



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE
MERCADOTECNIA PARA LA “HOSTERÍA LOS ALMENDROS”
UBICADA EN EL CANTÓN CATAMAYO”

AUTORA:

Tesis previa a optar el Grado de
Ingeniera Comercial.

Zoila Cecibel Peña Jiménez

DIRECTOR:

Ing. Com. Edison Espinosa Bailón.

LOJA - ECUADOR
2011

Ing Com. Edison Espinosa Bailón

Docente de la Carrera de Administración de Empresas del Área Jurídica Social y Administrativa.

CERTIFICO:

Que he revisado el presente trabajo de tesis denominado “Elaboración de un Plan Estratégico de Mercadotecnia para la “Hostería los Almendros” ubicada en el Cantón Catamayo” realizado por la egresada Zoila Cecibel Peña Jiménez; el mismo que cumple los requerimientos establecidos por la Universidad Nacional de Loja, por lo cual autorizo su presentación.

Ing. Com. Edison Espinosa Bailón
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

El presente trabajo contiene, criterios, opiniones, resultados, conclusiones y recomendaciones que son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Zoila Cecibel Peña Jiménez

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo, está dedicado a mis padres en especial a mi MADRE quién desde el cielo es mi inspiración; porque aunque ya no esté a mi lado es mi fuerza para seguir adelante, y seguirá siendo el impulso para mi realización personal y profesional. Quién me supo apoyar hasta el final de sus días en mis estudios y por lo que viviré eternamente agradecida. A mi Familia que ha sido mi guía y mi apoyo en los momentos difíciles, y a mis amigos incondicionales, que nunca me fallaron.

Zoila Cecibel Peña Jiménez

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a Dios, por permitirme concluir con éxito esta etapa de mi vida, a mi familia que siempre me dio su apoyo, quienes compartieron todos los momentos agradables y desagradables, por su paciencia que me ayudó a seguir adelante y llegar a la culminación de este trabajo investigativo.

Expreso mi gratitud a la Universidad Nacional de Loja, por permitirme mi superación profesional, al personal docente de la Carrera de Administración de Empresas, porque tuve la oportunidad de aprender sus enseñanzas que perdurarán en mí toda la vida y de manera muy especial al Ing. Com. Edison Espinosa Bailón en su calidad de Director de Tesis quien con toda su paciencia me supo apoyar y guiar en el desarrollo y ejecución de este proyecto.

Mi profundo agradecimiento a la Sra. Luz Acevedo, propietaria de Hostería "Los Almendros" quien me permitió obtener toda la información requerida para la realización de mi tesis.

LA AUTORA

a) TÍTULO

**“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA
PARA LA “HOSTERÍA LOS ALMENDROS” UBICADA EN EL CANTÓN
CATAMAYO”**

b) RESUMEN

CASTELLANO

En la actualidad las empresas enfrentan nuevos desafíos y su objetivo está orientado al logro de niveles máximos de calidad y satisfacción de sus clientes, posicionar y consolidar sus productos y/o servicios, buscar una mayor participación en el mercado, para mantener un liderazgo en el sector de la actividad.

La apertura de los mercados y la utilización de herramientas on line para posicionarse en el mercado, ha transformado la simple función de ventas en un grupo complejo de actividades, que permiten incrementar la efectividad.

Es por ello que la Planificación Estratégica como herramienta fundamental para el despegue y posicionamiento abarca tareas necesarias e importantes que orientan al empresario al logro de mayores niveles de eficiencia y rentabilidad, situación que también obliga al involucramiento en las necesidades y gustos de los clientes.

De lo anotado se determina la importancia del presente trabajo investigativo que ha considerado inicialmente para su desarrollo la elaboración de la propuesta de planeación estratégica, organización y control estratégico y de la observación de la realidad de la misma, el abordaje del problema en base a la recopilación bibliográfica y de campo para trazar los objetivos estratégicos utilizando la metodología apropiada y que se la describe en los acápite subsiguientes.

Se incluye también la investigación de campo con el análisis respectivo para lo cual se tomó como base las encuestas estructuradas y que fueron aplicadas a los clientes potenciales que acceden a la empresa

recurrentemente, ello de acuerdo a la base de datos proporcionada por la Hostería los Almendros.

A continuación, se detalla la reseña histórica de Hostería los Almendros, el giro o actividad del negocio y la cobertura del mercado, parámetros que fundamentan el análisis situacional de la Hostería.

Los factores externos que influyen en el desenvolvimiento de la empresa como son: los tecnológicos, políticos y económicos, así como los factores internos que se relacionan con la historia de la empresa, la encuesta y entrevista aplicada, el análisis FODA con sus factores internos que incluye las fortalezas y debilidades y externos con las amenazas y oportunidades, el mismo que se fundamentó del análisis situacional y de la investigación de campo es decir del resultado de las encuestas y de la entrevista al propietario apoyado también en el análisis de Las Cinco Fuerzas de Porter.

Seguidamente se puntualiza las soluciones planteadas a través de una propuesta de plan estratégico de marketing, que incluye la Misión y Visión de la empresa, los objetivos estratégicos para los diferentes procesos y el control estratégico que abarca los estándares de medición para cada objetivo propuesto.

Para luego realizar las conclusiones y recomendaciones del trabajo de tesis planteado en la presente.

INGLÉS

At the present time the companies face new challenges and their objective is guided to the achievement of levels maxima of quality and their clients' satisfaction, to position and to consolidate their products and/or services, to look for a bigger participation in the market, to maintain a leadership in the sector of the activity.

The opening of the markets and the use of tools on line to be positioned in the market, it has transformed the simple function of sales in a complex group of activities that you/they allow to increase the effectiveness.

It is for it that the Strategic Planning as fundamental tool for the take off and positioning embraces necessary and important tasks that guide the manager to the achievement of more levels of efficiency and profitability, situation that he/she also forces to the involucramiento in the necessities and the clients' likes.

Of that written down the importance of the present investigative work it is determined that has considered initially for their development the elaboration of the proposal of strategic planeación, organization and strategic control and of the observation of the reality of the same one, the boarding of the problem based on the bibliographical summary and of field to trace the strategic objectives using the appropriate methodology and that it describes it to him in the subsequent paragraphs.

It is also included the field investigation with the respective analysis for that which took like base the structured surveys and that they were applied the potential clients that consent recurrently to the company, it according to the database provided by the Hostel the Almond trees.

Next, the historical review of Hostel is detailed the Almond trees, the turn or activity of the business and the covering of the market, parameters that base the situational analysis of the Hostel.

The external factors that influence in the development of the company like they are: the technological, political and economic, as well as the internal factors that are related with the history of the company, the survey and applied interview, the analysis FODA with their internal factors that it includes the strengths and weaknesses and external with the threats and opportunities, the same one that was based of the situational analysis and of the field investigation that is to say of the result of the surveys and of the interview to the leaning proprietor also in the analysis of The Five Forces of Porter.

Subsequently the solutions outlined through a proposal of strategic plan of marketing that includes the Mission and Vision of the company, the strategic objectives for the different processes and the strategic control that it embraces the mensuration standards for each proposed objective is remarked.

For then to carry out the conclusions and recommendations of the thesis work outlined in the present.

c) INTRODUCCIÓN

El Ecuador es un país con muchas oportunidades de desarrollo empresarial, puesto que cuenta con los recursos naturales, turísticos, etc. Capaces de hacer de él próspero económicamente, y más justo socialmente, ya que el aumento de los costos de los servicios básicos, la creación de impuestos, inestabilidad política, decremento de la producción, cierre de empresas, inflación decreciente, pobreza, etc. Son factores que perjudican constantemente la economía ecuatoriana.

La provincia de Loja es una ciudad de la Región Sur del país que, si bien se encuentra aislada de los tradicionales polos de desarrollo como Quito y Guayas, encierran en sí oportunidades de trabajo debido a que tienen una amplia producción agrícola, ganadera, minera y un gran potencial turístico, entre otros.

En nuestro medio son muy pocas o casi nulas las empresas industriales, comerciales o de servicios, que utilizan y aplican estrategias de Marketing, peor aún contar con un departamento de Marketing, buscando adecuar a él los productos y servicios que pretende brindar la empresa, permitiendo que el consumidor o usuario conozca las cualidades, características y las necesidades que va a satisfacer con la adquisición del producto o servicio.

Para alcanzar mayores niveles de eficiencia y rentabilidad, he creído conveniente aplicar “ESTRATEGIAS DE MARKETING” para la Hostería Los Almendros, y de esta forma contribuir con la misma para lograr mayores resultados en sus ventas y expandirse en el mercado local.

Las Estrategias de Marketing comprenden objetivos, políticas, estrategias, tácticas, responsables, costos y metas; posibilita aumentar los clientes y expandirse en el mercado, sirviendo para posicionar la imagen de la Hostería.

El trabajo investigativo que he realizado lo pongo a consideración en el presente documento, está estructurado mediante una aplicación de Materiales y Métodos simples y objetivos, de fácil manejo e interpretación al alcance de profesionales y aprendices del Marketing Estratégico.

En la primera parte se ejecutó un diagnóstico situacional de los aspectos relacionados al tema de investigación, primeramente se realizó un análisis externo, que incluyó al contexto mundial, nacional y local; y el entorno que rodean a la investigación en general y a la empresa “HOSTERÍA LOS ALMENDROS”.

Se realizó el análisis interno de la Hostería en estudio, donde se consideró su reseña histórica, recursos humanos, calidad del servicio, estructura actual, etc.; base sobre la cual se asienta mi trabajo del análisis o diagnóstico situacional.

Luego se estructuró el Análisis FODA, este estudio se determinó en base al diagnóstico situacional, es decir de acuerdo a la encuesta realizada a los usuarios, la observación directa a la Hostería Los Almendros, la entrevista al dueño de la empresa y a la competencia para determinar el manejo en los productos y servicios que presta la Hostería; en el Análisis FODA, se analizaron los Factores Internos de la empresa, los Factores Externos que rodean a la empresa, el análisis de la competencia conjuntamente con la Matriz del Perfil Competitivo.

Este Análisis FODA permitió determinar la propuesta para la empresa en estudio, como la VISIÓN, MISIÓN y los objetivos, y por medio de estos estructurar las estrategias, tácticas, políticas, responsables, costos y la meta esperada que permitirá obtener una rentabilidad aceptable con eficiencia y eficacia a la empresa en estudio.

De toda la información recolectada en este trabajo se ha procedido a resumir en varias conclusiones y sobre la base de esta se presentan también algunas recomendaciones que espero sean implementadas de una forma inmediata por la empresa, con lo cual estaré alcanzando lo objetivos, consolidando el deseo de realización profesional y personal.

d) REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

EL TURISMO

“Es una actividad multisectorial que requiere la concurrencia de diversas áreas productivas, agricultura, construcción, fabricación y de los sectores públicos y privados para proporcionar los bienes y los servicios utilizados por los turistas. No tiene límites determinados con claridad ni un producto tangible, sino que es la producción de servicios que varía dependiendo de los países; por ejemplo, los atractivos naturales, el entretenimiento (teatro, cine, conciertos, museos y monumentos), una actividad turística son las compras las que generan entradas importantes para el sector del turismo.

Los atractivos naturales e históricos con que cuentan muchas regiones, han dado lugar al surgimiento de la Industria Turística, la misma que a partir de las décadas de los 80 ha tenido un gran impulso, constituyéndose hoy por hoy en una de las fuentes de ingresos de mayor importancia para los países en vías de desarrollo a ello ha contribuido el avance de la tecnología en la información y las telecomunicaciones otro componente es el recurso humano que con una capacitación adecuada hace frente a la demanda exigente del turismo.

CLASES DE TURISMO

Sobre este tema existen varios criterios al momento de clasificar al turismo, porque los destinos objeto de estudio presentan realidades muy distintas ya que los planteamientos metodológicos seguidos por los investigadores, no coinciden. De acuerdo con la intención que tenga el turista, o que se persiga al practicar el turismo, este puede clasificarse de miles de maneras. Cualquiera que sean las causas turísticas por la que la persona se desplace va sugiriendo la clasificación del mismo."¹

Por ejemplo:

- Turismo de descanso y esparcimiento.
- Turismo de negocios.
- Turismo cultural y científico.
- Turismo de museos
- Turismo estudiantil.
- Turismo de salud.
- Turismo interno.
- Ecoturismo.

▪ 1 ENCICLOPEDIA Microsoft Encarta; "DICCIONARIO."; Microsoft Corporation 2001.

- Turismo rural.
- Turismo natural.
- Turismo de aventura.

TIPOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS TURÍSTICOS

Se refiere a cualquier producto puesto a disposición del mercado, que es adquirido y consumido por un turista, teniendo en cuenta que la compra puede ser realizada a través de una empresa intermediaria, o directamente por el turista en la empresa productora, antes de la modalidad del autoconsumo, diferenciado generalmente dos grandes grupos de productos y servicios turísticos:

Generales

Forman parte del viaje de la mayor parte de las personas, independientemente de su motivo o destino turístico. Se diferencian 6 tipos:

- Intermediación y programación de viajes.
- Servicios de alojamiento.
- Servicios y productos de alimentación.
- Servicio de transporte.

- Servicio de animación.
- Los seguros.

Especiales

Adquieren los turistas para la realización de las actividades que son particulares a cada uno de ellos. Estos productos y servicios están relacionados con las motivaciones de los turistas, y son correspondientes con los tipos de viaje y con los atractivos de la zona de destino, sucediendo que en ocasiones carecen de coste económico. Se puede diferenciar 6 tipos de productos especializados:

- Productos naturales.
- Productos culturales.
- Productos de diversión o recreativo.
- Productos deportivos.
- Productos profesionales.
- Productos o artículos de manufacturas diversos.

EL TURISTA

“Cuando los países utilicen esas nuevas definiciones aumentará la calidad y fiabilidad actual de las estadísticas turísticas, que no son fáciles de analizar debido a las inconsistencias en las definiciones y clasificaciones utilizadas. Teniendo en cuenta esas limitaciones, el turismo sigue siendo reconocido como una actividad de importancia económica global.

Todos los tipos de viajeros que hacen turismo son descritos como visitantes, un término que constituye el concepto básico de todo el sistema de estadísticas turísticas; el término “visitante” puede ser subdividido en visitantes de un día o excursionistas y en turistas, de la forma siguiente: los visitantes son quienes viajan a un país distinto de su país de residencia habitual, fuera de su medio ambiental usual, durante un periodo que no exceda los 12 meses y cuyo propósito principal de visita es cualquiera que no sea el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado, los visitantes de un día o excursionistas son aquellos que no pasan la noche en un alojamiento público o privado en el país visitado y los turistas son visitantes que permanecen una noche como mínimo en el país visitado.

TURISMO EN EL ECUADOR

Ecuador: un país estratégico para el turismo

Ecuador es un país con una vasta riqueza natural. La diversidad de sus cuatro regiones ha dado lugar a miles de especies de flora y fauna. No en

vano el Ecuador está considerado como uno de los 17 países donde está concentrada la mayor biodiversidad del Planeta. La mayor parte de su fauna y flora vive en 26 áreas protegidas por el Estado.

Asimismo, posee una amplia gama de culturas. En sus tres regiones continentales conviven 13 nacionalidades indígenas, que tienen su propia cosmovisión del mundo. Los pueblos Quichua del Oriente, Huaorani, Achuar, Shuar, Cofán, Siona-Secoya, Shiwiar y Záparo están en la Amazonia. En los Andes, están los Quichuas de la Sierra con sus coloridos pueblos como los Cañaris o Saraguros. La Costa, en cambio, alberga a los AWA, Chachis, Cayapas, Tsáchilas y Huancavilcas. Y, en las urbes, viven principalmente mestizos, blancos y afroecuatorianos.

Anteriormente estas actividades no se las conocía como turismo, posteriormente mediante decreto número 228 del 23 de diciembre de 1930, por primera vez se dicta una Ley de Fomento Turístico en la cual se establece que las empresas de transporte trasladen a los turistas especialmente a las empresas de transporte aéreo y marítimo.

Posteriormente en 1936 se perfecciona la anterior ley mediante el decreto número 121, realizando una serie de codificaciones en el presupuesto del Estado asignando doscientos mil sucres cuya cantidad serviría para la creación de la promoción turística nacional, lo que serán distribuidos en el

exterior. Para esto se crea la Oficina de Información Turística adscrita al Ministerio de Relaciones Exteriores; en esta Ley se decreta las rebajas de fletes, pasajes en los ferrocarriles del Estado, para facilitar y fomentar el turismo social y disponiendo este servicio para las personas que realicen giras dentro del país”²

En 1938, se ejecuta otra Ley de Fomento Turístico mediante decreto 130, la misma que no tuvo cambios como las anteriores. El desarrollo de esta Ley radica en la creación de la Dirección Nacional de Turismo, con la obligación de formar y organizar la actividad turística y proteger los recursos naturales, pero en el año 1964 se dicta otra Ley de Fomento Turístico más desarrollada, mediante decreto numero 1352 nace la Corporación Ecuatoriana de Turismo, CETUR, la cual se encargara de promover, legislar y regular las actividades turísticas, finalmente el 18 de abril de 1974 se concluye la Ley de Fomento Turístico, pero, mediante decreto 367 se organiza y se crea la Dirección Nacional de Turismo la que ayudo a establecer, planificar, organizar, fomentar y desarrollar la actividad turística en el Ecuador y cada uno de sus rincones con la ayuda de los Ministerios de Turismo ubicados en las distintas ciudades del país”.

² Catálogo “El Turismo en el Ecuador, Casa de la Cultura Ecuatoriana, 1986

El turismo es un recurso con poca explotación y el país todavía no ha logrado alcanzar la meta del millón de visitantes al año que fue impuesta hace años. Según los expertos, falta apoyo estatal e intensas campañas de difusión que permitan dar a conocer al mundo las bellezas que hay en las cuatro regiones.

TURISMO EN LA PROVINCIA DE LOJA

En la provincia de Loja se explota el turismo en un mínimo porcentaje debido a la falta de iniciativa, inversión entre otros, en esta provincia los atractivos turísticos comprenden, áreas naturales además de una diversidad étnica y cultural, los mismos que adecuándolos y dándolos a conocer atraerían a turistas y por consiguiente se generarán ingresos económicos para la provincia.

Las características geológicas de la región han dado origen a una flora y fauna muy variada, además de sus distintos atractivos turísticos propios de cada uno de sus 16 cantones incluida su capital de provincia las cuales convierten a la Provincia de Loja en un lugar encantador para hacer turismo.

Tanto en la Provincia Loja como en sus Cantones el turismo es una muy buena alternativa para el desarrollo socioeconómico ya que cuentan riquezas naturales como: bosques petrificados, ríos de gran caudal, reservas ecológicas y naturales, cerros y elevaciones, cascadas, lagunas, petroglifos, su Basílica de la Virgen del Cisne tan reconocida a nivel Nacional e Internacional que deben sin lugar a duda ser aprovechadas.

MARCO CONCEPTUAL

PLAN DE MARKETING

GENERALIDADES

El marketing, como cualquier otra actividad gerencial, supone una alta dosis de riesgo si no se planifica previa y correctamente. Una acción no planificada puede tener éxito pero, si lo tiene, será fruto exclusivo de la casualidad. Y las casualidades no se repiten cotidianamente.

“El plan de marketing debe estar correctamente formulado en todas sus etapas: desde las más globales y estratégicas hasta las más tácticas y operativas. Sin embargo, aun cuando esté correctamente formulado, un plan de marketing es un documento inútil si no se convierte en una verdadera y permanente herramienta de trabajo”³.

³.- www.elprisma.com

EL MARKETING ESTRATÉGICO: Se enmarca dentro de los principios de la dirección estratégica, estando vinculado a todas aquellas actividades encaminadas al conocimiento y análisis continuo de las necesidades y deseos de los clientes para la orientación de la empresa hacia la satisfacción de las mismas, así como sobre las oportunidades y riesgos del mercado en función de la situación y evolución previsible de la competencia y de las capacidades de la empresa, que le permiten conseguir una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

En tanto que el **MARKETING OPERATIVO**, está vinculado con todas aquellas actividades y acciones necesarias para llevar a cabo las diferentes estrategias, utilizando los instrumentos al alcance de la empresa, como la política de producto, distribución, ventas, precios, servicios y atención al cliente, a través de la preparación de diferentes planes a corto plazo, su implantación y un control sostenido, y evaluado.

En la práctica, el marketing estratégico y operativo no se pueden separar a través de una línea, estos dos dependen de la actividad integradora en determinada actividad, depende en buena parte de las características de la empresa, de su organización y su cultura.

Todo plan de marketing es una teoría que el management elabora sobre lo que piensa que probablemente ocurrirá y también sobre lo que desea que ocurra en el futuro. En consecuencia, el plan de marketing se sustenta en datos de base que ofrecen un punto de partida, en supuestos que permiten inferir la evolución del escenario macroeconómico, tecnológico y social, en hipótesis acerca de la posible respuesta de los competidores y, finalmente, en un conjunto de reglas deductivas respecto de qué debe hacer la empresa y cómo y cuándo debe hacerlo.

Desde que el mundo económico existe, una problemática realmente estratégica fascina al management. Algunas empresas tienen gran éxito en los negocios, mientras otras con iguales recursos, los mismos deseos, e incluso mayores esfuerzos, no obtienen nada.

Es indudable que una primera aproximación consiste en analizar las características estructurales de los diferentes sectores: no todos los negocios tienen similares posibilidades de éxito. Algunos mercados son más atractivos que otros.

Sin embargo, la experiencia muestra que no alcanza con la sabiduría de elegir los mercados adecuados. Dentro de cada mercado, y en un contexto de alta rivalidad competitiva, algunas empresas ganan y otras pierden.

Una de las claves del éxito en los negocios consiste, en desarrollar al máximo algún proceso metodológico para detectar mercados atractivos y construir en ellos ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Por otra parte, en el mundo cada día se hace más marketing y se habla socialmente más de marketing. Es indudable que el marketing se está convirtiendo aceleradamente en un fenómeno popular.

Este es, sin duda, un hecho altamente positivo que se encuentra en la génesis misma del capitalismo, al éxito empresarial y, en general, a toda la dinámica económica. Sin embargo, la experiencia muestra que muchas de esas oportunidades de negocios terminan en grandes fracasos o, directamente, jamás llegan a cobrar vida en la práctica. Y esto ocurre cuando no se logra establecer el difícil pero imprescindible pasaje del ingenio, la innovación o el descubrimiento de una posibilidad interesante a la articulación coherente entre los objetivos esperados, los caminos trazados y los indispensables recursos. De la táctica a la estrategia. Todo desarrollo

empresarial conjuga, explícita o implícitamente, dos grandes tipos de pensamiento: el táctico y el estratégico.

El pensamiento táctico juega dos papeles opuestos. Por un lado, es una fortaleza organizacional cuando complementa al pensamiento estratégico en sus detalles de operación. Pero se convierte en una debilidad competitiva cuando sustituye al pensamiento estratégico.

El pensamiento de marketing táctico es oportunista, se limita a acomodarse al escenario, se concentra en el corto plazo, se fascina por las promociones coyunturales y adopta una actitud pasiva.

El pensamiento de marketing estratégico, en cambio, es sinérgico y adopta un papel activo que acomoda el afuera al adentro (influyendo sobre el mercado), al tiempo que articula y retroalimenta el marketing con las políticas corporativas.

El pensamiento de marketing táctico tiende a ser infantil cuando se guía por impulsos que no reconocen ni la duda ni la espera.

Contrariamente, el pensamiento de marketing estratégico es necesariamente adulto en tanto incorpora la noción de peligro (y, por lo tanto, la evaluación del riesgo), la toma de distancia y la prudencia

El pensamiento táctico tiende a ser evasivo y exógeno, buscando las soluciones fuera del problema en sí (a partir de cualquier detalle mínimo y cualquier culpable), el pensamiento estratégico es comprometido y endógeno.-busca las soluciones dentro del sistema (comprende la lógica interna del problema y asume las propias responsabilidades).

En contraposición, el estratega de marketing determina primero el problema, luego despliega el abanico de soluciones factibles y por último analiza los

detalles puntuales. Allí es donde el pensamiento estratégico sigue la secuencia reflexión-acción, mientras el pensamiento táctico sigue la secuencia acción-justificación.

Las decisiones estratégicas se definen por la necesidad continua de explorar nuevas soluciones ante circunstancias complejas, cambiantes e incluso ignoradas.

Es posible caracterizar cada una de las tres diferentes decisiones que establecen una clara distinción entre el marketing estratégico, de planificación y de operación.

La decisión de planeamiento es no programable, inferencia, aplicada a situaciones Semiestructuradas que se toman con riesgo, discrecionalidad y creatividad. Ejemplos típicos son el presupuesto comercial, el diseño de productos, la evaluación de proyectos y la política de crédito comercial.

