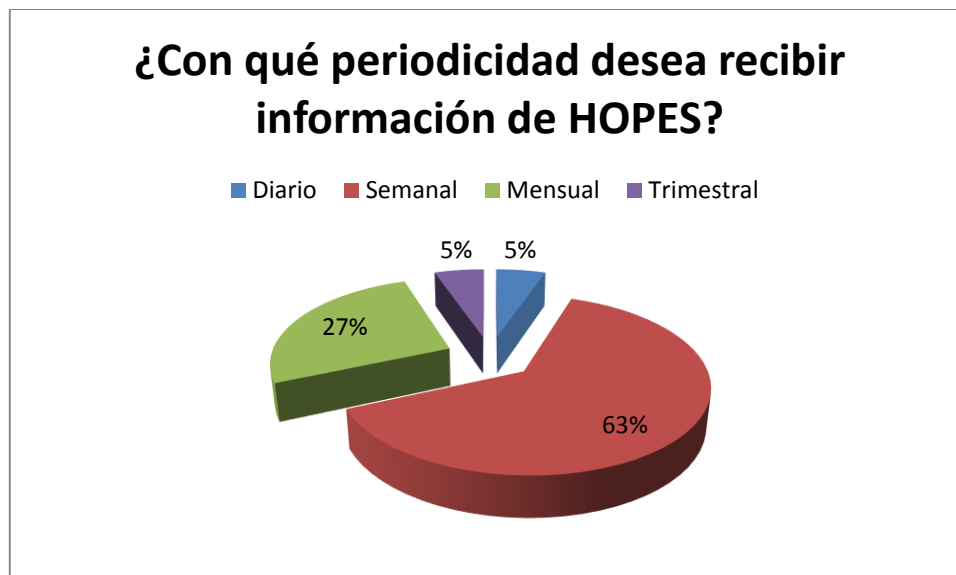
¿Qué tipo de información desea recibir de Hopes?

- De toda, congresos, eventos referentes al sector
- Resultados de las reuniones
- Más reservas
- Proyectos, beneficios
- Alianzas con proveedores, nuevas técnicas
- Tendencias de mercado, aperturas de hoteles, índices estadísticos sobre la ocupación promedio en el país, etc.
- Base de datos de posibles clientes, así como capacitaciones para mejorar el standar de servicio
- Proyectos a los que podamos aplicar, mejora continua
- Memoria de labores (trimestral, anual...)
- Información sobre congresos, ferias turísticas, espacios de desarrollo sobre hoteles
- proveedores, central de compra
- Información de capacitaciones, proyectos, todo lo que respecta a turismo
- De interés a nuestros rubro

26. Número de participantes: 19

¿Con qué periodicidad desea recibir información de HOPES?

- 1 (5.3%): Diario
- 12 (63.2%): Semanal
- 5 (26.3%): Mensual
- 1 (5.3%): Trimestral
- (0.0%): Semestral
- (0.0%): Anual



MEMBRESÍA Y EXPECTATIVAS

Tiene como objeto conocer las perspectivas que tienen los diferentes socios sobre la comunicación y el aporte mensual que se proporciona a la Asociación. Su finalidad es ayudar y fortalecer los esfuerzos de desarrollo y renovación de membresía.

27. Número de participantes: 22

¿En general a través de qué medios de comunicación Usted se informa de su entorno

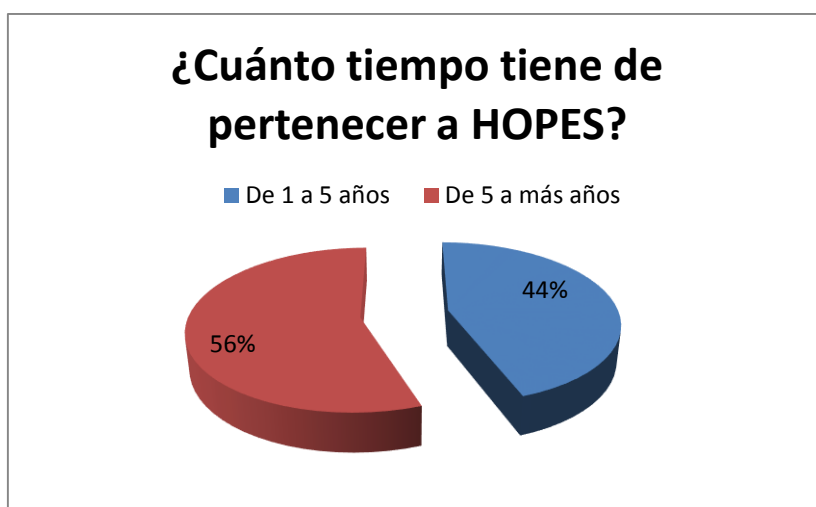
- 2 (9.1%): Productos y servicios
- 1 (4.5%): Entorno Político
- 2 (9.1%): Noticias televisivas
- 1 (4.5%): Radio
- 3 (13.6%): Prensa
- 13 (59.1%): Internet



28. Número de participantes: 18

¿Cuánto tiempo tiene de pertenecer a HOPES?

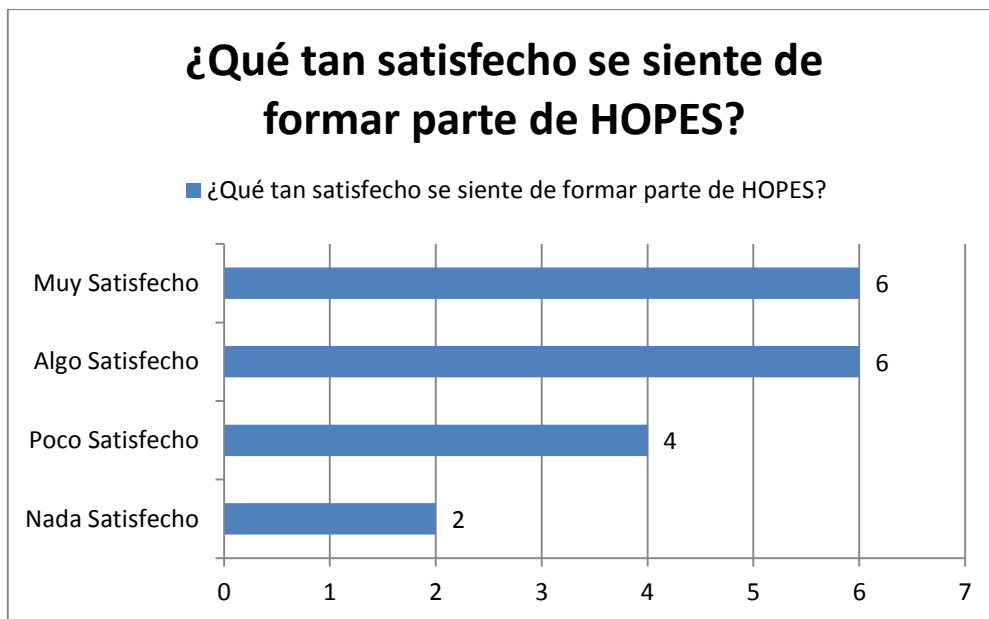
- 8 (44.4%): De 1 a 5 años
- 10 (55.6%): De 5 a más años



29. Número de participantes: 18

¿Qué tan satisfecho se siente de formar parte de HOPES?

- 2 (11.1%): Nada satisfecho(a)
- 4 (22.2%): Poco satisfecho(a)
- 6 (33.3%): Algo satisfecho (a)
- 6 (33.3%): Muy satisfecho (a)



30. Número de participantes: 18

Mencione algunos beneficios ha recibido de parte de HOPES

- Capacitaciones locales, seminarios
- Precio de membresía
- Descuentos en capacitaciones
- Participación en Ferias
- No he recibido ningún beneficio
- Ser parte de cursos, y capacitaciones
- Acceso a proyectos de consultoría
- Representación nacional
- Capacitaciones
- Conocimientos de otras asociaciones relacionadas con el turismo

31. Número de participantes: 18

¿Qué beneficios le gustaría recibir de parte de HOPES?

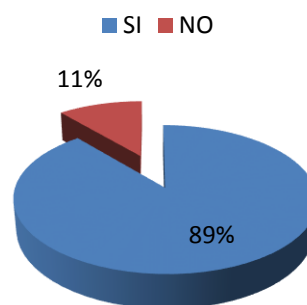
- Capacitaciones en el extranjero
- Descuentos de proveedores
- Más información para aprovechar las actividades relacionadas
- Todos los que me pueda proporcionar para mejorar mi hotel
- Alianzas estratégicas, contacto de proveedores
- Asesoría Tecnológica de vanguardia, Mercadotecnia, Planificación estratégica
- Mejoras ayuda mutua
- Más participación en Ferias, Eventos y Medios de Comunicación
- Acceso a Proveedores
- Central de compra
- Promoción, Mercadeo
- Compras en asociatividad, que puedan crear una tarjeta de descuentos y beneficios, Certificaciones de calidad y en turismo sostenible
- Incidir en la elaboración de políticas

32. Número de participantes: 18

¿Considera Usted que el pago en concepto de membresía tiene un precio justo?

