UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TÍTULO

"PLAN ESTRATÉGICO PARA LA HOSTERÍA LAS LAGUNAS DE LA PARROQUIA MALACATOS - LOJA, PERIODO 2015 – 2019"

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR:

Hans Hernan Delgado Bustan

DIRECTOR :

Ing. Galo Eduardo Salcedo Lopez Mg. Sc.

LOJA – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN

ING. GALO EDUARDO SALCEDO LÓPEZ MG. SC

DIRECTOR DE TESIS

C E R T I F I C O:

Que el presente trabajo de investigación **"PLAN ESTRATÉGICO PARA LA HOSTERÍA LAS LAGUNAS DE LA PARROQUIA MALACATOS - LOJA, PERIODO 2015 – 2019"** presentado por el estudiante **HANS HERNÁN DELGADO BUSTÁN**, ha sido dirigido, y prolijamente revisado en todo su desarrollo, motivo por el cual el suscrito autoriza su presentación a su autor.

Loja, Enero del 2016

Ing. Galo Eduardo Salcedo López Mg. Sc.

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Hans Hernán Delgado Bustán declaro ser autor del presente trabajo de Tesis y eximo a la Universidad Nacional de Loja y sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Autor: Hans Hernán Delgado Bustán .

Firma: .....

Cédula: 1103672802.

Fecha: Loja, Enero del 2016.

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Hans Hernán Delgado Bustán declaro ser el autor de la tesis titulada **"PLAN ESTRATÉGICO PARA LA HOSTERÍA LAS LAGUNAS DE LA PARROQUIA MALACATOS - LOJA, PERIODO 2015 – 2019"** como requisito previo para optar al título de **Ingeniero Comercial**; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la misma, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización en la ciudad de Loja a los 05 días del mes de Enero del dos mil dieciséis, firma el autor.

FIRMA:.....
AUTOR: HANS HERNÁN DELGADO BUSTÁN
CÉDULA: 1103672802
DIRECCIÓN: LOJA , BARRIO: EL VALLE CALLES: AVDA ORILLAS DEL ZAMORA Y AZOGUEZ
CORREO ELECTRÓNICO: hansdelgado1980@gmail.com
TELÉFONO: 0999450198

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESIS: Ing. Galo Salcedo López Mg. Sc.

TRIBUNAL DE GRADO:

Dr. Luis Quizhpe Salinas MAE.	Presidente
Ing. Andrea Colambo Yaure Mg. Sc.	Vocal
Ing. Carlos Carpio Ayala Mg. Sc.	Vocal

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo en primer lugar a Dios, por permitirme llegar a concluir una etapa más de mi vida, de igual manera a mis padres Hernán y Lolita, que con su ejemplo de superación, dedicación y apoyo me han sabido guiar por el camino del éxito, un eterno agradecimiento a mi esposa Andrea Astudillo Veintimilla; ella ha sido el pilar fundamental para poder culminar mis estudios y con la presente investigación; a mis hermanos que supieron apoyarme y guiarme incondicionalmente durante toda mi vida y en especial en mi carrera universitaria de manera moral con sus sabios consejos, también dedico el esfuerzo de mi trabajo a tres personas especiales en mi vida, mis hijos; Andrea Valentina, Hans Sebastián y Juan Esteban, gracias por permitirme cumplir con mis objetivos y metas planteadas al inicio de mi formación académica.

Hans Hernán

AGRADECIMIENTO

Dejo constancia de mi agradecimiento a la Modalidad de Estudios a Distancia de la Universidad Nacional de Loja.

En especial al Ingeniero Galo Eduardo Salcedo López, Director de Tesis; quien colaboró delicadamente en la realización de mi proyecto, por aquella constancia, apoyo, acertada dirección y responsabilidad orientó el desarrollo de la presente investigación.

Mi infinita gratitud a mis docentes que han hecho posible la culminación de este trabajo investigativo.

El autor.

a. TÍTULO

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA HOSTERÍA LAS LAGUNAS DE LA PARROQUIA MALACATOS - LOJA, PERIODO 2015 – 2019”

b. RESUMEN

El presente estudio de investigación tiene como Objetivo General realizar la PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA HOSTERÍA LAS LAGUNAS de la ciudad de Loja, el mismo que permitirá a esta empresa posicionarse en el sector turístico como uno de los mejores lugares de alojamiento y distracción en el sector Malacatos y ser reconocido por sus cómodas instalaciones, exquisita gastronomía y su excelente atención.

Los métodos que se utilizaron para la ejecución de la presente investigación son: Método Analítico**;** que permitió descubrir los distintos elementos que componen la naturaleza o esencia del problema investigado, Método Histórico; que se utilizó para examinar la trayectoria de la Hostería LAS LAGUNAS desde sus inicios, hasta la fecha, Método Inductivo; que se aplica para analizar la problemática planteada y estructura los objetivos propuesto en el presente estudio, Método Descriptivo; Sirve para procesar y describir la información de campo recolectada y luego poder obtener el resultado y las conclusiones. Método estadístico; el cual sirve para tabular los datos obtenidos por parte de las encuestas y entrevista.

Las técnicas que se utilizaron en la presente investigación fueron la observación, la entrevista y la encuesta.

Así mismo en esta investigación se procedió a realizar el Análisis Externo, donde se examinó los siguientes factores: Económico, Político, Social, Tecnológico, Ambiental, de cuya realización se llegó a obtener la

información necesaria para elaborar la matriz EFE (matriz de evaluación de los factores externos), la misma que proporcionó un resultado ponderado de 2,67 valor que indica que en la Hostería LAS LAGUNAS existe predominio de oportunidades.

De igual manera se procedió a realizar el análisis de los Factores Internos, para ello se aplicó 311 encuestas a clientes externos, 12 encuestas a clientes externos y una entrevista al Dr. Hernán Hipólito Delgado Morocho, Gerente de la Hostería LAS LAGUNAS; la información obtenida a través de la realización del análisis de los factores internos sirvió de base para la elaboración de la matriz EFI (matriz de evaluación de los factores internos), cuyo resultado ponderado fue de 3,06, Indicador que demuestra que Hostería LAS LAGUNAS está consolidada internamente.

De la recolección de información que se obtuvo a través de la realización del análisis de los factores externos e internos, se procedió a la elaboración de la Matriz FODA, la cual abarca dentro de su estructura orgánica a las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que caracteriza a la Hostería LAS LAGUNAS.

La elaboración de la matriz FODA se constituyó en el paso previo que facilitó la estructuración de la matriz de Alto Impacto; y, de la conjugación técnica de las cruces FO- FA- DO- DA, se llegaron a obtener los objetivos estratégicos para esta hostería ; estos objetivos estratégicos pasaron a constituir la parte fundamental del presente Plan Estratégico, cuya estructura se basa en la determinación de una Meta,

Estrategia, Política, Actividades, Tiempo, Presupuesto y Responsables de su cumplimiento, y de los cuales resultaron los objetivos estratégicos. Finalmente se culmina con la estructuración de las respectivas Conclusiones y Recomendaciones, donde se proponen, al Gerente de la Hostería LAS LAGUNAS se dé cumplimiento a la propuesta del Plan Estratégico diseñado para la empresa, cuyo presupuesto es $ 4.005.00 (CUATRO MIL CINCO DÓLARES AMERICANOS) anual.

ABSTRACT

This research study has the general objective perform PROPOSAL OF A STRATEGIC PLAN FOR THE GAPS HOSTERÍA city of Loja, it will allow the company to position itself in the tourism sector as one of the best places to stay and distraction the Malacatos sector and be recognized for its comfortable facilities, exquisite cuisine and excellent service.

The methods used for the implementation of this research are: Analytical Method; enabling discover the different elements of the nature or essence of the research problem, historical method; which it was used to examine the path of the Inn GAPS since its inception to date, Inductive Method; that is applied to analyze the issues raised and structure the objectives proposed in this study, descriptive method; Used to describe the process and collected field information and then be able to obtain the results and conclusions. Statistical method; which serves to tabular data obtained from surveys and interviews.

The techniques used in this research were observation, interview and survey. Also in this research, we proceeded to perform external analysis, where the following factors are considered: Economic, Political, Social, Technological, Environmental, whose realization was reached to obtain the information necessary to produce the EFE matrix (matrix evaluation external) factors, the same result provided a weighted value of 2.67 indicating that the lodge GAPS predominance of opportunities there.

Similarly we proceeded to the analysis of internal factors, for that 311 surveys were applied to external customers 12 surveys to external customers and an interview with Dr. Hernán Delgado Hipólito Morocho, the lodge manager GAPS; information obtained through the completion of the analysis of internal factors

formed the basis for the development of the EFI matrix (matrix evaluation of internal factors), the weighted score was 3.06, showing that lodge indicator GAPS It is consolidated internally.

Collection of information obtained through the completion of the analysis of external and internal factors, we proceeded to the development of the SWOT matrix, which encompasses within its organizational structure to major Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats that characterizes the Inn GAPS.

The development of the SWOT matrix was formed in the previous step which facilitated the structuring of High Impact matrix; and conjugation technique crosses DO- FO- FA DA, they came to achieve strategic objectives for this inn; these strategic objectives came to constitute the fundamental part of this Strategic Plan, whose structure is based on the determination of a goal, strategy, policy, activities, time, budget and responsible for compliance, and which were the strategic objectives.

Finally culminating in the structuring of the respective Conclusions and Recommendations, where the manager of the hostel are proposed GAPS comply with the proposed Strategic Plan designed to give the company, whose budget is $ 4.005.00 (FOUR FIVE THOUSAND DOLLARS AMERICAN) annually.

c. INTRODUCCIÓN

El sector turístico es uno de los principales motores de la economía con más expectativa de crecimiento a mediano y largo plazo, la provisión de un servicio de calidad pretende ser el rasgo diferenciador del sector turístico ecuatoriano en el que basa su estrategia de desarrollo, y representa el principal factor de competitividad con miras a un modelo de desarrollo sostenible de los destinos turísticos, pero también encontramos algunos inconvenientes que no permiten que algunas empresas del sector turístico crezcas y funcionen correctamente por la falta de organización.

La problemática que incentiva a proponer este Plan estratégico para la Hostería LAS LAGUNAS surge debido a la alta competencia que existe en la actualidad en este tipo de negocio, esto gracias al crecimiento poblacional de extranjeros en esta parte de país, los cuales son los clientes más frecuentes en estos sitios de descanso. Gracias a esto se han incrementado de manera abundante las Hosterías y centros recreacionales por estas parroquias cercanas a la ciudad de Loja, de allí la idea de implementar este Plan estratégico para seguir posicionada entre las mejores hosterías del sector como lo ha venido siendo hasta la actualidad.

Para ello se formularan estrategias las cuales estarán basadas en el aprovechamiento de los recursos y capacidades de la organización de acuerdo a las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas detectadas. El Plan Estratégico que se genera como resultado es un plan a largo plazo, con un enfoque en el futuro con miras hacia cambios.

Para lograr un cambio exitoso, se precisa de una clara determinación de lo que constituye VISIÓN Y MISIÓN compartidas, objetivos claros y alcanzables, estrategias prácticas, capacidad de recursos humanos, económicos y tecnológicos.

Para poner en marcha a la propuesta de planeación estratégica se deberá estudiar detenidamente los Objetivos Estratégicos que son: 1 Realizar una casa abierta anualmente para captar nueva clientela, 2 Diseñar un Plan de Publicidad donde se dé a conocer los beneficios y servicios que la hostería ofrece, 3 Elaborar manuales de funciones para todo el personal de la Hostería, 4 Capacitar al personal de la Hostería mediante talleres o cursos.

La estructura que se utilizó para la realización y organización de esta tesis fue la siguiente: Título, La presente tesis se titula: “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA HOSTERÍA LAS LAGUNAS DE LA PARROQUIA MALACATOS - LOJA”, Resumen, en este punto se elabora un extracto de cada uno de los pasos que se siguieron para el desarrollo de la investigación, obtención de información y resultados que son de suma utilidad para nuestro trabajo, en la Introducción se reseña como se llegó a conocer la problemática de la Hostería, de igual manera su importancia tanto para la organización como para el autor de la investigación y por último aquí se presenta una síntesis del proceso de elaboración de la tesis. Revisión de la Literatura, aquí detallamos la información relevante sobre todos los procesos que se necesitan para desarrollar un Plan Estratégico y la importancia que tiene este, en los Materiales y Métodos se indican todos los materiales y equipos de

oficina utilizados durante el proceso investigativo, de la misma forma se especifica cuáles fueron los métodos y técnicas utilizados en la obtención de la información, para luego proceder a la estructuración de la investigación. Resultados, dentro de este punto se realiza la tabulación de los datos obtenidos mediante las encuestas a los clientes internos y externos y la entrevista al Gerente, con su respectivo análisis en cada una de las preguntas. Discusión, aquí se elabora la propuesta para la implementación del Plan Estratégico para la Hostería Las Lagunas determinando cada uno de los objetivos estratégicos, seguimos con las Conclusiones en las cuales se hace constar las principales conclusiones a las cuales se llegó luego de haber desarrollado la investigación y trazado los planes de acción y en las Recomendaciones constituye los indicadores para el cumplimiento del Plan Estratégico y así aprovechar los beneficios del sector en cuestión de turismo. Bibliografía, aquí se detallara las fuentes de las cuales se obtuvo la información, la cual puede ser: libros, revistas, páginas electrónicas etc., los cuales sirvieron para la realización de dicho trabajo y finalmente tenemos los Anexos que es la parte final de la investigación donde se deja constancia de lo utilizado dentro de la investigación: Formato de encuestas, proyecto y herramientas que sirvieron para la recolección de la información requerida.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

HOSTERÍAS DE LA CIUDAD DE LOJA

GRÁFICA # 1

FUENTE: Instalaciones Hostería las Lagunas
ELABORACION: El autor.

[1]La tradición hospitalaria de Loja sustenta la potencialidad turística de esta ciudad sureña del Ecuador y su provincia y ha consolidado el desarrollo de su infraestructura de servicios hoteleros y de recreación. Las dos terceras partes de la superficie 11.300 kilómetros gozan de clima cálido y los Valles de Malacatos, Vilcabamba y Catamayo tiene condiciones climáticas que les convierten en verdaderos paraísos que han dado lugar a la instalación de hoteles y hosterías que ofrecen servicios a visitantes de las más diversas posibilidades económicas. Hay parajes de gran belleza natural que atraen a turistas del país y del exterior durante todo el año, con la posibilidad de recorrer por zonas

[1] www.revistavance.com

ecológicas enriquecidas por una flora y fauna singulares, así como sitios botánicos prehistóricos como el bosque petrificado Podocarpus.

Vilcabamba es un pueblo de prestigio mundial por su temperatura benigna y estable durante todo el año, con un ambiente propicio para proteger la salud de los habitantes. Son famosos los Longevos de este lugar privilegiado, donde de alguna manera se cumple el sueño de la juventud eterna. Es permanente la presencia de visitantes de remotos confines del Planeta, que llegan en busca del medio propicio para prolongar la vida o encontrar remedio a dolencias relacionadas con problemas cardiovasculares. A la condición del clima, se suma la calidad del agua, que tiene elementos minerales que le convierten en una bebida terapéutica científicamente comprobada.

Información de Hostería Las Lagunas.

GRÁFICA # 2

FUENTE: Piscina hostería las lagunas
ELABORACIÓN; El autor.

[2]Hostería Las Lagunas está ubicada a 8 Km antes de llegar a Vilcabamba, punto estratégico para liberar el estrés, es un lugar que cuenta con muchas opciones para compartir con la familia, rodeados de vegetación. Su infraestructura y los ambientes han sido creados para

[2] www.ecostravel.com

satisfacer cada una de las necesidades de los visitantes. Ofrece una refrescante combinación de belleza natural y un sensacional ambiente, ya que se encuentra a pocos minutos del Valle de la Longevidad. Aquí también se disfruta de la tradicional Tilapia cultivada en sus propias lagunas.

Alojamiento y Servicios que ofrece ; La Hostería cuenta con 22 habitaciones y con una capacidad de 100 persona entre sus servicios Restaurante, Minibar, Internet (Banda Ancha), Cafetería, 2 piscinas, Sauna ,Turco, Hidromasaje, Paseos por Nuestros Senderos, parqueadero, canchas deportivas, guías turísticos, servicio de lavandería, sala de karaoke, sala de juegos (billar y pin pong), 2 salas para seminarios y convenciones. Las Habitaciones cuentan con servicio de TV. Cable, Teléfono, Nevera y Bañera. En la Hostería “Las Lagunas” se celebran eventos sociales como matrimonios, 15 años, bautizos, fiestas Infantiles. Este es un servicio que ofrece la Hostería con paquetes todo incluido para que usted se sienta como invitado en su propia fiesta.

El Bar, Restaurant, Asadero y la Cafetería estarán siempre disponibles para complacerlo con una gran variedad en mariscos, carnes y con la especialidad en tilapias cultivadas en sus lagunas naturales.

MARCO CONCEPTUAL.

DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

[3]La planeación estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones inter-funcionales que permitan a la organización alcanzar sus objetivos”.

“La planeación implica establecer metas y objetivos que extiendan la vida del negocio enfocándose en lo tangible y concreto más que en las aspiraciones”.

La planeación estratégica es un proceso de evaluación sistemático de la naturaleza de un negocio, que tiene como punto central determinar cómo adquirir el mayor provecho entre la combinación de los recursos de la empresa y las oportunidades dado en un entorno, para adaptarse y satisfacer las necesidades de un mercado competitivo en un horizonte de mediano a largo plazo.

Es decir, la planeación es la dirección sobre el futuro del negocio: donde ir, como ir rápidamente, o que hacer durante el camino para disminuir la incertidumbre y los riesgos; y obtener mejores resultados.

IMPORTANCIA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

“Un plan no se hace para que se cumpla, sino para actuar cuando no se cumple”.

La planificación estratégica es considerada como una herramienta de gran poder, para diagnosticar, analizar, reflexionar y tomar decisiones

[3] **CHIAVENATO, Idalberto PLANEACION ESTRATÉGICA 2da EDICION 2011 Mc Graw Hill**

colectivas, referente al entorno actual como un punto de partida para trazar el camino hacia un futuro que las organizaciones deberán seguir para mutar a los cambios y situaciones que justamente el entorno les impone, con el objeto de lograr el máximo de eficiencia y calidad en sus operaciones sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar al personal y sus recursos; los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. Los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.

La importancia de un plan estratégico para las organizaciones ha crecido en los últimos tiempos, con la nueva apertura de un sistema globalizado que nos impone que las empresas sean competitivas, es decir, que de un producto y/o servicio posea un buen precio, excelente calidad y especificaciones que el cliente le solicite. Los gerentes encuentran que definiendo la misión de sus empresas en los términos específicos es más conveniente determinar la dirección y los propósitos; como consecuencia, éstas funcionan y revelan mejor a los cambios ambientales que surgen.

CARACTERISTICAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Dentro de la planeación estratégica encontramos las siguientes características como una herramienta de gestión exitosa:

- Ser viable considerando las restricciones internas y externas.
- Conducir a una ventaja competitiva a largo plazo.

- Agregar valor para los accionistas.
- Ser sostenible a largo plazo.
- Adaptarse a un entorno cambiante.

[4]VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Ventajas de la Planificación Estratégica

La Planeación estratégica ofrece pautas congruentes para las actividades de la organización. Dando a la organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos que permitan prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que se agraven. A continuación se presentan las principales ventajas de la planeación estratégica:

- Contribuye a actividades ordenadas y direccionadas hacia un propósito.
- Señala la necesidad de futuros cambios.
- Establece una base para el control.
- Obliga a la visualización de un todo.
- Dirige la atención de todos hacia los objetivos.
- Mantiene simultáneamente el enfoque tanto en el presente como en el futuro.
- Permite reforzar los principios asimilados en la misión, visión y estrategias.

[4] **CHIAVENATO, Idalberto PLANEACION ESTRATÉGICA 2da EDICION 2011 Mc Graw Hill**

- Incentiva la planeación interdisciplinaria y la comunicación interpersonal.
- Fomenta la asignación de prioridades en el destino óptimo de recursos.
- Es el puente directo hacia la planeación táctica de corto plazo.
- Exige a los ejecutivos visualizar la planeación desde la macro perspectiva, los objetivos centrales y su compromiso a lograrlos.
- Ayuda a los actores a identificarse con la importancia de sus funciones dentro de la organización.
- Permite obtener una ventaja comparativa en el mercado donde está inserta la institución.
- Proyecta una imagen institucional mejorada y sólida frente a sus competidores y clientes.
- Proporciona una importante ayuda al branding, y al posicionamiento estratégico de sus productos y servicios.
- Permite mejorar los niveles de productividad, competitividad y rentabilidad mediante las estrategias implementadas y dirigidas al objetivo.
- Identifica e incorpora a la empresa nuevos principios y valores.
- Establece normas de optimización de todo tipo de recursos.

Desventajas de la Planificación Estratégica

- Se cree que es un gasto no reembolsable a futuro.
- Ejecutivos no dan importancia de efectuar una re-estructuración.

- Resistencia al cambio por parte del personal por la introducción de un nuevo programa.
- Desconfianza de un éxito en el desarrollo e implementación del mismo.

[5] HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

EJEMPLO DE MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

GRAFICA # 14

			Penetracion de mercado		Desarrollo del mercado		Desarrollo de producto	
	FACTORES CLAVE	VALOR	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES								
1	Implementacion de estrategias administrativas claves para el exito	0.15	3	0.45	1	0.15	2	0.3
2	Apertura de nuevos mercados	0.13	4	0.52	0	0	4	0.52
3	Adquisicion de nuevos software para reducir los tiempos de servicio	0.12	2	0.24	4	0.48	2	0.24
4	Posibles alianzas estrategicas	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21
5	Diversificacion de los servicios	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
AMENAZAS				0		0		0
1	Entrada potencial de competidores al mercado	0.14	4	0.56	0	0	4	0.56
2	Crecimiento de la competencia desleal (productos importado de forma ilegal)	0.11	2	0.22	0	0	2	0.22
3	Inestabilidad economica	0.10	2	0.2	1	0.1	0	0
4	Altos indices de delincuencia	0.08	0	0	0	0	0	0
5	Escases de mano obra especializada	0.05	0	0	4	0.2	0	0
		1.00		0		0		0

Fuente. Monografías. com

Elaboración: El autor

[5] **www.geocities.ws**

FACTORES EXTERNOS.

Factores que influyen.

[6]La administración de una organización es un sistema que interactúa con su ambiente específicos, y demás depende del mismo, pero permanece siempre al tanto de las influencias potenciales de un ambiente general. En la siguiente sección hemos trabajado sobre los componentes en ambientes tanto especifico como generales, pero solo mencionaremos los específicos porque están mas relacionado con la organización que con la propia administración, y mostraremos como los ambientes pueden restringir las selecciones disponibles para los administradores.

Ambiente específicos.