La decisión operativa es básicamente técnica, de supervisión programable, deductiva, analógica, aplicada a situaciones estructuradas y deterministas que se toman con certeza, efectividad y sin discrecionalidad. Ejemplos típicos son la selección de medios publicitarios, el ruteo de vendedores, el plan de producción y el análisis de rentabilidad.

ESTRATEGIA DE MARKETING VS. PLAN DE MARKETING

“Aunque en muchos casos se los utiliza como términos equivalentes y, en cierta medida, pueden existir algunas zonas grises, es importante no confundir un plan de marketing con una estrategia de marketing.

La estrategia de marketing es el complejo y a veces casi mágico proceso de inventar soluciones viables para los desafíos esenciales que hacen al éxito o al fracaso de un producto o servicio en el mercado.

En cambio, un plan de marketing se orienta a deducir la mejor forma de aplicar operativamente las soluciones ya inventadas. La fase inicial de una estrategia de marketing trabaja sobre posibilidades, mientras la fase inicial de un plan de marketing trabaja con probabilidades.

La fase final de una estrategia de marketing produce como resultado grandes ideas-fuerza y grandes lineamientos conceptuales generales, mientras el resultado final de un plan de marketing es un conjunto exhaustivo de programas detallados y de específicos cursos de acción. Una estrategia de marketing tiene como núcleo central elementos esencialmente conceptuales y cualitativos, de alto nivel de abstracción, mientras un plan de marketing se basa en elementos prioritariamente numérico y cuantitativo y con un fuerte contenido empírico y concreto.

En consecuencia, el plan de marketing es una herramienta de apoyo a la conducción estratégica y a la gestión operativa que posibilita los siguientes elementos positivos para el desarrollo de los negocios:

3. Establecer una base concreta a partir de la cual planificar los restantes planes de la empresa (por ejemplo, el plan de producción o el financiero).
4. Coordinar y unificar los esfuerzos de todos los sectores comerciales y de la compañía como un todo.
5. Asignar responsabilidades específicas a cada área o departamento comercial de la empresa.
6. Facilitar revisiones periódicas
7. que alerten sobre problemas y permitan resolverlos con anticipación.
8. Crear conciencia de los obstáculos.

Tiene, asimismo, las siguientes funciones adicionales:

- Diluye el debate estéril.
- Obliga a pensar en términos realistas.
- Exige establecer el costo-beneficio de cada una de las acciones propuestas.
- Permite visualizar mejor las eventuales sinergias para capitalizarlas y potenciarlas.
- Posibles inconsistencias.

QUÉ CONTIENE, ABARCA Y REQUIERE UN PLAN DE MARKETING.

El plan de marketing es la base global a partir de la cual se desencadenan y desarrollan los distintos planes funcionales, y operativos de la empresa. Es que una empresa que no se piensa desde el mercado directamente no existe. Y el plan de marketing tiene precisamente el objetivo de ser el pensamiento de la empresa a partir de sus clientes actuales y potenciales.

El plan de marketing es, entonces, un plan que consiste en:

- Un documento formal de trabajo;
- Definir un escenario del negocio;

Enumerar un conjunto de acciones de marketing concretas y específicas;

- Todas ellas dirigidas sinérgicamente hacia un objetivo general común;
- Cada una de ellas dirigida hacia un objetivo específico y alcanzable.

En ese sentido, el plan de marketing

- Identifica oportunidades de negocios;

- Determina cursos de acción dirigidos a conquistar, mantener y desarrollar mercados;
- Define objetivos, estrategias operacionales y programas específicos que armonizan las variables del marketing mix.

Como cualquier otro instrumento de gestión que tiene que ser utilizado por distintas personas para producir acciones concretas, el plan de marketing debe cumplir los siguientes requisitos:

- **Sencillez.** debe poder ser rápidamente comprendido tanto por la alta gerencia que debe evaluarlo, como por los distintos operadores, ya sean jefes de producto, de marca o de departamento. Asimismo acerca de su facilidad para ser entendido, el plan de marketing debe tener la simplicidad como un valor.
- **Claridad:** debe ser suficientemente preciso y detallado para evitar confusiones o errores de interpretación tanto en su análisis a priori como en su ejecución y control posterior.
- **Practicidad:** el plan debe ser, por sobre todas las cosas, ejecutable. No debe ser un sueño y debe privilegiar la viabilidad práctica sobre la optimización teórica. Debe ser absolutamente pragmático, aun a riesgo de parecer obvio, ya que su peor destino es convertirse en un adorno más de la biblioteca del gerente de marketing.
- **Integralidad:** debe abarcar todas las variables del marketing mix que resulten relevantes. En un plan de marketing, al igual que en todo sistema complejo altamente interrelacionado, la cadena se rompe por su eslabón más débil.

- **Flexibilidad:** debe ser adaptable a una realidad de cambio permanente, tanto hacia adentro como hacia afuera de la organización.

Un plan de marketing sólo tiene sentido si es capaz de convertirse en un plan viviente.”⁴

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.

“La reflexión estratégica de la empresa debe materializarse en un programa de acción que precise los objetivos y los medios de poner en marcha en el marco de la estrategia de desarrollo elegido. A corto plazo, el éxito de una empresa depende esencialmente del equilibrio financiero entre las diferentes actividades en las que está involucrada. A más largo plazo su supervivencia y su desarrollo dependen de su capacidad de anticiparse en tiempo útil y a la evolución de los mercados y a modificar en consecuencia a la estructura y a la composición de su cartera de actividades. En el plano práctico, debe ser sistematizada a fin de organizar el futuro de preparar las acciones a emprender y de comunicar claramente sus elecciones a los que se encargarán de aplicarlas. Esta labor, es tanto más compleja cuánto más cierto sea el futuro. La planificación de lo imprevisible, forma parte también del plan estratégico.

Razones de ser de un Plan Estratégico de Marketing

Tiene esencialmente por objetivo expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a medio y

⁴ www.elmercado/emprendedor.com

largo plazo. Tales opciones deberán después traducirse en decisiones y en programas de acción.

Estructura general del Plan Estratégico de Marketing

La gestión del marketing estratégico se articula en torno a seis preguntas clave. Las respuestas aportadas a estas preguntas va a constituir los objetivos elegidos por la empresa.

- 1.- ¿Cuál es el mercado de referencia y cuál es la misión estratégica de la empresa en dicho mercado?
- 2.-En este mercado de referencia ¿Cuál es la diversidad de productos mercados y cuáles son los posicionamientos susceptibles de ser adoptados?
- 3.- ¿Cuáles son los atractivos intrínsecos de los productos-mercados y cuáles son las oportunidades y amenazas en su entorno?
- 4.-Para cada producto mercado ¿Cuáles son las bases de la empresa, sus fortalezas y debilidades y el tipo de ventaja competitiva que posee?
- 5.- ¿Qué estrategia de cobertura y desarrollo adoptar, y que nivel de ambición estratégica seleccionar para los productos mercados que forman parte de la cartera de la empresa?
- 6.- ¿Cómo traducir los objetivos estratégicos seleccionados a nivel de cada uno de los medios del marketing operativo: producto, distribución, precio y comunicación?

Sobre la base de estas seis preguntas clave, cuyas respuestas se apoyarán sobre una auditoria de marketing estratégico, queda una última etapa que

franquear que consiste en fijar en una síntesis el conjunto de objetivos seleccionados, los medios a reunir para conseguir los programas de acción específicos a emprender y, finalmente la cuenta de resultados.

Un Plan de Marketing Estratégico es en definitiva, un plan financiero a medio y largo plazo, pero considerablemente enriquecido con informaciones sobre el origen y el destino de los flujos financieros. Determina de hecho, todas las actividades económicas de la empresa y tiene implicaciones directas sobre las demás funciones, producción y gestión financiera."⁵

ANÁLISIS SITUACIONAL

Es el análisis específico del sector global en que se desarrollarán las estrategias y operaciones y, dentro de ese marco sectorial, el segmento concreto de mercado que será atacado.

Aquí es importante destacar el sustento analítico acerca de por qué ese target de mercado fue elegido, tanto en sus razones cualitativas motivacionales y percepciones de los consumidores como cuantitativas: tamaño y crecimiento del mercado total.

FODA

A partir de estos elementos, se procede a desarrollar un exhaustivo y pormenorizado análisis de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y sus productos.

La experiencia demuestra que el análisis **FODA**, es vital para la determinación de objetivos y estrategias, suele ser realizado con grandes

⁵ BURGVAL, Gerrit y CELLAR Juan, El Marketing en la Empresa, Editorial Ayala, Edición 2000

desvíos, por exceso o por defecto, en las apreciaciones necesariamente subjetivas de los ejecutivos involucrados.

CUADRO DE SITUACIÓN: análisis FODA

El análisis **FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es un instrumento que ayuda a representar y esquematizar en términos operables y sintéticos un cuadro de situación que, por lo general, tiende a ser infinitamente complejo. En otras palabras, la realidad empresarial y de los mercados está conformada por innumerables variables, que interactúan entre sí y se retroalimentan mutuamente en forma permanente.

El análisis **FODA** establece una mecánica clasificatoria que distingue entre el adentro y el afuera de la empresa. Se definen las fortalezas y debilidades que surgen de la evaluación interna de la compañía, y las oportunidades y amenazas que provienen del escenario.

El análisis del escenario requiere estudiar y evaluar:

- El escenario político, económico, tecnológico, legal, cultural y social.
- Las grandes tendencias locales e internacionales, en términos de los gustos y preferencias de los consumidores.
- La competencia actual y potencial, identificando especialmente a los competidores "estratégicos".

El análisis interno requiere estudiar y evaluar:

- Los recursos materiales disponibles en términos de capacidad productiva, tecnología, capital de trabajo y acceso al crédito.
- Los recursos humanos existentes, tanto en términos de la dotación con que se cuenta como de sus conocimientos, eficiencia y, sobre todo, su potencial de desarrollo y motivación.
- Los recursos inmateriales disponibles en términos de capital de marca y de cultura corporativa; capacidad de adecuarse al escenario y vocación de auto superación continua.

La realidad de los negocios es sumamente compleja y está fuertemente matizada por diferentes grises y múltiples paradojas. En ese sentido, la metodología FODA, divide al mundo en fenómenos de naturaleza inminentemente subjetiva.

Sin embargo, esa subjetividad resulta esencial para establecer las verdaderas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, tales como:

- Posicionamiento de la marca
- Posicionamiento de la competencia
- Expectativas insatisfechas
- Atributos diferenciales percibidos de los productos
- Atributos diferenciales valorados de los productos
- Percepción de calidad de servicios

El análisis FODA es un pilar imprescindible para la formulación del plan de marketing. Sin embargo, su correcta utilización requiere contar con la

información de base necesaria, así como una exhaustiva revisión -con sentido estratégico- de cada una de las variables que intervienen.

ANALISIS ESTRATEGICO - MATRIZ DAFO (FODA)		
	ANALISIS DEL ENTORNO	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1- 2- 3-	1- 2- 3-
ANALISIS INTERNO		
FORTALEZAS 1- 2- 3-		
DEBILIDADES 1- 2- 3-		

Dr. G. Alexis Godón Jimenez

LA MATRIZ FODA

“La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas

externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

La estrategia FO.

Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA.

Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA.

Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO.

Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Planeación Estratégica (Aplicación en un Concepto Determinado), para ilustrar la importancia de las dimensiones, una compañía puede situar un producto en la esquina superior izquierda de la matriz, la cual mide el crecimiento del mercado en un eje y la participación del mercado en el otro. Sin embargo, la compañía puede decidir reducir su inversión en el producto y gradualmente discontinuar por etapas ese producto debido a ciertas razones; leyes gubernamentales, se espera que aumenten, con respecto al

producto, o la compañía puede tener otros productos con una tasa de potencial mayor donde desea invertir su capital.

Un enfoque más preciso de la identificación de las estrategias, dará como resultado un significado más preciso del atractivo y potencial del mercado. Las empresas deberían identificar esas características del atractivo y potencial que son los más importantes para ellas y sus productos.”⁶

MATRIZ DE VALORACIÓN Y PONDERACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS	Escala Intermedia	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Flexibilidad	75	0,05		0,00
Toma de decisiones centralizada	100	0,07		0,00
Garantías reales del producto	50	0,03		0,00
Entrega inmediata	75	0,05		0,00
Facilidades de pago	75	0,05		0,00
Capacitación técnica del personal	75	0,05		0,00
Servicio técnico propio	100	0,07		0,00
Mejores condiciones que otras empresas	75	0,05		0,00
Obsequios con la compra	75	0,05		0,00
Experiencia en el sector	50	0,03		0,00
DEBILIDADES				
Organización no estructurada	75	0,05		0,00
Producto indiferenciado	75	0,05		0,00
Dificultad para encontrar a la empresa	75	0,05		0,00
Ausencia de página web	50	0,03		0,00
Falta de seguimiento de serv post venta	50	0,03		0,00
Falta de un programa crediticio	100	0,07		0,00
Falta de variedad de productos	75	0,05		0,00
Mala atención al cliente	100	0,07		0,00
No existe garantía del producto	50	0,03		0,00
No aceptan reclamos	100	0,07		0,00
Total	1500	1,00		0,00
CALIFICAR ENTRE 1 Y 4	4 = Fortaleza mayor 3 = Fortaleza menor 2 = Debilidad menor 1 = Debilidad mayor			

⁶KOTLE, PHILLIP Y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing. VI edición, Edit. Prentice Hall. (2006)

PONDERACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

- ✓ Se asigna una ponderación de cada factor los valores oscilan entre 001 a 009 dando como resultado 1 (uno) de estas ponderaciones.
- ✓ Asignar una calificación de 1 a 4 a los factores así tenemos:
- ✓ Se multiplica cada ponderación por la calificación asignada a cada factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.
- ✓ La sumatoria de los resultados obtenidos, da un valor mayor a 2.5 hay predominio de las fortalezas sobre las debilidades y la organización no tiene problemas internos, si es menor a 2.5 indica que existe predominio de las debilidades sobre las fortalezas y tiene problemas externos sobre los internos.

Factor	Valor
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad mayor	1
Debilidad menor	2

El producto de multiplicar cada ponderación por la calificación de cada factor da el resultado ponderado.

MATRIZ DE VALORACIÓN Y PONDERACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

MATRIZ EFE				
OPORTUNIDADES	Escala Intermedia	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Incremento del uso de internet.	50	0,05		0,00
Mayores facilidades para créditos financiados	75	0,08		0,00
Consumidores que quieren créditos	100	0,10		0,00
Incremento del uso de notebooks	75	0,08		0,00
Predisposición a buscar alianzas	50	0,05		0,00
Popularidad de los productos	25	0,03		0,00
Variedad de necesidades	25	0,03		0,00
Clientes de la comp. no fidelizados	50	0,05		0,00
Rápida obsolescencia de la tecnología	25	0,03		0,00
Proveedores con variedad de precios	50	0,05		0,00
AMENAZAS				
Tasa elevada de depreciación equip. Comp.	25	0,03		0,00
Posibles alianzas no detectables	50	0,05		0,00
Obsolescencia y depreciación de repuestos	50	0,05		0,00
Publicidad agresiva de algunos competidores	25	0,03		0,00
Guerra de precios	100	0,10		0,00
Mercado de difícil cuantificación	50	0,05		0,00
Consumidores con gustos demasiado variados	25	0,03		0,00
Sobreoferta en el mercado	75	0,08		0,00
Consumidores más exigentes	25	0,03		0,00
Inestabilidad política y social	50	0,05		0,00
Total	1000	1		0,00
CALIFICAR ENTRE 1 Y 4				
4 = Muy importante 3 = Importante 2 = Poco importante 1 = Nada importante				

PONDERACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

- ✓ Se asigna una ponderación de cada factor a los valores que oscilan entre 001 a 009 dando como resultado 1 (uno) de estas ponderaciones.
- ✓ Asignar una calificación de 1 a 4 para indicar el impacto de cada factor.
- ✓ Se multiplica cada ponderación por la calificación asignada a cada factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.

- ✓ Si la sumatoria de los resultados ponderados da un valor mayor a 2.5 hay predominio de las oportunidades sobre las amenazas y no tiene problemas externos, si es menor a 2.5 indica que existe predominio de las amenazas sobre las oportunidades y si existen problemas externos; si es igual a 2.5 en la cooperativa existe estabilidad económica o equilibrio social.

Factor	Valor
Oportunidad mayor	4
Oportunidad menor	3
Amenaza mayor	1
Amenaza menor	2

Análisis estratégico del entorno

Convencionalmente, llamamos “entorno” a todo lo que está “afuera” de la empresa (en muchas traducciones se denomina “ambiente externo”). Incluye: proveedores, clientes, competidores, bancos, mercados, instituciones gubernamentales, medio ambiente, comunidad, legislación, economía nacional e internacional, etc. Para su análisis, los especialistas lo dividen en dos partes: el “micro-entorno”, o “entorno competitivo” y; el “macro-entorno”, o “entorno general”.

El “entorno competitivo” comprende los factores que influyen en un tipo de negocios determinado, en una “industria” en específico, que Michael Porter define de la siguiente forma:

“Una industria (o sector industrial) está constituida por un grupo de empresas que producen productos (o servicios) que son sustitutos entre sí. Constituye el “negocio” en el que se mueve una empresa, por tanto es lo que le permite identificar quiénes son sus clientes, sus competidores y cuál es el mercado”.

Análisis (diagnóstico) estratégico interno

“Para responder a las demandas y tendencias que se pueden identificar en el entorno, la empresa debe analizar de manera realista los recursos y posibilidades en los que puede apoyarse, que son sus “fortalezas”. Pero, también, los recursos o factores internos que pueden limitar su desempeño y resultados, que serían sus “debilidades”.

Para realizar el análisis (diagnóstico) interno, el equipo gerencial de la empresa puede orientarse por varios instrumentos. Uno de ellos, puede ser la “cadena de valor”, con la que se “recorre” todo el proceso esencial de generación de valor, desde la obtención de los abastecimientos hasta la comercialización de sus productos. Un enfoque funcional de este proceso permite identificar, como componentes fundamentales de una empresa: Equipamiento, Tecnología, Logística, Marketing, Canales de distribución, Recursos humanos, Finanzas, Administración y organización.”⁷

⁷BURGWAL Gerrit y CUELLAR Juan, Planificación Estratégica y Operativa, Editorial Ayala, Edición 1999

Deficiencias en el uso del FODA. Causas principales y recomendaciones.

La utilización del FODA es un tema recurrente en cursos de maestría, talleres y consultorías gerenciales. La mayoría de los participantes tiene alguna experiencia, conocimiento, o "inquietudes" sobre esta herramienta. Propiciar el intercambio de criterios y experiencias en estos grupos es útil, no sólo para enriquecer el conocimiento de los participantes, sino también para sistematizar tendencias y experiencias que puedan ser compartidas con otros grupos.

ANÁLISIS PORTER DE LAS CINCO FUERZAS



“El Análisis, de Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1989.

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según éste, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cinco fuerzas o elementos.”⁸

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

“(F1) PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES O CLIENTES

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
- Volumen comprador.
- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de productos sustitutivos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).

⁸BURGWAL Gerrit y CUELLAR Juan, Planificación Estratégica y Operativa, Editorial Ayala, Edición 1999

(F2) PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES O VENDEDORES

El "poder de negociación" se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Por ejemplo: las empresas extractoras de petróleo operan en un sector muy rentable porque tienen un alto poder de negociación con los clientes. De la misma manera, una empresa farmacéutica con la exclusiva de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados. Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Facilidades o costes para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutivos.
- Concentración de los proveedores.
- Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.

(F3) AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES

Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco

probable la entrada de nuevos actores. Algunos factores que definen ésta fuerza son:

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en coste.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.

(F4) AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, entre otros, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

(F5) RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.”⁹

⁹BURGWAL Gerrit y CUELLAR Juan, Planificación Estratégica y Operativa, Editorial Ayala, Edición 1999

e) MATERIALES Y MÉTODOS

Para la realización de la presente investigación, se aplico los siguientes métodos y técnicas de investigación:

Se dispondrá de materiales necesarios para la investigación como:

- ◇ Suministros de oficina como: sillas, papel, esferos, borrador, copias, grapas, perforadora, calculadora, etc.
- ◇ Equipos de oficina como: un computador, tanto para el levantamiento de texto, como para lo correspondiente a cálculos mediante la utilización de programas de Word y Excel respectivamente.
- ◇ Flash memory (disco extraíble).
- ◇ Copias, documentos textos, libros, folletos, internet, etc.
- ◇ Transporte y movilización.

MÉTODOS

Científico.

Permitió la observación y recopilación de la información necesaria para el razonamiento del problema objeto de estudio, y para la construcción del marco conceptual sobre los contenidos del tema Elaboración de un Plan Estratégico de Mercadotecnia para la Hostería Los Almendros ubicada en el cantón Catamayo.

Analítico

El análisis minucioso de la información obtenida en la Hostería los Almendros, así como de los usuarios del servicio permitió establecer las pautas para la propuesta de plan estratégico de marketing.

Histórico

Facilitó los datos necesarios en lo referente a la creación y evolución de la hostería, en diferentes aspectos, así como las características generales, específicas y de servicio de la hostería.

Sintético

Este método ayudó a sintetizar la totalidad de la información obtenida de las encuestas, entrevistas y recopilación bibliográfica.

Deductivo

Permitió relacionar el problema objeto de estudio desde lo general a lo concreto o particular. Específicamente en lo relacionado a la incidencia de los factores tecnológicos, económicos y políticos en el ámbito comercial de la empresa.

Inductivo

Ayudó a comparar el problema objeto de estudio desde lo particular a lo general, demostró que la subutilización de las herramientas tecnológicas ha impedido su crecimiento.

Demostró que las deficiencias son la consecuencia del desconocimiento y/o conocimiento empírico en lo referente a los contenidos científicos de Planificación Estratégica de Marketing y que la vulnerabilidad en algunos controles puede afectar a la rentabilidad económica de la empresa.

Estadístico

Facilitó la tabulación de las encuestas aplicadas a los usuarios de la hostería, así como a los empleados de misma.

Descriptivo

Igualmente facilitó describir y explicar el proceso del servicio, proporcionando una idea general de las partes y pasos para la llegar a realizar el servicio en la hostería los Almendros.

TÉCNICAS**Entrevista**

El diálogo directo con los propietarios de la empresa en lo que se refiere a las cinco fuerzas de Porter, planeación estratégica fue de gran ayuda para llegar al establecimiento de las propuestas.

Observación Directa

Permitió examinar con atención el desenvolvimiento de las actividades en la empresa, así como en los puntos estratégicos para su servicio y sus precios.

Encuesta.

Se diseñaron dos tipos de encuestas, una aplicada a los 4 empleados y otra a 389 usuarios, que se obtuvo aplicando la fórmula, de acuerdo a los usuarios que utilizaron los servicios de esta Hostería en el al año 2010, con la finalidad de obtener información acerca de la realidad interna de la Hostería y, la segunda, con el objeto de conocer el enfoque externo y la imagen que proyecta la hostería a los usuarios. La información obtenida en la encuesta de los usuarios fue tabulada, graficada y analizada, sirviendo de base para la estructuración de la matriz FODA y del Plan Estratégico, con la ayuda de los resultados de la encuesta aplicada a los empleados.

INSTRUMENTOS

Se optimizó las técnicas anteriormente mencionadas con una serie de instrumentos que permitieron recabar información, siendo los más utilizados:

- Cuestionarios tanto para la entrevista como para la encuesta
- Cámara de fotos
- Fichas bibliográficas y de observación
- Registros de datos

TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó a los clientes de la Hostería Los Almendros que según datos del año 2010 la Hostería atendió a 14.200, luego aplique la siguiente fórmula:

TAMAÑO DE LA MUESTRA

Tamaño de la muestra para los clientes de la Hostería Los Almendros

Para el cálculo del tamaño de la muestra utilizamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n= Muestra

N= Población de estudio

e= margen de error

Esta fórmula al ser aplicada proporcionó como resultado:

$$n = \frac{14200}{1 + 14200(0.05)^2}$$

$$n = \frac{14200}{36,5}$$

$$n = 389,04$$

n= 389 total de encuestas aplicar

Luego de haber obtenido el tamaño de la muestra, se aplicaron las respectivas encuestas, se procedió a tabularlos y analizarlos para establecer los objetivos estratégicos más importantes.

f) RESULTADOS

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

ANTECEDENTES.

La palabra Catamayo fue pronunciada por primera vez por los españoles, que llegaron en 1541 al valle de Garrochamba, donde fue la primera fundación de Loja, llamada Zarza. Fue asentamiento de inolvidables pueblos indígenas en la época de la conquista, ya que en los estudios y mapas del padre Juan de Velasco del antiguo Reino de Quito ya era tomado en cuenta. Catamayo fue elevado a parroquia el 25 de mayo de 1931, siendo gobernador el Dr. Benjamín Ayora.

Jaime Roldós Aguilera, puso el ejecútese al decreto mediante el cual se eleva a cantón a Catamayo el 18 de mayo de 1891 y publicado en el registro oficial # 445 del mismo año.

