



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

NIVEL DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EJECUTIVA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

**“EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y
PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO QUINQUENAL PARA EL
HOTEL LIBERTADOR DE LA CIUDAD DE LOJA”**

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, M.A.E.

AUTOR:

Ing. Víctor Antonio Paredes Ortega

DIRECTOR:

Lic. Cito Arévalo Asanza, M. A. E.

Loja - Ecuador

2014

CERTIFICACIÓN

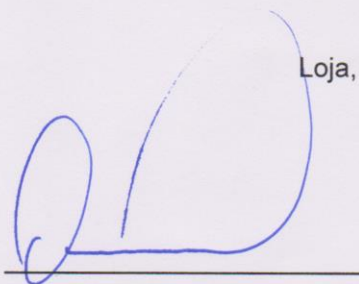
Lic. Tito Arévalo Asanza, M.A.E.

Docente del Área Jurídica Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja.

CERTIFICA:

Que el señor Ingeniero **VÍCTOR ANTONIO PAREDES ORTEGA**, Egresado de la Maestría en Administración de Empresas es el Autor de la Tesis intitulada: **“EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO QUINQUENAL PARA EL HOTEL LIBERTADOR DE LA CIUDAD DE LOJA”**, la misma que fue revisada y corregida minuciosamente , por lo que se autoriza su reproducción y presentación al Tribunal de Grado.

Loja, 03 de abril de 2014

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'V' followed by a horizontal line and a small flourish at the end.

Lic. Tito Arévalo Asanza, M.A.E.

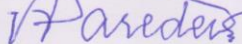
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo: Ing. **VÍCTOR ANTONIO PAREDES ORTEGA**, declaro ser el Autor del presente Trabajo de Tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a 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: Ing. Com. Víctor Antonio Paredes Ortega

Firma: 

Cédula: 110261967-1

Fecha: Loja, abril de 2014

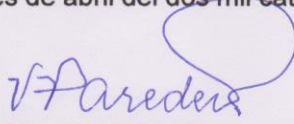
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRONICA DEL TEXTO COMPLETO

Yo, Ing. **VÍCTOR ANTONIO PAREDES ORTEGA**, declaro ser Autor de la Tesis intitulada **“EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO QUINQUENAL PARA EL HOTEL LIBERTADOR DE LA CIUDAD DE LOJA”** como requisito previo para optar por el Título de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en virtud de lo cual autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre al mundo la producción intelectual del prenombrado Centro de Educación Superior, 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, firmo en la ciudad de Loja, a los 04 días del mes de abril del dos mil catorce, firma el autor.


Firma:

Autor: Ing. Com. Víctor Antonio Paredes Ortega,

Cédula: 110261967-1

Dirección: Av. Emiliano Ortega No. 04-17 y Quito

Correo electrónico: antonioparedes2011@gmail.com

Teléfono: 2574785 **Celular:** 0985671982

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Director de tesis: Lic. Tito Arévalo Asanza, M.A.E.

Tribunal de grado:

Ing. Juan Encalada Orozco, M.A.E.

Ing. Thalia Quizhpe Salazar, M.A.E.

Ing. Juan Pablo Sempértegui Muñoz, M.A.E.

PRESIDENTE

VOCAL

VOCAL

DEDICATORIA

A Dios:

Por su santa protección, por la vida y la salud, por su grandeza, infinita bondad y amor.

A la memoria de mi Padre Ángel:

Por su ejemplo de superación, brío y firmeza. Su memoria trasciende a través de su familia y descendencia: con respeto y admiración...

A mi Madre María Piedad:

Por su modelo de perseverancia, por el valor mostrado, por su cariño incondicional, hálito e impulso: con afecto, gratitud y amor inconmensurables...

A mi Esposa Paulina:

Por su amor, dedicación y honestidad. Alegrías y felicidad, esperanza, lealtad e ilusión: con amor insondable...

A mis Hijos: Ángel Eduardo, María Paula y Antonio David:

Por su ternura, amor y nobleza. Mi vida entera para ustedes que son mi alegría, orgullo y aliento: con amor filial...

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud profunda a Dios Todopoderoso, autor de la vida, por concederme salud y fuerzas para culminar con éxito el presente proyecto.

Dejo constancia de mi sincero reconocimiento a la Universidad Nacional de Loja y al Nivel de Postgrado del Área Jurídica, Social y Administrativa.

A mi Madre, a mi Esposa y a mis Hijos, por su respaldo y solidaridad permanentes.

Al Lic. Tito Arévalo Asanza, por su amistad, dedicación y asesoría.

1. TÍTULO

**“EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y PROPUESTA
DEL PLAN ESTRATÉGICO QUINQUENAL PARA EL HOTEL
LIBERTADOR DE LA CIUDAD DE LOJA”**

2. RESUMEN

El proceso se encuentra enmarcado en el Hotel Libertador, una empresa turística de alojamiento de carácter privado, ubicado en la ciudad de Loja. El propósito de la investigación fue proponer este procedimiento por medio de un estudio descriptivo con diseño de campo, y una población que estuvo representada por 20 empleados y 383 clientes, los cuales brindaron la información requerida a través de diversas matrices evaluatorias y con ayuda de una entrevista para recolectar los datos necesarios sobre la ejecución del proceso. Una vez estudiados los procedimientos se determinaron los siguientes resultados:

1. El proceso de inducción: Fue necesario desarrollar 4 reuniones de trabajo con todos los Propietarios, Directivos y el Talento Humano del Hotel con el objetivo de introducirlos en el proyecto y con la finalidad de que conozcan los procedimientos de evaluación. El resultado obtenido permitió coadyuvar en el procedimiento y aplicar el estudio propuesto.
2. La Evaluación del Desempeño Humano: En consideración de que el Hotel no dispone de información histórica sobre un procedimiento similar fue sumamente satisfactorio registrar que la mayor fortaleza de esta empresa turística se sustenta en su Talento Humano. Los resultados individuales, departamentales y empresariales muestran un desempeño promedio de 516 puntos, equivalentes a un 77.01% que arrojan un nivel de desempeño Muy Bueno.
3. El siguiente proceso en curso fue determinar el ambiente laboral como un factor de desarrollo en las empresas turísticas, éste tiene por objetivo, conocer la influencia del clima organizacional en el desarrollo de las actividades. Su desarrollo se llevó bajo un enfoque cuantitativo

porque permitió descubrir condiciones actuales, investigó relaciones, a su vez estudió fenómenos de causa y efecto, se eligió el nivel de investigación de tipo explicativo, porque se interpretó y se planteó una posible explicación del problema; se basó en un diseño no experimental - transversal, que permitió analizar las variables de la investigación sin tener que intervenir para su modificación o cambio; el escenario fue el interior de la empresa referida.

La Encuesta de Satisfacción Laboral fue dividida en dos partes. La primera consideraba 20 factores que debían ser determinados en un orden que guarde correspondencia con el grado de importancia que revisten para cada colaborador de acuerdo a su percepción individual. El resultado arrojado estableció una puntuación de 144 en el valor promedio de los factores, equivalentes al 74,23% con una grado de importancia equivalente a I= Importante.

En la segunda parte de la prenombrada encuesta fueron expuestas 60 preguntas clasificadas en 20 factores sujetos a la percepción individual de los participantes, de cuyo procedimiento se obtuvo un resultado promedio de factores equivalente a 6,74 que representa un nivel de satisfacción parejo con el decodificador S que representa Satisfecho.

4. Otra de las herramientas que se le da a este procedimiento en la empresa turística actual es conocer el nivel de satisfacción de sus clientes, el focus costumer se ha convertido en el gran protagonista de todas las compañías que deseen permanecer con éxito en el mercado, por ello es preciso acudir a técnicas cuantitativas o cualitativas para medirla y analizarla. Se pudo realizar este trabajo de campo en el momento y lugar que se efectuó la muestra presencial, por teléfono, vía postal u on line. Permitted reconocer a los clientes que dejaron de visitar el Hotel o presentaron algún tipo de reclamo. Esta información

aportó conocimiento sobre las variables del servicio que están fallando, para poder actuar y corregir las posibles áreas con necesidad de mejoría.

Entre los resultados del procedimiento destacan con un 23,00% que la opción que influye de manera determinante para convertirse en cliente del Hotel es la imagen corporativa, que la mayoría de los clientes utiliza los servicios por más de 4 años con un valor equivalente al 52,00% de los consultados. Que el principal lugar de origen de los huéspedes es la ciudad de Cuenca y la ciudad de Cariamanga con un valor equivalente al 58,00% y al 26,00% respectivamente. El 50,00% pernocta en la ciudad por causas de trabajo con una periodicidad preponderante semanal equivalente al 31,00%

El producto y/o servicio con mayor demanda es el hospedaje con el 34,00% de las preferencias, mientras que el criterio sobre la calidad de los alimentos identifica la alternativa buena con un 47,00%. El requerimiento sobre productos y/o servicios que el Hotel no ofrece considera el producto todo incluido con un 23,00 de las preferencias y un 37,00% equivalente a 140 personas exigen transporte diario al aeropuerto.

Los usuarios del servicio refieren en un 26,00% que casi nunca el Hotel los mantiene informados sobre sus promociones; y, consideran que las unidades departamentales que despuntan sobre el resto con un nivel de atención excelente, buena, regular y mala son las Unidades de Habitaciones, Recepción y Contabilidad en los dos últimos casos respectivamente, sin embargo de que en general aseguran haber tenido una buena atención con un valor equivalente al 23,00%

Apenas existen huéspedes que utilizan otros servicios adicionales que ofrece el Hotel, pues solamente el 23,00% refieren haberlos utilizado en varias oportunidades. Los huéspedes en un porcentaje equivalente al 48,00% consideran que los requisitos previos a acceder a una reserva de habitación son fáciles y que la atención recibida fue oportuna. Sin embargo solamente el 4,00% cree que la calidad de los servicios en comparación con la de otros hoteles es excelente. La percepción de los precios con relación a otros hoteles en un 31,00% refiere que son exagerados y manifiestan en un 25,00% que los estímulos que desean recibir son descuentos en el precio del hospedaje, sin embargo de que los productos y servicios que ofrece el Hotel en comparación con otros hoteles locales son satisfactorios en una medida del 18,00%

El 18,00% de los encuestados desean estar informados de los productos y servicios que ofrecería el Hotel a través de la televisión. Los Hoteles que escogen cuando no se puede atender sus requerimientos de hospedaje y alimentación son el Gran Victoria Boutique Hotel, el Howard Johnson y el Hotel Ramsés con el 27,00%, 26,00% y 19,00% respectivamente. Es importante señalar que el 11,00% de los clientes no desea seguir siendo cliente del Hotel Libertador.

5. El Plan Estratégico contiene entre sus elementos una Presentación como antecedente a la Metodología contenida en un Diagnóstico Situacional y en la Caracterización de la Industria turística a nivel local y regional.

El Plan Estratégico define los Competidores Directos en base de la información obtenida en la pregunta No. 24 de la Encuesta de Satisfacción del Cliente. Se diseña la Visión y la Misión de la

estrategia competitiva, así como las Políticas de Calidad y los Valores Corporativos. Entre las Políticas Empresariales Generales y Específicas que regirán al Hotel durante el desarrollo del Plan Quinquenal nacen las oportunidades de crecimiento que tiene la empresa y se generan 5 matrices, cada una con un objetivo y un análisis pormenorizado FODA a más de Potencialidades, Desafíos, Riesgos y Limitaciones, analizados desde la perspectiva estratégica competitiva. Se incluye la Propuesta de Valor, la posición competitiva de los productos ofertados, el Mapa Estratégico y los Objetivos Estratégicos en una matriz de perspectiva generando responsabilidades individuales y grupales para su desarrollo.

6. El P.O.A. considera los siguientes elementos: Una hoja resumen de la actividad económica financiera del Plan a través de: Fomento Turístico, Gasto Corriente, Gasto Remuneraciones, Gasto Eventual, Fondos de Autogestión y la Proyección de Ingresos para el período.
7. Finalmente el Plan de Marketing incluye los elementos estratégicos para el cumplimiento del proceso de inducción de la venta de los productos y servicios ofertados.

SUMMARY

The process is framed in the Hotel Liberator, a tourist company of private lodging of character, located in the city of Loja. The purpose of the investigation was to propose this procedure by means of a descriptive study with field design, and a population that was represented by 20 employees and 383 clients, who offered the information required through main diverse evaluatorias and with the help of an interview to gather the necessary data on the execution of the process. Once studied the procedures the following results were determined:

1. The induction process: It was necessary to develop 4 work meetings with all the Proprietors, Directive and the Human Talent of the Hotel with the objective of introducing them in the project and with the purpose that they know the evaluation procedures. The obtained result allowed to cooperate in the procedure and to apply the proposed study.
2. The Evaluation of the Human Acting: In consideration that the Hotel doesn't have historical information on a similar procedure it was extremely satisfactory to register that the biggest strength in this tourist company is sustained in its Human Talent. The individual, departmental and managerial results show an acting average of 516 points, equivalent to a 77.01% that throw a level of Very Good acting.
3. The following process in course was to determine the labor atmosphere as a development factor in the tourist companies; this has for objective, to know the influence of the organizational climate in the development of the activities. Their development was taken under a quantitative focus because he/she allowed to discover current conditions, he/she investigated relationships, in turn he/she studied cause phenomena and effect, the level of investigation of explanatory type was

chosen, because it was interpreted and he/she thought about a possible explanation of the problem; it was based on a non-experimental design - traverse that allowed to analyze the variables of the investigation without having to intervene for its modification or change; the scenario was the interior of the referred company.

The Survey of Labor Satisfaction was divided in two parts. The first considered 20 factors that should be determined in an order that he/she keeps correspondence with the grade of importance that you/they have for each collaborator according to their individual perception. The heady result established a punctuation of 144 in the value average of the factors, equivalent to 74, 23% with a grade of equivalent importance to I = Important.

In the second part of the noted previously it interviews 60 questions classified in 20 factors subject to the individual perception of the participants were exposed of whose procedure a result equivalent average of factors was obtained at 6,74 that it represents an even level of satisfaction with the decoder S that represents Satisfied.

4. Another of the tools that is given to this procedure in the tourist current company is to know the level of their clients' satisfaction, the focus costumer has transformed hence into the great main character of all the companies that you/they want to remain with success in the market, it is necessary to go to technical quantitative or qualitative to measure it and to analyze it. It could be carried out this fieldwork in the moment and place that the present sample was made, for telephone, via postcard or on line. It allowed the clients that stopped to visit the Hotel to recognize or they presented some birdcall type. This information contributed knowledge on the variables of the service that are failing, to be able to act and to correct the possible areas with necessity of improvement.

Among the results of the procedure they highlight with 23,00% that the option that influences in a decisive way to transform into client of the Hotel is the corporate image, what most of the clients it uses the services for more than 4 years with an equivalent value to 52,00% of those consulted. That the main place of the guests' origin is the city of Cuenca and the city of Cariamanga with an equivalent value to 58,00% and 26,00% respectively. 50,00% spends the night in the city for work causes with a weekly equivalent preponderant rhythm at the 31,00%

The product and/or service with more demand are the lodging with 34,00% of the preferences, while the approach about the quality of the foods identifies the good alternative with 47,00%. The requirement has more than enough products and/or services that the Hotel doesn't offer it considers the product all included one with a 23,00 of the preferences and 37,00 equivalent% to 140 people they demand daily transport to the airport.

The users of the service refer in 26,00% that the Hotel hardly ever maintains them informed on their promotions; and, they consider that the departmental units that blunt on the rest with a level of excellent, good attention, to regulate and bad they are respectively the Units of Rooms, Reception and Accounting in the last two cases, however that in general they assure to have had a good attention with an equivalent value at the 23,00%

Guests that use other additional services that he/she offers the Hotel, hardly exist because only the 23,00% refers to have used them in several opportunities. The guests in an equivalent percentage to 48,00% consider that the prerequisites to consent to a room reservation are easy and that the received attention was opportune. However only the 4,00% believes that the quality of the services in comparison with that of other hotels is

excellent. The perception of the prices with relationship to other hotels in 31,00% refers that they are exaggerated and they manifest in 25,00% that the stimuli that you/they want to receive are discounts in the price of the lodging, however that the products and services that he/she offers the Hotel in comparison with other local hotels are satisfactory in a measure of the 18,00%

The 18,00% of those interviewed wants to be informed of the products and services that would offer the Hotel through television. The Hotels that you/they choose when one cannot assist their lodging requirements and feeding they are Great Victoria Boutique Hotel, Howard Johnson and the Hotel Ramsés with 27,00%, 26,00% and 19,00% respectively. It is important to point out that 11,00% of the clients doesn't want to continue being client of the Hotel Liberator.

5. The Strategic Plan contains among its elements a Presentation like antecedent to the Methodology contained in a Situational Diagnosis and in the Characterization of the tourist Industry at local and regional level.

The Strategic Plan defines the Direct Competitors in base of the information Not obtained in the question. 24 of the Survey of Satisfaction of the Client. It is designed the Vision and the Mission of the competitive strategy, as well as the Politicians of Quality and the Corporate Values. Among the Managerial General and Specific Politicians that will govern to the Hotel during the development of the Five-year Plan the opportunities of growth that he/she has the company are born and 5 wombs are generated, each one with an objective and an itemized analysis FODA to more than Potentialities, Challenges, Risks and Limitations, analyzed from the strategic competitive perspective. The Proposal of Value is included, the competitive position of the offered products, the Strategic Map and the

Strategic Objectives in a perspective womb generating individual responsibilities and in group for its development.

6. P.O.A. it considers the following elements: A leaf summary of the economic financial activity of the Plan through: I foment Tourist, I Spend Current, Expense Remunerations, Eventual Expense, Fund of Self-management and the Projection of Revenues for the period.

7. Finally the Plan of Marketing includes the strategic elements for the execution of the process of induction of the sale of the products and offered services.

3. INTRODUCCIÓN

Aquí pueden destacarse algunos elementos importantes que fueron el resultado de un proceso de evaluación derivada de varios elementos de información, como producto de los referentes bibliográficos o del levantamiento de línea base alcanzada en el desarrollo del proceso de Investigación.

Inicialmente se registra la propuesta de participación de todos los integrantes del Hotel. Con la información ofrecida previa a la evaluación de propuestas y el desarrollo de la práctica administrativa y seguimiento de las normas y procedimientos, el resultado de este estudio estableció la adecuada sugerencia de alternativas. Su importancia radica en que es uno de los procesos que más influencia tiene en la toma de decisiones, por tal razón debe ser aplicado respetando cada uno de sus pasos por personas capacitadas y técnicas previamente establecidas.

El proceso se encuentra enmarcado en el Hotel Libertador, el mismo es una empresa turística de alojamiento de carácter privado, ubicado en la ciudad de Loja. El propósito de la investigación fue proponer este procedimiento por medio de un estudio descriptivo con diseño de campo, y una población que estuvo representada por 20 empleados y 383 clientes, los cuales brindaron la información requerida a través de diversas matrices evaluatorias y con ayuda de una entrevista para recolectar los datos necesarios sobre la ejecución del proceso.

Queda registrado el título de la Investigación, que involucra una temática derivada de las necesidades de la Planta turística local, el Resumen agrupa de manera condensada los resultados que arroja la indagación cuyo texto nace en español y se traduce simultáneamente en idioma Inglés.

La Introducción procura establecer la disposición de los contenidos del estudio de forma continua y cronológica, para cuyo efecto se considera la distribución sugerida por el Art. 151 del Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja.

La Revisión de Literatura comprende el marco teórico referencial que involucra todos los contenidos del proceso de evaluación, más el contenido de planeación estratégica y los elementos económicos financieros del plan operativo anual y la estrategia competitiva del plan de marketing.

En el acápite de materiales y métodos se registra los métodos y las matrices utilizadas para el proceso de evaluación. Es importante identificar que la metodología se ajusta a cualquier procedimiento paralelo de evaluación de la gestión y de planeación estratégica y desarrollo organizacional.

Los Resultados del proyecto de investigación muestran los efectos de un procedimiento adecuado que evalúa el desempeño del talento humano, el nivel del clima organizacional y la satisfacción del cliente externo, así como la propuesta del Plan Estratégico quinquenal integrado por el Plan Operativo Anual y el Plan de Marketing.

La Discusión del Proyecto de Investigación nos permite comparar los resultados específicos del Hotel Libertador con los resultados de procedimientos similares que podrían haberse ejecutado en empresas turísticas de la Región Sur del Ecuador. Sin embargo serán un referente que permitirá a distintas organizaciones turísticas tomar el presente estudio como antecedente de un proceso de mejora continua para el futuro.

Las Conclusiones y Recomendaciones reflejan de manera adecuada un análisis retrospectivo de los resultados obtenidos, debiendo emitirlas de manera vinculada con el objeto de que cada conclusión guarde correspondencia con cada recomendación.

La Bibliografía y los anexos están diseñados de acuerdo a su esquema de elaboración propuestos por el Sistema Internacional A.P.A. de normas elementales de redacción técnica.

4. REVISIÓN DE LITERATURA

4.1. CONCEPTO DE GESTIÓN.-

Gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

4.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA.-

La Gestión Administrativa es la acción de administrar. Acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar. Es la capacidad de la empresa hotelera para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles. Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.

Esta es una definición genérica que nos dice mucho, un poco restringido, de carácter idiomático, realizada atendiendo a su significado etimológico, por lo que para tener una concepción más amplia del término debemos buscarla en la diversidad de experiencias vivenciales.

Por tanto, cabe decir que la Gestión Administrativa es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el

hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas planeadas.

Es más fácil entender un proceso tan complejo como la administración, si se descompone en partes y si se identifican las relaciones básicas entre ellas. Este tipo de descripciones, llamadas modelos, han sido utilizados por administradores desde hace muchos años.

Un modelo es una descripción usada para representar relaciones complejas en términos fáciles de entender. De hecho, se usó un modelo sin identificar como tal. Cuando se dijo que las actividades centrales de la administración son planificación, organización, dirección y control. Estas representan cuatro formas de abordar las relaciones formales que evolucionan con el tiempo, sin embargo las relaciones descritas están muchos más entrelazadas que lo que implica el modelo.

Por ejemplo, se usan estándares para evaluar y controlar las acciones de los empleados, pero establecer estas normas forma parte inherente del proceso de la planificación y es un factor integral para motivar y dirigir a los subordinados. Por otra parte, las medidas correctivas – presentadas como una actividad de control – muchas veces entraña un ajuste de planes.

En la práctica, el proceso de administrar no entraña cuatro series de actividades independientes o ligeramente relacionadas, si no un grupo de funciones interrelacionadas. Planificación, organización, dirección y control son los actos simultáneos e interrelacionados que mantienen muy ocupados a los gerentes.

Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que

trabajando en grupo los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para terminar y alcanzar los objetivos señalados como el uso de seres humanos y otros recursos.

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es importante que estén relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

- Planeación
- Organización,
- Dirección; y,
- Control.

Planeación:

Implica pensar a través de objetivos y acciones. Las referidas gestiones se basan en algún método, o lógica, más que una mera suposición. La planeación supone el hecho de decidir el levantamiento de línea base a través de un proceso evaluatorio de los factores internos y externos del Hotel.

El primer paso en la planeación exige el diseño de un plan estratégico quinquenal como resultado posterior de la evaluación de los elementos correspondientes. Consiste en sustentar la información levantada en procedimientos técnicos, así como la definición de las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de

decisiones; esto es de la elección de cursos de acción futuros a partir de diversas alternativas.

Organización:

Es el proceso de elaboración de una nueva Estructura Organizacional en una forma tal que puedan alcanzarse los objetivos de la organización de manera eficiente.

Debe adecuarse la estructura de la organización con sus objetivos y recursos. Esta etapa supone el establecimiento de un nivel de gestión de los papeles que el talento humano deberá desempeñar en el Hotel. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar estas tareas.

Dirección:

Esta etapa exige impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de trabajo del Hotel, con el fin de que el conjunto de todas ellas desarrolle del modo más eficaz las actividades planificadas. Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; pero sustentados en el conocimiento del nivel de desempeño de los colaboradores.

Control:

Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar y además para formular nuevos elementos integradores. Debe cerciorarse

de que las acciones de los miembros de la organización la lleven a la obtención de sus metas. Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto a las normas y la contribución de la corrección de estas. En pocas palabras el control facilita el cumplimiento de los planes; Las actividades del control suelen relacionarse con la medición de la satisfacción del cliente externo.

4.3. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.-

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica. Todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios. Cada uno de los cuales contribuye con algún recurso. Los proveedores contribuyen con materias primas, insumos básicos, servicios y tecnología. Los accionistas e inversionistas contribuyen con capital e inversiones que constituyen el aporte financiero para adquirir recursos; los empleados contribuyen con conocimientos, capacidades y habilidades para toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización; los clientes y los consumidores contribuyen adquiriendo los bienes o servicios colocados en el mercado; los socios de la organización contribuyen con algo esperando obtener un retorno por su inversión. Las alianzas estratégicas constituyen medios a través de los cuales la organización obtiene nuevos socios para fortalecer y consolidar

sus negocios y ampliar fronteras. El socio más íntimo de la organización es el empleado: está dentro de ella y le da vida y dinamismo.

Socios de la Organización: Contribuyen y esperan retornos de:

Accionistas e inversionistas (capital de riesgo e inversiones) (Ganancias y dividendos, valor agregado). Empleados (trabajo, esfuerzo, conocimientos y habilidades) (Salarios beneficios, retribuciones y satisfacciones). Proveedores (Materias primas, servicios, insumos básicos, tecnología), Clientes y consumidores (Compras y adquisición de bienes y servicios) (Ganancias y nuevos negocios). Clientes y Consumidores (Compra y adquisición de bienes y servicios) (calidad, precio, satisfacción, valor agregado).

Las personas pueden ser vistas como socias de las organizaciones. Como tales, son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades indispensables y sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. En consecuencia las personas constituyen el capital intelectual de la organización.

Las organizaciones exitosas descubrieron esto tratan a sus miembros como socios del negocio y no como simples empleados.

Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas:

La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

- ✓ Son seres humanos: están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales,

- ✓ Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos,
- ✓ Socios de la organización: Invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión solo se justifica cuando trae un retorno razonable.

Personas como recursos:

- ✓ Empleados aislados en los cargos;
- ✓ Horario establecido con rigidez;
- ✓ Preocupación por las normas y reglas;
- ✓ Subordinación al jefe;
- ✓ Fidelidad a la organización;
- ✓ Dependencia de la jefatura;
- ✓ Alineación en relación con la organización;
- ✓ Énfasis en la especialización;
- ✓ Ejecutoras de tareas;
- ✓ Énfasis en las destrezas manuales;
- ✓ Mano de obra;

Personas como socias:

- ✓ Colaboradores agrupados en equipos;
- ✓ Metas negociadas y compartidas;
- ✓ Preocupación por los resultados;
- ✓ Atención y satisfacción del cliente;
- ✓ Vinculación a la misión y a la visión;
- ✓ Interdependencia entre colegas y equipo;

- ✓ Participación y compromiso;
- ✓ Énfasis en la ética y la responsabilidad;
- ✓ Proveedores de actividades;
- ✓ Énfasis en el conocimiento;
- ✓ Inteligencia y talento.

La ARH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

El papel expansivo de la función de RH

Durante muchos años existió la creencia generalizada de que el obstáculo para el desarrollo de la industria era el capital. Sin embargo, la incapacidad de una empresa para reclutar y mantener una fuerza laboral es el principal obstáculo para la producción. No existe ningún proyecto basado en buenas ideas, puesto en marcha con vigor y entusiasmo, que haya sido interrumpido por falta de efectivo o recursos financieros.

Objetivos de la gestión del talento humano

Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos

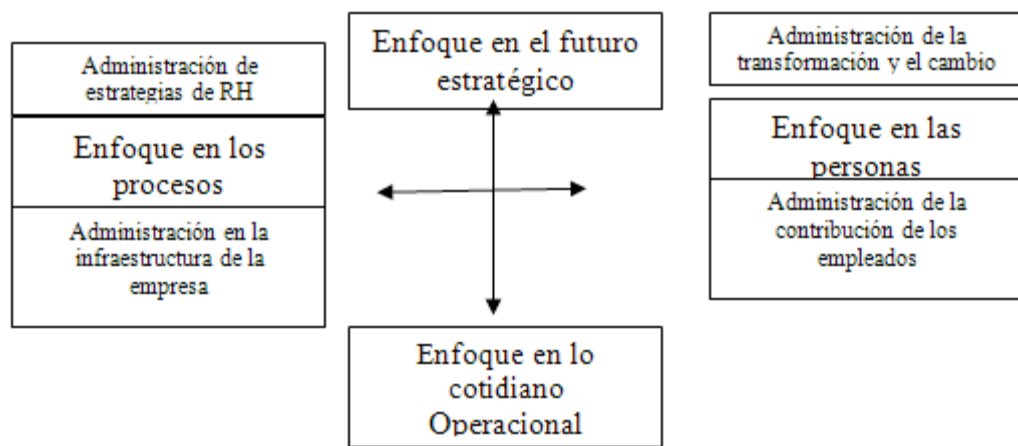
organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- ✓ Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión,
- ✓ Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral,
- ✓ Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.
- ✓ Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional,
- ✓ Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el

- empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas dignificativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable,
- ✓ Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones,
 - ✓ Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí.¹

Tendencias actuales del mundo moderno	Globalización	Gestión del talento humano
	Tecnología	
	Información	
	Conocimiento	
	Servicios	
	Énfasis en el cliente	
	Calidad	
	Productividad	
	Competitividad	



4.4. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO.-

Las organizaciones tienen la necesidad de evaluar el desempeño de los más diferentes desempeños: financiero, operacional, técnico, de ventas y de marketing y, principalmente, como es el desempeño humano, puesto que son las personas quienes dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional.

¿Qué medir?

La preocupación inicial de las organizaciones se orienta hacia la medición, evaluación y control de tres aspectos principales:

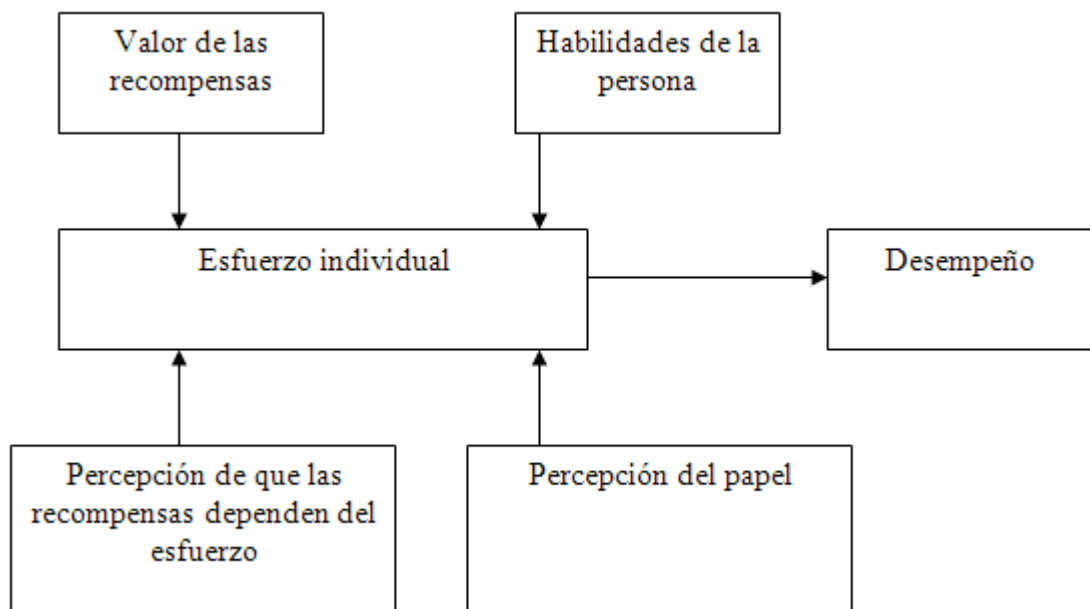
- ✓ resultados: es decir, resultados concretos y finales que se pretenden alcanzar dentro de un periodo determinado.
- ✓ desempeño: comportamiento o medios instrumentales que se pretende poner en práctica.
- ✓ factores críticos de éxito: aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño.