- 16 (88.9%): sí
- 2 (11.1%): no

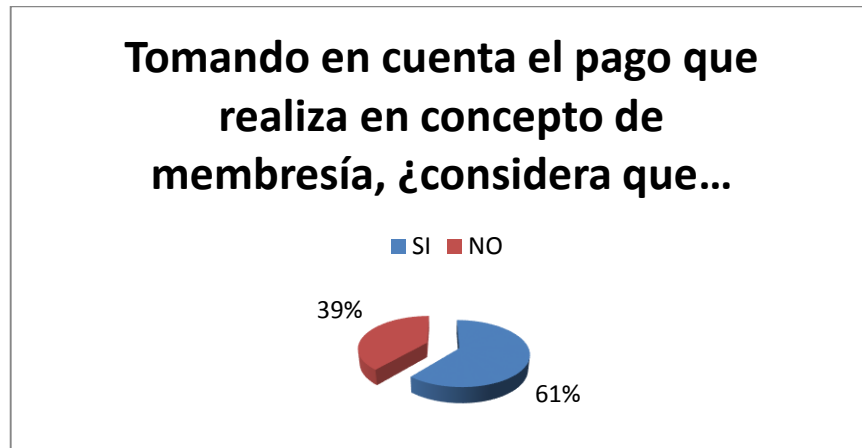
¿Considera Usted que el pago en concepto de membresía tiene un precio justo?



33. Número de participantes: 18

Tomando en cuenta el pago que realiza en concepto de membresía, ¿considera que obtiene buenos beneficios por parte de HOPES?

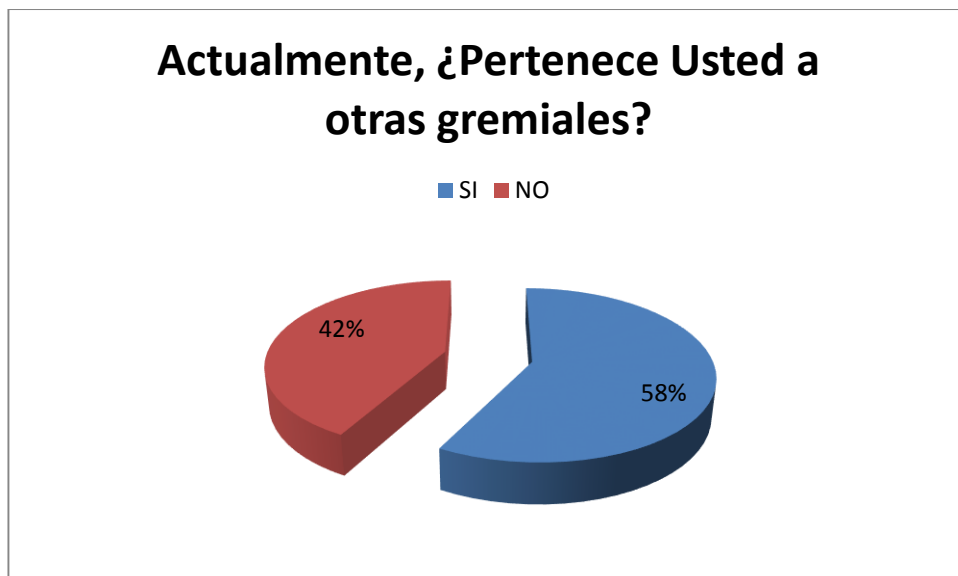
- 11 (61.1%): si
- 7 (38.9%): no



34. Número de participantes: 19

Actualmente, ¿Pertenece Usted a otras gremiales?

- 11 (57.9%): sí
- 8 (42.1%): no



35. Número de participantes: 11

Si su respuesta es afirmativa, ¿A cuáles está asociado?

- HOPES
- Casatur
- Skal International
- RNT, CAMARA SALVADOREÑA DE TURISMO
- VOCES VITALES
- Cámara Española, Cámara de Turismo, Buro de Convenciones
- Coexport
- ASOHORES
- Buró de convención.

36. Número de participantes: 17

Independientemente este o no asociado con otras gremiales ¿qué beneficios conoce o a escuchado dan otras gremiales? ¿Qué le gustaría se implementaran en HOPES?

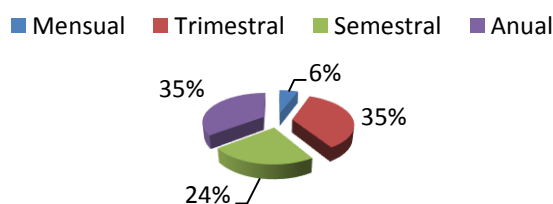
- Participación en Ferias en el extranjero
- inclusión
- Celebraciones del rubro donde se incluyen a los huéspedes
- Tratar de obtener mejores precios en compras grupales
- Descuentos con proveedores, promoción de la industria hotelera
- Asesoría Mercadotecnia, Capacitaciones en diferentes rubros
- Apoyo en los Medios de Comunicación
- Central de compra, lista proveedores
- Capacitaciones y búsqueda de fondos para consultorías
- Elaboración de productos turístico
- Mas representación del gremio y más beneficios
- Seminarios sobre nuevos impuestos

37. Número de participantes: 17

En cuanto al pago de la membresía, ¿Con qué periodicidad desea realizar los pagos?

- 1 (5.9%): Mensual
- 6 (35.3%): Trimestral
- 4 (23.5%): Semestral
- 6 (35.3%): Anual

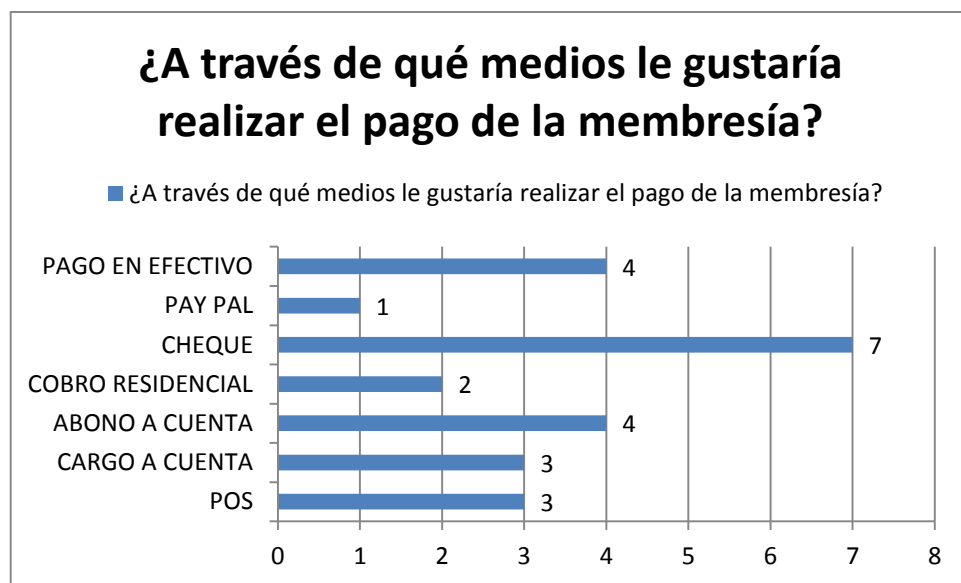
**En cuanto al pago de la
membresía, ¿Con qué
periodicidad desea realizar los
pagos?**



38. Número de participantes: 19

¿A través de qué medios le gustaría realizar el pago de la membresía?

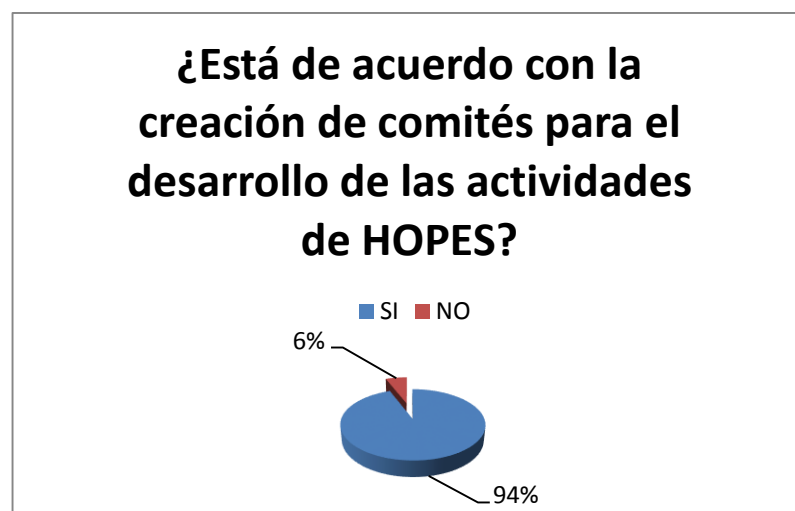
- 3 (15.8%): POS
- 3 (15.8%): Cargo a cuenta
- 4 (21.1%): Abono a cuenta
- 2 (10.5%): Cobro residencial
- 7 (36.8%): Cheque
- 1 (5.3%): Pay Pal
- 4 (21.1%): Pago en efectivo o cheque durante las reuniones plenarias



39. Número de participantes: 17

¿Está de acuerdo con la creación de comités para el desarrollo de las actividades de HOPES?

- 16 (94.1%): sí
- 1 (5.9%): no



40. Número de participantes: 17

¿Estaría dispuesto a ser parte de los comités de HOPES?