La fiesta de cantonización se la celebra el 22 de mayo.

Orografía:

Presenta un relieve muy irregular, existiendo elevaciones como: Huachichambo, Déquel, Lacarpa, Santa Ana, Ramplán, Chalchuma, Santiago, Urcupunta, Las Aradas, Capilla Alta y Pucará. También el Villonaco y la cadena montañosa de la Loma de Oro, el Cerro Columbo y Chivato, Las Chinchas y las Palmas. En las faldas del cerro Santa Ana se encuentra la población de Guayquichuma.

Hidrografía:

El cantón cuenta con algunos ríos y quebradas que son aprovechadas para el regadío como el Guayabal, Yaguachi y el Catamayo o Boqueron, este río

nace en el vértice que forma el nudo de Sabanilla y la cordillera de Santa Rosa, con el nombre de Piscobamba, recibe como afluente al Santa Ana. El Guayabal nace en el nudo de Guagrahuma, recibe como afluentes el Gualiel, Trapichillo y el Arenal y termina su recorrido en el río Macará.

Son importantes las quebradas de Rumi, Cocha y Sauce.

Catamayo cuenta con centros turísticos y recreacionales como el complejo de PREDESUR "Eliseo Arias Carrión" o Guayabal, Los Mangos, Los Ciruelos, Los Almendros, Caña Verde, Bella Vista, Aguamanía, Las Baganvillas, Rosal del Sol, Restaurantes y Hoteles, Bares, Discotecas, Almacenes.

FACTORES EXTERNOS

Factores Económicos

Como es conocido, el mercado internacional del Turismo es uno de los más distorsionados a nivel mundial por la existencia de una serie de obstáculos por parte de los países desarrollados y la obvia respuesta en términos de medidas proteccionistas por parte de los países en desarrollo; esto provoca que los precios internacionales estén igualmente distorsionados. Por otro lado, la crisis económica a nivel mundial afecta a Latinoamérica y por ende al Ecuador y su reflejo se evidencia en la contracción de las exportaciones, la reducción de las remesas de los emigrantes, la limitada inversión extranjera, el menor acceso a los créditos y la disminución a los ingresos fiscales por la baja del precio del petróleo.

Bajo estas condiciones las empresas nacionales y locales incluyendo a las empresas de Turismo, enfrentarán serios problemas de liquidez y de demanda de sus bienes y servicios, debido a diversos factores que afectan

el poder de compra y los patrones de gastos de la población, en estas circunstancias, deberán también restringir su producción y volverse más eficientes aplicando una óptima y adecuada utilización de sus recursos.

Factores Políticos.

La economía de Ecuador es la octava más grande de América Latina después de las de Brasil, México, Argentina, Chile, Colombia, Venezuela, y Perú.

A principios del siglo XXI Ecuador se distingue por ser uno de los países más intervencionistas y donde la generación de riqueza es una de las más complicadas de Latinoamérica. Existen diferencias importantes del ingreso donde el 20% de la población más rica posee el 54.3% de la riqueza y el 91% de las tierras productivas. Por otro lado, el 20% de la población más pobre apenas tiene acceso al 4.2% de la riqueza y tiene en propiedad sólo el 0.1% de la tierra. Existe cierta estabilidad económica pero con bases débiles y de forma forzada.

En contraposición Ecuador está ubicado geográficamente en la línea ecuatorial que le da su nombre lo cual le permite tener un clima estable casi todos los meses del año con las consecuencias positivas para el sector agrícola; posee petróleo en cantidades que si bien no lo ubican como un país con grandes reservas, las tiene suficientes para su desarrollo, sin embargo, hay gobiernos anteriores que no aprovecharon para el mismo. Tiene importantes reservas ecológicas y turísticas en cuyo aprovechamiento puede estar el sustento para el progreso.

El Ecuador realizó negociaciones para la firma de un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, con una fuerte oposición de los movimientos sociales ecuatorianos. Con la elección del Presidente Correa, estas

negociaciones fueron suspendidas. Se ha logrado la extensión de las Preferencias Arancelarias Andinas (ATPDEA) hasta febrero del 2008.

Ecuador ha negociado tratados bilaterales con otros países, además de pertenecer a la Comunidad Andina de Naciones, y ser miembro asociado de Mercosur. También es miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC), además del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional (FMI), Corporación Andina de Fomento (CAF), y otros organismos multilaterales. En noviembre de 2007, Ecuador se convirtió nuevamente en miembro pleno de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), de la cual se había ausentado por 14 años. Ese mismo año se creó la Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR), con sede en Quito, y cuyo primer Secretario General es el ex Presidente ecuatoriano Rodrigo Borja Cevallos. También se ha estado negociando la creación del Banco del Sur, con seis otras naciones sudamericanas.

Una fortaleza para el Ecuador se convierte en el hecho de que el Turismo será una de las principales fuentes de ingresos para la población en el mediano plazo, por lo que debe aprovechar la oportunidad para su expansión. Aquí la oportunidad para las Hosterías de la localidad como es la Hostería Los Almendros el poder aprovechar esta política de Estado en el incentivar al Turismo como política del país.

Factor Tecnológico.

La tecnología es, después del capital humano fundamental en todo proceso de crecimiento de la empresa. Si las personas son las responsables de la reflexión y el cambio de sus actividades y esquemas mentales se encuentra en la tecnología el más poderoso aliado para multiplicar su eficiencia. A la

informática con frecuencia la han llamado CAPACITADOR O HABILITADOR, esto nos indica claramente, que no tiene mucho sentido pensar en los esfuerzos de cambio de la empresa, sin considerar el uso estratégico y adecuado de la tecnología, en particular de la informática.

Para sintetizar se puede decir que la base del cumplimiento de los objetivos lo constituyen tres pilares fundamentales: Las personas, los procesos y las tecnologías.

Factor Social.

Es innegable, que nuestro país cuenta con los suficientes recursos, para desarrollar todas las ramas de la economía, pero en la práctica esto no se evidencia, y es porque los gobiernos de turno no han tomado las medidas necesarias para fortalecer tanto el Sistema económico como social y que con sobra de derechos, cada región reclama y debe exigir de los administradores de la cosa pública.

Y si revidamos la historia determinaremos el olvido ancestral en el que se han encontrado sumida la Región Sur del país; carente de los principales servicios básicos como es, en este caso las vías de comunicación hacia la parte de conexión entre la costa con la sierra, es evidente que esta está en trámite de construcción, pero no deja de ser preocupante de demora en los trabajos a realizarse, lo cual determina que siempre nos encontremos en desventaja competitiva.

La centralización, económica, política y administrativa, propia de los regímenes burocráticos limita el que los recursos económicos no sean distribuidos equitativamente entre todas las provincias, sino, más bien, que las provincias consideradas grandes y que lógicamente tienen preferencia por el número de votantes, lleven la mayoría de los recursos.

Además, al no existir proyectos específicos que estimulen las asignaciones presupuestarias, se dificulta la creación de pequeñas y medianas empresas, además que sean dirigidas por personas representativas y honorables, lo cual impide la asignación de recursos precisamente para esta área tan sensible, a través de la cual se pueden generar soluciones reales de tipo social, como generar fuentes de trabajo que eviten el éxodo de la población hacia otros lugares del país.

De allí que es muy importante motivar la realización de éste tipo de proyectos, con el objetivo de incrementar las ventas de los productos que ofertan las empresas para que estas se puedan mantener en el mercado, proporcionando productos, servicios y trabajo con valor agregado que es justamente lo que necesita la sociedad para mejorar su calidad de vida.

Medios de Comunicación.

Al hablar de los medios de comunicación, en primer lugar se dará un concepto de la comunicación “Es el proceso mediante el cual se suministra la información técnica relacionada con la coordinación y de índole motivacional a todas las partes de la organización donde se necesite”; este concepto nos permite otorgar la importancia que tienen los medios de comunicación en el marketing y posicionamiento de toda empresa.

Por tanto, debemos revisar cuantitativa y cualitativamente los medios que nos proporcionen una ventaja competitiva; así en la ciudad y provincia de Loja se sintonizan todos los canales de TV. de los cuales 2 son locales, 1 en la provincia y 6 nacionales o del resto del país, siendo el canal local más sintonizado Ecotel TV, y el nacional Teleamazonas.

Además se sintonizan 16 estaciones de radio, de las cuales, 4 son comerciales y 3 de sintonía nacional, siendo las más sintonizadas centinela del Sur, Luz y Vida, Poder, Súper Láser y la Hechicera

En lo que respecta a la prensa escrita, en la ciudad y Provincia de Loja se comercializan 8 diarios, de los cuales 3 son locales y 5 son de procedencia nacional, el más leído es el diario la Hora que además es local.

Evaluación de los Factores Externos Hostería “Los Almendros”

- a. Determinamos los factores externos que tienen que ver con las oportunidades y amenazas de la empresa para su posterior análisis
- b. Asignamos una ponderación a cada variable que oscile entre 1 a 4 puntos; es decir según el grado de importancia que tenga para la empresa dependiendo si es oportunidad o amenaza, lo que se esté analizando
 - 1 → Sin importancia
 - 2 → Poca importancia
 - 3 → Importante
 - 4 → Muy importante

La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto al éxito o fracaso de la empresa, sin importar si los factores claves son oportunidades o amenazas externas. Los factores que consideramos como los de mayor importancia o impacto dentro de la empresa, reciben

ponderaciones altas, la suma de dichas ponderaciones en valores relativos, nos da 1; o en otras palabras el 100% en valores porcentuales.

- c. Asignamos una calificación real de 1 a 4; es decir calificamos como realmente se presenta o está al momento del análisis externo, la oportunidad y amenaza según los siguientes parámetros.

Amenaza mayor= 1

Amenaza menor= 2

Oportunidad menor= 3

Oportunidad mayor= 4

- d. Multiplicamos la ponderación de cada factor por su calificación, para establecer un resultado ponderado para cada variable
- e. Sumamos los resultados ponderados para cada variable, con el objetivo de establecer, el resultado total ponderado, sin considerar el número de factores incluidos, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1 a otro alto de 4; siendo 2,5 el resultado promedio. $((1+4)/2$, entre aspectos favorables y desfavorables). Los resultados mayores de 2.5 señalan que existe una consistencia importante de las oportunidades; menores a los 2,5 muestran una marcada amenaza externa para la empresa.

CUADRO No. 1**Matriz de evaluación de los Factores Externos**

Factores internos	Peso de Impacto		Calificación de Factores	Resultado total ponderado
	Importancia Ponderada	Valor Relativo		
OPORTUNIDADES				
1. Existencia de personal capacitado que ofrecen las instituciones educativas	2	0.06	4	0.24
2. Instituciones que brindan cursos de capacitación en diferentes áreas	3	0.09	3	0.27
3. Posibilidad de acceder a créditos de institución financiera	4	0.11	3	0.33
4. Incremento de demanda por ser único participante en sector	4	0.11	4	0.44
5. Existencia de medios de comunicación para realizar publicidad	3	0.09	4	0.36
6. Existencia de telecomunicaciones e internet	2	0.06	3	0.18
AMENAZAS				
1. Elevados costos en capacitación y asesoramiento privado	1	0.02	1	0.02
2. Políticas promocionales por parte de la competencia	4	0.11	1	0.11
3. Que la competencia ofrezca mejores servicios	4	0.11	2	0.22
4. Posible apareamiento de otros centros turísticos	3	0.09	2	0.18
5. Cambios climáticos	3	0.09	2	0.18
6. Suspensión de servicios básicos	2	0.06	2	0.12
TOTAL	35	1.00	31	2.65

Fuente: Matrices FODA

Elaborado: La Autora

Dentro de la Matriz EFE, las oportunidades se las determina mediante Investigación Directa.

OPORTUNIDADES:

1.-La Existencia de personal capacitado que ofrecen las instituciones educativas, esta oportunidad se da por que las Instituciones tanto Públicas como Privadas forman a personas con criterio profesional en diferentes ramas, como Hotelería y Turismo, tanto tecnológico como en Ingeniería.

2.-Instituciones que brindan cursos de capacitación en diferentes áreas, esta tiene una importancia marcada en que como se manifestó anteriormente las Instituciones Públicas como Privadas ofrecen cursos de capacitación en diferentes áreas, siendo esta una oportunidad que tendría que aprovechar la Hostería Los Almendros.

3.-Posibilidad de acceder a créditos de institución financiera, esta tiene una importancia alta ya que hoy las Instituciones Financieras ofrecen créditos a un interés competitivo.

4.-Incremento de demanda por ser único participante en este sector, esta tiene una importancia alta ya que en la entrevista realizada a los clientes estos manifiestan que la empresa está en un sitio importante por lo que ha incrementado su demanda.

5.-Existencia de medios de comunicación para realizar publicidad, esta tiene una importancia alta ya que en el sector de toda la provincia y especialmente en la ciudad de Catamayo existen varios canales de TV y Radios de sintonía a nivel provincial y regional.

6.-Existencia de telecomunicaciones e internet, esta tiene una importancia alta ya que existen cuatro proveedores de Internet siendo una oportunidad para que la empresa pueda aprovechar la tecnología en búsqueda de nuevos clientes, como son los extranjeros y nacionales que gustan del Internet.

Dentro de la Matriz EFE, las amenazas se las determina mediante Investigación Directa, encuesta a clientes y propietario de la Hostería siendo esta:

AMENAZAS

1.-Elevados costos en capacitación y asesoramiento privado, esta es una amenaza ya que al investigar se determinó que existen empresas que brindan capacitación en algunas áreas como atención al cliente, recursos humanos, etc., pero estos cursos por su naturaleza y complejidad son elevados en la ciudad de Loja, siendo esto una amenaza.

2.-Sobre las políticas promocionales por parte de la competencia, se determina que la competencia posee incentivos promocionales a los turistas siendo esta una amenaza que tiene que ser contrarrestada.

3.-Sobre la competencia estos manifiestan que la competencia ofrece mejores servicios en algunos casos, siendo esta una amenaza preponderante, para mejorar nuestro servicio.

4.-Una amenaza importante es el Posible aparecimiento de otros centros turísticos, lo que determina el contrarrestar esta amenaza con un mejor servicio de atención al cliente.

5.- Los Cambios climáticos es un problema y a la vez una amenaza ya que en estos últimos dos años se da de una manera muy continua siendo una amenaza para la Hostería.

6.- La Suspensión de servicios Básicos, es un grave problema ya que la Municipalidad no avisa con anticipación sobre esta suspensión, que muchas de la veces dura más de un día.

Como observamos en el cuadro de evaluación de los Factores Externos, la suma de los totales ponderados entre las oportunidades y las amenazas, nos da un valor de **2,65** puntos; los que quiere decir que esta sobre el

promedio aceptable de los factores, con lo cual concluimos diciendo que en este caso las oportunidades son mayores que las amenazas; y, por consiguiente queda definido que en el ambiente externo hay mayor consistencia de oportunidades que en las amenazas y que la empresa debe aprovechar de la mejor manera estos factores que son favorables para su desarrollo.

Estrategias de Gestión definidas

Para determinar los objetivos estratégicos que se desarrollan en el presente Plan Estratégico, utilizamos una matriz FODA comparativa, de tal forma que nos permita aprovechar por un lado las Oportunidades para potencializar las Fortalezas (F.O) y a la vez para eliminar o cambiar las debilidades o factores negativos para la empresa (D.O) por otra parte tomar en cuenta las fortalezas para enfrentar las amenazas que se presentaren (F.A) y así mismo para tener claro los aspectos negativos tanto internos como externos que tiene que enfrentar la empresa (D.A). A continuación se detalla la matriz en mención.

FACTORES INTERNOS.

Historia de la Empresa.

Hostería “Los Almendros” fue creada en Agosto del año 2004, en la finca del Ing. Jorge Guerrero y de su señora esposa Luz Acevedo de Guerrero, en condiciones estables y con Capital Propio. La empresa al inicio comenzó con una piscina, canchas deportivas, comitas típicas de la localidad, a partir del año 2006, incrementa un Tobogán, habitaciones, Parqueaderos, Juegos infantiles, Sauna, turco, comedor paso parrillas. En la actualidad cuenta con una estructura administrativa definida, como es un Presidente, un Gerente propietario, un Gerente Administrativo, Administrador, Cocineros, Camareros y Jardinero

Giro o actividad del negocio.- La Empresa está orientada a brindar servicio hospedaje, alimentación, recreación y esparcimiento.

Ofrece los siguientes servicios:

- Habitación y Cabañas confortables de paja y bambú
- Servicio de T.V. Color, Agua Caliente, Antena Satelital.
- 2 suites VIP con Cabina e Hidromasaje
- Habitaciones familiares dobles y simples
- Sala de Convenciones
- Piscina Tobogán y baño turco
- Restaurante y Cafetería
- Juegos Infantiles
- Parqueamiento Privado
- Canchas Deportivas

Hostería “Los Almendros” dentro de su entorno se encuentra rodeada de tres factores muy importantes del mercado competitivo, las mismas que se detallan a continuación:

- Clientes
- Proveedores
- Competencia

CLIENTES

La Empresa está orientada a brindar servicio a todos los segmentos del mercado objetivo, los clientes son la base para el éxito sin ellos no hay Empresa, objetivos ni rentabilidad. Existen dos clases de clientes:

CLIENTES INTERNOS: Se refiere a todo el personal que labora dentro de la Hostería “Los Almendros” así tenemos:

- Presidente
- Gerente Propietario
- Gerente Administrativo
- Administradora
- Cocinero
- Camarero
- Jardinero

CLIENTES EXTERNOS: Son aquellos que buscan una Empresa con la finalidad de obtener un producto o servicio, para satisfacer sus necesidades, (compradores).

Tomando en consideración los clientes que hicieron uso de los servicios de “Hostería Los Almendros” en el año 2010, que fueron 14.200 se acuerdo a la fórmula se aplico 389 encuestas.

El mercado o punto de ventas de un producto o servicio está estratégicamente definidos de tal forma que satisfaga las necesidades del mercado urbano y rural de la Provincia de Loja, del país e incluso del mundo, ya que el turismo no tiene límites, Hostería los Almendros tiene la capacidad de servir a todos los sectores antes mencionados, ya que cuenta con muchos servicios a disposición del cliente, además se encuentra dentro de un mercado turístico favorable por su clima.

PROVEEDORES

Son aquellas empresas que se encargan de entregar las materias primas y suministros para brindar un servicio y que según la información entregada por la Hostería, tienen los siguientes proveedores:

- Hipervalle
- Supermaxi
- Maquinza

Se indica que sus proveedores no son fijos ya que la adquisición de la materia prima se la hace de acuerdo a donde existe la oferta y de esta manera crear menos gastos para su Empresa.

COMPETENCIA

La competencia viene a ser las Empresas que ofrecen un mismo servicio con las mismas características para los usuarios y que los pueden adquirir en el mercado.

Es importante destacar que en estos últimos tiempos algunas Empresas han desarrollado una estrategia basada en el precio del producto o servicio más que en la calidad.

En el Cantón Catamayo por ser un sector turístico se encuentran muchos lugares turísticos que se detallan a continuación:

- PREDESUR “Eliseo Arias Carrión” o Guayabal
- Los Mangos
- Los Ciruelos
- Caña Verde
- Bella Vista
- Aguamanía
- Las Buganvillas
- Rosal del Sol

De ahí que sus principales competidores son: Parque Recreacional Agua Manía, Hostería Bella Vista, Buganbillas y Centro Recreacional Guayabal, por brindar los mismos servicios y por su ubicación

CUADRO No. 2
MATRIZ DE POSICIONAMIENTO

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	Pond.	Agua Mania		Bellavista		Los Almendros		Guayabal		Buganbillas	
		Calif.	Total pond.	Calif.	Total pond.	Calif.	Total pond.	Calif.	Total pond.	Calif.	Total pond.
Posicionamiento. - proyección de un servicio de una imagen deseada.	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16	3	0,24	3	0,24
Participación en el mercado. - es la participación que tiene en el mercado en la relación con lo demás competidores, es decir el porcentaje que cubre del mercado global.	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Calidad del servicio. - Está basado en la satisfacción que tiene un cliente por el servicio.	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30	4	0,40	3	0,30
Imagen. - Es la idea mental que el cliente se forma sobre el producto o servicio.	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21	3	0,21	4	0,28
Competitividad. - Mercados en que los competidores maniobran para cambiar aspectos de servicio a través de promociones o estrategias de marketing.	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Éxito. - El éxito se lo alcanza de acuerdo al servicio prestado al cliente y los logros alcanzados con la preparación del cliente.	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Promociones. - Conjunto de actividades destinadas a estimular la venta de un servicio.	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,10	1	0,05	2	0,10
Publicidad. - Conjunto de métodos y actividades llevadas a cabo por una persona o empresa para dar a conocer un producto en el mercado y fomentar su demanda.	0,10	2	0,20	4	0,40	1	0,10	1	0,10	2	0,20
Logotipo. - Símbolo o diseño gráfico formado por un pequeño dibujo dos o más letras que a menudo forman una palabra corta	0,04	3	0,12	2	0,08	3	0,12	1	0,04	1	0,04
Proveedores. - Fabricante o mayorista que suministra mercancías a un comerciante minorista.	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08	2	0,08
Creatividad. - Actividad humana que produce ideas o conocimientos nuevos, normalmente ensayando con combinaciones de datos para obtener resultados nuevos.	0,04	3	0,12	3	0,12	2	0,08	2	0,08	2	0,08
Liderazgo. - Es la que identifica la personalidad física y mental que se cree necesaria para un liderazgo eficaz.	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20	3	0,30	3	0,30
Posición Financiera. - Es el capital que dispone la empresa para el financiamiento de la misma.	0,04	2	0,08	3	0,12	2	0,08	3	0,12	3	0,12
Precio relativo a la empresa. - Es el precio que se cobra por el servicio prestado a los diferentes clientes.	0,04	4	0,16	2	0,08	3	0,12	2	0,08	2	0,08
Ubicación. - Esta dado al lugar donde se encuentra la empresa.	0,04	3	0,12	2	0,08	3	0,12	2	0,08	4	0,16
	1,00		2,72		2,57		2,41		2,56		2,06

La Matriz de Posicionamiento tiene algunos Factores Claves para llegar al éxito de toda empresa, estos están dados con su respectiva ponderación, así por ejemplo, Posicionamiento tiene una ponderación del 8%, así cada uno de estos factores hasta determinar el 100%, a esta ponderación se le califica con un puntaje del 1 al 4, en la cual si es más aceptado el factor tendrá un mayor puntaje y si tiene menor aceptación el factor tendrá menor puntaje; luego se multiplica la ponderación dada con la calificación asignada dando un total de puntuación, esto en comparación de la empresa con la competencia; determinado en que posicionamiento está la hostería en relación a las demás.

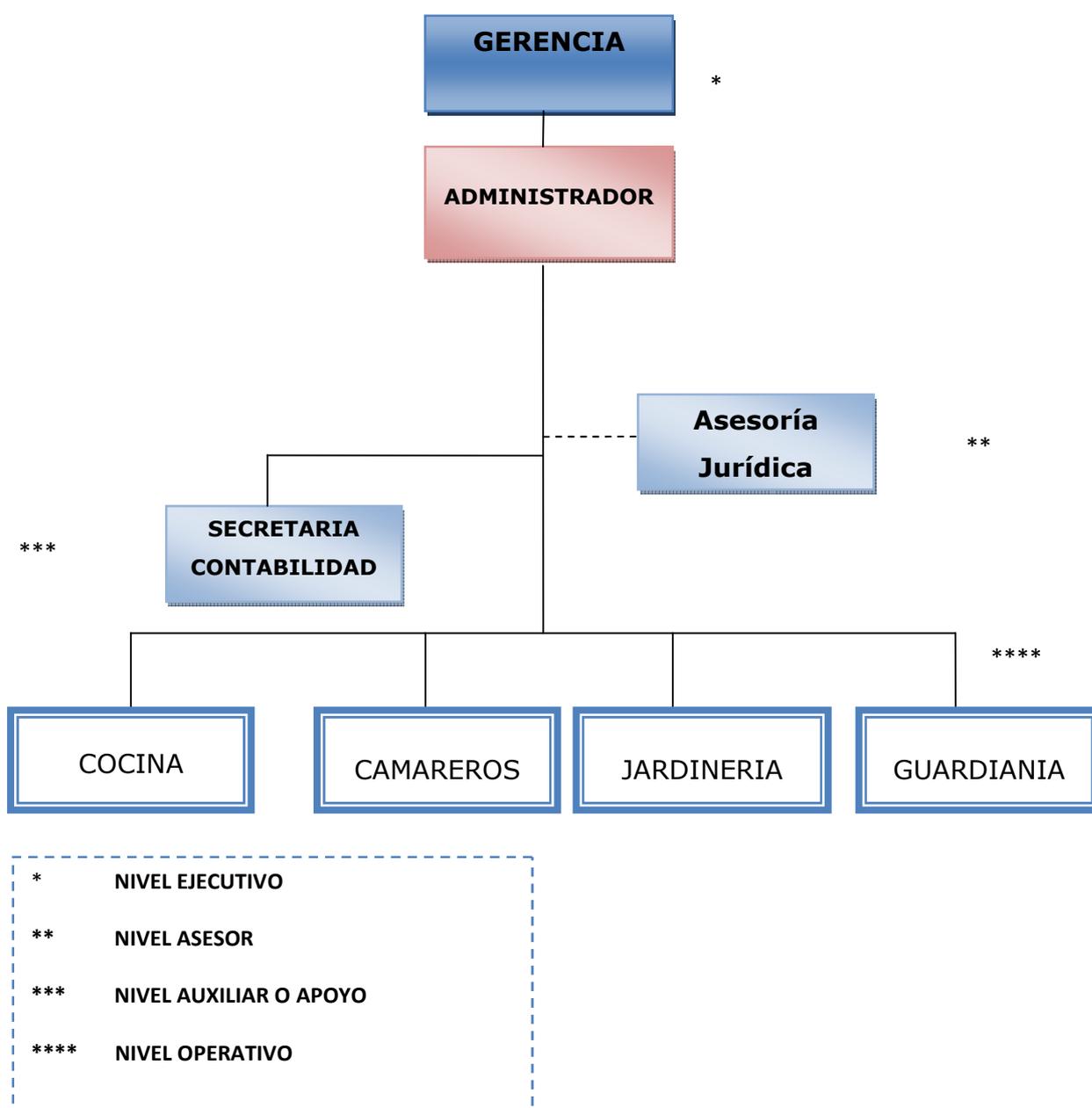
VALORACIÓN

Factor	Valor
ALTO	4
MEDIO	3
BAJO	2
INFERIOR	1

ANÁLISIS DE LA MATRIZ.