4.4.1. Concepto de la Evaluación del Desempeño Humano: La Evaluación del Desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo. Existen seis preguntas fundamentales en la evaluación de desempeño:

- ✓ ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
- ✓ ¿Qué desempeño se debe evaluar?
- ✓ ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
- ✓ ¿Quién debe evaluar el desempeño?
- ✓ ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño?

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastantes. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena de hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. ¹

Principales factores que afectan el desempeño en el cargo:



¿Porque se debe evaluar el desempeño?

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. Principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

¹ Denison, R. (2011). Cultura corporativa y productividad organizacional. México: Legis.

- ✓ proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados,
- ✓ permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos,
- ✓ posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; en consecuencia, se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas:

- ✓ la evaluación debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos,
- ✓ la evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas distintas,
- ✓ la evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado,
- ✓ la evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.

Generalmente, los puntos débiles de la evaluación del desempeño son:

- ✓ cuándo las personas involucradas en la evaluación la perciben como una situación de recompensa castigo por el desempeño anterior,
- ✓ cuándo se hace más énfasis en el diligenciamiento de formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño,
- ✓ cuándo las personas evaluadas perciben el proceso como injusto o tendenciosos. La falta de equidad perjudica profundamente el proceso de evaluación,
- ✓ cuándo la evaluación es inocua, es decir, cuando está basada en factores de evaluación que no conducen a nada y no agregan valor a nadie.

La calidad de los servicios depende de los empleados:

Estudios recientes demuestran que las empresas adoptan algunas prácticas comunes para administrar los servicios con excelencia.

a. concepto estratégico: las empresas que prestan servicios de alto nivel se obsesionan con los consumidores, perciben con claridad a sus clientes objetivo y las necesidades que pretenden satisfacer, y desarrollan una estrategia exclusiva para satisfacerlas, de modo que consiguen conquistar la lealtad de los consumidores.

b. alta gerencia comprometida con la calidad: la administración no solo tiene en cuenta el desempeño financiero mensual, sino, en especial el desempeño de los servicios. McDonald's insiste en la medición continua de cada punto de ventas frente a un estándar de atención que tiene en cuenta la calidad, el servicio, la limpieza y el valor. Los franquiciados que no cumplen con estas exigencias se cancelan.

c. establecimiento de estándares elevados: las mejores empresas prestadoras de servicios establecen elevados estándares de calidad. Los estándares se elevan a propósito. Las empresas pueden ser clasificadas entre aquellas que ofrecen servicios "meramente buenos" y aquellas que ofrecen servicios excelentes con 100% de calidad y cero defectos.

d. Sistemas para monitorear el desempeño de los servicios: las empresas de servicios de alta categoría auditan con regularidad el desempeño de sus servicios y de sus competidores. Para medir el desempeño, utilizan varios medios: compra comparativa, compradores fantasmas, investigación de consumidores, formularios de sugerencias y quejas, equipos de auditoría en servicios y cartas al presidente.

e. sistemas para atender las quejas de los consumidores: las empresas de servicios ágiles atienden con rapidez y generosidad las quejas de sus consumidores y proporcionan otros servicios gratuitos cuando su desempeño es deficiente o cuando el cliente espera mucho tiempo.

f. satisfacción de los empleados y de los clientes: las empresas de servicios excelentes creen que sus empleados se reflejan directamente en las relaciones con los consumidores, por tal motivo, crean un ambiente de apoyo a los empleados y los recompensan por el buen desempeño de los servicios.

4.4.2. ¿Quién debe evaluar el desempeño?

La evaluación reduce la incertidumbre del empleado al proporcionarle retroalimentación de su desempeño, y busca la consonancia porque permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre el empleado y su gerente. El principal interesado en la evaluación de desempeño es el empleado. Casi siempre las organizaciones crean sistemas de evaluación centralizados en un único órgano que monopoliza el asunto: el DRH. El ideal sería establecer un sistema sencillo de evaluación en que el propio cargo o puesto de trabajo proporcionase toda la información respecto del desempeño del ocupante, sin necesidad de intermediarios o de la intervención de terceros. La jerarquía, el staff y la centralización casi siempre imponen reglas y normas rígidas que se apartan de la realidad que rodea al empleado, y convierten el proceso de evaluación en una verdadera maratón burocrática. Las organizaciones

aplican diferentes procesos de evaluación, a continuación se examina cada una de estas alternativas.

- a. Autoevaluación de desempeño: el ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar subjetividad implícita en el proceso. En organizaciones abiertas y democráticas, el empleado es responsable de su desempeño y del monitoreo, con la ayuda superior. En estas organizaciones, cada persona evalúa constantemente su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el superior o por la tarea. Cada persona puede y debe evaluar su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, las debilidades y fortalezas, las potencialidades y las fragilidades y, con esto reforzar y mejorar resultados personales.
- b. El gerente: corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. En estas organizaciones, el gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con la asesoría del órgano de RH que establece los medios y criterios para realizar la evaluación. El órgano de RH asume la función de staff para implementar, acompañar y controlar el sistema, mientras el gerente mantiene la autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados por medio del sistema.
- c. El empleado y el gerente: si la evaluación de desempeño es una responsabilidad de línea y si el mayor interesado en ella es el propio empleado, una alternativa interesante es la aproximación de las dos partes, el gerente sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada

por el gerente. El gerente da todos los recursos al empleado (orientación, entrenamiento, consejería, información, equipamiento, metas y objetivos por alcanzar) y espera resultados, mientras el empleado proporciona el desempeño y los resultados y espera recursos del gerente.

- d. Equipo de trabajo: en esta modalidad, el equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar. El equipo se responsabiliza de la evaluación de desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas por alcanzar.
- e. Evaluación de 360°: recientemente surgió otra novedad: la evaluación circular de desempeño, en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360°. La evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros.
- f. Evaluación hacia arriba: constituye una faceta específica de la alternativa anterior. Al contrario de la evaluación del subordinado por el supervisor, la evaluación hacia arriba es la otra cara de la moneda, pues permite que el equipo evalúe como proporciono el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y como podría incrementas la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados. Permite que el grupo promueva negociaciones e intercambios con el gerente, exigiendo nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación que den más libertad y

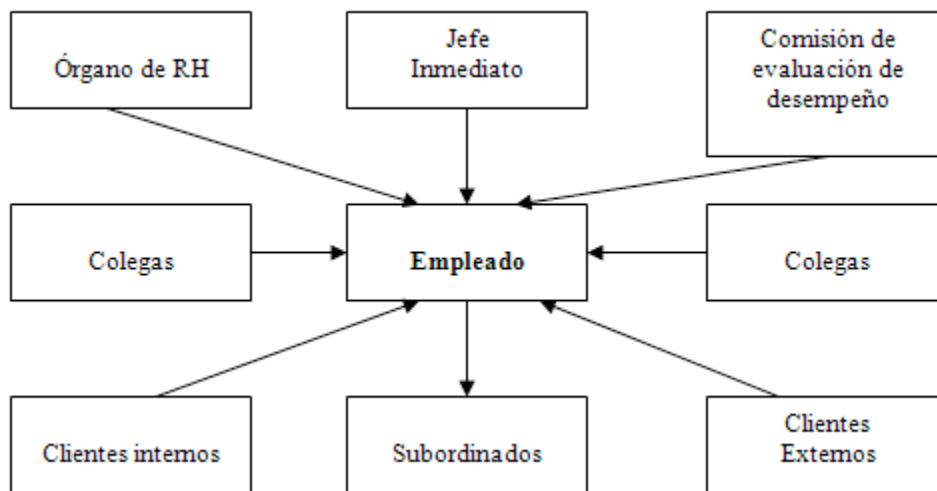
eficacia a las relaciones laborales. Algunas organizaciones van más allá, al proponer que los empleados evalúen la compañía y se les proporcione retroalimentación de los resultados alcanzados y las medidas correctivas necesarias para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas.

- g. Comisión de evaluación de desempeño: en algunas organizaciones, la evaluación de desempeño la lleva a cabo una comisión especialmente designada para este fin. En este caso, es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los empleados. La comisión constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades organizacionales, y en ella participan miembros permanentes y miembros transitorios. Los miembros permanentes y estables (el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de RH y el especialista en evaluación de desempeño) participan en toda las evaluaciones y su papel es moderar y garantizar el equilibrio de los juicios, la atención a los estándares organizacionales y la constancia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada empleado evaluado y su respectivo superior. Esta alternativa es centralista y de espíritu de juzgamiento, por eso es difícil que la comisión central consiga enfocarse en la orientación y el mejoramiento continuo del desempeño.

- h. El órgano de RH: es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras, aunque está siendo abandonada por su carácter centralizador extremo, monopolizador y burocrático. En esta alternativa, el órgano de RH asume totalmente la responsabilidad de la evaluación del desempeño de todas las personas de la organización. Casi siempre, cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta

para generar informes, las reglas y normas burocráticas limitan la libertad y flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, presenta la desventaja de trabajar con medidas y medianas y no con el desempeño individualizado y singular de cada persona.²

¿De quién es la responsabilidad de la evaluación de desempeño?



Métodos tradicionales de evaluación de desempeño

Existen varios métodos para evaluar el desempeño humano. Dado que no es tarea fácil evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad y justicia y, al mismo tiempo, estimulándolas, varias organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación. Los métodos tradicionales más utilizados de evaluación de desempeño son escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación. A continuación se estudiarán cada uno de ellos:

² Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill, 2013

Escalas graficas: es un método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. Los factores de evaluación son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados.

El primer paso del proceso es la elección y definición de los factores de evaluación de desempeño que servirán como instrumentos de comparación y verificación del desempeño de los empleados evaluados. Los factores de evaluación constituyen comportamientos y actitudes seleccionados y valorados por la organización. El número de factores de evaluación varía conforme a los intereses de cada organización; en general, va de 5 a 10 factores. Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. En consecuencia utilizan un formulario de doble entrada, en que las filas representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas representan los grados de variación de esos factores. Cada factor se dimensiona de manera que refleje una amplia gama de desempeño: desde el desempeño débil o insatisfactorio hasta el desempeño óptimo y satisfactorio. El segundo paso es definir los grados de evaluación para obtener las escalas de variación del desempeño en cada factor de evaluación. Generalmente se utilizan 3, 4 o 5 grados de variación (óptimo, bueno, regular, apenas aceptables, deficiente) para cada factor.

Criterios o factores de evaluación más utilizados para evaluar el desempeño:

Habilidades/capacidades/necesidades/rasgos	comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del cargo	Desempeño de la tarea	Cantidad de trabajo
Conocimiento del negocio	Espíritu de equipo	Calidad de trabajo
Puntualidad	Relaciones humanas	Atención al cliente
Asiduidad	Cooperación	Satisfacción del cliente
Lealtad	Creatividad	Reducción de costos
Honestidad	liderazgo	Rapidez en las soluciones
Presentación personal	Hábitos de seguridad	Reducción de desperdicios
Sensatez	Responsabilidad	Ausencia de accidentes
Capacidad de realización	Actitud e iniciativa	Mantenimiento del equipo
Comprensión de situaciones	personalidad	Atención a los plazos
Facilidad de aprendizaje	sociabilidad	Enfoque en los resultados

Ejemplo de: Escala grafica de evaluación de desempeño:

Factores:	Optimo (=5)	Bueno (=4)	Regular (=3)	Apenas aceptable (=2)	Deficiente (=1)
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre esta por debajo de los estándares
Calidad (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce mas de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
Creatividad (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Evaluación del desempeño humano:

Pros.-

- ✓ facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación,
- ✓ simplicidad y facilidad de comprensión y utilización,
- ✓ visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados,
- ✓ facilidad en la comparación de los resultados de varios empleados,
- ✓ proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado.

Contras:

- ✓ superficialidad y subjetividad en la evaluación de desempeño,
- ✓ produce efecto generalizador (efecto de halo): si el evaluado recibe bueno en un factor, probablemente recibirá bueno en los demás factores,
- ✓ falla por la categorización y homogeneización de las características individuales,
- ✓ limitación de los factores de evaluación: funciona como sistema cerrado,
- ✓ rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación.

Modelo de Evaluación por selección forzada: para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad (aspectos característicos del método de escala grafica), surgió el método de selección forzada. Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, las que más se apliquen al desempeño del empleado y la frase que más representa el desempeño del empleado y la

frase que más representa el desempeño del empleado y la frase que más se distancia de él. De ahí surge la denominación de selección forzada.

Modelo de Evaluación por selección Forzada:

EVALUACION DE DESEMPEÑO			
Nombre: _____			
Cargo: _____			
Departamento: _____			
<p>En seguida, encontrara bloques de frases. Escriba una "x" en la columna del lado, con el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y con el signo "-" Para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar en ambas columnas.</p>			

Presenta producción elevada	N	+	-
Comportamiento dinámico			
Dificultad con los números			
Es muy sociable			

Dificultad para tratar a las personas	N	+	-
Buena iniciativa			
Hace reclamos			
Teme pedir ayuda			

Tiene espíritu de equipo	N	+	-
Es ordenado			
No soporta la presión			
Acepta críticas constructivas			

Potencial de desarrollo	N	+	-
Toma decisiones con criterio			
Es lento y demorado			
Conoce su trabajo			

Buena presentación personal	N	+	-
Comete muchos errores			
Ofrece buenas sugerencias			
Dificultad para tomar decisiones			

Nunca se muestra antipático	N	+	-
Producción razonable			
Buena memoria			
Se expresa con dificultad			

Pros:

- ✓ evita el efecto de generalización (efecto halo) en la evaluación,
- ✓ reduce la influencia personal del evaluador, es decir, la subjetividad,
- ✓ no requiere entrenamiento de los evaluadores para aplicarlo.

Contras:

- ✓ complejidad para la planeación y construcción del instrumento,
- ✓ no proporciona visión general de los resultados de la evaluación,
- ✓ no genera retroalimentación de datos ni permite comparación,
- ✓ no permite obtener conclusión de los resultados,
- ✓ ninguna participación activa del evaluado.

Investigación de campo:

Evaluación de desempeño
Nombre: _____
Cargo: _____
Departamento: _____

<p>1. ¿Qué podría decir respecto al desempeño del empleado?</p> <p>2. El desempeño fue:</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> Mas que satisfactorio? <input type="checkbox"/> Satisfactorio? <input type="checkbox"/> Insatisfactorio? </p>
--

Evaluación Inicial	<p>3. ¿Por qué fue satisfactorio o insatisfactorio el desempeño?</p> <p>4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño?</p> <p>5. ¿Se asignaron responsabilidades al empleado?</p> <p>6. ¿Por qué el empleado debe asumir esas responsabilidades?</p> <p>7. ¿Posee cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?</p>
Análisis Complementario	<p>8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el empleado?</p> <p>9. ¿Cuáles fueron los resultados?</p> <p>10. ¿Requiere entrenamiento?</p>
Planeación	<p>11. ¿Qué otros aspectos de desempeño son notables?</p> <p>12. ¿Qué plan de acción futuro recomienda para el empleado?</p> <p>13. ¿Indique, en orden de prioridad, dos sustitutos para el empleado?</p> <p>14. ¿Hubo cambios de sustitutos en relación con la evaluación anterior?</p>
Acompañamiento	<p>15. ¿Qué evaluación da a este empleado? ¿Por encima o debajo del estándar?</p> <p>16. ¿Este desempeño es característico del empleado?</p> <p>17. ¿Se comunicaron las deficiencias al empleado?</p> <p>18. ¿Recibió el empleado nuevas oportunidades de mejorar?</p>

Es uno de los métodos tradicionales más completos de evaluación de desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación de desempeño. Requiere entrevistas con un especialista de evaluación (staff) y los gerentes de (línea) para, en conjunto evaluar el desempeño de los respectivos empleados. De ahí el nombre de investigación de campo. A partir de la entrevista con cada gerente, el especialista diligencia un formulario, para cada empleado evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados.

Métodos de evaluación de desempeño por investigación de campo:

Pros:

- ✓ Implica responsabilidad de línea (el gerente evalúa) y función de staff (el DRH asesora en la evaluación de desempeño,
- ✓ permite planear acciones para el futuro (programas de entrenamiento, orientación, etc.),
- ✓ Hace énfasis en el mejoramiento del desempeño y en la consecución de resultados,
- ✓ proporciona profundidad en la evaluación de desempeño,
- ✓ permite una relación provechosa entre el gerente de línea y el especialista de staff.

Contras:

- ✓ costo operacional elevado, por requerir asesoría del especialista,
- ✓ proceso de evaluación lento y demorado,
- ✓ poca participación del evaluado.

Método de los incidentes críticos: es un método tradicional de evaluación de desempeño bastante sencillo, basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales. Cada factor de evaluación de desempeño se transforma en incidente crítico o excepcional, para evaluar las fortalezas y las debilidades de cada empleado.

Evaluación de desempeño	
Nombre: _____	
Cargo: _____	
Departamento: _____	
Aspectos excepcionalmente positivos	Aspectos excepcionalmente negativos
Sabe tratar con las personas	Presenta muchos errores
Facilidad para trabajar en equipo	Falta de visión general del tema
Presenta ideas innovadoras	Demora en toma de decisiones
Tiene características de liderazgo	Espíritu conservador y limitado
Facilidad de argumentación	Dificultad para manejar números
Espíritu muy emprendedor	Comunicación deficiente

Pros:

- ✓ Evalúa el desempeño excepcionalmente bueno o el excepcionalmente malo,
- ✓ Destaca los aspectos excepcionales del desempeño. Las excepciones positivas deben ser realzadas y aplicadas, mientras que las excepciones negativas se deben eliminar o corregir,
- ✓ Método de fácil montaje y utilización.

Contras:

- ✓ No se ocupa de los aspectos normales del desempeño,
- ✓ Falla por fijarse en pocos aspectos del desempeño. De ahí su carácter tendencioso y su parcialidad. Ejemplo: Método de evaluación de desempeño por incidentes críticos.

Listas de verificación: método tradicional de evaluación de desempeño basado en una relación de factores de evaluación que se deben considerar (*check-lists*) en cada empleado. Cada uno de estos factores de desempeño recibe una evaluación cuantitativa. La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un empleado. En la práctica, es una simplificación del método escalas gráficas.

Evaluación de desempeño					
Nombre: _____					
Cargo: _____					
Departamento: _____					

Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5	Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------	---	---	---	---	---

Habilidad para decidir						Iniciativa personal					
Acepta cambios						Soporta estrés y presión					
Acepta dirección						Conocimiento del trabajo					
Acepta responsabilidades						Liderazgo					
Actitud						Calidad del trabajo					
Atención a las reglas						Cantidad de producción					
Cooperación						Prácticas de seguridad					
Autonomía						Planeación y organización					
Atención a los costos						Cuidado del patrimonio					

Críticas a los métodos tradicionales de evaluación de desempeño: los métodos tradicionales de evaluación de desempeño presentan ciertas características negativas y superadas. En general, son burocráticos, rutinarios, repetitivos y consideran la evaluación como un fin y no como un medio. Las organizaciones buscan nuevos métodos de evaluación más participativos y estimulantes. La tendencia de desburocratización en los procesos de evaluación de las personas aparece en la reducción radical del papeleo y los formularios que antes constituían el dolor de cabeza de los ejecutivos.

Nuevos enfoques en la evaluación de desempeño humano: las tendencias en la evaluación de desempeño humano son las siguientes:

- a. Los indicadores deben ser sistémicos y mirar la empresa como un todo homogéneo e integrado que privilegia los aspectos importantes: Los indicadores se derivan de la planeación estratégica que define que, como y cuando medir. Como efecto de cascada, se facilita la localización de metas y objetivos de los diversos departamentos y niveles jerárquicos involucrados, deben estar enfocados a los hacia el cliente interno o externo; deben ser escogidos como criterios específicos de evaluación, sea premiación, remuneración variable, participación en los resultados, promoción, etc.
- b. Los indicadores se deben escoger en conjunto para evitar distorsiones y no excluir otros criterios de evaluación. Existen cuatro tipos de indicadores;
- ✓ Indicadores financieros: relacionados con aspectos financieros, como flujo de caja, rentabilidad, retorno sobre la inversión, relación costo-beneficio, etc.
 - ✓ Indicadores ligados al cliente: por ejemplo, satisfacción del cliente (interno-externo), tiempo de entrega de pedidos, competitividad en precio o calidad, franja de mercado cubierta, etc.
 - ✓ Indicadores internos: tiempos de procesos, índices de seguridad, índices de reprocesamiento, etc.
 - ✓ Indicadores de innovación: desarrollo de nuevos procesos, de nuevos productos, proyectos de mejoramiento, mejoramiento continuo, calidad total, investigación y desarrollo, etc.
- c. La evaluación de desempeño se debe basar en índices objetivos de referencia, que puedan jalonar el proceso como:
- ✓ Indicadores de desempeño global (de toda la empresa),
 - ✓ De desempeño grupal (del equipo),

- ✓ De desempeño individual (de la persona).
- d. La evaluación de desempeño debe tener en cuenta el contexto general: El ambiente circundante también se debe tener presente en la evolución de los índices internos, para compararla con los indicadores externos amplios y genéricos, como:
- ✓ Índices económicos, relacionados con la evolución de la coyuntura económica de la región, del país y del mundo.
 - ✓ Aspectos importantes de empresas del mismo ramo de negocio o que presentan semejanza con el negocio de la empresa (referenciación competitiva (benchmarking))
- e. La evaluación de desempeño como elementos integrados de las prácticas de RH: La evaluación constituye una clave integradora de los diferentes procesos de RH: provisión, aplicación, recompensas, desarrollo, retención y monitoreo de personas en la organización. Es un proceso que sirve de vínculo para integrar los demás procesos de la ARH.
- f. La evaluación de desempeño se basa en procesos no estructurados: liberados de los antiguos rituales burocráticos basados en el diligenciamiento de formularios y en la comparación con factores de la evaluación del desempeño. La evaluación no es el resultado del juzgamiento definitivo del comportamiento del empleado, realizado por el superior, sino del acuerdo entre gerente y empleado; es casi una negociación, porque ambos intercambian ideas e información, y de ahí resulta un compromiso conjunto: por un lado, proporcionar las condiciones para el crecimiento profesional: y, por otro, conseguir los objetivos y los resultados.

- g. La evaluación de desempeño como forma de retroalimentación a las personas: La evaluación constituye un instrumento de retroalimentación de la información, es decir, de retroalimentación a las personas, para proporcionarles orientación, auto evaluación, auto dirección y, en consecuencia, autocontrol. Están dejando atrás la especialización profesional y se orientan de manera gradual hacia la generalidad y la multifuncionalidad. Los cargos dejan de ser individualizados y aislados socialmente y, se transforman en cargos socialmente interdependientes, con fuerte vinculación grupal, en que se privilegian las relaciones interpersonales y el espíritu de equipo. En este contexto, la evaluación de desempeño adquiere un sentido más amplio, pues implica aspectos nuevos como: a) Competencia personal: capacidad de las personas para aprender y asimilar nuevos y diversos conocimientos y habilidades. b) Competencia tecnológica: capacidad de asimilación del conocimiento de diferentes técnicas necesarias en el ejercicio de la generalidad y la multifuncionalidad. c) Competencia metodológica: capacidad de iniciativa y disposición para resolver problemas de diversa naturaleza. Algo así como espíritu emprendedor y solucionador espontáneo de problemas. d) Competencia social: capacidad de establecer relaciones con personas y grupos, así como de trabajar en equipo.
- h. La evaluación de desempeño hace cada vez más énfasis en los resultados: puesto que las metas y los objetivos alcanzados son más importantes que el comportamiento en sí. Los medios están cediendo lugar a los fines alcanzados o que se pretende alcanzar; así, los medios deben ser escogidos con libertad por las personas, según sus habilidades personales.
- i. La evaluación de desempeño se está relacionado con la noción de expectativa o relación entre las expectativas personales y las

recompensas derivadas del nivel de productividad del individuo: elevar el grado instrumental de la excelencia en el comportamiento de trabajo, lo cual significa grabar en la mente de las personas que la excelencia en el desempeño trae beneficios a la empresa y, sobre todo, a las personas involucradas.

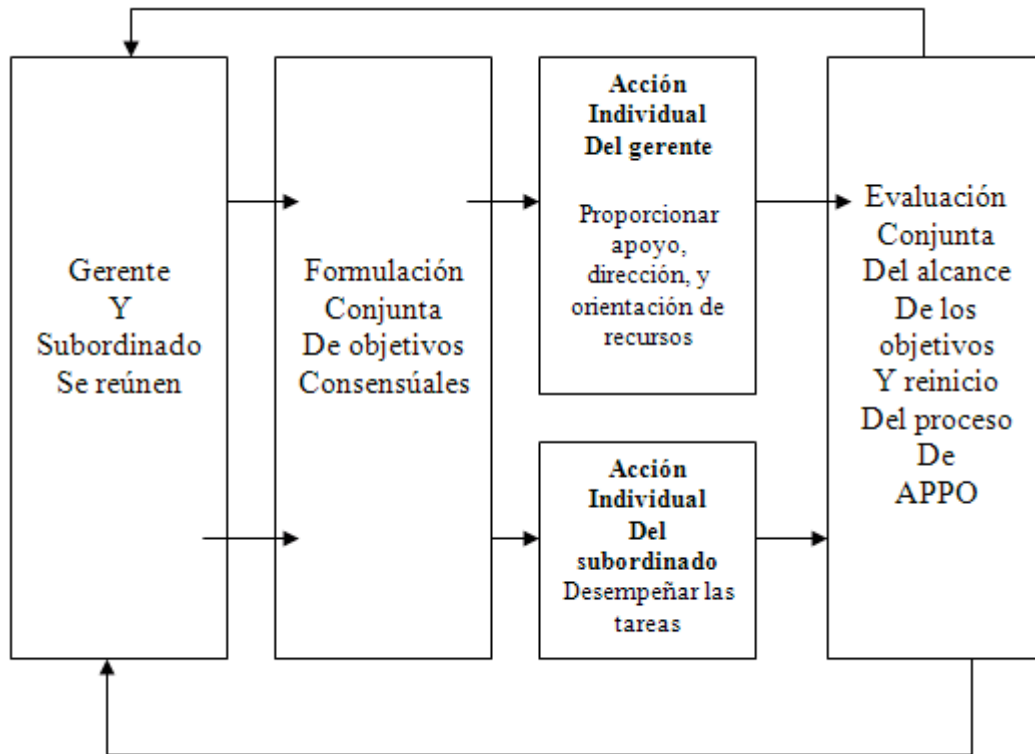
Métodos modernos de evaluación de desempeño: caracterizados por un enfoque totalmente nuevo del asunto: auto evaluación y auto dirección de las personas, mayor participación del empleado en su propia planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo del desempeño.

Además de estas influencias, los rumbos de la evaluación de desempeño también han sido marcados por otros dos factores importantes, el primero de los cuales es la sustitución de la estructura funcional y departamentalizada de la organización por procesos y por equipos. El segundo factor es la participación de los trabajadores en los resultados de las organizaciones, lo cual requiere un sistema de medición y de indicadores que permita negociaciones francas y objetivas entre ellas y sus empleados.

Evaluación participativa por objetivos (EPPO): algunas organizaciones están adoptando un avanzado sistema de administración de desempeño en el cual participan los empleados y el gerente. En este sistema se adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva, en que resurge la vieja administración por objetivos (APO), con nuevo ropaje y sin los conocidos traumas provocados por la antigua arbitrariedad, autocracia y continuo estado de tensión y aflicción de los involucrados que caracterizaban su implantación en la mayoría de nuestras organizaciones.

- a. Formulación de objetivos consensuales. Es el primer paso de la EPPO. Un objetivo es una declaración del resultado que se desea alcanzar en determinado periodo. Los objetivos se establecen conjuntamente entre los subordinados y el gerente mediante intensa negociación, para llegar a un consenso. Los objetivos son consensuales y no impuestos de arriba hacia abajo. El desempeño se deberá enfocar en la consecución de estos objetivos, de lo cual dependerá directamente la evaluación,
- b. Compromiso personal frente a la consecución de los objetivos conjuntamente establecidos,
- c. Negociación con el gerente sobre la asignación de los recursos y los medios necesarios para conseguir los objetivos, el paso siguiente es definir los recursos y medios necesarios para alcanzarlos eficazmente,
- d. Desempeño es el comportamiento del evaluado para conseguir los objetivos establecidos. El desempeño es la estrategia personal escogida por el individuo para alcanzar los objetivos pretendidos,
- e. Monitoreo constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados. Es la verificación de los costos-beneficios involucrados en el proceso. La medición constante de los resultados y el alcance de los objetivos deben tener fundamentos cuantitativos que merezcan fe y confianza,
- f. Retroalimentación intensiva y evaluación conjunta continúa. Mucha información de retorno y, sobre todo, soporte de comunicación para reducir la disonancia e incrementar la consistencia.

Modelo, proceso de administración participativa por objetivos:



En la moderna concepción, la evaluación de desempeño no comienza por la apreciación del pasado, sino por la focalización en el futuro. La definición de los objetivos es un paso importante para esclarecer las expectativas que despierta el empleado, es decir, de lo que debe tener en cuenta respecto de su desempeño. Los objetivos deben ser negociados para que haya compromiso, el *contrato de desempeño* es un acuerdo negociado entre el gerente y el empleado frente a las responsabilidades del subordinado y del gerente durante el periodo considerado y las metas y objetivos que se deben alcanzar. El subordinado ejecuta tareas mientras el gerente proporciona los recursos necesarios para cumplirlas. Los recursos pueden ser equipos o personas, supervisión, orientación, maquinaria, instalación, entrenamiento, retroalimentación, consejería, etc.

El contrato de desempeño se basa en dos aspectos principales: informe de responsabilidades básicas y estándares de desempeño para cada una de ellas. El informe de responsabilidades básicas relaciona las actividades que el empleado deberá desempeñar, mientras los estándares de desempeño se refieren a descripciones de los resultados u objetivos que debe alcanzar.