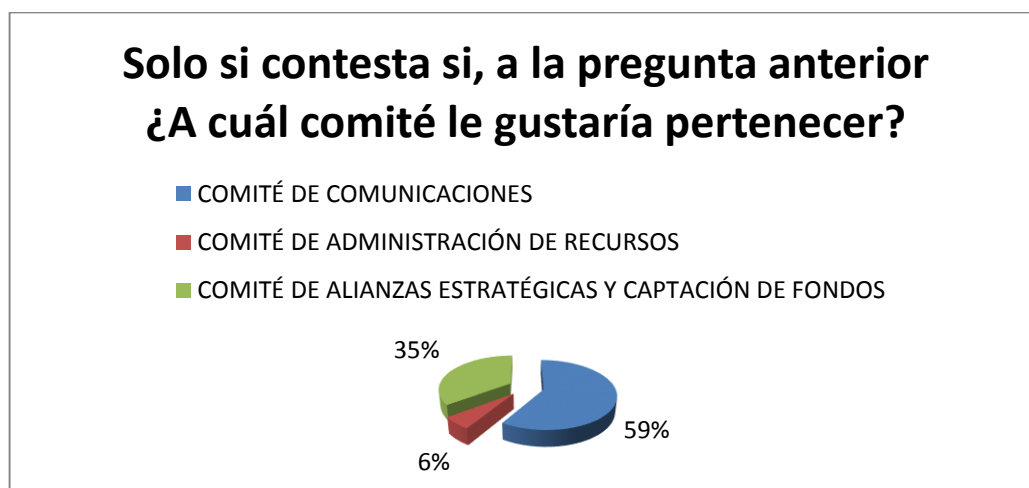
- 15 (88.2%): sí
- 2 (11.8%): no



41. Número de participantes: 17

Solo si contesta si, a la pregunta anterior ¿A cuál comité le gustaría pertenecer?

- 10 (58.8%): Comité de Comunicaciones
- 1 (5.9%): Comité de Administración de recursos
- 6 (35.3%): Comité de Alianzas estratégicas y captación de fondos



42. Número de participantes: 17

¿Con qué instituciones debería hacer alianzas HOPES?

- Ministerio de turismo
- Universidades
- Embajadas, Ministerios, Cancillería
- Mitur, Corsatur, empresas de amenities
- Alcaldías, Empresa privada,
- Instituciones de Formación Profesional y Consultoría especializada
- CASATUR, ASOTUR, COEXPORT
- Ong, fundaciones, gobierno

43. Número de participantes: 15

¿Estaría dispuesto a recomendar HOPES a otros empresarios hoteleros para que se asocien?

Si, porque

- Porque nos ayuda a ser fuerte como rubro
- Es necesario, la unión hace la fuerza para lograr los mejores objetivos
- Creo que la Asociación puede brindar un gran aporte en Asociatividad
- Es bueno estar agremiado
- En conjunto tenemos acceso a oportunidades inaccesibles para los pequeños hoteles
- Representatividad
- Si, porque es un medio para hacer contactos, crear alianzas
- Para su fortalecimiento como asociación

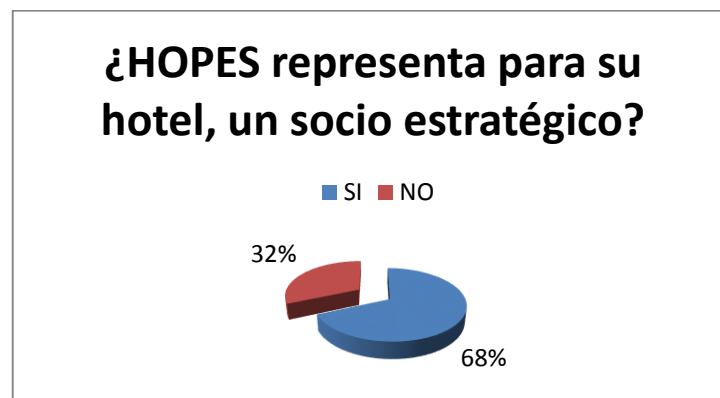
No, porque

- Actualmente no sabemos qué nuevos beneficios pueden ofrecer
- porque no hacen nada

44. Número de participantes: 17

¿HOPES representa para su hotel, un socio estratégico?

- 13 (76.5%): sí
- 4 (23.5%): no



45. Número de participantes: 17

¿Podría mencionar al menos dos principales fortalezas que posee HOPES?

- Conocimiento del rubro
- Reconocido
- Asociatividad, Capacitaciones, Experiencia
- Deseos de mejorar
- Directivos con amplia experiencia Hotelera, Representatividad a nivel Regional, Obtención de Proyecto a nivel de la región
- Acceso a programas internacionales de ayuda
- Participación en ferias
- Representación del gremio de Pequeños Hoteles
- Credibilidad

46. Número de participantes: 17

¿Podría mencionar al menos dos debilidades que posee HOPES?

- No hay alianzas con instituciones de gobierno
- No hay comunicación
- Los socios no participan, no hay posicionamiento de marca
- Falta de beneficios
- Inestabilidad en su Directiva, poco o ningún aporte del Ministerio de Turismo
- Falta de promoción, la marca no dice nada
- Falta de Liderazgo
- Poca información compartida
- Falta de apoyo de las instituciones gubernamentales de turismo, Falta de integración
- Poco poder de participación como gremial
- Poca comunicación
- No tiene director Ejecutivo para dar seguimiento a asociados y proyectos

47. Número de participantes: 17

¿Si tuviera que brindar una sugerencia o recomendación a HOPES que le diría?

- Hacer más relaciones con entidades que donen fondos
- Más respetuosos
- Que incrementen las actividades para promover al rubro
- Más comunicación
- Unirnos más como asociación que todos participáramos, porque el beneficio es para todos
- Realizar reuniones periódicas con los socios para informar sobre avances
- Buscar apoyo de ONG's, apoyo internacional
- Actividades participativas que den a conocer a cada Hotel asociado ya que ellos
- Que cambien el nombre y la marca
- Reforzar posiciones de liderazgo
- Central de compra
- Necesitamos un director que su trabajo sea Hopes

48. Número de participantes: 17

¿Cuánto tiempo más desea ser socio de HOPES?

- 10 (58.8%): El mayor tiempo posible
- 5 (29.4%): Mucho tiempo
- 2 (11.8%): El menor tiempo posible



49. Número de participantes: 17

Si otra asociación le ofreciera los mismos beneficios que HOPES, ¿Usted se cambiaría?

- 7 respondieron Si
- 4 respondieron No
- 5 respondieron Talvez

ANEXOS 5

“PLANIFICACIONES”

5.1. Programación Septiembre



5.2. Programación Octubre



OCTUBRE

2015

**Ideas**
Consultoría Integral
innovando con usted!

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
	Innova Day 3 05:30 p.m. HOTEL NOVO	Procesar datos Innova Day 3	Procesar datos Innova Day 3	Procesar datos Innova Day 3	Procesar datos Innova Day 3	Procesar datos Innova Day 3
12	13	14	15	16	17	18
Procesar datos Innova Day 3		Envío de informes a Hopes				
19	20	21	22	23	24	25
	Seguimiento a plan de relanzamiento de HOPES Reunión previa a lanzamiento					
26	27	28	29	30	31	1
	Seguimiento a plan de relanzamiento de HOPES Reunión previa a lanzamiento					
						MES DE NOVIEMBRE

5.3 Programación Noviembre



NOVIEMBRE							2015
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	
2	3	4	5	6	7	8	
	Seguimiento a plan de relanzamiento de HOPES						
	Reunión previa a lanzamiento						
9	10	11	13		14	15	
	Seguimiento a plan de relanzamiento de HOPES		Relanzamiento de HOPES				
	Reunión previa a lanzamiento		De 4:00 pm. A 7:00 p.m.				
16	17	18	19	20	21	22	
	Reunión de seguimiento						
23	24	25	26	27	28	29	
	Reunión de seguimiento y entrega de documentos finales						
30	1	2	3	4	5	6	
		Presentación final de resultados de consultoría	Presentación final de resultados de consultoría				
							DICIEMBRE

ANEXOS 5

“MATERIALES RELANZAMIENTO”

6. Materiales utilizados para el relanzamiento de HOPES

6.1. Programa final programa de Relanzamiento de HOPES

PROGRAMACIÓN



- Bienvenida
- Himno Nacional
- Palabras de Carmen Elena de García Prieto
- Palabras de Roberto Calderón
- Palabras de Leonor Castellanos
- Resumen de consultoría realizada, a cargo de equipo consultor
- Presentación misión, visión, valores y objetivo a cargo de Carmen Elena de García Prieto
- Presentación estructura de la asociación a cargo de Cleotilde Tamayo
- Sección especial a cargo de equipo consultor
- Palabras de Jorge Castillo
- Rifas a cargo de Cleotilde Tamayo y edecanes
- Coctel y Cierre
- Proyección de fotografías



6.2. Tarjeta de invitación virtual



Hoteles Pequeños de El Salvador
H O P E S

TIENE EL GUSTO DE INVITARLE A SU EVENTO DE RELANZAMIENTO

Día: Jueves, 12 de noviembre de 2015
Lugar: CIFCO L3 L4
Hora: 4:00 p.m.