- ❖ Al terminar con la realización de esta matriz, los resultados determina que la Hostería Agua Manía recibe la calificación más alta, la diferencia es poca en relación con la Hostería Bellavista, lo cual significa que entran en la competencia, la Hostería Los Almendros se encuentra en una posición hacia abajo, para mejorarla se debe posicionar más en la mente del cliente, realizar promociones como publicidad, mantener su posición en el mercado, buenas relaciones con los proveedores y ser más creativos.

Organigrama Estructural actual de la Hostería Los Almendros.



ANÁLISIS SITUACIONAL – ENCUESTAS

En esta parte he procedido al análisis e interpretación de los resultados, obtenidos de las encuestas aplicadas a la muestra de la población en estudio. Para ello se analizarán las encuestas que se aplicaron a las personas de los diferentes lugares que se tomaron en consideración en la muestra seleccionada; cuyos resultados se detallan a continuación.

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A CLIENTES DE LA “HOSTERIA LOS ALMENDROS”

1. ¿Cree usted que los servicios que presta la Hostería Los Almendros son?

CUADRO N° 3
CRITERIO DE HOSTERÍA

CENTROS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Regular	123	32
Bueno	206	53
Muy Bueno	40	10
Excelente	20	5
TOTAL	389	100

ELABORACIÓN: La Autora

FUENTE: Encuestas directas

GRÁFICO N° 1**CRITERIO DE HOSTERIA****ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Luego de haber aplicado las encuestas correspondientes a los clientes de la Hostería Los Almendros, observamos que:

- La mayor cantidad de personas, creen que los servicios que presta Hostería Los Almendros es Bueno, esto es 206 encuestados.
- Seguido por los que creen que es su servicio es Regular, con un porcentaje del 32% lo que representa 123 personas.

- Posteriormente manifiestan que los servicios que presta la Hostería son Muy Buenos, con un porcentaje del 10% lo que se refiere a 40 personas.
- Y en menor cuantía manifiesta que es excelente la atención de los servicios que presta la Hostería Los Almendros, que representan un 5% equivalente a 20 personas.

2. ¿Por qué prefiere usted la Hostería Los Almendros?

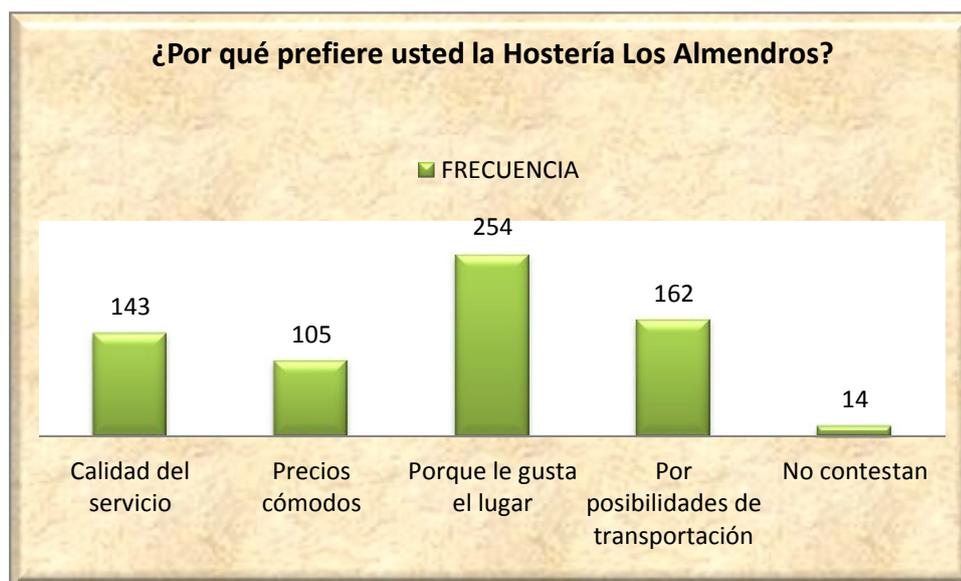
CUADRO N° 4
PREFERENCIAS POR HOSTERÍAS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Calidad del servicio	143	36
Precios cómodos	105	26
Porque le gusta el lugar	254	64
Por posibilidades de transportación	162	41
No contestan	14	4

FUENTE: Encuestas directas

ELABORACIÓN: La Autora

GRÁFICO N° 2
PREFERENCIAS POR HOSTERIAS



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a las encuestas aplicadas se observó que los usuarios prefieren la Hostería Los Almendros por:

- Les gusta el lugar donde va, con un porcentaje del 64% lo que representa 254 personas.
- Por la posibilidad de transportación con un porcentaje de 41% lo que representa 162 personas.
- Calidad de servicio con un porcentaje de 36% lo que representa 143 personas.

- Precios Cómodos con un porcentaje 26% lo que representa 143 personas.
- Otras personas no contestan, quizá por no estar seguros de la pregunta, esto con un porcentaje del 4% lo que representa a 14 personas.

3. ¿Con qué frecuencia usted visita la Hostería Los Almendros?

CUADRO N° 5
FRECUENCIA DE VISITA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
1 vez por semana	23	6
Cada 15 días	31	8
1 vez por mes	121	31
1 vez por año	202	52
Eventualmente	12	3
TOTAL	389	100

FUENTE: Encuestas directas

ELABORACIÓN: La Autora

GRÁFICO N° 3
FRECUENCIA DE VISITA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Después de haber aplicado la encuesta a los clientes de la Hostería Los Almendros y de haberles hecho la pregunta con qué frecuencia usted visita la Hostería se obtuvo los siguientes resultados:

- Una vez por año con un porcentaje 52% lo que representa 202 personas.
- Una vez por mes con un porcentaje de 31% lo que representa a 121 personas.
- Cada 15 días con un porcentaje de 8% lo que representa a 31 personas.

- Una vez por semana con un porcentaje de 6% lo que representa a 23 personas encuestadas.
- Personas que han visitado eventualmente con un porcentaje de 3% lo que representa a 12 personas.

4. ¿De las siguientes alternativas, por qué usted decidió visitar la Hostería Los Almendros?

CUADRO N° 6
ALTERNATIVAS DE VISITAS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
DIVERSIÓN	133	33
CARNAVAL	99	25
VACACIONES	75	19
FIN DE AÑO	47	12
SEMANA SANTA	9	2
COSTUMBRE	31	8
NO CONTESTA	5	1

FUENTE: Encuestas directas

ELABORACIÓN: La Autora

GRÁFICO N° 4
ALTERNATIVAS DE VISITAS



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En cuanto a los resultados de esta pregunta, se pudo determinar que las personas asisten a estos lugares por:

- Diversión con un porcentaje del 33% lo que representa 133 personas.
- Carnaval con un porcentaje del 25% lo que representa a 99 personas.
- Vacaciones con un porcentaje del 19% lo que representa a 75 personas.
- Fin de año con un porcentaje del 12% lo que representa a 47 personas.

 HOSTERÍA “LOS ALMENDROS”

- Costumbre con un porcentaje del 8% lo que representa a 31 personas.
- Semana Santa con un porcentaje del 2% lo que representa a 9 personas.
- Las personas que no contestan con un porcentaje del 1 % lo que representa a 5 personas.

5. ¿Cómo se informó usted de la existencia de Hostería Los Almendros en el Cantón Catamayo?

CUADRO N° 7

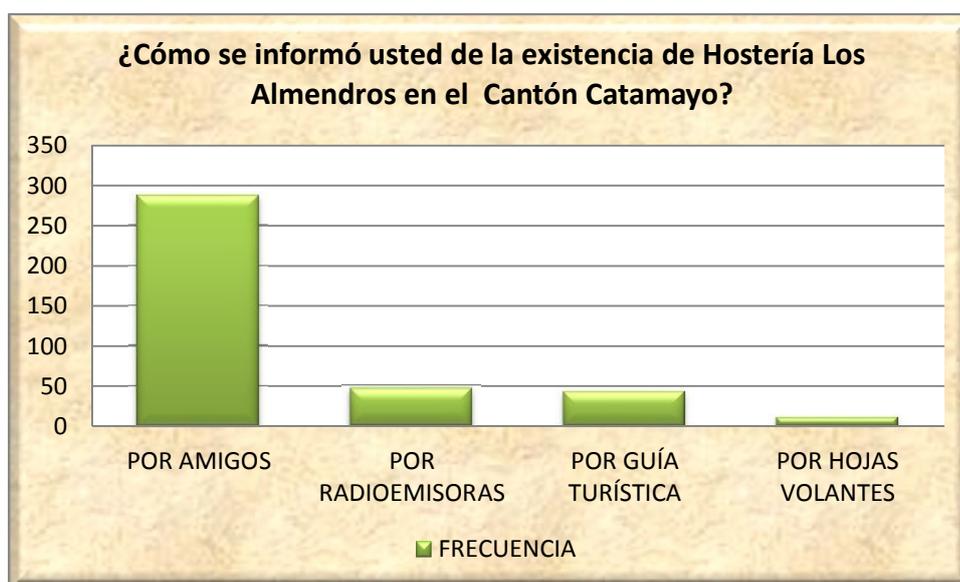
COMO SE INFORMÓ DE LA HOSTERÍA LOS ALMENDROS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
POR AMIGOS	288	74
POR RADIOEMISORAS	47	12
POR GUÍA TURÍSTICA	43	11
POR HOJAS VOLANTES	11	3
TOTAL	389	100

FUENTE: Encuestas directas

ELABORACIÓN: La Autora

GRÁFICO N° 8
CÓMO SE INFORMÓ DE LA HOSTERÍA LOS ALMENDROS



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los 389 encuestas realizadas a los clientes de la Hostería Los Almendros lo han hecho por medio de:

- Por amigos con un porcentaje del 74% lo que representa a 122 personas.
- Por radioemisoras con un porcentaje del 12% lo que representa a 20 personas.
- Por guía turística con un porcentaje del 11% lo que representa a 18 personas.

- Por hojas volantes con un porcentaje del 3% lo que representa a 4 personas.

6. ¿Cómo considera usted a la publicidad que emplea la Hostería Los Almendros para atraer clientes?

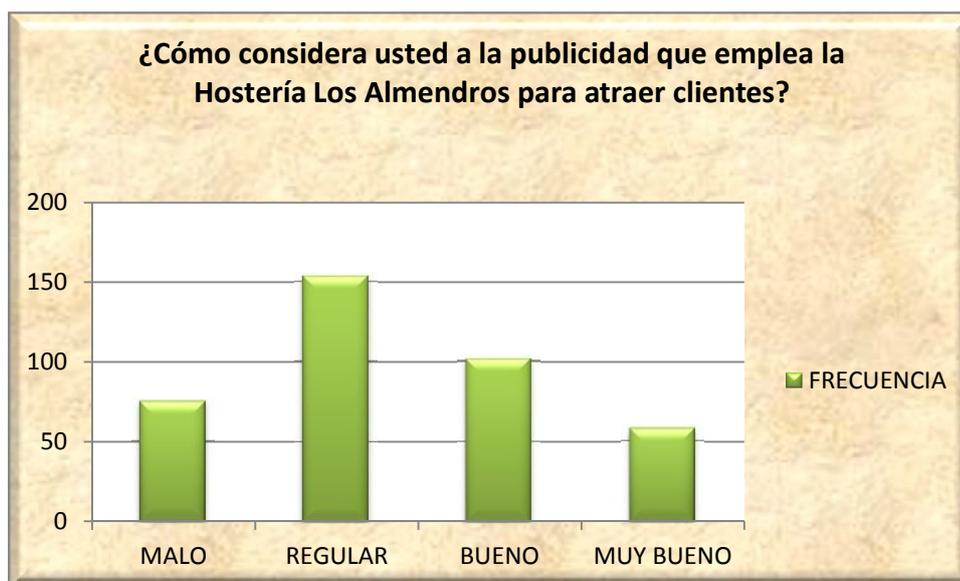
CUADRO N° 8
CRITERIOS DE LA PUBLICIDAD DE LA HOSTERÍA LOS
ALMENDROS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MALO	75	19
REGULAR	154	40
BUENO	102	26
MUY BUENO	58	15
TOTAL	389	100

FUENTE: Encuestas directas

ELABORACIÓN: La Autora

GRÁFICO N° 9
CRITERIOS DE LA PUBLICIDAD DE LA HOSTERÍA LOS
ALMENDROS



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Así mismo de las 389 personas que si han visitado la Hostería Los Almendros se ha llegado a los siguientes resultados de los criterios que tienen sobre la publicidad que tiene la misma:

- Regular con un porcentaje del 40% lo que representa a 154 personas.
- Bueno con un porcentaje del 26% lo que representa a 102 personas.
- Malo con un porcentaje del 19% lo que representa a 75 personas.
- Muy Bueno con un porcentaje del 15% lo que representa a 58 personas.

7. ¿Considera usted que los precios que oferta la Hostería Los Almendros por sus servicios, con relación a la competencia son?

CUADRO N° 9

PRECIOS DE LA HOSTERÍA

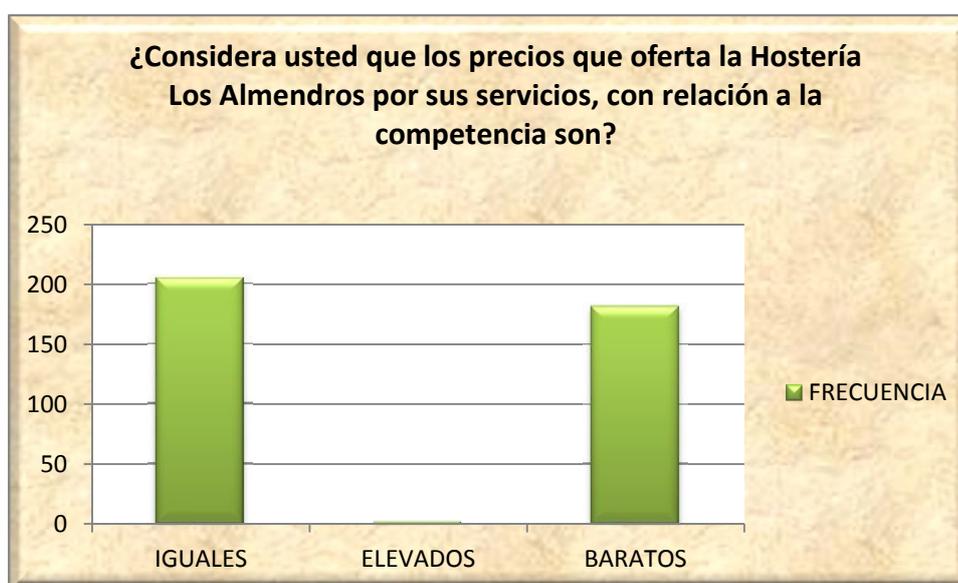
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
IGUALES	205	53
ELEVADOS	2	1
BARATOS	182	46
TOTAL	389	100

FUENTE: Encuestas directas

ELABORACIÓN: La Autora

GRÁFICO N° 10

PRECIOS DE LA HOSTERÍA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Seguidamente de haber realizado las encuestas sobre el criterio que tienen sobre la publicidad que tiene la Hostería Los Almendros he procedido a preguntar sobre los precios en relación a la competencia que tiene la Hostería, llegando a las siguientes conclusiones:

- El 53% lo que representa a 205 personas manifiesta que los precios son iguales en relación a la competencia.
- El 46% lo que representa a 182 personas, manifiesta que los precios que posee la Hostería son baratos en relación a los existentes en alguna Hosterías de la localidad.
- Mientras que apenas el 1% que representa a 2 personas cree que los precios son altos en relación a la competencia.

8. ¿De los siguientes servicios que brinda la Hostería Los Almendros cuáles ha utilizado?

CUADRO N° 10

SERVICIOS UTILIZADOS CON MAYOR FRECUENCIA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
PISCINA	30	23
RESTAURANTE	21	16
BAR	19	15
DISCOTECA	17	13
HIDROMASAJE	5	4
PISTA DE EVENTOS	13	10
JARDINES	8	6
HOSPEDAJE	7	5
SAUNA	4	3
OTROS	4	3

FUENTE: Encuestas directas

ELABORACIÓN: La Autora

GRÁFICO N° 11**FRECUENCIA DE VISITA A LA HOSTERÍA LOS ALMENDROS****ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Luego de haber analizado los servicios que brinda la Hostería Los Almendros lo que más se ha utilizado por parte de las personas que lo han visitado, es lo siguiente:

- Piscina con un porcentaje del 23% lo que representa a 30 personas.
- Restaurante con un porcentaje del 16% lo que representa a 21 personas.
- Bar con un porcentaje del 15% lo que representa a 19 personas.
- Discoteca con un porcentaje del 13% lo que representa a 17 personas.

- La pista de eventos con un porcentaje del 10% lo que representa a 13 personas.
- Jardines con un porcentaje del 6% lo que representa a 8 personas.
- Hospedaje con un porcentaje del 5% lo que representa a 7 personas.
- Hidromasajes, con un porcentaje del 3% lo que representa a 4 personas; y,
- Otros servicios con el mismo porcentaje del hidromasajes es decir el 3% lo que representa a 4 personas.

9. ¿Qué servicios considera usted que se deben mejorar o implementar?

CUADRO N° 11

SERVICIOS QUE SE DEBE IMPLEMENTAR O MEJORAR

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MEJORAR LA ATENCIÓN	31	24
AMPLIACIÓN DE ÁREA DE SERVICIOS	86	67
ESTÁN SATISFECHOS CON EL SERVICIOS	11	9

FUENTE: Encuestas directas

ELABORACIÓN: La Autora

GRÁFICO N° 12**SERVICIOS QUE SE DEBE IMPLEMENTAR O MEJORAR****ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Según la encuesta realizada se debe:

- Mejorar la atención al cliente con un porcentaje del 24% lo que representa a 31 personas
- Implementar la ampliación del área de servicios con un porcentaje del 67% lo que representa a 86 personas.
- Hay personas que se encuentran satisfechas o conformes con el servicio, con un porcentaje del 9% lo que representa a 11 personas.

10. ¿Para que haya mayor conocimiento de la Hostería Los Almendros y de los servicios que brinda, qué cree usted que se podrá mejorar?

**CUADRO N° 12
QUE SE DEBE REALIZAR PARA QUE HAYA MAYOR
CONOCIMIENTO DE LA HOSTERÍA**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
PUBLICIDAD EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN	171	43
PRESENTACIÓN DE EVENTOS ARTÍSTICOS	156	39
GIGANTOGRAFÍAS DE LA HOSTERÍA	64	16
SE LIMITAN A RESPONDER	8	2

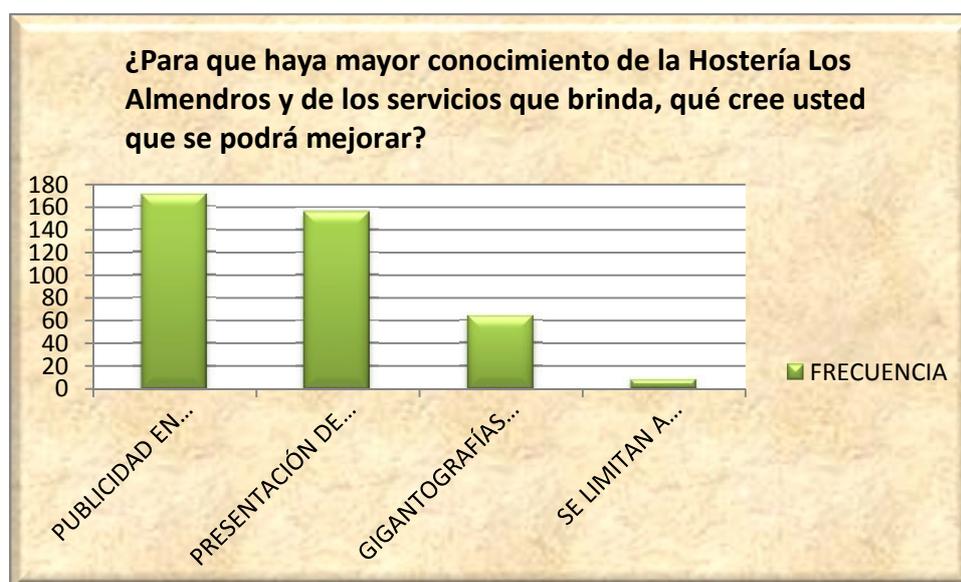
FUENTE: Encuestas directas

ELABORACIÓN: La Autora

GRÁFICO N° 13

QUE SE DEBE REALIZAR PARA QUE HAYA MAYOR

CONOCIMIENTO DE LA HOSTERÍA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Después de haber aplicado las encuestas en lo que refiere al conocimiento de la Hostería Los Almendros y de los servicios que brinda, debemos realizar:

- Publicidad en todos los medios de comunicación, como guías turísticas, periódicos, internet, con un porcentaje del 43% lo que representa 171 personas.
- Presentación de eventos artísticos con un porcentaje del 39% lo que representa a 156 personas.

HOSTERÍA "LOS ALMENDROS"

- Gigantografías de la Hostería Los Almendros que se exhiba en lugares estratégicos y en las ciudades vecinas; esto con un porcentaje del 16% que representa 64 personas.
- Un pequeño número de encuestados se limita a dar sus respuestas con un porcentaje del 2% que representa a 8 encuestados.

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA AL PROPIETARIO DE LA HOSTERÍA LOS ALMENDROS.

1. ¿Cuál es la Misión y Visión de su Empresa?

Convertirnos en un destino turístico, Romería de la Virgen del Cisne

2. ¿Cuáles son los Objetivos de su Empresa?

- Completar el Hospedaje
- Implementar los servicios de hidromasaje sauna y spa.
- Capacitar al personal para una mejor atención al cliente.

3. ¿Qué problemas internos considera que la empresa tiene para su manejo y funcionamiento?

Puedo derivar algunos puntos que hacen falta, personal capacitado, conocimientos en administración y marketing, manejo y control contable, entre otros.

4. ¿Cuenta la empresa con el suficiente presupuesto para cumplir sus objetivos?

NO, ya que en los últimos años la Hostería no ha podido aumentar sus ventas, ya sea esto por falta de estrategias que permitan el incrementar la clientela; además considero que el aumento de la competencia a limitado el crecimiento de la Hostería.

5. ¿Cómo se financia el presupuesto de su Empresa?

Con préstamos del Banco, hoy suspendidos y con tarjetas de crédito para adquirir materiales de construcción

6. ¿Al incrementar un servicio en su Empresa, Ud. haría uso de un crédito bancario?

Si, siempre y cuando se pueda financiar el pago del mismo, en el aumento de las estrategias que se puedan plantear.

7. ¿Cuál es el horario de atención de su Empresa?

De 9 am a 6pm

8. ¿Cuáles son los días de mayor concurrencia de clientes?

Sábados y Domingos

9. ¿Cuál es la hora que tiene más afluencia de clientes?

Medio día

10. ¿La competencia con la que se enfrenta es?

Una competencia agresiva ya que esta está con tecnología de punta, la misma que es nueva y con espacios físicos que les permiten dar mejor sus servicios.

11. ¿Mencione los medios de comunicación que utiliza, para hacer publicidad de su Empresa?

U.V Televisión, Radio Catamayo, Radio de Cuenca, Diario deMachala, Diario "El Mercurio" de Cuenca.