Comparación entre sistemas de evaluación de desempeño:

Comparación estándares de trabajo	con	Comparación individuos	entre	Comparación con objetivos negociados
Escalas graficas Selección forzada Investigación de campo Incidentes críticos Frasas descriptivas		Comparación con Los pares Distribución forzada		Administración por Objetivos (APO)

Las organizaciones establecen estándares o criterios para monitorear y evaluar el desempeño. Algunas fijan un número máximo de rechazos como medida de calidad; otras adoptan el número de veces que se cumplió la fecha de entrega como medida de puntualidad. El objetivo es llegar a cero en los rechazos y cumplir los pedidos de los clientes en las fechas previstas. El involucramiento de personal de la base permite que supervisores y operadores de máquinas decidan juntos algunos estándares mínimos: por ejemplo: 5% de rechazos y 80% de puntualidad en las entregas de los pedidos en las fechas previstas y 48 horas de retraso máximo para los pedidos por entregar. El desempeño se mide una vez al final del mes. Si no se alcanzan los estándares, el supervisor, los empleados y el director se reúnen para evaluar el problema y sus causas, e intentar corregir la situación.

Tom Peters, la evaluación de desempeño, debe acatar siete recomendaciones:

- a. La evaluación de desempeño debe ser constante: la evaluación no debe ser un acontecimiento anual, semestral o periódico. Debe montarse sobre la base de la retroalimentación diaria y cotidiana, en vez de ser una sorpresa para la persona,
- b. La evaluación es, y debe ser, una tarea que requiere mucho tiempo: Tiempo para retroalimentar cada evaluación, tiempo de preparación para la evaluación, tiempo dedicado a reuniones de evaluación conjunta y tiempo de trabajo en grupo para consultar colegas y conversar con el evaluados,
- c. Las categorías de evaluación deben ser pocas (superior, satisfactorio) para evitar cualquier forma de clasificación forzada,
- d. Reducir la complejidad de los procedimientos y los formularios de evaluación formal. El subordinado, que contenga los objetivos específicos anuales o semestrales, los objetivos de promoción y desarrollo de carrera, los objetivos de mejoramiento personal en áreas deficientes y los objetivos estratégicos del equipo o grupo. Este contrato debe negociarse y renegociarse continuamente entre las partes. El contrato psicológico vale más que el contrato formal,
- e. Los objetivos de la evaluación deben ser claros y explícitos, para destacar lo que se pretende de lograr y jalonar el desempeño,
- f. Las decisiones de retribución salarial deben ser públicas; La confidencialidad no permite que las personas sepan quien tiene éxito. Las recompensas financieras deben ser divulgadas y destacadas abiertamente.³

³ Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw Hill, 2013

- g. La evaluación formal debe ser solo una parte del reconocimiento general del desempeño de la persona: El desempeño excelente debe ser festejado y celebrado públicamente.

Aplicaciones de la evaluación de desempeño:

La evaluación de desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos:

- a. Procesos de admisión de personas: la evaluación de desempeño sirve de insumo al inventario de habilidades y a la planeación de RH, es la base de información para el reclutamiento y selección, al indicar las características y actitudes adecuadas de los nuevos empleados que serán exigidas en el futuro, en el resultado final de sus unidades y negocios,
- b. Procesos de aplicación de personas: proporcionan información sobre cómo se integran e identifican las personas con sus cargos y tareas,
- c. Procesos de compensación de personas: indica si las personas son motivadas y recompensadas por la organización. Ayuda a la organización a decidir quién debe recibir compensaciones (aumentos salariales o ascensos) o quien debe ser desvinculado de la organización. En resumen, debe estimular la iniciativa, desarrollar el sentido de responsabilidad y apoyar el deseo de trabajar mejor,
- d. Procesos de desarrollo de personas: indica las fortalezas y debilidades de cada empleado, cuales son los empleados que necesitan entrenamiento. Facilita la relación de asesoría entre empleados y superior, y estimula a los gerentes a observar el comportamiento de los subordinados, para ayudar a mejorarlo,

- e. Proceso de mantenimiento de personas: proporciona retroalimentación a las personas sobre su desempeño y potencialidades de desarrollo. La evaluación es la base para todo análisis de asuntos de trabajo entre superior y subordinado.

4.5. LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL.-

La satisfacción laboral es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos.

La Satisfacción en el trabajo:

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de una empresa turística podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

Características personales relacionadas con la satisfacción en el empleo:

Nada de sorprendente tiene el que ciertas características personales tales como el sexo, la edad, la inteligencia y la salud mental guarden relación con la satisfacción en el empleo. El trabajo es uno de los aspectos que

componen la experiencia total de la vida. En cierto modo, nuestra actitud hacia el trabajo refleja nuestra historia personal:

✓ Sexo:

Según Morse (1953) se ha reportado un nivel general más elevado de satisfacción con el empleo entre las mujeres que entre los hombres. De acuerdo a su estudio por lo general el trabajo es un elemento menos absorbente en la vida de la mujer y, por lo tanto, tiene una importancia relativamente menor para su posición dentro de la comunidad.

De acuerdo a un estudio realizado por Blum (1942), a trabajadores (hombres y mujeres), se obtuvo que los hombres les concedieron una importancia mucho mayor que las mujeres a las posibilidades de promoción y un poco mayor al salario. También se encontró que las respuestas de las mujeres solteras, en ciertos aspectos, fueron más estrechamente relacionadas a las de hombres que a las de las mujeres casadas. Señalando así, algunas diferencias fundamentales en las satisfacciones que los empleados persiguen en sus empleos y en el papel que el trabajo juega en la adaptación general en la vida como función del sexo y del estado civil.

✓ La Inteligencia:

El nivel de la inteligencia que un empleado posea, en si mismo, no es un factor determinante de satisfacción o descontento en el empleo. Sin embargo, la inteligencia de un empleado si tiene una importancia considerable en relación con la naturaleza del trabajo que ejecuta. Los empleados para quienes el trabajo no representa un desafío suficiente, o que desempeñan actividades que son demasiado exigentes para sus

capacidades intelectuales, se sienten a menudo descontentos con su labor.

✓ Adaptación personal:

No hay duda que los individuos bien adaptados se conforman en efecto, con frecuencia, a las presiones de la sociedad y de algún grupo. Sin embargo, su conformidad debe considerarse como evidencia a favor de la adaptación personal, pero no idéntica a ella. La persona bien adaptada es la que, después de examinar el pro y el contra, puede considerarse en libertad de ser disidente si dicho comportamiento es el que mejor satisface a sus necesidades fundamentales y no priva a los demás de su derecho a satisfacer las suyas.

Podría darse por sentado que un trabajador, mal adaptado en lo personal y desdichado en lo que se refiere a las circunstancias prevalecientes fuera de la planta, habrá de generalizar dicha actitud de manera que comprenda el descontento con su empresa y su trabajo; sin embargo, esa relación también puede actuar en sentido contrario.

Factores de situación relacionados con la satisfacción en el empleo:

De acuerdo a Gruenfield (1962), uno de los procedimientos típicos que se utilizan para esta clase de estudios requiere que los empleados estudien una lista de características de empleos y que les adjudiquen rango o clasificación de acuerdo con la importancia que tengan para ellos. Una de las conclusiones más importantes de dichos estudios es que con frecuencia ni los funcionarios ejecutivos ni los líderes gremiales comprenden bien las necesidades de los empleados.

Factores de situación específicos:

Esto se encuentra referido a las actitudes de los empleados con respecto a aspectos del ambiente del empleo y del trabajo:

- ✓ Pago: Suele existir una tendencia de concederle demasiada importancia al pago como factor determinante de satisfacción en el empleo. La importancia que le dan los empleados suele estar relacionada con lo que pueden adquirir con lo que ganan, comparación del salario que reciben con respecto a otros que desempeñan la misma labor, etc.,
- ✓ Seguridad del Empleo: La importancia relativa de la seguridad en comparación con otros aspectos intrínsecos del empleo, tales como el pago o el reconocimiento de los méritos personales varía en función de la clasificación del empleo y del grado efectivo de seguridad que los trabajadores sienten en su empleo, lo cual ha sido confirmado por investigaciones como las de Hersey,
- ✓ Participación y reconocimiento personal: La sensación de satisfacción y de orgullo personal que le produce al artesano de su capacidad de transformar la materia prima en un producto acabado, muy pocas veces se experimenta dentro de la estructura fabril actual. El empleado del presente tiene la misma necesidad que su predecesor de experimentar una sensación de realización, orgullo y valía personal. Cuando a menudo es imposible dará a cada empleado la oportunidad de experimentar el orgullo del artesano, es posible y necesario proporcionar la clase de instrucción que le permita a cada trabajador comprender el lugar que su labor ocupa en la manufactura del producto total,

- ✓ Posición profesional: De acuerdo a estudios de Robinson, aun cuando la mayoría de los empleados están satisfechos con sus empleos o mantienen una actitud de relativa neutralidad al respecto, el grado de satisfacción que reportan varía de acuerdo con la posición profesional del empleado. Cuanta más alta sea su posición dentro de la jerarquía profesional, tanto más probable es que informe sentirse satisfecho con su empleo,
- ✓ Supervisión: Uno de los descubrimientos significativos del estudio de Hawthorne fue que es posible modificar las actitudes de los empleados mediante el desarrollo de un espíritu de cooperación entre trabajadores y supervisores. Una relación amistosa entre supervisores y subordinados parecía generalizarse en un clima favorable de trabajo.

Aumento de la satisfacción en el empleo:

Para acrecentar la satisfacción en el empleo y facilitar la adaptación personal, se requiere que se reconozca personalmente al empleado y se le acepte como individuo con su patrón propio de necesidades, fortalezas y debilidades. Uno de los enfoques tradicionales, consiste en atender los descontentos de los trabajadores hasta que ellos se quejan, suponiendo que antes de eso ellos se sienten satisfechos. Este enfoque es inconveniente bajo dos aspectos.

En primer lugar, desde el punto de vista administrativo, es probablemente menos eficaz hacerles frente a las quejas que evitar que se presenten. En segundo lugar, es posible que las quejas que se presenten a la administración no reflejen en realidad las causas reales que originan el descontento.

Comunicación y Participación:

Muchas de las causas potenciales de queja se pueden evitar mediante un sistema eficaz de comunicaciones a través de toda la estructura de la

compañía, en la cual se les transmitan a los empleados las razones en las cuales se fundan cambios, diseños, políticas, etc.

Algo que va más allá de la comunicación, es la participación efectiva de los empleados en los programas de modificaciones industriales, está comprobado que a los empleados no les basta con enterarse de una proyectada modificación y de sus razones; sino que les es más gratificante participar en la resolución de algunos de los detalles del programa, produciendo al mismo tiempo actitudes de solidaridad con el grupo y de identificación personal con el programa.

Soluciones Diversas:

Existen por lo menos otras tres prácticas que influyen sobre la satisfacción en el empleo: la selección y colocación inicial de los empleados, hacerles comprender a los empleados que la administración reconoce y aprecia su contribución para la compañía; y la previsión de oportunidades de obtener asesoramiento industrial. El asesoramiento en la industria no está preparado para el tratamiento de disturbios Psicológicos serios. Está destinado, más bien, a ayudar a los empleados a resolver las clases más sencillas de problemas emocionales que puedan intervenir con la eficacia de su comportamiento dentro de la compañía, la familia y la comunidad.

Otros Estudios Sobre Motivación y Satisfacción Laboral:

La motivación y la satisfacción laboral han sido objeto de estudio para muchos, dado el grado de importancia que presentan estos factores en la eficiencia y calidad del desempeño del trabajo en cualquier organización o empresa.

La satisfacción del trabajador en el desempeño de sus funciones es considerada por diferentes teóricos e investigadores en ciencias sociales como un factor determinante de la calidad de la atención, esta aportación se aplica en los modelos de evaluación de los servicios de salud.

Maslow afirma que la satisfacción de las necesidades da como resultado una actitud positiva de los trabajadores, por lo tanto se establece que éste es uno de los factores prevalentes relacionados con su motivación.

Herzberg por su parte, señala que existen factores de motivación intrínsecos del trabajo, vinculados directamente con la satisfacción laboral, tales como el trabajo mismo, los logros, el reconocimiento recibido por el desempeño, la responsabilidad y los ascensos. Otras investigaciones señalan, la existencia de un común denominador en los siguientes factores:

- ✓ Existe una relación negativa entre la satisfacción laboral y las probabilidades de abandono del empleo,
- ✓ Existe una relación negativa, aunque menos firme, entre la satisfacción laboral y el ausentismo,
- ✓ La satisfacción laboral presenta una correlación significativa, aunque inestable, con el desempeño del trabajador.

Se han realizado otras investigaciones destinadas a establecer la relación entre la edad y las distintas formas de satisfacción laboral; Clark, A., Oswald, A. & Warr, P, que los empleados más viejos tienden a reportar más satisfacción que los jóvenes y esta relación es más fuerte que la asociada al género, educación, etnia o ingresos. Algunas de las variables que se considerarían en el aumento de la satisfacción de los empleados en este estudio son:

- a. Muchas personas mayores se han movido a trabajos con características más deseables de aquellos iniciales, lo que aumenta la satisfacción,
- b. Los empleados mayores poseen ciertos valores hacia el trabajo (disminución de la importancia de las oportunidades de promoción y de aumentos de sueldo) que hacen más atractivas las características de su empleo que los de los empleados menores,
- c. Es más probable que los trabajadores más viejos tengan menos expectativas con respecto a su trabajo, por lo que la distancia entre su trabajo real y el ideal es menor, generando actitudes más positivas hacia el trabajo,
- d. Es posible que la más alta satisfacción laboral en los empleados más viejos esté con relación a variables no relacionadas con el trabajo, tales como los niveles de satisfacción general y de salud mental; estas diferencias están probablemente asociadas a variaciones en la composición familiar, auto-concepto, expectativas personales y normativas y roles sociales en diferentes años, variables cuyos efectos pueden ser controlados a través de estudios de regresión

Con este estudio, se ha concluido que la relación entre edad y satisfacción laboral se da en forma de U, declinando la satisfacción moderadamente en los primeros años de empleo para incrementarse hasta el retiro. Se realizó una investigación en una gran muestra de empleados británicos; se encontró una significativa forma de U en los niveles de satisfacción laboral, satisfacción con el pago y con el trabajo en sí.

Modelo de motivación del empleado y desempeño del trabajo:

Según Ardouin, J., Bustos, C., Gayó, R. & Jarpa, M. (2000) el nivel de desempeño de un empleado está determinado por el nivel de esfuerzo ejercido y este último está en función de la motivación. Luego del desempeño, ciertos resultados del trabajo pueden ocurrir (aumento de sueldo o un ascenso). Estos resultados del trabajo, pueden servir para satisfacer las necesidades de los empleados. Finalmente, el nivel de satisfacción de la necesidad influye en la motivación.

Ardouin, J., Bustos, C., Gayó, R. & Jarpa, M. (2000) sostienen que para aumentar la motivación del empleado el gerente debería incrementar el vínculo entre esfuerzo y desempeño (expectativas); la serie de resultados que el empleado puede esperar como satisfactorios (valencias) y las asociaciones entre desempeño y resultado (instrumentalidad). Este modelo ha sido llamado teoría de la expectativa o instrumentalidad de la motivación del empleado.

Los investigadores han descrito dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente del refuerzo para el trabajo: motivación extrínseca e intrínseca. En la motivación extrínseca, el empleado muestra conductas de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo como los compañeros de trabajo, supervisor del empleado o la organización misma.

En un estado de motivación intrínseca, el empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo. En general, se asocia a la necesidad de completar las propias potencialidades, el deseo de las personas por investigar, explorar y dominar su entorno y la importancia para el individuo de triunfar en tareas desafiantes y en asumir responsabilidades. Además, las teorías de la motivación intrínseca asumen que las personas atribuyen la causa de sus acciones a fuentes internas o externas. Las personas dicen estar más

intrínsecamente motivadas cuando se perciben a sí mismas como la fuente de su comportamiento.

Debido a que el estudio estará enfocado a la comparación de resultado de diferentes grupos de personas (en diferentes categorías), será necesario implementar el *muestreo aleatorio estratificado*, el cual consiste en separar elementos de la población en grupos que no presentan traslapes, llamados estratos y luego en la selección de una muestra irrestricta aleatoria simple de cada uno de ellos. Luego de la selección, se debe calcular una muestra irrestricta aleatoria para el total del universo. Debido a que el interés del estudio es la estimación de una proporción poblacional, la formula a utilizar será la siguiente:

Procedimiento para la recolección de los datos:

La recolección de los datos necesarios para el estudio, se hará a través de la utilización de la técnica de la entrevista, para la cual se ha elaborado un cuestionario el cual consta de un total de 19 preguntas relacionadas a la motivación, 9 a la satisfacción laboral y 6 a la jerarquía del cargo.

El cuestionario, está diseñado de tal forma, que permita obtener las características o las variables que tienen mayor influencia en la motivación del sector, institución o área en el cual se desarrollarán las entrevistas, determinando al mismo tiempo, el grado en el que afectan al empleado.

Entre otras funciones, también se encuentra la de determinar las situaciones que estimulan al trabajador a sentir satisfacción en el medio en el que labora o bajo qué condiciones el empleado puede comenzar a sentirse insatisfecho con su labor.

El formato empleado para la entrevista está formado por preguntas cerradas, de opciones múltiples para facilitar el llenado de la misma por los entrevistados.

Validez y Fiabilidad del Test de Motivación y Satisfacción Laboral:

Cualquier instrumento de evaluación y medida debe reunir dos características importantes que son: validez y fiabilidad.

La *fiabilidad* en cuanto precisión, es un concepto que sólo puede ser conocido en términos relativos; la fiabilidad relativa hace referencia a la estabilidad de las medidas; es decir, es fiable aquello que se mantiene constante en situaciones semejantes.

La *Validez* en cuanto al contenido que evalúa dicho test, la credibilidad que pueda tener en el campo que se desarrollará

Para determinar si el test de Motivación y Satisfacción Laboral cumple con dichas características, se desarrollaron una serie de pruebas, las cuales, al final reflejaron la Validez y Fiabilidad que posee dicho test.⁴

4.6. LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.-

Después de la compra, el consumidor se forma un juicio de valor y actúa posteriormente de acuerdo con él. El nivel de satisfacción del cliente después de la compra depende, en un gran porcentaje de sus expectativas previas, además de sus motivaciones, situación, necesidad, etc.

Una definición del nivel de satisfacción de un cliente podría ser: “Es el resultado de comparar su percepción de los beneficios obtenidos con la

⁴ Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw Hill, 2013

compra de un producto o servicio, en relación con las expectativas de beneficios a recibir del mismo”.

Por lo tanto, para que la propia empresa se plantee el grado de satisfacción que puede alcanzar el consumidor, es necesario que previamente conozca a la perfección las necesidades, gustos, puntos de vista, apreciaciones, etc. del cliente. Cuanto mayor sea el nivel de conocimiento sobre el cliente, menores serán los errores a la hora de pensar en falsas apreciaciones sobre el producto por parte de éste.⁵

Las expectativas del cliente

¿Cómo se forman expectativas los clientes? Las expectativas dependen de aquellas experiencias anteriores, de declaraciones hechas por los amigos, de la información transmitida por el vendedor y de la información de la empresa y de la competencia.

Si estas expectativas se han elevado demasiado alto es probable que el cliente quede insatisfecho, mientras que si se establecen demasiado bajas no conseguirá atraer muchos clientes, aunque luego pueda satisfacer con creces a los que tengan en cuenta su oferta y la escojan.

Al mismo tiempo es necesario conocer cuál es Posicionamiento obtenido por la empresa en el mercado, ya que es en cierto modo la base de las expectativas formadas por el Cliente.

La percepción del consumidor

El mismo producto nunca será apreciado de igual manera por dos clientes distintos, ya que el producto o servicio es para cada cliente la aportación

⁵ Denison, R. (2011). Cultura corporativa y productividad organizacional. México: Legis.

de soluciones a sus necesidades, por lo que el valor percibido por dos personas distintas, siempre será distinto.

Como el nivel de satisfacción es la diferencia entre el valor percibido y las expectativas, se pueden considerar tres niveles de satisfacción:

- ✓ Si la percepción se encuentra por debajo de las expectativas, el cliente estará insatisfecho;
- ✓ Si la percepción y las expectativas se igualan, el cliente considerará que la relación es justa;
- ✓ Si la percepción es mayor que las expectativas que tenía el cliente, éste estará satisfecho, feliz y posiblemente sorprendido debido a la falta de costumbre.

Todo lo anterior supone la aparición de otro concepto nuevo en la Empresa: la escalera de satisfacción, según este concepto, la satisfacción del Cliente obliga a las empresas a ofrecer cada vez un poco más. Si con la oferta que hoy le hace la empresa al Cliente, éste está satisfecho por haber superado un poco sus expectativas, la próxima vez que vaya a dicha empresa esperará que le ofrezcan lo que ya le dieron la última vez, por lo que para conseguir que continúe estando satisfecho habrá que ofrecerle un poco más, y así sucesivamente.

Objetivo: Satisfacer al cliente para fidelizarlo

Actualmente las empresas que tienen más éxito son aquellas que proporcionan un nivel de servicio superior al que el cliente espera. Estas empresas tienen como objetivo la total satisfacción del cliente y hacen que entre en juego el concepto de Calidad, entendiéndola como “ofrecer al cliente lo que necesita”.

No es de extrañar que en la actualidad las empresas intenten desarrollar lazos más fuertes con sus clientes. En el pasado, muchas empresas consideraban que sus clientes estaban garantizados, ya que no tenían muchas alternativas de suministro, o los otros suministradores no eran buenos en calidad o servicio, o el mercado crecía de forma tan rápida que la propia empresa no se preocupaba de conseguir una alta satisfacción de los clientes.

La empresa podía perder diez clientes en una semana y conseguir otros tantos nuevos la siguiente y, por lo tanto, considerar que sus ventas eran satisfactorias. Este planteamiento presupone que la empresa podrá reemplazar la pérdida de un cliente con otro nuevo, y la verdad, hoy en día, esto no ocurre en ningún sector. Si a esto se le añaden las pérdidas de clientes potenciales por la comunicación “negativa” sobre la empresa y su imagen realizada por los clientes perdidos, es evidente el “clarísimo futuro” de la empresa.

En términos generales hay cinco razones básicas para buscar siempre la satisfacción de nuestra clientela: Los clientes satisfechos están dispuestos a volver a nuestra empresa, mientras que los insatisfechos no sólo no vuelven sino que además pueden presentar problemas de cobro. El cliente satisfecho puede hablar bien de nuestra empresa o nuestros productos en su entorno, mientras, el cliente insatisfecho seguro que explica a sus conocidos, con todo lujo de detalles (incluida alguna exageración) los motivos de su insatisfacción o de nuestra incompetencia. El cliente satisfecho, en base a un vínculo creado precisamente por su satisfacción, es más propenso a comprar nuevos productos o servicios de la empresa, mientras que el cliente insatisfecho no quiere volver a oír nada referente a aquellos que no le han solucionado su problema.

En el momento de sentir interés hacia un determinado producto o servicio, y no digamos si es en el momento de evaluar las distintas alternativas a la compra, el cliente potencial es mucho más receptivo a la información obtenida de clientes de la empresa que a campañas de publicidad o argumentos de los vendedores. En este punto, un cliente satisfecho puede ampliar la idea de beneficio que tenga el cliente potencial o por el contrario puede llegar a destruir toda la imagen de la empresa en tan sólo unos minutos.

Por último, mientras que un cliente satisfecho tendrá una actitud positiva hacia la empresa, por lo tanto, un trato agradable hacia sus empleados (comercial, administración, etc.) y en consecuencia será motivador, el cliente insatisfecho puede llegar a convertirse en un auténtico “potro de tortura” (con toda la razón) en su trato, capaz de minar la motivación de cualquier persona.

4.6.1. VALORACIÓN DEL CLIENTE

En este punto debemos tener en cuenta un concepto que permite ampliar todavía más la valoración, tanto tangible como intangible, que un cliente tiene en la empresa. Este concepto, denominado life value customer, hace referencia a la aportación económica que un Cliente realiza a lo largo de su ciclo de vida como Cliente de la empresa.

Teniendo en cuenta tanto el valor de compra como el margen o la rentabilidad aportados a lo largo de la relación Cliente-empresa, dicha cantidad puede llegar a alcanzar cifras casi impensables en un principio. El cálculo de este valor es relativamente sencillo: conociendo la cifra de ventas anual a cada cliente, se multiplica por el número de años que se espera mantener la relación.

Las mejoras de la calidad y las iniciativas tomadas en el campo de la satisfacción del cliente son el resultado de un proceso. El primer paso para aumentar el control sobre la satisfacción del cliente es entender el concepto de proceso. Un proceso, es simplemente una serie de tareas que producen un beneficio, un proceso retroalimentado, lo convierte en un proceso continuo. La mejora de la satisfacción del cliente es un proceso continuo.

Los clientes tienen una imagen de la empresa, completamente distinta a la que nosotros tenemos, lo que para nosotros puede parecer importante cabe la posibilidad de que no lo sea para nuestros clientes. Ya que los clientes son los que mantienen la empresa, es importante conocer lo que realmente es importante y valoran ellos. Las actividades efectivas para mejorar la satisfacción del cliente con las que están basadas y dirigidas para ellos. Este tipo de acercamiento al cliente nos permite mejorar procesos o crear nuevos, sin perder la perspectiva de mejorar la satisfacción de las necesidades del cliente. El reto de la gestión de la satisfacción de los clientes está en identificar y escuchar la voz de los clientes y actuar en base a ello.

Las fases del proceso de gestión de la satisfacción del cliente, a nivel general, son:

- ✓ Definir objetivos claros;
- ✓ Identificar percepciones de calidad y satisfacción de los clientes, tanto internos como externos;
- ✓ Medir la importancia relativa de los resultados obtenidos;
- ✓ Delimitar dentro de los resultados, en cuales vamos a actuar;
- ✓ Valorar la percepción de los empleados sobre la capacidad de la empresa para cubrir necesidades y objetivos de satisfacción;
- ✓ Dar a conocer a toda la organización los procesos de mejora;

- ✓ Supervisión y control de las medidas llevadas a cabo.⁷

4.7. PLAN ESTRATÉGICO.-

El proceso de la planeación estratégica involucra etapas de desarrollo como la Visión y Misión. La palabra visión evoca imágenes sobrenaturales, apariciones, profecías y revelaciones, y a los visionarios los sitúan en el panorama social al lado de los locos. Sin embargo, toda empresa, todo plan, empieza con una visión.

En los años setenta (70), la empresa Xerox invitó a un joven ingeniero llamado Steve Jobs a que asistiera con otras personas a la demostración de una innovación todavía sin aplicación práctica: un operador desplazaba una pequeña máquina en una mesita, y se podían seguir sus movimientos en la pantalla. Todos pensaron que la máquina era ingeniosa. Solo Steve Jobs tuvo la visión. Se dio cuenta de inmediato de que la invención del "ratón" (Computer mouse) podía revolucionar la forma en que se utilizaban los computadores. Es esta visión nació Macintosh, y creció la compañía Apple Computers. La visión es más bien una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa; al fin y al cabo es una apuesta sobre la aceptación de una idea por el público. La visión adscribe una misión a la empresa: hacer que la visión se convierte en realidad.

Cuando una empresa formula su misión, no trata de hacer la publicidad de sus productos; tampoco les dirige un discurso filosófico a los accionistas sino que aclara sus propósitos, identifica su razón de ser y define su negocio en todas sus dimensiones. La responsabilidad de la empresa establece en función de la utilidad social, lo cual implica un juicio de valor sobre la contribución eventual de la empresa a un conjunto de

⁷ Denison, R. (2011). Cultura corporativa y productividad organizacional. México: Legis.

objetivos sociales o político económicos, mientras que la misión de la empresa no es más que una delimitación del campo de acción que los dirigentes le fijan a priori a la empresa.

La definición de una misión delimita, el campo de actividades posibles, con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un campo general o dirigirlos hacia un objetivo permanente. Para el gerente, la misión es lo que la cancha es para el futbolista. Enmarca su acción y sus movimientos (estrategias). El juego no puede desarrollarse fuera de la cancha. Por lo general, fracasan las compañías que cometen el error de salirse de la cancha y lanzarse a negocios que no corresponden a su misión.

Proceso de la planeación estratégica:

✓ Desarrollar misiones y propósitos comerciales básicos.-

El conjunto de las metas comerciales: Los propósitos y las misiones comerciales básicas son la base para el conjunto de metas en un negocio. No existe uniformidad en la estructura del mismo en el mundo de los negocios, sino lo que se incluye o excluye, la manera en que se ordenan y se relacionan las metas varía de una compañía a otra, y de un momento a otro dentro de la misma empresa.

Tipos de metas: Los planes estratégicos, son diseñados por los altos ejecutivos y los administradores de mandos medios para lograr las metas generales de la organización.

Los planes operacionales. Son aquellos que indican cómo serán implantados los planes estratégicos mediante las actividades diarias.

✓ Doctrinas o Filosofías de una Empresa

En años recientes ha habido un rápido aumento en las premisas de propósitos y misiones publicados de la compañía. Estos documentos son denominados: doctrinas, políticas, estrategias, propósitos de la empresa, filosofías y los observadores más críticos los llaman relaciones públicas engañosas. Estas premisas generalmente expresan los propósitos básicos de una compañía y las creencias de los ejecutivos en jefe. Por esto un propósito básico para cualquier negocio es buscar la utilidad mediante el uso efectivo y eficaz de recursos.

La meta de utilidad puede tomar varias formas: "Nuestro propósito es crear suficientes utilidades para mantener el bienestar y crecimiento de la compañía".

✓ "La meta es optimizar las utilidades".

"Un propósito básico es proporcionar un alto nivel de crecimiento de las ganancias por acciones".

✓ "Nuestro objetivo básico es obtener y pagar dividendos a nuestros accionistas y cuidar su inversión".³

✓ Misiones Básicas

Las premisas de las misiones identifican el diseño, meta o empuje implícitos de una compañía. Pueden ser expresadas a diferentes niveles de abstracción.

Importancia de las Premisas de Misiones

Las premisas además de proporcionar guías generales para la planeación estratégica, son importantes para la creación de estrategias programadas

y la naturaleza de un negocio; determinan el área de competencia donde opera el mismo; establecen la forma en que serán distribuidos los recursos de acuerdo las diferentes solicitudes; determinan el tamaño de la compañía; facilitan la identificación de oportunidades y peligros que deben ser tratados en el proceso de planeación; ofrecen nuevas oportunidades al igual que peligros y evitan que la gente "pierda su tiempo" trabajando con estrategias y planes que puedan ser considerados inapropiados por la alta dirección.

¿Cuál es la Misión Apropiada?

Sólo se puede determinar si una misión es "correcta" o no hasta después de haber tomado la decisión. La determinación de una misión está basada en el juicio. Como dice Vickers: "El valor de los juicios del hombre y la sociedad no prueban ser correctos o incorrectos: sino que sólo pueden ser aprobados como correctos o condenados como equivocados mediante otro juicio de valor".

¿Cómo se formulan las Misiones?