Proveedores

Los proveedores de una organización, por lo general se piensa en empresas que proveen materias primas y equipos, pero este término también incluye los que proporciona insumos financieros y mano de obras. Accionistas, bancos, compañía de seguros, fondos de pensión, y otras instituciones similares que son necesarias para asegurar un flujo continuo de capital. La administración trata de asegurar un flujo continuo de los insumos que se necesitan, al más bajo costo posible. Estos insumos representan incertidumbres, porque su falta de disponibilidad o su retraso pueden reducir en un gran grado importante la eficacia de la organización, es común que la administración realice grandes esfuerzos para asegurar su flujo continuo. El hecho de que las grandes

[6] soda.ustadistancia.edu.co/.../la_empresa_y_los_**factores_externos**.html

organizaciones tengan departamento de compra, finanzas, y personal es debido a la importancia que la administración la asigna a la compra de insumo de maquinarias, equipos y capital y alquiler de trabajo.

Clientes

Las organizaciones existen para satisfacer las necesidades de los clientes, es el quien absorbe el producto. Los clientes obviamente representan una incertidumbre potencial para las organizaciones. Los gustos del consumidor pueden cambiar. Estos pueden quedar insatisfechos con el producto o servicio de la organización. En general esperaríamos que los compradores representen mayor incertidumbre para los administradores de cualquiera nivel.

Competidores

Todas las organizaciones tienen uno o más competidores. Ninguna administración puede darse el lujo de ignorar a sus competidores. Cuando lo hacen, pagan un precio muy alto. Los competidores se pueden ver desde el punto de vista de los precios, ofrecimiento de servicios, de adquisición de productos nuevos y similares. Representan una fuerza ambiental importante que la administración que debe verificar, prepararse y responder a todo esto.

Gobierno

Los gobiernos federales, estadales y locales influyen en lo que las organizaciones pueden o no hacer. Ciertas organizaciones, en virtud de sus actividades, son controladas por dependencias gubernamentales especificas. Por ejemplo, si su empresa fabrica productos farmacéuticos, lo que usted puede vender queda determinado por la administración de alimentos y drogas.

Las organizaciones gastan mucho tiempo y dinero para cumplir con las regulaciones gubernamentales. Pero los efectos de estos reglamentos van más allá del tiempo y dinero. También reducen la discrecionalidad administrativa. Restringen las opciones disponibles para los administradores.

Grupo públicos de presión

Los administradores no pueden dejar de reconocer la existencia de grupos de intereses especiales que intentan influir en las acciones de las organizaciones. Estas influencias consisten en simplemente amenazar a algunas organizaciones a fin de que su administración cambie su política. Conforme cambian los movimientos sociales y políticos, así también lo hace el poder de los grupos de presión. Los administradores deben estar conscientes del poder que estos grupos pueden ejercer sobre sus decisiones.

Ambiente General

Económicos

El ambiente económico no solo le interesa a los negocios cuya misión, es la producción y la distribución de bienes y de servicio que la población desea y por lo que puede pagar. Pero también es de la mayor importancia para otros tipos de empresas organizadas. Algunos de los factores económicos en el ambiente general que puede afectar las prácticas administrativas en una organización, son: las tasas de intereses, porcentaje de inflación, cambios en el ingreso disponible, índices del mercado laboral, y el ciclo económico general.

Capital: todas las clases de organizaciones necesitan capital: maquinaria, edificios, inventario de bienes, equipo de oficina, herramienta de todo tipo y efectivo. Parte de todo esto lo puede producir la propia organización, sin embargo, las empresas organizadas generalmente resuelven sus necesidades de capital con diversos proveedores, cuyo trabajo es producir los materiales y otros bienes de capital que requiere la organización para operar. Esto significa que todas las clases de operaciones dependen de la disponibilidad y de los precios de los bienes de capital que se necesitan.

Trabajo: otro insumo importante del medio económico es la disponibilidad, la calidad y el precio de la fuerza laborar. En algunas sociedades quizás se cuente con gran número de trabajadores comunes carentes de capacitación y haya escasez de mano de obra altamente entrenada. El precio de la mano de obra también es un factor económico importante para una empresa, aunque la automatización disminuye su alto costo.

Niveles de precios: la parte de insumos de una empresa recibe la clara influencia de los cambios de los niveles de precios. Si estos suben suficientemente rápido, los trastornos en el medio económico, tanto de insumo como en la producción, pueden ser graves. La inflación no solo desequilibra a las empresas, sino que también distorsiona todo tipo de organizaciones por sus efectos sobre los costos de la mano de obra, los materiales y otros artículos.

Tecnológicos

Uno de los factores de mayor efecto sobre el ambiente es la tecnología. La ciencia proporciona el conocimiento y la tecnología lo usa. El termino

tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas. Algunos beneficios de la tecnología son: mayor productividad, estándares más altos de vida. Más tiempo de descanso y una mayor variedad de productos.

El cambio más rápido durante los últimos siglos probablemente que haya ocurrido en la tecnología. Ahora tenemos oficinas computarizadas, robot en la fabricación, rayos láser, circuito integrados, micro puntos, microprocesadores etc…Las compañía que prosperan son aquellas que obtienen el mayor partido en la tecnología.

Un ejemplo de cómo el ambiente tecnológico afecta a la administración, lo encontraremos en el diseño de oficinas. Estas se han vuelto centro de comunicaciones. La administración ahora puede enlazar sus computadores, teléfonos, procesadores de palabras, fotocopiadoras, máquina de fax, almacenamiento de archivos y otras actividades de oficinas, en un sistema integrado. Para la administración de todas las organizaciones esto significa capacidad para la toma de decisiones más rápida y mejor.

A parte de los beneficio que trae la tecnología, esta también conlleva problemas, tales como embotellamiento de tránsito, la contaminación de aire y agua, la escasez de energía y la perdida de privacidad debido a la aplicación de la tecnología de computación. Se requiere de un enfoque equilibrado que la aproveche y al mismo tiempo disminuya algunos de sus efectos colaterales indeseable.

Sociales

En cualquier clasificación de los elementos ambientales que influya sobre un administrador, es en extremo difícil separar los medios sociales, político y éticos. El ambiente social se compone de actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencia y costumbre de las personas de un grupo o sociedad determinada. Estos elementos ambientales son difíciles de estudio y comprensión, para pronosticarlo y que el administrador puede anticiparse y prepararse para los cambio.

Es decir que la administración debe adaptar sus prácticas a las expectativas cambiantes de la sociedad en la que opera. Conforme cambian los valores, costumbre y gustos, así también debe cambiar la administración. Esto se aplica tanto a sus productos y ofrecimiento de servicios como a sus políticas internas. Un ejemplo recientes de condiciones sociales que han tenido un impacto significativo en la administración de determinadas organizaciones incluyen las expectativas cambiantes de carreras de las mujeres y el envejecimiento de la fuerza laborar.

La inflación, el movimiento femenino, y el incremento en la tasa de divorcio al contribuido al aumento dramático de las tasas de participación laboral femenina. Hoy en día, más de la mitad de todas las mujeres adultas están empleadas con propósito lucrativo fuera del hogar. Los bancos, fabricantes de automóviles y los de ropas femeninas encuentran que su mercado están cambiando conforme varían las expectativas de carreras de las mujeres, ellas quieren mayor crédito, carros que se adapten a su nuevo estilo de vida y ropas para negocios.

La administración también ha tenido que ajustar sus políticas organizacionales internas debido al incremento en el número de mujeres que trabajan. Aquellas organizaciones que no ofrecen guarderías para el cuidado de niños, por ejemplo, pueden perder en sus esfuerzos para contratar a empleadas competentes.

Políticos

Las condiciones políticas incluyen la estabilidad general de los países en que opera una organización y las actitudes específicas que los funcionarios gubernamentales electos tienen hacia el rol de los negocios en la sociedad. El ambiente político, las actitudes y las acciones de los legisladores y lideres políticos y gubernamentales cambian con el flujo y reflujo de las demandas y creencias sociales. El gobierno afecta prácticamente a todas las empresas y todos los aspectos de la vida. Con relación a los negocios, desempeña dos papeles principales: los fomenta y los limita. Por ejemplo, hace lo primero cuando estimula la expansión y el desarrollo económico, proporciona ayuda mediante la administración para pequeños negocios, subsidia determinadas industrias, ofrece ventajas fiscales, respalda la investigación y el desarrollo e incluso protege algunas empresas mediante aranceles especiales. Por último, el gobierno también es el mayor cliente, al comprar bienes y servicios.

Todo gerente está rodeado por una maraña de leyes, reglamentos y jurisprudencia, no solo a nivel nacional sino también estatal y municipal. Algunas se elaboran para proteger a los trabajadores, a los consumidores y a comunidades. Muchas tienen el fin de regular los comportamientos de los administradores y de sus subordinados en los negocios y en otras empresas.

Numerosas leyes y normas son necesarias, aunque muchas se vuelven obsoletas. Pero representan un ambiente complejo para todos los administradores, porque se espera que conozcan las restricciones y requisitos legales aplicables a sus acciones. Por lo tanto, es comprensible que los administradores de toda clase organizaciones, en especial en los negocios y en el gobierno, tengan cerca de ellos un experto legal para tomar decisiones.

Los administradores perceptivos no solo deben responder a las presiones sociales sino también necesitan prever y hacer frente a las políticas e incluso a las posibles legales. Resulta evidente que no es una tarea fácil.

La elaboración de una matriz EFE consta de cinco pasos:

1.[7] Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de evaluación del ambiente externo. Abarcar un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tantas oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero se debe anotar las oportunidades y después las amenazas.

2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

[7] Francisco H. G. Ferreira (La Movilidad económica y el crecimiento de la clase media en América Latina – World Bank Publications 2013

Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.

Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0.

VALOR PROMEDIO PONDERADO

El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria

En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.

0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

MATRIZ DE EVALUACIÓN.

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

[8] EJEMPLO DE MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

GRAFICA # 15

MATRIZ EFI

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIF.	PONDERACIÓN
FORTALEZAS (F)			
1. Ser una empresa legalmente constituida	0.10	3	0.30
2. Disposición inmediata de productos en cantidades menores	0.10	2	0.20
3. Capacidad de negociar los precios de los productos	0.10	2	0.20
4. Presencia del personal en lograr sus propios objetivos	0.15	3	0.45
5. Solución inmediata a los problemas que se suscitan de imprevisto	0.10	3	0.30
DEBILIDADES (D)			
1. El almacenaje de productos es deficiente	0.10	1	0.10
2. La preparación no es la adecuada, por lo tanto el producto terminado también es deficiente	0.10	1	0.10
3. Los locales son comunes y la iluminación deficiente	0.10	1	0.10
4. El personal no conoce de misión ni de visión, sólo la conoce el administrador de 3 pollerias	0.10	1	0.10
5. Infraestructura anticuada y deteriorada	0.05	1	0.05
TOTAL	1.00		1.90

Fuentes: Matriz-bsg-3-728 es.slideshare.net
Elaboración: El autor

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) es un instrumento para formular estrategias, que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el

[8] **Matriz-bsg-3-728 es.slideshare.net**

hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) es un instrumento para formular estrategias, que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el

desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5.

Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La cantidad de factores clave que incluya la matriz EFI no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz

EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

[9]ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats)

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.

Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

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

---

[9] **Ubaldo Cuesta Cambra (Planificación Estratégica y creatividad) Madrid 2012**

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

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

MATRIZ FODA

[10]La matriz de las amenazas – oportunidades – debilidades - fuerzas (AODF) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Por regla general, las organizaciones siguen estrategias de DO, FA, o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO.

Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para con centrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

---

[10] **Ubaldo Cuesta Cambra (Planificación Estratégica y creatividad) Madrid 2012**

Las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno

Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

La matriz FODA sigue ocho pasos:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.

2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.

3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave dela empresa.

4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.

5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.

6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.

7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.

8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

[11] MATRIZ FODA

GRAFICA # 16

FORTALEZAS Son elementos internos que permitirá sustentar la ejecución de un plan. Son aquellos aspectos en las que es posible observar niveles óptimos de desempeño	**DEBILIDADES** Son elementos internos donde se presenta áreas con niveles insatisfechos o inexistentes de trabajo
OPORTUNIDADES Son elementos externos que pueden influir positivamente al éxito del plan de negocio	**AMENAZAS** Son elementos externos que pueden influir negativamente al éxito del plan de negocio

MATRIZ DE ALTO IMPACTO

GRAFICA # 17

	FUERZAS – F **FORTALEZAS DE LA EMPRESA**	**DEBILIDADES- D** **DEBILIDADES DE LA EMPRESA**
OPORTUNIDADES-O **OPORTUNIDADES DE LA EMPRESA**	**ESTRATEGIAS F-O** **USAR LAS FUERZAS PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES** **1** **2** **3** **4** **5**	**ESTRATEGIAS D- O** **SUPERAR LAS DEBILIDADES APROVECHANDO LAS OPORTUNIDADES** **1** **2** **3** **4** **5**
AMENAZAS-A **AMENAZAS DE LA EMPRESA**	**ESTRATEGIA F- A** **USAR LAS FUERZAS PARA EVITAR LAS AMENAZAS** **1** **2** **3** **4** **5**	**ESTRATEGIAS D- A** **REDUCIR LAS DEBILIDADES Y EVITAR LAS AMENAZAS** **1** **2** **3** **4** **5**

[11] **Diapositivas de Gestión por Procesos, tema "Planeación Estratégica", 2011**

MATRIZ DE IMPACTO.

[12]Quizás la debilidad mayor que tienen los estudios realizados por equipos de especialistas que pertenecen a diferentes disciplinas profesionales, es que no han logrado construir un instrumento que permita establecer cuál es el nivel de impacto , dependencia o asociación que existen entre las diferentes variables de los diferentes subsistemas provenientes tanto de la esfera económica social como del mundo natural. Es decir, poder mirar el sistema como un todo.

El modelo de matriz sistémica que aquí presentamos, ayuda a resolver en gran medida ese problema, pues a partir de ella se puede establecer en forma cuantitativa y/o cualitativa lo siguiente:

1) La existencia de nexos de impacto o asociación entre las variables que pertenecen a un mismo subsistema

2) Nexos de impacto o asociación entre las variables que pertenecen a diferentes subsistemas

3) Tener una visión interrelacionada y de conjunto entre las variables de los diferentes subsistemas, de manera que se logra reconstruir las relaciones de las variables como un conjunto

4) Conocer dentro del conjunto, cual es el subsistema que tiene la variable que causa mayor número de impactos, y cuál es el subsistema que tiene la variable que sufre más impactos) Identificar cuál es la variable o variable que ocasiona más efecto en los diferentes subsistemas

6) Identificar cuáles son las variables que son más afectadas por diferentes subsistemas. Es decir, se puede identificar el nivel de complejidad de las

[12] **Ubaldo Cuesta Cambra (Planificación Estratégica y creatividad) Madrid 2012**

relaciones para cada variable y para cada subsistema. Cabe señalar que llegar a un nivel preciso del rol que cumple cada variable dentro del conjunto del sistema, es muy útil para priorizar las acciones cuando se buscan lograr impactos de desarrollo, así como para identificar sobre cuales variables se deben aplicar medidas especiales de seguimiento para mitigar los efectos perjudiciales que puedan causar.

7) Finalmente, este modelo de matriz da lugar a una cadena de matrices que ayuda a identificar las interrelaciones entre las variables que van a resolver un problema en un subsistema, con el impacto que tendrán en los otros subsistemas. De esta manera, se puede también reconstruir una visión de conjunto de como los factores de solución van a resolver problemas, pero también se pueden vislumbrar los casos en los que pueden generar nuevos tipos de problemas, sea en el subsistema de origen u en otros. Es decir, se pueden construir matrices prospectivas que ayudan a prever dificultades futuras y allanan el camino del desarrollo.

MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

GRAFICA # 18

Fuente: Franciscotorreblanca.es
Elaboración: El autor

ANÁLISIS DEL ENTORNO (FUERZAS DE PORTER)

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

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

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

- Rivalidad entre competidores.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los consumidores.

Según Porter, el dividir una industria en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella y, por tanto, una apreciación más acertada de su atractivo; mientras que en el caso de una empresa dentro de la industria, un mejor análisis de su entorno y, por tanto, una mejor identificación de oportunidades y amenazas

[13] Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez (Análisis del Entorno) 2012

1. Rivalidad entre competidores

Generalmente la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias o movidas.

La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- aumentar la calidad de los productos.
- reducir los precios.
- dotar de nuevas características a los productos.
- brindar nuevos servicios.
- aumentar la publicidad.
- aumentar las promociones de ventas.

2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto.

Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.

Algunos ejemplos de estas barreras de entradas son:

- la necesidad de lograr rápidamente economías de escala.
- la necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado.
- la falta de experiencia.
- una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas.
- grandes necesidades de capital.
- falta de canales adecuados de distribución.
- políticas reguladoras gubernamentales.
- altos aranceles.
- falta de acceso a materias primas.
- posesión de patentes.
- saturación del mercado.

3. [14]Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria.

Ejemplos de productos sustitutos son las aguas minerales que son sustitutas de las bebidas gaseosas, las mermeladas que son sustitutas de las

[14] Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez (Análisis del Entorno) 2012

mantequillas, y los portales de Internet que son sustitutos de los diarios y las revistas.

La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto).

Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando:

- los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes.
- existe poca publicidad de productos existentes.
- hay poca lealtad en los consumidores.
- el costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.

4. Poder de negociación de los proveedores

Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Pero además de la cantidad de proveedores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- existen pocas materias primas sustitutas.
- el costo de cambiar de una materia prima a otra es alto.
- las empresas realizan compras con poco volumen.

5. Poder de negociación de los consumidores

[15] Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones.

Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado.

Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones. Pero además de la cantidad de compradores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- no hay diferenciación en los productos.
- los consumidores compran en volumen.
- los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos.
- los consumidores están bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.
- los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.

PLAN DE ACCIÓN DE IMPLEMENTACION DE ESTRATÉGIAS.

[16]En algunos aspectos, un plan de acción es un acto “heroico”: ayuda a convertir nuestros sueños en realidad. Un plan de acción es un modo de

[15] Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez (Análisis del Entorno) 2012

asegurarnos de que la visión de nuestra organización se concreta. Describe el modo en que el grupo empleará las estrategias para el alcance de sus objetivos. Un plan de acción consiste en un número de pasos de acción o cambios a realizar en su comunidad. Cada paso de acción o cambio a ser visto debe incluir la siguiente información:

- ¿**Qué** acciones o cambios ocurrirán?
- ¿**Quién** llevará a cabo esos cambios?
- ¿**Cuándo** tendrán lugar, y durante cuánto tiempo?
- ¿**Qué recurso**s (por ejemplo: dinero, equipo) se necesitan para llevar a cabo esos cambios?
- **Comunicación** (¿Quién debería saber qué?)

Hay un dicho que dice: "*La gente no planea fracasar.* En su l*ugar fracasa en planear"*. Debido a que ciertamente no se desea fracasar, tiene sentido considerar todos los pasos necesarios para asegurar el éxito, incluyendo el desarrollo de un plan de acción. Existen buenas razones para resolver los detalles del trabajo de su organización en el plan de acción.

Misión. "La misión es el origen, la razón de ser de una empresa. La misión deber estar bastante clara en el momento de la constitución de la empresa, pero se va difundiendo debido a los diferentes matices que se van incluyendo con el tiempo"

Visión. Es la definición de lo que queremos ser como empresa, incorporando explícitamente el esfuerzo que estamos dispuestos a invertir en ello. Asume

---

[16] **CHIAVENATO, Idalberto PLANEACION ESTRATÉGICA 2da EDICION 2011 Mc Graw Hill**

compromisos públicos concretos, en donde solo se depende de la real capacidad de evolución que posea la empresa.

Objetivos. “Los objetivos son los logros que una empresa pretende alcanzar Generalmente son múltiples e implica a varios departamentos de la empresa.

Los objetivos sirven para guiar la marcha de la empresa, por lo tanto, se deben formular de forma clara y deben ser medibles y reales”

[17]**Oportunidades.** Situaciones favorables para la industria, posibilidades de crecimiento del mercado, aprovechar la tecnología.

Plan. Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común. También conjunto armónico de actividades para lograr un resultado concreto.

Planeación. Proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuadas antes de iniciar la acción.

Planificación Estratégica. Proceso que permite a una organización definir su misión, describir su entorno, identificar sus principales claves estratégicas y elaborar planes de actuación.

Principios. Son términos éticos que guían las decisiones que se toman dentro de una organización.

Valores. Son normas morales que definen como se debe actuar y como se deben desarrollar las actividades dentro del negocio.

Estrategia. Se refiere a la determinación del propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y a la adopción de guías de acción, así como la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estos propósitos.

---

[17] **CHIAVENATO, Idalberto PLANEACION ESTRATÉGICA 2da EDICION 2011 Mc Graw Hill**

Meta. Es una declaración específica, concreta, con periodos de tiempo establecidos mensurable y cuantificable.

Método. Un método de trabajo se identifica como la manera de efectuar una operación o una secuencia de operaciones.

Actividad. Conjunto de actos o labores especificas a realizar por un individuo, departamento, unidad.

[18]**PLANIFICACIÓN: "**Actividad organizacional que requiere establecer un curso preestablecido de acciones y estrategias, empezando con la determinación de metas y objetivos". La planificación es el primero de cuatro que conforman el Proceso Administrativo, y consiste en determinar los objetivos que se quiere cumplir, así como los cambios o acciones a seguir para lograr esos objetivos.

ORGANIZACIÓN. "Cualquier sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñadas para llevar a cabo las políticas empresariales, más precisamente, los programas que tales políticas inspiran".

La organización permite priorizar las actividades a realizarse, determinando el personal así como los recursos adecuados para realizar dichas actividades, es decir determinar quién tiene autoridad para tomar decisiones importantes y los niveles de cómo opera la empresa.

DIRECCION. Grupo encargado del estudio, análisis, toma de decisiones y ejecución de acciones, en beneficio de la organización.

CONTROL. El control, a través de este análisis se puede medir el avance de las actividades que se realizan para alcanzar los objetivos de la empresa.

---

[18] **CHIAVENATO, Idalberto PLANEACION ESTRATÉGICA 2da EDICION 2011 Mc Graw Hill**

e. MATERIALES Y MÉTODOS.

Materiales.

Los materiales que se utilizaron para la elaboración de la presente investigación son los siguientes:

- Computador portátil HP.
- Impresora Canon.
- Hojas de papel bond
- Esferográficos y lápices.
- Cuadernos.
- Calculadora.
- Mochila.
- Flash Memory.
- Internet.
- Documentales, revistas, libros, agendas.
- Cámara fotográfica.
- Carpetas.
- Encuestas.
- Hojas a cuadros.
- Regleta.
- Carpetas Folder.

Métodos.

Los métodos que se utilizaron para la ejecución de la presente investigación son:

Método Analítico. Este método se utilizó para realizar el diagnostico situacional, el análisis foda, así también como el estudio de campo, el cual permitió recolectar datos de interés en forma directa de la realidad de La Hostería Las Lagunas, esto ayudo a recabar las experiencias y

conocimientos del personal que labora en esta empresa para posteriormente tabularlas y así poder obtener los resultados requeridos en esta investigación.