12. ¿Los diferentes medios que utiliza para la difusión de su empresa, le están dando los resultados positivos esperados?

No ya que son demasiado escasos por falta de presupuesto y financiamiento, esto debido a la falta de conocimientos en las ventajas que dan los mismos.

13. ¿Para realizar una actividad dentro de su Empresa, Ud. La planifica con anterioridad?

Sí ya que nos permite el poder cumplir las metas propuestas por la empresa.

14. ¿Cuántos empleados están a su cargo?

Fijos 4, adicionales para eventos.

15. ¿Motiva Ud. a sus empleados?

Si en el cumplimiento de metas se realizan incentivos económicos con Seminarios del Ministerio de Turismo

16. ¿Cómo califica la relación Propietario-Empleados?

Muy Buena, ya que se está en permanente contacto con cada uno de ellos.

17. Ha tenido problemas con el personal a su cargo?

No, ya que eso lo maneja Gerencia

18. ¿Ha realizado promociones o eventos artísticos dentro de su Empresa?

Si en Carnaval la presentación de Medardo y sus Players

19. ¿Qué amenazas considera que dificultan el crecimiento de su empresa?

- La existencia de otros Centros Turísticos
- Vías de Comunicación Terrestre y Área
- Falta mucha promoción de la Provincia
- La falta de políticas Gubernamentales para fomentar el Turismo

20. ¿Qué oportunidades cree que existen el mercado para su empresa?

- La promoción del Turismo Religioso
- El Clima
- La ubicación geográfica

Análisis de la Entrevista. De la entrevista mantenida con el propietario de la empresa y en relación a la pregunta N°. 1 y 2 que se le formuló para conocer la misión y visión de la hostería y los objetivos que se ha planteado, se puede deducir que el propietario no tiene bien definido lo que es una misión y visión, peor aún el definir el cómo plantearse objetivos estratégicos que le permitan definir su estructura en el crecimiento estratégico de la hostería los almendros.

Como se puede analizar en la entrevista realizada al propietario de la Hostería Los Almendros, a la empresa le hace falta una publicidad agresiva que le permita posicionarse en el mercado, además realizar una promoción adecuada esto en relación a los conocimientos que tenga sobre marketing.

Si bien se determina que la empresa se ha planteado el objetivo estratégico de liderar el mercado nacional, lo viene cumpliendo paulatinamente y de acuerdo a su realidad económica. Sin embargo de lo anotado, las herramientas publicitarias utilizadas se enfocan al sector de mayoristas y de poco acceso para los consumidores finales.

En cuanto a las barreras de entrada que identifica para que la empresa tenga una ventaja competitiva indicó que los volúmenes de servicio permiten abaratar costos, así como el posicionamiento de la hostería y la innovación continua.

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA HOSTERÍA LOS ALMENDROS

1. ¿Se ha realizado en la Hostería una planificación estratégica?

Ninguno de los empleados conoce de la realización de algún tipo de Planeación Estratégica que se haya hecho en la Hostería Los Almendros.

2. ¿Conoce usted cuáles son los objetivos que tiene la Hostería?

No conocen de los objetivos que tiene la Hostería, uno de ellos indica que es porque los jefes no se los dan a conocer.

3. ¿Conoce usted cuantas personas la Hostería Los Almendros ha atendido diariamente en los diferentes servicios que presta?

En feriados específicamente; en hospedaje 10 pero a veces pasa las 15 y en restaurante 80. Piscina y bar 120 personas; en conferencias de 200 a 250 personas en eventos; en lo que se refiere a Sauna, hidromasajes manifiestan que es indiferente.

4. ¿Recibe algún tipo de incentivo por las ventas efectuadas por Usted?

Todos opinan que no reciben ningún tipo de incentivo cuando realizan ventas en la Hostería o cuando traen un buen grupo de personas a la Hostería.

5. ¿Posee libertad en la toma de decisiones, al tener algún problema con el cliente?

Todos opinan que no poseen libertad para la toma de decisiones, cuando se presenta algún problema, y que lo que tienen que hacer es ir directamente donde el dueño de la Hostería, limitando el campo de acción de los trabajadores.

6. ¿Se encuentra Usted, satisfecho con el ambiente de trabajo que le brinda la empresa en la que labora?

La mitad de empleados manifiestan que están satisfechos con el ambiente de trabajo, mientras que la otra mitad que no lo está, lo cual significa que existe algún tipo de falla en el ambiente de trabajo para obtener la conformidad del total de empleados.

7. ¿La empresa en la que Usted labora, le ofrece las herramientas adecuadas para realizar sus actividades?

Los empleados manifiestan que la empresa le proporciona todas las herramientas necesarias, esto refleja que la Hostería se preocupa en gran parte por brindar las facilidades de trabajo.

8. ¿Cree que su sueldo es equitativo y está acorde con su trabajo?

Ninguno está conforme con el sueldo que perciben, ya que de acuerdo a las horas de trabajo que muchas veces son extras, no compensa un salario justo.

9. ¿la relación con sus jefes es: muy buena, buena, regular, mala?

Uno de ellos opina que es regular, mientras que los demás dicen que la relación con sus jefes es buena.

10. ¿Usted está preparado para prestar servicios en forma adecuada al cliente?

Uno de ellos manifiesta que con buenos modales o por experiencia de cada día. Los demás opinan que no.

11. ¿De acuerdo a los servicios que brinda esta Hostería cuál es de mejor acogida?

Las piscinas.

12. ¿Qué hace falta para prestar estos servicios?

Más espacios de recreación y habitaciones, arreglos; es decir acondicionar mejor el lugar especialmente para cuando hay gran demanda.

13. ¿Sugerencias de los empleados de la Hostería Los Almendros?

- Que se debe tratar mejor a los empleados
- Mejorar los sueldos
- Que se brinden cursos de capacitación
- Contratación de más personal que ayuden en el trabajo
- Que se realicen remodelaciones
- Que se dé un mejor trato al cliente, etc.
-

Análisis de la Entrevista dirigida a los empleados. De la entrevista mantenida con los empleados de la Hostería y en relación a la pregunta N°. 1 que se le formuló se puede determinar que los empleados no conocen de planificación estratégica peor aún que la hayan aplicado en la misma, no conocen los objetivos que tiene la Hostería, los empleados no reciben ningún tipo de incentivos.

Como se puede analizar en la entrevista realizada a los empleados de la Hostería Los Almendros, a la empresa le hace falta el incentivar a los empleados, sea esto con una capacitación o buen trato por parte de los directivos de la hostería, además plantean que se debe mejorar en la parte de espacios físicos, esto para dar un mejor servicio a los clientes.

Si bien se determina que la hostería presta un buen trato a los empleados, esto es relativo ya que al no estar incentivados en la parte salarial, siempre se tendrá un poco de resistencia a los cambios que se plantee por parte de los directivos.

FUERZAS DE PORTER "HOSTERIA LOS ALMENDROS"

Amenaza de nuevos competidores. En la actualidad se avizora amenaza por el ingreso de competidores potenciales, las hosterías que existen en la actualidad son más que suficientes en el mercado, pero se han creado más hosterías, las mismas que son formadas por haciendas de personas las que las convierten en hosterías, como Hostería Finca Calet’ y Oasis. Si bien la empresa ocupa un lugar en el mercado local, debe también enfocarse a buscar estrategias para enfrentar a los nuevos competidores que a mediano plazo pudieran ser una amenaza, reforzando la fidelidad de los clientes y el posicionamiento de la empresa, en caso contrario se obligaría a bajar los precios para mantener su cuota de mercado, reforzar la publicidad e innovar para lograr la diferenciación de la imagen de la empresa.

Rivalidad entre los competidores. Se considera la más poderosa de las 5 fuerzas. Gracias al posicionamiento de la empresa, Hostería los Almendros evidencia un liderazgo poco conocido. Ya que existen otras hosterías que cuentan con una mayor infraestructura como Agua Manía, Bellavista, Guayabal y Buganbillas, lo que determina que la empresa hostería los Almendros este en una desventaja en comparación a la rivalidad de los competidores.

Poder de negociación de los proveedores. No existe monopolio, los productores y los intermediarios existentes para la provisión de insumos como son Hipervalle, Supermaxi y Maquinza, los mismos que realizan estrategias de negociación con las hosterías existentes, realizando

estrategias con la hostería Los Almendros al realizar convenios en la compra de productos para la hostería. Sin embargo hacia adelante podrían integrarse para instalar sus propios distribuidores minoristas, pudiendo amenazar con la elevación de los precios o reducir la calidad del producto.

Poder de negociación de los compradores-clientes. Los clientes o usuarios de los servicios que presta la Hostería los Almendros como son los empleados Públicos, empleados Privados y Turistas en general por lo general en algunos productos que ofrece la hostería piden rebaja, con lo cual se crea un poder de negociación entre la Hostería Los Almendros y los clientes, por lo que existe necesidad de buscar estrategias en este sentido. No obstante, en el futuro podrían asociarse para pedir juntos más servicios de mejoras en la Hostería, forzando a bajar los precios y/o negociar una calidad superior, es decir que requieren precios favorables y en forma selectiva. Por otro lado, su organización hacia atrás, amenazaría con realizar su propio proceso.

Amenaza de lugares sustitutos. Se considera una amenaza, ya que en la actualidad se crean pequeños lugares turísticos como quintas privadas y Haciendas, dando un servicio a bajo costo, pero claro está que estas no prestan las garantías necesarias para los clientes, pero son una amenaza ya que las personas por los precios bajos que manejan acuden a ellas, por ejemplo a las orillas del río Guayabal se han formado sitios turísticos.

Evaluación de los Factores Internos Hostería “Los Almendros”

- a. Determinamos los factores internos que tienen que ver con las fortalezas y debilidades de la empresa para su posterior análisis
- b. Asignamos una ponderación a cada variable que oscile entre 1 a 4 puntos; es decir según el grado de importancia que tenga para la empresa dependiendo si es oportunidad o amenaza, lo que se éste analizando

5 → Sin importancia

6 → Poca importancia

7 → Importante

8 → Muy importante

La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto al éxito o fracaso de la empresa, sin importar si los factores claves son oportunidades o amenazas externas. Los factores que consideramos como los de mayor importancia o impacto dentro de la empresa, reciben ponderaciones altas, la suma de dichas ponderaciones en valores relativos, nos da 1; o en otras palabras el 100% en valores porcentuales.

- c. Asignamos una calificación real de 1 a 4; es decir calificamos como realmente se presenta o está al momento del análisis externo, la oportunidad y amenaza según los siguientes parámetros.

Amenaza mayor= 1

Amenaza menor= 2

Oportunidad menor= 3

Oportunidad mayor= 4

- d. Multiplicamos la ponderación de cada factor por su calificación, para establecer un resultado ponderado para cada variable
- e. Sumamos los resultados ponderados para cada variable, con el objetivo de establecer, el resultado total ponderado, sin considerar el número de factores incluidos, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1 a otro alto de 4; siendo 2,5 el resultado promedio. $((1+4)/2$, entre aspectos favorables y desfavorables). Los resultados mayores de 2.5 señalan que existe una consistencia importante de las fortalezas; menores a los 2,5 muestran una marcada debilidad interna de la empresa

CUADRO No. 13**Matriz de evaluación de los Factores Internos**

Factores internos	Peso de impacto		Calificación de Factores	Resultado total ponderado
	Importancia ponderada	Valor Relativo		
FORTALEZAS				
1. Gerente con experiencia en la venta de servicios turísticos	4	0.06	3	0.18
2. Diversificación de servicios	4	0.06	3	0.18
3. Dispone de precios cómodos	4	0.06	4	0.24
4. Conocimiento de la competencia	4	0.06	3	0.18
5. Conocimiento del mercado potencial	3	0.05	3	0.15
6. La infraestructura es propia y es la única de su tipo en el sector	4	0.06	4	0.24
DEBILIDADES				
1. Directivos no poseen conocimientos en el área de administración	4	0.06	1	0.06
2. No hay estructura administrativa definida	3	0.05	1	0.05
3. No existe capacitación del personal	4	0.06	1	0.06
4. No existe servicio de internet	2	0.03	2	0.06
5. Mala comunicación entre gerente y empleados	3	0.05	1	0.05
6. Poca motivación al personal	2	0.03	2	0.06
7. Falta de políticas de publicidad y promoción	4	0.06	1	0.06
8. No poseen conocimientos científico-técnicos de administración	3	0.05	2	0.10
TOTAL	64	1.00	44	2.28

Fuente: Matrices FODA

Dentro de la Matriz EFI, las fortalezas se las determina mediante Investigación Directa, siendo esta:

FORTALEZAS

1.- Gerente con experiencia en la venta de servicios turísticos, esta fortaleza se la ha determinado en base a la pregunta que se realizó al propietario de la Hostería el cuál determina que el Gerente ya tiene 6 años de experiencia en la Hostería lo que le acredita para manejar a la empresa.

2.- Cuenta con la mayor parte de los servicios, esta fortaleza se la determinó en la pregunta N° 8 a los clientes, es importante ya que la Hostería posee todos los servicios pero estos no son lo más modernos, a la final no deja de ser una fortaleza para Hostería.

3.- Tiene precios cómodos, se la determinó en la pregunta N° 7 a clientes, en la cual manifiestan que la Hostería Los Almendros tiene precios que son cómodos y accesibles para los usuarios.

4.- Conocimiento de la competencia, esta respuesta se ha determinado como una fortaleza ya que el propietario manifiesta que en el sector de Catamayo todos se conocen y pueden competir; La infraestructura es propia, esta es determinada en la historia de la empresa, es decir del propietario de la Hostería, siendo una fortaleza importante para enfrentar a la competencia.

5.- Conocimiento del mercado potencial, esta es una respuesta del propietario en la entrevista realizada lo que determina que conocen el mercado al cual se dirige el servicio que presta la Hostería.

6.- Posibilidad de ampliar los servicios, esta importante fortaleza determina que la Hostería al tener un espacio físico grande, tiene la posibilidad de ampliar sus servicios en base al gusto de los clientes y así poder ganar mercado.

Dentro de la Matriz EFI, las Debilidades se las determina mediante Investigación Directa, encuesta a clientes y propietario de la Hostería siendo esta:

DEBILIDADES

1.- No poseen conocimientos Científico-técnicos de administración, esta es una debilidad que se la determino en la entrevista realizada al propietario de la Hostería el cual manifestó que no se poseía conocimientos administrativos, que el trabajo lo realizan por la experiencia que poseen en el manejo de la Hostería.

2.- No ha brindado capacitación especializada, es lo que responde el propietario, esto debido al alto costo de las empresas que brindan capacitación, y además piensa que se pierde horas de trabajo en la Hostería.

3.- No hay una estructura administrativa definida, como se puede determinar al no existir los conocimientos en administración peor aún se puede tener una estructura administrativa definida; Ni tampoco una selección adecuada del personal a trabajar.

4.- Poca motivación al personal, los empleados manifiestan que no existe motivación por parte de los dueños de la Hostería peor aún del Gerente, esta ni económica ni comunicativa.

5.- Mala comunicación entre el Gerente y los Empleados, los empleados en la encuesta que se les realizó manifiestan que no existe comunicación con el Gerente ya que únicamente se dedica a mandar y no a motivar con una conversación y acceso al diálogo con los empleados.

6.- Falta de políticas de Publicidad y promoción, esta es una de las más

graves debilidades de la Hostería que se determinó en la encuesta a los clientes, lo cuáles manifiestan que al no existir publicidad de la Hostería es difícil el poder tener conocimientos de los espectáculos o servicios que implemente la Hostería.

7.- No existe el servicio de Internet, en la pregunta N° 13 a los empleados ellos manifiestan que no existe el servicio de Internet, siendo este muy requerido por los clientes cuando llegan a la Hostería; Hay pocas habitaciones, los empleados manifiestan que existen muy pocas habitaciones y por lo general en temporada alta faltan y las pocas que existen no cubren las expectativas de los clientes.

8.- Carece de Juegos recreativos, esta debilidad es muy importante según lo que manifiestan los clientes en la encuesta realizada ya que sin los suficientes juegos tanto para niños como para adultos, es imposible el ir ganando mercado.

Como podemos darnos cuenta en el cuadro de evaluación de los Factores Internos, la suma de los totales ponderados entre las fortalezas y las debilidades nos da un valor de **2,28** puntos; lo que quiere decir que está por debajo del promedio aceptable de los factores, con lo cual concluimos diciendo que en este caso las debilidades son mayores que las fortalezas y por consiguiente la empresa debe tener en cuenta esta situación ya que el peso mayoritario de las debilidades, limitará significativamente si desarrollo y sostenibilidad.

MATRIZ FODA.

La matriz FODA es una herramienta que permite determinar cuatro tipos de estrategias:

- FO = fortalezas / oportunidades.
- FA = fortalezas / amenazas.
- DO = debilidades / oportunidades.
- DA = debilidades / amenazas.

Para el desarrollo de la matriz FODA se procedió con la aplicación de los siguientes pasos.

PASO 1.

La información a ser utilizadas en los cuadrantes de la matriz FODA proviene de aquellos factores que obtuvieron los totales ponderados mas altos de la matriz EFI y matriz EFE. Para el presente estudio, los factores considerados para el análisis en la matriz FODA, se resumen en cuadro siguiente, se optó por trabajar con todos los factores ya que de esta forma se tendrá una análisis mas detallado de la matriz.

CUADRO No. 14
Resumen de factores externos e internos a ser utilizados en la
matriz FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Gerente con experiencia en la venta de servicios turísticos (pregunta 13, propietario)	1. Existencia de personal capacitado que ofrecen las instituciones educativas (investigación directa)
2. Cuenta con la mayor parte de los servicios (Pregunta 8, clientes)	2. Instituciones que brindan cursos de capacitación en diferentes áreas (investigación directa)
3. Tiene precios cómodos (pregunta 7, clientes)	3. Posibilidad de acceder a créditos de institución financiera (pregunta 5, propietario)
4. Conocimiento del mercado potencial (pregunta 3, propietario)	4. Incremento de demanda (investigación directa)
5. Conocimiento de la competencia (pregunta 3, propietario)	5. Existencia de medios de comunicación para realizar publicidad (investigación directa)
6. La infraestructura es propia (Historia de la empresa)	6. Existencia de telecomunicaciones e internet (investigación directa)
7. Disponibilidad de excelente clima (pregunta 20, propietario)	
8. Posibilidad de ampliar más servicios	
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. No poseen conocimientos Científico-técnicos de administración (pregunta 3, propietario)	1. Elevados costos en capacitación y asesoramiento privado (investigación directa)
2. No se ha brindado capacitación especializada (pregunta 3, propietario)	2. Políticas promocionales por parte de la competencia (pregunta 10, propietario)
3. No hay estructura administrativa definida	3. Que la competencia ofrezca mejores servicios (Pregunta 7; clientes)
4. No hay planes para la selección de personal	4. Posible apareamiento de otros centros turísticos (pregunta 10, propietario)
5. Mala comunicación entre gerente y empleados (Pregunta 9, empleados)	5. Cambios climáticos (pregunta 20, propietario)
6. Poca motivación al personal (pregunta 4, empleados)	6. Suspensión de servicios básicos (pregunta 19, propietario)
7. Falta de políticas de publicidad y promoción (pregunta 10, clientes)	
8. No existe el servicio de internet (pregunta 13, empleados)	
9. Hay pocas habitaciones (pregunta 12, empleados)	
10. Carece de juegos recreativos para niños y adultos (pregunta 12, empleados)	

PASO 2:

Se realizó una combinación entre fortalezas y oportunidades, debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas y debilidades amenazas, y con estos factores se ideó estrategias tipo FO – FA – DO- DA.

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas.

Las organizaciones por lo general empiezan por llevar a cabo las otras estrategias hasta lograr una posición en la cual usar las estrategias FO.

Como estrategia tipo FO, se ha propuesto el de “Ampliación de la infraestructura para cubrir la demanda y cobertura de servicios”; y, “Realizar la organización técnico-administrativa del centro turístico”. Esta estrategia resulta de analizar que la empresa posee como fortalezas: Diversificación de servicios, el precio del servicio es cómodo, que combinado con la oportunidad de incrementar el número de turistas se puede realizar una ampliación de la infraestructura de la Hostería para garantizar la demanda posible.

Las estrategias FA utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas del entorno.

Como estrategias tipo FA, se han planteado la siguiente:

1. Establecimiento de un plan promocional para enfrentar la competencia e incrementar la demanda.

Esta estrategia permitira a la empresa utilizar todas sus fortalezas para minimizar las amenazas, es decir que con una buena publicidad que de a conocer los servicios de calidad que posee y a los mejores precios del mercado a mas de que con la implementación de métodos y procesos de

mercadería la empresa logre un desarrollo competitivo y sostenible, podrá enfrentar amenazas como la competencia desleal.

Las estrategias DO se enfocan en mejorar las debilidades al tomar ventajas de las oportunidades del entorno.

Algunas veces existen las oportunidades pero las debilidades de la empresa le previenen aprovecharlas.

Como estrategias tipo DO, se han planteado las siguientes:

1. Establecimiento de planes de capacitación para directivos y personal de la Hostería.
2. Implementación del servicio de Internet para mejorar la atención al cliente.

Estas dos estrategias, permitirán mejorar las debilidades de la empresa como son las de tener personal poco capacitado y desmotivado y que no cuenta con equipos acorde a la tecnología actual, lo cual incide directamente en los niveles de producción de la hostería, en función de que las ventajas que brindan las oportunidades del entorno como el incremento del número de clientes aprovechando los cursos de capacitación que brindan cursos de capacitación para fortalecer las actividades que realizan los empleados de la Hostería y que el mismo tenga una motivación adecuada para que realice su trabajo acorde a las exigencias del cliente.

Las estrategias DA utilizan tácticas defensivas las mismas que van dirigidas a reducir las debilidades y evitar las amenazas externas.

Una empresa con muchas debilidades y numerosas amenazas debería luchar por sobrevivir en un entorno muy competitivo.

Como estrategias del tipo DA, se plantea la realización de estudios de mercado para conocer necesidades y preferencias de usuarios, el mismo que permitirá poder contar con estudios de mercado en la toma de

decisiones para ganar mercado y poder potenciar las amenazas existentes en el medio externo como la inestabilidad que se vive en la actualidad.

Los propósitos del FODA es generar estrategias alternativas factibles, más no seleccionar o determinar cuales son las estrategias a utilizar. No todas las estrategias desarrolladas por la matriz FODA se implementarán.

**CUADRO N° 15
MATRIZ FODA**

<p align="center">ANÁLISIS INTERNO</p> <p align="left">ANÁLISIS EXTERNO</p>	<p align="center">FORTALEZAS</p>	<p align="center">DEBILIDADES</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente con experiencia en la venta de servicios turísticos 2. Cuenta con la mayor parte de los servicios hoteleros. 3. Tiene precios cómodos 4. Conocimiento del mercado 5. Conocimiento de la competencia 6. La infraestructura es propia 7. Disponibilidad de excelente clima 8. Posibilidad de ampliar más servicios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No posee conocimientos Científico-Técnico en administración 2. No se ha brindado capacitación especializada 3. No hay estructura administrativa definida 4. No hay planes para la selección de personal 5. Mala comunicación entre Gerente y empleados 6. Poca motivación al personal 7. Falta de políticas de publicidad y promoción 8. No existe el servicio de internet 9. Hay pocas habitaciones 10. Carece de juegos recreativos para niños y adultos
<p align="center">OPORTUNIDADES</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS F.O</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS D.O.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de personal capacitado que ofrecen las Instituciones educativas 2. Instituciones que brindan cursos de capacitación en diferentes áreas 3. Posibilidad de acceder a créditos de instituciones financieras 4. Incremento de demanda 5. Existencia de medios de comunicación para realizar publicidad 6. Existencia de telecomunicaciones e internet. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliación de la infraestructura para cubrir demanda y cobertura de servicios. (F6-O3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la organización técnico-administrativa del centro turístico (D3-O1) 2. Establecimiento de planes de capacitación para directivos y personal de la empresa (D2-O2) 3. Implementación del servicio de Internet para mejorar atención al cliente (D8-O6)
<p align="center">AMENAZAS</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS F.A.</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS D.A.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas promocionales por parte de la competencia 2. Que la competencia ofrezca mejores servicios 3. Posible apareamiento de otros centros turísticos 4. Cambios climáticos 5. Suspensión de servicios básicos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar el servicio de atención al cliente (F2-A3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento de un plan promocional para enfrentar la competencia e incrementar la demanda (D7-A1)

CUADRO No. 16**RESUMEN DE OBJETIVOS**

ORDEN	OBJETIVOS
OBJETIVO 1	Ampliar la Infraestructura hotelera con miras de incrementar la Demanda y dar mayor cobertura de servicios
OBJETIVO 2	Mejorar la atención al cliente con la implementación del servicio de Internet Wi-Fi.
OBJETIVO 3	Mejorar la competitividad de directivos y personal de la hostería a través de planes de capacitación.
OBJETIVO 4	Optimizar los recursos de Hostería "Los Almendros" a través de una buena organización técnico-administrativa
OBJETIVO 5	Lograr mejor posicionamiento en el mercado mediante un plan promocional.

g) DISCUSIÓN

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA HOSTERÍA “LOS ALMENDROS” DEL CANTÓN CATAMAYO

Luego de haber realizado el análisis situacional y el análisis FODA, que permitió identificar las situaciones o factores internos y externos de la Hostería, y por consiguiente su incidencia en el desarrollo y sostenibilidad del mismo; se hace necesario el establecimiento de las estrategias necesarias que le permitan a este importante centro orientar sus objetivos y políticas hacia el mejoramiento de la gestión administrativa y también a la prestación de un mejor servicio para propios y extraños.