SERÁ UN GUSTO CONTAR CON SU PRESENCIA
YA QUE SE ABORDARÁN TEMAS DE INTERÉS PARA EL
DESARROLLO DEL RUBRO DE PEQUEÑOS HOTELES



www.facebook.com/HopesElSalvador

Confirmar asistencia al
2521.2000 y 6126-1286

Código de vestuario:
Coctel Blanco y Negro

En una partida de ajedrez hay piezas claves que deben moverse
de manera estratégica para ganar al oponente.
Asimismo, en las estrategias de las organizaciones hay elementos que
trabajan en función al equipo y utilizan sus talentos para lograr un
objetivo en común.

6.3. Tarjeta de invitación impresa y para Facebook



6.4. Mensajes de expectación para email y Facebook



HOY

RELANZAMIENTO

Día: Jueves, 12 de noviembre de 2015

Lugar: CIFCO L3 L4

Hora: 4:00 p.m.



Hoteles Pequeños de El Salvador
H O P E S

 www.facebook.com/HopesElSalvador

6.5. Diploma de reconocimiento



ANEXOS 7

“PROCESO DE CONSULTORÍA”

7. Esquema del proceso de consultoría

El esquema No 1, da una visión del proceso de consultoría, así como una perspectiva panorámica de sus diez etapas. Cada etapa se subdivide en varias fases básicas, lo que induce a ser sistemáticos y metódicos de acuerdo con una secuencia lógica.

Esquema No.1



ANEXOS 8

“GUÍAS”

8. Guías

8.1. Guía de aplicación de herramienta Design Thinking

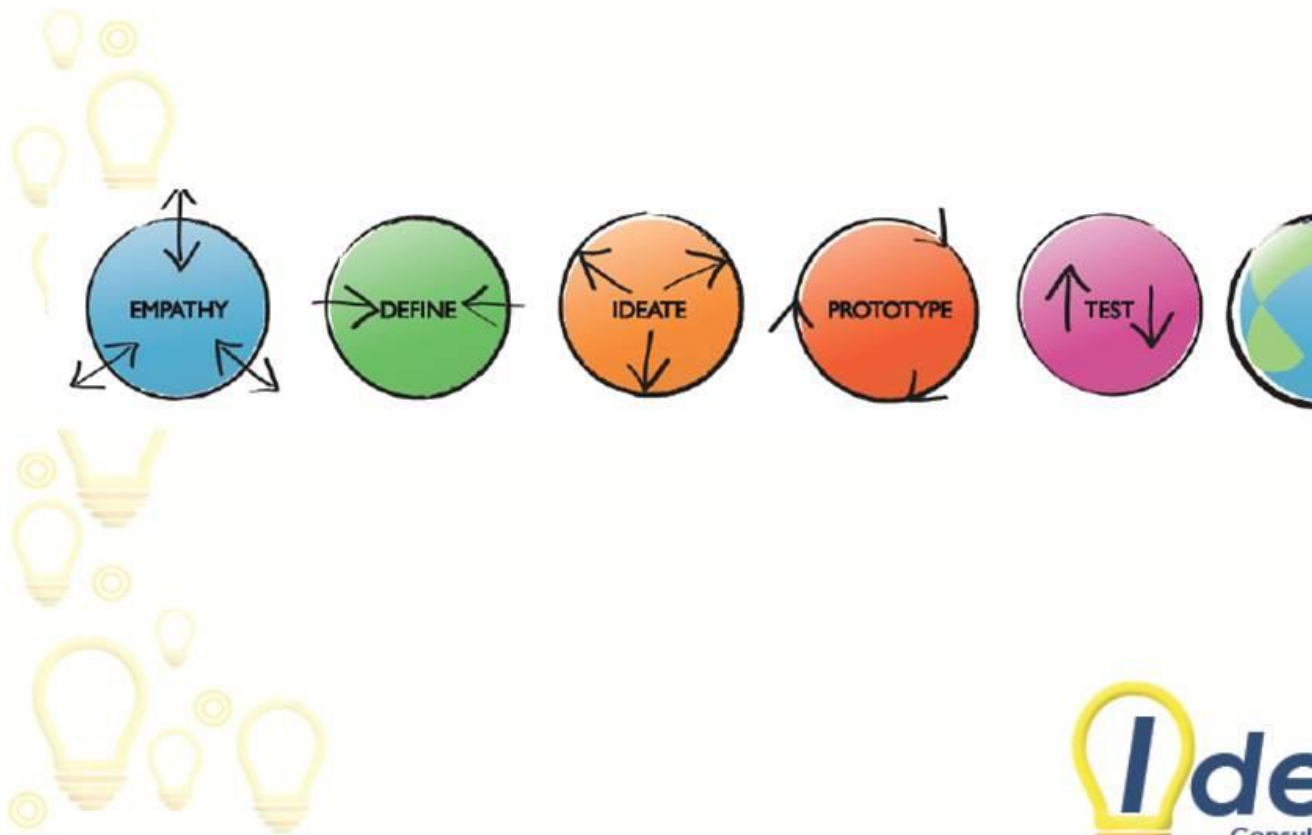
GUÍA APLICACIÓN DE HERRAMIENTA DESIGN THINKING / INNOVA DAY

¿Qué es el Design Thinking?

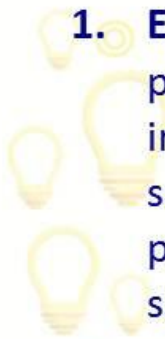
- Una disciplina que utiliza la sensibilidad y la forma de trabajo de un diseñador para crear **soluciones** que sean tecnológicamente factibles y económicamente viables.
- Las mejoras soluciones se desarrollan cuando nos centramos en el usuario



ETAPAS DEL DESIGN THINKING



ETAPAS DEL DESIGN THINKING

A cluster of yellow lightbulbs of various sizes, some glowing, positioned to the left of the first text block.

1. **EMPATIZA:** El proceso de Design Thinking comienza con una profunda comprensión de las necesidades de los usuarios involucrados en la solución que estemos desarrollando, y también de su entorno. Debemos ser capaces de ponernos en la piel de otras personas para ser capaces de generar soluciones consecuentes a sus realidades.

A cluster of yellow lightbulbs of various sizes, some glowing, positioned to the left of the second text block.

2. **DEFINE:** Durante la etapa de Definición, debemos procesar la información recopilada durante la fase de Empatía y quedarnos con lo que realmente aporta valor y nos lleva al alcance de nuevas perspectivas interesantes. Identificaremos problemas y soluciones serán clave para la obtención de un resultado innovador.



ETAPAS DEL DESIGN THINKING



3. IDEA: La etapa de Ideación tiene como objetivo la generación de un sinnúmero de opciones. No debemos quedarnos con la primera que se nos ocurra. En esta fase, las actividades favorecen el pensamiento expansivo y debemos eliminar los juicios de valor. A veces, las ideas más estrambóticas son las que generan soluciones visionarias.



4. PROTOTIPA: En la etapa de Prototipado volvemos a la realidad. Construir prototipos hace las ideas palpables y nos ayuda a visualizar las posibles soluciones, poniendo de manifiesto los elementos que debemos mejorar o refinar antes de llegar al resultado final.



ETAPAS DEL DESIGN THINKING

5. TESTEA: Durante la fase de Testeo, probaremos nuestros prototipos con los usuarios implicados en la solución que estamos desarrollando. Esta fase es crucial, y nos ayudará a identificar mejoras significativas, fallos a resolver, posibles carencias. Durante esta fase evolucionaremos nuestra idea hasta convertirla en la solución que estábamos buscando.



Ruta del Design Thinking

- 
- A decorative graphic on the left side of the slide featuring several yellow lightbulbs of various sizes and orientations, some with glowing filaments, arranged in a cluster.
1. Identificación del problema o la oportunidad
 2. Crear el ambiente
 3. Lanzamiento del proyecto
 4. Investigación etnográfica
 5. Desempaquetado de ideas
 6. Definición del reto

7. Ideación
8. POEMS
9. Desarrollo de prototipo
10. Testeo del prototipo
11. Iteración
12. Implementación



Identificar el problema o la oportunidad



¿cuánto sabemos
vrs.
¿qué no sabemos?



Crear el ambiente



Se invitan expertos de cada una de las áreas clave del proyecto, de manera que aporten perspectivas distintas a la creativa de la solución.