No existe un enfoque estándar para la creación de misiones; las premisas de misiones dependen fuertemente de los valores del EJ y no pueden cambiarse fácilmente sin la intervención directa del mismo. Cambiar significativamente una misión o un propósito básico requerirá de otros cambios importantes en las operaciones de la organización, en las relaciones mutuas con la gente, y en la manera en que ésta utiliza sus habilidades, etc. Como consecuencia, los cambios precipitados, a menos de que se hagan en respuesta a una crisis, tienden a tener menos éxito que aquellos que son analizados gradualmente a través de pláticas extensas.

Secuencia de pasos: primero, reconocían una necesidad para un cambio; segundo, buscaban que la organización conociera esta necesidad al comisionar grupos de trabajo, miembros del personal o asesores para examinar problemas, opciones, contingencias y oportunidades producidas por la necesidad percibida; tercero, trataron de ampliar el apoyo mediante pláticas no estructuradas, prueba de posiciones, definición de diferencias de opinión, alentando los conceptos favorecidos por el EJ, desalentando ideas no favorecidas por éste y la alta dirección, etc.; cuarto, creaban obligaciones al crear las habilidades o tecnologías dentro de la organización, probando opciones y utilizando oportunidades para tomar decisiones que aumentan el apoyo; quinto, establecían un claro enfoque, ya sea al crear un comité ad hoc para formular una posición, o al expresar fines específicos que la alta dirección deseaba; sexto, obtuvieron un buen cumplimiento al asignar a alguien el logro del objetivo, y la responsabilidad de su logro. Este último paso puede ampliarse, por ejemplo, al incluir obligaciones específicas en presupuestos y al hacer planes operativos a corto plazo.

¿Deben hacerse por escrito las Misiones y los Propósitos?

Si existe un acuerdo general entre los directores acerca de las premisas de misión y propósito, tenerlos por escrito puede ayudar a reforzar su cumplimiento durante el paso del tiempo. Por otro lado, cuando las palabras están escritas pueden generar rápidamente malentendidos y disputas.

Tipos Conceptuales Y Operativos De Objetivos

En teoría, los objetivos deberían establecerse para cada elemento de una empresa los cuales según la alta dirección deben ser sujetos a planes. No existe una clasificación estándar de objetivos o de la cantidad de los

mismos que debería tener una empresa. En la práctica, la mayoría de las compañías tienen relativamente pocos objetivos de planeación a largo plazo. Generalmente establecen los mismos para ventas, utilidades se expresan por lo general en cifras absolutas o porcentaje, o ambos. Otras áreas para las cuales se establecen objetivos incluyen: desarrollo del producto, productividad, diversificación, contratación de minorías, sustitución de instalaciones, intensidad de trabajo del producto, clasificación de la industria, desarrollo directivo, condiciones laborales, niveles de empleo y responsabilidades sociales.

Peter Drucker dijo "que los objetivos son necesarios para cada área de negocio cuyo desempeño y resultado directamente afectan la supervivencia y prosperidad de la empresa. Identificó las siguientes áreas como aquellas que necesitan un objetivo: posición del mercado, innovación, productividad, recursos financieros y físicos, utilidad, desempeño y desarrollo directivos, desempeño y actitud de los trabajadores, y responsabilidad pública".

La Relación Entre Objetivos

Los objetivos y los subobjetivos deberían estar muy relacionados, ya que en las operaciones actuales de una empresa existe una estrecha relación entre los objetivos económicos dominantes.

Procesos Para Establecer Objetivos

Existen cuatro enfoques fundamentalmente diferentes para plantear el enfoque ascendente, el descendiente, una combinación de estos dos, y el enfoque en equipo. En compañías muy pequeñas, el proceso para establecer un objetivo generalmente es descendiente, pero en la mayoría de las empresas grandes se emplea una combinación entre el

ascendiente y descendiente o el enfoque en equipo. En compañías pequeñas y en unidades comerciales estratégicas de grandes corporaciones este proceso se realiza frecuentemente mediante un esfuerzo en equipo.

En empresas más grandes y diversificadas, un modelo únicamente descendiente para establecer un objetivo sería inadecuadamente por dos razones: primero, la alta dirección no tiene los conocimientos suficientes acerca de todos los negocios con los que trata la compañía para establecer metas reales; segundo, el típico gerente de división resentiría si se le diera un objetivo sin que él tuviera la oportunidad de discutir su factibilidad (una razón práctica que explica su actitud es que el establecer objetivos es un proceso muy complejo que involucra todo tipo de intercambios simbólicos). Por el otro lado, existen pocos directores, si del todo, dispuestos a aceptar que se establezcan objetivos divisionales sin su revisión y su aprobación. Por estas razones, el procedimiento para establecer el objetivo en empresas más grandes generalmente involucra la cooperación entre la alta dirección y los gerentes de divisiones.

La Planificación A Largo Plazo:

La planificación a largo plazo, obliga a pensar en el futuro, hay que tener una idea de qué es lo que estará haciendo entonces la empresa, a dónde se habrá dirigido el sector, y cuáles serán las posiciones relativas de los competidores y realizar un serio análisis estratégico.

La fuerte turbulencia económica de los últimos años ha llevado a algunos directivos a abandonar la planificación a largo plazo, pensando que es sencillamente imposible.

Desarrollar objetivos de planeación a largo plazo:

El significado de objetivos de planeación a largo plazo. Un objetivo, se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. Es un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización; una clase específica de un propósito fundamental y define en forma más concreta a éste o a una parte del mismo; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos. A pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización.

Criterios para los Objetivos:

Conveniente:

Un requisito obvio para un objetivo es que su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicos de una empresa. Además, debe guiar a la misma en la dirección identificada por los propósitos y misiones básicos. Un objetivo que no hace ninguna contribución al propósito no es productivo, y uno que se opone al mismo es peligroso. Una contribución positiva a un propósito debe ser planeada si el objetivo debe tener un efecto más que casual en esta área.

Mensurable a través del Tiempo:

Hasta donde sea posible, los objetivos deberán establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuándo. La planeación se facilita bastante cuando los objetivos están fijados no como generalidades inexactas sino en términos concretos. Los objetivos pueden cuantificarse en términos, tales como calidad, cantidad, tiempo, costo, índice, porcentaje, tasa, o en pasos específicos a seguirse.

Factible:

Los directivos no deberían establecer objetivos poco prácticos o irreales, sino que éstos deberían ser posibles de lograr; sin embargo, no es fácil fijar objetivos prácticos, ya que numerosas consideraciones están involucradas en el proceso de su determinación. El objetivo debe establecerse en vista de lo que los directivos consideran que pasará en la rama industrial: las posibles acciones de los competidores y las proyecciones en los aspectos económicos, sociales, políticos y técnicos del medio ambiente. Además, deben tomarse en cuenta los factores internos, tales como capacidades directivas, fuerzas que motivan o desaniman a empleados, capital disponible y habilidades de innovación técnica. Un objetivo factible refleja de manera realista tales fuerzas, las cuales con la realización apropiada de los planes pueden esperarse que ocurran dentro del lapso especificado.

Aceptable:

Los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para las personas dentro de una organización. Un objetivo que no se adapta al sistema de valores de un director importante, no será aspirado asiduamente. Trátese de hacer responsable a un directivo pro digamos desarrollar un nuevo producto que al director no le agrada. El objetivo también debería ser aceptable en cuanto que la empresa ésta de acuerdo en incurrir en costos necesarios para su logro. Costos en este sentido no sólo significan recursos financieros sino que también el tiempo de los directivos y del personal, capacidad de la planta, participación del mercado y utilidades utilizados durante un lapso específico.

Flexible:

Debería ser posible modificar el objetivo cuando surgen contingencias

inesperadas, aunque no debería ser inestable, sino lo suficientemente firme para asegurar la dirección.

Motivador:

En términos generales, los objetivos fuera del alcance de las personas no son objetivos motivadores ni son logrados fácilmente.

En la mayoría de las empresas, los objetivos motivadores son aquellos que son un poco agresivos, van un poco más allá de los límites de lo posible. Ciertas investigaciones han confirmado que objetivos específicos aumentan la productividad superior a aquella de objetivos fáciles de lograr.

Comprensible;

Los objetivos deberían establecerse con palabras muy sencillas y comprensibles. Sin embargo, no importando cómo están formulados, los directores que los fijaron deberían asegurarse de que sean comprendidos por todos aquellos involucrados con sus logros. Este punto puede aparentar no tener fundamento, pero es uno muy importante; un estudio sobre peligros latentes en la planeación concluyó que los objetivos malentendidos fueron la principal causa de quejas entre los directivos.

Obligación:

Una vez que se haya llegado a un acuerdo respecto a los objetivos, debería existir una obligación para hacer lo necesario y razonable y así lograrlos.

Participación De Las Personas:

Los mejores resultados se logran cuando aquellos responsables del logro de objetivos pueden participar en el establecimiento de los mismos. Este

punto se refiere más bien a empresas grandes, descentralizadas que a compañías pequeñas.

Las personas que participan en la determinación de objetivos que deben lograr se sentirán más motivadas para hacerlo que aquellas que tienen poca ingerencia en esta área.

Además, el involucramiento en el proceso de establecimiento ayuda a satisfacer las necesidades de las personas ya que éstas tienen que usar sus capacidades para promover los intereses, tanto los propios como los detallados, íntimos y sustanciales de los ejecutivos y del personal acerca de sus propias operaciones son muy superiores en general a aquellos de los altos directivos. En tales casos, la colaboración entre la alta dirección y los gerentes de divisiones al fijar los objetivos representa una gran ventaja.

Relación:

Existen varios aspectos en cuanto a la relación. Primero, los objetivos deben relacionarse con los propósitos básicos. Segundo, los objetivos de diferentes partes de la empresa deben examinarse para que sean consistentes con y satisfagan los objetivos de la alta dirección.

Programación funcional a mediano plazo:

La Función de la Programación a Mediano Plazo en la Planeación
La programación a mediano plazo indicará la manera en la que deben distribuirse los recursos para implantar las estrategias. Si no se disponen ni se pueden adquirir ciertos recursos, es necesario volver a examinar las estrategias y modificarlas para adaptarlas a la disponibilidad de recursos.

En caso de que haya un exceso de algún recurso, también es conveniente volver a evaluar las estrategias, ya que cambiarlas puede

permitir un mejor uso de recursos. Cuando los planes funcionales se unen a la satisfacción de los directivos, proporcionarán además una base sólida para desarrollar planes tácticos a corto plazo para asegurar la implantación de los mismos.

La dimensión de tiempo usual para los planes a mediano plazo es de cinco años, aunque empresas con una tecnología muy desarrollada y/o con largos periodos de espera para investigación y producción tienden a usar dimensiones de tiempo más largas.

La Estructura del Programa a Mediano Plazo:

Una planeación completa requeriría la preparación de planes funcionales a mediano plazo para cada función, tanto de línea como de personal, y para cada producto o servicio. Debido a las enormes complejidades de tal integración, ninguna empresa intenta cubrir todas las áreas funcionales.

Variaciones en la Práctica:

Existen amplias variaciones en cuanto a la forma en la que las empresas piden a los directivos y al personal preparar planes funcionales a mediano plazo. El término programas y/o planes a mediano plazo no se utiliza en forma universal; algunas empresas se refieren a esta parte de la planeación con el término "planeación operativa", otras usan la palabra "planeación táctica" y algunas más hablan de "planeación de programa y proyecto".

Algunas compañías solicitan a sus divisiones que preparen planes funcionales detallados para el primero y segundo año de una perspectiva de planeación de cinco años. Para el tercero, cuarto y quinto año se necesitan menos detalles. Algunas empresas piden planes detallados

para los primeros dos años, ninguno para el tercero y cuarto, y para el quinto sólo tendencias generales. Este enfoque inhibe la extrapolación y ayuda a enfocar la atención de los directivos y del personal en realidades a corto plazo y en posibilidades a un plazo mayor.

Planes de Mercadotecnia;

Dentro de este plan se encontrarán: el análisis de situación, estrategias maestras (misión, objetivos de planeación a largo plazo), estrategias de programa, planes funcionales a mediano plazo y planes a corto plazo.

Los planes de mercadotecnia variarán de acuerdo con la naturaleza del producto y de los servicios ofrecidos por una empresa, las preferencias de individuos dentro de la misma, relacionados con mercadotecnia, sistema de distribución, etc.

Los planes a mediano plazo identifican acciones funcionales específicas, necesarias para implantar estrategias. En forma típica, esto incluiría actividades tales como la organización del campo de ventas, tamaño, estructura, expansión, publicidad, promoción de ventas, precios, aumentar, rebajar, modificar, marcar, empacar, estandarizar y clasificar los productos; investigación del mercado; actividades de distribuidor o intermediario; inventarios, capacitación de ventas y servicios técnicos.

Planes de Productos Nuevos:

Los planes de nuevos productos deben coordinarse en primer lugar con mercadotecnia, fabricación, ingeniería y planes financieros. Los desarrollos de productos nuevos se realizan mediante varios pasos, cada uno de los cuales requiere de numerosos planes de acción detallados. El primero de estos pasos consiste en la generación de nuevas ideas de

productos, la cual puede involucrar sesiones de tormentas de ideas, investigaciones sobre gustos y preferencias por el consumidor, o investigación sistemática sobre nuevos productos, para nombrar sólo algunos enfoques. Una vez que se cristalice un nuevo producto, el siguiente paso es una investigación preliminar para examinar las posibilidades de éxito del mismo, seguido por un análisis y una evaluación del potencial del producto. Si el producto obtiene resultados positivos en esos puntos, entonces pasará por el desarrollo y exámenes adicionales para que finalmente sea lanzado al mercado.

Planes de Manufactura:

Estos planes pueden incluir todas las actividades necesarias para producir productos y/o servicios: ubicación de instalaciones, mantenimiento y sustitución; producción: compras de materia prima y componentes, programación y almacenamiento; contratación de mano de obra y empleados.

Planes Financieros:

Existen diferentes tipos de estos planes; uno consiste en la agregación de todos los planes de una empresa para mostrar los resultados financieros de su implantación, los cuales generalmente se presentan en estados de ingresos y formas típicas de balances.

Un segundo tipo se relaciona con la adquisición de y el control sobre los recursos financieros necesarios para implantar los planes. Un tercer tipo de planes financieros trata con las distribuciones de capital y puede cubrir el presupuesto del capital, al igual que controles generales de presupuesto.

Planes de Personal:

Entre las funciones que pueden representar temas de planes personales están: contratación y sustitución; comunicaciones, incluyendo el periódico o boletín de la empresa; administración de sueldos y salarios; programas de bienestar para los empleados, incluyendo seguro, pensión y planes de ahorro y crédito; capacitación y desarrollo directivo; relaciones laborales y negociaciones sindicales; protección contra incendios y seguridad para los obreros; recreación y planeación profesional para empleados.

Conversión de Planeaciones Estratégicas en Decisiones Actuales

Presupuestos:

Los presupuestos están integrando métodos para convertir los planes estratégicos en acciones actuales; son las guías para éstas últimas. Establecen normas para la acción coordinada y son la base para controlar la productividad y así ver que vaya de acuerdo con los planes. En estas descripciones se encuentran implícitas tres funciones sobrepuestas; planeación, coordinación y control.

Sistemas de Presupuestos:

Al igual que los sistemas de planeación estratégica los sistemas presupuestales deben adaptarse a las características únicas de una organización. Puesto que cada organización difiere de las demás en cuanto al sistema de presupuestos; la mayoría de las compañías tienen presupuestos de ventas y gastos pero su práctica universal allí termina. Algunos de los presupuestos pueden abarcar todo un año, mientras que otros pueden ser de tres meses, un mes o semanas.

Propósitos Directivos Básicos de los Presupuestos:

Debería decirse más acerca de las tres funciones directivas de presupuestos, llamadas, planeación, coordinación y control. Los presupuestos están diseñados para mejorar la planeación. Obligan a los directores a fijar su atención en la formulación de objetivos y la forma en que éstos deben ser implantados. Se presiona a los directores para expresar los fines que buscan en términos cuantitativos.

El primer año de un plan a mediano plazo debe establecer una base sólida para el desarrollo de los presupuestos actuales, pero, en general no proporciona todo lo que se necesita para el presupuesto anual. La razón es que los presupuestos actuales involucran mucho más detalle que el que se desarrolla en el proceso de programación a mediano plazo.

En sistemas presupuestales más completos otros presupuestos pueden incluir lo siguiente: gastos de manufactura, inventarios, servicios de construcción, publicidad, mantenimiento, flujo de caja, gastos generales administrativos, etc. Finalmente, los presupuestos facilitan el control directivo sobre la productividad; por sí mismos no pueden controlar nada. Sin embargo, establecen normas de productividad con las cuales se pueden medir las acciones.

Unión:

Se hizo referencia al hecho de que los presupuestos actuales están relacionados con los programas a mediano plazo, especialmente los planes funcionales preparados para el primer año. Los directores deben determinar a qué grado deben estar relacionados los presupuestos anuales con las cifras en el primer año de un plan programado a mediano plazo.

Las opiniones de los directores están divididas; algunos prefieren una unión muy estrecha y otros una distante.

En un sistema con una unión muy estrecha, las cifras en el presupuesto anual serán las mismas que las del primer año de un plan a mediano plazo. Donde la unión es distante el presupuesto anual se hará dentro de una estructura establecida mediante un plan a mediano plazo.

Aquellos que están en contra de la inmediata anterior mencionada unión dicen que crea miopía presupuestal. Que si los directores saben que sus presupuestos deben ser idénticos a los planes del primer año de los programas a mediano plazo, sus ojos están enfocados exclusivamente en el primer año de la perspectiva de planeación a mediano plazo. Como resultado, la unión estrecha producirá fijación de planeación a corto plazo. Y por consiguiente se considera muy poco, si del todo, a largo plazo.

Estos argumentos tendrán diferentes aplicaciones en distintas compañías. Es posible usar la unión estrecha y que los directores piensen creativamente en el futuro a largo plazo.

El grado de relación dependerá de dichos factores, el tamaño de la compañía; la forma en que se preparan los planes; propósitos percibidos de planeación; monto del capital; y la turbulencia del medio ambiente.

Flexibilidad:

La esencia del presupuesto es poner un signo de pesos a una cantidad y congelarlo. Sin embargo, como las condiciones del medio ambiente cambian, puede que no sea inteligente mantener el presupuesto congelado. Por otra parte, puede ser administrativamente imposible revisar en forma constante los presupuestos cuando cambian las circunstancias.

Primero: una compañía puede usar presupuestos suplementarios. Este método se usa principalmente con presupuestos que establecen límites en gastos. Es decir, si un presupuesto de gastos capitales de una división resulta ser demasiado bajo se puede solicitar un suplemento agregado al presupuesto original.

Segundo: se pueden diseñar los presupuestos alternativos. Una compañía puede establecer un presupuesto para lo que considera como las condiciones más probables. Sin embargo, si existe una posibilidad de que las ventas puedan ser más bajas, entonces los presupuestos alternativos pueden ser desarrollados, digamos, para 5%, 10% y 15% por debajo de la estimación.

Tercero: la dirección puede aceptar flexibilidad. Algunas compañías grandes preparan presupuestos altamente detallados para cada una de sus divisiones por cada mes del año y no se alteran a menos que se presenten las circunstancias menos comunes. La razón es que al cambiar los presupuestos de acuerdo a los cambios medio ambientales, puede ser administrativamente demasiado costoso. Bajo tales circunstancias, la revisión de la alta dirección de operaciones y evaluación de la productividad directivo divisional, están menos basados en el presupuesto original que en el presupuesto original modificado por los sucesos actuales.

Cuarto: la compañía puede usar presupuestos de gastos variables. Estos presupuestos se hacen para asegurar la coordinación apropiada de actividades como los cambios en las ventas. Son programas de costo de producción que le indica a los directores qué niveles de actividades críticas deberían ser en realidad cuando ocurren los cambios en ventas y volumen de producción. Permiten que los directores hagan una

integración dinámica cuando los sucesos requieren una desviación de la producción planteada.

Planes de Proyecto:

Los planes de proyecto se hacen para el logro y terminación de una actividad concreta como la construcción de una planta, un programa de adquisición, penetración a un nuevo mercado, o el desarrollo de un nuevo producto. Las estrategias y planes tácticos relacionados con dichos proyectos son incorporados en el proceso de planeación estratégica, desde la formulación de estrategias, hasta los programas y presupuestos a mediano plazo. Dos características importantes de los planes de proyecto son de importancia: Primero, como se dijo con anterioridad, tienen un ciclo vitalicio que está determinado por el tiempo de implantación del proyecto mismo, quizá sea un poco más largo que la perspectiva de tiempo a mediano plazo. Segundo, son más detallados que los planes funcionales típicos a mediano plazo al igual que en presupuesto operativo típico. Como consecuencia, los planes de proyecto a corto plazo complementan el proceso presupuestal como un mecanismo para implantar planes estratégicos.

Dirección por Objetivos:

Señala que estos objetivos deberían establecerse en vista de las consideraciones a corto y largo plazo. Desde que fueron escritas estas palabras en 1954 hasta la actualidad la DPO ha sido introducida cada vez más en organizaciones tanto públicas como privadas.

Los presupuestos están relacionados con las acciones necesarias para implantar planes. Se usan en forma principal por los directores que están claramente identificados como lazos de unión en el proceso de

implementación. Sin embargo, la DPO cubre un campo más amplio; está relacionada con el logro de los objetivos corporativos y tiene un alcance mayor que los presupuestos.

El sistema está diseñado para facilitar la planeación y la implementación de planes. También abarca una amplia variedad de propósitos, como motivar a las personas para lograr las metas organizativas; mejorar los procesos para resolver problemas y tomar decisiones en una compañía; facilitar la evaluación de la productividad; y, en general, mejorar la dirección para lograr en una forma eficiente las metas buscadas para una organización.

Presupuesto Base – Cero:

El presupuesto base – cero (PBC) fue usado por primera vez en la industria por Texas Instruments, a principios de la década de los 70, pero no fue sino hasta más tarde que el método recibió una amplia atención en los negocios y el gobierno. Para simplificar, el PCB es un método para asegurar que todos los gastos sean revisados en un proceso presupuestal; aplicar todos los gastos al análisis de costo – beneficio; y que sólo sean aprobados los gastos con suma prioridad. En sistemas presupuestales existe una base histórica de gastos (por ejemplo, gastos administrativos) necesarios para realizar actividades continuas que son vitales para la operación de una compañía y sus subunidades.

En muchos casos se hace la suposición de que las actividades en esta base histórica son desempeñadas eficientemente, son necesarias para el logro de las metas generales de las compañías y son proyectadas en el presupuesto anual para ser un costo efectivo (esto es, los beneficios son mayores que los costos). Es por esto, que tales gastos se incluyen en los presupuestos de cada año con poca revisión o ninguna y con pequeños aumentos para tomar en cuenta la inflación, actividad de expansión, etc.

La definición de PBC por uno de sus creadores es la siguiente: "Es un proceso de planeación y presupuesto el cual requiere que cada director justifique su petición total de presupuesto en forma detallada desde la base – cero y exige que cada director justifique estas peticiones. El enfoque requiere que todas las actividades sean analizadas en "decisiones en paquete" las cuales son evaluadas mediante un análisis sistemático y clasificadas conforme su importancia".

Como sucede con el presupuesto tradicional, el PBC empieza con el desarrollo de metas, estrategias corporativas generales y planes funcionales a mediano plazo. El segundo caso es identificar la llamada "decisión en paquete". Esta última identifica una actividad discreta. Tercero, se identifican para cada paquete las formas alternativas de operar y así lograr fines dados. Cuarto, se toma una decisión acerca del nivel de esfuerzo bajo el cual el fin deseado no puede obtenerse.

En el quinto paso, se pueden clasificar las decisiones de paquete de acuerdo con su orden de prioridad basado ya sea en el análisis costo – beneficio o en una evaluación subjetiva.

En un sexto paso, el director en el siguiente nivel tiene los paquetes y compara los valores de los paquetes con los paquetes de otras unidades bajo su jurisdicción. Cuando son clasificados por prioridades, este director puede determinar cuáles serán autorizadas o eliminadas. A su vez, este director preparará las decisiones de paquete para sus operaciones y los pasará al siguiente nivel superior de la dirección hasta que el proceso alcance ya sea al ejecutivo en jefe o al comité presupuestal o a ambos.

Existen algunas ventajas obvias para el uso del PBC; fuerza una evaluación cuidadosa de los costos continuos y los relaciona con el beneficio; une la distribución de recursos con resultados; facilita las

decisiones en la distribución de recursos; y debe dar como resultado un ahorro de los costos, para nombrar sólo algunas.

La planificación estratégica es necesaria para asegurarse la formulación de una estrategia sólida para la empresa.

La planificación estratégica es inútil cuando la dirección no utiliza como un modo de incrementar el nivel de conciencia estratégica en la empresa, todo sistema de planificación estratégica por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico (poner fecha y orden a la tarea estratégica) a algo que la dirección general ya quería hacer.

La Planeación Estratégica: Especifica la relación de la organización con su ambiente en función de la misión, los objetivos, las estrategias y el plan de cartera. El análisis del entorno está cifrado en identificar las oportunidades que se presentan para la empresa y las amenazas que se vislumbran en el futuro.

El análisis interno de la empresa figura en los puntos fuertes y débiles de la organización, por comparación implícita con las demás empresas del sector. Ello tiene que ver con su habilidad distintiva (la fortaleza principal), y se presume que una empresa desarrolla fortalezas en el campo que considera como área estratégica.⁸

Los Objetivos de la Organización. Se derivan de la misión. Son guías para valorar el grado de movimiento hacia el logro de la misión y constituyen la base para determinar los objetivos operativos para las Subunidades y los departamentos de la Organización.

⁸ Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill, 2013

El análisis de la Cartera. Sugiere las Estrategias Corporativas que se basan en la posición que tienen las unidades estratégicas de la empresa en la cartera matriz.

Las estrategias de la Organización. Representa la fuerza relativa de cada unidad estratégica de negocio.

Los objetivos y las estrategias de la Corporación Contenidos en el Plan Estratégico, se convierten en objetivos y estrategias operativos y, por medio de la planificación estratégica, la organización puede lograr la Unidad y la Continuidad de Acción.

4.8. PLAN OPERATIVO ANUAL, (P.O.A.)

Definición de Programa Operativo Anual (POA):

El sistema presupuesto por programas, divide su estructura en funciones, programas, y proyectos, siendo en esta última clasificación donde surge la conceptualización del Programa Operativo Anual (POA).

El programa operativo es un programa concreto de acción de corto plazo, que emerge del plan de largo plazo, y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico.

Los programas operativos se confeccionan en términos de unidades físicas de producto final o volumen de trabajo. Calculando los costos sobre los resultados esperados y distribuyendo los recursos financieros necesarios por partidas, según el objeto del gasto (clasificación contable), para solventar los costos a través de un presupuesto.

Los costos acumulados de cada proyecto darán como resultado el costo total de cada proyecto, y sucesivamente de programa y función, así como el costo total de cada dependencia; proporcionando con esta valoración los elementos necesarios para la toma de decisiones respecto de la distribución de recursos que realizan los órganos de gobierno de la Universidad, ya que se conoce la magnitud de las erogaciones presupuestarias en todos y cada uno de los niveles, así como de las unidades a las que se destinan los recursos.

Esta herramienta de planeación, organización y control de nuestras actividades cotidianas, ofrece en el corto plazo la certidumbre de las acciones a realizar; la despolitización de la misma; claridad en la relación costo-beneficio; hace posible el seguimiento del avance de metas y la participación en bolsas de recursos para los proyectos que trabajan con mayor eficiencia.

Objetivos del Programa Operativo Anual

Los objetivos del POA son:

- ✓ Uniformar la conceptualización y presentación de los programas de trabajo, permitiendo realizar estudios comparativos entre las actividades que realizan las diferentes unidades administrativas;
- ✓ Evaluar los beneficios y los costos de cada programa, permitiendo con ello fijar prioridades de acción;
- ✓ Estudiar el grado de compatibilidad y consistencia interna de cada programa, a través de la relación de las metas cualitativas y cuantitativas con el resultado final de las tareas realizadas.
- ✓ Establecer coeficientes de rendimiento de los recursos para medir la eficiencia con que se utilizan y determinar la consistencia entre las metas y los medios empleados para lograrlas.

- ✓ Facilitar la coordinación con la planeación operacional (de corto plazo).
- ✓ Identificar y medir los costos de los resultados finales, tanto unitariamente como a nivel general, facilitando la integración del presupuesto anual.
- ✓ Desarrollar una herramienta que facilite la contabilización de los gastos y la generación de estados financieros que permitan la evaluación económica y global de la empresa turística.

Lineamientos para la coordinación del Plan de Desarrollo y los planes operativos anuales:

Para poder verificar la congruencia que debe existir entre los planes operacionales anuales y el Plan de Desarrollo, es necesario especificar las normas que permitirán la evaluación de los resultados.

- ✓ Deben definirse las funciones sustantivas de la institución, así como la estructura organizacional que permita su realización.
- ✓ Es indispensable describir las políticas que se implementarán para orientar al cumplimiento de las funciones.
- ✓ Presentar el resumen de la clasificación económica del gasto, analizando la distribución global entre el gasto operacional, las inversiones o las transferencias para verificar su congruencia con las políticas de austeridad o de desarrollo y el cumplimiento de las funciones sustantivas.
- ✓ Definir los centros de responsabilidad y asignarles una catalogación que esté acorde con las áreas de funcionalidad, predeterminadas en la estructura organizacional.
- ✓ Definir la estructura programática, que permita el logro de los objetivos institucionales, de acuerdo a los pasos siguientes:
 - Describir brevemente los objetivos generales de mediano y largo plazo de la empresa turística.

- Determinar las relaciones de agrupamiento y subordinación entre las funciones sustantivas, programas y proyectos.
 - Explicitar en el nivel más analítico (proyecto) las acciones que permitan alcanzar los objetivos de corto plazo y que representan avances del mediano y largo plazo. Es conveniente distinguir los programas de acuerdo a la clasificación económica del gasto (operacionales, inversión y transferencias).
 - Numerar y subordenar los conceptos de la estructura.
- ✓ Los proyectos deben detallarse, indicando sus componentes principales como son:
- Su identificación (de acuerdo a la estructura programática) y relación con las funciones sustantivas de la empresa turística.
 - Asignación de responsabilidad, con base en el identificador de unidades de la estructura organizacional.
 - Los objetivos específicos y la estrategia a utilizar para lograrlos.
 - Las metas establecidas en función del resultado final deseado, que se pretenden alcanzar en el futuro inmediato.
 - Las acciones que hay que realizar, para dar cumplimiento a las metas y objetivos, así como su calendarización; indicando la unidad de medida del resultado final y estableciendo en términos cuantitativos su magnitud.
 - Los recursos necesarios para llevar a cabo las acciones y el tiempo en que serán requeridos.
- ✓ Resumir la estructura global de los costos totales de los proyectos, realizando clasificaciones cruzadas de proyectos y objeto de gasto, así como de los costos y las unidades responsables; para analizar tanto la incidencia de los diferentes conceptos de gasto, como la apreciación del consumo de recursos de cada proyecto y de cada unidad responsable.