Método Histórico. Este método se utiliza para examinar la trayectoria de la Hostería LAS LAGUNAS desde sus inicios, hasta la fecha, partiendo de la observación y comparación del manejo de esta empresa desde sus inicios.

Método Inductivo. Se utiliza para analizar la problemática planteada y estructura los objetivos propuestos, así mismo se comparó con la literatura consultada e investigada, que sirvieron como base para fundamentar el estudio conceptual del trabajo investigativo, y las herramientas necesarias para sostener la validez del presente estudio.

Método Deductivo. Por medio de la aplicación de este método y sus técnicas como las encuestas, entrevista, revisiones bibliografías, entre otro permitió analizar la información, realizar las generalidades y particularidades que se requieren para la elaboración del mencionado Plan Estratégico.

Método Descriptivo. Se utilizará para procesar y describir la información de campo recolectada y luego poder obtener el resultado y las conclusiones.

Método estadístico. Por medio de las encuestas y entrevistas se pudo recopilar, elaborar, interpretar una base de datos referente al número de posibles clientes que visitan nuestras instalaciones.

Técnicas

Las técnicas que se utilizaron en la presente investigación fueron la observación, la entrevista y la encuesta.

Técnica de Observación.

Esta técnica se empleó para la recolección de la información en todos los aspectos pertinentes para su análisis, gracias a esta técnica se pudo palpar directamente las necesidades de los clientes y los pequeños problemas que surgen dentro de la empresa.

Entrevista. La entrevista se la realizo exclusivamente al Gerente de la Hostería ´´LAS LAGUNAS´´ Dr. Hernán Hipólito Delgado Morocho el cual nos proporcionó información necesaria para hacer un diagnóstico de la empresa y poder poner en práctica el Plan Estratégico.

Técnica de la Encuesta.

Para esta técnica se utilizó 12 encuestas dirigidas a los empleados de la Hostería, así como 311 encuestas a los clientes externos con el fin de receptar toda la información necesaria para determinar la calidad o deficiencia del servicio que brindan como empleados y reciben como clientes, con estos elementos garantizamos la optimización de recursos y mejoraremos el servicio con capacitación a sus colaboradores, fomentando siempre la misión, visión y objetivos que implementaremos en esta empresa.

Población y muestra

Población

Esta investigación involucrará a la totalidad de elementos que aborda esta empresa como son El Gerente, 12 empleados y clientes en general.

Proyección

En este paso del proyecto se obtuvo la información según los datos reales de la Hostería ´´LAS LAGUNAS´´ la cual nos da una estadística de clientes de 1400 los mismos que nos darán la pauta para poder medir la aceptación del servicio que presta esta empresa.

Determinación de la muestra.

Para la determinación de la muestra utilizaremos una formula sencilla, la cual nos ayudará a tener una idea de la cantidad de clientes a quienes vamos a encuestar para luego tabular los resultados.

Este tamaño de muestra lo obtendremos con la siguiente formula:

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

n = Tamaño de la muestra

N = Población

e^2 = Margen de error, se aplica el 5%

APLICACIÓN DE LA FÓRMULA:

$$n = \frac{1400}{1 + (0.05)^2 \times 1400}$$

$$n = \frac{1400}{1 + (0.0025) \times 1400}$$

$$n = \frac{1400}{4{,}5} = 311$$

Se realizó 311 encuestas a los clientes externos de acuerdo a la muestra tomada, también se encuestó a 12 trabajadores de la empresa y se realizó una entrevista con el Dr. Hernán Hipólito Delgado Morocho, Gerente de Hostería **LAS LAGUNAS.**

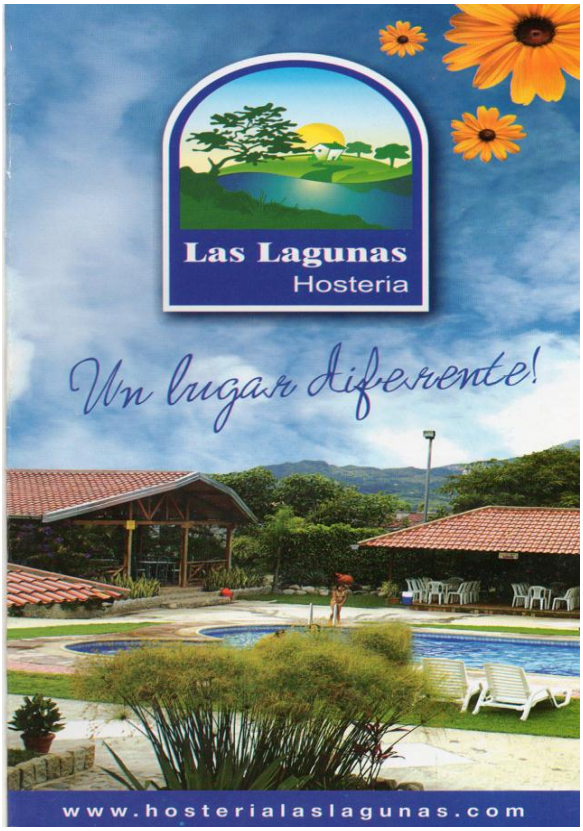
NÓMINA DE EMPLEADOS HOSTERÍA LAS LAGUNAS 2015

NOMBRE	CANTIDAD	CARGO
DR. HERNAN DELGADO MOROCHO	1	GERENTE
DR. NELSON PILCO ASTUDILLO	1	ASESOR JURÍDICO
DRA. DAYSI CASTILLO	1	CONTADORA
SRTA. ANABEL RIOFRIO	1	RECEPCIONISTA
SR. JUAN MOSQUERA	1	CHEFF
SRA. LETICIA MALDONADO	1	ASISTENTE COCINA
SR. EDWIN ALBAN	1	CAMARERO
SRTA. CAMILA LARREA	1	CAMARERO
SR. EDISON ORTIZ	1	CAMARERO
SR. CARLOS CUENCA	1	GUARDIAN
SR. ALBERTO SUCUNUTA	1	GUARDIAN
SRA. CARMEN ARMIJOS	1	LIMPIEZA

f. RESULTADOS.

HOSTERIA LAS LAGUNAS

GRÁFICA # 8



FUENTE: Hostería las Lagunas
ELABORACIÓN: El autor

A pocos kilómetros de la ciudad de Loja entre el valle de Malacatos y el de Vilcabamba se encuentra La Hostería **"Las Lagunas**". 35 minutos de recorrido desde la ciudad de Loja y a 8 km de Vilcabamba encontrara este rincón único y lleno de un ambiente ideal para pasar unos días de descanso, disfrutando de una vista encantadora, una exquisita comida y con todas las comodidades que usted requiere para disfrutar del valle encantado.

La Hostería "**LAS LAGUNAS**" se encuentra a 8 km antes de llegar a Vilcabamba, en este lugar puede disfrutar de la tradicional TILAPIA cultivada en sus propias lagunas. Un punto estratégico para liberar el estrés, es un lugar que cuenta con muchas opciones para compartir con la familia, su infraestructura y los ambientes han sido creados para satisfacer cada una de las necesidades de los visitantes.

GRÁFICA # 9

INSTALACIONES HOSTERÍAS LAS LAGUNAS

FUENTE: Instalaciones Hostería las Lagunas
ELABORACIÓN: El autor

La razón de su nombre se debe a la especialidad de este lugar que es la exquisita TILAPIA que es cultivada en las lagunas que se encuentran dentro de la hostería.

GRÁFICA # 10

LAGUNAS DE TILAPIA

FUENTE: Hostería las Lagunas
ELABORACIÓN: El autor

SERVICIOS QUE OFRECE.

La Hostería cuenta con 22 habitaciones y con una capacidad de 100 persona entre sus servicios Restaurante, Mini bar, Internet (Banda Ancha), Cafetería, 2 piscinas, Sauna ,Turco, Hidromasaje, Paseos por Nuestros Senderos, parqueadero, canchas deportivas, guías turísticos, servicio de lavandería, sala de karaoke, sala de juegos (billar y pin pong), 2 salas para seminarios y convenciones. Las Habitaciones cuentan con servicio de TV. Cable, Teléfono, Nevera y Bañera.

GRÁFICA # 11

INTERIORES HOSTERÍA LAS LAGUNAS

FUENTE: Hostería las Lagunas
ELABORACIÓN: El autor

En la Hostería "Las Lagunas" se celebran eventos sociales como matrimonios, 15 años, bautizos, fiestas Infantiles. Este es un servicio que ofrece la Hostería con paquetes todo incluido para que usted se sienta como invitado en su propia fiesta.

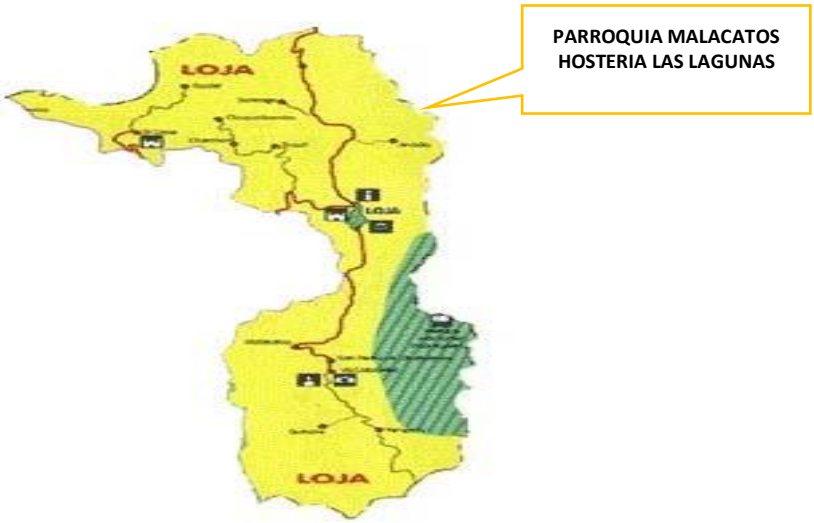
GRÁFICA # 12
EVENTOS Y RECEPCIONES

FUENTE: Hostería las Lagunas
ELABORACIÓN: El autor

El Bar, Restaurant, Asadero y la Cafetería estarán siempre disponibles para complacerlo con una gran variedad en mariscos, carnes y con la especialidad en tilapias cultivadas en sus lagunas naturales.

MACROLOCALIZACIÓN

GRAFICA # 25



MICROLOCALIZACIÓN

GRAFICA # 26

ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS DE LA HOSTERÍA LAS LAGUNAS DE LA PARROQUIA MALACATOS

El análisis externo consiste en la identificación de variables nacionales y sectoriales con un impacto directo e indirecto en la empresa y sobre las cuales la empresa no tiene ningún control ni capacidad para modificar su comportamiento.

GRAFICA # 27

FACTOR ECONÓMICO

PROYECCIÓN DE LA ECONOMIA ECOATORIANA.

[19] La tendencia de la economía ecuatoriana muestra un escenario de mayores dificultades para el año 2016; los inconvenientes para cubrir el financiamiento público, la falta de inversión privada y la caída del precio del petróleo que se dio en el segundo semestre del 2015, han propiciado una situación en la que es difícil mantener los niveles de crecimiento de años anteriores.

[19] www.econegocios.com

Esta situación ha llevado a que se dé un incremento del endeudamiento público, si bien este sigue siendo sostenible comparado con otros países de la región. Sin embargo existe una mayor capacidad de endeudamiento y reducción de la pobreza que años anteriores. En base a la dinámica económica actual, que depende principalmente de la inversión pública, es fundamental acceder a fuentes de financiamiento que permitan cubrir las necesidades fiscales y el déficit proyectado entre 8.000 y 9.000 millones de dólares.

De manera general, las proyecciones para el PIB ecuatoriano en el año 2015 se ubican en valores cercanos al 4%, tanto por arte por cifras oficiales en el país, como de organismos multilaterales. Dentro de las entidades internacionales, la SEPAL maneja la proyección más baja con 3.8%. En el caso de la unidad de Investigación Económica y de Mercado (UIEM) de Ekos, se proyecta una tasa de crecimiento de 3.7% en el año 2015, tomando en cuenta la desaceleración de la actividad económica y los menores precios del petróleo.

El desempeño de la economía depende en gran medida de lo que se da en materia de comercio exterior. En este caso las medidas de restricción comercial y el incremento de las exportaciones no petroleras evidenciado en el año 2014 potencian el mejoramiento de la situación externa del país.

Sin embargo los resultados para el año 2016 dependerán de la efectividad de las medidas restrictivas de los mejores precios de productos primarios, del impacto de la disminución del precio del petróleo y la necesidad de la importación de derivados de este. En este escenario la situación del sector externo para el 2015 presenta también algunas dificultades. En materia fiscal, se espera que la recaudación tributaria mantenga la misma tendencia que en los últimos años, ubicándose en 15.500 millones de dólares en el 2015, lo que

servirá para cubrir en parte la proforma presupuestaria recientemente aprobada de 36.317 millones y ejecutar el plan de inversiones anual de 8.116 millones.

En cuanto a otros indicadores como inflación y desempleo, se proyecta una tasa mayor a la del 2014- 2015 con 3.9% y el mantenimiento de los bajos niveles de desempleo inferiores al 5%. La tendencia a la baja del precio de los comoditas, sobre todo del petróleo, es un factor desfavorable para la situación económica por la cual atraviesa nuestro país.

Finalmente, se espera que la profundización del cambio de la matriz productiva sigua teniendo en el próximo año, lo que también repercute en el dinamismo de la actividad económica.

Análisis personal.

Este factor económico en la actualidad representa una **Oportunidad** para Hostería **LAS LAGUNAS**, debido a que la situación actual es estable, a pesar de estar atravesando por dificultades como la caída del petróleo y el endeudamiento nacional, pero el Gobierno se ha empeñado en fortalecer el sector turístico en el Ecuador, ya que esto genera ingresos millonarios para la economía del país y esto a su vez ayudaría a disminuir la pobreza en nuestro país y genera fuentes de empleo.

FACTOR POLÍTICO.

Se dice que Ecuador está gobernado por régimen democrático únicamente porque cada cuatro años se convoca para participar en elecciones “libres y directas”. Pero democracia real no existe ya que si analizamos desde el punto de vista de los derechos humanos y de los Derechos de los Pueblos Indígenas,

no solo que no se cumplen sino que éstos se violan permanente y sistemáticamente.

La inestabilidad política ha sido la tónica del devenir democrático de nuestro país, desde que se superó la época dictatorial de los años 70, por lo que en 26 años de la llamada “Época de retorno a la democracia” solo tres presidentes han concluido sus períodos presidenciales. Desde 1997, en nueve años, hemos tenido a los menos ocho jefes de estado, lo cual imposibilita la gobernabilidad y articular políticas de estado a favor del pueblo.

El Estado Ecuatoriano está integrado por los tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial, que normalmente tienen que guardar independencia entre ellos, pero que históricamente se han producido graves episodios de interferencia. Uno de los problemas más graves que afecta directamente a la democracia ecuatoriana es la corrupción, mal que se haya extendido en todos los espacios gubernamentales. Varios ex – presidentes, ex ministros de estado y ex - funcionarios públicos se hallan en EE.UU, Panamá, Costa Rica y México disfrutando de millones de dólares robados al erario nacional y gozando de impunidad.

En la actualidad sin lugar a duda el partido político de izquierda presidido por el Presidente de la Republica Economista Rafael Correa, conjuntamente con su gabinete pretenden transformar al país, generando cambios que ha consideración de sus rivales políticos, no son los adecuados para implementarlos para el desarrollo nacional, por eso en el Ecuador como en el resto de países, siempre habrán partidos opositores al gobierno y esto detiene

el progreso de las naciones, trabando los proyectos que por parte del gobierno quieren ejecutarse, no dándose cuenta que el daño se lo hacen al país, únicamente por acaparar intereses personales.

Análisis personal.

El factor político para nuestra empresa no es muy influyente, debido a que esta es una empresa con inversión particular que no tiene preferencias ni convenios políticos con ninguna clase de asociación o partido político, lo que si infiere políticamente es cuando existen diferencias entre los gobernantes y esto infiere en el desarrollo del país y por ende en la economía de las pequeñas empresas, por este motivo este factor representarías una **OPORTUNIDAD** para nuestra empresa ya que nosotros no tenemos compromisos políticos con nadie y se puede negociar con cualquier grupo social que quiere ser partícipe de nuestros servicios.

FACTOR SOCIO-CULTURAL.

El desempleo en Ecuador se ubicó en 3,84% en marzo 2015, un punto menos respecto a marzo del 2014 cuando llegó a 4,85%, según informó el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) la mañana de este jueves 16 de abril del 2015, con base en la última Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo (Enemdu). Según los datos oficiales, de cada 10 plazas de trabajo 8 son generadas por el sector privado y dos son generadas por el sector público. Asimismo, en marzo del 2015 la tasa de empleo adecuado para los hombres es 16,2 puntos porcentuales mayores que la de las mujeres. De esta manera, el

50,37% de los hombres en la fuerza de trabajo tienen un empleo adecuado frente al 34,13% de las mujeres.

La erradicación de la pobreza extrema y el hambre es el primero de los ocho objetivos del milenio que se trazaron 191 países en la Declaración del Milenio de septiembre de 2000. Entre las metas incluía reducir a la mitad la pobreza extrema entre 1990 y el 2015.

El informe que Ecuador ha presentado para verificar el desempeño de este reto indica que la pobreza extrema fue de 13,6% en 1995. Y en 1999, un año antes de que el país empiece el camino para cumplirlas y en plena crisis económica, era de 20,1%. A los siete años la redujo en 12,9% y en 2014 (último dato disponible) se ubica en 5,7%.

Así mismo el incremento de la delincuencia en el Ecuador ha inquietado a la población, de acuerdo al último estudio de Opinión realizado por la empresa CEDATOS, el 65% ha sido víctima o tiene algún familiar que ha sido víctima de un hecho delictivo.

La inversión económica en los sectores de salud, educación, deporte, vivienda, inclusión económica y social, se incrementó en el Ecuador 4,2 veces con relación al 2007, es decir 8022 millones de dólares para el 2015.

En materia de vivienda, durante el 2014 el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI) entregó 16185 bonos tanto para adquisición como para mejoramiento de vivienda, con una inversión aproximada de 99,9 millones de dólares.

Desde la perspectiva social el Ecuador es otro, es un país que garantiza oportunidades y fomenta capacidades. Yo creo que todo ese marco constitucional que al principio nos marcamos con la nueva Constitución, el poder garantizar derechos fundamentales se ha ido concretando con la nueva institucionalidad del Estado, con los nuevos programas y servicios que se han implementado desde el sector social. En una sociedad que busca desarrollarse es fundamental poder garantizar derechos de salud, educación, de seguridad social y también servicios del desarrollo infantil, esto es parte de lo que considero que ha transformado la realidad social del país.

Análisis personal.

En lo referente a este tema para Hostería **LAS LAGUNAS** este factor representa una **OPORTUNIDAD**, debido a que el Ecuador se ha convertido en un referente para la región en lo relativo a desarrollo social, gracias a los servicios, programas y oportunidades que ha brindado el gobierno ecuatoriano en los últimos años y esto ayuda a mejorar los indicadores sociales que reflejan mejoría en los índices de economía nacional.

FACTOR TECNOLÓGICO

Ecuador se ubicó en el puesto 86 entre 144 países (con un índice de 3.94) en cuanto a las economías más competitivas del mundo, según el Informe de Competitividad Global 2012-2013 que presentó ayer el Foro Económico Mundial (FEM).

Este salto en competitividad de Ecuador se explica en gran medida por mejoras en factores de eficiencia (preparación tecnológica) y en factores de innovación.

También contribuyen las mejoras en infraestructura y la estabilidad macroeconómica.

Las mejoras en factores de eficiencia corresponden básicamente a variables de preparación tecnológica en las cuales los datos muestran un gran progreso, como Inversión Extranjera Directa y transferencia de tecnología (se ubica del lugar 130 al 120), suscripciones de banda ancha por 100 habitantes (sube del puesto 97 al 80) y la banda ancha disponible (kb/s por usuario) (del puesto 87 pasa al 47).

Los mejores del mundo en competitividad aún son Suiza (Nº 1 en el ranking, con un índice de 5.72) y Singapur (Nº 2, con 5.67). Los tres mejores países en competitividad en Latinoamérica son Chile (Nº 33, aunque cae dos puestos con relación al ranking 2011), Panamá (Nº 40, sube 9 posiciones) y Brasil (Nº 48, sube 5 posiciones).

La importancia de la tecnología va ligada casi siempre a los usos prácticos que tenga. De hecho, una tecnología muy costosa, o muy complicada, no suele triunfar, porque su implantación es muy complicada. Es por eso que a veces tecnologías que parecen rudimentarias triunfan sobre otras mucho más 'modernas'. Sea como sea, la tecnología suele estar en continuo avance, siendo en general el desarrollo práctico de nuevas ideas concebidas por las disciplinas científicas, y por tanto, va muy ligada al concepto de innovación.

En la vida de la sociedad moderna, la tecnología es algo indispensable. De hecho, la mayor parte de los esfuerzos científicos se centran en la creación de nuevas tecnologías que cubran las necesidades de la sociedad y consigan elevar el nivel de bienestar. Eso sobre el papel, porque no siempre la

tecnología se usa con el fin previsto ni se diseña para mejorar la vida humana (existen excepciones importantes, como las tecnologías bélicas), pero siempre una tecnología cubre una necesidad. Sin necesidad no es precisa la tecnología, y por tanto, no será usada.

Análisis personal.

Para Hostería **LAS LAGUNAS** el factor tecnológico representa una **OPORTUNIDAD** en nuestra empresa, esta herramienta es fundamental en este tipo de negocios ya que los clientes buscan, atención, confort, buen servicio y buena tecnología.

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

   Los nuevos competidores agregan capacidad instalada a la industria, y si la capacidad que se agrega es mayor que el crecimiento de la demanda, reducirá la rentabilidad. Los nuevos competidores podrán buscar no replicar la cadena de valor de las empresas existentes, sino centrarse en ciertas actividades donde las barreras de ingreso sean más bajas. Ciertas actividades de barreras a la entrada pueden incluir: economías de escala, diferencias de productos patentados, identidad de la marca,

costos por reemplazo, acceso a la distribución, acceso a los insumos necesarios, políticas gubernamentales, necesidades de tecnología.

A pesar de la variedad de barreras de entrada existentes, las empresas nuevas pueden penetrar la industria por medio de productos de mejor calidad, precios bajos y recursos sustanciales para la comercialización.

Por consiguiente, este modelo ayuda a identificar aquellas amenazas que podrían entrar al mercado, vigilar sus estrategias y contraatacar conforme se requiere, y capitalizar las fuerzas y oportunidades existentes.

Análisis.

Definitivamente la entrada de nuevos competidores representa una **AMENAZA** para nuestra empresa debido a que la población por este sector se ha tornado realmente turística, los proyectos de hosterías se encuentran muy avanzados por parte de sociedades o empresas que ven en el sector un lugar estratégico para instalar un negocio de similares o mejores características.

2. **La rivalidad entre los competidores.**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Análisis.