Lanzamiento del proyecto

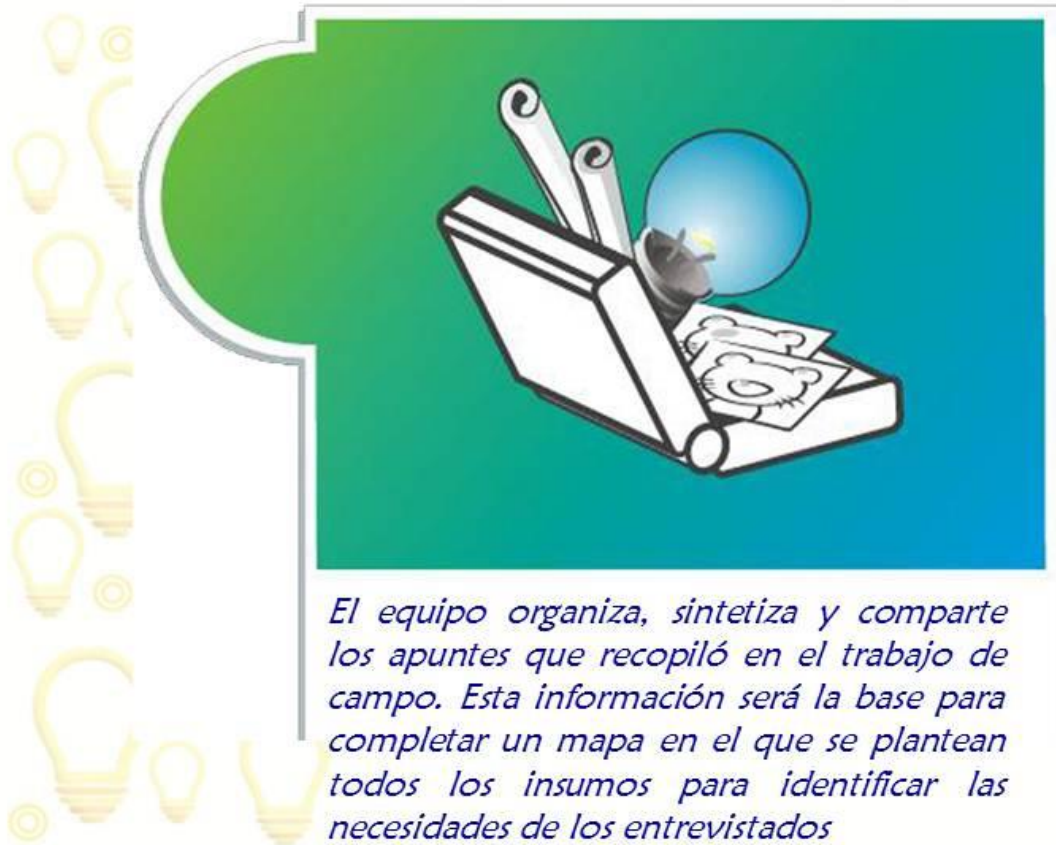


Investigación Etnográfica

Se realiza un proceso de empatía en la que el equipo investiga al sujeto de estudio en su ambiente y recopila información a través de apuntes, fotos, diagramas, encuestas, etc.



Desempaques de ideas



El equipo organiza, sintetiza y comparte los apuntes que recopiló en el trabajo de campo. Esta información será la base para completar un mapa en el que se plantean todos los insumos para identificar las necesidades de los entrevistados



Definición del reto



Ideación

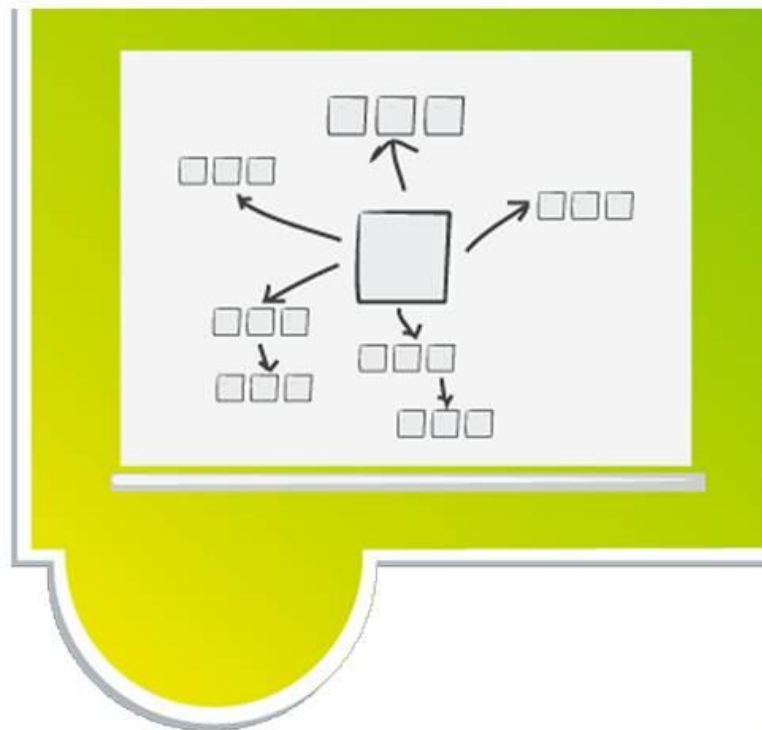


El equipo genera una lluvia de ideas para buscar la mayor cantidad de respuestas a la pregunta definida en el proceso anterior



Votación

El equipo elegirá qué idea se implementará en el prototipo, se tomará en cuenta: Idea con más probabilidad de éxito, que sea revolucionaria y que fascine al público objetivo



Diseño de prototipos



El equipo crea modelos que permitan analizar o testear si lo propuesto es la mejor solución o si está sujeta a mejoras.



Testeo de prototipos



El equipo comprueba la aceptación del prototipo con los usuarios, clientes, socios, etc. tratando de entender si la solución realmente satisface la necesidad

Refinar prototipo



El equipo corrige el prototipo de acuerdo a la retroalimentación y se busca volver a testear.

Implementación



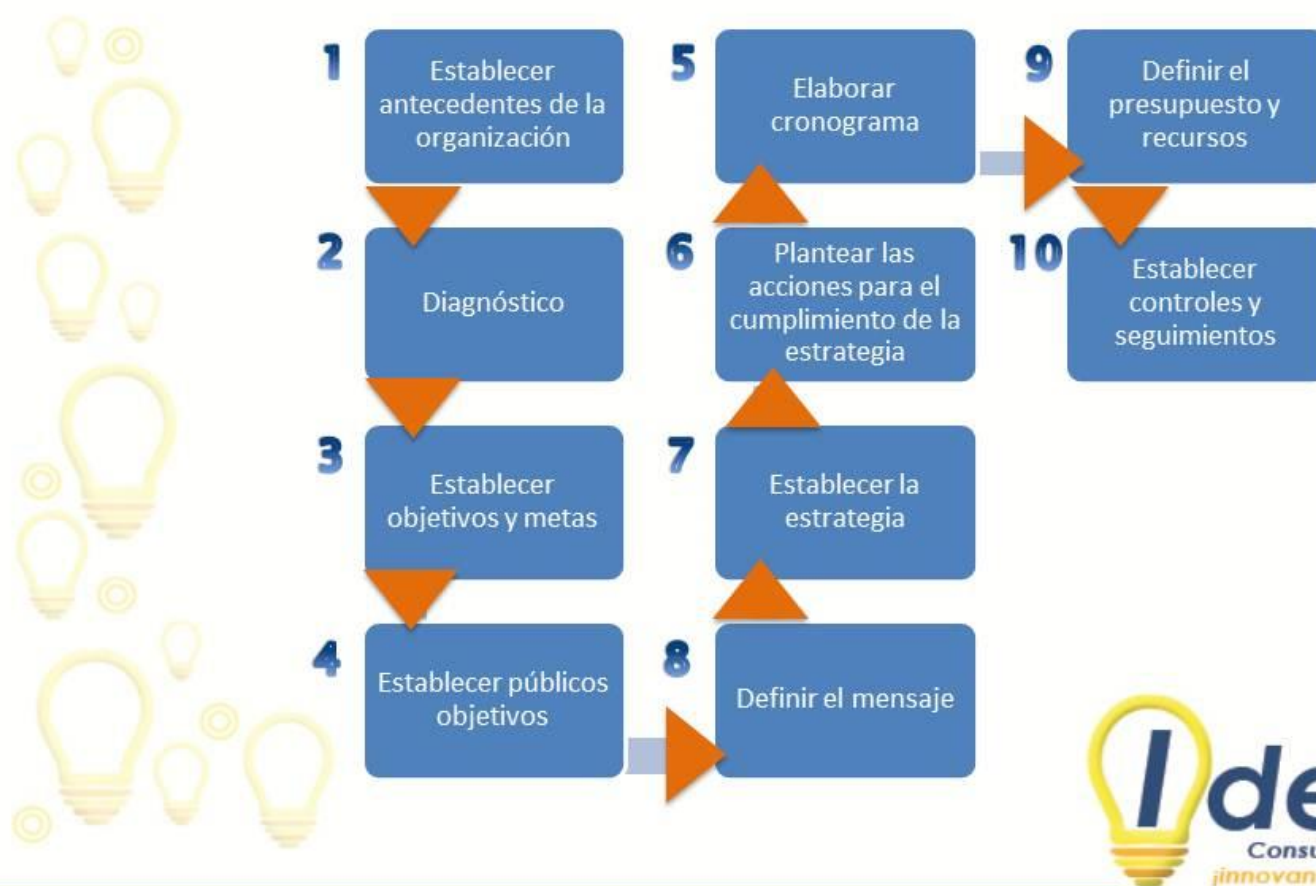
Una vez el equipo cuenta con un prototipo bastante refinado, inicia la ejecución o implementación del mismo