- ✓ Asignar los techos financieros, como producto del análisis de la relación entre los planes empresariales, la disponibilidad de recursos y la definición de prioridades.
- ✓ Facilitar la ejecución de las acciones, mediante la disponibilidad de los recursos (humanos, materiales, sistemas, tecnología y liderazgo), que se hayan comprometido.
- ✓ Establecer los métodos de reportes de actuación para darle seguimiento al cumplimiento de las metas contra lo planeado, tanto cualitativa como cuantitativamente.
- ✓ Definir los parámetros de medición de las acciones para supervisar y evaluar la relación costo - beneficio de cada proyecto, así como la eficiencia del trabajo de los recursos humanos y de las unidades responsables en su conjunto.
- ✓ Informar a planificadores y directivos los resultados del proceso de control, para que tomen decisiones respecto a las desviaciones y reorientación de actividades.
- ✓ Globalizar la información para analizar y evaluar el desarrollo de la empresa turística.

El ciclo presupuestario:

El ciclo presupuestario es un proceso que permite elaborar, ejecutar y controlar la asignación presupuestal a las diversas actividades que realiza la institución para dar cumplimiento a sus objetivos.

Este ciclo comprende las siguientes etapas.

- ✓ Formulación
- ✓ Discusión y Aprobación
- ✓ Ejecución
- ✓ Control
- ✓ Evaluación

La formulación inicia con la programación presupuestaria, que es el planteamiento periódico, (generalmente anual) que permite definir los componentes concretos de las actividades que se pretende realizar en el periodo inmediato de operaciones.

Este planteamiento implica:

- ✓ Definir los niveles de actividad, que es la forma de vincular el plan de corto plazo con el de largo plazo de la empresa turística y debe provenir de una instrucción específica de las autoridades.
- ✓ Formular en cada unidad administrativa un programa de trabajo de acuerdo a criterios de prioridad, límites de tiempo, calidad y costo.
- ✓ Supervisar los programas de trabajo por parte de los niveles de autoridad superiores, siendo para ello necesario, que el programa contenga un resumen, que permita un juicio global acerca de su contenido.
- ✓ Concentrar los programas de diversas unidades administrativas por dependencias, para evaluar la participación de estas últimas en el plan global la evaluación mencionada servirá para visualizar contradicciones, cuellos de botella, necesidades de ampliación o reducción de proyectos, reclasificaciones funcionales o coordinación de las actividades de organismos conexos.
- ✓ Por último presentar al más alto nivel de ejecución el plan global para su sanción y autorización.

Discusión y Aprobación: Si bien es cierto que en el proceso de formulación del presupuesto intervienen todos y cada uno de los niveles jerárquicos de la institución, corresponde a los directivos de mayor nivel su discusión y aprobación.

Es importante que los participantes en esta revisión tengan una actitud crítica pero a la vez comprensiva y que conozcan profundamente los

problemas de la empresa, ya que el objetivo de esta actividad es el enriquecimiento del proyecto presupuestario, aportando ideas que clarifiquen las necesidades reales que pretende solventar la empresa turística.

El proceso de discusión debe estar organizado de tal manera que se limiten los excesos que pretendan desarticular el presupuesto, o desvirtuar las actividades prioritarias de dependencias contrarias, es por ello necesario contar con defensores que tengan pleno conocimiento de los problemas presupuestarios y conozcan las consecuencias de los proyectos que plantean. Pero sobre todo debe existir una plena conciencia de que el plan global es un todo y no la suma de proyectos aislados.

Ejecución: Una vez autorizado el programa presupuestario se procede a ejecutarlo: iniciando con los ajustes o reformulaciones presupuestales aprobadas; enseguida se realizan las asignaciones presupuestales que estarán condicionadas por las fuentes de ingreso disponibles; se procede a la disposición de recursos para poder realizar las actividades por medio de solicitudes de uso de recursos, mismas que pasaran por un proceso de revisión y autorización: primero del departamento presupuestal para verificar que el recurso haya sido programado. Y segundo por los responsables de la administración financiera para comprobar la disponibilidad de los recursos.

Control: El control es el examen detallado de las actividades realizadas para verificar su eficiencia legalidad y contribución a los fines institucionales, el cual se efectúa por medio de las herramientas de contabilidad y auditoría.

La contabilización es el registro sistemático de las disposiciones de recursos que genera cada unidad administrativa, respecto a cada

proyecto y cuya acumulación y estructuración originará reportes que permitirán el análisis de la gestión administrativa de todos los ejecutantes del presupuesto.

La contabilidad debe estar estructurada de tal manera que sea compatible con la Presupuestación; que permita determinar la responsabilidad de las unidades administrativas; que propicie la medición de los costos de las actividades y proyectos y dé a conocer resultados financieros que faciliten la administración de la institución. La revisión de los registros contables se llama auditoria y puede efectuarse desde el interior o exterior de la empresa turística pero en ambos casos ofrecerá información que permita tomar medidas correctivas respecto a las desviaciones encontradas.

Evaluación: Es evidente que la planificación, programación y Presupuestación encuentran su razón de ser en el proceso de relacionar los objetivos institucionales con los recursos disponibles para obtener resultados que permitan evaluar las acciones, servicios o productos que genera la institución, prestando mayor atención a los logros que al consumo de bienes que sólo son los medios para el cumplimiento de las funciones.

Esta Presupuestación por programas y actividades que ha obligado a las unidades administrativas a formular programas específicos de trabajo y a comprometerse al cumplimiento de ciertas metas, debe incluir mecanismos para asegurar que la planificación sea adecuada; precisión en la asignación de recursos; una definición precisa y equilibrada de responsabilidades y la inexistencia de duplicidades funcionales. Por último, evaluar la eficiencia con que operan las diferentes unidades administrativas que aplican el presupuesto, requiere de una serie de indicadores de rendimiento que permita la comparación entre proyectos similares contra estándares empresariales propios y/o de la competencia. Pero siempre el propósito esencial de toda evaluación será medir los

resultados y estos en una empresa turística están vinculados al grado de cumplimiento de la misión empresarial.

4.9. PLAN DE MARKETING.-

Un plan de Marketing ha de estar bien organizado y estructurado para que sea fácil encontrar lo que se busca y no se omita información relevante.

El primer fin implica cierta redundancia. Debe haber, por fuerza, varias cuestiones que sean tratadas en otros tantos apartados para que, de este modo, sea posible encontrarlas sin tener que adivinar el lugar de ubicación. El segundo exige que el Plan recoja todas las posibles cuestiones y alternativas de una manera exhaustiva; así, una organización completa ayuda a no olvidar nada importante.

A continuación, se describirá las partes de que consta un Plan de Marketing:

Sumario Ejecutivo:

También llamado resumen global. Es el resumen del conjunto del Plan. Incluye la definición del producto que se pretende comercializar, detallando la ventaja diferencial que se posee sobre otros productos semejantes de la competencia y como se espera mantenerla; la inversión necesaria, tanto al comienzo como a través del tiempo y los resultados esperados, expresados en cifras de rendimiento de la inversión, ventas, beneficio, cuota de mercado, etc...

El sumario ejecutivo es muy importante cuando se desean obtener recursos para la ejecución del proyecto. Deberá por tanto, resumir la totalidad del Plan de Marketing en unos pocos párrafos, a lo sumo en unas pocas páginas; dejando claro que el tema ha sido estudiado con

seriedad y profundidad y que la propuesta tiene futuro y razonables posibilidades de éxito.

Las razones anteriores obligan a que su redacción sea hecha al final del Plan. No obstante, y por las mismas razones ya expuestas, debe situarse al principio del Plan, ya que la misión ha de ser la de convencer a quien haga las veces de analista del Plan, de que este siga leyendo.

Índice del Plan:

El índice es importante aunque el Plan conste de pocas páginas, pues es necesario que quien analice el Plan pueda encontrar inmediatamente lo que busca. Si no lo hace rápidamente, pensará que la información buscada no está recogida en absoluto.

Introducción:

Permite explicar las características del proyecto para el que se realiza el Plan. Esta más centrada al producto que a su vertiente económica. El objeto de la introducción es describir el producto de modo tal que cualquier persona, conozca o no a la empresa, comprenda perfectamente lo que se propone. Debe dejar lo suficientemente claro en que consiste el producto y qué se pretende hacer con él.

Viene a ser una definición más o menos formal, del objeto del proyecto: el producto o servicio. Al contrario que el sumario ejecutivo, cuya virtud fundamental (aparte de la claridad de ideas) es la concisión, la introducción puede ser todo lo extensa que sea necesario para dejar bien claros los conceptos.

Análisis de la situación:

Suministra un conocimiento del entorno económico en el que se desenvuelve la empresa y la respuesta de los competidores. Permite, en

una palabra, analizar objetivamente las circunstancias que pueden afectar el proyecto. Este análisis se ha diferenciado en tres partes diferenciadas: las condiciones generales, las condiciones de la competencia y las condiciones de la propia empresa.

Condiciones generales: Son las que afectan a todo el sistema económico o a todo el sector en el que la empresa está inmerso. Pueden ser tecnológicas, económicas, sociales, del entorno, políticas, legales, culturales, etc. También hay que incluir un análisis de la coyuntura económica, que tendrá que ser examinada brevemente. Las principales líneas de política económica a considerar son las referidas al déficit público y control de la inflación, concertación social, presión fiscal y desgravación de inversiones, facilidades crediticias y fomento de las exportaciones.

Condiciones de la competencia: Su importancia deriva del hecho de ser los únicos integrantes del entorno que van a actuar deliberadamente contra los intereses de la empresa. Se presenta con detalle a los principales posibles competidores, sus productos, sus debilidades, puntos fuertes, cuotas de mercado proveedores y estrategias y tácticas actuales y previsibles en el futuro.

Condiciones de la propia empresa: Como para los competidores, describe los productos actuales, experiencia, know – how, relaciones con los proveedores y agentes financieros, para finalmente, agrupar toda esta información en una serie de puntos fuertes y débiles.

Análisis del Mercado Objetivo:

Una vez considerado el entorno económico y los factores externos que en el futuro pueden afectar la marcha de la empresa, el paso siguiente

consiste en analizar la situación y perspectivas del sector concreto en el que la empresa se ubicará. Esto se consigue definiendo, a su vez, al cliente del producto a colocar en el mercado, donde compra, con qué frecuencia y por qué, tanto para los consumidores finales, como para aquellos que utilizan el bien como intermedio para producir, a partir de él, otros bienes.

Es importante resaltar los motivos por los que el mercado objetivo seleccionado está mejor dispuesto a comprar el producto que otros mercados.

Para definir el mercado objetivo, se utilizan criterios demográficos, geográficos, psicológicos, y estilo de vida.

Problemas y Oportunidades:

Los planes de marketing frecuentemente señalan como aprovechar las oportunidades, pero en sí, no aportan soluciones convincentes de los problemas, o incluso no los analizan. Un Plan debe resaltar los problemas y determinar la mejor forma de actuar ante ellos, ayudando de esta manera a poner en práctica el Plan.

Objetivos y Metas:

Entendiendo que objetivos en el Plan de Marketing, son los que se proponen alcanzar con el, las metas son una descripción más precisa y explícita de estos objetivos. Estos últimos han de cumplir ciertos objetivos para ser útiles:

- ✓ Deben ser precisos: Se ha de saber cuantitativamente, si ello es posible y si no, de un modo preciso, si se han alcanzado los objetivos.

- ✓ Deben tener un plazo de consecución: Una fecha para saber si han sido alcanzados. Suele ser necesario, también, establecer varias metas intermedias, acompañadas por sus fechas correspondientes, para saber si se va por buen camino para la consecución de los objetivos principales en el plazo previsto. Además ese plazo ha de ser adecuado.
- ✓ Deben ser factibles: Su consecución en el plazo previsto debe ser posible, pues en caso contrario se produce un abandono del proyecto por parte de los implicados, cuya consecuencia es que lo realizado sea menos que lo que en condiciones normales se hubiese conseguido.
- ✓ Deben constituir un reto para las personas que participen en el Plan: Si son demasiado fáciles de alcanzar o rutinarios, los sujetos implicados perderán motivación y no se aprovechará bien el Talento Humano disponible.

Por esto, es fundamental dedicar el tiempo necesario para saber qué es exactamente lo que se quiere lograr, donde se pretende llegar cuando puede conseguirse, planteándolo de un forma a la vez, ambiciosa y razonable.

Aquí, se debe también analizar la ventaja diferencial o competitiva que limita competencia directa dentro del sector, asegurando a la empresa, que dispone de ella, un margen de beneficios sobre los competidores a largo plazo si se es capaz de mantener esa ventaja.

Desarrollo de las Estrategias de Marketing:

Trata las líneas maestras que hay que seguir para alcanzar los objetivos propuestos, incluyendo el análisis de las relaciones de los agentes contrarios: los competidores.

Una definición que aclara bastante el concepto de estrategia en un entorno empresarial es: "el modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo", es decir, el conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurar una ventaja competitiva a largo plazo.

Se excluyen las políticas coyunturales como precios de promoción, reducción de precios, cambios en la forma de distribución de los productos. Se trata de algo a más alto nivel: en qué mercado hay que estar; si hay que seguir, por ejemplo, una política de liderazgo en costos o, por el contrario, si hay que emprender una política de diferenciación de producto, etc.

Desarrollo de las Tácticas de Marketing:

Simple y llanamente, los métodos empleados para llevar a cabo las estrategias. Muestran el modo de ejecutar la estrategia definida en el punto anterior. Son descritas mediante el manejo de las variables de marketing, es decir, producto, precio, promoción y plaza.

Ejecución y Control:

Hay que analizar todas las cifras relevantes del proyecto a través del tiempo, con objeto de facilitar la puesta en marcha, ejecución y control del proyecto:

- ✓ El Potencial del Mercado: Lo que el mercado puede absorber del producto y de productos semejantes del mismo sector,
- ✓ El Potencial de Ventas: Capacidad del mercado para absorber las ventas de la empresa, calculado a partir de cuotas de mercado actuales y extrapolaciones. Por supuesto, está incluido dentro del potencial del mercado y es menor, a lo sumo, como aquel,
- ✓ La Previsión de Ventas: Parte del potencial de ventas que se puede cubrir con la producción de la empresa. No siempre es posible cubrir

todo lo que el mercado demanda, incluso en muchos casos el intentarlo no es ni siquiera aconsejable desde el punto de vista de obtener el máximo beneficio,

- ✓ La Gestión del Proyecto: Empleando los métodos PERT o CPM,
- ✓ El análisis del Punto de Equilibrio: Número mínimo de unidades vendidas que le permiten a la empresa cubrir sus costos fijos,
- ✓ Ratios Económico – Financieros: Cálculo de balances, cuentas de pérdidas y ganancias, de previsión del flujo de efectivo y control del cuadro de mandos de la empresa.

Resumen:

Aquí, se vuelven a apuntar las ventajas, costos y beneficios, y se hace constar con toda claridad, la ventaja diferencial que sobre los competidores ofrece nuestro producto o servicio.⁹

Apéndices:

Deben incluir toda la información relevante que no haya sido incluida en el Plan, pero que esté referenciada en el Plan. Conviene relacionar cada apéndice con la sección correspondiente. Como primer paso para la realización del Plan de Marketing es necesario realizar un análisis estratégico de la empresa tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio, así como del mercado. Definir los objetivos perseguidos por aquélla a largo plazo y su postura estratégica en el entorno en que se desenvuelve su actividad para fijar su posición competitiva. Analizar la asignación de recursos y la gestión de cartera, etc., de modo que toda la información recogida a este nivel permita luego desarrollar la estrategia funcional en sus aspectos operativos.

⁹ Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill, 2013

Respecto a la información utilizada para la realización del Plan de Marketing, esta puede ser primaria o secundaria, debiendo usar ambas. La información primaria hace referencia a nuestra empresa directamente. Los datos correspondientes pueden conseguirse dentro de nuestra organización o bien pueden lograrse a través de una agencia. La información primaria puede ser cualitativa o cuantitativa, en el primer caso se obtienen mediante encuestas a pequeños grupos de personas. De todos modos, es un buen punto de partida para decidir la realización de encuestas más amplias y profundas que constituirán la información cuantitativa. En cuanto a la información secundaria no se obtiene específicamente para nuestra empresa, sino que hace referencia al sector o entorno en el que nos movemos. Esta información es relevante para la toma de decisiones, es fácil de obtener, es barata y procede habitualmente de fuentes externas a nuestra organización.

4.9.1. DECISIONES ESTRATÉGICAS Y ANÁLISIS DE LA EMPRESA

El análisis de la empresa proporciona una información cuantitativa y cualitativa importante para el resto del Plan de Marketing, dentro del cual hay que tomar múltiples decisiones: a que mercados hay que vender, que propiedades debe tener el producto, a qué precio, que canales deben usarse, que servicios deben proporcionarse, que promoción utilizar, etc. El análisis de la empresa nos permitirá responder a esas preguntas;

Filosofía de la Empresa, su descripción y sus productos:

Es importante describir brevemente los objetivos predeterminados de la empresa, su historia y la de sus productos, los productos actuales y la organización utilizada. Considerando las aspiraciones de la empresa al desarrollar el Plan de Marketing se tendrá más posibilidades de implementarlo efectivamente en la organización.

Se deben conocer los objetivos existentes de ventas, de producción y de marketing, y para cada producto el margen de ganancia, los costos y la contribución a los beneficios globales.

Si una empresa no tiene una filosofía propia o unos fines claros es el momento de plantearlos. Todas las empresas son diferentes. Si el Plan de Marketing no refleja la filosofía básica de la empresa, sus posibilidades de éxito son reducidas. La filosofía actual de la empresa es la base para confeccionar objetivos y estrategias para el futuro. Conociéndola se puede evaluar el grado de adaptación de la empresa a las necesidades de la empresa y/o a las necesidades y deseos de sus consumidores.

Es importante relatar una breve historia de la empresa y de sus productos. Es el momento de describir el producto que se pretende promover con el Plan de Marketing. Se debe incluir una perspectiva histórica y su evolución, así como una descripción de los resultados obtenidos por la empresa y por sus productos. Solamente mediante un análisis de la empresa y de sus productos desde una perspectiva histórica se pueden establecer las líneas maestras que servirán para el futuro de la empresa. Se debe describir el organigrama organizativo de la empresa. Hay que analizar si el departamento de marketing tiene los suficientes medios para implementar eficientemente el Plan de Marketing. Es necesario entender las relaciones existentes entre el departamento de Marketing y el resto de la empresa. En teoría todas las áreas de marketing deben depender directamente del Director General de la Compañía. Esto significa que las decisiones del Director de Marketing influirán en las ventas, precios, productos, distribución, publicidad, promoción, etc.

Antes de intentar implantar un Plan de Marketing se debe estar seguro de que el departamento de marketing posee los medios adecuados y tiene la

capacidad de llevarlo a cabo. De no ser así, este es el primer objetivo que debe tener el departamento de marketing.

Análisis del Mercado Objetivo: Consumidores:

La definición del mercado objetivo, o lo que es lo mismo, saber a quién está dirigido el producto o servicio es el paso más importante en el análisis de la empresa. No puede realizarse un marketing efectivo sin un conocimiento preciso del consumidor actual y potencial.

Es habitual realizar una segmentación del mercado; es decir, clasificar a los consumidores según alguna característica tal como edad, nivel de vida, diferentes usos del producto, etc. El resultado final de la segmentación es que una empresa puede enfocar sus recursos hacia un grupo de consumidores que tengan características similares, o diferenciales, en lugar de intentar vender todos los productos a todos los consumidores.

Se deben comparar los resultados obtenidos para nuestra empresa, con los datos para el mercado global; esto permite determinar si el consumidor de la empresa es diferente del consumidor genérico del mercado en el que la empresa se mueve. Las coincidencias y las diferencias pueden ser importantes para la determinación de estrategias futuras.

El método tradicional para definir grupos de usuarios es el basado en factores demográficos, que pueden constituirse para cada usuario o para cada unidad familiar. Para determinados productos, más significativos que los factores demográficos son la manera de comprar el producto o el uso que se le da. Esto proporciona la oportunidad de segmentar a los consumidores en base al uso del producto. Hay veces que hay que distinguir entre consumidores primarios y consumidores secundarios. Los

primarios son los que realizan la compra y son, por tanto, los más importantes a estudiar. Los secundarios influyen en la decisión de compra aunque no la realicen. Habitualmente se estudia sólo a los consumidores primarios; esto puede ser un grave error ya que los secundarios representan en muchas ocasiones el mercado de futuro.

Análisis del Mercado Objetivo, Clientes Industriales:

Las empresas que venden a otras empresas, tienen típicamente muy pocos clientes; además cada cliente industrial genera unas compras muy superiores a las que realiza el consumidor típico promedio. Al igual que con productos destinados a consumidores, es necesario segmentar el mercado para determinar el tipo de empresa más rentable y que tiene más potencial.

Algunos criterios a utilizar para segmentar el mercado industrial pueden ser: volumen de ventas de la empresa, número de empleados, aplicación o uso del producto, estructura orgánica, localización geográfica, etc.

Para los consumidores industriales es muy importante estudiar quien realiza la compra, quien toma la decisión final y quien tiene influencia en la decisión. Se debe, por tanto, estudiar cómo se llega a la decisión de compra, los criterios de compra, el proceso utilizado, etc. Típicamente, los responsables de tomar la decisión de compra constituyen el mercado primario, y las personas con influencia en la decisión son el mercado secundario.

Análisis de Ventas:

Los datos de ventas pueden analizarse de muchas formas. La clave es desglosar las ventas en segmentos para llegar a entender claramente lo

que está ocurriendo con la empresa en comparación con la industria o el mercado total.

Se trata, como en otras partes del análisis de la empresa, de construir varias series de datos. Los datos de la empresa por sí solos no significan nada, los datos actuales comparados con los de los años precedentes o comparados con los datos del mercado global constituyen la base para la toma de decisiones útiles.

Conocimiento y Características del Producto:

Un incremento en el conocimiento del producto y de sus características por parte del público, se traduce en un aumento de las ventas; por tanto, el conocimiento del producto es un importante termómetro del éxito futuro.

Normalmente, los datos correspondientes deben buscarse a través de información primaria, es decir, construida especialmente para la empresa. Es posible obtener esta información de dos modos: sin ayuda o, con ayuda. Se considera más importante la primera que consiste en preguntar al público sobre nombres de productos o marcas. En el segundo caso se le pregunta al cliente por el producto o marca que le es familiar después de mencionarle una lista de productos competidores.

Las características que posee un producto dependen de la visión que tengan los consumidores del mismo. Es fundamental conocer los logros y los defectos que según la opinión del público tenga el producto. Además, hay que buscar los atributos que son más importantes para el público y estudiar la manera en como nuestra empresa los afronta en comparación con la competencia. De este modo, podemos detectar necesidades que nadie está aprovechando, teniendo la oportunidad de hacerlo antes que los competidores.

Ratios y Hábitos de Compra:

Se deben estudiar los ratios y los hábitos de compra para saber dónde, cómo y quien compra los productos de la empresa. Hay que estudiar además la zona geográfica del producto. Con esta información es posible describir mercados nuevos que se ajusten mejor al producto.

La fidelidad a la marca es otro factor a tener en cuenta. Si un consumidor usa sólo un producto de una categoría, entonces, es fiel a la marca. Lo contrario se produce si utiliza varios productos similares.

Los hábitos de compra, como la frecuencia de compra, también deben estudiarse. Aparte de la frecuencia de compra se debe analizar si la decisión de compra se realiza espontáneamente en el lugar de compra, o si por el contrario la decisión de compra es anterior. Otra área importante de investigación es la prueba del producto. Hay que estudiar el porcentaje de usuarios que han probado el producto, el porcentaje que ha repetido, los motivos, etc.

La Distribución:

La distribución es la forma de hacer llegar el producto al consumidor. Hay que determinar el método de distribución usado con mayor éxito en el mercado, por los competidores y por nuestra empresa, sin embargo, el concepto de distribución es diferente según el tipo de empresa:

- ✓ Venta al por Menor: Si se vende al por menor hay que saber cómo y dónde se vende el producto en relación con los competidores. Hay muchas formas de distribuir el producto a los consumidores, debiendo conocer los métodos de distribución que están en crecimiento o en descenso y sus ventajas y desventajas,

- ✓ Hay que estudiar el canal apropiado: tiendas genéricas, tiendas especializadas, ventas por correo, en línea, etc. La distribución geográfica merece un estudio detallado, hay que situar correctamente los almacenes, deben tener buen acceso, y se debe calcular el número y tamaño óptimo,
- ✓ Venta por Lotes: Las empresas que venden por lotes no comercializan directamente al usuario final, sino que utilizan intermediarios. Aun en este caso, hay que estudiar el canal apropiado, el tipo y número de intermediarios, su distribución geográfica, su tamaño, la posición del producto en el punto de venta, el método de venta, etc.
- ✓ Venta al por Mayor: La venta se realiza a otras empresas o a distribuidores. Hay que evaluar los diferentes canales y sus tendencias, la zona geográfica, el método de venta, el personal de venta, etc.

El Precio:

El precio es un elemento esencial del proceso de Marketing. Un precio excesivamente alto puede propiciar la aparición de competidores. Por el contrario, un precio muy bajo puede dañar la imagen del producto ya que el consumidor pensará que se le vende mala calidad.

El análisis de la empresa debe considerar fundamentalmente cuatro aspectos sobre el precio:

- ✓ El precio en relación a los competidores,
- ✓ La distribución de las ventas según el precio en relación a los competidores,
- ✓ La elasticidad del precio para el producto estudiado; es decir, si ante un aumento del precio las ventas disminuyen; o si por el contrario, las

ventas se mantienen básicamente constantes ante una variación del precio,

- ✓ La estructura de costos del producto.

Normalmente un cambio en los precios de un competidor conlleva cambios en los precios de todos los productos en el mercado. Un estudio de los precios y consumos en años anteriores permite estimar la demanda, siendo la información básica para tomar decisiones sobre precios.

Marketing propio frente a los competidores:

Este punto proporciona una idea del comportamiento de nuestra empresa en cuestiones de marketing frente a los competidores. Este paso obliga a considerar las tácticas y estrategias propias y sus diferencias y similitudes con respecto a las de la competencia.

Se debe revisar la empresa propia y los competidores en términos de ventas, mercado objetivo, posicionamiento, objetivos y estrategias de marketing, producto, precio, distribución, técnicas de venta, promoción, servicio al usuario, publicidad, etc. Los datos de los años anteriores proporcionan una buena ayuda para proyectar técnicas en el futuro. El análisis de los competidores no es fácil de completar, ya que es difícil obtener información acerca de ellos. De todos modos, es posible utilizar información secundaria. Se puede comprar productos de la competencia, así se podrán descubrir innovaciones y métodos nuevos para nosotros.

No hay que olvidar que una de las mejores formas de obtener información sobre los competidores es utilizar información primaria. Es aconsejable observar tendencia en:

- ✓ Niveles de conocimiento de los productos de la competencia respecto a los nuestros,
- ✓ Cuotas de mercado de los competidores respecto a nuestra empresa,
- ✓ Ratios de compra por primera vez y de compras sucesivas de nuestro producto respecto a los de los competidores,
- ✓ Hábitos de compra de nuestro producto respecto al de la competencia

Análisis de la Demanda:

El último paso en el análisis de la empresa es el cálculo de la demanda existente para el producto. Las conclusiones proporcionarán una medida del mercado actual y potencial. Los principales métodos para estimar la demanda son los siguientes:

- ✓ Mercado Objetivo: Se define en términos del número de compradores posibles,
- ✓ Zona Geográfica: Definida en términos del número de usuarios localizados en una zona determinada,
- ✓ Incompatibilidades: Se debe determinar si hay causas que provoquen un menor consumo del producto,
- ✓ Compras medias anuales: El análisis de los hábitos de compra, da como resultado las copras medias anuales por consumidor,
- ✓ Compras totales anuales: Se obtiene multiplicando el número de consumidores en la zona geográfica por el número medio de compras anuales,

- ✓ Factores adicionales: Aquí deben recogerse factores tales como el estado de la economía nacional, las fluctuaciones demográficas, cambios en los estilos de vida, etc.

Problemas y Oportunidades:

Es muy difícil desarrollar un Plan de Marketing sin antes describir y ordenar los datos objetivos encontrados en el análisis de la empresa. Al desarrollar esta parte del Plan, conviene tener en cuenta:

Identificar Problemas y Oportunidades:

Cuando se describe un Plan de Marketing, los objetivos y las estrategias surgen directamente de los problemas y oportunidades. Sin embargo, hay que estar seguros de apuntar problemas y oportunidades apropiados para cada sección del análisis de la empresa.

Problemas:

Derivan de situaciones de debilidad donde cada situación negativa da lugar a un problema. Existen problemas causados por las debilidades propias y otros debidos a nuestros competidores, ambos deben ser considerados.

Oportunidades:

Surgen de situaciones de fuerza. A menudo la combinación de circunstancias da lugar a potenciales situaciones positivas, creando una oportunidad, ante la cual hay que reaccionar ofensivamente.

¿Problema u Oportunidad?

Muchas veces lo que parece ser un problema es también una oportunidad. Resolviendo un problema es posible que se posea una ventaja diferencial sobre los competidores, lo que constituye, de hecho, una oportunidad. Los problemas y las oportunidades deben ser concisos, explicándolos de manera clara y sencilla, sin mezclarlos. El razonamiento debe utilizar datos claves del análisis de la empresa, lo que permitirá soportar una documentación detallada.

Hay que tener presente que no se trata de buscar soluciones, habrá tiempo más adelante para eso. Es el momento de delimitar los puntos que merecen especial atención, sin intentar solucionarlos.

Objetivos de Ventas:

Cuando se intenta plasmar un Plan de Marketing, el primer paso a realizar, es proponer objetivos de ventas. Este es uno de los aspectos más importante y complicados.

Describir los objetivos de ventas es crítico y de gran importancia ya que esta fase determina en gran medida todo el Plan de Marketing; desde estimar el tamaño del mercado, hasta calcular la cantidad de publicidad y promoción precisas, dimensionar el departamento de Marketing, establecer el número y calidad de los canales de distribución y, sobre todo, determinar la cantidad de producto a elaborar.

Puesto que los objetivos de ventas tienen un gran impacto en la empresa, deben ser simultáneamente alcanzables y constituir un reto. En definitiva, deben basarse en una estimación de las oportunidades del mercado, siendo realistas, sin apuntar a metas no realizables que puedan provocar

decepción, y sin promover, tampoco, los que son demasiado fáciles de lograr y que no incitan a una mejora continua.

Hay que especificarlos en el tiempo, acotándoles entre un momento de comienzo y un momento de final. Los objetivos a largo plazo son necesarios para planificar la dirección futura de la empresa en áreas como equipamiento, personal y capital. Además, los incluidos en el primer año condicionarán a los del siguiente. También es preciso que los objetivos sean medibles, lo que supone que puedan ser expresados en término de pesos, o de la moneda legal vigente, y unidades vendidas.

Al desarrollar las metas de ventas no hay que olvidar la existencia de factores cuantitativos y cualitativos. Los primeros son aquellos que pueden ayudar numéricamente a calcular las ventas, siendo bueno comenzar con los datos de los años anteriores. Las tendencias del mercado y de la empresa son los aspectos más importantes a considerar cuando se proyecta para el futuro. Los segundos son más subjetivos, ya que es muy difícil cuantificar cierto tipo de información. Por la tanto, la interpretación de la información subjetiva adicional permite ajustar mejor las ventas.