La competencia en este sector turístico de la ciudad de Loja es intensa, la pugna por acoger más clientela es diaria por tal motivo la competencia es desleal y minora los precios en los servicios ofreciendo comodidad, atención, gastronomía de primera y en muchos casos no cumplen con las expectativas de la clientela, pero sin lugar a duda esto representa una **AMENAZA** para nuestra hostería.

3. **Poder de negociación de los proveedores.**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

Análisis.

Analizando este punto la negociación con los proveedores esta es una **OPORTUNIDAD**, para Hostería LAS LAGUNAS, gracias a la apertura de nuevas hostería los proveedores se han multiplicado y tienen planes de comercialización de sus productos con facilidades para sus clientes ya que en el mercado estos también compiten y necesitan realizar ofertas o descuentos para captar clientes.

Poder de negociación de los compradores.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

Análisis.

Sin lugar a duda representa una **Oportunidad** para hostería **LAS LAGUNAS** la negociación con los clientes ya que existe infinidad de maneras o formas de pago o de negocio, así como convenios, pagos diferidos, crédito y descuentos por ser clientes fijos de nuestra Hostería.

4. **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la

corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios

Análisis.

Para nuestra empresa esto representa una **AMENAZA** ya que el producto sustituto que esta empresa tendría serían los Hoteles, Hostales, Restaurants, Salón de convenciones etc., estos negocios abundan en el sector de Malacatos y Vilcabamba debido a la gran afluencia de turistas extranjeros.

MATRIZ DE VALORACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

CUADRO # 1

OPORTUNIDADES	FUENTE Nª PAG.	Peso Especifico	Calificación de la Respuesta	Valor Ponderado de la Respuesta
O.1 Crecimiento sustancial de la actividad turística en el Ecuador	ANALISIS ECONOMICO PAG#54-55-56	0,10	4	0,40
O.2 Reducción de la pobreza	ANALISIS ECONÓMICO PAG# 54-55-56	0,10	4	0,40
O.3 Mayor capacidad adquisitiva de la sociedad.	ANALISIS ECONOMICO PAG# 54-55-56	0,09	3	0,27
O.4 Variación en precio que ofrecen los proveedores	FUERZAS DE PORTER PAG# 65	0,08	3	0,24
O.5 Nueva tecnología	ANALISIS TECNOLOGICO PAG # 61-62	0,09	4	0,36
O.6 Alianzas estratégicas	FACTOR POLITICO PAG# 57-59	0,07	3	0,21
AMENAZAS				0
A.1 Amplia rivalidad entre los competidores actuales	ANÁLISIS DE LA FUERZA DE PORTER PAG# 64	0,09	2	0,18
A.2 Servicios Sustitutos.	ANÁLISIS DE LA FUERZA DE PORTER PAG# 65	0,08	2	0,16
A.3 Entrada de nuevos competidores	ANÁLISIS DE LA FUERZA DE PORTER PAG# 63	0,08	1	0,08
A.4 Competencia desleal	ANÁLISIS DE LA FUERZA DE PORTER PAG# 65	0,07	2	0,14
A. 5 Promoción agresiva por parte de la competencia	TECNICA DE OBSERVACION DIRECTA	0,08	2	0,16
A.6 Delincuencia en el sector.	ANALISIS SOCIO CULTURAL PAG# 59-60	0,07	1	0,07
Total		**1**		**2,67**

Análisis: Al efectuar los factores externos en la matriz de ponderación tiene un peso de 1 y el valor ponderado de la respuesta es de 2,67, lo que indica que la empresa deberá aprovechar las oportunidades que se presentan a futuro aplicando nuevas estrategias que le permitan captar otro segmento de mercado, creando promociones para mantener un liderazgo empresarial. Si las amenazas se ven reducidas frente a las oportunidades que tiene la empresa está va a mejorar su posicionamiento y liderazgo en el mercado.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS DE LA HOSTERÍA LAS LAGUNAS DE LA PARROQUIA MALACATOS

TABULACIÓN DE DATOS DE LAS ENCUESTAS A LOS CLIENTES EXTERNOS, INTERNOS Y ENTREVISTA AL GERENTE DE LA HOSTERIA LAS LAGUNAS DE LA PARROQUIA MALACATOS DE LA CIUDAD DE LOJA

ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA HOSTERIA LAS LAGUNAS DE LA PARROQUIA MALACATOS DE LA CIUDAD DE LOJA.

PREGUNTA # 1

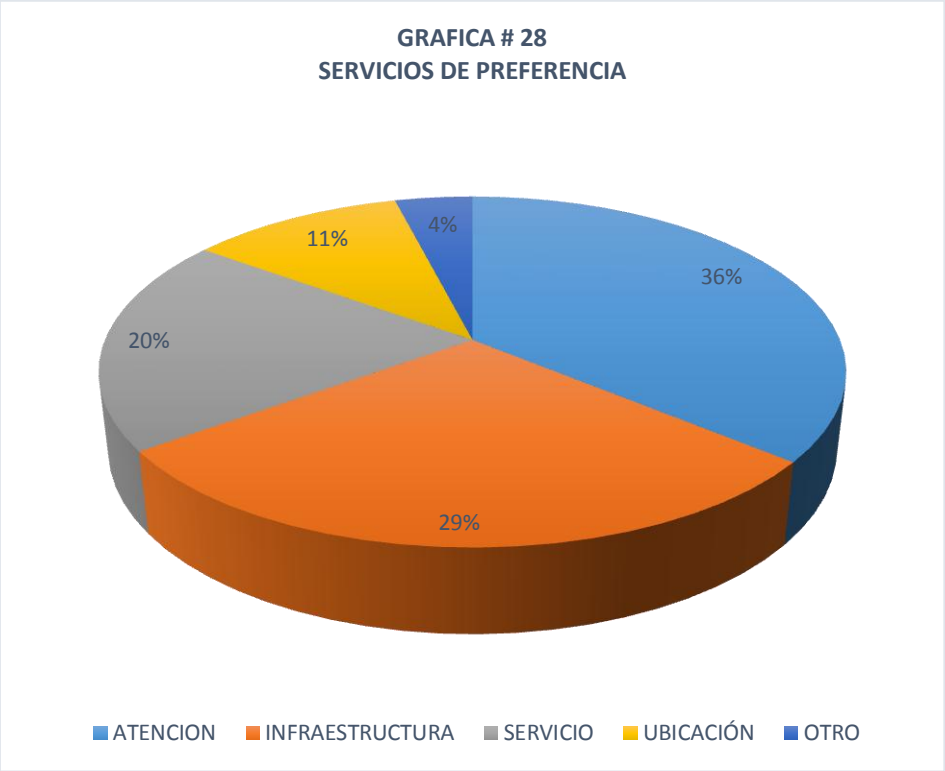
1. **Marque con una ´´X´´, cuáles de las siguientes variables incidieron de manera positiva para que Usted prefiera los servicios que le ofrece Hostería las LAGUNAS.**

CUADRO # 2

SERVICIOS DE PREFERENCIA

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
ATENCIÓN	112	36%
INFRAESTRUCTURA	91	29%
SERVICIOS	63	20%
UBICACIÓN	35	11%
OTROS	10	4%
Total	**311**	**100%**

Fuente: Encuesta clientes externos
Elaboración: El Autor



Análisis e interpretación:

En esta primera pregunta a los clientes externos de Hostería LAS LAGUNAS se pudo observar que el 36% de los clientes dice que lo mejor que tiene este negocio es la atención, el 29% opina que la infraestructura es muy buena, el 20% opina que lo mejor de la hostería son los servicios que presta, mientras que minoritariamente con el 11% opinan que tiene buena ubicación y finalmente el 4% tiene otra perspectiva de lo bueno de esta hostería.

PREGUNTA # 2

2. **¿Considera Usted que el personal que labora en la Hostería Las LAGUNAS está calificado para garantizar la ejecución de las actividades a ellos encomendadas para satisfacción de los clientes?**

CUADRO # 3

PERSONAL CALIFICADO

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	302	97%
No	9	3%
Total	**311**	**100%**

Fuente: Encuesta clientes externos
Elaboración: El Autor

Análisis e interpretación:

Para esta pregunta el 97% de encuestados opinó que el personal es el adecuado para atender este negocio, mientras que el 3% restante opinó lo contrario.

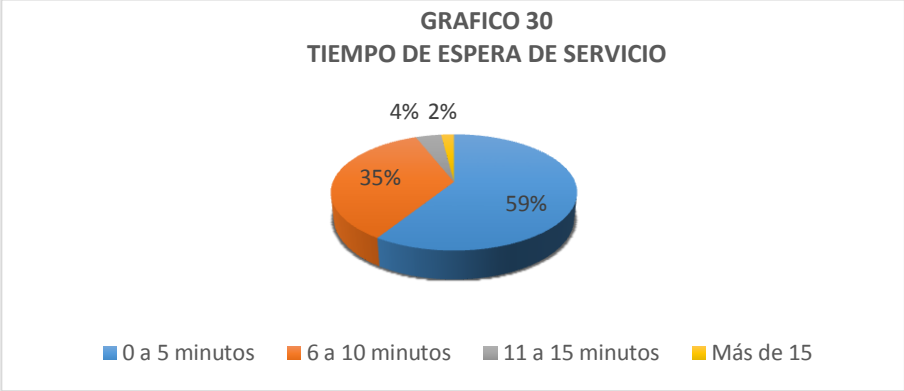
3. **Marque con una ´´X´´ la respuesta que Usted considere, en referencia al tiempo de espera para solicitar un servicio en las Hostería Las LAGUNAS.**
   PREGUNTA # 3

CUADRO # 4

TIEMPO DE ESPERA DE SERVICIO

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
0 a 5 minutos	184	59%
6 a 10 minutos	109	35%
11 a 15 minutos	12	4%
Más de 15 minutos	6	2%
Total	**311**	**100%**

Fuente: Encuesta clientes externos
Elaboración: El Autor



Análisis e interpretación:

El 59% de encuestados en esta pregunta opina que el tiempo de espera es de 5 minutos aproximadamente, el 35% restante indica que es de 6 a 10 el tiempo de espera para solicitar un servicio, por otra parte el 4% dice que es al menos 15 minutos lo que se espera y finalmente el 2% dice que demora más de 15 minutos para solicitar un servicio en este negocio.

4. ¿Al solicitar un servicio en la Hostería Las LAGUNAS está satisfecho con el trato que le brindan?

PREGUNTA # 4

CUADRO # 5

SATISFACCIÓN EN EL SERVICIO

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	259	83%
A MENUDO	44	14%
AVECES	6	2%
CASI NUNCA	2	1%
Total	**311**	**100%**

Fuente: Encuesta clientes externos
Elaboración: El Autor

Análisis e interpretación:

En esta pregunta los encuestados opinan de la siguiente manera: El 83% indica que siempre está satisfecho cuando requiere de algún servicio, el 14% nos indica que a menudo está conforme, un 2% nos dice que a veces, y finalmente el 1% dice no estar de acuerdo nunca con el servicio que esta ofrece.

5. **¿Cuáles de los siguientes factores, cree Usted que diferencian a Hostería las Lagunas de la parroquia Malacatos, con el resto de Hosterías del sector?**

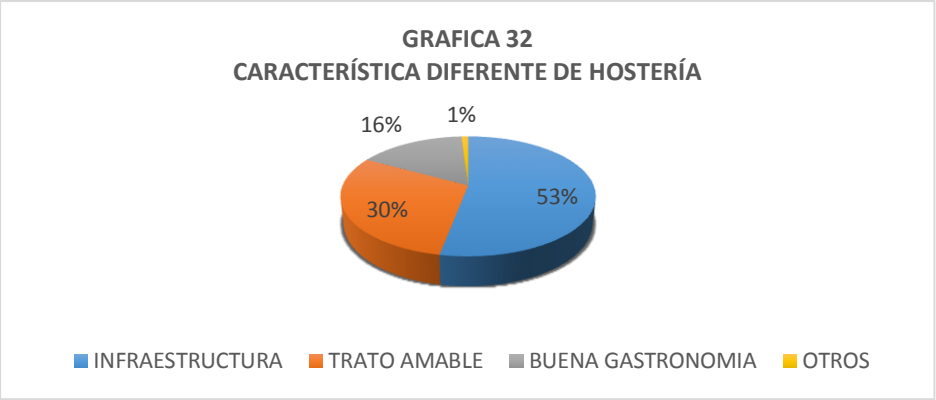
PREGUNTA # 5

CUADRO # 6

CARACTERÍSTICA DIFERENTE DE HOSTERÍA

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
INFRAESTRUCTURA	166	53%
TRATO AMABLE	94	30%
BUENA GASTRONOMIA	49	16%
OTROS	2	1%
Total	**311**	**100%**

Fuente: Encuesta clientes externos
Elaboración: El Autor



Análisis e interpretación:

El 53% de encuestados opina que la infraestructura hace la diferencia entre las hosterías del sector, el 30% nos diferencia por el trato amable que aquí se brinda, el 16% indica que le gusta la comida y esa es la diferencia, mientras que el 1% tiene otras referencias de los motivos que nos diferencia.

6. ¿Qué mejoras aportarían para perfeccionar la calidad de servicio en la Hostería LAS LAGUNAS?

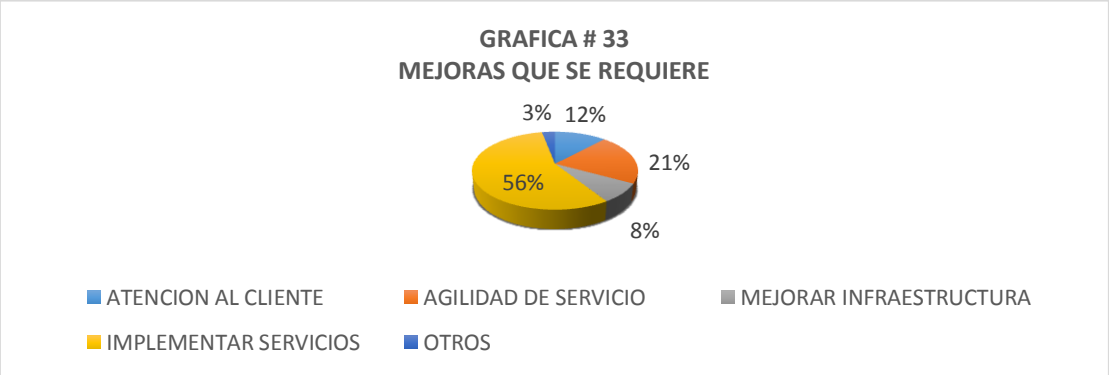
PREGUNTA # 6

CUADRO # 7

MEJORAS QUE SE REQUIERE

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
ATENCION AL CLIENTE	36	12%
AGILIDAD DE SERVICIO	65	21%
MEJORAR INFRAESTRUCTURA	25	8%
IMPLEMENTAR SERVICIOS	175	56%
OTROS	10	3%
Total	**311**	**100%**

Fuente: Encuesta clientes externos
Elaboración: El Autor



Análisis e interpretación:

En esta pregunta a los encuestados estos manifestaron en un porcentaje del 56% que para mejorar esta Hostería se necesita implementar algunos servicios adicionales, el 8% dice que deberíamos remodelar la infraestructura, el 12% opina que se debería capacitar a los empleados para brindar mejor atención, el 21% les gusta la rapidez y opinan que deberían agilitar los servicios y finalmente el 3% tiene otros conceptos para mejoras de esta empresa.

7. ¿Por qué medio se enteró Usted de la existencia de la Hostería Las LAGUNAS?

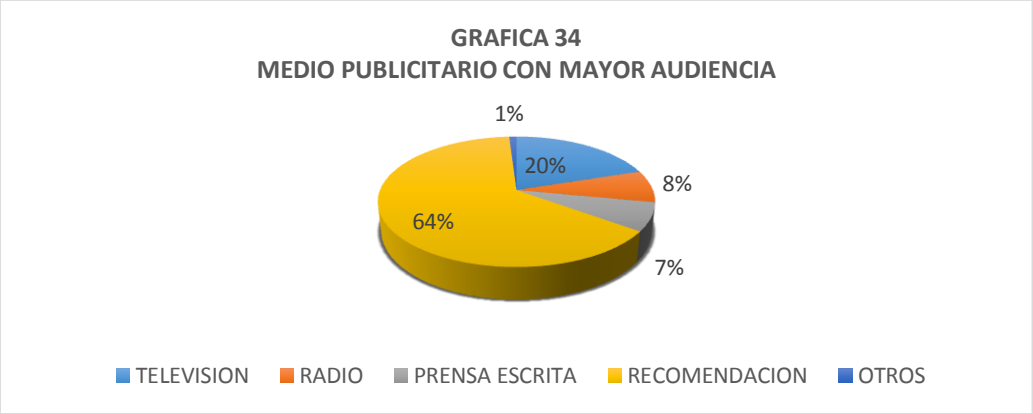
PREGUNTA # 7

CUADRO # 8

MEDIO PUBLICITARIO CON MAYOR AUDIENCIA

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
TELEVISION	61	20%
RADIO	26	8%
PRENSA ESCRITA	21	7%
RECOMENDACION	198	64%
OTROS	5	1%
Total	**311**	**100%**

Fuente: Encuesta clientes externos
Elaboración: El Autor



Análisis e interpretación:

En esta pregunta a los encuestados estos manifestaron en un porcentaje del 64% que las recomendaciones que puedan dar clientes satisfechos es la mejor publicidad para atraer clientes, mientras que el 20% dice que la publicidad es mejor en la televisión, seguida de un 8% que indica la radio, el 7% la prensa escrita y el 1% otros medios.

8. ¿Cree Usted que el sistema publicitario que utiliza la Hostería para difundir los servicios que esta presta son adecuados?

PREGUNTA # 8

CUADRO # 9

BUEN SERVICIO PUBLICITARIO

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	299	96%
NO	12	4%
Total	**311**	**100%**

Fuente: Encuesta clientes externos
Elaboración: El Autor

Análisis e interpretación:

El 96% de personas encuestadas respondieron en esta pregunta, indicando que el medio es apropiado para hacer conocer nuestra empresa y los servicios que esta presta, mientras el 4% opina lo contrario.

9. ¿Considera Usted adecuados los precios que mantiene la Hostería Las LAGUNAS por la prestación de sus servicios?

PREGUNTA # 9

CUADRO # 10

PRECIOS CONVENIENTES EN HOSTERÍA

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	271	87%
NO	40	13%
Total	**311**	**100%**

Fuente: Encuesta clientes externos
Elaboración: El Autor

Análisis e interpretación:

En esta pregunta los encuestados respondieron así: el 87% dice que las tarifas que cobra la hostería son adecuados para el servicio que presta, mientras que el 13% restante indica que los costos son algo elevados.

10. ¿Cómo califica en general La Hostería Las Lagunas, luego de haber recibido toda la atención, una vez concluida su visita?

PREGUNTA # 10

CUADRO # 11

CALIFICACIÓN QUE LE MERECE LA HOSTERÍA

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
MUY BUENO	235	75%
BUENO	70	23%
MALO	7	2%
Total	**311**	**100%**

Fuente: Encuesta clientes externos
Elaboración: El Autor

Análisis e interpretación:

Finalmente los encuestados opinaron que la hostería en general está muy bien y presta excelentes servicios con un 75%, el 23 a calificaron como buena únicamente y el 2% no les pareció una buena hostería.

ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA HOSTERIA LAS LAGUNAS DE LA PARROQUIA MALACATOS DE LA CIUDAD DE LOJA.

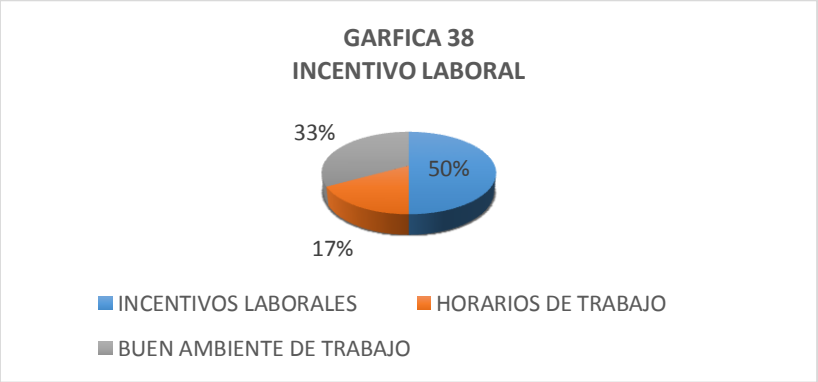
1. **De los siguientes factores, elija usted cuál de estos mejoran su rendimiento laboral dentro de Hostería Las LAGUNAS.**
   PREGUNTA # 1

CUADRO # 12

INCENTIVO LABORAL

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
INCENTIVOS LABORALES	6	50%
HORARIOS DE TRABAJO	2	17%
BUEN AMBIENTE DE TRABAJO	4	33%
Total	**12**	**100%**

Fuente: Encuesta clientes internos
Elaboración: El Autor



Análisis e interpretación . En la primera pregunta a los empleados de esta hostería pude determinar que el 50% prefiere incentivos para laborar de mejor manera, el 33% opina que el buen ambiente de trabajo es el que ayuda a mejorar el rendimiento de un empleado, mientras que el 17% opina que lo más saludable es el cómodo horario de trabajo.

2. ¿Cuál es el ambiente que se percibe al interior de la Hostería y el trato que reciben de parte de los propietarios a los trabajadores?

PREGUNTA # 2

CUADRO # 13

AMBIENTE DENTRO DE HOSTERÍA

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
AGRADABLE	11	92%
DESAGRADABLE	1	8%
Total	**12**	**100%**

Fuente: Encuesta clientes internos
Elaboración: El Autor

Análisis e interpretación:

El 92% de empleados encuestados opinan que el ambiente es agradable dentro de esta empresa, mientras el 8% restante opinan lo contrario.

3. **¿Cómo ve usted las relaciones interpersonales dentro del grupo de colaboradores de Hostería las LAGUNAS?**

PREGUNTA # 3

CUADRO # 14

COLABORACION GRUPAL

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
EXCELENTES	9	75%
BUENAS	2	17%
REGULARES	1	8%
Total	**12**	**100%**

Fuente: Encuesta clientes internos
Elaboración: El Autor

Análisis e interpretación:

El 75 % de empleados encuestados opinan que las relaciones de convivencia en este trabajo son excelentes, que no existe ningún tipo de problema, el 17% opina que las relaciones internas son buenas, y finalmente el 8% indica que son regulares que se debería mejorar.

4. **Está de acuerdo Usted con el salario que percibe por la prestación de sus servicios en la Hostería Las LAGUNAS.**

   PREGUNTA # 4

CUADRO # 15

SALARIO ACORDE

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	83%
NO	2	17%
Total	**12**	**100%**

Fuente: Encuesta clientes internos
Elaboración: El Autor

Análisis e interpretación:

El 83% de encuestados está satisfecho con la remuneración mensual que recibe de esta empresa, mientras que el 17% restante opina lo contario.