8.2. Guía de elaboración de plan de comunicaciones

GUÍA
ELABORACIÓN DE PLAN
DE COMUNICACIONES

ELEMENTOS DE PLAN DE COMUNICACIONES



1. Establecer antecedentes

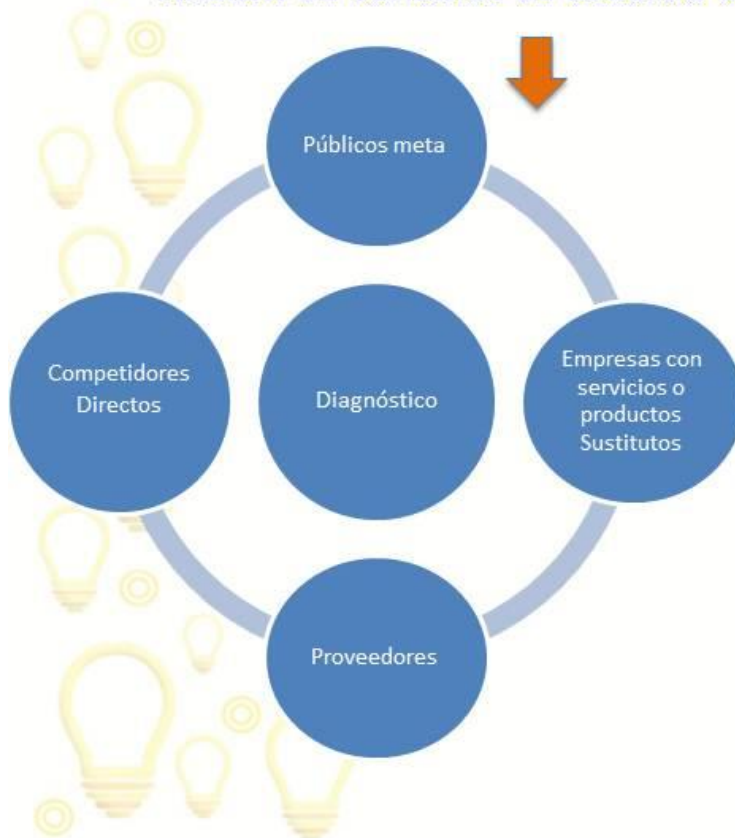


- Antecedentes: análisis de la información de la empresa, historia, ventas, antigüedad, campañas de comunicación, alianzas, productos, servicios, situación financiera, empleados



2. Diagnóstico

- Análisis de variables de acuerdo a la postura de Michael Porter



- Estudio de la información del entorno externo e interno. Resumen (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) aplicadas a las áreas estratégicas de la organización.

↓

Áreas	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades
Finanzas			
Mercado	y		
Clientes			
Procesos	y		
Operaciones			
Personas	y		
tecnología			



3. Objetivos

- Se deben señalar cuáles son los objetivos, qué se quiere conseguir con las actividades que se pongan en marcha. Los objetivos deben poder ser cuantificados, medibles y han de ser alcanzables, realistas.
- Para medir los objetivos se deben definir indicadores.

De realización física: miden el grado real de cumplimiento de las acciones programadas.

De realización financiera: mide qué presupuesto real ha sido ejecutado sobre el presupuesto en principio destinado a esta acción de promoción y divulgación

De impacto: mide el número real de personas impactadas a través de las acciones puestas en marcha, por ejemplo número de apariciones en los medios, número de materiales enviados.

De resultados: mide el número real de resultados alcanzados, por ejemplo el número de visitas de la página web.



4. Público Objetivo

- Es imprescindible determinar a quién se va a dirigir la comunicación.
- Definir cuál o cuáles son los destinatarios o grupos de destinatarios en los que se centrarán los esfuerzos comunicativos.
- Conocer al público al que se dirige la empresa, los medios que utiliza para informarse, el estilo comunicativo que maneja.

 **Social** – ¿Qué necesita la persona de las personas a su alrededor? (ej. *"Necesito sentir el apoyo de mi familia"*)

 **P(Físico)** - ¿Qué necesita la persona a nivel funcional/práctico? (ej. *"Quiero tener disponible dinero para cualquier eventualidad"*)

 **Identidad** - ¿Cómo se define esta persona? (ej. *"Soy una persona responsable con mis pagos"*)

 **Comunicación** - ¿Qué información necesita esta persona? (ej. *"Quiero saber cuánto debo, cuánto pagar"*)

 **Emocional** - ¿Qué necesita la persona a nivel emocional y psicológico? (ej. *"quisiera sentir tranquilidad total"*)



5. El mensaje

- El mensaje: es el elemento que se quiere comunicar eligiendo características o atributos a comunicar, así como el tono o estilo de la comunicación.



People – ¿Qué personas podrían ayudar a mejorar la experiencia? (ej. Equipo de ventas, call center, servicio al cliente etc.)



Objects - ¿Qué objetos físicos podríamos crear? (ej. Materiales físicos, herramientas etc.)



Environments - ¿Qué ambientes podríamos crear? (ej. Oficina, kiosco, tienda, casa, lugar de atención etc.)



Messages - ¿Qué información podríamos proveer y como? (ej. Carta de bienvenida, SMS, correo electrónico etc.)



Services - ¿Qué servicios y sistemas de apoyo podríamos ofrecer? (ej. Entrega a domicilio, servicio personalizado, comunidad en línea etc.)



6. Estrategia

- La estrategia de comunicación ha de ser diseñada tomando como base la estrategia empresarial. La persona responsable del diseño de la estrategia de comunicación es la persona responsable de la comunicación en la empresa. En su definición es involucrada también la alta dirección.
- A continuación se recogen de modo resumido las principales estrategias o modos de actuación comunicativa estratégicos con el fin de contribuir a los objetivos generales de la organización.



6.Estrategia

Comunicación interna

Estrategia de fidelización y retención

Estrategia de canales de comunicación controlados

Estrategia de contacto personal

Estrategia de referencia y recomendación

Comunicación Externa

Estrategia de asociación y alianzas

Estrategia de captación

Comunicación en medios masivos

Estrategia de cabildeo entre entidades influyentes

Estrategia de Responsabilidad Social



7. Acciones

- Concreción de las actividades a desarrollar y los medios a utilizar para desarrollar el plan.

Objetivos Estratégicos	Indicador	Meta	Estrategia	Acciones	Responsable de verificación	Presupuesto

8. Cronograma

- Cronograma o calendario: planificación en el tiempo de cada una de las acciones.

Estrategias/ Planes de Acción	Año 1												Año 2
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	

9. Presupuesto

- Presupuesto: cantidad económica que se destinará a la puesta en marcha del plan estratégico de comunicación integral.

Estrategia / Acciones	Rubro	Presupuesto Asignado	Presupuesto gastado	Responsable de presupuesto/ Centro de Costo / Departamento
	Impresos y promocionales		\$	
	Eventos		\$	
	Promociones		\$	
	Publicidad Masiva		\$	

10. Controles

- Medición del transcurso y cumplimiento del plan el fin de realizar acciones de corrección para intentar alcanzar los objetivos marcados.

Visión		Misión:		Propuesta de valor:	
Objetivos estratégicos	Indicadores	Meta propuesta	Meta Alcanzada	Necesidad de acción correctiva	
				si	n



8.3. Guía de inducción de socios

GUÍA DE INDUCCIÓN DE SOCIOS



Hoteles Pequeños de El Salvador
H O P E S

GUÍA DE BIENVENIDA PARA SOCIOS

2015 - 2016



¡Felicidades!



Reciba la más cordial
de las bienvenidas a
nuestra gran familia
HOPES, Asociación sin
fines de lucro, del
rubro Hotelero

Es para nosotros motivo de
gran satisfacción agregar un
talento como Usted a
nuestra Asociación, por lo
que deseamos que su
desarrollo dentro de la
misma sea de mucho
beneficio y que lo que pueda
obtener dentro de ella, se
sume a su historial de logros
y aspiraciones profesionales.



¡Felicidades!

Estamos seguros que los conocimientos y experiencia que pueda aportarnos, serán de beneficio para el engrandecimiento de nuestra Asociación, así como para todos los que en ella aportamos.



¡Felicidades!

Esta presentación le
ayudará a conocer un po
más sobre nuestra
Asociación y de la mística
de trabajo que nos
caracteriza.



¡Bienvenido

¿Quiénes somos?

La Asociación de Pequeños Hoteles de El Salvador C.A. fue conformada el 28 de octubre de 2003 por la iniciativa de empresarios hoteleros que toman el reto de iniciar a trabajar unidos con empresarios hoteleros de El Salvador y Centroamérica para ofrecer un producto y una oferta hotelera.



Sobre Nosotros...

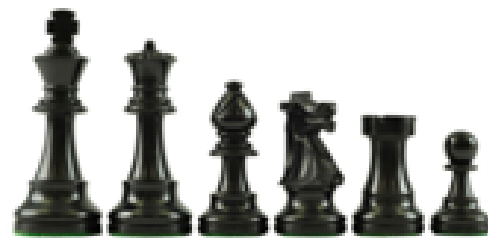
Tenemos estatutos que rigen el accionar de la Asociación. Estos fueron establecidos el 2 de junio de 2004, impulsados por el Comité Centroamericano de Turismo, así mismo apoyados por los institutos de Turismo de cada país, a través del financiamiento de la OEA.



PENSAMIENTO

ESTRATÉGICO

En una partida de ajedrez hay piezas claves que deben moverse de manera estratégica para ganar al oponente. Asimismo, en las estrategias de las organizaciones hay elementos que trabajan en función al equipo y utilizan sus talentos para lograr un objetivo en común.



NUESTRA MISIÓN

- *Establecer alianzas con instituciones relacionadas con el sector turístico hotelero, fundaciones, organizaciones e instituciones públicas y privadas para fortalecer los proyectos y necesidades de pequeños y medianos empresarios que conforman la asociación.*



NUESTRA VISIÓN

- *Convertirnos en una asociación de prestigio que represente prácticas de calidad internacional que estandarice a los pequeños y medianos empresarios del sector hotelero nacional, para contribuir al crecimiento sostenible, sin dañar el medio ambiente, fomentando el desarrollo turístico salvadoreño.*



NUESTROS VALORES



OBJETIVO

Ser una asociación que contribuye al fortalecimiento de las relaciones entre los miembros de la asociación y otras instituciones afines, implementar buenas prácticas y ofrecer productos de calidad con ahorros significativo, logrando sostenibilidad y competitividad en el tiempo.