Al diseñar los objetivos de ventas se debe conocer también el nivel de beneficios dentro del segmento del producto comercializado. De este modo los descensos o aumentos en el precio del producto pueden relacionarse con aquellos ya que los precios afectan dramáticamente el volumen de ventas y los beneficios.

Diseño de los Objetivos de Ventas:

En la metodología para construir los objetivos de ventas se emplean técnicas cualitativas y cuantitativas, lo que significa que las ventas se compondrán de datos estimados y datos objetivos:

Establecer metas de ventas cuantitativas:

Si se dispone de los datos necesarios es conveniente realizar este paso mediante tres métodos diferentes: externo, interno y exceso de gastos. Cada uno de ellos dará lugar a objetivos diferentes, recomendándose utilizarlos simultáneamente para así disponer de tres aproximaciones a la hora de tomar una decisión fina.

- ✓ Método externo: En primer lugar se buscan los datos de ventas del mercado total para los tres próximos años.
- ✓ Después se estima la cuota de mercado propia para esos tres años. Por último, se multiplica la cuota de mercado por las ventas del mercado total para obtener las ventas propias en los próximos tres años. Las estimaciones del futuro deben realizarse tanto en unidades de producto como en unidades monetarias.
- ✓ Método interno: En este caso se utilizan datos Internos de la empresa; es decir, en base a las ventas de los años anteriores y estudiando su tendencia se construyen las previsiones de ventas para los próximos años. Primero se estudian los datos de la empresa en su conjunto, después se estudia cada producto por separado. Para terminar, se concilian los datos globales con la suma de los datos parciales. El siguiente paso es determinar los datos en base al lugar en donde fueron generados, esto es, canales de distribución, puntos de almacenamiento, zonas geográficas, etc.
- ✓ Método del exceso de gastos: Para utiliza este método se necesitan los presupuestos de los años anteriores de la empresa. Hay que revisar el costo de las materias primas, márgenes de operación, gastos y beneficios para nuestra empresa, para la competencia y para el mercado en general.

Decidir los Objetivos de Ventas:

Una vez aplicados los métodos anteriores hay que elegir los objetivos de ventas. Deben ponderarse los tres métodos, pues uno de ellos puede ser más importante que los otros y recibirá mayor atención. Esto no significa que se pueda prescindir de uno o dos métodos, es esencial emplear los tres por separado para descubrir discrepancias. En este paso el buen juicio es vital.

Ajuste Cualitativo:

Hay que revisar los factores cualitativos que puedan tener impacto en las ventas futuras. Mediante estos factores se incrementan o disminuyen los objetivos de ventas por medio de porcentajes dependiendo del grado estimado de impacto para cada factor cualitativo. Terminado el proceso de fijación de los objetivos de ventas hay que realizar un breve resumen del proceso utilizado, las presunciones que se han tenido en cuenta y los factores considerados. Cualquier fuente de información utilizada debe incluirse en los apéndices del Plan de Marketing, pues es posible encontrar un mercado objetivo menor de los esperado, y quizás nuestra empresa no tenga el capital necesario, probablemente haya una competencia mayor de la prevista, puede que la demanda no sea la esperada, etc. Todos estos factores afectan negativamente la previsión de ventas.

En la misma línea, cuando se realicen las fases sucesivas del Plan de Marketing se podrán descubrir factores que afecten la previsión de ventas, y por lo tanto, habrá que tenerlos en cuenta.

Finalmente, cuando el Plan de Marketing este en su fase de ejecución hay que presentar especial interés a la ventas producidas hasta el momento

actual; así se sabrá si se van cumpliendo las expectativas, pudiendo reajustar, en su caso, las previsiones de ventas para el segundo y tercer año de ejecución.

4.9.2. MERCADO OBJETIVO

Puesto que los beneficios de la empresa derivan de las ventas, y estas dependen completamente del número de compradores, es fundamental estudiar el mercado objetivo; esto es, saber a quién va dirigido el producto y como satisfacer sus necesidades ya que esto es la clave del resto del Plan de Marketing.

Como se ha dicho definidos los objetivos de ventas, es necesario determinar a quién va dirigido el producto, esto constituye el estudio del mercado. Es posible concentrar los esfuerzos en un grupo de consumidores con las mismas necesidades y hábitos de compras.

La segmentación es un proceso de selección que divide el mercado total en porciones con características similares, permitiendo realizar las mayores ventas posibles con un bajo costo. El mercado objetivo se determina en primer lugar seleccionando los consumidores actuales y potenciales, y en segundo lugar desglosando el grupo anterior en los segmentos más importantes.

Al segmentar el mercado se determinan los consumidores finales del producto que constituyen el mercado primario. Además, es posible considerar un mercado secundario tal como un segmento pequeño con una tasa de consumo muy grande, otro mercado secundario puede ser un mercado intermedio, o personas con influencia en la decisión de compra.

Mercado Primario: Consumidores:

Determinación de los Consumidores: Se debe determinar el mercado primario. Hay que considerar:

- ✓ La cantidad comprada,
- ✓ El tamaño del mercado,
- ✓ Que elige la competencia como su mercado objetivo; y,
- ✓ El beneficio esperado en cada mercado considerado.

Si los que compran son diferentes a los usuarios hay que decidir quién constituye el mercado primario; unos u otros, o quizás ambos. Un ejemplo típico lo constituyen los juguetes para niños, los usuarios son los niños, pero los compradores sus padres. Comparar el mercado objetivo con el entorno: Ahora, una vez que el mercado primario está determinado, se comparan los factores demográficos con el entorno general de la empresa. De esta forma se descubre si es posible modificar el mercado objetivo, siempre con la intención de ampliar el mercado. Aun cuando esto no sea posible, el análisis servirá para descubrir las diferencias entre los consumidores propios y los de la competencia. También se descubrirán los factores por los que se prevé tener éxito y las posibilidades de atraer nuevos sectores de consumidores.

En este punto es importante tener en cuenta el análisis de la empresa (previamente realizado), para descubrir las regiones geográficas con mayor potencial, etc. Esto permitirá ampliar, reducir o simplemente redefinir el enfoque geográfico del mercado objetivo.

Siempre hay que tener presente el mercado actual. Antes de hacer algún cambio hay que estudiar concienzudamente el consumidor actual ya que

un cambio en el mercado objetivo puede provocar la pérdida de consumidores.

Comprador fuerte: Se debe comprobar si existe un grupo de compradores que representando menos del 33% realizan más del 66% de las compras. En este caso, tal mercado, constituye el grupo primario. En el mercado de consumidores los factores que describen los compradores fuertes pueden incluir información demográfica, geográfica, de tipos de vida, de uso o hábitos de compra, etc.

Definir cantidad y calidad del mercado objetivo: Habitualmente no existe un grupo fuerte de compradores, una minoría no suele comprar la mayoría de los productos. Si es así, hay que buscar los grupos de consumidores con una tasa de consumo mayor al 110% hasta lograr al menos el 50% de todo el mercado. En algún caso habrá que añadir algún grupo con una tasa menor del 110% para lograr al menos el 50% de todos los consumidores. Es importante comprender que este proceso de selección es una aproximación que no debe considerarse definitiva; siempre hay que asegurar la continuidad de la empresa.

Mercado Primario: Clientes Industriales:

Determinación de clientes industriales: Se deben conocer los clientes industriales actuales en cuanto a su clasificación industrial; tamaño, geografía, aplicación del producto, estructura organizativa, antiguos y nuevos usos del producto, etc. Hay que determinar si es mejor concentrarse en los mayores clientes actuales o, si es mejor considerar clientes pequeños pero con gran potencial:

- ✓ Clientes con gran potencial: Después de redefinir el actual mercado objetivo para explotar su potencial de compras, hay que comparar el

mercado propio con una clasificación de industrias para seleccionar aquellos clientes con mayor potencial. Tanto si ya son clientes nuestros como si no, los clientes con fuerte potencial son fundamentales y requieren un trato especial.

- ✓ Definir el proceso de decisión: Una vez que los clientes industriales actuales y potenciales están segmentados, se determinará la secuencia del proceso de decisión y el criterio de compras; para esto es necesario saber quién realiza la compra, y si lo hace individualmente o en compañía.

Mercado Secundario: Consumidores y Clientes Industriales:

Concluido el proceso de determinar el mercado primario se debe prestar atención al mercado secundario:

- ✓ Consumidores: En el estudio del mercado primario se habrán descubierto grupos de usuarios con una tasa de uso muy alta pero pequeño en cantidad por lo que no estarán incluidos en el mercado primario. Estos grupos minoritarios forman parte de los consumidores secundarios. El resto del mercado secundario lo constituyen los grupos de influencia, que sin ser usuarios tienen gran influencia en las decisiones de compra.
- ✓ Clientes industriales: En este caso, el mercado secundario está constituido por empresas que sin ser grandes compradores mantienen un alto potencial de compras. Además, en algunos casos se incluyen a los intermediarios como parte del mercado secundario.

4.9.3. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING

Los objetivos y estrategias forman el corazón del Plan de Marketing. Los objetivos describen qué debe conseguirse para lograr la previsión de ventas, las estrategias describen cómo deben enlazarse los objetivos.

Los objetivos y estrategias se desarrollan revisando las previsiones de ventas, el mercado objetivo, los problemas y las oportunidades. Hay que tener presente que aunque esta sección no necesita mucho esfuerzo en cuanto a búsqueda de información o cálculos, sí se requiere mucho tiempo de reflexión. Aquí se marca la diferencia de la empresa; las ideas innovadoras resultan importantes en este punto.

Objetivos:

Un objetivo de marketing indica algo que debe lograrse. Diferenciar objetivos de estrategias no es siempre fácil, es una fuente de confusión muy usual, incluso para personas de empresa. Para diferenciar ambos conceptos hay que tener en cuenta que un objetivo de marketing debe:

- ✓ Ser específico,
- ✓ Ser medible,
- ✓ Referirse a un periodo de tiempo limitado,
- ✓ Afectar el comportamiento del mercado objetivo.

Los objetivos de marketing deben referirse al mercado objetivo y tendrán en cuenta el comportamiento; pudiendo dividirse por tanto en dos categorías: usuarios actuales o nuevos, dentro de cada uno de ellos pueden idearse varios objetivos.

Usuarios actuales: Los objetivos básicos son:

- ✓ Retener los actuales usuarios, tanto desde el punto de vista del número de usuarios como de compras realizadas; e,
- ✓ Incrementar las compras de los usuarios actuales, consiguiendo más compras en un periodo de tiempo, vendiendo más cantidad de producto o vendiendo productos con más margen de beneficio.

Nuevos usuarios: Sus objetivos básicos son:

- ✓ Incrementar el número de nuevos clientes; y,
- ✓ Conseguir la fidelidad de los nuevos clientes.

Ya se ha dicho más arriba que para desarrollar los objetivos de marketing primero hay que revisar los objetivos de ventas, el mercado objetivo, los problemas y las oportunidades. Este análisis proporciona las líneas maestras para construir objetivos de marketing realistas.

Revisar los objetivos de ventas: Los objetivos de ventas determinan los parámetros necesarios para definir los objetivos de marketing. Hay que revisar las razones por las que se estimaron los objetivos de ventas a la baja o se han mantenido. Los motivos para establecer objetivos a la baja quizás se encuentren en una lata competencia, en pérdida de clientes o por razones coyunturales. Todos los motivos encontrados deben tenerse en cuenta a la hora de fijar objetivos de marketing.

Revisar el mercado objetivo: El mercado es la fuente de información precisa para fijar objetivos de ventas, tanto para los usuarios existentes como para los nuevos. Todo objetivo de marketing hará referencia al comportamiento del mercado, por lo que es fundamental su estudio.

Revisar los problemas y oportunidades: Los problemas y oportunidades descritos anteriormente son fundamentales para establecer los objetivos de marketing. Resolviendo los problemas o explotando las oportunidades obtendremos las ideas básicas para plantear los objetivos de marketing.

Formular objetivos racionalmente: Teniendo en cuenta todos los factores descritos en los pasos anteriores se llega al punto de definir los objetivos de marketing. Hay que ser lógico y racional; por ejemplo, no se puede

pretender fijar unos objetivos de marketing que sean compatibles con el mercado objetivo.

Típicamente se establecen objetivos a corto y largo plazo: Los objetivos de marketing reflejan las diferencias entre los diversos tipos de empresas. Una empresa que se dedica a la venta por menor, una empresa con productos masivos, una empresa que comercializa a otras empresas, tendrán necesariamente objetivos de marketing muy diferentes.

Estrategias:

Una Estrategia de Marketing detalla cómo se logrará un Objetivo de Marketing. Mientras que los objetivos son específicos y medibles, las estrategias son descriptivas.

Los objetivos de marketing tienen un ámbito muy estrecho, se relacionan con el comportamiento del consumidor. Las estrategias proporcionan una dirección para todas las áreas del Plan de Marketing. Las estrategias sirven como una guía para posicionar el producto, además sirven como referencia para desarrollar un "Marketing Mix" específico: producto, precio, plaza, promoción, merchandising, publicidad, etc.

- ✓ Crear nuevos mercados o ampliar la cuota de mercado: Una decisión estratégica crítica que debe tomarse es, si se prefiere crear un nuevo mercado o bien se elige ampliar la participación actual. Para responder a esta cuestión es conveniente tener conocimiento del producto y su ciclo de vida.

Con un producto nuevo puede ser más conveniente crear un nuevo mercado, ya que usualmente, quien entra en primer lugar mantiene una gran participación en el mercado cuando entran competidores. De todas

formas, es más fácil ampliar la cuota de mercado que crear un nuevo mercado.

Las estrategias generales más comunes son:

Estrategias nacionales, regionales y locales: Es posible desarrollar planes de marketing diferentes para distintas zonas geográficas, e incluso en una zona se puede tener en vigor un plan nacional y otro regional o local. En este caso se debe prestar especial atención a la coordinación para que no se produzcan contradicciones entre ellos.

Estrategias estacionales: Las decisiones estratégicas deben considerar cuando anunciar o promocionar el producto. Aquí, el estudio al respecto realizado en el análisis de la empresa debe consultarse. Hay que considerar si se realizará mayor proporción en la temporada de venta alta, si se utilizarán promociones especiales en los meses bajos, etc.

Estrategias competitivas: Si hay gran competencia en el sector en que nos movemos estaremos obligados a construir estrategias especiales hacia los competidores. Estas estrategias dependen de la situación; se puede intentar establecer el producto como diferente al de los competidores, o diferenciarlo del producto de un competidor específico, o puede realizar una promoción especial cuando se espera la llegada de un competidor importante, etc.

Estrategias del mercado: Sobre el estudio realizado para determinar el mercado al que va dirigido el producto se pueden construir estrategias. Podemos ampliar a un nuevo mercado, centrarnos en un mercado con gran potencial, etc.

Estrategias del producto: Se pueden estudiar usos alternativos del producto, o métodos para incentivar la fidelidad. Se deben buscar formas más eficientes de fabricar el producto y métodos para aumentar su rentabilidad. El envase es otro punto a tener en cuenta, un cambio en el envase puede ayudar a rejuvenecer el producto.

Estrategias del precio: Un factor a considerar es si se fijarán precios inferiores o superiores a la competencia; ambas estrategias pueden originar resultados satisfactorios. Hay que determinar si los precios serán iguales en distintas áreas geográficas. Finalmente, se estudia si se utilizará el precio para comunicar un posicionamiento. Es habitual fijar precios bajos para lograr un posición ventajosa frente a la competencia.

Estrategias de penetración, distribución y cobertura: Este ítem se desarrolla de diferente forma según si se trata de una venta a detallistas, un producto de masas o una empresa con clientes industriales. Hay que determinar en que zona deben redoblarse los esfuerzos, si se necesitan nuevos almacenes, el medio de transporte, la cobertura deseada y la penetración adecuada, etc.

Estrategias del personal de ventas: Hay que determinar si se debe incorporar una estructura de personal de ventas en el Plan de Marketing. En este caso habrá que calcular ratios de ventas; si fuese necesario deben crearse lazos entre ventas y marketing.

Estrategias de promoción: Las promociones se realizan para cubrir necesidades concretas en un periodo de tiempo limitado. Las estrategias de promoción en esta parte del Plan de Marketing fijarán las áreas relevantes a considerar posteriormente en él.

Estrategias de gastos: Estas estrategias detallan la distribución del Presupuesto del Plan de Marketing. Hay que decidir si se incrementarán o

disminuirán las ventas de productos, gamas, almacenes, regiones geográficas, o se atraerán más consumidores. En muchos casos es imposible incrementar las ventas sin aumentar el presupuesto. Hay que tener en cuenta todos los gastos.

Estrategias de anuncios: Es necesario definir completamente el tipo de anuncios y comunicación que se pretende establecer, si la idea es obtener beneficios a corto o a largo plazo, si se va a diferenciar por razones geográficas, etc.

Estrategias de publicidad: Se determinará si se va a realizar una campaña publicitaria, de que tipo, etc. Es posible sustituir una promoción por una campaña publicitaria, o es posible adecuar una promoción para que genere cierta publicidad.

Estrategias de investigación y desarrollo: Los cambios son a menudo importantes para generar nuevos consumidores. Un programa disciplinado para iniciar estos cambios es crítico; en muchas empresas se necesita expandir o redefinir los productos continuamente para generar incrementos continuos de ventas. Las estrategias de investigación y desarrollo son el motor para asegurar el perpetuo éxito de la empresa. El proceso de fijación de estrategias comienza con una revisión de los problemas y oportunidades; hay que mirar con aire creativo, dando múltiples soluciones para cada problema. Después se revisan los objetivos de marketing y se construyen las estrategias, que deben ser sencillas en su formulación.

Posicionamiento:

Cuando ya está definido el mercado objetivo y se han establecido los objetivos y estrategias, hay que posicionar el producto; es decir, crear una

imagen del producto en la mente de los posibles consumidores de manera tal que lo haga diferente a los productos de la competencia.

Sin importar lo que se venda, el posicionamiento es importantes ya que es el pilar básico para crear una imagen: anuncios, promociones, envases, publicidad, gamas de productos, etc. Si se posiciona el producto en todos los aspectos anteriores se logra un efecto multiplicativo.

Un mal posicionamiento puede destruir el producto, por lo tanto se debe intentar posicionar teniendo en mente el largo plazo. Si hay que crear un nuevo nombre para un producto se debe intentar que refleje el posicionamiento elegido.

En la definición de un posicionamiento a largo plazo hay que tener en cuenta el producto que se pretende vender, los deseos y necesidades del mercado objetivo y, finalmente, la competencia.

El análisis de la empresa, los problemas y oportunidades encontrado, la determinación del mercado objetivo y las estrategias de marketing constituyen la clave para lograr un correcto posicionamiento. Hay que revisar los puntos fuertes y débiles del producto para ver como diferenciarse de la competencia. En todo caso, siempre hay que buscar aspectos que los consumidores puedan percibir.

Tipos de posicionamiento:

Mediante diferencias en el producto: Es posible destacar las diferencias que tenga el producto para alcanzar una posición distinta a la de la competencia. Las diferencias en el producto pueden copiarse fácilmente, aunque si, el posicionamiento se basa en algo intrínseco al producto ya no es tan sencillo.

Mediante una característica clave: Es necesario preguntarse qué beneficios ofrece el producto para que el consumidor lo encuentre excepcional. No se trata de construir nuevas características, sino más bien, resaltar alguna que no esté explotada.

A través de los consumidores del producto: Se puede posicionar el producto ofreciendo un lugar, un producto o servicio especial para un grupo determinado de consumidores.

Mediante el uso: Muchas veces se puede posicionar teniendo en cuenta cómo y dónde se usa el producto; es decir, prestando atención al uso que se le da al producto.

Contra una categoría: En este tipo de posicionamiento se trata de crear un concepto enfrentado a una categoría de productos ya establecida.

Contra un Competidor: Se pretende colocar el producto enfrentado al de uno o varios competidores. Este método puede resultar satisfactorio a corto plazo.

Mediante asociación: Suele ser efectivo cuando no se dispone de un producto claramente diferente a los de la competencia. Se trata de asociar el producto a algo que tenga ya una posición bien definida. Este método puede realizarse con bajo costo.

Con un problema: El posicionamiento de este tipo pretende presentar al producto como una solución a un problema existente; no hay que cambiar el producto, sino enfocarlo de tal modo que se descubra su utilidad ante un problema actual.¹⁰

¹⁰ Casanueva Rocha Cristóbal, Dirección y Organización de Empresas Turísticas, Ediciones Pirámide S.A. 2010

Métodos para posicionar el producto:

Conocidos los diferentes tipos de posicionamiento hay que evaluar el enlace del producto con el mercado objetivo en relación con los competidores para conseguir una posición específica.

Posicionamiento mediante adaptación: En este método se posiciona el producto adaptando la ventaja diferencial que posee a los deseos y necesidades del mercado objetivo. Se deben realizar cuatro pasos:

Analizar a los competidores:

- ✓ Buscar las diferencias, positivas y/o negativas,
- ✓ Enumerar las características del mercado objetivo en términos de deseos y necesidades,
- ✓ Adaptar el producto al mercado.

Posicionamiento mediante planificación: Se estudian las características del producto que son importantes para el mercado objetivo, ordenando todos los productos según las mismas. Este tipo de planificación es interesante cuando se dispone de información cuantitativa del mercado. Las ideas preconcebidas acerca del mercado objetivo pueden diferir notablemente de los datos obtenidos a través de la información primaria. Aun cuando no se disponga de este tipo de información, el método puede utilizarse con las estimaciones propias del mercado.

Este método consta de tres pasos:

- ✓ Listar en orden de importancia las características del producto genérico,
- ✓ Cuantificar cada producto en las características del punto anterior,
- ✓ Revisar la posición que ocupa nuestro producto en los atributos más importantes una vez que el mapa de posicionamiento está completo.

Cuando se ha determinado cómo se pretende que el mercado objetivo perciba el producto, se está en disposición de desarrollar las estrategias de posicionamiento. Es conveniente considerar más de un método de posicionamiento para después elegir el que mejor refleje el producto en comparación con la competencia. Todas las alternativas relacionaran producto, competencia y mercado objetivo, pero cada alternativa se fijará más en un factor que en los demás.

Un posicionamiento sencillo proporcionará una dirección clara para la gestión de todas las variables claras del marketing operativo. Un cambio dramático en el posicionamiento debe considerarse meticulosamente. Una vez que se ha establecido la nueva posición hay que intentar retener el máximo número de consumidores actuales. Si el cambio de posición es muy drástico puede estudiarse la posibilidad de cambiar el nombre del producto.

Estrategia Funcional:

Finalizado el análisis y fijado los objetivos del Plan a nivel de la corporación o de las unidades de negocio, es necesario desarrollar la Estrategia Funcional de Marketing, caracterizada por ser preferentemente descentralizada a nivel de unidad de negocio y por la naturaleza externa de su desarrollo. La esencia de la función es entender las necesidades del consumidor, potenciar nuevas necesidades y monitorizar su comportamiento.

Las decisiones que se deben tomar se refieren a por una parte a la elección del marketing mix: decisiones sobre producto, precio, distribución y promoción. Por otra parte a las medidas y evaluación de la distancia entre objetivos y realizaciones en términos de las ventajas competitivas

previstas. Al establecer el Plan de Marketing no debemos olvidar la referencia al despliegue funcional de los competidores (inteligencia externa). A pesar del carácter externo de la función de marketing debemos asegurar también la coordinación con las otras funciones (inteligencia interna). No conviene minusvalorar la importancia de estas dos dimensiones de la estrategia funcional. La gran ventaja competitiva de la industria japonesa radica, precisamente, en anteponer coordinación a especialización funcional. La rotación periódica de sus directivos funcionales enriquece su cultura de empresa evitando el aislamiento funcional. Como consecuencia, la empresa japonesa reduce en un tercio el tiempo que en la empresa europea o norteamericana transcurre entre el desarrollo de un producto y su colocación en el mercado.

Producto, Marca y Envase:

Definida la posición del producto, hay que analizar si éste cumple las expectativas esperadas. El producto, la marca y el envase son los elementos más importantes del marketing mix; ellos hacen realidad el posicionamiento elegido. El producto, su marca y su envase se identifican como una única entidad y es por lo que ambos factores se consideran en un único aparatado.

Antes de realizar esta parte del Plan de Marketing hay que revisar las direcciones propuestas por los problemas y oportunidades y las estrategias de marketing que afectan al producto, marca y envase. Si el Plan de Marketing no se realiza para promover un nuevo producto o para modificar un producto existente no es necesario incluirlo en el plan.

Producto:

En el caso de bienes de consumo, venta al detalle y ventas a clientes

industriales, el producto es un objeto tangible que se vende a consumidores. Sin embargo, para empresas de servicios el producto toma la forma de un objeto intangible, de un servicio; en este caso el producto es un beneficio futuro o una promesa futura. La palabra "producto" engloba por tanto los dos conceptos: bien y servicio.

Atributos del Producto: Se debe prestar especial atención a si existe una necesidad o una oportunidad para modificar el producto, crear nuevos productos o extender la línea actual de productos. A este respecto es importante determinar los atributos fundamentales para los consumidores y la ventaja diferencial que posee nuestro producto. Si existen aspectos negativos para éste, hay que desarrollar objetivos y planes para contrarrestar dicha situación.

Segmentación del Producto: El objetivo de la segmentación del producto es satisfacer las necesidades específicas del consumidor considerando factores demográficos y de estilo de vida. Una posibilidad es ofrecer diferentes tamaños en relación a diferentes usos del producto.

Otra vía de segmentación es utilizar diferentes características del producto para atraer diferentes mercados objetivos. Habitualmente, un producto nuevo no necesita segmentarse mucho, pero cuando aumenta la competencia la segmentación es esencial.

Innovación del Producto: Otro aspecto importante en el análisis es el relativo a las innovaciones técnicas. El futuro será de quien preste atención continua a los cambios de los deseos y necesidades del consumidor y les haga frente. Pueden distinguirse cuatro tipos diferentes de innovación:

- ✓ Nuevos usos para producto viejos,
- ✓ Mejoras del producto,

- ✓ Extensión de una línea de productos; y,
- ✓ Nuevos productos.

Costos del Producto: Finalmente deben analizarse los costos de los productos. Si existen formas de producir o comercializar mejor el producto hay que explotarlas; así se podrá ser más competitivo en el precio o se podrá introducir un nuevo producto a menor precio.

Desarrollo de un Plan para el Producto:

Lo primero es establecer los objetivos para el producto, para ello es posible fijarse en uno o más de los cinco aspectos siguientes:

- ✓ Desarrollar nuevos productos,
- ✓ Desarrollar líneas nuevas para una marca existente,
- ✓ Desarrollar nuevos usos para productos existentes,
- ✓ Mejora de productos,
- ✓ Encontrar vías más eficientes para producir o vender el producto.

Además de considerar uno o varios de los factores anteriores, habrá que incorporar aspectos específicos relativos a la distribución. Establecidos los objetivos del producto, hay que fijar los planes; es decir, cómo se enlazan construyendo un marco genérico que englobe todos aquellos.

Marca:

La marca es el nombre del producto, servicio o empresa. Los consumidores asocian el producto a la marca; por esta razón el nombre debe ayudar a comunicar el posicionamiento del producto.

Desarrollo de una Marca: La selección de un nombre para un producto es una operación delicada. Es preferible utilizar un procedimiento que en términos generales consistirá en:

- ✓ Establecer los objetivos de la marca,
- ✓ Establecer el Plan de Marca,
- ✓ Establecer una lista de propiedades para la marca,
- ✓ Selección del nombre.

Precio:

El precio es la herramienta de marketing para la que es más difícil realizar un Plan. La fijación del precio del producto es crítica ya que debe ser lo suficientemente alto para cubrir los costos y conseguir un beneficio, y deber ser suficientemente bajo como para ser competitivo. El Plan para el precio, requiere flexibilidad, disciplina y juicio para lograr ser competitivo, complementar la posición del producto y maximizar ventas y beneficios.

Se puede definir el precio como el valor monetario del producto. Hay muchos factores que afectan el precio del producto, tales como:

Costos: El costo de un producto es usualmente el factor que más afecta el precio de venta. El costo viene dado por: materiales necesarios para la fabricación, costos de fabricación, de distribución, de marketing, de ventas, etc. Hay que calcular todos los costos para fijar un precio que los cubra y proporcione beneficios.

Los costos pueden clasificarse en fijos y variables; los costos fijos son los que se producen independientemente de la cantidad del producto vendido; los costos variables son proporcionales a la cantidad del producto vendido. Una política agresiva de precios debe asegurar que se

cubran los costos variables, de otro modo sería conveniente revisar la viabilidad del producto. De todas formas una política tan agresiva solo puede mantenerse a corto plazo, en el largo plazo se debe asegurar que el precio cubra tanto los costos fijos como los variables y proporciones un beneficio adecuado.

Competencia: Un cambio en los precios de la competencia causa movimientos relativos en todo el mercado. Un estudio de precios a largo plazo permite estimar la demanda.

Tipo de Producto: El tipo de producto ocasiona grandes diferencias en las decisiones sobre precios. Un producto puede ser nuevo o estándar; en el primer caso se tiene más libertad en el precio, dando lugar a un posicionamiento determinado. En el segundo caso, y debido a que ya existe mucha competencia en el sector, los precios prácticamente vienen fijados por el mercado.

Momento del Ciclo de Vida: Muchos productos describen un ciclo de vida; conociendo donde se encuentra el producto actualmente, se puede predecir la estructura de precios de la competencia.¹¹

Elasticidad de Precios: Hay falta de elasticidad en los precios cuando la demanda permanece estable ante variaciones en los precios; generalmente se debe a la falta de productos sustitutos. En todo caso, es fundamental estudiar la elasticidad de los precios para saber si pueden lograrse más beneficios aumentando los precios o no.

¹¹ Casanueva Rocha Cristóbal, Dirección y Organización de Empresas Turísticas, Ediciones Pirámide S.A. 2010

Desarrollo de un Plan para el Precio:

La fijación de un precio adecuado se compone de dos pasos: fijar los logros a alcanzar con los precios y establecer las alternativas de precios. Los objetivos de precios se describen en términos de precio bajo, alto o en paridad; precios diferentes según zonas geográficas y precios variables en el tiempo;

Precio bajo, alto o en paridad: Revisando las estrategias de marketing y los problemas y oportunidades relativos al precio hay que decidir entre una de las siguientes posibilidades: precio bajo, precio alto o paridad en el precio.

Los motivos del precio bajo, suelen ser:

- ✓ Expandir el mercado,
- ✓ Provocar que nuevos usuarios prueben el producto,
- ✓ Si hay gran elasticidad de precios, se pueden aumentar los beneficios disminuyendo los precios,
- ✓ Reforzar estrategias competitivas, frecuentemente en un mercado maduro, contrarrestar políticas agresivas de precios de la competencia; y,
- ✓ Construir una barrera de entrada alta.