5. **¿Está de acuerdo Usted con el Horarios establecido por la empresa para el cumplimiento de sus actividades diarias, señale con una X la respuesta que crea pertinente?**

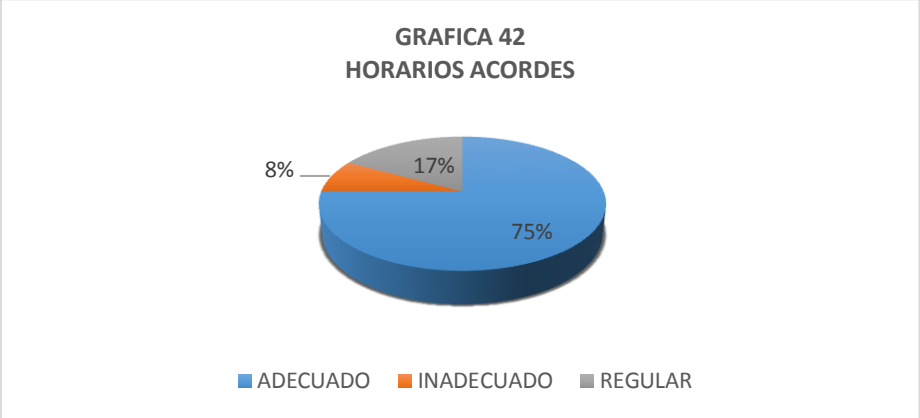
PREGUNTA # 5

CUADRO # 16

HORARIOS ACORDES

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
ADECUADO	9	75%
INADECUADO	1	8%
REGULAR	2	17%
Total	**12**	**100%**

Fuente: Encuesta clientes internos
Elaboración: El Autor



Análisis e interpretación:

En esta pregunta los encuestados contestaron de la siguiente manera: el 75% dice que el horario de labores dentro de la hostería es el adecuado, el 2% indica que es regular el horario y el 8% indica que es inadecuado el horario de trabajo

6. **¿Usted cuenta con un manual de funciones, que se le haya proporcionado por parte de la hostería?**

PREGUNTA # 6

CUADRO # 17

CUENTA CON MANUAL DE FUNCIONES

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	12	100%
Total	**12**	**100%**

Fuente: Encuesta clientes internos
Elaboración: El Autor

Análisis e interpretación:

El 100% de los empleados encuestados de esta hostería indican que nunca han recibido algún manual de funciones por parte de esta institución.

7. **¿La Hostería Las LAGUNAS, le ha dotado del equipo y herramienta necesaria para que Usted realice con normalidad las funciones encomendadas?**

PREGUNTA # 7

CUADRO # 18

EXISTE HERRAMIENTA Y EQUIPO NECESARIO

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	11	92%
NO	1	8%
Total	**12**	**100%**

Fuente: Encuesta clientes internos
Elaboración: El Autor

Análisis e interpretación:

El 92% de los empleados encuestados de esta hostería indican que siempre se les dota de la herramienta y material necesario para cumplir sus funciones correctamente, mientras que el 8% indica lo contrario.

8. **¿Usted ha participado de capacitaciones pagadas por parte de la empresa para fortalecer los conocimientos en su rama y labores diarias que desempeña?**

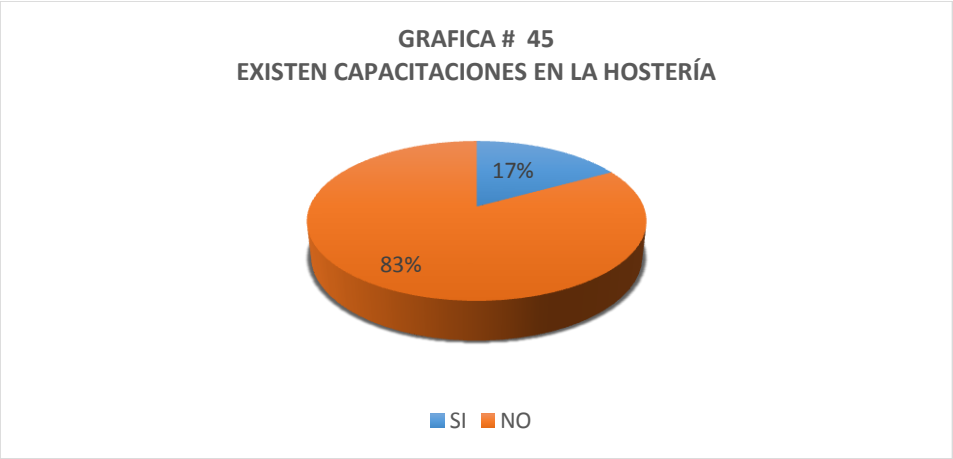
PREGUNTA # 8

CUADRO # 19

EXISTEN CAPACITACIONES EN LA HOSTERÍA

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	17%
NO	10	83%
Total	**12**	**100%**

Fuente: Encuesta clientes internos
Elaboración: El Autor



Análisis e interpretación:

En esta pregunta el 83% de los empleados afirma no haber recibido ningún tipo de capacitación empresarial por parte de la hostería, mientras que el 17% indica que si han habido capacitaciones pero que solo son dirigidas a los empleados que ocupan puestos administrativos.

9. ¿La Hostería reconoce y estimula el desempeño profesional de sus colaboradores?

PREGUNTA # 9

CUADRO # 20

EXISTEN ESTIMULOS POR BUEN RENDIMIENTO

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	83%
NO	2	17%
Total	**12**	**100%**

Fuente: Encuesta clientes internos
Elaboración: El Autor

Análisis e interpretación:

El 83% de empleados encuestados nos indican que la hostería sí reconoce el desempeño de cada uno de sus colaboradores en distintas formas, pero el 17% restante nos dice que no han participado de ningún reconocimiento ni estimulo.

10. ¿cuál es su criterio general, respecto al ambiente y oportunidades laborales que la hostería brinda a sus empleados como empresa, marque con una X la respuesta que Usted crea que merece esta pregunta?

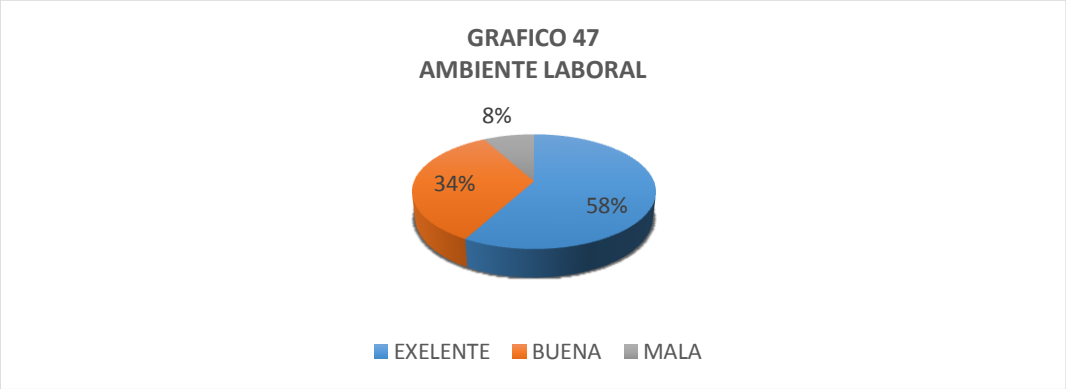
PREGUNTA # 10

CUADRO # 21

AMBIENTE LABORAL

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
EXCELENTE	7	58%
BUENA	4	34%
MALA	1	8%
Total	**12**	**100%**

Fuente: Encuesta clientes internos
Elaboración: El Autor



Análisis e interpretación:

Respondiendo a esta interrogante los encuestados contestaron de la siguiente manera: el 58% indica que existe buen ambiente y excelentes oportunidades laborales y de superación, el 34% dice que si es buena y aceptable, y el otro 8% dice que el ambiente es malo, pero que no hay más fuentes de trabajo.

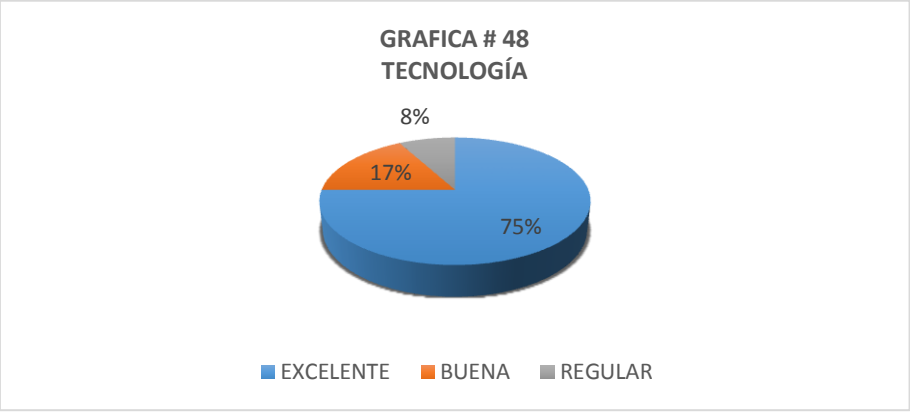
11. El sistema tecnológico implementado en el lugar de su trabajo es:

PREGUNTA # 11

CUADRO # 22

TECNOLOGÍA

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
EXCELENTE	9	75%
BUENA	2	17%
REGULAR	1	8%
Total	**12**	**100%**



Análisis e interpretación:

El 75% de encuestados indican que la tecnología en la hostería es excelente que no sufren de ningún problema de ese tipo, el 17% únicamente indica que el sistema es bueno y finalmente el 8% dice que cuentan con tecnología regular.

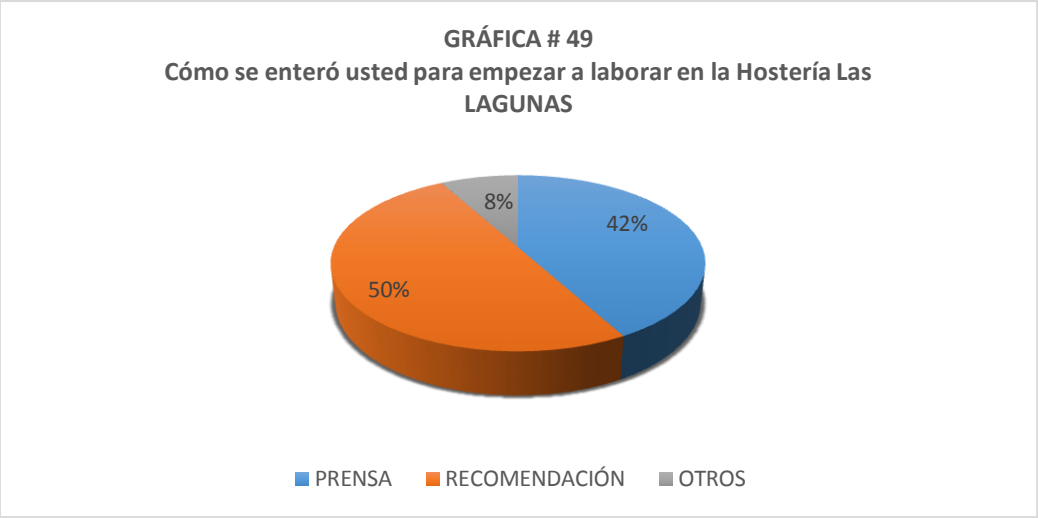
12. ¿Cómo se enteró usted para empezar a laborar en la Hostería Las LAGUNAS?

PREGUNTA # 12

CUADRO # 23

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
PRENSA	5	42%
RECOMENDACIÓN	6	50%
OTROS	1	8%
Total	**12**	**100%**

Fuente: Encuesta clientes internos
Elaboración: El Autor



Análisis e interpretación:

El 50% de encuestados indican que para poder trabajar en esta empresa, tuvieron que ser recomendados por personas allegadas a esta empresa, el 42% indica que se enteró de la oportunidad laboral en la prensa y el 8% restantes dijo que consulto de otras fuentes para conseguir el trabajo actual.

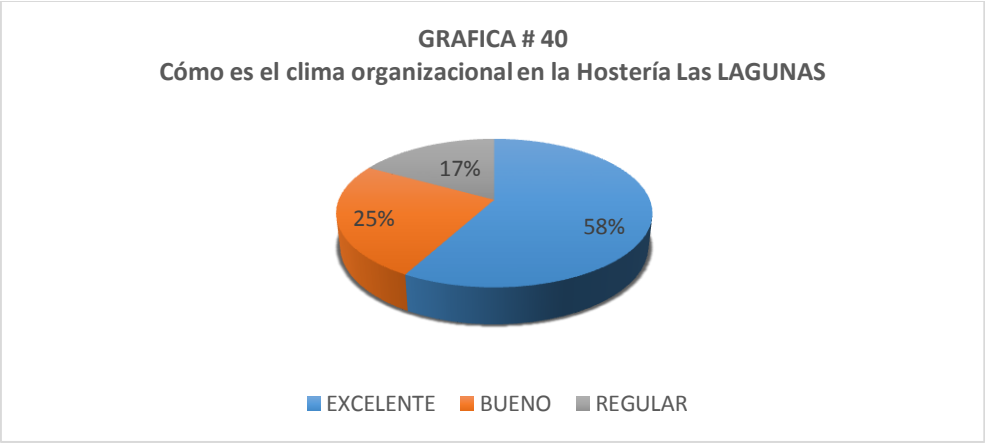
13. ¿Cómo es el clima organizacional en la Hostería Las LAGUNAS?

PREGUNTA # 13

CUADRO # 24

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
EXCELENTE	7	58%
BUENO	3	25%
REGULAR	2	17%
Total	**12**	**100%**

Fuente: Encuesta clientes internos
Elaboración: El Autor



Análisis e interpretación:

Finalmente preguntando a los empleados encuestados de Hostería las LAGUNAS referente de como es el clima organizacional de esta empresa: El 58% opina que es excelente, el 25% nos dice que es bueno y 17% opina que es regular el clima organizacional con el que cuenta esta empresa.

ENTREVISTA PLENTEADA AL GERENTE DE LA HOSTERIA LAS LAGUNAS DE LA PARROQUIA MALACATOS, DE LA CIUDAD DE LOJA

Como estudiante de la Universidad Nacional de Loja, de la Carrera de Administración de Empresas me encuentro elaborando un Plan Estratégico que se implementaría en la Hostería Las Lagunas, para lo cual le solicito comedidamente me ayude respondiendo la siguiente entrevista.

GERENTE: ABG. HERNAN HIPÓLITO DELGADO MOROCHO.

1. **¿Qué título profesional posee usted?**

   El título profesional del Gerente de la Hostería es de Abogado en leyes.

2. **¿Cuántos años de experiencia tiene usted trabajando en Hostería Las LAGUNAS?**

   Nos comenta el Gerente que ya lleva 10 años al frente de esta empresa como Gerente de la misma.

3. **¿Considera Usted que la Hostería Las LAGUNAS está en la capacidad de afrontar el ingreso de nuevos competidores ya que el turismo ha crecido considerablemente en esa zona y en la actualidad existen proyectos de abrir negocios de este mismo tipo por ese sector?**

   Manifestó el Gerente de la hostería que en la actualidad puede competir con cualquier local de estas características, gracias a que cuenta con una infraestructura de primera, un servicio y atención personalizada. Pero por lo turístico del sector existe mucho riesgo de que monten negocios de las mismas características, esto posiblemente restaría clientela a nuestra hostería.

4. **A su criterio cuales son las Fortalezas y Debilidades que tiene la Hostería Las LAGUNAS, las cuales han hecho que su clientela crezca y sigan visitando estas instalaciones.**

   FORTALEZAS

   Nuestra atención de primera, la comodidad que brinda este local, la atención de primera y la buena gastronomía con la que cuenta.

   DEBILIDADES

   Entre las debilidades podría ser la falta de capacitación a todo el personal, la competencia y la posible entrada de negocios sustitutos como los públicos.

5. **Así como en todo negocio existen puntos débiles y fuertes los cuales se necesita corregir sus falencias, coméntenos Usted que conoce detalladamente la empresa la cual administra.**

   Nos indica que La Hostería Las lagunas es una empresa posesionada en el mercado lojano teniendo una clientela fija y selectiva, la cual está conforme con los servicios con los que cuenta, talvez generalmente los problemas que atraviesa esta empresa es la falta de una plan estratégico donde se considere un manual de funciones para los empleados y a menos un reglamento interno para seguir un orden, así mismo no está definida la misión y visión de esta empresa.

6. **¿Cuál es la forma de contratar al personal en Hostería Las LAGUNAS?**

RECLUTAMIENTO INTERNO (x)

RECLUTAMIENTO EXTERNO (x)

OTROS (x)

Nos señala el Sr. Gerente que en esta empresa la admisión del personal se lo determina según la necesidad y generalmente se pone anuncios en la prensa solicitando el personal que se requiera o en la mayoría de los casos los mismos empleados dan referencia de personas que quieran trabajar dentro de la empresa, pero no se cuenta con un reglamento interno de admisión y empleo.

7. **¿Cuál es la Misión, Visión, Objetivos y Políticas Internas de la Hostería Las LAGUNAS?**

   Manifiesta el Dr. Delgado que esta empresa no cuenta con una misión y visión en papeles, pero los propietarios tiene claro cuáles son los objetivos que esta persigue, así mismo esta no cuenta con ningún tipo de manual ni reglamento para poder organizar de mejor manera este negocio, por eso es la urgencia de diseñar un plan estratégico en esta empresa.

8. **¿Usted capacita al personal que labora en Hostería Las LAGUNAS y con qué frecuencia?**

   Al respecto nos comenta que solo se les da indicaciones de las funciones que tienen que cumplir pero sería interesante capacitarles y darle un manual de funciones a cada uno de ellos.

9. **¿Cómo incentiva usted a los trabajadores de la Hostería Las LAGUNAS?**

   Bueno muchas de las veces les incentivamos económicamente dependiendo las fechas y el sacrificio de cada uno para cumplir con los retos que se le ponga, así mismo siempre se los incentiva económicamente dependiendo de la ocasión.

10. **¿Qué tipo de publicidad realiza usted en la Hostería Las LAGUNAS.**

    En la actualidad no contamos con publicidad más que en las redes sociales y volantes que son entregados en las parroquias de Malacatos y Vilcabamba, pero se piensa implementar una publicidad en los medios de comunicación.

11. **¿La empresa la cual Usted administra posee reglamentos definidos los mismos sean utilizados a la hora de: contratar personal, cumplir con reglamentos internos, manuales etc., los cuales sean efectivos y útiles. En su administración, se pone en práctica estos métodos?**

    Como lo dije anteriormente la empresa no cuenta con ningún tipo de manual ni reglamentos definidos para esta empresa.

12. **¿Estaría Usted de acuerdo con la implementación de un Plan Estratégico renovado para la Hostería el cual sirva para mejorar la situación actual de la empresa?**

    Sería una idea excelente el implementar un plan estratégico, gracias a que esto nos ayudará a ser una empresa más organizada y fomentaremos políticas y leyes que tendrán que hacerse respetar dentro

de la empresa y así creceremos como empresa y captaremos más clientes.

13. **A su criterio, coméntenos que aspectos deberían mejorarse en la hostería las LAGUNAS, con el objetivo de mejorar la atención al público y lograr un posicionamiento estable el cual represente garantía para sus propietarios, colaboradores y especialmente la satisfacción de sus clientes.**

Yo pienso que lo principal seria definir la misión, visión y objetivos que persiga esta empresa, así como diseñar manuales de funciones, reglamentos, procesos de admisión de personal y una publicidad en los medios para que nuevamente esta empresa sea catalogada como una de las mejores hosterías de la región.

ANALISIS PERSONAL REFERENTE A ENTREVISTA CON GERENTE DE HOSTERIA LAS LAGUNAS.

Según pude concluir luego de la entrevista con el Doctor Hernán Delgado, Gerente de la Hostería Las Lagunas, he podido determinar que en la organización de esta existen muchas falencias administrativas, y entre los problemas que pude encontrar esta: La falta de capacitación al personal, falta de publicidad, falta de promoción de la Hostería, aun no tiene definida su misión y visión etc., todo esto se podría solucionar si la Hostería se acoge a la propuesta del Plan Estratégico, donde consta todos los parámetros que hay que cambiar para el buen funcionamiento de esta empresa.

De igual manera el Sr. Gerente Dr. Hernán Delgado Morocho, nos manifestó que en el sector existe mucha delincuencia debido a la gran cantidad de turistas que hay en el sector y que las autoridades deberían poner más énfasis en resguardar esa zona, debido a que esto afecta de alguna manera la visita de nuestros clientes por temor a perder sus pertenecías.

MATRIZ DE VALORACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS EFI

CUADRO # 25

FORTALEZAS	Fuente	Peso Especifico	Calificación de la Respuesta	Valor Ponderado de la Respuesta
F.1 Existe alto grado de satisfacción en los Clientes por su atención e infraestructura.	Pregunta Nº 1 y 5 Clientes externos	0,12	4	0,48
F.2 El servicio que presta la Hostería es rápido y oportuno.	Pregunta Nº 3 Clientes externos	0,11	3	0,33
F.3 Existe un ambiente laboral agradable.	Pregunta Nº 2 Empleados	0,12	3	0,36
F.4 El personal percibe buenos salarios e incentiva a trabajar de mejor manera.	Pregunta Nº 4 Empleados	0,10	3	0,30
F.5 Cuenta con tecnología de punta para satisfacción de clientes	Pregunta Nº 11 Empleados Pregunta Nº 10 Clientes externos	0,11	2	0,22
DEBILIDADES				
D.1 Carece de un Reglamento Orgánico funcional para la empresa.	Pregunta Nº 5 y 11 Gerente	0,10	2	0,20
D.2 Misión y visión no definidas dentro de la empresa.	Pregunta Nº 7 Gerente	0,11	2	0,22
D.3 Carece de Reglamento interno de admisión y empleo	Pregunta Nº 6 Gerente	0,08	1	0,8
D.4 Falta de Manuales de funciones para sus colaboradores.	Pregunta Nº 6 Empleados Pregunta Nº 5 Gerente	0,08	1	0,08
D.5 Necesidad de capacitación al personal de la Hostería.	Pregunta Nº 8 Empleados y Pregunta Nº 8 Gerente	0,07	1	0,07
Total		**1**		**3,06**

Elaboración: El autor.

Análisis: Una vez definidos los factores internos podemos obtener un resultado total de 3,06, estos nos da la idea que la empresa se encuentra internamente bien, pero que si hay que mejorar la parte de procesos, creando definitivamente reglamento y manuales que sirvan de apoyo para los empleados, así como definir la misión y visión que esta empresa persigue.

ANALISIS FODA APLICADO A LA HOSTERIA LAS LAGUNAS DE LA PARROQUIA MALACATOS DE LA CIUDAD DE LOJA.

El análisis **FODA** es una herramienta imprescindible para el desarrollo de esta investigación, nos da la pauta para contar con un diagnóstico completo de la empresa, así como el riesgo y oportunidades que existen en el mercado y que afectan directamente el funcionamiento de los negocios, después de realizado el análisis tanto externo como interno, procedemos con la información obtenida a construir la matriz foda, en el cual se conjugan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que posee una organización.