ESTRUCTURA

ORGANIZATIVA



Hoteles Pequeños de El Salvador

H O P E S



ESTRUCTURA DE LA ASOCIACIÓN



ESTRUCTURA DE LA ASOCIACIÓN

Actual Junta Directiva

- Carmen Elena de García (Presidenta)
- Cleotilde Edith Tamayo (Vicepresidenta)
- Cecilia Vega (Secretaria)
- José Salvador Menéndez (Sindico)
- Pedro Javier Lozano (1er. Director)
- Rodrigo Barraza (2do. Director)
- Blanca de Valencia (3era. Directora)
- Jorge Obdulio Castillo (4to. Director)



UNIDADES DE APOYO

Comité de Comunicaciones:

El objetivo de este comité es diseñar y desarrollar estrategias de comunicación para promover a la Asociación a través del fortalecimiento de su identidad e imagen.

Comité de Alianzas Estratégicas:

El objetivo es crear y fortalecer alianzas en función de las necesidades de la Asociación



BENEFICIOS

Marketing
Online

A través de los diferentes sitios web asociados con redes sociales y herramientas de innovación.

Bodegón
Hotelero

Descuentos por parte de proveedores hacia nuestros maximizar utilidades a través de bajos costos.

Publicidad de
Alto Impacto

Accesando a través del Ministerio de Turismo, Fecaph, Cámara de Comercio, a mercados internacionales y R

Capacitaciones

Dirigido a empresarios y empleados hoteleros con fin parte de diferentes cooperantes que pueden llegar h

Eco eficiencia

Logrando sostenibilidad comercial por medio de la vi de técnicas amigables con el medio ambiente.

Certificación
Internacional

Modernización de la gestión hotelera, Programa de C Implementación de la Norma Salvadoreña de Pequeñ Hoteles.



¿CÓMO AFILIARSE?

Requisitos:

- Ser un hotel que tenga entre 5 y 50 habitaciones y que cumpla con los estándares mínimos de calidad.

Procedimiento de evaluación:

- Programar visita al Hotel
- Evaluación por un miembro de la Junta Directiva



CIERRE

Una vez más le damos la más cordial bienvenida, haciendo énfasis que en el caso de tener alguna consulta o sugerencia, la realice en confianza, ya que en **HOPES** todos estamos dispuestos a ayudarlo. Recuerde que lo más importante es su pronta integración a nuestro equipo.

¡Bienvenido(a)!



CONTÁCTENOS

HOPES

www.hopes.com.sv

aphoteles@yahoo.es

www.facebook.com/HopesElSalvador

Móvil: 7853-6268

Carmen Elena de García Prieto

Presidenta

gerenciageneral@novoaparthotel.com

Cleotilde Edith Tamayo

Vice presidente

cottamay@navegante.com.sv

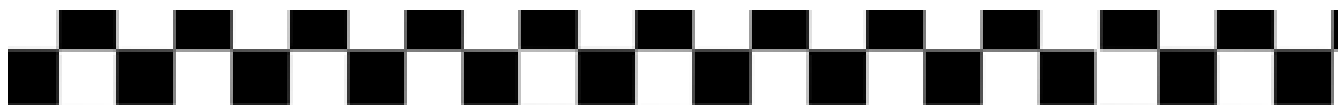


ANEXOS 9

“MATERIAL RELANZAMIENTO HOPES NEO 2015”

9. Presentación de Relanzamiento de HOPES NEO 2015

PRESENTACIÓN RELANZAMIENTO HOPES NEO 2015



Hoteles Pequeños de El Salvador
H O P E S

HOPES NEO 2015

BIENVENIDOS



PROGRAMACIÓN



- Bienvenida
- Himno Nacional
- Palabras de Carmen Elena de García Prieto
- Palabras de Roberto Calderón
- Palabras de Leonor Castellanos
- Resumen de consultoría realizada, a cargo de equipo consultor
- Presentación misión, visión, valores y objetivo a cargo de Carmen Elena de García Prieto
- Presentación estructura de la asociación a cargo de Cleotilde Tamayo
- Sección especial a cargo de equipo consultor
- Palabras de Jorge Castillo
- Rifas a cargo de Cleotilde Tamayo y edecanes
- Coctel y Cierre
- Proyección de fotografías

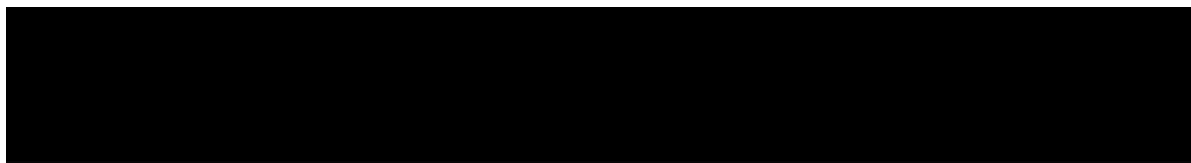


ESTRATEGIA



En una partida de ajedrez hay piezas claves que deben moverse de manera estratégica para ganar al oponente. Asimismo, en las estrategias de las organizaciones hay elementos que trabajan en función al equipo y utilizan sus talentos para lograr un objetivo en común.

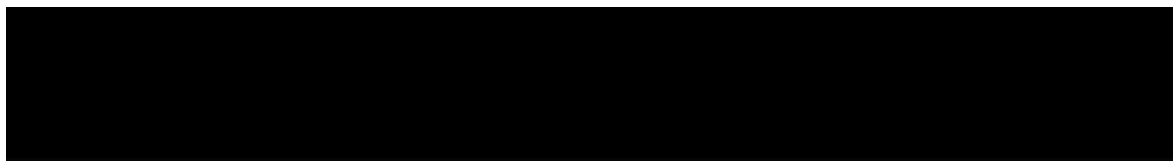




Palabras:
Carmen Elena de García Prieto,
Presidenta de HOPES.

- Gestión 2014-2015
- Alianzas
- Consultorías
- Beneficios





Palabras:

Roberto Calderón,

Presidente de CASATUR





Palabras de Leonor Castellanos,
Presidenta de ASOTUR



PROCESO DE CONSULTORÍA

Contacto con el empresario



1

Presentación de la empresa consultora al empresario



2

Realización de diagnóstico



3

Presentación de fortalezas y áreas de oportunidad y selección de acción clave de éxito a implementar



4

Elaboración acción clave de éxito



5

Presentación al empresario de avance de acción clave de éxito



6

Presentación al empresario de acción clave de éxito finalizada



7

Implementación y seguimiento



8

Evaluación de implementación: resultados obtenidos



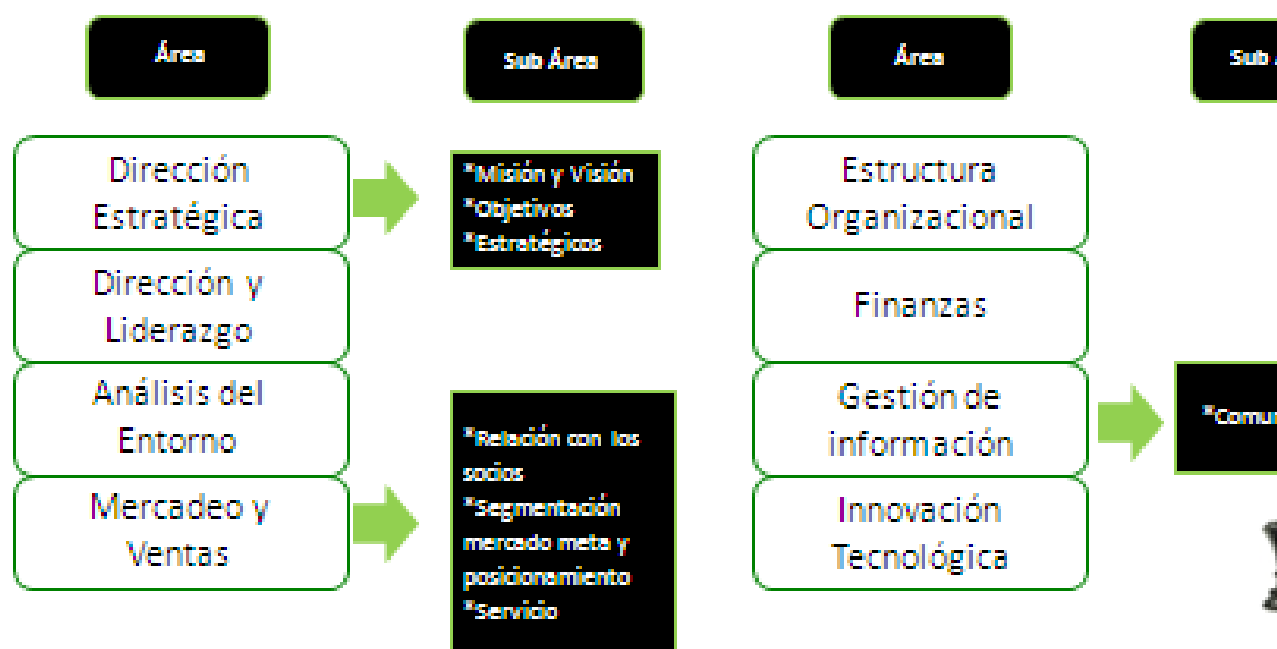
9

Presentación final de consultoría: informe final, acción clave y resultados obtenidos