Precio alto. Motivos a tener en cuenta:

- ✓ Necesidad de recuperar rápidamente las inversiones realizadas,
- ✓ Acumular beneficios para cubrir costos de investigación y desarrollo, de esta manera se podrá mejorar el producto,
- ✓ Reforzar una imagen de calidad,

- ✓ Si no hay elasticidad de precios; el producto está en su fase de introducción, hay pocos competidores y el producto presenta una ventaja diferencial,
- ✓ Se pretende maximizar beneficios y no tanto las ventas,
- ✓ El producto tiene un ciclo de vida muy corto; y,
- ✓ El producto es difícil de copiar o reproducir o tiene patentes de protección.

Paridad en el precio: Esta opción puede elegirse cuando el producto tiene características superiores a los de la competencia; al disponer de esa ventaja diferencial el precio se fija al nivel de la competencia. Otro motivo puede ser cuando se ofrecen ventajas adicionales en cuanto a servicio, garantía, canales de distribución, etc.

Precios diferentes según zonas geográficas: Muchas veces no se opta por una estructura de precios uniforme en todo el país. Un mercado puede tener mucha más competencia y necesita precios más bajos, o puede optarse por disminuir los precios para aumentar la cuota de mercado en alguna zona geográfica.

Precios variables en el tiempo: Hay que decidir si la estructura de precios será fija durante todo el periodo de tiempo o si sufrirá cambios. Hay que recordar que el precio es una herramienta para poner en marcha estrategias de marketing y está ligado a la consecución de beneficios.

Una vez que se han establecido los objetivos de precios hay que elaborar las alternativas para el precio; para ello deben tenerse en cuenta las estrategias de marketing, los problemas y oportunidades y la estructura de costos (fijos y variables).

Distribución:

La distribución se considera como una herramienta más del marketing. Hasta ahora se ha prestado atención al desarrollo de planes para persuadir al consumidor de que compre el producto. La distribución se preocupa por hacer que el producto esté accesible para cubrir la demanda provocada.

Se define la distribución como la transmisión de productos y servicios desde el productor hasta el usuario. Para desarrollar un Plan de Distribución hay que considerar los siguientes factores: penetración o cobertura del mercado, tipo de mercado, geografía y tiempo.

Penetración o cobertura del mercado: Hay que estudiar cuantos almacenes o puntos de distribución existen, cuál es su área de influencia. Ante estos datos se podrá pensar en abrir nuevos centros de distribución si es que actualmente no se cubre todo el mercado deseado. Por el contrario, si debido a una mala planificación anterior existen más centros de distribución de los necesarios para abastecer el mercado, se debe pensar en cerrar alguno(s) de ellos.

Tipo de mercado: Hay que buscar las tendencias en que la empresa pueda obtener una ventaja diferencial. No hay que olvidar que el precio, el tipo de producto y el momento del ciclo de vida de éste, afectan el canal de distribución.

Si el producto es nuevo y todavía está en fase de prueba, los niveles de producción serán bajos y se precisarán canales de distribución específicos y limitados. Incluso, el producto puede requerir personal de venta concreto debido a su complejidad y novedad. En esta situación se debe estudiar primero el tipo de vendedores necesario antes de establecer objetivos de distribución.

Cuando el producto ya está establecido, los niveles de producción serán elevados y el uso del producto estará estandarizado; como consecuencia no se necesitará un procedimiento especializado de venta. Puede ser apropiado utilizar autoservicios o venta en máquinas automáticas este es un medio de distribución en que el consumidor realiza la compra sin necesidad del vendedor.

Existen muchos tipos de distribución, debiendo estudiar qué canales, de entre los más apropiados para el producto, tienen mayor volumen de ventas y cuales tienen un mayor crecimiento; después se listan las características de cada tipo de distribución en función de la segmentación del mercado, del servicio postventa, del precio, para sí poder elegir el canal más apropiado.

Geografía: En el análisis de la empresa se ha estudiado el mercado objetivo por zonas geográficas; esta información debe considerarse aquí para analizar los canales más adecuados en las diferentes regiones de venta. Si el potencial de compra de una zona geográfica es notablemente superior al resto, debe estudiarse una distribución específica.

Tiempo: El producto puede no consumirse por igual en las diferentes épocas del año; cuando se produce esta situación se debe prever una distribución adecuada en el momento más desfavorable. En este punto, los planes de distribución deben considerar una planificación a medio / largo plazo.

Desarrollo de un Plan de Marketing para la Distribución:

El primer paso consiste en establecer objetivos cuantitativos de distribución para los cuatro factores anteriores: penetración, tipo de mercado, geografía y tiempo.

El segundo paso consiste en establecer diversas alternativas de distribución, teniendo en cuenta la venta al por menor y empresas de servicios y la venta al por mayor y empresas con clientes industriales.

Personal de Ventas: Es necesario estudiar el personal de ventas y el programa de ventas, ya que ambos factores constituyen el contacto día a día de la empresa con el consumidor. Para las empresas que venden fundamentalmente a clientes industriales, el personal de ventas incorpora el factor humano en el marketing mix. En todo caso, el personal de ventas es la unión fundamental entre la empresa y su mercado objetivo.

El tema del personal de ventas hace referencia a todas las operaciones que se llevan a cabo en el punto de venta, oficina, almacén u otros entornos como la venta puerta a puerta, el telemarketing, etc. Esto incluye la contratación y la dirección del personal de ventas, la gestión del stock en el punto de venta, la preparación del producto para la venta, así como la presentación y mantenimiento del producto, el trato hacia el cliente, etc.

Algunos factores que afectan al personal de ventas y que hay que tener en cuenta son:

Detallista y empresas de servicios: En este caso hay que determinar ratios de ventas realistas y alcanzables. Hay que calcular un objetivo en cuanto al porcentaje de clientes que realizan la compra frente a los que no llegan a efectuarla. Si se trata de una empresa de servicios, un objetivo puede consistir en el número de clientes servidos frente a los que representan posibilidades de compra. Si se dispone de información primaria se deben construir los ratios anteriores de la propia empresa y de la competencia durante cada año; así se obtiene la tendencia que puede plasmarse en los ratios de venta del Plan de Marketing.

Adicionalmente, los detallistas y las empresas de servicios deben tener en cuenta el comportamiento del cliente al establecer su personal de ventas y plan de operaciones. Si se determina que el cliente compra más fácilmente después de una demostración o degustación del producto, hay que considerar esa posibilidad en el Plan de Operaciones. Otro factor importante es la presión que se pretende efectuar sobre el comprador en el punto de venta, se puede implantar un autoservicio o se puede decidir otorgar una comisión a los vendedores. En el primer caso el consumidor se sentirá libre a la hora de decidir; en el segundo caso el personal de ventas intentará presionar al cliente para que efectúe la compra.

Si el producto es muy técnico, el comprador deseará una mayor información y así mismo, una técnica de venta más profesional. Los hábitos de compra, el tipo de producto y el tipo de comprador, determinan el procedimiento adecuado de venta.

Mayoristas y empresas con clientes industriales: Al diseñar el personal de ventas hay que pensar en mercados intermedios. Se considerará otro tipo de información medible: el número de llamadas telefónicas, número de demostraciones realizadas, número de congresos o exposiciones, etc. Este tipo de parámetros proporciona una orientación en cuanto a la fuerza de ventas y constituye una ayuda cuando se analizan los resultados obtenidos por el personal de ventas.

Los mayoristas utilizan tres métodos para vender su producto: método directo, método indirecto, distribuidores y método mixto. La decisión sobre qué método se utilizará se debe tomar después de considerar aspectos como:

Determinar si el mercado es horizontal o vertical: Un mercado vertical es el constituido por una o dos empresas; es muy especializado y el número de detallistas es muy pequeño. Se utilizará el método directo,

normalmente, ya que la venta depende mucho de las relaciones personales. No obstante, si el mercado es horizontal se preferirá el método indirecto.

Calidad del producto: Con un personal de ventas propio se puede controlar la fuerza de ventas, por esta razón las empresas con productos de alta calidad prefieren el método directo.

El potencial del mercado: Si se dispone de un único producto con un potencial de ventas limitado, es muy difícil generar suficiente demanda que justifique el costo de un personal de ventas propio.

Concentración geográfica: Si el mercado se encuentra concentrado geográficamente es más fácil ir directamente hasta los consumidores; en otro caso se optará por utilizar el método indirecto.

Aspectos técnicos del producto: Cuanto más técnico sea el producto, más justificado será disponer de un equipo propio de ventas.

Producto específico o estándar: Si el producto es estándar es posible distribuirlo a través de varios canales y aplicar diferentes métodos de ventas.

Fuerza financiera de la empresa: El método directo es más caro de llevar a la práctica (aunque puede dar mejores resultados). Como consecuencia la empresa sopesará las diferentes opciones de distribución en cuanto a su costo de implantación.

Desarrollo de un Plan para el Personal de Ventas:

Establecer criterios para el personal de ventas: Los criterios del personal

de ventas y las operaciones de venta necesarias deben especificarse tanto como sea posible y deben incluir los siguientes puntos:

Para Detallistas y Empresas de Servicios:

Contacto con el cliente, porcentaje de compradores frente al total de personas que se acercaron al establecimiento; Comportamiento del cliente, porcentaje de usuarios a los que se ha convencido para que prueben el producto o asistan a una demostración; y los ratios de venta específicos para la empresa.

Para Mayoristas:

El número y tipo de empresas con las que se precisa contactar a través del equipo de ventas; el número de pedidos realizados por cada empresa; ratios de venta, número de contactos frente al número de ventas, el volumen del negocio por vendedor; y, comportamiento de compra específicos como por ejemplo el número de clientes interesados en información sobre futuros productos.

Planes para el personal de ventas. Debe tenerse en cuenta:

- ✓ El entorno de ventas: Un minorista debe decidir si es más conveniente implantar un autoservicio o si se utilizará venta por teléfono o venta puerta a puerta. Un mayorista puede optar por un método directo, indirecto o mixto de ventas.
- ✓ Los parámetros operativos del equipo de ventas: Hay que decidir la estrategia en cuanto a remuneración de los vendedores, responsabilidad otorgada, método de pago, etc.
- ✓ Incentivos de venta: Si se van a emplear incentivos de venta, éste es el momento de describir el criterio a utilizar.

Requisitos geográficos y estacionales:

- ✓ Método operativo: Debe describirse la técnica de venta, los cursos de formación para los vendedores, etc.
- ✓ Operaciones de almacén: Procedimiento a usar con el stock, mantenimiento y presentación del producto al público.
- ✓ Promoción: La promoción es una herramienta de marketing muy poderosa a corto plazo. Desarrollar un Plan de Promoción requiere mucha creatividad e intuición. Habitualmente estas operaciones se realizan sobre la marcha, sin ninguna planificación, resultando un plan muy costoso, empleando demasiado tiempo y esfuerzo en desarrollar ideas de promoción inapropiada para el mercado y la situación de competitividad existente. La clave consiste en establecer primero los objetivos y las estrategias de promoción para después desarrollar ideas innovadoras adecuadas al mercado.

Se define la promoción como una actividad que proporciona un incentivo adicional, animando el mercado objetivo para obtener un incremento en el comportamiento de compra a corto plazo.

Hay dos clases de promoción según hacia quién se dirija: hacia consumidores y hacia intermediarios. En el primer caso se intenta influir directamente en el consumidor final; en el segundo caso, la promoción se dirige hacia mercado intermedios. La mayor diferencia entre un tipo y otro, además de tener diferentes mercados objetivos, se concreta en el medio de comunicación empleado. La promoción hacia consumidores suele emplear medios de comunicación masivos o en el punto de venta. La promoción hacia intermediarios se realiza a través de correo, publicaciones especializadas, o mediante personal de ventas.

Los incentivos de promoción pueden catalogarse en cuatro áreas:

- ✓ incentivos de precio, más producto por el mismo precio;
- ✓ producto, regalando muestras del producto;
- ✓ regalos, oportunidad de obtener un premio por la compra; y,
- ✓ varios, participación en concursos, loterías, fiestas, o cualquier otro tipo de experiencia similar.

Existen muchos tipos de promoción, cada uno con sus ventajas e inconvenientes. Entre ellos se destacan: descuentos de precios temporales, cupones, muestras gratuitas, regalos, premios, juegos. El periodo de retorno es otro factor a tener en cuenta, existiendo tres posibilidades para que el mercado reciba incentivos de compra:

- ✓ Inmediato: el consumidor recibe el incentivo instantáneamente, con o sin la compra del producto,
- ✓ Con retraso: el consumidor recibe el incentivo en la siguiente compra o al cabo de un periodo de tiempo específico después de la compra del producto,
- ✓ Mediante un cambio: el consumidor recibe el incentivo cambiando algo en el establecimiento de compra o en otro lugar.

Promoción a Corto Plazo:

Antes de desarrollar los objetivos de promoción, los programas y la puesta en marcha, hay que establecer los objetivos de venta de promoción a corto plazo. La promoción es la única herramienta de marketing para la que se describen objetivos de venta concretos, ya que la promoción incide directamente en los hábitos de compra y se especifica en el corto plazo.

Hay que establecer objetivos de venta debido a la promoción por dos motivos. El primero es que pueden evaluarse los resultados promocionales frente a los resultados antes y después de la promoción y así conocer si el incremento de ventas compensa los gastos ocasionados por la promoción. El segundo motivo es fijar un número definitivo de ventas que la promoción debe obtener.

Al hablar de objetivos de venta se propusieron objetivos a corto y largo plazo. En ambos casos, los objetivos de venta promocionales deben ser una porción de los objetivos genéricos de venta. Esto, debido a que las promociones se realizan para invertir la curva de ventas o para lograr un incremento en las ventas a corto plazo. Una excepción aparece cuando la promoción se efectúa como un test, pues no se pretenden alcanzar objetivos de venta, sino que se lleva a cabo para adquirir experiencia para futuros lanzamientos. Aun en este caso existirán objetivos de venta aunque no se consideren en los objetivos globales.

Desarrollo de Objetivos promocionales

Los objetivos promocionales y los objetivos de marketing son similares ya que ambos se diseñan para afectar al comportamiento humano. La diferencia es que los objetivos de promoción tratan de lograr un incremento de ventas a corto plazo. Por lo tanto, los objetivos promocionales deben incluir a un incremento de ventas, ser específicos y medibles, ajustarse a un periodo de tiempo limitado, incluir restricciones presupuestarias y previsiones de beneficios y enfocarse para afectar el comportamiento del mercado objetivo.

- ✓ Revisar las estrategias de marketing: Hay que revisar las estrategias de marketing, poniendo especial atención a aquellas que se constituyeron bajo la perspectiva de la promoción, y también aquellas

que permitan aplicar la promoción como herramienta de trabajo. Una estrategia estacional puede ser realizada con una promoción.

- ✓ Revisar los objetivos de marketing: Se revisa cada estrategia de marketing seleccionada en el paso anterior y sus objetivos correspondientes. Para cada objetivo se estudiará la necesidad que se piensa satisfacer y el mercado objetivo. Si los objetivos de promoción se diseñan teniendo en mente los objetivos de marketing, se asegura una buena probabilidad de éxito.
- ✓ Formular objetivos de promoción cuantificables: Combinando los objetivos y estrategias de marketing hay que formular objetivos de marketing medibles. Las consideraciones de tiempo, lugar y cantidad deben incorporarse en la proposición del objetivo de promoción para definirlo lo más específicamente posible.

Las limitaciones de tiempo y lugar deben ser consistentes con las restricciones correspondientes en la estrategia del Plan de Marketing. Además existirá una limitación presupuestaria. La promoción puede utilizarse para abrir el producto a nuevos mercados; en este caso es posible que la promoción implique pérdidas, existiendo no obstante limitaciones presupuestarias. La cantidad de producto a vender durante la promoción debe ser realista. La experiencia acumulada a lo largo del tiempo es la mejor ayuda para decidir si es posible modificar el comportamiento del consumidor a través de una promoción.

Hay que recordar que la promoción es una herramienta del marketing, aunque no la única. Esto significa que no es posible lograr la estrategia prevista a base de promociones.

Plan de Promoción y su Ejecución

Una vez establecidos los objetivos de promoción, hay que formular el Plan

que los una. Este debe incluir: 1.Tipo de promoción; 2.el incentivos de la promoción; 3.si se implementará una promoción abierta o cerrada; y 4.el criterio de recompensa.

El primer punto sobre el que decidir, es el tipo de promoción a emplear, pues hay muchos métodos, cada uno con sus ventajas e inconvenientes.

El incentivo de la promoción debe incluir la recompensa para el consumidor. Puesto que la recompensa puede afectar el comportamiento del consumidor, hay que elegir algo que estimule la demanda tanto como sea posible; es decir, que sea apetecible para todos los consumidores.

El costo del premio debe contabilizarse: la idea es promocionar a través de algo que tenga mucho valor para el consumidor pero que no erosione el margen del beneficio. Para el consumidor es prácticamente igual reducir el precio en un 50% u obtener el doble de producto por el mismo precio, sin embargo para la empresa la segunda opción es más conveniente.

Una promoción puede ser abierta o cerrada, existiendo grados intermedios. Una promoción es abierta cuando se ofrece un incentivo adicional por la compra, pero sin requerir ninguna acción adicional por parte del consumidor; por ejemplo, llévase tres y pague dos. Es cerrada cuando se ofrece el premio al consumidor, pero éste debe hacer algo para acogerse a la oferta; un ejemplo puede ser el cupón que el consumidor debe enviar a la empresa. Una promoción abierta genera más participación de parte de los consumidores. En general, las restricciones reducen el interés de los consumidores, su propensión a la respuesta y la efectividad de la promoción. No obstante, la mayor participación en la promoción abierta hace que sea más costosa. Hay que recordar que una gran promoción no tiene porqué reducir el beneficio, ya que el descenso

en el margen del beneficio puede compensarse con el aumento de ventas.

Las promociones cerradas se emplean para reducir el costo de la promoción o cuando se pretende seleccionar el mercado a un grupo concreto de consumidores.

En cuanto al método de recompensa, la promoción puede recompensarse a través de los medios de comunicación, dentro o junto al producto y por el personal de ventas.

Desarrollo del Plan de Promoción

- ✓ Revisar los Objetivos de Promoción: Hay que revisar los objetivos de promoción para estar seguro de entender que se pretende conseguir. Se debe tener muy claro a quién va dirigida la promoción y los resultados medibles que se esperan.
- ✓ Revisar los Problemas y Oportunidades: La revisión de los problemas y las oportunidades aporta ideas para saber qué debe perseguirse al desarrollar el Plan de Promoción.
- ✓ Formular el Plan de Promoción: El Plan de Promoción debe incorporar los factores ya mencionados: tipo de promoción, el incentivo de la promoción, si se empleará una promoción abierta o cerrada y el criterio de recompensa.
- ✓ Desarrollar Alternativas de Ejecución: El siguiente paso es desarrollar varias alternativas de ejecución del Plan de Promoción. Hay muchas formas de poner en marcha el plan elegido, y debemos seleccionar la más conveniente.
- ✓ Calcular el Costo y el Potencial de la Promoción: Hay que prever los gastos de cada promoción en el Plan de Marketing. Deben incluirse todos los costos asociados con la entrega del regalo al cliente, los

gastos en información, etc. No hay que incluir los gastos publicitarios corrientes de la empresa. La promoción debe sustentarse por sí sola. Esto significa que deben sopesarse los gastos adicionales de la promoción frente al incremento de ventas previsto; si el resultado es negativo debería pensarse en utilizar otro método para incrementar las ventas.

- ✓ Promoción a Largo Plazo: Una vez desarrollados todos los aspectos del Plan de Promoción hay que pensar en posibles formas de realizarlo. Para cada alternativa se estudiará su rentabilidad económica.

Es el momento de elegir la alternativa que optimice los logros con las limitaciones presupuestarias descritas. La elegir el método de ejecución hay que intentar que las diferentes promociones encajen adecuadamente. Una buena idea es reflejar las diferentes acciones en un calendario para comprobar posibles conflictos.

Promoción a Largo Plazo

Los planes de promoción deben realizarse desde el punto de que conseguir los objetivos de promoción no es el resultado final, más bien se trata de apoyar a la Estrategia de Marketing General. Teniendo esta idea en la mente, la promoción puede integrarse con éxito en las previsiones del Plan de Marketing a Largo Plazo. La idea es conseguir diferentes fieles; se comienza con promociones agresivas que logran que el cliente pruebe el producto, se sigue con promociones u otros procedimientos menos agresivos para lograr que el cliente repita hasta llegar al consumidor ideal que adquiere asiduamente el producto a su precio nominal. De este modo, es necesario educar al consumidor durante las primeras veces que adquiere el producto haciéndole ver que tiene características superiores, y que es consistente con la imagen que el consumidor se ha hecho del mismo.

Publicidad

Cuando se ha decidido el mercado para el que va dirigido el producto, se ha posicionado, se ha determinado el precio, la distribución y la promoción, es el momento de decidir el tipo y forma de los anuncios publicitarios que se quieren hacer llegar al consumidor. Este es otro aspecto clave puesto que se trata de trasladar el marketing en información, que es habitualmente lo que el mercado objetivo ve de la empresa.

Es un error común mezclar la publicidad con las relaciones públicas, la promoción, la publicidad gratuita, etc. De hecho, todas estas formas de comunicación son muy diferentes en cuanto a lo que son capaces de conseguir y el papel que juegan en el Plan de Marketing. Se define la publicidad como aquella comunicación que informa y persuade a través de medios de comunicación. Muchos medios de comunicación describen los nuevos productos, hacen comparaciones, aconsejan sobre su uso, etc. Los anuncios son mucho más costosos, pero habitualmente son más efectivos ya que la empresa anunciante tiene un control total sobre cómo, dónde, y qué comunica.

Los anuncios ayudan a vender

Como mínimo, para que el anuncio ayude a vender, debe llamar la atención logrando que el cliente conozca el producto. Si el consumidor no conoce el producto no lo comprará; es decir, hay que incrementar el porcentaje de personas que conocen el producto para lograr que aumente el porcentaje de personas que lo compran.

Además de que el cliente conozca el producto, se necesita que tenga una actitud positiva hacia él; hay que lograr que el cliente reciba en el

producto aquello que está buscando, que destaquen sus cualidades positivas y que sus defectos pasen desapercibidos.

Una vez que el usuario conoce el producto y tiene una actitud positiva, los anuncios deben incitar a la acción, deben provocar su compra. Hay veces que los anuncios por sí mismos no logran este objetivo, pues se necesita disponer de un buen lugar de compra, de una presentación adecuada, etc. Por esta razón los objetivos a lograr mediante los anuncios deben formularse antes de analizar esos factores.

Antes de desarrollar los aspectos relativos a la publicidad en el Plan de Marketing, hay que decidir lo que se pretende alcanzar: dar a conocer el producto, crear una imagen positiva, diferenciarle de la competencia, anunciar promociones, etc.

El Proceso de Generar Anuncios

Debido a su creatividad y a su subjetividad, se piensa que el proceso de generar anuncios es una cuestión de artistas más que de técnicos; esto es verdad hasta cierto punto, pero también es verdad que la mejor manera de diseñar un buen anuncio es usar un método disciplinado que defina los objetivos, desarrollar el programa, y detallar la forma de llevarlo a cabo.

Al comienzo es habitual disponer de muchas ideas; de todas formas, antes de llegar a ponerlas en práctica es conveniente seguir un proceso sistemático. Se lograrán así, anuncios más eficaces, más a tono con el mercado, que reflejen el posicionamiento del producto y con más posibilidades objetivas de éxito.

Objetivos de los anuncios: Los objetivos detallan lo que se quiere lograr, deben describir lo que se quiere mostrar, el efecto que se pretende conseguir y deben relacionarse con el mercado objetivo.

Al formular los objetivos se debe prestar especial atención a escribir datos y cifras medibles. Aunque no se disponga de los medios necesarios para estudiar la efectividad de los anuncios, hay que imponerse objetivos en cuanto a porcentaje de clientes a los que se pretende llegar, porcentaje de clientes que recordarán el producto y porcentaje que estará dispuesto a realizar la compra. Debe incluirse también un estudio de los anuncios de la competencia, métodos empleados, logros alcanzados, para así, poder calibrar más objetivamente los resultados que se pretenden lograr.

Programa de Anuncios: El programa es el catalizador de los anuncios; proporciona la dirección para determinar lo que se quiere comunicar y cómo se quiere comunicar. Describe la personalidad de los anuncios y es una guía para las personas que llevarán a cabo los anuncios.

El programa a desarrollar cobra mayor importancia cuando el anuncio se va a contratar con una agencia publicitaria, en cuyo caso aquél se convierte en el documento básico de trabajo. El programa no debe inducir a error en cuanto a la descripción del producto, beneficios específicos y exigencias necesarias.

Hay que tener en mente el posicionamiento elegido para el producto a la hora de escribir el programa del anuncio, se debe intentar que el anuncio se enfoque directamente a la imagen que se pretende dar del producto.

Para la gran empresa es habitual confeccionar subprogramas. Aunque existe uno genérico, se desarrollan otros más concretos para diferentes gamas. Sin embargo, es fundamental que exista un nexo entre todos ellos, de este modo cada anuncio refuerza todos lo demás. Obviamente se producen excepciones cuando se comercializan productos muy diferentes o van dirigidos a mercados particularmente concretos.

Elementos de Ejecución del Anuncio: Muchas veces la ejecución del anuncio no se describe en el Plan de Marketing, sino que se realiza en un anexo independiente. Este anexo incluye toda la información necesaria para los que realicen el anuncio. Cuando llega el momento de ejecutar el anuncio se puede incluir información adicional no recogida anteriormente.

Otra consideración importante sobre la ejecución es la legalidad del anuncio; se debe asegurar que todo lo que se incluye en el anuncio pueda documentarse. En este punto o en el anexo deben incluirse todos los textos legales que afecten el anuncio. Muchos anuncios se mueven en una fina línea entre lo que es legal y lo que no lo es. Se debe describir el soporte legal que se utilizará para cada reclamación previsible.

Selección de una Agencia Publicitaria

Al terminar el Plan de Marketing, hay que encontrar los expertos adecuados para que ayuden en la confección de los anuncios u de otras partes del mismo. Si éste es el caso, puntos importantes a la hora de seleccionar una agencia publicitaria, son:

- ✓ No debe elegirse una agencia sin comparar antes entre varias,
- ✓ Para conseguir varias agencias candidatas se puede: solicitar referencias a empresas similares,
- ✓ Revisar los medios de comunicación para encontrar un anuncio que sea de nuestro agrado, entonces preguntar al medio de comunicación sobre la empresa que lo ha realizado. Aprovechar la ocasión para preguntar en el medio de comunicación su opinión sobre las agencias,
- ✓ Utilizar datos de la Cámara de Turismo sobre las diferentes agencias existentes.

Una vez que se dispone de una lista con las agencias más interesantes, hay que entrevistarse con cada una de ellas y realizar la elección. Si se

dispone de una lista muy larga se puede realizar un cuestionario a rellenar por ellas, así se obtendrán las agencias candidatas finales, las cuales deben ser entrevistadas personalmente.

Una buena agencia debe ser honesta; trabajar sinceramente; disponer de personal experimentado y experto; ser líder y no un imitador; buscar una relación duradera; proporcionar resultados medibles y poder proporcionar un servicio completo, tanto de anuncios como de promoción, merchandising, etc., debiendo tener experiencia en todos los medios de comunicación que se pretendan utilizar.

Es una buena idea para tomar la decisión final sobre las agencias finalistas, proponerles un problema real; evaluando las soluciones adoptadas para elegir la que mejor se adapte a nuestras necesidades. Antes de realizar la elección final se deben visitar sus instalaciones y conversar con los clientes actuales y antiguos.

Medios de Comunicación

Conocidos los mensajes promocionales y de imagen que se comunicarán al exterior, el siguiente paso es preparar un Plan para los Medios de Comunicación, ya que los gastos asociados pueden ser considerables.

El trabajo relacionado con los medios de comunicación puede dividirse en dos partes: planificación y ejecución. El objetivo último es lograr el número óptimo de mensajes para el mercado objetivos al mínimo costo posible en el medio de comunicación más acorde con el producto, siendo habitual recurrir a una agencia publicitaria que se ocupe al menos de la ejecución de este punto del Plan.

Aproximación al Plan de Medios de Comunicación

Es estudio sobre los medios de comunicación analizará cuatro puntos, a saber; revisar la información necesaria, desarrollar objetivos, escribir el

plan y calendario y el estudio presupuestario. Revisar la información necesaria: La mayoría de los datos necesarios se encontrarán en los datos de la empresa; pero conviene disponer al menos de datos sobre los últimos tres o cinco años. Entre los datos precisos se puede destacar:

Tamaño y crecimiento del mercado objetivo en unidades y pesos:

Análisis de la competencia: principales competidores, cuotas de manejo, crecimiento, etc.

Análisis de las ventas de los productos propios, comportamiento de uso, conocimiento del mercado, etc.

Revisión de los problemas y oportunidades

Análisis de la parte del Plan de Marketing realizado; desde objetivos de venta hasta los anuncios propuestos:

Desarrollar Logros: Los logros deben proporcionar una visión clara y definitiva en las siguientes áreas críticas:

- ✓ A quien se dirigen los anuncios,
- ✓ Zona geográfica donde se implantará,
- ✓ Época del año en la que aparecerán los anuncios,
- ✓ Los objetivos de la comunicación,
- ✓ Detallar objetivos presupuestarios,
- ✓ Establecer métodos de medida con respecto a los medios de comunicación.

Escribir el Plan: En este paso hay que decidir sobre los siguientes puntos:

- ✓ Un sumario de los medios de comunicación que se piensan utilizar.

- ✓ El uso específico que se dará a cada medio.
- ✓ Concretar cuando se usará cada medio y en que niveles.

Hay que pensar en emplear diferentes opciones flexibles ya que ante un cambio en los objetivos de ventas, en el presupuesto, o en el programa de promoción, habrá que optar por diferentes alternativas en cuanto al programa sobre los medios de comunicación.

Calendario y Estudio Presupuestario: El paso final consiste en hacer una representación gráfica de las actuaciones previstas, al menos para dos posibilidades de planificación de medios de comunicación. En el "planning" resultante se deben comparar para las diferentes opciones los costos, los medios de comunicación incluidos, el uso que se hace de cada medio, su peso relativo, etc.

El resultado definitivo se compone de dos cosas: el calendario, que bien puede consistir en diferentes gráficos para diferentes mercados o periodos de tiempo; y en segundo lugar un estudio presupuestario lo más detallado posible, por mercados, por meses, por productos, etc.

Merchandising

Una forma de aumentar la eficacia del Plan de Marketing sin utilizar medios de comunicación es mediante Merchandising, que se ocupa de establecer una unión entre el producto y el consumidor. No obstante, hay que asegurarse de que esta herramienta de marketing se use de una manera consistente en la posición elegida y que complementa las otras herramientas del marketing mix.

Se define merchandising como el método utilizado para reforzar los anuncios, la información hacia el cliente y la promoción a través de medios de comunicación no masivos. El merchandising incluye folletos,

visualización del producto en el punto de venta, posters, y cualquier otra forma de comunicar las características del producto, su posicionamiento, su precio e información de promoción a través de vehículos de comunicación no pagados.

En el Plan de Merchandising hay que incluir un estudio por zonas geográficas, a la vez que un estudio de los diferentes periodos de tiempo en los que se piensa utilizar estas técnicas.