ANÁLISIS FODA DE LA HOSTERIA LAS LAGUNAS

CUADRO # 26

Factores Externos	Factores Internos
OPORTUNIDADES	**FORTALEZAS**
O.1 Crecimiento sustancial de la actividad turística en el Ecuador. **O.2** Reducción de la pobreza **O.3** Mayor capacidad adquisitiva de la sociedad. **O.4** Variación en precio que ofrecen los proveedores **O.5** Nueva tecnología. **O.6** Alianzas estratégicas.	**F.1** Existe alto grado de satisfacción en los Clientes por su atención e infraestructura. **F.2** El servicio que presta la Hostería es rápido y oportuno. **F.3** Existe un ambiente laboral agradable. **F.4** El personal percibe buenos salarios e incentiva a trabajar de mejor manera. **F.5** Cuenta con tecnología de punta para satisfacción de clientes
AMENAZAS	**DEBILIDADES**
A.1 Amplia rivalidad entre los competidores actuales. **A.2** Servicios Sustitutos. **A.3** Entrada de nuevos competidores **A.4** Competencia desleal **A.5** Promoción agresiva por parte de la competencia. **A.6** Delincuencia en el sector.	**D.1** Carece de un Reglamento Orgánico funcional para la empresa. **D.2** Misión y visión no definidas dentro de la empresa. **D.3** Carece de un Reglamento interno de admisión y empleo. **D.4** Falta de Manuales de funciones para sus colaboradores. **D.5** Necesidad de capacitación al personal de la Hostería.

Elaboración: El autor.

MATRIZ DE ALTO IMPACTO

CUADRO # 27

FACTORES EXTERNOS / FACTORES INTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O.1 Crecimiento sustancial de la actividad turística en el Ecuador. **O.2** Reducción de la pobreza **O.3** Mayor capacidad adquisitiva de la sociedad. **O4.** Variación en precio que ofrecen los proveedores. **O.5** Nueva tecnología. **O.5** Alianzas estratégicas.	**A.1** Amplia rivalidad entre los competidores actuales. **A.2** Servicios Sustitutos. **A.3** Entrada de nuevos competidores **A.4** Competencia desleal. **A. 5** Promoción agresiva de la competencia. **A.6** Delincuencia en el sector.
FORTALEZAS	**ESTRATEGIAS (FO)**	**ESTRATEGIAS (FA)**
F.1 Existe alto grado de satisfacción en los Clientes por su atención e infraestructura. **F.2** El servicio que presta la Hostería es rápido y oportuno. **F.3** Existe un ambiente laboral agradable. **F.4** El personal percibe buenos salarios e incentiva a trabajar de mejor manera. **F.5** Cuenta con tecnología de punta para satisfacción de clientes	**F1- O1** Realizar anualmente una casa abierta, donde se promocione la hostería, su gastronomía, su cultura y los servicios que esta brinda para captar nuevos clientes. **F2-O5** Realizar convenios con instituciones públicas y privadas para la realización de eventos y capacitaciones.	**F1 – A5** Elaborar un plan de publicidad para la Hostería Las Lagunas, donde se dé a conocer los servicios y hospitalidad que esta empresa ofrece a sus clientes **F5-A6** Incrementar cámaras de vigilancia dentro y fuera de la hostería para resguardar la integridad de su clientela
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
D.1 No cuenta con un Reglamento Orgánico funcional para la empresa. **D.2** No tiene una misión y visión definidas dentro de la empresa. **D.3** No cuenta con Reglamento interno de admisión y empleo. **D.4** No existe dentro de la empresa Manuales de funciones para sus colaboradores. **D.5** Falta capacitación al personal de la Hostería.	**D4-O5** Elaborar manuales de funciones para todo el personal de la hostería, así como los organigramas que identifiquen la estructura de la empresa. **D3-O4** Elaborar un reglamento interno donde se conozca las leyes y reglas que debe cumplir el personal que ahí labora	**D5- A1** Capacitar al personal de la empresa mediante talleres o cursos, relacionados con las actividades laborales que cada uno de estos desempeña, para mejorar el servicio de esta hostería. **D1-A4** Establecer un reglamento organizacional dentro de la empresa con su respectiva estructura

Elaboración: El autor.

MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

CUADRO # 28

ESTRATEGIA FO **Realizar anualmente una casa abierta, donde se promocione la hostería, su gastronomía, su cultura y los servicios que esta brinda para captar nuevos clientes.**	**ESTRATEGIA FA** **Elaborar un plan de publicidad para la Hostería Las Lagunas, donde se dé a conocer los servicios y hospitalidad que esta empresa ofrece a sus clientes**
ESTRATEGIA DO **Elaborar manuales de funciones para todo el personal de la hostería, así como los organigramas que identifiquen la estructura de la empresa.**	**ESTRATEGIA DA** **Capacitar al personal de la empresa mediante talleres o cursos, relacionados con las actividades laborales que cada uno de estos desempeña, para mejorar el servicio de esta hostería.**

Elaboración: El autor.

MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

CUADRO # 29

	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS
FO	**Realizar anualmente una casa abierta, donde se promocione la hostería, su gastronomía, su cultura y los servicios que esta brinda para captar nuevos clientes.**	Atraer turistas y lograr captar más clientela, así como ganar el reconocimiento como una Hostería de primer nivel y estar a la altura de las mejores Centros Turísticos y de recreación del país.
FA	**Elaborar un plan de publicidad para la Hostería Las Lagunas, donde se dé a conocer los servicios y hospitalidad que esta empresa ofrece a sus clientes**	Atraer nueva clientela promocionando la Hostería, dando a conocer los servicios y atención que esta empresa presta en el valle de Malacatos.
DO	**Elaborar manuales de funciones para todo el personal de la hostería, así como los organigramas que identifiquen la estructura de la empresa.**	Identificar a la empresa mediante su misión y visión y socializarla entre los colaboradores, así mismo entregarle manuales de funciones a cada uno de ellos para que la organización de la empresa se lleve correctamente con normas y leyes.
DA	**Capacitar al personal de la empresa mediante talleres o cursos, relacionados con las actividades laborales que cada uno de estos desempeña, para mejorar el servicio de esta hostería.**	Lograr que el personal se especialice en cada una de los departamentos u oficios que tiene esta hostería y asa poder brindar un mejor servicio a nuestra clientela y ser reconocidos por la buena atención que aquí se brinde.

Elaboración: El autor.

g. DISCUSIÓN.

MISIÓN Y VISIÓN PARA LA HOSTERÍA LAS LAGUNAS DE LA PARROQUIA MALACATOS DEL CANTÓN LOJA.

Según la entrevista que se realizó al Sr. Hernán Delgado, Gerente de la Hostería **LAS LAGUNAS**, este nos supo manifestar que esta empresa no cuenta con una misión y visión, además indica que como administrador tiene claro el objetivo que persigue en esta empresa pero que no se ha establecido de manera formal ni legal la misión y visión que esta persigue.

Por este motivo, el Plan Estratégico el cual me encuentro diseñando, consta de una propuesta de Misión Y Visión para la Hostería **LAS LAGUNAS** el cual indicaré a continuación:

La importancia de saber desarrollar correctamente la Visión y Misión es fundamental pues estas nos ayudaran a la creación de nuevas, innovadoras e importantes metas para poder llegar a ser lo que deseamos ser.

La **Misión** Describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa.

Preguntas frecuentes para elaborar la Misión:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

Misión propuesta para la Hostería LAS LAGUNAS.

MISIÓN.

"***Ofrecer un servicio de calidad en alojamiento, alimentación y recreación, a precios competitivos, brindando seguridad a nuestros clientes, mediante la implementación de programas estratégicos, planes productivos, sociales a través de acciones y coordinación, que permita incrementar nuestros niveles de competitividad y por ende el progreso de nuestra provincia"***

La **Visión** denominado como el SUEÑO de la empresa, es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante.

Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

Preguntas frecuentes para elaborar la Visión:

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

Visión propuesta para la Hostería LAS LAGUNAS.

VISIÓN

"Para el 2019 ser una Hostería Líder en el mercado, con una imagen corporativa que brinde servicios competitivos y diferenciados, con los más altos estándares de calidad que superen las expectativas de los clientes, con personal comprometido, dentro de un marco de cultura y ética, contribuyendo al desarrollo socioeconómico de la parroquia Malacatos del Cantón Loja.

PRINCIPIOS Y VALORES.

Principios.

Los principios son lineamientos que sirven como referentes de comportamiento en la vida de las personas, hoy en día dichos principios han sido incluidos en el accionar de la gran mayoría de las organizaciones, su importancia radica en ser una guía para mantener un comportamiento adecuado frente a las diferentes situaciones que se presentan al interior de las organizaciones.

Por lo tanto a continuación se presentan los principios que con los que actualmente cuenta la Hostería **LAS LAGUNAS:**

- **Calidad:** Ofrecer servicios de alojamiento y recreación de alta calidad que permitirán lograr altos niveles de eficiencia.
- **Atención Personalizada:** Brindar un trato ágil, cortés y profesional a los clientes, procurando ante todo la plena satisfacción de sus necesidades.

- **Mejoramiento Continuo:** Garantizar a los clientes una constante evaluación del servicio que permita la aplicación de estándares y normas de calidad en los procesos de servicios, con el fin de satisfacer las más altas exigencias de los clientes.
- **Adoptar una Actitud Positiva y Aptitud Profesional:** Que permitan brindar servicios de la más alta calidad que cumplan plenamente con las exigencias de un mercado dinámico y competitivo.
- **Trabajo en equipo:** Todos los colaboradores de la Hostería estarán integrados y dispuestos a participar en la solución de problemas, cooperando en el logro de la óptima prestación del servicio.

Valores.

"Los valores se pueden definir como una creencia de lo que es apropiado y lo que no lo es, guían las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos de la organización."

Los valores con los que actualmente cuenta la Hostería **LAS LAGUNAS**, a través de los cuales se pretende operar como puntos de referencia que le permiten al personal que labora actuar debidamente se detallan a continuación:

- **Honestidad:** Cumplir con los reglamentos internos de la Hostería **LAS LAGUNAS** de manera que toda actividad realizada quede dentro de códigos de ética y moral.
- **Compromiso:** Mantener un buen comportamiento en las labores cotidianas por parte de cada empleado, sobre la base de la disciplina, honestidad y responsabilidad en sus funciones.

- **Responsabilidad:** El personal cumplirá con sus actividades diarias con compromiso, las mismas deberán ser realizadas de la mejor manera.
- **Seriedad:** En todas las actividades de negociación tales como convenios, contratos y alianzas.
- **Respeto y Consideración:** Respetar y canalizar satisfactoriamente las opiniones e ideas que tengan todos los empleados con respecto a cualquier tema relacionado a la organización.
- **Reconocimiento:** La empresa siempre tomará en cuenta todos los esfuerzos y resultados positivos de los empleados.

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA HOSTERÍA LAS LAGUNAS DE LA PARROQUIA MALACATOS DE LA CIUDAD DE LOJA"

GRAFICA # 41

Fuente: Hostería Las Lagunas
Elaboración: El autor

OBJETVOS DE LA HOSTERÍA LAS LAGUNAS.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Objetivo 1

- **Realizar anualmente una casa abierta, donde se promocione la hostería, su gastronomía, su cultura y los servicios que esta brinda para captar nuevos clientes.**

Objetivo 2

- **Elaborar un plan de publicidad para la Hostería Las Lagunas, donde se dé a conocer los servicios y hospitalidad que esta empresa ofrece a sus clientes.**

Objetivo 3

- **Elaborar manuales de funciones para todo el personal de la hostería, así como los organigramas que identifiquen la estructura de la empresa.**

Objetivo 4

- **Capacitar al personal de la empresa mediante talleres o cursos, relacionados con las actividades laborales que cada uno de estos desempeña, para mejorar el servicio de esta hostería.**

ANÁLISIS DEL OBJETIVO Nº 1

Realizar anualmente una casa abierta, donde se promocione la hostería, su gastronomía, su cultura y los servicios que esta brinda para captar nuevos clientes.

Problema: La problemática de este objetivo se da por la falta de promoción e impulso que se le ha dado a la Hostería **LAS LAGUNAS** en los últimos años, en la actualidad la competencia ingenia planes y eventos donde concurren clientes masivamente, y gracias a esto dan a conocer sus instalaciones y servicios, ganando continuamente clientela, por este motivo se requiere ejecutar este objetivo para dar a conocer nuestra empresa de una forma ingeniosa y efectiva.

Meta: Aumentar la clientela en un 20% anual en los primeros 3 años realizando una feria de exposición anual de la misma hostería, donde participen todos sus colaboradores y representantes de otros negocios de este tipo en la cual se presente todos los servicios que oferta la Hostería, tales como gastronomía, pesca, hospedaje etc., y a su vez se dé a conocer sus raíces, costumbres y tradiciones.

Estrategia: Se invitara a participantes de otros centros de recreación del sector para que se integren y reúnan la mayor cantidad de clientes posibles y se expondrá lo antes mencionado con la expectativa que conozcan todo lo que ofrecemos y poder captar nuevos clientes.

Políticas:

La estrategia es formular un tipo de concurso donde los expositores cumplan con políticas y reglas puestas por la coordinación del evento que en este caso

sería el administrador de Hostería **LAS LAGUNAS** que quedarían como reglas del concurso, entre las que encontramos las siguientes:

· Montar un Stan por cada centro participante

· Ofrecer la gastronomía típica de la región por cada participante.

· Mantener buena higiene y mantenimiento de los alimentos.

· Contar con la vestimenta y equipo necesario para elaborar los productos.

Actividades:

Consiste en realizar una feria de exposición denominada "**FERIA INTERNACIONAL LAS LAGUNAS"** donde participen algunas empresas turísticas del sector, donde se colocaran carpas, sonido, y se preparará gastronomía propia d cada expositor, donde los clientes participen de todas las actividades.

Presupuesto:

CUADRO # 30

HOSTERÍA LAS LAGUNAS					
FERIA INTERNACIONAL LAS LAGUNAS					
DESCRIPCIÓN	COSTO	CANTIDAD	FRECUENCIA	DURACIÓN	PARTICIPANTES
ALQUILER CARPAS	200	5	ANUAL	8 HORAS	HOSTRIA LAS LAGUNAS
DISCOMOVIL	300	1	ANUAL	8 HORAS	HOSTRIA LAS LAGUNAS
MANTELERIA	150	20	ANUAL	8 HORAS	HOSTRIA LAS LAGUNAS
MESAS Y SILLAS	130	20	ANUAL	8 HORAS	HOSTRIA LAS LAGUNAS
MESEROS	90	3	ANUAL	8 HORAS	HOSTRIA LAS LAGUNAS
COSTO TOTAL:	970				

Tiempo: El periodo de tiempo cuando se establezca esta feria de participación, tendría que ser en una fecha importante o representativa de la hostería, esto

sería en el mes de junio, ya que es el mes que la Hostería abrió sus puertas al público en general y se conmemora la fiesta de aniversario de esta empresa.

Responsable: El responsable directo de ejecutar este objetivo será el Gerente de la Hostería **LAS LAGUNAS** conjuntamente con todo el personal que ahí labora.

Resultados esperados:

- Mantener el nombre e imagen de la Hostería **LAS LAGUNAS** como una de las más reconocidas del sector y estar entre las preferidas de los turistas nacionales y extranjeros.
- Aumentar la clientela en 20% anual en los primeros 3 años gracias a la feria de exposición y tradición que se efectúa como aniversario de la Hostería donde atraerá a cientos de turistas nuevos.
- Integrar a los propietarios y administradores de estos lugares turísticos para que inicien campañas empresariales, donde se incentive a nuevos clientes a hacer turismo por este sector de la provincia de Loja.

CUADRO # 31
OBJETIVO ESTRATEGICO Nº1
Realizar anualmente una casa abierta, donde se promocione la hostería, su gastronomía, su cultura y los servicios que esta brinda para captar nuevos clientes

META:	ESTRATEGIA:	POLITICAS:	ACTIVIDADES:	PRESUPUESTO:	TIEMPO:	RESPONSABLE:
Aumentar la clientela en 20% anual en los primeros 3 años realizando una feria de exposición anual	·Invitar a participantes de otros centros de recreación del sector. ·Congregar a Chefs de reconocido prestigio a nivel local. ·Enviar invitaciones a instituciones públicas y privadas. · Obsequiar pases de cortesía.	· Montar un Stan por cada centro participante · Ofrecer la gastronomía típica de la región por cada participante. · Mantener buena higiene y mantenimiento de los alimentos. · Contar con la vestimenta y equipo necesario para elaborar los productos.	Consiste en realizar una feria de exposición denominada "**FERIA INTERNACIONAL LAS LAGUNAS"** donde participen algunas empresas turísticas del sector, donde se colocaran carpas, sonido, y se preparará gastronomía propia de cada expositor, donde los clientes participen de todas las actividades.	**$ 970.00**	**Anual en el mes de Junio**	**Encabeza el Gerente de la Hostería con la colaboración de los empleados**

ANÁLISIS DEL OBJETIVO Nº 2

Elaborar un plan de publicidad para la Hostería Las Lagunas, donde se dé a conocer los servicios y hospitalidad que esta empresa ofrece a sus clientes.

Problemática: En la actualidad la Hostería **LAS LAGUNAS** no cuenta con campañas de publicidad, las cuales permitan que se dé a conocer los servicios que esta brinda a la ciudadanía, así como su ubicación, sus costos, su gastronomía y todos los beneficios que puede adquirir al ser cliente de esta empresa. Por otra parte la mayoría de empresas que compiten con esta hostería han desarrollado algún tipo de publicidad, que de alguna manera se dan a conocer estas hosterías y restan clientes a **LAS LAGUNAS.**

Meta: Lograr que la Hostería **LAS LAGUNAS** en el lapso de un año sea reconocida a nivel local, regional y nacional, considerada esta una de los mejores sitios turísticos y de recreación en el Sur del Ecuador.

Estrategia: Realizar campañas de publicidad en todos los medios de comunicación posibles que sean los más sintonizados en toda la Provincia de Loja, como pueden ser: Televisión local, radios de la localidad y prensa escrita.

Políticas: Constituye una política interna de la Hostería LAS LAGUNAS, realizar una buena publicidad para captar nuevos clientes y competir al mismo nivel o superior que el resto de empresas de este tipo, para lo cual se ha pactado contratar el servicio de diferentes medios publicitarios los cuales ofertaran nuestra Hostería.

Actividades: Se realizará publicidad de los servicios y hospitalidad que brinda la Hostería en los siguientes medios de comunicación:

Televisión: Se pactará una cuña televisiva en este medio local ya que es el más conocido y en anteriores ocasiones se ha elaborado publicidad de nuestra empresa por eventos que allí se realizaron.

Radio: Se elaborará spots publicitarios donde se brinde la información de la hostería con una duración máxima de 45 segundos y se transmitirá en al menos en las tres emisoras más sintonizadas de la provincia de Loja.

Prensa escrita.

Se publicará un afiche llamativo de nuestra Hostería en una media página de diario La Hora en las fechas pactadas.

Presupuesto:

CUADRO # 32

HOSTERÍA LAS LAGUNAS						
GASTOS DE PUBLICIDAD EN MEDIOS						
MEDIOS	RADIO-TV-PRENSA	DISTRIBUCIÓN DE PUBLICIDAD	DURACION DE ESPACIOS	Nº DE INSERCIONES MENSUALES	VALOR TOTAL MENSUAL	TOTAL:
TELEVISIÓN	ECOTEL TV	AGOSTO/ DICIEMBRE 2015	45 SEGUNDOS	3 CUÑAS DIARIAS	200,00	1.000,00
RADIO	BOQUERON LA HECHICERA RUMBA	AGOSTO/ DICIEMBRE 2015	45 SEGUNDOS	5 CUÑAS DIARIAS	140,00	700,00
PRENSA ESCRITA	LA HORA	AGOSTO/ DICIEMBRE 2015	MEDIA PAGINA	1 VEZ AL MES	60,00	300,00
TOTAL					400,00	2.000,00

Tiempo: El tiempo requerido para promocionar la Hostería es al menos de cinco meses, empezando desde el mes de agosto hasta diciembre del 2015, con una publicidad de tres cuñas diarias en la televisión, 5 cuñas diarias en los programas radiales y medias páginas en diario la hora una vez al mes.

Responsable: El Gerente de la Hostería **LAS LAGUNAS.**

Resultados esperados:

Poder llegar a toda la provincia de Loja con nuestra publicidad y tener un aumento de clientes mensual considerable que represente la inversión de la publicidad y genere más ingresos a nuestra empresa.

CUADRO # 33
OBJETIVO ESTRATEGICO Nº2
Elaborar un plan de publicidad para la Hostería Las Lagunas, donde se dé a conocer los servicios y hospitalidad que esta empresa ofrece a sus clientes.

META:	ESTRATEGIA:	POLITICAS:	ACTIVIDADES:	PRESUPUESTO:	TIEMPO:	RESPONSABLE:
Lograr que la Hostería **LAS LAGUNAS** en el lapso de un año sea reconocida a nivel local, regional y nacional, considerada esta una de los mejores sitios turísticos y de recreación en el Sur del Ecuador.	Realizar campañas de publicidad en todos los medios de comunicación posibles que sean los más sintonizados en toda la Provincia de Loja, como pueden ser: Televisión local, radios de la localidad y prensa escrita.	· Se pasará 3 cuñas diarias por la televisión local ECOTEL TV. · Se establece pactar con radio Boquerón la transmisión de 5 cuñas diarias. · Contrato con Diario La Hora de la ciudad de Loja para publicitar una vez al mes la Hostería.	Se realizará publicidad de los servicios y hospitalidad que brinda la Hostería en los siguientes medios de comunicación: Televisión: Ecotel TV Radio: Boquerón, La Hechicera y Rumba. Prensa escrita: Diario La Hora.	**$ 2.000,00**	**Agosto/ Diciembre 2015 (mensual)**	**Gerente de la Hostería LAS LAGUNAS**

ANÁLISIS DEL OBJETIVO Nº 3

Elaborar manuales de funciones para todo el personal de la hostería, así como los organigramas que identifiquen la estructura de la empresa.

Problemática: La Hostería **LAS LAGUNAS** no cuenta con manuales de funciones para el personal que allí labora y esto no permite el desarrollo integro de cada colaborador y existe mucha confusión en la limitación de funciones de cada empleado.

Meta: Elaborar un manual de funciones para cada cargo que exista dentro de la hostería y elaborar sus respectivos organigramas que permita definir las actividades que tendrán que cumplir cada uno de los empleados de esta empresa.

Estrategia: Elaborar un manual de funciones para cada uno de los cargos que existen dentro de esta Hostería, así como los organigramas con los niveles jerárquicos del personal que labora en la Hostería **LAS LAGUNAS** y transmitir a cada uno de los empleados la misión y visión que se implemente en esta empresa.

Políticas: La política consiste en que se respete cada una de las funciones de los empleados de acuerdo al manual estipulado, y se fomente la misión y visión entre estos, ya que servirá para mejorar la comunicación y relaciones internas del personal de la empresa.

Actividades:

- Definir la Misión y Visión que persigue Hostería LAS LAGUNAS.
- Elaborar un manual de funciones para cada cargo de la Hostería LAS LAGUNAS.
- Elaborar organigramas funcionales de la empresa.