Por ello y en base a los resultados obtenidos se ha creído conveniente el planteamiento de los objetivos estratégicos que se detallan a continuación y que se espera sean tomados en cuenta por el propietario de la Hostería Los Almendros para su posterior ejecución.

- Ampliación de la infraestructura para cubrir la demanda y cobertura de servicios.
- Implementación del servicio de Internet para mejorar la atención al cliente
- Establecimiento de planes de capacitación para directivos y personal de la empresa
- Realizar la organización técnico-administrativa de la Hostería
- Establecimiento de un plan promocional para enfrentar la competencia e incrementar la demanda
- Planteamiento de procesos metodológicos para la realización de estudios de mercado que permitan identificar nuevos clientes, sus necesidades y preferencias.

ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN

Para el establecimiento de la misión de la Hostería “Los Almendros”, se debe tomar en cuenta algunos aspectos que le definen como son:

- Es una conceptualización implícita del porqué de las empresas, instituciones u organismos, su razón de ser. Es la necesidad genérica de la organización pretende satisfacer (producto, servicio, conocimiento, etc.).
- Representa cualidades y características que explican la existencia de la organización ante los ojos de la sociedad; en esencia constituye su finalidad expresada en sentido filosófico y paradigmático.
- La misión de empresa hace referencia a sus finalidades históricas jurídicas y psicosociales; esto es, a su historia, su status, sus políticas, sus reglamentos, su jurisprudencia y sus valores

ESTABLECIMIENTO DE LA VISIÓN

De la misma forma que la misión se debe tener en cuenta algunos aspectos conceptuales para su posterior formulación; por lo tanto la visión es:

- Enunciado que expresa o describe el ideal que la organización desea alcanzar (un futuro deseado), difícil de lograrlo pero no imposible (utopía realizable)
- Deseo noble, digno, basado en principios, ideales y valores compartidos.
- Al final de período para el que fue concebida, se convierte en MISIÓN.

Sirve para:

- Guía de acciones para el logro de paradigmas
- Para ver el rumbo de las cosas y los hechos
- Distingue lo útil de lo inútil

- Propende a la unidad de pensamiento de la organización
- Libera y da dirección (energía creativa)

Debe ser:

- Posible de lograr
- Breve y fácil de entender
- Concreta, no señalar todos los detalles
- Inspiradora, emocionante

Por lo tanto la MISIÓN y VISIÓN para la Hostería “Los Almendros”, quedan definidas de la siguiente manera:

MISIÓN:

Esforzarnos día a día de manera incansable para estar dotado con todo lo necesario para el descanso y la sana diversión, y darle la asistencia necesaria a cada uno de los clientes para que su estadía en nuestras instalaciones sea totalmente satisfactoria.

VISIÓN:

Nuestra visión es lograr en 5 años posicionarnos en el mercado local, proporcionando nuevos servicios con un mejoramiento continuo, logrando una identificación de liderazgo, categoría, exclusividad y creatividad, brindando una excelente atención y un producto de calidad.

OBJETIVO N° 1:

Ampliar la Infraestructura hotelera con miras de incrementar la Demanda y dar mayor cobertura de servicios.

META:

En los primeros ocho meses de ejecutado el proyecto se tendrá construida las habitaciones, complejo deportivo e instalado tobogán.

ESTRATEGIA:

1. La vivienda se construirá atendiendo las necesidades de demanda de los usuarios en aproximadamente 30 personas más aprovisionar una demanda de grupos de 50 personas.
2. Para reducir costos, se ha creído conveniente aprovechar el espacio físico de la vivienda mediante la disposición de camas literas; esto es para ampliar una oferta de 30 camas, es decir: 3 habitaciones de 2 camas una; total 12 camas para 12 personas; y, 3 habitaciones de 3 camas literas cada una, total 18 camas para 18 personas.
3. Para que no haya inconvenientes en el uso de la cancha, se establecerán horarios que permitan su normal funcionamiento.
4. El tobogán que se adquirirá será pequeño en proporción al que ya existe en la Hostería.

OBJETIVOS:

1. Determinar las necesidades de hospedaje que se requiere para cubrir demanda de servicio.
2. Identificar el tipo de construcción, así como los requerimientos de materiales e insumos y los costos correspondientes para su construcción.
3. Realizar los presupuestos de inversión que requiere la adquisición del tobogán y su instalación.

4. Determinar los rubros de inversión para el diseño y construcción de las canchas de uso múltiple.

POLÍTICAS:

1. Se contará con la asesoría y dirección de un arquitecto tanto para el diseño como para la ejecución de las obras físicas.
2. La vivienda, se construirá en base a modelos rústicos similares a las existentes y serán de 1 piso.
3. El tobogán para la piscina, se lo traerá de Colombia, específicamente de Cali, que cuenta con este tipo de productos y a precios cómodos.
4. Se construirá una cancha deportiva de uso múltiple, esto es para básquet, indor futbol e inclusive para ecuavoly.

COSTOS:

El presupuesto estará dado por la obra civil y sus adecuaciones tanto para la vivienda como para la cancha y la adquisición e instalaciones del tobogán. Dado que los costos son elevados el Gerente tendrá que acceder a un crédito bancario.

CUADRO No. 17**COSTOS DE LA INFRAESTRUCTURA PARA HOSPEDAJE**

DETALLE	CANTIDAD	UNID.	VALOR UNIT.	TOTAL
Excavaciones	34,56	M3	6	207,36
Mampostería de piedra	11,04	M3	70	772,8
Hormigón simple en plintos	10,8	M3	130	1404
Hormigón simple en cadenas	3,68	M3	145	533,6
Hormigón simple en columnas	16	M3	170	2720
Contrapisos	164,7	M2	11,5	1894,05
Pisos de cerámica	164,7	M2	16	2635,2
Mampostería de ladrillo	217,08	M2	12	2604,96
Revestidos	434,16	M2	6	2604,96
Acero de refuerzo	1800	KG	1,4	2520
Perfil de estructura metálica	1300	KG	2	2600
Cielo de fibrocel mediterráneo	164,7	M2	12,9	2124,63
Cubierta panel acero Galbalumn	176	M2	10,1	1777,6
Ventanas de aluminio y vidrio	12,92	M2	48	620,16
Protecciones de hierro	12,92	M2	28	361,76
Puerta de madera principal	1	UNIDAD	220	220
Puertas de MDF cuartos	6	UNIDAD	100	600
Puertas de MDF baños	6	UNIDAD	75	450
Pintura	421,24	M2	2,5	1053,1
Instalación sanitarios	18	PUNTOS	17	306
Instalación agua potable	18	PUNTOS	14	252
Instalación eléctrica	24	PUNTOS	18	432
Lavamanos	6	UNIDAD	45	270
Inodoros	6	UNIDAD	60	360
Clósets en MDF	19,2	M2	90	1728
TOTAL				31052,18

Fuente: Cámara de la Construcción de Loja

Elaborado: La Autora

CUADRO No. 18**COSTOS DE EQUIPAMIENTO PARA HOSPEDAJE**

DETALLE	CANTIDAD	UNID.	VALOR UNIT.	TOTAL
Camas literas de ceique	15	UNIDAD	165	2475
Juego de sábanas	30	UNIDAD	7	210
Edredones	30	UNIDAD	30	900
Televisor a color	6	UNIDAD	210	1260
TOTAL				4845

Fuente: Cámara de la Construcción de Loja

Elaborado: La Autora

CUADRO No. 19**COSTOS DE EQUIPAMIENTO PARA CONSTRUCCIÓN CANCHA DE USO
MÚLTIPLE**

DETALLE	CANTIDAD	UNID.	VALOR UNIT.	TOTAL
Contrapisos	480	m2	11,5	5520
Excavaciones	3,16	m3	6	18,96
Hormigón simple en columnas	0,48	m3	170	81,6
Tablero y canasta	2	UNIDAD	30	60
Arcos móviles	2	UNIDAD	140	280
TOTAL				5960,56

Fuente: Cámara de la Construcción de Loja

Elaborado: La Autora

CUADRO No. 20**PRESUPUESTO DE ADQUISICIÓN E INSTALACIONES DE TOBOGÁN**

DETALLE	CANTIDAD	UNID.	VALOR UNIT.	TOTAL
Excavaciones	4,32	m3	6	25,92
Excavaciones PLATAFORMA	6	m3	6	36
Hormigón simple en plintos parantes	4,05	m3	130	526,5
Hormigón simple en plintos plataforma	8,12	m4	130	1055,6
Hormigón columnas	4,04	m3	170	686,8
Hormigón columnas plataforma	1,6	m4	170	272
Escalera metálica	11	m2	120	1320
Tobogán	1	UNIDAD	140	8200
Instalaciones y adecuaciones		VARIOS	897,18	897,18
TOTAL				13020

Fuente: Cámara de la Construcción de Loja

Elaborado: La Autora

CUADRO No. 21**RESUMEN INVERSIONES**

REFERENCIA	V. TOTAL
CONSTRUCCIÓN HOSPEDAJE	31052,18
EQUIPAMIENTO HOSPEDAJE	4845
CANCHA DE USO MÚLTIPLE	5960,56
ADQUISICIÓN TOBOGÁN E INSTALACIÓN	13020
TOTAL	54.877,74

Fuente: Cámara de la Construcción de Loja

Elaborado: La Autora

RESPONSABLE:

El responsable de este objetivo será el gerente de la empresa.

CONCLUSIÓN:

La Hostería Los Almendros, en la actualidad viene prestando algunos servicios que pretenden cubrir las necesidades de diversión, recreación, estadía, entre otros que quienes le visitan que por lo general son Turistas de la provincia de Loja y de otras provincias aledañas. En fechas festivas, vacaciones y eventos especiales, incrementa la demanda, razón por la cuál la Hostería se ve saturada y no alcanza a satisfacer a sus clientes. Por lo tanto se hace necesario la implementación de estos servicios que son indispensables para cubrir las expectativas de los usuarios y a la vez permitan un mejor desarrollo económico e imagen para esta importante Hostería.

CUADRO Nº 22
CUADRO RESUMEN DEL OBJETIVO Nº 1

PROBLEMÁTICA	OBJETIVO ESTRATEGICO	META	RESPONSABLES
El no aprovechamiento del espacio físico y el limitado servicio de hospedaje impiden prestar adecuados servicios.	Ampliar la infraestructura hotelera con miras de incrementar y dar mayor cobertura de servicios.	En los ocho primeros meses de ejecutado el proyecto se tendrá construida las habitaciones, complejo deportivo y tobogán.	- Gerente de la Hostería - Arquitecto
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	POLITICAS	ESTRATÉGIAS	PRESUPUESTO
<ul style="list-style-type: none"> - Determinar las necesidades de hospedaje que se requiere para cubrir la demanda del servicio. - Identificar el tipo de construcción, así como los costos correspondientes. - Realizar los presupuestos de inversión para la adquisición del tobogán. - Determinar rubros de inversión para el diseño y construcción de canchas de uso múltiple. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se contará con asesoría y dirección de un Arquitecto. - La vivienda, se construirá en base a modelos rústicos. - El tobogán será importado de otro país. - Se construirá una cancha deportiva de uso múltiple. 	<ul style="list-style-type: none"> - La vivienda se construirá atendiendo las necesidades de demanda en 30 personas más. - Para reducir costos, aprovechar el espacio físico de la vivienda mediante disposición de camas literas. - Para evitar inconvenientes, se establecerán horarios para uso de canchas de uso múltiple. - El tobogán que se adquirirá será pequeño en proporción al existente. 	Infraestructura hospedaje 31.052,18 Equipamiento Hospedaje 4.845,00 Cancha uso Múltiple 5.960,56 Tobogán 13.020,00 TOTAL 54.877,74 FINANCIAMIENTO: Crédito Bancario

OBJETIVO N° 2:

Mejorar la atención al cliente con la implementación del servicio de internet Wi_Fi.

META:

Dentro de un mes se instalará dos servidores de Internet mediante conexión inalámbrica.

ESTRATEGIA:

1. La Instalación se hará vía red electrónica; por lo que los gastos se contabilizarán en función del uso del servicio.
2. Se prevé un espacio físico que dispone en una de las viviendas donde funcionan los juegos de salón, contiguo a la recepción.
3. Para el uso y manejo del Internet, lo controlará la encargada de recepción.

OBJETIVOS:

1. Establecer convenios con la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, para la proporción de código de Red Inalámbrica de Internet.
2. Contratar un técnico especializado para instalación del sistema de Internet.
3. Adquirir el equipo técnico para el funcionamiento del sistema de Internet.

POLÍTICAS:

1. Los convenios se harán vía contratos de participación entre la Corporación Nacional de Telecomunicaciones para los permisos y el

 HOSTERÍA "LOS ALMENDROS"

sistema de conexión inalámbrica y la Hostería Los Almendros por la ayuda y servicio que prestará a la comunidad.

2. El personal que hará la instalación del sistema será un Ingeniero en Sistemas de la localidad o del cantón Catamayo.
3. Se adquirirá 2 computadoras de capacidad media, únicamente para prestar el servicio de Internet.

COSTOS:

El presente presupuesto estará determinado en la implementación y el montaje del equipo y del sistema informático para el funcionamiento de Internet. Se financiará con fondos propios de los Dueños de la Hostería, según el siguiente presupuesto.

CUADRO No. 23

PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTACIÓN DE INTERNET.

DETALLE	V. UNITARIO	V. TOTAL
Pago de un Técnico para montaje del Sistema de Internet		150,00
Permisos, convenios y otros trámites		180,00
Adquisición de equipo completo de computación (2 computadores)	720	1.440,00
T O T A L		1.770,00

Fuente: Proforma Telconet

Elaborado: La Autora

RESPONSABLE:

El responsable de este objetivo será el gerente de la empresa.

CONCLUSIÓN:

Los avances tecnológicos han determinado cambios y adelantos para las empresas en cuanto a comunicación se refiere y dentro de ellos está la Hostería Los Almendros, que al momento cuenta con el servicio telefónico, pero carece de red de Internet. Por lo que se hace necesario implementar este servicio que es muy utilizado hoy en día por toda clase de personas, tanto nacionales como extranjeras.

CUADRO N° 24

CUADRO RESUMEN DEL OBJETIVO N° 2

PROBLEMÁTICA	OBJETIVO ESTRATEGICO	META	RESPONSABLES
La falta de sistemas de comunicación por Internet, limita el número de turistas.	Mejorar la atención al cliente con la implementación del servicio de Internet Wi-Fi.	Dentro de un mes se instalarán dos servidores de Internet mediante conexión inalámbrica.	-Gerente de la Hostería Los Almendros. - CNT. Profesional en sistemas.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	POLÍTICAS	ESTRATÉGIAS	PRESUPUESTO
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer convenios con CNT, para la proporción de código de red inalámbrica del Internet. - Contratar un técnico especializado para la instalación del sistema de Internet. - Adquirir el equipo técnico necesario para el funcionamiento del sistema de Internet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los convenios se harán vía contratos de participación entre CNT y la Hostería. - El personal que hará las instalaciones del sistema será de la ciudad de Loja. Se adquirirán dos computadores, únicamente para el uso de Internet. 	<ul style="list-style-type: none"> -Se prevé un espacio físico que dispone en una de las viviendas donde funcionan los juegos de salón, contiguo a la recepción. -El uso y manejo del Internet, lo controlará la encargada de recepción. 	<ul style="list-style-type: none"> Pago de Técnico en Sistemas 150,00 Permisos y convenios 180,00 Adquisición dos computadores 1.440,00 TOTAL 1.770,00 FINANCIAMIENTO: Capital propio

OBJETIVO N° 3:

Mejorar la competitividad de directivos y personal de la Hostería a través de Planes de Capacitación.

META:

En los dos primeros trimestres del año el personal estará plenamente capacitado.

ESTRATEGIA:

1. Para el desarrollo de los cursos de capacitación, se ha considerado a la Cámara de Comercio, Universidad Nacional de Loja Carrera de Turismo.
2. Inicialmente se desarrollarán tres cursos de capacitación; uno direccionado a la gestión administrativa, otro a Recepción Hotelera y otro a las Relaciones Humanas.
3. Se ha pensado también en ampliar el curso a otros sectores relacionados con el Turismo, esto con el fin de reducir costos, dado el número de participantes que podrían acudir.
4. Se deberá implementar nuevos cursos de capacitación para los próximos años o en su defecto profundizar en los ya desarrollados.

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Todo evento de capacitación debe ser programado, por lo tanto el presente plan contiene programación para: un curso de capacitación destinado al gerente ya que está relacionado con la “Gestión Empresarial” y otro que tiene relación con Recepción y los servicios hoteleros con Relaciones Humanas.

Contenido:

1. El nombre de la actividad de capacitación
2. El objetivo del tipo de capacitación a desarrollarse
3. Definir las fechas, horarios y duración
4. La sede donde se ejecutará la información
5. El tipo de participación a los eventos
6. La certificación que sustente la participación de la capacitación
7. Las especificaciones de los instructores
8. El contenido de la actividad de capacitación; y,
9. La metodología a utilizarse

Curso de “Gestión Empresarial”

- 1) CURSO: Gestión Empresarial
- 2) OBJETIVO:

-
- Una vez conocidos los antecedentes generales de la administración, el participante podrá determinar la importancia de la administración y el porqué es necesario administrar los recursos adecuadamente.
- 3) FECHA Y HORARIOS:
- Según lo programado (por los responsables).
- 4) DURACIÓN:
- 40 Horas
- 5) LUGAR:
- Aula de conferencias Hostería Los Almendros
- 6) DIRIGIDO A:
- Gerente de la Hostería los Almendros
- 7) CONTENIDO DEL CURSO:
- Introducción a la Administración, el proceso de administración y la práctica administrativa.
 - Espíritu Empresarial
 - La empresa, sus objetivos y planes
 - La estructura organizacional y su funcionamiento
 - El proceso de dirección en el manejo, integración y desarrollo del personal.
- 8) METODOLOGÍA:
- Técnicas Grupales

- Laboratorios y talleres
 - Clase Magistrales
- 9) CAPACITADOR:
- ❖ Docente de la Carrera de Administración Turística de la Universidad Nacional de Loja

Curso de “Recepción y Servicios Hoteleros, Relaciones Humanas”

- 1) CURSO: Recepción y Servicios Hoteleros, Relaciones Humanas
- 2) OBJETIVO:
- Al final del curso los participantes estarán en capacidad de tramitar reservaciones y realizar las tareas administrativas de la recepción administrativa con buenas relaciones humanas.
- 3) FECHA Y HORARIOS:
- Según lo programado (por los responsables).
- 4) DURACIÓN:
- 30 Horas
- 5) LUGAR:
- Aula de conferencias Hostería Los Almendros
- 6) DIRIGIDO A:
- Empleados de la Hostería los Almendros

7) CONTENIDO DEL CURSO:

- Generalidades
- El departamento y personal de recepción
- Las recepciones y el servicio
- Manejo de información y archivo
- Plan por pisos y categorías
- La calidad y atención al cliente
- Relaciones Humanas
- Motivación y desarrollo interpersonal

8) METODOLOGÍA:

- Técnicas Grupales
- Laboratorios y talleres
- Clase Magistrales

9) CAPACITADOR:

- Docente de la Carrera de Administración Turística de la Universidad Nacional de Loja

OBJETIVOS:

1. Desarrollar programas de capacitación que permitan tanto a gerente como a los empleados de la Hostería Los Almendros, mejorar su capacidad de gestión.

2. Buscar y optimizar los recursos necesarios que permitan un desarrollo de los programas de capacitación.
3. Incrementar la capacidad técnico-administrativo de la institución, mediante la ejecución de estos programas de capacitación.

POLÍTICAS:

1. Para la gestión del plan de capacitación, se buscará los mejores mecanismos de desarrollo, así como el apoyo de entidades académicas, que permitan reducir esfuerzos y costos.
2. La capacitación será impartida tomando en consideración las necesidades básicas del personal y de sus valores humanos que propendan a formar verdaderamente una unidad y eficiencia administrativa.
3. El cumplimiento del presente plan y de los programas de capacitación, estarán bajo la responsabilidad del gerente o propietario de la Hostería Los Almendros.
4. La capacitación será permanente; por lo tanto un solo plan no bastará para la solución inmediata de los problemas del desenvolvimiento del personal y más aún, si el mismo no ha seguido un proceso de supervisión y evaluación.

COSTOS:

Para el desarrollo y ejecución del presente objetivo, en cuanto tiene que ver con la capacitación al personal de la Hostería, es necesario buscar el apoyo

de instituciones educativas y de formación profesional, Como la Cámara de Comercio y la Universidad Nacional de Loja, para en convenio puedan realizar los cursos de capacitación.

CUADRO No. 25

PRESUPUESTO PARA CAPACITACIÓN

DETALLE	RUBROS	V. UNITARIO	V. TOTAL
Curso de Gestión Empresarial	Expositor	300,00	300,00
	Materiales de oficina	150,00	150,00
Cursos de Recepción y Servicios Hoteleros	Expositor	300,00	300,00
	Materiales de oficina	150,00	150,00
T O T A L			900,00

Fuente:Cámara de Comercio y U.N.L

Elaborado:La autora

RESPONSABLE:

El responsable de este objetivo será el gerente de la empresa.

CONCLUSIÓN:

En base a los resultados obtenidos se pudo determinar la existencia de un ambiente poco favorable para el cumplimiento y desarrollo de las actividades administrativas y operativas, dentro de la Hostería Los Almendros, esto debido a la falta de comunicación o a las malas relaciones interpersonales que se han generado entre directivos y empleados de dicho centro. Bajo estas consideraciones, se hace necesaria la implementación de cursos de capacitación, que permitan tanto a directivos como empleados de la

HOSTERÍA “LOS ALMENDROS”

organización, orientar de la mejor manera sus acciones en función de los objetivos organizacionales que le permitan un mejor desarrollo y una mayor sostenibilidad de esta importante Hostería.

CUADRO Nº 26
CUADRO RESUMEN DEL OBJETIVO Nº 3

PROBLEMÁTICA	OBJETIVO ESTRATEGICO	META	RESPONSABLES
No hay conocimientos sobre procesos de administración en los niveles directivos y no existe capacitación al personal operativo.	Mejorar la competitividad de directivos y personal de la Hostería a través Planes de Capacitación.	En los dos primeros trimestres del año el personal estará plenamente capacitado.	-Gerente de la Hostería Los Almendros.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	POLÍTICAS	ESTRATÉGIAS	PRESUPUESTO
<p>-Desarrollar programas de capacitación que permitan a gerente como empleados de la Hostería Los Almendros, mejorar su capacidad de gestión.</p> <p>- Buscar y optimizar los recursos necesarios para desarrollar de los programas de capacitación.</p>	<p>- Para la gestión del plan de capacitación, se buscará los mejores mecanismos de desarrollo, así como el apoyo de entidades académicas, que permitan reducir esfuerzos y costos.</p> <p>- El cumplimiento del presente plan y de los programas de capacitación, estarán bajo la responsabilidad del gerente o propietario de la Hostería Los Almendros.</p> <p>- La capacitación será permanente; por lo tanto un solo plan no bastará para la solución inmediata de los problemas del desenvolvimiento del personal y más aún, si el mismo no ha seguido un proceso de supervisión y evaluación.</p>	<p>- Para el desarrollo de los cursos de capacitación, se ha considerado a la Cámara de Comercio, Universidad Nacional de Loja Carrera de Turismo.</p> <p>- Inicialmente se desarrollarán tres cursos de capacitación; uno direccionado a la gestión administrativa, otro a Recepción Hotelera y otro a las Relaciones Humanas.</p> <p>- Se ha pensado también en ampliar el curso a otros sectores relacionados con el Turismo, esto con el fin de reducir costos, dado el número de participantes que podrían acudir.</p>	<p>-Cursos de Gestión Empresarial 450,00</p> <p>- Curso de Recepción y Servicios Hoteleros 450,00</p> <p>TOTAL 900,00</p> <p>FINANCIAMIENTO: Capital propio</p>

OBJETIVO N° 4:

Optimizar los recursos de la Hostería “Los Almendros” a través de una buena Organización Técnico – Administrativa.

META:

A fines del primer trimestre del año 2011, la Hostería los Almendros tendrá su manual orgánico funcional y a disposición de todos sus empleados.