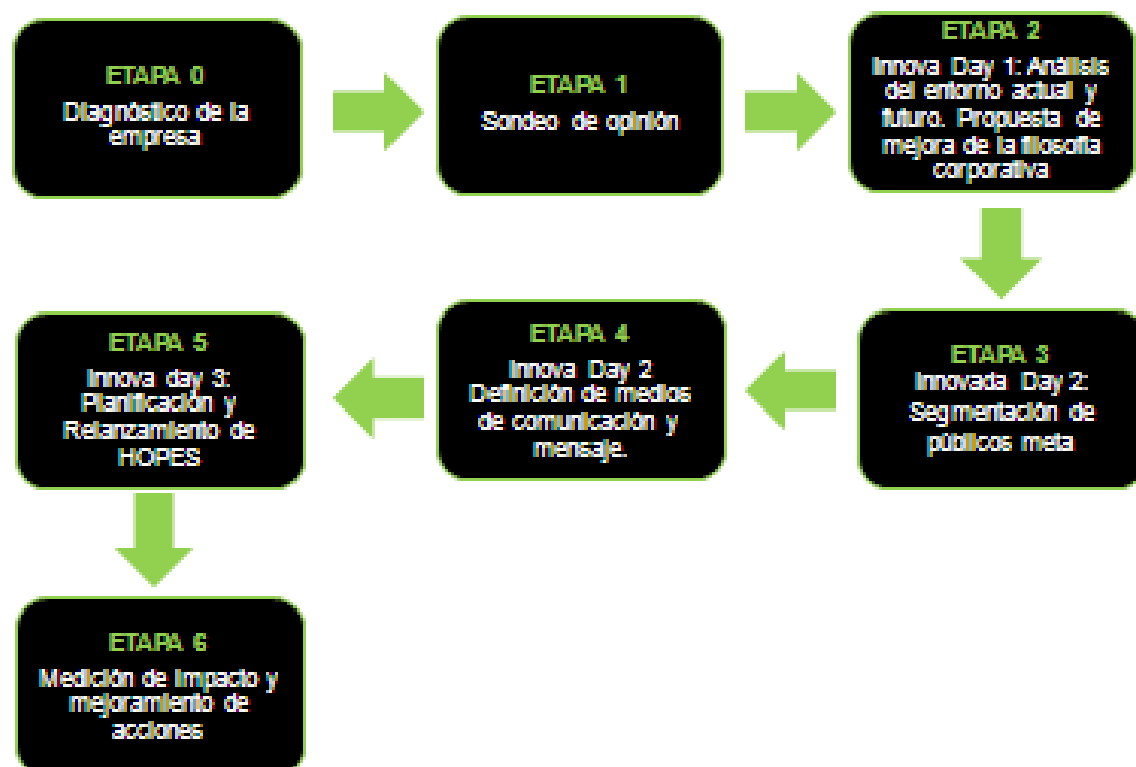


10

ACCIONES CLAVE



ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN



JUNTA DIRECTIVA



- Carmen Elena de García Prieto
 - Presidenta
- Cotty Tamayo
 - Vicepresidenta
- José Salvador Menéndez
 - Síndico
- Cecilia Vega
 - Secretaria

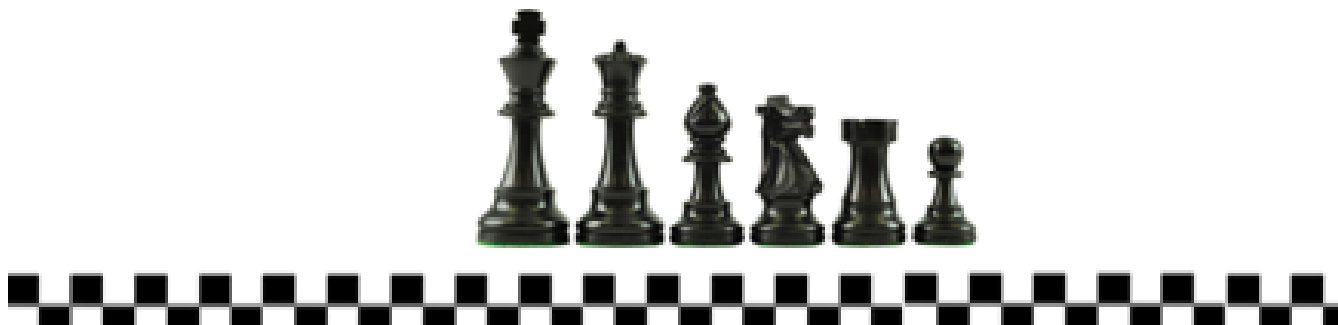
- Pedro Javier Lozano
 - Primer Director
- Rodrigo Barraza
 - Segundo Director
- Blanca de Valencia
 - Tercer Director
- Jorge Castillo
 - Cuarto Director



RESULTADOS CONSULTORÍA



- Definición y segmentación de público meta
- Definición de mensajes
- Definición de medios
- Planificación del relanzamiento de la Asociación
- Elaboración de estructura organizacional



RESULTADOS CONSULTORÍA



- Revisión de estatutos
- Revisión y replanteamiento de:
 - Objetivos
 - Visión
 - Misión
 - Valores
- Creación de los siguientes documentos:
 - Perfil de funciones de la junta directiva
 - Perfil de funciones de presidente y vicepresidente
 - Perfil de tesorero
 - Perfil de asistente de comunicaciones
 - Perfil del comité de comunicaciones
 - Perfil del comité de alianzas estratégicas



GALERÍA



NUESTRA VISIÓN



- *Convertirnos en una asociación de prestigio con prácticas de calidad internacional que represente y estandarice a los pequeños y medianos empresarios del sector hotelero nacional, para contribuir con su crecimiento sostenible, sin dañar el medio ambiente y fomentando el desarrollo turístico salvadoreño.*



NUESTRA MISIÓN



- *Establecer alianzas con instituciones relacionadas con el sector turístico hotelero, fundaciones, organizaciones e instituciones públicas y privadas para fortalecer los proyectos y necesidades de los pequeños y medianos empresarios que conforman la asociación.*



NUESTROS VALORES



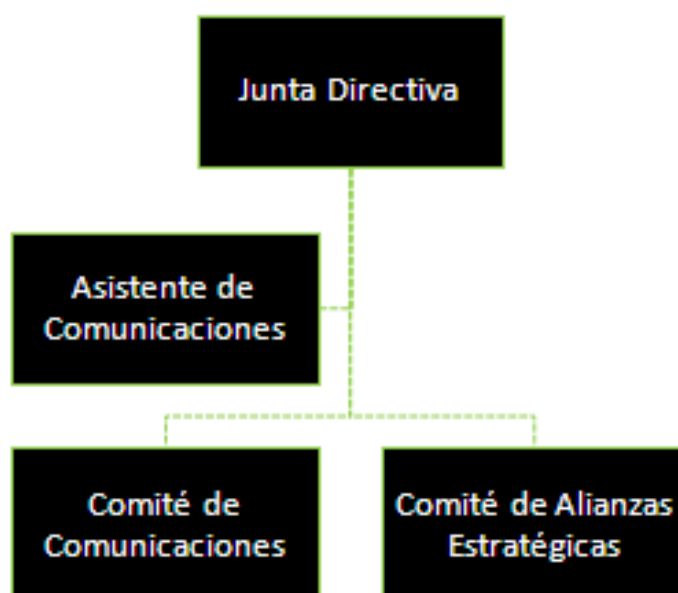
OBJETIVOS



- *Ser una asociación que contribuye al fortalecimiento de las relaciones entre los miembros de la asociación y otras instituciones afines, para implementar buenas prácticas y ofrecer productos de calidad con ahorros significativo, logrando así la sostenibilidad y competitividad en el tiempo.*



ESTRUCTURA DE LA ASOCIACIÓN



ESTRUCTURA DE LA ASOCIACIÓN

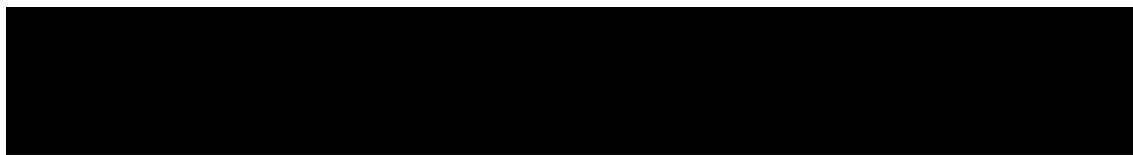


- Comité de Comunicaciones: El objetivo de este comité es diseñar y desarrollar estrategias de comunicación para promover a la Asociación a través del fortalecimiento de su identidad e imagen.
- Comité de Alianzas Estratégicas: El objetivo es crear y fortalecer alianzas en función de las necesidades de la Asociación



- Espacio especial





Palabras:

Jorge Castillo,

Presidente de la Asociación de Hoteles de El Salvador





- Rifas



¡GRACIAS!