Presupuesto:

CUADRO # 34

HOSTERÍA LAS LAGUNAS			
CREACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES, ORGANIGRAMAS Y DISEÑO DE MISIÓN Y VISIÓN			
CANTIDAD	DETALLES	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1000	HOJAS DE PAPEL BOND	0,01	100,00
10	ANILLADO	1.50	15,00
50	MARCADORES	0,50	25,00
50	ESFEROGRAFICOS	0,30	15,00
100	IMRESIONES	1,00	100,00
TOTAL			255,00

Tiempo: El tiempo que se requiere para diseñar los manuales de funciones, organigramas y establecer la misión y visión de la hostería las lagunas tendrá una duración de 30 días.

Responsable: El Gerente la Hostería **LAS LAGUNAS.**

Resultados esperados:

Tener presente la misión y visión de la empresa y a su vez impartirla entre los colaboradores para que estos se identifiquen con la Hostería y los propósitos que esta persigue, además con los manuales de funciones se designará correctamente las tareas a cada uno de los empleados entregándoles un manual donde se rijan de las actividades que tienen que desempeñar.

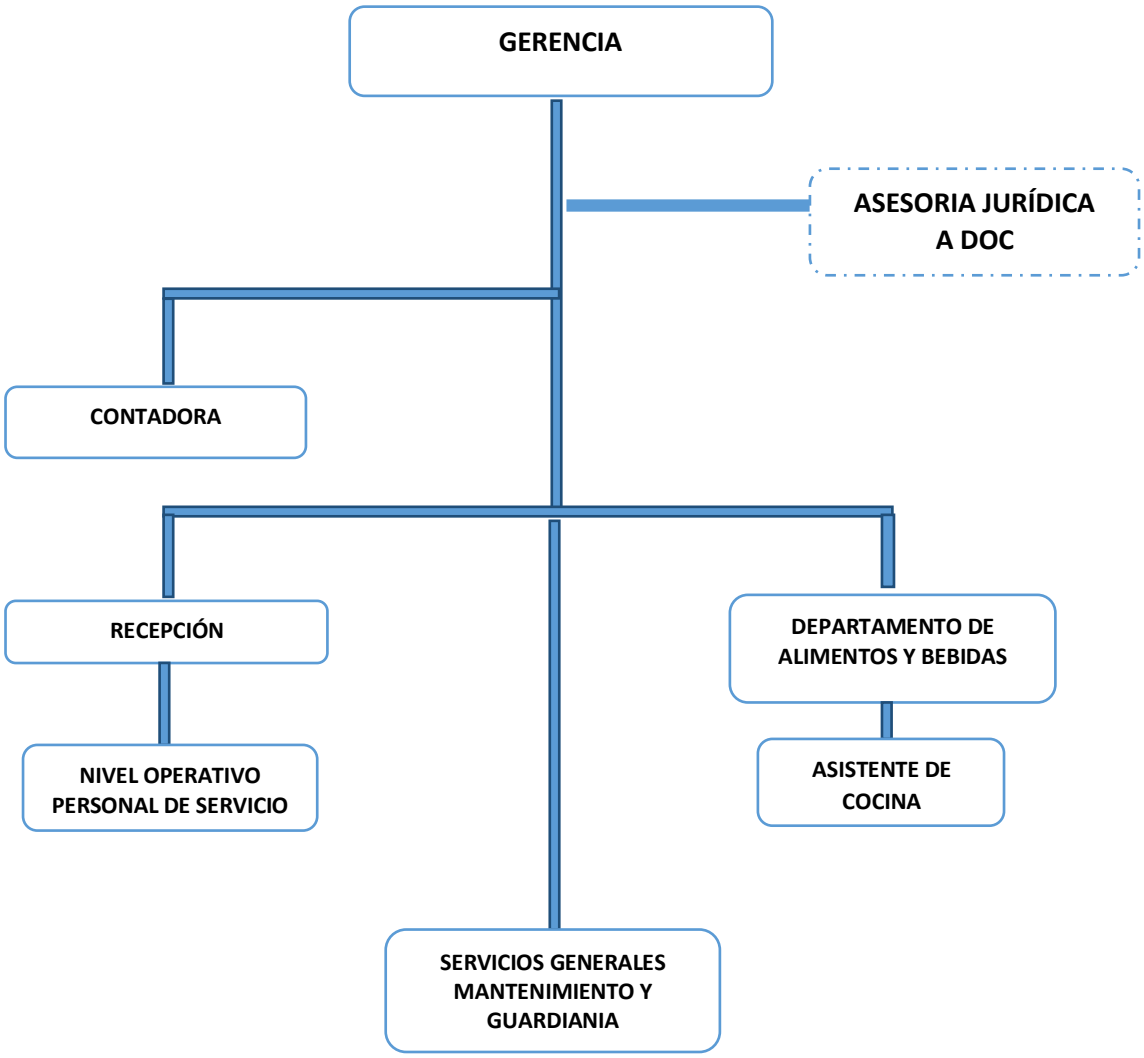
CUADRO # 35
OBJETIVO ESTRATEGICO Nº3
Elaborar manuales de funciones para todo el personal de la hostería, así como los organigramas que identifiquen la estructura de la empresa.

META:	ESTRATEGIA:	POLITICAS:	ACTIVIDADES:	PRESUPUESTO:	TIEMPO:	RESPONSABLE:
Definir la Misión y Visión de la Hostería LAS LAGUNAS, y elaborar un manual de funciones y organigrama que permita definir las actividades que tendrán que cumplir cada uno de los empleados de esta empresa.	Elaborar un manual de funciones para cada uno de los cargos que existen dentro de esta Hostería, así como los organigramas con los niveles jerárquicos del personal que labora en la Hostería **LAS LAGUNAS** y transmitir a cada uno de los empleados la misión y visión que se implemente en esta empresa.	*Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas. *Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo. *Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.	Definir la Misión y Visión que persigue Hostería LAS LAGUNAS. ·Elaborar un manual de funciones para cada cargo de la Hostería LAS LAGUNAS. ·Elaborar organigramas funcionales de la empresa.	**$ 255,00**	**30 días**	**GERENTE de Hostería Las LAGUNAS**

ORGANIGRAMAS PARA LA HOSTERÍA LAS LAGUNAS

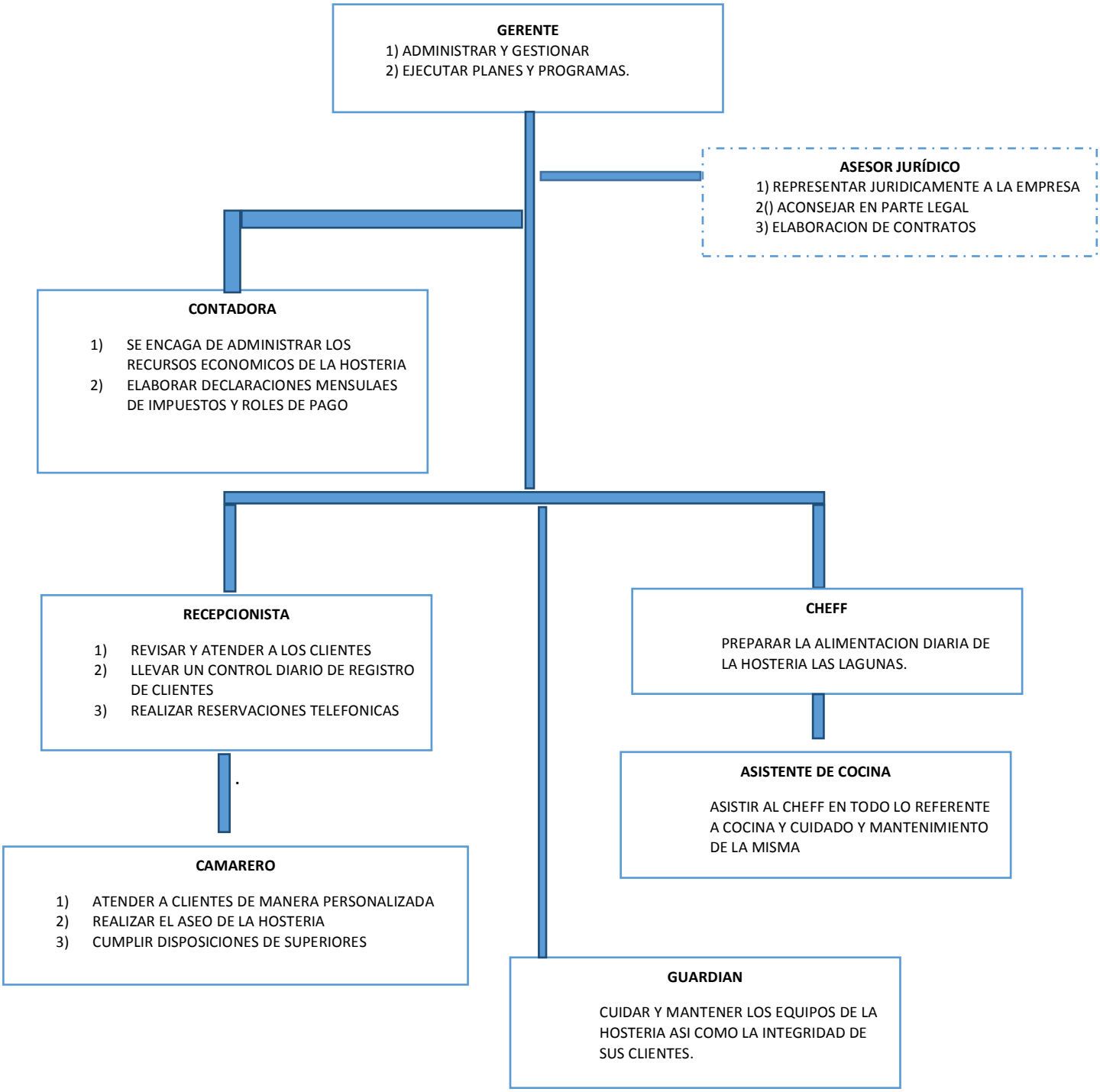
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

GRAFICA # 42



ORGANIGRAMA FUNCIONAL

GRAFICA # 43



MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA HOSTERIA LAS LAGUNAS.

NIVEL EJECUTIVO

CODIGO: 01

TITULO DEL PUESTO: GERENTE
NATURALEZA DEL TRABAJO: Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la Hostería Las Lagunas

TAREAS TIPICAS DE GERENCIA

- Ejercer la representación legal de la empresa (judicial y extrajudicial)
- Administrar y gestionar los recursos materiales, económicos, humanos y tecnológicos de la organización.
- Presentar informes económicos, financieros, administrativos a los propietarios de la Hostería.
- Ejecutar los planes de acción trazados y disposiciones del propietario.
- Controlar la ejecución de los planes, evaluar sus resultados para tomar acciones correctivas.
- Reclutar al recurso humano con idoneidad para la nómina de la empresa.
- Diseñar estrategias para la promoción y publicidad, así comercialización de los servicios que preste la Hostería.
- Suscribir documentos en representación de la empresa.

CARACTERISTICAS DE CLASE: El puesto requiere don de mando, liderazgo, responsabilidad económica y financiera, trabajo bajo presión, cumplimento de metas, nivel de gestión óptimo.

REQUISITOS MINIMOS:

- **Instrucción:** Superior
- **Título:** Ingeniero Comercial o Administrador de Empresas.
- **Experiencia:** Un año en actividades afines.
- **Capacitación:** Cursos en liderazgo, alta gerencia, manejo de personal y paquetes informáticos.

NIVEL ADMINISTRATIVO

CODIGO: 02

TITULO DEL PUESTO: CONTADOR (A)
NATURALEZA DEL TRABAJO: Planificar, dirigir, supervisa, coordinar y controlar las actividades financieras y contables de la Hostería.

TAREAS TIPICAS

- Llevar la contabilidad absoluta de la Hostería.
- mantener actualizado el sistema de control interno.
- Elaboración de roles de pago.
- Realizar pagos al SRI, IESS, BANCOS y todos los proveedores.
- Constatación física de inventarios, activos y fijos.
- Mantener actualizado el sistema de contabilidad y registro de datos.
- Llevar registro de maestro de clientes y cartera vencida
- Presentar los reportes oportunamente al administrador de la Hostería
-

CARACTERISTICAS DE CLASE: Proporcionar a la administración información contable – financiera de forma oportuna

REQUISITOS MINIMOS:

- **Instrucción:** Superior
- **Título:** Lic. Contabilidad o Auditoria
- **Experiencia:** Dos años en actividades similares.
- **Capacitación:** Tener conocimiento avanzado de pago de impuestos fiscales

NIVEL DE APOYO

CODIGO: 03

TITULO DEL PUESTO: RECEPCIONISTA.
NATURALEZA DEL TRABAJO: Realizar labores de redacción de documentos, archivos de correspondencia y atención al público.

TAREAS TIPICAS

- Atender al público.
- Brindar información a los clientes.
- Redactar oficios, memorandos y circulares internas.
- Elaborar actas de reuniones de trabajo del personal de la empresa.
- Manejar archivo.
- Administración de caja chica.
- Las demás que por disposición superior le sea requerida.

CARACTERISTICAS DE CLASE: Eficiencia, responsabilidad, lealtad y reserva sobre los asuntos internos de la organización, y cumplir con disposiciones de nivel superior

REQUISITOS MINIMOS:

- **Instrucción:** Media
- **Título:** Ciencias Básicas
- **Experiencia:** Un año en funciones similares.
- **Capacitación:** Manejo de programas informáticos, técnica de redacción, curso de relaciones humanas.

NIVEL OPERATIVO

CODIGO: 04

TITULO DEL PUESTO: COCINERO
NATURALEZA DEL TRABAJO: Preparación de alimentos requeridos en la Hostería con sabor distinguido y cantidad exacta.

TAREAS TIPICAS

- Elaborar los menús del día o platos a la carta.
- Verificar que todos los alimentos sean frescos y de buena calidad.
- Llevar un inventario y control de los productos de consumo.
- Preparar postres, cenas, platos fuertes para eventos especiales.
- Mantener el aseo correspondiente de su lugar de trabajo.
- Estar pendiente de funciones que a él se le asignen dentro de su lugar de trabajo.
- La demás que por disposición superior le sean requeridas.

CARACTERISTICAS DE CLASE:

- Elaborar presupuesto de compras diarias o semanales
- Elaborar recetas de cocina nacional e internacional.
- Manejo de todos los utensilios de cocina
- Tener un gusto exquisito en comida.
- Elaborar platos exclusivos con decoración llamativa para los clientes

REQUISITOS MINIMOS:

- **Instrucción:** Superior
- **Título:** Chef o afines
- **Experiencia:** Dos años en funciones similares.
- **Capacitación:** Cursos de cocina, postres, bocaditos u otros de su profesión.

NIVEL OPERATIVO

CODIGO: 05

TITULO DEL PUESTO: CAMARERO
NATURALEZA DEL TRABAJO: Atender a los clientes brindándoles el mejor servicio y atención personalizada.

TAREAS TIPICAS

- Realizar un trato cordial y amable a todos nuestros clientes
- Llevar el equipaje de los huéspedes a sus habitaciones.
- Apoyar a todo lo referente a servicio dentro de las instalaciones de la Hostería.
- Estas pendientes de los requerimientos de los clientes.
- Organizar el lavado de enseres de Hostería en Lavadoras automáticas.
- Organizar que las habitaciones, salones y demás servicios estén siempre limpios y en buenas condiciones de funcionamiento.
- Las demás que por disposición superior le sea requeridas.

CARACTERISTICAS DE CLASE: Iniciativa, responsabilidad, colaboración. Presencia. Don de gentes, buen trato al cliente.

REQUISITOS MINIMOS:

- **Instrucción:** Media
- **Título:** Bachiller
- **Experiencia:** Dos años en funciones similares.
- **Capacitación:** Cursos de Relaciones Humanas.

NIVEL OPERATIVO

CODIGO: 06

TITULO DEL PUESTO: GUARDIAN
NATURALEZA DEL TRABAJO: Realizar actividades de mantenimiento y guardianía de la Hostería.

TAREAS TIPICAS

- Realizar la Guardianía de La hostería cuidando de los bienes y muebles de la empresa.
- Verificar que funcionen a la perfección los servicios de piscina, sauna, turco, hidromasaje y demás servicios que brinde la hostería.
- Cuidar las pertenecías de los turistas.
- Mantener en observación diaria todo lo referente a mantenimiento de la empresa.
- Estar en vigilancia constante.
- Las demás que por disposición superior le sea requeridas

CARACTERISTICAS DE CLASE: Responsable, Honrado, dinámico y colaborador.

REQUISITOS MINIMOS:

- **Instrucción:** Media
- **Título:** Bachiller
- **Experiencia:** Un año en funciones similares.
- **Capacitación:** Mantenimiento de servicios varios y Defensa personal.

ANÁLISIS DEL OBJETIVO Nº 4

Capacitar al personal de la empresa mediante talleres o cursos, relacionados con las actividades laborales que cada uno de estos desempeña, para mejorar el servicio de esta hostería.

Problema:

Este problema surge al no existir capacitaciones para el personal de la Hostería LAS LAGUNAS, esto es un inconveniente porque la competencia aumenta cada día más y la mayoría trata de capacitar a su personal en atención y servicio y ese puede ser unos de los puntos que nos está faltando en esta empresa.

Meta:

Formar personal 100% calificado en atención y servicio de primera a la clientela de nuestra Hostería.

Estrategia:

Diseñar una capacitación anual a los colaboradores de Hostería **LAS LAGUNAS**, donde intervengan todas las áreas de esta empresa.

Políticas:

Entre las políticas está la capacitación gratuita a todos los colaboradores de la empresa, gasto que asumirá directamente la Hostería Las Lagunas, así mismo será política empresarial la capacitación constante de todo el personal.

Actividades:

- Contratar cursos de capacitación al personal, al menos cada seis meses en cada una de las ramas que aquí existe.
- Solicitar la colaboración al Ministerio de Turismo, ya que cuentan con personal calificado que podría ayudar a la capacitación de nuestros colaboradores.
- Los cursos no pueden interrumpir sus horarios de trabajos
- Incentivar a los colaboradores en cada capacitación.
- Entregar diplomas de asistencia a los participantes

Presupuesto:

CUADRO # 36

HOSTERÍA LAS LAGUNAS					
CAPACITACIÓN AL PERSONAL					
CURSO	DIRIGIDO A	HORAS	LUGAR	TIEMPO	COSTO
CAPACITACION Y MANEJO DE TALENTO HUMANO	GERENTE DE HOSTERIA LAS LAGUNAS	20 HORAS	MINISTERIO DE TURISMO	15 DIAS	320,00
ATENCION AL CLIENTE Y RELACIONES HUMANAS	TODO EL PERSONAL QUE LABORA EN LA HOSTERIA	20 HORAS	MINISTERIO DE TURISMO	15 DIAS	180,00
COCINA INTERNACIONAL	CHEF Y AYUDANTE DE COCINA	9 HORAS	HOTEL LIBERTADOR ING, RAMIRO ALTAMIRAN PRODUCTOR DE ALIMENTOS COCIDOS	3 DIAS	280,00
TOTAL:					780,00

Tiempo: La duración de la capacitación tendrá un máximo de 15 días para todo el personal y se deberá realizar estos cursos al menos una vez al año.

Responsable:

El responsable directo de ejecutar este objetivo será el Gerente de la Hostería **LAS LAGUNAS**.

Resultados esperados:

- Tener personal 100% capacitado para atender a la clientela.
- Llevar un mejor manejo de la Hostería en la parte administrativa.
- Variedad en gastronomía gracias a formación de chef.
- Ser una empresa en constante capacitación de su personal.

CUADRO # 37
OBJETIVO ESTRATEGICO Nº4
Capacitar al personal de la empresa mediante talleres o cursos, relacionados con las actividades laborales que cada uno de estos desempeña, para mejorar el servicio de esta hostería.

META:	ESTRATEGIA:	POLÍTICAS:	ACTIVIDADES:	PRESUPUESTO:	TIEMPO:	RESPONSABLE:
Capacitar el 100% del personal que labora en nuestra empresa el cual se lo realizará durante los tres primeros años dividiendo la capacitación en dos jornadas cada una con el 50% del personal.	Diseñar una capacitación anual a los colaboradores de Hostería **LAS LAGUNAS**, donde intervengan todas las áreas de esta empresa.	· Capacitación gratuita al personal de la Hostería. · Asistencia obligatoria a la capacitación por parte del empleado. ·Los cursos no pueden interrumpir sus horarios de trabajos ·Entregar diplomas de asistencia a los participantes	·Contratar cursos de capacitación al personal, al menos cada seis meses en cada una de las ramas que aquí existe. ·Solicitar la colaboración al Ministerio de Turismo, ya que cuentan con personal calificado que podría ayudar a la capacitación de nuestros colaboradores. Durante los tres años siguientes realizar capacitaciones para el 100% del personal con dos jornadas donde se divida el personal al 50% para no interrumpir las actividades de la empresa.	**$ 780,00**	**15 días una vez al año**	El responsable directo de ejecutar este objetivo será el Gerente de la Hostería **LAS LAGUNAS**.

PRESUPUESTO GENERAL CONSOLIDADO DE LOS CUATRO OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE LA HOSTERÍA LAS LAGUNAS

Nº	CUADRO # 38 OBJETIVO ESTRATEGICO	META:	PRESUPUESTO
1	**Realizar anualmente una casa abierta, donde se promocione la hostería, su gastronomía, su cultura y los servicios que esta brinda para captar nuevos clientes.**	Aumentar la clientela en 20% anual en los primeros 3 años realizando una feria de exposición anual	**$970.00**
2	**Elaborar un plan de publicidad para la Hostería Las Lagunas, donde se dé a conocer los servicios y hospitalidad que esta empresa ofrece a sus clientes.**	Lograr que la Hostería LAS LAGUNAS sea reconocida a nivel local, regional y nacional, considerada esta una de los mejores sitios turísticos y de recreación en el Sur del Ecuador.	**$ 2000,00**
3	**Elaborar manuales de funciones para todo el personal de la hostería, así como los organigramas que identifiquen la estructura de la empresa.**	Definir la Misión y Visión de la Hostería LAS LAGUNAS, y elaborar un manual de funciones y organigrama que permita definir las actividades que tendrán que cumplir cada uno de los empleados de esta empresa	**$255,00**
4	**Capacitar al personal de la empresa mediante talleres o cursos, relacionados con las actividades laborales que cada uno de estos desempeña, para mejorar el servicio de esta hostería.**	Formar personal altamente calificado en atención y servicio de primera a la clientela de nuestra Hostería.	**$ 780,00**
TOTAL:			**4,005,00**

h. CONCLUSIONES.