ESTRATEGIA:

1. El gerente de la Hostería los Almendros, deberá entregar un ejemplar de la estructura organizativa y del manual de funciones a cada empleado para su cumplimiento.
2. Así mismo se exhibirá un cartelón con el gráfico de la estructura organizativa de la Hostería.

OBJETIVOS:

1. Lograr una adecuada organización y cumplimiento de las actividades por parte del Gerente y personal de la Hostería los Almendros mediante una estructura técnico – administrativo.

2. Proponer un organigrama estructural e donde se muestre la organización administrativa que debe tener la Hostería.
3. Realizar un manual de funciones que contenga los puestos y funciones de la Hostería.

POLÍTICAS:

1. La propuesta de organización técnico – administrativo, tendrá una estructura simple por ser también una empresa pequeña.
2. Se delimitarán las principales funciones en relación con las necesidades de funcionalidad que requiere la Hostería los Almendros
3. El Gerente de la Hostería, será el encargado de cumplir y hacer cumplir lo estipulado en la organización administrativa.

COSTOS:

Siendo una pequeña propuesta ya definida que no necesita más que su publicación, no demanda de mayores gastos a no ser de materiales didácticos y copias, que serán financiadas con el capital que dispone el Gerente de la Hostería.

Elaboración del manual	\$	110,00
------------------------	----	--------

RESPONSABLE:

El responsable de este objetivo será el gerente de la empresa.

CONCLUSIÓN:

La falta de conocimientos o e formación en el área administrativa por parte de quienes están al frente de la Hostería los Almendros, ha determinado también una deficiente organización administrativa, por lo que hace latente la inexistencia de estructuras formales definidas, (salvo de la parte legal), que permitan identificar modelos gráficos de la organización y tampoco se tienen definidos documentos que identifiquen las funciones o actividades que se deben cumplir en esta empresa; por lo que amerita el planteamiento de un modelo de estructura administrativa que permita a la Hostería los Almendros, desarrollarse armónicamente.

CUADRO N° 27
CUADRO RESUMEN DEL OBJETIVO N°4

PROBLEMÁTICA	OBJETIVO ESTRATEGICO	META	RESPONSABLES
La falta de conocimientos administrativos y de una estructura formal ha determinado una deficiente organización administrativa.	Optimizar los recursos de Hostería "Los Almendros" a través de una buena organización técnico-administrativa.	A fines del primer trimestre del año 2011, la Hostería los Almendros tendrá su manual orgánico funcional y a disposición de todos sus empleados.	-Gerente de la Hostería Los Almendros. -Profesional administrativo.
OBJETIVOS ESPECIFICOS	POLÍTICAS	ESTRATÉGIAS	PRESUPUESTO
-Lograr una adecuada organización y cumplimiento de las actividades por parte del Gerente y personal de la Hostería los Almendros mediante una estructura técnico – administrativo. -Proponer un organigrama estructural e donde se muestre la organización administrativa que debe tener la Hostería. -Realizar un manual de funciones que contenga los puestos y funciones de la Hostería.	-La propuesta de organización técnico – administrativo, tendrá una estructura simple por ser también una empresa pequeña. -Se delimitarán las principales funciones en relación con las necesidades de funcionalidad que requiere la Hostería los Almendros -El Gerente de la Hostería, será el encargado de cumplir y hacer cumplir lo estipulado en la organización administrativa	-El gerente de la Hostería los Almendros, deberá entregar un ejemplar de la estructura organizativa y del manual de funciones a cada empleado para su cumplimiento. -Así mismo se exhibirá un cartelón con el gráfico de la estructura organizativa de la Hostería	Elaboración del manual TOTAL 110,00 FINANCIAMIENTO: Capital propio

OBJETIVO N° 5:

Lograr un mejor posicionamiento en el mercado mediante un Plan Promocional.

META:

Al final del primer semestre del año 2011, la Hostería entrará en una campaña promocional masiva con publicidad, promociones, combos, entre otros.

ESTRATEGIA:

1. La publicidad, se realizará en la prensa escrita y en las radios emisoras de mayor sintonía de la ciudad y provincia.
2. Se lanzará hojas volantes en el que se haga constar las especificaciones de cada uno de los servicios que se ofrecen.
3. Los combos promocionales serán para todas las edades incluidos los niños y adultos; entre los que se especifica:
 - Pagando \$ 2,00 tendrán acceso a piscina, tobogán, juegos recreativos, sauna, turco y el uso de las canchas deportivas, más un vaso de cola.
 - Pagando \$ 5,00 tendrán derecho a lo señalado anteriormente más un refrigerio completo.

- Se harán descuentos del 10% del costo de hospedaje para grupos de 10 a 20 personas y del 15% para más de 21 personas; pudiendo llegar a ser del 20% si son de 40 a 50 personas.
- El servicio de internet, bar – restaurant, no tendrán ningún tipo de descuento.

DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE PUBLICIDAD

La Campaña Publicitaria, no determina costos en cuanto a las ofertas promocionales que son políticas de la Hostería y por lo tanto están inmersas en la publicidad que se haga; por lo que se trata en lo posible de emprender o invertir en los rubros más necesarios y en nuestro caso en la Publicidad; la misma que estará planificada de la siguiente manera:

- 🚩 **a) Objetivo.-** Realizar una campaña publicitaria que permita dar a conocer los servicios que presta la Hostería los Almendros y a la vez lograr un posicionamiento en el mercado provincial y regional.
- 🚩 **b) El tipo de cliente a quien va dirigida la publicidad.-** La publicidad estará dirigida especialmente para toda la población de la provincia de Loja, y además a la Región Sur del país, esperando que también tenga una incidencia a nivel Nacional para todo tipo de Turista.

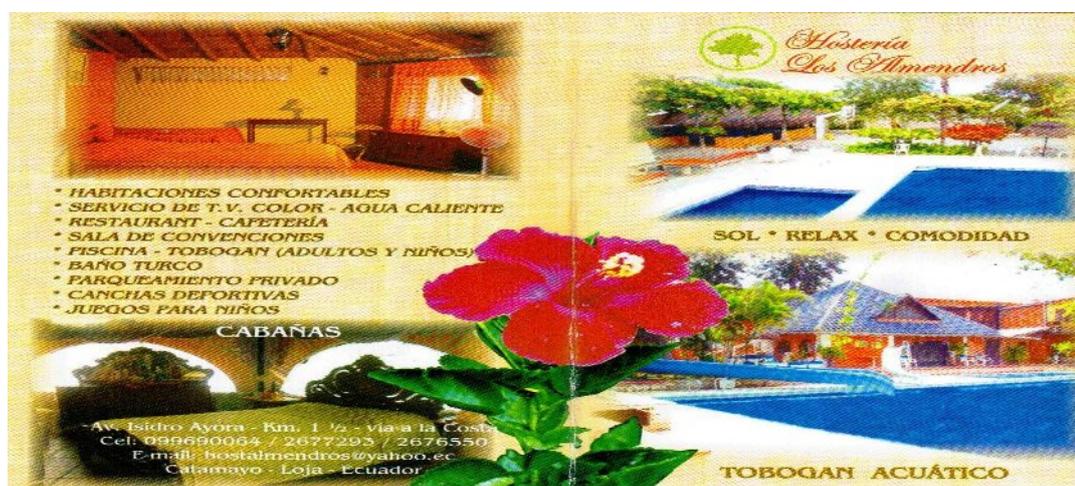
- ✚ **c) Del tipo de publicidad y los medios de comunicación.-** Se realizarán hojas volantes en formato a color editadas por una imprenta de la ciudad de Loja. La propaganda se lo hará a través de la radio BOQUERÓN de la ciudad de Catamayo y de la Radio LA HECHICERA que llega a toda la provincia de Loja; y, en el periódico LA HORA de la ciudad de Loja, que es líder en la ciudad de Loja y circula en toda la provincia de Loja.
- ✚ **d) El tiempo de duración.-** Dado los altos costos que demanda realizar la publicidad, se la ha planificado para un tiempo de duración de tres meses para cada año en forma intensa, sin descartar la posibilidad de que se pueda ampliar este tiempo especialmente en épocas altas de feriados o vacaciones y cuando las condiciones del mercado así lo determine.
- ✚ **e) La frecuencia del servicio publicitario.-**
- ✓ La emisión de la propaganda se hará en ambas radios, los días sábados y lunes; la radio BOQUERÓN el viernes y LA HECHICERA el domingo, todas con una frecuencia de tres emisiones por día.
 - ✓ El diario LA HORA, los días lunes y domingo.
- ✚ **f) Los costos de la publicidad en los medios.-** Se ha determinado un promedio entre las dos radios emisoras de \$ 4,00 dólares los 40

HOSTERÍA "LOS ALMENDROS"

minutos que dura cada espacio publicitario y de \$ 20 dólares dura cada espacio publicitario en el periódico de 10x10 cm. De lado.

✚ g) El contenido de la propaganda

PARA EL PERIÓDICO

**CONTENIDO:****OBJETIVOS:**

1. Realizar programas publicitarios que permitan informar de los servicios que presta la Hostería los Almendros.
2. Establecer los medios de comunicación necesarios para el lanzamiento de la publicidad.
3. Lograr un posicionamiento en el mercado de la provincia de Loja y de la Región Sur del país, mediante ofertas promocionales que permitan a la Hostería tener mayor demanda.

POLÍTICAS:

1. La hostería, desarrollará su campaña publicitaria en forma permanente o cuando las condiciones del mercado así lo ameriten.
2. Se prevé en primera instancia desarrollar la publicidad en un trimestre cada año, utilizando los diferentes medios de comunicación existentes.
3. Para la promoción, se harán descuentos y combos para los clientes que ingresan a la Hostería.

COSTOS:

El presente plan determina realizar una inversión por parte del gerente de la Hostería los Almendros. La inversión se la hará con capital propio de la Hostería y servirá para cubrir especialmente la campaña publicitaria cuyos gastos se detallan a continuación:

CUADRO No. 28**PRESUPUESTO PARA CAMPAÑA PUBLICITARIA**

DETALLE	V. UNITARIO	V. TOTAL
Periódico; 2 semanales x 4 semanas x 3 meses=24 espacios	20,00	480,00
Radio; 3 cuñas/día x 3 semanales=9c/s x 4semanas/m = 36 c/m x 3 semanas = 108 c x 2 emisoras = 216 cuñas	4,00	864,00
Hojas volantes = 4000	0.05	200,00
T O T A L		1.544,00

Fuente:Radio Boquerón, Hechicera y periódico La Hora

Elaborado:La Autora

c= cuñas
s= semana
m= mes
c/s= cuñas por semana
c/m= cuñas por mes

RESPONSABLE:

El responsable de este objetivo será el gerente de la empresa.

CONCLUSIÓN:

La existencia de un mercado cada vez más competitivo, hace que algunos servicios demanden también de mayor preocupación por mejorarlos y darles la atención necesaria que se merecen. Dentro de estos, se encuentran los servicios que viene ofreciendo la Hostería Los Almendros, que si bien es cierto al momento tiene una marcada competencia esta permite competir con mayor posibilidad de brindar un mejor servicio.

Por otro lado la limitada difusión e información de sus servicios mediante el uso de los medios de comunicación limita considerablemente su desarrollo, de ahí la necesidad de incrementar los espacios publicitarios

CUADRO Nº 29

CUADRO RESUMEN DEL OBJETIVO Nº 5

PROBLEMÁTICA	OBJETIVO ESTRATEGICO	META	RESPONSABLES
La limitada difusión e información mediante el uso de los medios de comunicación y sin ofertas promocionales que permitan un mayor auge de visitantes al lugar.	Lograr mejor posicionamiento en el mercado mediante un plan promocional..	Al final del primer semestre del año 2011, la Hostería entrará en una campaña promocional masiva con publicidad, promociones, combos, entre otros.	-Gerente de la Hostería Los Almendros.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	POLÍTICAS	ESTRATÉGIAS	PRESUPUESTO
<p>-Realizar programas publicitarios que permitan informar de los servicios que presta la Hostería los Almendros.</p> <p>-Establecer los medios de comunicación necesarios para el lanzamiento de la publicidad.</p> <p>Lograr un posicionamiento en el mercado de la provincia de Loja y de la Región Sur del país, mediante ofertas promocionales que permitan a la Hostería tener mayor demanda.</p>	<p>-La hostería, desarrollará su campaña publicitaria en forma permanente o cuando las condiciones del mercado así lo ameriten.</p> <p>-Se prevé en primera instancia desarrollar la publicidad en un trimestre cada año, utilizando los diferentes medios de comunicación existentes.</p> <p>-Para la promoción, se harán descuentos y combos para los clientes que ingresan a la Hostería</p>	<p>-La publicidad, se realizará en la prensa escrita y en las radios emisoras de mayor sintonía de la ciudad y provincia.</p> <p>-Se lanzará hojas volantes en el que se haga constar las especificaciones de cada uno de los servicios que se ofrecen.</p> <p>-Los combos promocionales serán para todas las edades incluidos los niños y adultos</p>	<p>Se ha determinado un promedio entre las dos radios emisoras de \$ 4,00 dólares los 40 minutos que dura cada espacio publicitario y de \$ 20 dólares dura cada espacio publicitario en el periódico de 10x10 cm.</p> <p>TOTAL 1.544,00</p> <p>FINANCIAMIENTO: Capital propio</p>

CUADRO No. 30**RESUMEN DE COSTOS DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

OBJETIVO ESTRATEGICO	COSTOS
1. Ampliar la infraestructura hotelera con miras de incrementar la demanda y dar mayor cobertura de servicios.	54.877,74
2. Mejorar la atención al cliente con la implementación del servicio de Internet Wi-Fi.	1.770,00
3. Mejorar la competitividad de directivos y personal de la Hostería a través de planes de capacitación.	900,00
4. Optimizar los recursos de Hostería "Los Almendros" a través de una buena organización técnico-administrativo.	110,00
5. Lograr mejor posicionamiento en el mercado mediante un Plan Promocional.	1.544,00
TOTAL	\$ 59.201,74

Fuente: Objetivos Estratégicos

Elaboración: La Autora

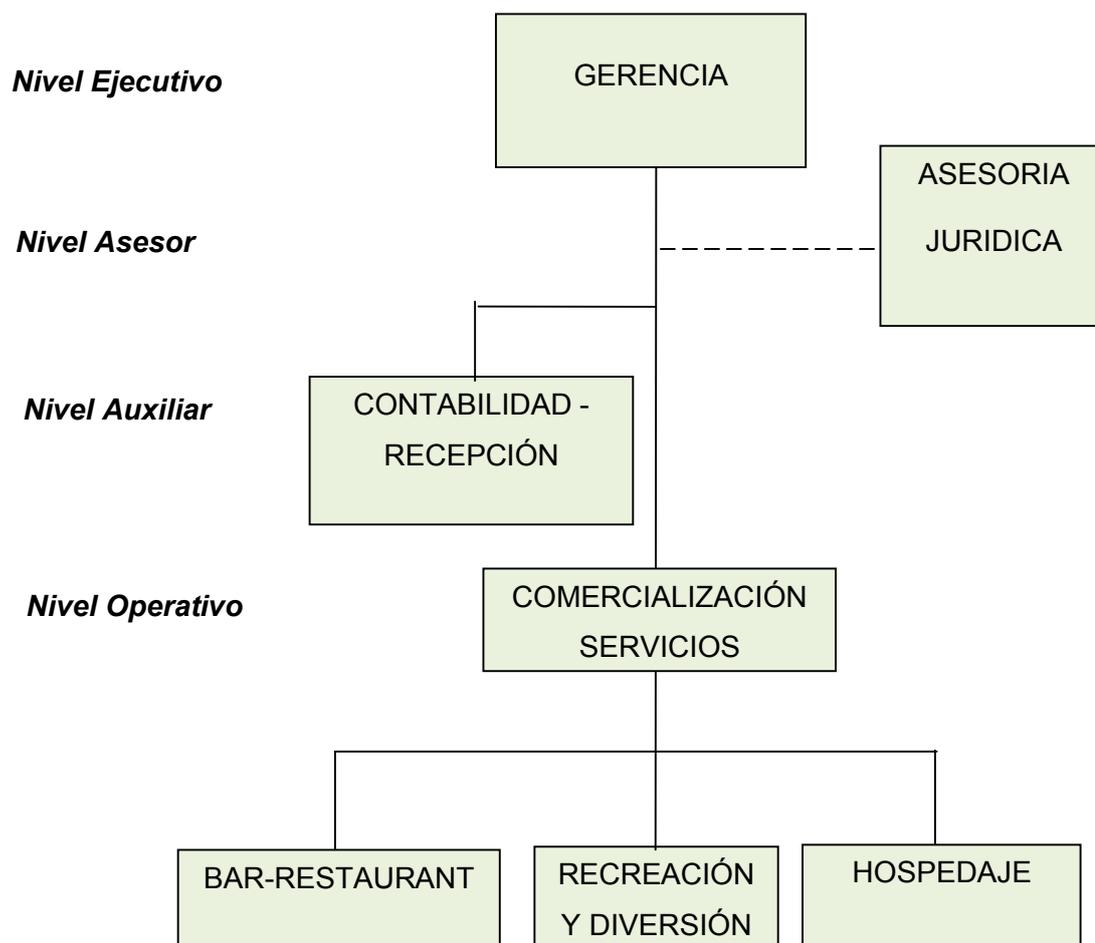
MANUAL ORGÁNICO – FUNCIONAL PARA LA HOSTERÍA LOS ALMENDROS

NIVELES

- **Nivel Ejecutivo.-** Este nivel, toma las decisiones sobre las políticas generales de la Hostería, mediante el ejercicio de la autoridad para garantizar el cumplimiento de las diversas actividades que tiene la Hostería los Almendros. Este nivel se encuentra el Gerente, quien es el máximo representante y el que se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades empresariales de la Hostería.
- **Nivel Asesor.-** Está conformado por la Asesoría Jurídica, que en todo caso y por tratarse de un negocio pequeño no es indispensable la permanencia de este puesto, siendo por lo tanto un puesto eventual para cuando el negocio lo requiera. Este nivel es el encargado de asesorar, aconsejar u orientar a la organización de los aspectos relacionados con la vida jurídica y legal de la Hostería los Almendros. Se encuentra en este nivel el Asesor Jurídico, que se requerirá en forma eventual.
- **Nivel Auxiliar.-** El nivel auxiliar, apoya y auxilia en las labores ejecutivas, asesoras y operacionales de la organización. Este nivel se

encuentra conformado por la recepcionista, quien también hace las veces de contadora ya que siendo una empresa pequeña, no requiere de mayores responsabilidades administrativas y se pueden cumplir a la vez ambas actividades, evitando de esta forma gastos innecesarios por la contratación de más personal; este departamento tiene bajo su mando al conserje-guardián para que a mas de cuidado y mantenimiento de las instalaciones ayude en las actividades especialmente de hospedaje de los clientes que visitan la Hostería.

- **Nivel Operativo.-** Es el responsable directo de ejecutar las actividades básicas de la Hostería los Almendros; es decir, es el ejecutar las órdenes emanadas por el Gerente. Este nivel estará integrado por los departamentos que tienen la noble misión de la prestación y comercialización de servicios que ofrece la empresa como son: servicio de bar, restaurante, en donde está al frente un Chef con el ayudante de cocina y el encargado del bar; el de hospedaje en donde permanece una camarera para cumplir con este propósito; y los servicios de recreación y diversión, que están bajo el cargo del recepcionista y del conserje guardián.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL HOSTERIA LOS ALMENDROS**MANUAL DE FUNCIONES DE LA HOSTERÍA LOS ALMENDROS.**

El manual que se presenta, contiene las funciones que debe cumplir cada uno de los puestos de trabajo según las actividades que se desarrollan a lo interno de la Hostería los Almendros y que se deben cumplir estrictamente según lo establecido en el mismo.

CUADRO No. 31

• CODIGO: 01
NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE
NATURALEZA DEL TRABAJO
El Gerente es el encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas y operacionales de la empresa y es el representante legal de la misma.
FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> – Ejercer la representación legal y extrajurídica de la Hostería. – Disponer y vigilar el cumplimiento de las normas, reglamentos y demás aspectos propuestos por la organización. – Coordinar con el nivel operativo la ejecución de los planes de comercialización y prestación de servicios previamente establecidos. – Nombrar, seleccionar y controlar el recurso humano para la Hostería. – Supervisar el control financiero y económico que viene realizando la contadora. <p>Establecer las políticas comerciales en relación con los elementos del mercado y las necesidades y/o preferencias de los clientes</p>
CARACTERISTICAS DE CLASE
<ul style="list-style-type: none"> – Tener conocimientos en el Área de la Administración de empresas o en el Área de Turismo. – Ser una persona con iniciativas frente a los problemas o las ventajas que se presenten para la Hostería. – Tener capacidad de Mando.
REQUISITOS
<ul style="list-style-type: none"> – Ingeniero Comercial o Ingeniero en Turismo – Tener dos años de experiencia – Disponibilidad de tiempo

CUADRO No. 32

<ul style="list-style-type: none"> • CODIGO: 02
NOMBRE DEL PUESTO: ASESOR JURÍDICO
NATURALEZA DEL TRABAJO
Asesorar y defender los intereses de la Hostería mediante acciones de carácter jurídico, cuando esta lo requiera y que en este caso serán de tiempo eventual.
FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> – Asesorar sobre la elaboración de contratos, reglamentos, aplicaciones de leyes y otros documentos normativos que se relacionen con la actividad de la Hostería. – Redactar contratos, convenios, cartas, compromisos, poderes, pagares y otros documentos legales. – Compilar, analizar e informar sobre la ley, decretos y más disposiciones que resulten de aplicaciones e interés para el negocio
CARACTERÍSTICAS DE CLASE
<ul style="list-style-type: none"> – Tener capacidad para medir los riesgos que pueden afectar Jurídicamente a la Hostería. – Ser responsable y por sobre todo puntual a la hora de tomar decisiones jurídicas.
REQUISITOS
<ul style="list-style-type: none"> – Título de Abogado

CUADRO No. 33

<ul style="list-style-type: none"> • CODIGO: 03
NOMBRE DEL PUESTO: RECEPCIONISTA – CONTADORA
NATURALEZA DEL TRABAJO
<ul style="list-style-type: none"> – Planificar, organizar y controlar el sistema financiero y económico de la Hostería y a la vez cubrir las actividades relacionadas con el servicio de la recepción.
FUNCIONES BÁSICAS
<ul style="list-style-type: none"> – Ejecutar y controlar la contabilidad general de la Hostería – Preparar los estados financieros correspondientes y presentar al gerente para su conocimiento – Controlar los archivos de los diferentes documentos, redactar oficios y otros documentos que se den en la Hostería – Atender al público o turistas que requieren de los servicios que ofrece la Hostería – Coordinar con el conserje para la ubicación y disposición de equipaje de los visitantes que requieren de hospedaje. – Coordinar con la camarera, para el arreglo y limpieza de dormitorios y edificio de hospedaje.
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> – Tener conocimientos de contabilidad. – Ser una persona eficiente, honrada y responsable en el cumplimiento de sus funciones. – Ser amable, tener buena presencia
REQUISITOS
<ul style="list-style-type: none"> – Título de licenciada en Contabilidad y Auditoría – Disponibilidad de trabajo a tiempo completo

CUADRO No. 34

<ul style="list-style-type: none"> • CODIGO: 04
NOMBRE DEL PUESTO: ADMINISTRADORA
NATURALEZA DEL TRABAJO
<ul style="list-style-type: none"> – Realizar las actividades de planificación, organización, dirección y control de las actividades y operativas de la Hostería
FUNCIONES BÁSICAS
<ul style="list-style-type: none"> – Representar y ubicarse al frente de la dirección de la Hostería cuando el gerente no esté en el mismo. – Coordinar con cada uno de los departamentos y secciones, para el normal cumplimiento de las actividades encomendadas – Disponer las tareas correspondientes a cada uno de los empleados para prestar un adecuado servicio a los usuarios – Informar al gerente de las necesidades y/o problemas que se presentaren en la Hostería previo a la toma de decisiones
CARACTERÍSTICAS DE CLASE
<ul style="list-style-type: none"> – Ser responsable y a la vez saber delegar autoridad – Ser pro-activo, dinámico y creativo – Saber tomar decisiones y estar dispuesto a asumir grandes retos
REQUISITOS
<ul style="list-style-type: none"> – Título de Ingeniero Comercial – Tener dos años de experiencia

CUADRO No. 35

• CODIGO: 05
NOMBRE DEL PUESTO: CONSERJE – GUARDIÁN
NATURALEZA DEL TRABAJO
– Ejecución de labores de conserjería, custodia de la Hostería y labores complementarias de recepción de clientes que lleguen a la Hostería
FUNCIONES BÁSICAS
<ul style="list-style-type: none"> – Realizar la limpieza de los locales y ambientes de la Hostería – Velar por los bienes que posee la Hostería, su uso y devolución – Cuidar y dar cuenta de las necesidades materiales que requiere la Hostería – Coordinar con la recepcionista, para el traslado del equipaje y ubicación de los clientes en las habitaciones del hospedaje
CARACTERÍSTICAS DE CLASE
<ul style="list-style-type: none"> – Ser una persona responsable, poseer ética y carisma de trabajo – Ser pro-activo, amable y buen trato para los clientes
REQUISITOS
<ul style="list-style-type: none"> – Haber aprobado la primaria – Experiencia no necesaria