Luego de realizado la investigación pertinente a la Hostería **LAS LAGUNAS** de la parroquia Malacatos de la ciudad de Loja se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- Actualmente la Hostería **LAS LAGUNAS** carece de un Plan Estratégico que mejorar su organización como empresa y le permita administrar de forma eficiente los recursos y servicios que esta presta a la comunidad.
- Esta empresa no cuenta con manual de funciones ni reglamentos para el personal que allí labora, esto dificulta el desempeño en las funciones de algunos empleados ya que en algunos casos realizan funciones no acordes al puesto de trabajo donde se los contrato.
- La hostería **LAS LAGUNAS** no ha definido su misión y visón empresarial, por lo que la empresa no se identifica ni cuenta con planes a futuro para el desarrollo de la misma.
- La falta de conocimiento por la escasa publicidad que esta maneja, reduce la cantidad de clientes potenciales que existen en este sector del país generando pérdidas para esta empresa.
- El personal de esta Hostería no recibe la capacitación adecuada para que sus empleados puedan cumplir con sus funciones de manera adecuada, brindando un servicio y atención de primera que es fundamental para la permanencia de un negocio de este tipo.
- Para poder mejorar la organización de la empresa es necesario se ejecute de manera inmediata la propuesta del Plan que se ha diseñado.

i. RECOMENDACIONES

Una vez citadas las conclusiones, se hace necesario realizar algunas recomendaciones que servirán de manera positiva para el desarrollo y crecimiento de la Hostería **LAS LAGUNAS,** ya que es una empresa sólidamente conformada pero le falta una guía de apoyo para llevar una mejor administración:

- Para el correcto funcionamiento de la Hostería **LAS LAGUNAS**, es indispensable se considere el Plan Estratégico propuesto, que es el resultado de la investigación integra de esta empresa, en el cual sugiere la creación de manual de funciones y organigramas para sus empleados, así como definir la misión y visión empresarial requerida para identificarse entre las demás.
- Se recomienda de manera inmediata empezar con las capacitaciones al personal que aquí labora, para que estos sean el alma de la hostería, ofreciendo una atención exquisita y de calidad y se perfeccionen en las labores que tienen que cumplir dentro de esta empresa.
- Se requiere con urgencia implementar un plan publicitario donde se dé a conocer los servicios y atención que la Hostería brinda a su clientela así como la gastronomía y sus bellos paisajes, que son únicos de esta hostería y se los debería utilizar de manera positiva para atraer clientela.
- Negociar con empresas de similares características para poder realizar la Feria Internacional **LAS LAGUNAS** con el

afán de hacer conocer la infraestructura y servicios que brinda esta hostería y congregar a cientos de posibles futuros clientes y estos a su vez recomienden a nuestra empresa.

- Conseguir el presupuesto para la ejecución inmediata del presente Plan Estratégico.
- Aprovechar al máximo las Oportunidades Y Fortalezas con las que cuenta esta hermosa Hostería, haciendo de este lugar un sitio de descanso y relajación único en el sector.

j. BIBLIOGRAFÍA.

Para el estudio e investigación de la presente tesis se recurrió a los siguientes libros y autores:

- ✓ CHIAVENATO, Idalberto PLANEACION ESTRATÉGICA 2da EDICION 2011 Mc Graw Hill.
- ✓ Daniel Martínez y Artemio Milla (Análisis del entorno) 2012
- ✓ FRANCISCO H.G FERREIRA (La Movilidad Económica y el crecimiento de la clase media en América Latina)
- ✓ MORRISEY, George L. Pensamiento Estratégico. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México. 2010
- ✓ UBALDO CUESTA CAMBRA (Planificación Estratégica y creatividad) Madrid 2012.
- ✓ www.revistaavance.com
- ✓ www.ecostravel.com
- ✓ www.hosterialaslagunas.com

k. ANEXOS.

Anexo # 1

FICHA DE RESUMEN DEL PROYECTO

a. TEMA.

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA HOSTERÍA LAS LAGUNAS DE LA PARROQUIA MALACATOS - LOJA, PERIODO 2015 – 2019”

b. PROBLEMÁTICA.

La industria turística a nivel mundial, significa el desarrollo social, político y económico de un país, provincia o ciudad, entre otros.

En la actualidad nos encontramos con muchas exigencias y expectativas por parte de los clientes en los servicios que estos soliciten, esto hace que las empresas enfrenten nuevos retos cada día convirtiéndose en un desafió que no se limita a las grandes ciudades sino a todo el mundo, en especial a las empresas que se dedican a brindar hospedaje a los turistas y donde la competencia aumenta cada día de manera acelerada, cada una con planes y ofertas que los clientes no pueden resistirse, de allí nacen los problemas de las hosterías que no tienen bien definidos sus planes o no están alcanzando los logros deseados.

Entre estas empresas emprendedoras encontramos en la ciudad de Loja en parroquia Malacatos la hostería ´´LAS LAGUNAS´´ la cual constituye una de las principales atracciones turísticas en el sector, debido a su

estético diseño y a su exquisita variedad de platos a la carta que podemos encontrar en este lugar; así mismo la atención es de primera y esta hostería cuenta con habitaciones muy confortables, áreas verdes, piscinas, canchas deportivas e incluso dentro de esta hostería se alojan piscinas de tilapia donde sus clientes tienen la facilidad de realizar su pesca y prepararla del momento, esto y más son muchas de las atracciones que tiene esta grandiosa hostería.

El problema principal el cual atraviesa la mayoría de estos negocios en los últimos años es la apertura de nuevas hosterías por el mismo sector, y esto representa una baja considerable de clientes debido a que en todas estas se ofrecen servicios diferentes y la atención, el buen trato, la cordialidad y la amabilidad con que se los atienda a los clientes manda mucho para que estos regresen y se estaciones como clientes fijos en las hosterías; de ahí nace la idea de implementar en la hostería ´´LAS LAGUNAS´´ un Plan Estratégico moderno donde se visualice todos los problemas que afectan este negocio y se haga una reestructuración de los planes que esta tiene en la actualidad pero para la época y competencia de ahora ya no le sirve de mucho, lo que se necesita para sacar adelante esta empresa es innovar ideas, plantear objetivos, proponer cambios y sacar adelante el negocio seleccionando una estrategia adecuada la cual sirva de guía para reconvertir y mejorar esta hostería.

Entre otros de los problemas que se observan en este negocio podemos encontrar que esta no cuenta con una misión y visión definidas ni tiene

reglamentos internos donde se elaboren políticas a cumplir por parte de los empleados ni manuales de funciones donde indiquen a estos las funciones que deben de realizar cada uno de ellos, por este motivo se puede observar inoperancia en algunos de estos trabajadores, así como mala atención por parte de otros y por ende si no existe ningún tipo de plan, el Administrador tendrá las mismas falencia debido a que no se rige de un manual si no se lo hace de manera empírica y obteniendo resultados a veces positivos, o negativos pero nunca siguiendo el procedimiento como debería ser; por ello la urgencia de implementar un Plan Estratégico para retomar nuestra clientela y posicionarnos nuevamente en el mercado como una empresa exitosa.

c. JUSTIFICACIÓN

1. Justificación Académica

El propósito que justifica este proyecto es demostrar el sacrificio y el amor con el que me he superado durante estos 5 años de estudio en la Universidad Nacional de Loja en la carrera de Administración de Empresas, y estoy gustoso de compartir los conocimientos adquiridos en este tiempo y cumplir con un requisito indispensable que pide la Universidad ,el cual es la elaboración de mi proyecto de tesis, y a la vez esto sirva de guía de investigación para otras generaciones y nuevos profesionales.

2. Justificación Social

Los planes estratégicos son herramientas que aportan a las empresas a mejorar su situación actual en el entorno en el que se desenvuelven,

brindándoles alternativas, nuevos retos, nuevas aspiraciones, y de esta manera poder atender de mejor manera a su clientela y cumplir con una meta importante que es servir a la comunidad lojana**.**

3. Justificación Económica

Las empresas de industria hotelera están brindando un alza importante a la economía de los países, debido a la gran cantidad de turistas que se mueven en el mundo y Hostería ´´LAS LAGUNAS´´ no es la excepción, brindando fuentes de trabajos a muchos empleados que aquí laboran y aportando con la economía local y nacional.

d. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. General

´´REALIZAR UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA HOSTERIA **LAS LAGUNAS** DE LA CIUDAD DE LOJA, PARROQUIA MALACATOS, PERIODO 2015 – 2019´´

2. Específicos.

- **Fundamentar teóricamente los criterios y definiciones de un Plan Estratégico** como herramienta fundamental para la determinación, las causas y consecuencias de las debilidades de la administración de hostería ´´LAS LAGUNAS´´
- **Establecer los instrumentos de investigación**, considerando la Operacionalización de las variables para identificar las condiciones de la administración actual permitiendo la recopilación de información del objeto de estudio.

- **Aplicar una investigación de campo**, a través de las técnicas de recopilación de información para el diagnóstico interno y externo de los aspectos administrativos de planificación, organización, dirección y control que ayude a la formulación de las estrategias.
- **Realizar un análisis FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) donde podamos establecer los objetivos de la empresa donde nos permita aprovechar las oportunidades y Fortalezas y podamos contrarrestar las Debilidades y Amenazas.
- **Formular el Plan Estratégico,** para la Hostería ´´LAS LAGUNAS ´´ identificando la misión, visión y objetivos que esta debe cumplir para luego implementarlo en la empresa y cumplir con las metas deseadas.

e. METODOLOGÍA

1. Métodos

Método Analítico.

Este método servirá para realizar el análisis FODA y el estudio de campo de la empresa, de aquí recolectaremos la información directa de los empleados de la empresa y todos los datos de interés para seguidamente tabularlos y obtener los resultados que esperamos.

Método Inductivo. La inducción viene a ser un caso de la reducción empleado en las ciencias de la naturaleza. En la reducción se concluye de un enunciado condicional y de su premisa menor, su mayor. Se trata de una generalización de la premisa menor. La inducción se suele

caracterizar como un raciocinio que va de lo singular o particular a lo general o universal.

Método Descriptivo. La investigación descriptiva se ocupa de la descripción de datos y características de una población. El objetivo es la adquisición de datos objetivos, precisos y sistemáticos que pueden usarse en promedios, frecuencias y cálculos estadísticos similares. Los estudios descriptivos raramente involucran experimentación, ya que están más preocupados con los fenómenos que ocurren naturalmente que con la observación de situaciones controladas.

Método estadístico.

Este método será utilizado específicamente al momento de tabular, presentar e interpretar los datos surgidos de la investigación.

2. Técnicas

Las técnicas que se utilizará en la presente investigación serán la observación, la entrevista y la encuesta.

Técnica de Observación.

Esta técnica se emplea para la recolección de la información en todos los aspectos pertinentes para su análisis.

Entrevista. La entrevista se la realizará exclusivamente al gerente de la Hostería ´´LAS LAGUNAS´´ para que nos proporcione información necesaria para hacer un diagnóstico de la empresa.

Técnica de la Encuesta.

Para esta técnica utilizaremos encuestas dirigidas a los empleados de la empresa, así como a los clientes con el fin de receptar toda la información necesaria para determinar la calidad o deficiencia del servicio que brindan como empleados y reciben como clientes, con estos elementos garantizaremos la optimización de recursos y mejoraremos el servicio con capacitación a sus colaboradores, fomentando siempre la misión, visión y objetivos que implementaremos en esta empresa.

3. Población y muestra

3.1. Población

Esta investigación involucrará a la totalidad de elementos que aborda esta empresa como son gerente, empleados y clientes en general.

3.2. Proyección

En este paso del proyecto obtendremos la información según los datos reales de la Hostería ´´LAS LAGUNAS´´ la cual nos da una estadística de clientes de 1400 los mismos que nos darán la pauta para poder medir el grado de satisfacción o descontento del servicio que presta esta empresa.

3.3. Determinación de la muestra.

Para la determinación de la muestra utilizaremos una formula sencilla, la cual nos ayudará a tener una idea de la cantidad de clientes a quienes vamos a encuestar para luego tabular los resultados.

Este tamaño de muestra lo obtendremos con la siguiente formula:

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

n = Tamaño de la muestra

N = Población

e^2 = Margen de error, se aplica el 5%

APLICACIÓN DE LA FÓRMULA:

$$n = \frac{1400}{1 + (0.05)^2 \times 1400}$$

$$n = \frac{1400}{1 + (0.0025) \times 1400}$$

$$n = \frac{1400}{4{,}5} = 311$$

Aplicada la fórmula con los datos respectivos se obtiene como resultado que deberá realizarse 311 encuestas a los clientes de la Hostería ´´LAS LAGUNAS´´ quienes brindaran la información necesaria que se necesita en la investigación.

f. CRONOGRAMA DE TRABAJO

MESES												
ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	X	X										
ANÁLISIS EFE			X									
ANÁLISIS EFI				X								
ANÁLISIS FODA					X	X						
DETERMINACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO							X	X				
IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTARTÉGICO									X			
PRESENTACIÓN DEL BORRADOR										X		
REVISIÓN Y CORRECCIÓN DEL PROYECTO											X	
SUSTENTACIÓN PÚBLICA												X

g) PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

1. Presupuesto (cuadro de materiales y costo)

El presupuesto y el cuadro de materiales con sus respectivos costos lo indicaremos a continuación:

MATERIALES	**COSTOS**
MATERIALES E INSUMOS	340,00
IMPRESIONES Y ANILLADOS	200,00
CONSULTORIAS	70,00
INVESTIGACIÓN DE CAMPO	100,00
TRANSPORTE Y ALIMENTACIÓN	250,00
REALIZACIÓN Y EDICIÓN DE VIDEO	120,00
INTERNET	50,00
IMPREVISTOS	150,00
TOTAL:	**1280,00**

Financiamiento

El estimado del presupuesto que se necesita para la realización del proyecto es de 1280,00 dólares, el cual será financiado por mi persona Sr. **Hans Delgado Bustán** estudiante del X Modulo de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja, Modalidad a Distancia.

Anexos # 2

ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA HOSTERIA LAS LAGUNAS DE LA PARROQUIA MALACATOS DE LA CIUDAD DE LOJA.

Como estudiante de la Universidad Nacional de Loja, de la Carrera de Administración de Empresas me encuentro elaborando un Plan Estratégico que se implementaría en la Hostería Las Lagunas, para lo cual le solicito comedidamente me ayude resolviendo el siguiente cuestionario.

1. **De los siguientes factores, elija usted cuál de estos mejoran su rendimiento laboral dentro de Hostería Las LAGUNAS.**

- Incentivos Laborales ( )
- Horario de trabajo ( )
- Buen ambiente de trabajo ( )
- Otros ( )

2. **¿Cuál es el ambiente que se percibe al interior de la Hostería y el trato que reciben de parte de los propietarios a los trabajadores?**
   - Agradable ( )
   - Desagradable ( )
   - Regular ( )

3. **¿Cómo ve Usted Las relaciones interpersonales dentro del grupo de colaboradores de Hostería las LAGUNAS?**

   - Excelentes ( )
   - Buenas ( )
   - Regulares ( )

4. **Está de acuerdo Usted con el salario que percibe por la prestación de sus servicios en la Hostería Las LAGUNAS.**
   - SI ( )
   - NO ( )
5. **Está de acuerdo Usted con el Horarios establecido por la empresa para el cumplimiento de sus actividades diarias, señale con una X la respuesta que crea pertinente.**
   - Adecuado ( )
   - Inadecuado ( )
   - Regular ( )
6. **Usted cuenta con un manual de funciones, que se le haya proporcionado por parte de la hostería, y si su respuesta es positiva indíquenos si lo aplica Usted en sus labores.**
   - Manual de funciones

     SI ( ) NO ( )
   - Lo aplica en sus actividades diarias

     SI ( ) NO ( )
7. **La Hostería Las LAGUNAS, le ha dotado del equipo y herramienta necesaria para que Usted realice con normalidad las funciones encomendadas.**
   - SI ( )
   - NO ( )
8. **Usted ha participado de capacitaciones pagadas por parte de la empresa para fortalecer los conocimientos en su rama y labores diarias que desempeña.**
   - SI ( )
   - NO ( )
9. **La Hostería reconoce y estimula el desempeño profesional de sus colaboradores.**
   - SI ( )
   - NO ( )

10. **¿cuál es su criterio general, respecto al ambiente y oportunidades laborales que la hostería brinda a sus empleados como empresa, marque con una X la respuesta que Usted crea que merece esta pregunta.**
    - Excelente oportunidad Laboral. ( )
    - Buena oportunidad Laboral. ( )
    - Regular oportunidad Laboral. ( )
    - Mala oportunidad Laboral. ( )

11. **El sistema tecnológico implementado en el lugar de su trabajo es**
    - Excelente ( )
    - Buena ( )
    - Regular ( )

12. **¿Cómo se enteró usted para empezar a laborar en la Hostería Las LAGUNAS?**
    - Prensa ( )
    - Recomendación ( )
    - Otros ( )

13. **¿Cómo es el clima organizacional en la Hostería Las LAGUNAS?**
    - Excelente ( )
    - Buena ( )
    - Regular ( )

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

Anexo # 3

ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA HOSTERIA LAS LAGUNAS DE LA PARROQUIA MALACATOS DE LA CIUDAD DE LOJA.

Como estudiante de la Universidad Nacional de Loja, de la Carrera de Administración de Empresas me encuentro elaborando un Plan Estratégico que se implementaría en la Hostería Las Lagunas, para lo cual le solicito comedidamente me ayude llenando el siguiente cuestionario.

1. **Marque con una ´´X´´, cuáles de las siguientes variables incidieron de manera positiva para que Usted prefiera los servicios que le ofrece Hostería las LAGUNAS.**

   - **Su Atención. ( )**
   - **Diseño físico de su infraestructura. ( )**
   - **Servicios que ofrece. ( )**
   - **Ubicación. ( )**
   - **Otros. ( )**

2. **¿Considera Usted que el personal que labora en la Hostería Las LAGUNAS está calificado para garantizar la ejecución de las actividades a ellos encomendadas para satisfacción de los clientes?**
   - **SI ( )**
   - **NO ( )**

3. **Marque con una ´´X´´ la respuesta que Usted considere, en referencia al tiempo de espera para solicitar un servicio en las Hostería Las LAGUNAS.**
   - **0 a 5 minutos ( )**
   - **6 a 10 ( )**
   - **11 a 15 ( )**
   - **Más de 15 ( )**

4. **¿Al solicitar un servicio en la Hostería Las LAGUNAS está satisfecho con el trato que le brindan?**

   - **Siempre ( )**
   - **A menudo ( )**
   - **A veces ( )**
   - **Casi nunca ( )**

5. **¿Cuáles de los siguientes factores, cree Usted que diferencian a Hostería las Lagunas de la parroquia Malacatos, con el resto de Hosterías del sector?**
   - **Servicios de infraestructura que ofrece. ( )**
   - **Trato amable y acogedor. ( )**
   - **Variada Gastronomía. ( )**
   - **Otros. ( )**

6. **¿Qué mejoras aportarían para perfeccionar la calidad de servicio en la Hostería LAS LAGUNAS?**
   - **Atención al cliente. ( )**
   - **Agilidad en el servicio. ( )**
   - **Mejorar infraestructura ( )**
   - **Implementar servicios ( )**
   - **Otros.**

7. **¿Porque medio se enteró Usted de la existencia de la Hostería Las LAGUNAS?**
   - **Televisión. ( )**
   - **Radio. ( )**
   - **Prensa escrita. ( )**
   - **Recomendación. ( )**
   - **Otros. ( )**

8. **¿Cree Usted que el sistema publicitario que utiliza la Hostería para difundir los servicios que esta presta son adecuados?**

   - **SI ( )**
   - **NO ( )**

9. **¿Considera Usted adecuados los precios que mantiene la Hostería Las LAGUNAS por la prestación de sus servicios?**

   - **SI ( )**
   - **NO ( )**

10. **¿Cómo califica en general La Hostería Las Lagunas, luego de haber recibido toda la atención, una vez concluida su visita?**

   - **Muy bueno ( )**
   - **Bueno ( )**
   - **Malo ( )**

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

Anexo # 4

ENTREVISTA PLENTEADA AL GERENTE DE LA HOSTERIA LAS LAGUNAS DE LA PARROQUIA MALACATOS DE LA CIUDAD DE LOJA.

Como estudiante de la Universidad Nacional de Loja, de la Carrera de Administración de Empresas me encuentro elaborando un Plan Estratégico que se implementaría en la Hostería Las Lagunas, para lo cual le solicito comedidamente me ayude respondiendo la siguiente entrevista.

1. **¿Qué título profesional posee usted?**
   ……
   ……

2. **¿Cuántos años de experiencia tiene usted trabajando en Hostería Las LAGUNAS?**
   ……
   ……

3. **¿Considera Usted que la Hostería Las LAGUNAS está en la capacidad de afrontar el ingreso de nuevos competidores ya que el turismo ha crecido considerablemente en esa zona y en la actualidad existen proyectos de abrir negocios de este mismo tipo por ese sector?**
   ……
   ……
   ……

4. **A su criterio cuales son las Fortalezas y Debilidades que tiene la Hostería Las LAGUNAS, las cuales han hecho que su clientela crezca y sigan visitando estas instalaciones.**

   FORTALEZAS **DEBILIDADES**

5. **Así como en todo negocio existen puntos débiles y fuertes los cuales se necesita corregir sus falencias, coméntenos Usted que conoce detalladamente la empresa la cual administra.**

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

6. **¿Cuál es la forma de contratar al personal en Hostería Las LAGUNAS?**

   RECLUTAMIENTO INTERNO ( )

   RECLUTAMIENTO EXTERNO ( )

   OTROS ( )

7. **¿Cuál es la Misión, Visión, Objetivos y Políticas Internas de la Hostería Las LAGUNAS?**

   .....
   .....
   .....
   .....
   ……

8. **¿Usted capacita al personal que labora en Hostería Las LAGUNAS y con qué frecuencia?**

   ……
   ……..
   ……

9. **¿Cómo incentiva usted a los trabajadores de la Hostería Las LAGUNAS?**

……
……
……
……

10. **¿Qué tipo de publicidad realiza usted en la Hostería Las LAGUNAS.**

……
……

11. **¿La empresa la cual Usted administra posee reglamentos definidos los mismos sean utilizados a la hora de: contratar personal, cumplir con reglamentos internos, manuales etc., los cuales sean efectivos y útiles. En su administración, se pone en práctica estos métodos?**

……
……
……

12. **¿Estaría Usted de acuerdo con la implementación de un Plan Estratégico renovado para la Hostería el cual sirva para mejorar la situación actual de la empresa?**

……
……
……

13. **A su criterio, coméntenos que aspectos deberían mejorarse en la hostería las LAGUNAS, con el objetivo de mejorar la atención al público y lograr un posicionamiento estable el cual represente garantía para sus propietarios, colaboradores y especialmente la satisfacción de sus clientes.**

……
……

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

ÍNDICE

PORTADA i

CERTIFICACIÓN ii

AUTORÍA iii

CARTA DE AUTORIZACIÓN iv

DEDICATORIA v

AGRADECIMIENTO vi

a. TÍTULO.....1

b. RESUMEN 2

ABSTRACT 5

c. INTRODUCCIÓN 7

d. REVISIÓN DE LITERATURA 10

e. MATERIALES Y MÉTODOS 44

f. RESULTADOS 49

g DISCUSIÓN.....102

h. CONCLUSIONES 133

i. RECOMENDACIONES 134

j. BIBLIOGRAFÍA 136

k. ANEXOS.....137

INDICE 156