CUADRO No. 36

<ul style="list-style-type: none"> • CODIGO: 06
NOMBRE DEL PUESTO: CHEF
NATURALEZA DEL TRABAJO
<ul style="list-style-type: none"> – Realizar las actividades culinarias y de servicio de restaurante que requiere la Hostería
FUNCIONES BÁSICAS
<ul style="list-style-type: none"> – Planificar y determinar las necesidades diarias para la preparación de alimentos – Elaborar los diferentes menús que determina la dietética de los usuarios – Coordinar con administrador para la preparación de banquetes o el servicio de comida, cuando de eventos se trate – Mantener la higiene, presentación y calidez del local donde realiza las actividades diarias
CARACTERÍSTICAS DE CLASE
<ul style="list-style-type: none"> – Ser responsable, poseer ética y carisma de trabajo – Ser creativo, oportuno y saber tomar decisiones en su campo de acción
REQUISITOS
<ul style="list-style-type: none"> – Título de chef – Tener dos años de experiencia

CUADRO No. 37

<ul style="list-style-type: none"> • CODIGO: 07
NOMBRE DEL PUESTO: ENCARGADO DEL BAR
NATURALEZA DEL TRABAJO
<ul style="list-style-type: none"> – Realizar labores de preparación de local, disposición de mobiliario, preparación de bebidas y otros servicios de etiqueta que demanda el servicio de Bar-restaurant
FUNCIONES BÁSICAS
<ul style="list-style-type: none"> – Realizar la limpieza y arreglo del restauran – Disponer y ordenar el mobiliario del restauran – Coordinar con el chef y ayudante de cocina para la disposición de alimentos y/o bebidas – Atender en el bar, preparar bebidas y controlar el stock del mismo
CARACTERÍSTICAS DE CLASE
<ul style="list-style-type: none"> – Ser responsable, poseer ética y carisma de trabajo – Ser creativo, oportuno y sobre todo amable
REQUISITOS
<ul style="list-style-type: none"> – Título de Bachiller – Tener dos años de experiencia

CUADRO No. 38

<ul style="list-style-type: none"> • CODIGO: 08
NOMBRE DEL PUESTO: CAMARERA
NATURALEZA DEL TRABAJO
<ul style="list-style-type: none"> – Mantenimiento y arreglo de hospedaje y la atención al cliente que requiere de este servicio
FUNCIONES BÁSICAS
<ul style="list-style-type: none"> – Realizar la limpieza y arreglo de los dormitorios – Disponer y ordenar el mobiliario de las habitaciones – Realizar el lavado de la indumentaria de las habitaciones, así como la limpieza de baños y pasillos del hospedaje – Coordinar con la recepcionista para el control de la entrada y salida de los clientes que llegan al hospedaje
CARACTERÍSTICAS DE CLASE
<ul style="list-style-type: none"> – Ser responsable poseer ética y carisma de trabajo – Ser reservada y sobre todo amable con los clientes
REQUISITOS
<ul style="list-style-type: none"> – Presentar cartas de recomendación – Título de bachiller no indispensable – Experiencia no necesaria

h) CONCLUSIONES

- ✓ Mediante el presente estudio, se ha elaborado el Plan Estratégico de Marketing para el desarrollo y crecimiento de la empresa objeto del presente estudio.
- ✓ El plan estratégico ha sido sustentado teóricamente y en base a parámetros de marketing que ha permitido establecer los planes de marketing que más se adaptan a la realidad de la Hostería.
- ✓ La falta de una Visión y Misión definida para la empresa, ha originado que esta no tenga un rumbo definido.
- ✓ Se ha determinado la Visión y Misión de la empresa lo cual ayudará a enrumbar el destino de la empresa.
- ✓ Mediante el análisis de PORTER, se ha podido determinar que existen nuevos competidores, existe una competencia desleal, los clientes piden rebajas en los precios, existen pequeños lugares que se crean sin estar contemplados en el mercado y existen proveedores que realizan convenios con las diferentes hosterías.
- ✓ Mediante el análisis interno, se realizó el diagnóstico de la empresa en las condiciones actuales que se encuentra.
- ✓ Se ha determinado que la empresa no aprovecha las oportunidades externas y que es susceptible a las amenazas de su entorno a más de que es débil internamente.
- ✓ Los avances tecnológicos han determinado cambios y adelantos para las empresas en cuanto a comunicación se refiere y dentro de

HOSTERÍA "LOS ALMENDROS"

ellos está la Hostería Los Almendros, que al momento cuenta con el servicio telefónico, pero carece de red de Internet.

- ✓ En base a los resultados obtenidos se pudo determinar que se hace necesaria la implementación de cursos de capacitación.
- ✓ La falta de conocimientos y formación en el área administrativa por parte de quienes están al frente de la Hostería los Almendros, ha determinado también una deficiente organización administrativa.
- ✓ La limitada difusión e información de sus servicios mediante el uso de los medios de comunicación limita considerablemente su desarrollo.

i) RECOMENDACIONES

-
- ✓ Ejecutar el Plan Estratégico propuesto, considerando que es un aspecto muy importante para el adecuado desenvolvimiento eficaz y eficiente en lo relacionado a la prestación de los diferentes servicios a los clientes.
 - ✓ La Hostería Los Almendros, debe adoptar la Misión y Visión propuesta en el presente estudio.
 - ✓ Incorporar para su manejo administrativo y gerencial, la planificación estratégica, como un elemento principal en su gestión administrativa.
 - ✓ Se recomienda el implementar el servicio de INTERNET que es muy utilizado hoy en día por toda clase de personas, tanto nacionales como extranjeras.
 - ✓ Se hace necesaria la implementación de cursos de capacitación, que permitan tanto a directivos como empleados de la organización, orientar de la mejor manera sus acciones en función de los objetivos organizacionales que le permitan un mejor desarrollo y una mayor sostenibilidad de esta importante Hostería.
 - ✓ Se hace necesario el planteamiento de un modelo de estructura administrativa que permita a la Hostería los Almendros, desarrollarse armónicamente.
 - ✓ La empresa debe implementar urgente estrategias de publicidad, promoción y ventas con la finalidad de que les permita alcanzar una

amplia cobertura de mercado local. Incrementando a su vez ingresos económicos y una mejor rentabilidad.

- ✓ Implementar formas de incentivos para los trabajadores, con la finalidad de lograr tener un ambiente agradable de trabajo y personas más eficientes.

j) BIBLIOGRAFÍA

- Apuntes de los módulos de Mercadotecnia, formulación y elaboración de proyectos, relacionados a la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja.
- BURGWAL, Gerrit y CUELLAR Juan, Planificación Estratégica y Operativa, Editorial Ayala, Edición 1999.
- CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, Proceso y Práctica Mc. Graw Hill Interamericana S.A., Bogota Colombia, año 2000, tercera edición.
- DICCIONARIO, Administración y Finanzas, J. M Posemberg, Pág. 312.
- ROBBIN, Estphen, Comportamiento organizacional pág. 56.
- ROSEMBERG Jerry M., Diccionario de Administración y Finanzas, Barcelona España, 1997, pags. 91, 131.
- SAPAG, Chain R. y N. Preparación y evaluación de proyectos, tercera edición Editorial Mc. Graw Hill, México, 1987, pgs. 1-9.

k) ANEXOS

ANEXO 1

FICHA DE RESUMEN

TEMA:

“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA PARA LA HOSTERÍA “LOS ALMENDROS” UBICADA EN EL CANTÓN CATAMAYO”

PROBLEMATIZACIÓN:

La mayoría de los países del mundo entero avanzan día a día a pasos agigantados, mientras que la Sociedad Ecuatoriana viene atravesando una situación crítica en los más diversos aspectos: económico, político y social, que a pesar de los esfuerzos emprendidos por algunos gobiernos, empeñados en ejecutar planes de desarrollo integral estos no han pasado de ser más que simples teorías contradictorias e irreales que no han podido superar, ni siquiera sostener en parte los efectos que producen algunos indicadores de la crisis como la deuda externa, altos niveles de inflación, pérdidas en algunos sectores debido a fenómenos naturales y la quiebra de empresas originada por el incremento en los impuestos, el alto costo de la mano de obra así como de los insumos y materia prima.

Debido a esto el sector turístico de prestación de servicios, en lo referente a Hosterías, también se ha visto afectado en gran medida, sobre todo por la inestabilidad económica, que existe en el Ecuador, además de diversos factores como son; la falta de experiencia administrativa por parte de los directivos, seguida de una escasa formación académica que les permita estar capacitados teóricamente, la mala estructuración y organización que no permite una gestión eficiente y eficaz para su desarrollo, así como también la conformación de empresas de tipo familiar carentes de cultura organizacional que limita el accionar de sus actividades en el mercado, entre otras; trayendo consecuencias nefastas al sector turístico.

Las situaciones mencionadas se reflejan claramente en la Región Sur las mismas que influyen de igual forma en las empresas ubicadas en este sector, evitando que las mismas logren alcanzar su desarrollo y por ende beneficiar a su medio externo.

La provincia de Loja, siendo una provincia ubicada al sur del Ecuador, durante muchos años ha sido relegada de los polos de desarrollo mayoritarios que tiene nuestro país, como son las provincias de Pichincha, Guayas y el Azuay, es decir, que no representa competencia alguna en el sector turístico en relación a las provincias ya mencionadas.

A nivel local, en la mayoría de las empresas no existe una elaboración de planes de mercadotecnia y si lo hay no los aplican, debido al poco interés de su ejecución, buscando principalmente satisfacer sus intereses en lugar de buscar el bien de la empresa y por ende de todos sus integrantes. Afortunadamente se ha tratado, aunque en menor grado, de gestionar una serie de programas y planes que vayan a beneficiar a la comunidad y aportar al desarrollo turístico de la provincia, aprovechando el recurso turístico que tiene; ya que, verdaderamente se cuenta con lugares turísticos que se los puede aprovechar, así tenemos, el valle de Vilcabamba, Malacatos, Catamayo, El parque Nacional Podocarpus, Puyango, etc.

Complementario a esto se suma la deficiente aplicación y desconocimiento de técnicas y estrategias de mercadeo, lo que hace imposible que las empresas puedan alcanzar el éxito, ya que son organizaciones que se dedican a ofrecer productos buscando únicamente sus beneficios, y no toman en cuenta lo importante que es el cliente para su existencia.

El incremento de la demanda turística internacional, nacional y local ha incidido a que se creen varias Hosterías en el Cantón Catamayo, lo cual ha permitido que en los últimos años sea una de las ciudades mayormente visitadas por turistas.

La selección del problema objeto de estudio, permite determinar lo que se va a investigar. Ante esta situación se ha planteado realizar el presente trabajo investigativo en el Sector de servicios turísticos de actividades de distracción del Cantón Catamayo, específicamente en la Hostería “LOS ALMENDROS”, en la cuál se ha encontrado varios problemas que afectan su desarrollo, como el incremento de la competencia, la falta de apoyo de los gobiernos seccionales, desconocimiento de técnicas y elementos de la mercadotecnia no existe una cultura empresarial que se preocupe por reinvertir las utilidades, elevados impuestos, no hay aporte de tecnología, falta de preparación, técnica y científica, la falta de elaboración de planes estratégicos de mercadotecnia que conlleven a una mejor publicidad y prestación de este servicio, logrando su desarrollo empresarial, etc.; por lo que mediante el avance del presente trabajo investigativo se tratará de brindar alternativas que contribuyan al mejor desarrollo y crecimiento empresarial del sector antes mencionado.

Por lo tanto, es necesario que se apliquen en las empresas las diversas técnicas y estrategias de mercadeo mediante la elaboración de planes estratégicos de mercadotecnia, los mismos que conlleven a un mejor desempeño de cada una de las actividades que se ejecutan en las mismas; a más de ello, mediante la realización de estudios de mercado podrán identificar y saber cómo satisfacer las necesidades y deseos de los clientes; podrán obtener ventajas competitivas a partir del aprovechamiento de todos

sus recursos; existirá una correcta aplicación de los sistemas de organización, se cumplirá los objetivos primordiales, como la competitividad y éxito en el mercado manteniendo una imagen ideal ante la sociedad.

Los problemas antes indicados crean una perspectiva relevante de lo necesario que es aplicar correctamente la planificación estratégica de mercadotecnia, por lo expuesto previamente, se ha determinado el siguiente problema:

“LA FALTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA HOSTERÍA “LOS ALMENDROS” UBICADA EN EL CANTÓN CATAMAYO, Y LA LIMITADA APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE MERCADOTECNIA, NO PERMITEN LA OBTENCIÓN DE MAYORES UTILIDADES PARA ESTA ENTIDAD”

OBJETIVOS:

GENERAL:

Elaborar un Plan Estratégico de Mercadotecnia para la aplicación y mejoramiento de sus servicios dentro de la Hostería “LOS ALMENDROS” ubicada en el Cantón Catamayo.

ESPECIFICOS:

1. Realizar un estudio de mercado para mejorar Los requerimientos de los clientes.
2. Elaborar un diagnóstico situacional de la Hostería “LOS ALMENDROS”, a través de la elaboración de un análisis F.O.D.A (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).
3. Lograr obtener mayores utilidades a través de la aplicación de promociones y publicidad.
4. Diseñar propuestas de mejora para las actividades de la Hostería “LOS ALMENDROS”, permitiéndole lograr el éxito empresarial.
5. Captar por lo menos un 15% mercado y así elevar el nivel competitivo de la Hostería
6. Incrementar la variedad de servicios al cliente, mediante la ampliación de la infraestructura

HIPÓTESIS:

“LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA EN LA HOSTERÍA “LOS ALMENDROS” LE AYUDARÁ A INCREMENTAR SU DEMANDA Y ASÍ OBTENER MEJORES UTILIDADES”

METODOLOGÍA:

Para la realización del presente trabajo investigativo, encaminado a elaborar un plan estratégico de mercadotecnia, se ha creído conveniente utilizar los siguientes métodos, técnicas y procedimientos:

MÉTODOS

Se aplicaran los siguientes Métodos:

HIPOTÉTICO-DEDUCTIVO: El mismo que consiste en establecer aseveraciones en calidad de hipótesis para luego comprobarla mediante el estudio.

Este método se lo aplicará al momento de aplicar las diferentes técnicas como son: encuestas, entrevistas, observación directa, etc.

INDUCTIVO-DEDUCTIVO: Se partirá de los principios generales de la Administración y de las ciencias relacionadas con la planificación, organización control, finanzas, producción, mercadeo entre otras, que aplicare en el caso particular del Plan Estratégico propuesto.

ANALÍTICO: Se utilizará al momento de realizar los análisis, constitutivos, estadísticos, matemáticos etc. e interpretarlos con razonamientos lógicos.

Este método se lo aplicará una vez recopilada toda la información, para proceder hacer un análisis de todo lo estructurado y de esta forma proponer mejores alternativas.

TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS

Se aplicaran en el desarrollo de cada una de las partes de esta investigación:

LA RECOPIACIÓN BIBLIOGRÁFICA: para recolectar información existente en bibliotecas públicas y particulares con la finalidad de seleccionar conceptos y teorías necesarias para el tratamiento del tema.

EL ESTUDIO DE MERCADO.-Se lo realizará mediante:

OBSERVACIÓN DIRECTA: Consistirá en ver y oír hechos y fenómenos con el propósito de obtener información objetiva acerca del comportamiento del mercado en el cual está inmerso el proyecto.

ENCUESTAS: Que serán aplicadas tanto a los empleados de la empresa como a los clientes que requieren de este servicio.

ENTREVISTAS: Serán aplicadas a los propietarios y gerente de la misma; esto con el propósito de conocer como es su funcionamiento, obteniendo así datos cuantitativos que permitieron abordar el objeto de estudio.

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó a los clientes de la Hostería Los Almendros que según datos del año 2010 la Hostería atendió a 14.200, luego aplique la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n= Muestra

N= Población de estudio

e= margen de error

Esta fórmula al ser aplicada proporcionó como resultado:

$$n = \frac{14200}{1 + 14200(0.05)^2}$$

$$36,5 \quad n = \frac{14200}{\quad}$$

$$n = 389,04$$

$$n = 389 \text{ total de encuestas}$$

ANEXO 2

"PUBLICIDAD PARA PERIÓDICO"



*Hostería
Los Almendros*

- * HABITACIONES CONFORTABLES
- * SERVICIO DE T.V. COLOR - AGUA CALIENTE
- * RESTAURANT - CAFETERÍA
- * SALA DE CONVENCIONES
- * PISCINA - TOBOGAN (ADULTOS Y NIÑOS)
- * BAÑO TURCO
- * PARQUEAMIENTO PRIVADO
- * CANCHAS DEPORTIVAS
- * JUEGOS PARA NIÑOS

CABAÑAS

Av. Isidro Ayora - Km. 1 ½ - vía a la Costa
Cel: 099690064 / 2677293 / 2676550
E-mail: hostalmendros@yahoo.ec
Catamayo - Loja - Ecuador

SOL * RELAX * COMODIDAD

TOBOGAN ACUÁTICO

"PUBLICIDAD EN HOJAS VOLANTES"



ANEXO 3

“INFRAESTRUCTURA DE HOSTERÍA LOS ALMENDROS”



"HOSPEDAJE HOSTERÍA LOS ALMENDROS"



“CANCHA DEPORTIVA EN HOSTERÍA LOS ALMENDROS”



“RESTAURANT HOSTERÍA LOS ALMENDROS”



“SALA DE EVENTOS HOSTERÍA LOS ALMENDROS”



“PUBLICIDAD HOSTERÍA LOS ALMENDROS”



ANEXO 4**"ENTREVISTA A GERENTE DE HOSTERÍA LOS ALMENDROS"****UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA****ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA****CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS****Sr. Gerente**

Se solicita a Ud. contestar las siguientes preguntas, que servirán de mucha ayuda para el desarrollo de la presente tesis.

DATOS INFORMATIVOS**RAZÓN SOCIAL:**.....**DIRECCIÓN:**.....**SECTOR:**.....**TELÉFONO:**.....**E- MAIL:**.....**1. ¿Cuál es la Misión y Visión de su Empresa?**.....
.....**2. ¿Cuáles son los Objetivos de su Empresa?**.....
.....

3. ¿Que problemas internos considera que la empresa tiene para su manejo y funcionamiento?

.....
.....
.....
.....

4. ¿Cuenta la empresa con el suficiente presupuesto para cumplir sus objetivos?

.....
.....
.....

5. ¿Cómo se financia el presupuesto de su Empresa?

.....
.....

6. ¿Al incrementar un servicio en su Empresa, Ud. haría uso de un crédito bancario?

.....
.....

7. ¿Cuál es el horario de atención de su Empresa?

.....

8. ¿Cuáles son los días de mayor concurrencia de clientes?

.....

9. ¿Cuál es la hora que tiene más afluencia de clientes?

.....

10. ¿La competencia con la que se enfrenta es?

.....
.....

11. ¿Qué medios de publicidad utiliza?

.....

12. ¿Mencione los medios de comunicación que utiliza, para hacer publicidad de su Empresa?

.....
.....

13. ¿Los diferentes medios que utiliza para la difusión de su empresa, le están dando los resultados positivos esperados?

.....
.....
.....

14. ¿Para realizar una actividad dentro de su Empresa, Ud. La planifica con anterioridad?

.....
.....

15. ¿Cuántos empleados están a su cargo?

.....
.....

16. ¿Motiva Ud. a sus empleados?

.....
.....

17. ¿Cómo califica la relación Propietario-Empleados?

.....

18. Ha tenido problemas con el personal a su cargo?

.....

19. ¿Ha realizado promociones o eventos artísticos dentro de su Empresa?

.....

.....

20. ¿Qué amenazas considera que dificultan el crecimiento de su empresa?

.....

.....

21. ¿Qué oportunidades cree que existen el mercado para su empresa?

.....

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

"ENTREVISTA A EMPLEADOS DE HOSTERIA LOS ALMENDROS"**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA****ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA****CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS****Sr. (a) Empleado**

Se solicita a Ud. contestar las siguientes preguntas, que servirán de mucha ayuda para el desarrollo de la presente tesis.

1. ¿Se ha realizado en la Hostería una planificación estratégica?

.....
.....

2. ¿Conoce usted cuáles son los objetivos que tiene la Hostería?

.....
.....

3. ¿Conoce usted cuantas personas la Hostería Loa Almendros ha atendido diariamente en los diferentes servicios que presta?

.....
.....
.....

4. ¿Cómo ingresó a trabajar a la Hostería Los Almendros?

.....
.....

5. ¿Las relaciones personales con sus compañeros son: muy buenas, buenas, regular, malas?

.....
.....

6. ¿La Hostería Los Almendros le ha facilitado cursos de capacitación?

.....
.....
.....
.....

7. ¿Está satisfecho trabajando en la Hostería Los Almendros?

.....
.....

8. ¿Cree que su sueldo es equitativo y está acorde con su trabajo?

.....
.....
.....

9. ¿La relación con sus jefes es: muy buena, buena, regular, mala?

.....
.....
.....

10. ¿Está conforme con su trabajo?

.....
.....
.....

11. ¿Usted está preparado para prestar servicios en forma adecuada al cliente?

.....
.....

12. ¿De acuerdo a los servicios que brinda esta Hostería cuál es de mejor acogida?

.....
.....

13. ¿Qué hace falta para prestar estos servicios?

.....
.....

14. ¿Sugerencias de los empleados de la Hostería Los Almendros?

.....
.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

“ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE HOSTERIA LOS ALMENDROS”**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA****ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA****CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS****Sr. (a) Cliente**

Se solicita a Ud. contestar las siguientes preguntas, que servirán de mucha ayuda para el desarrollo de la presente tesis.

1. ¿Cree usted que los servicios que presta la Hostería Los

Almendros son?

Regular

Bueno

Muy Bueno

Excelente

2. ¿Por qué prefiere usted la Hostería Los Almendros?

Calidad del servicio

Precios cómodos

Porque le gusta el lugar

Por posibilidades de transportación

No contestan

3. ¿Con qué frecuencia usted visita la Hostería Los Almendros?

1 vez por semana

Cada 15 días

1 vez por mes

1 vez por año

Eventualmente

4. ¿De las siguientes alternativas, por qué usted decidió visitar dicha Hostería?

DIVERSIÓN.....

CARNAVAL.....

VACACIONES.....

FIN DE AÑO.....

SEMANA SANTA

COSTUMBRE.....

5. ¿Cómo se informó usted de la existencia de esta Hostería Los Almendros del cantón Catamayo?

POR AMIGOS

POR RADIOEMISORAS.....

POR GUÍA TURÍSTICA.....

POR HOJAS VOLANTES.....

6. ¿Cómo considera usted a la publicidad que emplea la Hostería Los Almendros para atraer clientes?

MALO.....

REGULAR.....

BUENO.....

MUY BUENO.....

7. ¿Considera usted que los precios que oferta la Hostería Los Almendros por sus servicios, con relación a la competencia son?

IGUALES.....

ELEVADOS.....

BARATOS.....

8. ¿De los siguientes servicios que brinda la Hostería Los Almendros cuáles ha utilizado?

PISCINA.....

RESTAURANTE.....

BAR.....

DISCOTECA.....

HIDROMASAJE.....

PISTA DE EVENTOS.....

JARDINES.....

HOSPEDAJE.....

SAUNA.....

OTROS.....

9. ¿Qué servicios considera usted que se deben mejorar o implementar?

MEJORAR LA ATENCIÓN.....

AMPLIACIÓN DE ÁREA DE SERVICIOS.....

ESTÁN SATISFECHOS CON EL SERVICIOS.....

10. ¿Para que haya mayor conocimiento de la Hostería Los Almendros y de los servicios que brinda, qué cree usted que se podrá mejorar?

PUBLICIDAD EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN.....
PRESENTACIÓN DE EVENTOS ARTÍSTICOS.....
GIGANTOGRAFÍAS DE LA HOSTERÍA.....
SE LIMITAN A RESPONDER.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INDICE

CARATULA.....	i
CERTIFICADO.....	ii
AUTORIA.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
a.- TITULO.....	1
b.-RESUMEN.....	2
c.-INTRODUCCIÓN.....	7
d.-REVISION DE LITERATURA.....	11
e.-MATERIALES Y MÉTODOS.....	46
f.-RESULTADOS.....	52
g.-DISCUSIÓN.....	116
h.-CONCLUSIONES.....	163
i.-RECOMENDACIONES.....	166
j.-BIBLIOGRAFIA.....	169
k.-ANEXOS.....	171
INDICE	196