Desarrollo de un Plan de Merchandising: El Plan de Merchandising debe incluir:

- ✓ la cantidad y tipo de herramientas utilizadas, folletos, posters, etc.;
- ✓ las zonas geográficas;
- ✓ la duración en el tiempo; y,
- ✓ el propósito del merchandising o información que se pretende hacer llegar al cliente.

Publicidad Gratuita

La "publicidad gratuita" es la última herramienta que debe incluirse en el Plan de Marketing. En muchos la publicidad gratuita jugará un papel menos importante que otros factores del Plan de Marketing. Al igual que con otras herramientas de marketing se debe revisar la sección de problemas y oportunidades antes de confeccionar este apartado.

Se puede definir la publicidad gratuita como la información que se transmite a través de los medios de comunicación sin compensación económica alguna. La publicidad gratuita proporciona beneficios que no pueden lograrse por otros medios, esto es debido a que utiliza una comunicación no comercial a través de medios de comunicación

independientes. Se logra así una dimensión de legitimidad que no se consigue a través de los anuncios publicitarios normales.

Mediante la publicidad gratuita no se tiene garantía sobre qué es lo que realmente se comunica ni donde se sitúa la comunicación, ya que al no existir compensación económica los medios de comunicación son los que deciden el enfoque que se le da al producto.

Hay que tener presente que la publicidad gratuita es solo una parte de las relaciones públicas de la empresa, las cuales tratan de crear una imagen a largo plazo. Es también necesario, asegurarse de que la publicidad obtenida sin compensación económica es acorde con el posicionamiento elegido para el producto; en otro caso la publicidad gratuita podría ser contraproducente.

Presupuesto y Calendario de Marketing

Llegados a este apartado se han completado los planes alternativos de todas las herramientas de marketing, principalmente los relacionados con el producto, precio, promoción y distribución. Es el momento, por tanto, de preparar un presupuesto, analizar el periodo de retorno de las inversiones previstas y efectuar un calendario de actividades.

El presupuesto:

El presupuesto de toda empresa es limitado, no hay dinero suficiente para realizar todas las actividades previstas. Por esta razón hay que establecer prioridades en el Plan de Marketing con sus correspondientes costos. Así, en base a las actividades previstas y a sus costos asociados, hay que decidir las que se realizarán para no salirse del presupuesto.

Un punto importante a considerar es que habitualmente no se sabe de antemano el dinero del que se dispone, es función de las conclusiones obtenidas en el Plan de Marketing. Por esta razón, un estudio detallado de los costos asociados a cada posibilidad es fundamental. Hay que prever en que se empleará el dinero adicional que se pueda conseguir.

Desarrollo del Presupuesto

Es posible usar estos métodos:

Porcentaje de Ventas: Consiste en analizar la cantidad de dinero que otras empresas del sector se gastan en publicidad, medios de comunicación, etc. Teniendo en cuenta nuestra cuota de mercado relativa se podrá determinar lo que corresponde gastarse en el Plan de Marketing. El mayor inconveniente de este método es que las ventas determinan el gasto en marketing. Sin embargo, la idea correcta es justamente la contraria, el marketing determina las ventas y no al revés. Con el método de porcentaje de ventas cuando hay problemas y las ventas disminuyen hay menos dinero para solucionar los problemas. No obstante, tiene la ventaja de que es muy fácil de calcular y sirve en todo caso como primera aproximación. Hay que tener presente que el presupuesto final no puede discrepar excesivamente del resultado obtenido con este método; por ejemplo, sería irracional gastar muy poco en publicidad en un mercado con fuertes competidores que mantienen a los largo del tiempo grandes gastos en publicidad.

Método Analítico: Este método intenta lograr un presupuesto que pueda afrontar adecuadamente la actividad proyectada en el marketing mix. Para llegar al presupuesto final hay que estimar los costos de efectuar cada actividad prevista. Este método se basa en que únicamente se lograrán

los objetivos de ventas y los de marketing si efectivamente se pone en práctica tal y como se había proyectado.

Método Competitivo: Estima los presupuestos de marketing y de ventas de las empresas líderes. El presupuesto propio se ajusta según este criterio, así se asegura que se mantendrá una cierta competitividad para el mercado objetivo. La ventaja de este método es que prevé el potencial necesario para responder a las actuaciones de la competencia. Como resultado la empresa deberá prepararse para la situación más desfavorable lo que en caso de no producirse significaría una sobredimensión en el presupuesto.

Si hay datos suficientes se deben combinar los tres métodos anteriores. Son el primer método se puede comenzar para obtener una cifra aproximada. Después se utilizaría el segundo método para afinar. Si los resultados obtenidos por ambos métodos difieren mucho habría que descubrir las razones. El tercer método debe considerarse aunque no se emplee, ya que permitirá estar preparado ante posibles ataques.

El Periodo de Retorno

Una parte importante de cualquier presupuesto es el estudio sobre el periodo de retorno. Su análisis debe considerar tanto el corto como el largo plazo. Hay que estimar los gastos asociados con todas las acciones que se desarrollan y los beneficios que se lograrán con cada una de ellas, para así poder valorar objetivamente si la inversión puede recuperarse, en cuanto tiempo y con qué rentabilidad.

Si el análisis anterior hace injustificable la inversión proyectada en el Plan de Marketing, no basta con hacer un retoque; hay que rehacer los objetivos de ventas, los objetivos de marketing, el uso de las herramientas

de marketing los gastos asociados, etc. Prácticamente, hay que comenzar de nuevo.

El análisis sobre el período de retorno debe hacerse por dos métodos diferentes para obtener así una conclusión lo más razonable posible.

Contribución a los gastos fijos: Se comienza calculando las ventas brutas esperadas; se resta el costo de los productos asociados para obtener el margen bruto de ventas. Después se calculan todos los gastos asociados con la venta del producto, gastos de distribución, de promoción, de publicidad, etc., para obtener los beneficios netos.

Este método se utiliza porque deja claro el resultado de la ejecución del Plan de Marketing. Para cada aspecto del mismo se analizan los ingresos y gastos asociados.

A corto plazo hay que asegurar que el plan de marketing genere suficientes ventas para cubrir adecuadamente los costos directos de marketing necesarios para generarlas. Mientras que a largo plazo se desarrollarán programas que cubran los costos variables de marketing y los costos fijos para así lograr un beneficio para la empresa.

Hay pocas limitaciones para este método en la mayoría de los casos. Sin embargo, la cuestión de capacidad debe tenerse cuenta. Si una empresa está generando stocks puede ser conveniente llevar a la práctica un Plan de Marketing que cubra los costos variables y solamente una parte de sus costos fijos asociados.

Margen bruto de ventas: Como en el caso anterior, se comienza calculando el margen bruto. Ahora el margen bruto debe emplearse en publicidad, promoción y beneficios. Para el cálculo del margen bruto de ventas se consideran todos los gastos excepto publicidad, promoción y beneficios.

Para los dos métodos hay que trabajar conjuntamente con el departamento financiero para que, con las previsiones efectuadas en el Plan, se calculen los gastos asociados.

Calendario de Marketing

Una vez que se ha realizado el presupuesto y se ha estudiado el periodo de retorno es el momento de resumir todo el Plan en una única página. Este sumario debe realizarse en forma de calendario, así se obtiene una representación gráfica muy adecuada para valorar el funcionamiento de las diferentes actividades.

Evaluación

Una vez finalizado el Plan de Marketing hay que evaluar los resultados. La información obtenida será muy útil para realizar las modificaciones o ajustes adecuados. También proporcionará experiencia muy valiosa para la realización de futuros planes de marketing.

Por ejemplo, después de finalizar una actividad específica tal como una campaña publicitaria, una promoción, un cambio de precio, etc., hay que evaluar los resultados. Se deben estudiar las ventas y el comportamiento del consumidor.

Es recomendable realizar un análisis de las ventas antes, durante y después de cualquier actividad de marketing. Los datos de ventas anteriores a la ejecución sirven como punto de referencia; los resultados durante el periodo de ejecución permiten calibrar la efectividad de las actividades llevadas a cabo; es decir, el impacto producido. Por último, los datos posteriores a la ejecución de una actividad de marketing, permiten conocer si se han modificado los hábitos de compra a largo plazo, si las

medidas han calado hondo o simplemente se han logrado unos resultados efímeros.

El resultado de ventas puede realizarse mediante dos métodos: con o sin mercados de control.

Tendencia de las ventas con mercados de control: Este método utiliza mercados de control, es decir, mercados a los que no se aplican las técnicas de marketing. Comparando los resultados obtenidos en los mercados de test y en los mercados de control es posible valorar la eficacia de las medidas adoptadas. Los mercados de control (sin marketing) y los mercados de test (con marketing) deben ser similares en términos de volumen de ventas, tendencia de las ventas, niveles de distribución, penetración y cobertura, tamaño, factores demográficos, y otros factores que puedan influir en las ventas. Además debe haber al menos dos mercados de control y dos de test para no dejarse influir por anomalías.

Tendencia de las ventas sin mercado de control: Es preferible, como se puede comprender fácilmente, utilizar mercados de control. Sin embargo, muchas veces no es posible, y el análisis se limita a estudiar las ventas antes, durante y después de la ejecución del Plan de Marketing. No es posible saber si los resultados obtenidos son causa directa de las medidas de marketing realizadas, o existen factores externos que distorsionen el mercado. Aun en esta situación el análisis de ventas es fundamental.

Un incremento de ventas es un indicador del éxito del Plan de Marketing, pero no es el único: El conocimiento y la actitud que el consumidor tiene del producto son dos factores a considerar.

Muchas veces, mientras las ventas se mantienen constantes hay un movimiento importante en cuanto al conocimiento y actitud que el mercado tiene del producto, siendo estos factores que determinarán un futuro aumento de las ventas.

Tal y como se ha demostrado muchas veces, un aumento de las personas que conocen un producto se reflejan en un aumento de las ventas. Un estudio de estos factores antes y después del Plan de Marketing reflejará el logro alcanzado.

El proceso de Evaluación

Como ya se ha descrito, el proceso consiste en tomar datos de ventas y de actitud hacia el producto antes, durante y después de la ejecución del Plan de Marketing.

Comparando los datos previos con los datos durante la ejecución se tendrá una medida de la eficacia a corto plazo. Comparando los datos durante la ejecución con los datos posteriores se valorará si las medidas tomadas alteran el comportamiento del consumidor. Finalmente, comparando los datos previos con los datos posteriores se conocerá la eficacia a largo plazo.

Algunas recomendaciones a seguir en la medida de lo posible son:

Hay que evaluar el punto principal del Plan de Marketing para determinar su éxito.

- ✓ No deben evaluarse los datos globales. Si es posible, hay que analizar cada promoción, cada variación de precio, cada campaña publicitaria,
- ✓ Todo lo que se aprende en la evaluación debe aplicarse en futuros planes de marketing,

- ✓ El proceso de realimentación debe realizarse lo antes posible, los resultados que se van produciendo modificarán las acciones futuras. Este proceso debe ser rápido y dinámico,
- ✓ El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Así tenemos que el Plan de Marketing forma parte de la planificación estratégica de una compañía,
- ✓ El plan de marketing es una herramienta que nos permite marcarnos el camino para llegar a un lugar concreto. Difícilmente podremos elaborarlo si no sabemos dónde nos encontramos y a dónde queremos ir.
- ✓ Los riesgos que una empresa, tiene planteados frente a la evolución tecnológica (suministros y mercados de venta) y la apertura al exterior, así como el abanico de tiempo necesario para la toma de decisiones y el planteamiento de los objetivos, hacen necesario (y lo harían si no existiese ya) que la empresa establezca prioridades en sus decisiones, que determine calendarios de actuación, valore los recursos disponibles y estudie las oportunidades y amenazas que se le presentan.
- ✓ Por su parte, el mercadeo electrónico está ganando terreno por muy buenas razones. El mercadeo electrónico, también puede agilizar las campañas, ofrecer mayores porcentajes de respuesta y permitirle probar la efectividad de las campañas con audiencias más pequeñas. Además, le permite concentrarse en segmentos específicos de clientes y puede ayudar a su empresa a generar mayores ganancias a partir de su base existente de clientes, comprender mejor el comportamiento de los mismos y usar la personalización para generar mayor fidelidad del cliente.¹²

¹² Centro Europeo de Empresas Innovadoras, Manual de Análisis de satisfacción del Cliente, 2008

5. MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de la presente propuesta se aplicaron algunos métodos y técnicas que ayudaron a dar cumplimiento a los objetivos planteados, los mismos que se detallan a continuación:

Métodos:

Método Deductivo.- Es un proceso que parte de un principio general para inferir sobre las consecuencias particulares, por lo tanto permitirá obtener análisis bien definidos a partir de conocimiento y leyes universales planteadas por teóricos del conocimiento. Este método permitió recolectar y seleccionar toda la fundamentación teórica, misma que nos permitió construir el marco teórico, información que fue seleccionada de fuentes bibliográficas relacionado con la teoría de la Planeación Estratégica y que en el proceso de la investigación se fue desfragmentando para obtener la información que fue necesaria para cumplir con los objetivos planteados.

Método Inductivo.- Es un proceso de investigación que va de hechos particulares para llegar a establecer hechos o aspectos generales, por lo tanto este método se utilizó en el planteamiento del tema y en el desarrollo de cada uno de los objetivos planteados en el proceso de la investigación en virtud de que iniciamos reconociendo las particularidades como características de los procesos evaluatorios y que fue obtenida gracias a la fundamentación teórica obtenida en el del marco teórico.

Método Analítico.- (Del griego análisis, que significa descomposición) Se define como un método que implica el análisis, esto es la separación de un todo en sus partes o en sus elementos que lo constituyen. Este método se utilizó en el desarrollo del proceso de investigación para descomponer en sus partes la propuesta de evaluación y elaboración del

Plan Estratégico quinquenal previo a ir cumpliendo paso a paso cada uno de los objetivos planteados y así obtener los resultados deseados del proceso de investigación.

Método Descriptivo.- Este método se aplicó para formular, analizar e interpretar toda la información obtenida de las fuentes bibliográficas y de la aplicación de las matrices de evaluación y de las encuestas aplicadas previo a proceder con el levantamiento de línea base y diseñar las tablas y gráficas estadísticas mediante la interpretación de los resultados de los procedimientos y sugerir el planteamiento de conclusiones y recomendaciones.

Método Estadístico.- Se define como el conjunto de números que permiten contar o medir elementos obtenidos mediante un proceso de recopilación de información, este método se lo utilizó en las tabulaciones del proceso evaluatorio y del muestreo para la presentación de los resultados gráficos estadísticos incluidos.

Técnicas:

Encuesta.- La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones personales interesan al investigador. Para ello, se utiliza un listado de preguntas escrita que se entregan a los sujetos a fin de que las contesten igual por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.

La técnica de la encuesta se aplicó al Talento Humano y al cliente externo. Ciertamente el segmento de población es grande por lo que se determinó a través del procedimiento de tamaño de la muestra la cantidad requerida que fue aplicada en el presente estudio.

Muestra.- Consiste en seleccionar una parte de las unidades de un conjunto, de manera que sea lo más representativo del colectivo en las características sometidas al estudio; para el diseño del tamaño de la muestra se realizó el siguiente procedimiento:

- ✓ Se determina el tamaño de la población objeto de estudio.
- ✓ Se calcula el tamaño de la muestra.
- ✓ Se diseña la distribución muestral.

Con estos datos aplicamos la fórmula del tamaño de la muestra:

$$n = \frac{z^e \times p \times q \times N}{N \times e^2 + p \times q}$$

$$n = \frac{1,96^2 \times (0,5)(0,5) \times 180.617}{(180.617)(0,05)^2 + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{3,8416 (0,25)(180.617)}{(180.617)(0,0025) + (3,8416)(0,25)}$$

$$n = \frac{3,8416 \times 45154,25}{451,5425 + 0,9604}$$

$$n = \frac{173.464,5668}{452,5029}$$

$$n = 383$$

Por lo tanto la muestra a aplicar será de 383 encuestas.

Es importante aclarar que el estudio está diseñado para los clientes externos del Hotel en virtud de lo cual la distribución está diseñada para hacer aplicada expresamente al referido segmento.

6. RESULTADOS



EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador Evaluación del Desempeño Humano

1. DATOS DEL EVALUADO

NOMBRES: Gloria Alegría

APELLIDOS: Barba Rivadeneira

CARGO: Gerente

DEPARTAMENTO: Administrativo

PERIODO QUE SE EVALUA: DESDE 01-11-2012

HASTA:31-10-2013

FECHA: Loja, martes 5 de noviembre de 2013.

2. INSTRUCCIONES

2.1 Jamás se deje influenciar por criterios que no sean los suyos, sea objetivo y real.

2.2 Básiese en la realidad, señale con una **(x)** en el casillero que mejor refleja la actuación del Evaluado, hágalo con **“esferográfico”**.

2.3. Recuerde que la amistad y la enemistad están fuera del área de trabajo.

2.4 El proceso de evaluación es participativo y democrático.

2.5 El evaluado podrá escoger una sola de las cinco alternativas propuestas en cada una de las treinta preguntas consideradas.

2.6 El Evaluador conjuntamente con el Evaluado efectuaran la evaluación, el Jefe inmediato del área rubricará, los involucrados de la evaluación emitirán sus comentarios y firmarán.

3. FACTORES

NIVELES	FACTORES		DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
ACTITUDINAL	1. Autoestima: Sentimiento de aprecio y aceptación hacia su propio ser	A	El funcionario posee un elevado nivel de autoestima ya que conoce y valora sus cualidades así como admite sus defectos y los corrige.	20
		B	Su valoración personal es muy buena debido a su flexibilidad a cambios adaptándose con facilidad.	
		C	Manifiesta una autovaloración de nivel regular demostrando ser muy dependiente permitiendo que otras personas decidan por él.	
		D	La apreciación propia que tiene el empleado es baja no expresa su opinión por temor a la crítica.	
		E	No tiene autoestima y las tareas que realiza muestran un sentido de negatividad.	
	2. Iniciativa: Acción de	A	Nunca muestra originalidad a la hora de enfrentar y manejar situaciones,	

	adelantarse a los demás en la palabra o acto		manifestando una iniciativa nula.	
		B	Pocas ocasiones manifiesta iniciativa para poder desenvolverse y superarse de manera independiente.	
		C	Solamente entablaba ánimo momentáneo para impresionar a alguien en un momento determinado.	
		D	Muestra iniciativa frecuentemente teniendo ideas claras y precisas.	16
		E	Actúa con iniciativa permanentemente haciendo las cosas sin necesidad de que alguien le ordene.	
	3. Inteligencia Emocional: Capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás	A	Siempre muestra inteligencia emocional sabiendo llevar los problemas familiares aislados del trabajo.	
		B	Mantiene constantemente un autodominio emocional sabiendo llevar los contratiempos y frustraciones.	20
		C	Ocasionalmente mantiene compostura al momento de enfrentar a alguien para hacerle ver sus errores de manera acertada.	
		D	Rara vez muestra inteligencia emocional para atender las necesidades sentimientos y problemas de los demás.	
		E	Esta característica no forma parte de él, pudiendo perder el control de sus propias emociones e impulsos.	
	4. Persuasión: Mover a otra/s persona/s a aceptar nuestro punto de vista de manera voluntaria.	A	El empleado posee un nivel persuasivo nulo demostrando desinterés en el objetivo común que persigue el Hotel.	
		B	Es poco persuasivo al expresarse con seguridad y asertividad al transmitir su mensaje.	
		C	La actitud persuasiva de vez en cuando se manifiesta en su personalidad comenzando a adentrarse en las ideas y metas del Hotel.	
		D	A menudo la persuasión forma parte de sí, arriesgándose a afrontar nuevos retos.	16
		E	Es un individuo persuasivo perenne debido a que siempre logra convencer a una persona o grupo de personas que el deseo de él es el mismo de ellos convenciéndolos así de su capacidad.	
5. Armonía: Ambiente de confianza en el que nadie se siente solo.	A	Siempre posee un carácter integral demostrando empatía y efusividad hacia sus compañeros, promoviendo motivación entre todos.	20	
	B	En su lugar de trabajo casi siempre muestra un espíritu afectuoso decorando su espacio y convirtiéndolo en un ambiente agradable.		

COGNITIVO		C	Parcialmente muestra relaciones interpersonales con una comunicación cordial dentro del Hotel en relación a sus superiores y subordinados.	
		D	Presenta cierta dificultad para establecer relaciones, y le cuesta trabajo asociarse con el entorno en el que se desenvuelve.	
		E	Es personalmente apático, no se relaciona con sus compañeros y superiores, estableciendo conflictos laborales.	
	6. Formación Académica: Aprendizajes adquiridos puestos en práctica para llevar a cabo un trabajo satisfactorio.	A	La formación académica es deficiente, no tiene conocimiento alguno de las actividades a realizar y por ende su rendimiento es desfavorable.	
		B	La calidad de la formación académica es regular, los contenidos recibidos no se adecuan a la labor asignada y debido a su desconocimiento los resultados son poco satisfactorios.	
		C	Los conocimientos académicos son de buena calidad, permiten el normal desempeño de las actividades pero requieren instrucciones adherentes para obtener óptimos resultados.	
		D	Los contenidos recibidos durante la formación académica son de muy buena calidad, proporcionan conocimientos referentes al cargo pero limitan ejercerlo con la claridad y exactitud que se requiere.	
		E	La formación académica adquirida es de excelente calidad, pues demuestra dominio y capacidad sobre las actividades atribuidas.	25
	7. Relación Trabajo – Profesión: Cargo asignado y definido en relación al perfil profesional.	A	El perfil profesional es totalmente relativo al cargo actualmente desempeñado, ya que demuestra precisión en las funciones y responsabilidades determinadas.	25
		B	Las responsabilidades asignadas son acordes a la preparación académica, permitiendo conocer cuál es el trabajo a realizar aunque se pueden presentar ciertas dificultades en su desarrollo.	
		C	El cargo ejercido es afín a los conocimientos que posee como profesional, pero debe ser monitoreado por sus superiores debido a que carece de habilidades suficientes para desarrollarlo pertinentemente.	
		D	El cargo asignado no tiene coherencia con la formación académica, por lo que requiere vigilancia permanente a fin de que sea llevado a cabo de la forma más acertada.	
E		El perfil profesional no guarda relación alguna con el trabajo asignado, lo que trae consigo retrasos e inconvenientes perjudicando el normal desempeño de las funciones.		

	8. Conocimiento Del Cargo: Conocimientos adquiridos previamente en trabajos anexos al actualmente desempeñado.	A	Desconoce en su totalidad las actividades a realizar en el trabajo, lo que genera retrasos y disconformidades que revierten su labor en el Hotel.	
		B	Conoce muy poco de las funciones y responsabilidades que conllevan la ejecución del cargo, por lo que necesariamente requiere ayuda especializada que fortalezca su trabajo.	
		C	Tiene percepción acerca de las actividades a efectuar, las realiza conforme se disponen pero presenta errores comunes que son corregidos con facilidad.	
		D	El trabajo asignado es parcialmente conocido, lleva a cabo las actividades establecidas con precisión, pero ocasionalmente demanda de supervisión.	
		E	Conoce con perfección cuales son las funciones y responsabilidades a su cargo, lo cual le permite realizar una labor satisfactoria en pro del Hotel.	25
	9. Experiencia: Conocimientos adquiridos previamente en trabajos anexos al actualmente desempeñado	A	La experiencia adquirida en trabajos previos ha contribuido de manera muy satisfactoria a la adaptabilidad en el actual trabajo, pues muestra los conocimientos y capacidades adecuadas para desarrollar hábilmente su cargo.	
		B	El aprendizaje alcanzado en trabajos anteriores es satisfactorio, posee destrezas en el campo en el que se desenvuelve, aunque presenta algunas dificultades por cuanto la experiencia laboral solamente tiene cierta similitud a la labor ahora desarrollada.	20
		C	Los conocimientos adquiridos son medianamente satisfactorios, guardan relación con el trabajo a realizar pero no prestan la ayuda necesaria para desarrollar un buen trabajo.	
		D	La experiencia adquirida es poco satisfactoria, los trabajos anteriormente ejercidos no tienen semejanza alguna con el actual, por lo que impide la exactitud en los resultados.	
		E	La experiencia que posee no es satisfactoria, pues se hace notoria la falta de preparación y disciplina para el desarrollo de las funciones y responsabilidades asignadas.	
10. Capacitación: Habilitación de conocimientos actuales y	A	Las temáticas consideradas en cursos de capacitación nunca guardan relación con las funciones determinadas a cada empleado los que genera confusiones y pérdidas de tiempo.		

	acordes a las labores determinadas.	B	Las conferencias que ha recibido casi nunca tienen relación con la labor asignada, ya que las temáticas no son planificadas ni se considera aspectos importantes que permitan mejorar el desempeño de las funciones encomendadas.	
		C	Los eventos direccionados a la capacitación y actualización de conocimientos, rara vez se adentran al campo de su competencia por cuanto son dictados a todos los empleados independientemente del área o departamento al cual pertenecen.	
		D	Las jornadas de capacitación profesionalmente, frecuentemente tienen relación a las labores que se llevan a cabo dentro del cargo pero no satisfacen en su totalidad las expectativas y necesidades del empleado.	20
		E	Las conferencias, seminarios cursos u otros eventos propuestos para la capacitación y actualización de conocimientos teóricos-prácticos, siempre son acordes y suficientes, pues permiten desarrollar adecuadamente todas y cada una de las actividades asignadas.	
RENDIMIENTO LABORAL	11. Eficacia: Logro de actividades que permite alcanzar metas establecidas.	A	Desarrolla de manera satisfactoria sus actividades optimizando su tiempo y carga asignada.	
		B	El grado de cumplimiento de sus actividades es medianamente satisfactorio pero requiere tiempo adicional para cumplir con todas sus actividades encomendadas.	16
		C	El desempeño de sus actividades en ocasiones no logra los resultados esperados debido a la inadecuada distribución del tiempo para las tareas asignadas.	
		D	El desarrollo de sus actividades casi nunca cumple con los resultados y objetivos propuestos en su trabajo.	
		E	El desarrollo de sus actividades nunca cumple con los resultados esperados ya que no dispone de esfuerzos necesarios para alcanzarlos.	
	12. Exactitud: Calidad y coherencia en el desarrollo del trabajo.	A	Su aporte en el trabajo no cumple con las exigencias esperadas ya que no posee disposición para hacerlo.	
		B	El trabajo que realiza cumple parcialmente con las exigencias pero requiere de la supervisión de sus superiores para ejecutarlo.	

		C	El trabajo que desempeña cumple con la mayoría de las exigencias requeridas aunque no de una manera que responda al rendimiento esperado.	
		D	El trabajo que ejecuta cumple con las exigencias básicas necesarias debido a su aporte para desarrollar el trabajo solicitado.	16
		E	El trabajo que desempeña supera las exigencias entre el trabajo solicitado y el consecuentemente realizado debido al grado de precisión y compromiso al elaborarlo.	
	13. Sentido Común: Capacidad de elegir de forma razonable alternativas convenientes.	A	Demuestra amplia capacidad para elegir alternativas estratégicas que beneficien su trabajo a futuro.	
		B	En ocasiones se encuentra frente a elecciones que debe tomar y distingue con claridad la vía de mayor beneficio.	16
		C	Generalmente requiere de la opinión de superiores y/o compañeros con la finalidad de evitar equivocaciones.	
		D	Posee poca capacidad para tomar una decisión en su trabajo por temor a que el impacto no sea el esperado.	
		E	No posee capacidad para elegir una alternativa razonable por temor a decidir mal.	
	14. Trabajo Bajo Presión: Trabajo bajo condiciones adversas de tiempo o de sobrecarga de tareas.	A	Su desempeño laboral es ineficiente debido al grado de exigencia y sobre carga de tareas que demanda mantener la eficiencia.	
		B	La actividad laboral que efectúa es poco eficiente por el nivel de exigencia que ejerce la presión laboral y que interfiere en el rendimiento del trabajo.	
		C	En ocasiones su desempeño laboral es eficiente debido al ritmo acelerado con el que desarrolla el trabajo bajo presión.	
		D	El desempeño en el cargo laboral es eficiente dada la demanda y competencia que exige mejorar esfuerzos en el trabajo bajo presión.	20
		E	Su desempeño laboral es muy eficiente en proporción al grado de competitividad y exigencia que demanda el trabajo bajo presión.	
	15. Organización: Planificación de actividades y objetivos.	A	Siempre es organizado al momento de planificar sus actividades de forma que gestione un trabajo eficiente y transparente.	20
		B	Casi siempre organiza sus actividades gestionando un trabajo valioso y transparente.	
C		Algunas veces organiza sus actividades de manera factible y apropiada.		
D		Casi nunca organiza sus actividades de manera que procure un trabajo factible y eficiente.		
E		Nunca desarrolla una planificación concreta de sus actividades.		

CONDUCTA LABORAL	16. Respeto. El respeto es garantía de transparencia, crea un ambiente de seguridad y cordialidad	A	Es totalmente irrespetuoso consigo mismo y con los demás, al momento de acatar una orden por sus superiores o compañeros, provocando una mala convivencia y generando un malestar asía los demás.	
		B	No respeta las cualidades, valores y derechos de los demás, sin importar la sanción o multa que se le pueda dar, según las normas que establece este Hotel.	
		C	Rara vez manifiesta respeto por las leyes normas derechos y deberes que tiene con el Hotel, sin necesidad de obligación de sus superiores.	
		D	Frecuentemente es respetuoso con todos, sin importar su condición, clase social, religión y grupo político, comprendiendo sus circunstancias y dando su ayuda necesaria independientemente de si comparten o no su punto de vista.	
		E	Siempre demuestra respeto tanto personal como a sus superiores, compañeros de trabajo y demás empleados del Hotel.	25
	17. Colaboración: Se refiere a trabajar en conjunto para realizar una tarea asignada.	A	Colabora completamente en conjunto con otra u otras personas al momento de realizar una obligación sin necesidad de que se lo sugieran, si no por el simple hecho de dar su ayuda a los demás.	20
		B	Comúnmente colabora en función de sus tareas para que todo salga bien, sin esperar retribuciones personales sino que el mérito sea para todos quienes participaron de dicho trabajo.	
		C	Algunas veces colabora con responsabilidades que no le pertenecen, con la finalidad de incrementar la productividad en el hotel.	
		D	No colabora con actividades sociales que se planifican dentro del Hotel, salvo el caso se lo exijan.	
		E	Nunca presta colaboración al momento de solicitar de su ayuda a lo que respecta a trabajos en grupo, manifestando excusas con la finalidad de evadir su colaboración.	
	18. Comunicación: Proceso por el cual se trasmiten significaos de una a otra persona.	A	Es absolutamente comunicativo al momento de establecer una relación que implique su participación activa en los problemas y actividades del Hotel.	
		B	No comunica información de forma voluntaria, a pesar de las exigencias de sus compañeros, salva el caso de sus superiores.	

VINCULACIÓN CON EL CLIENTE		C	Pocas veces comunica de manera clara y entendible la información que se le solicita, ya sea a sus superiores, compañeros o personas particulares al Hotel, demostrando desinterés e inseguridad de lo que informa.	
		D	Al momento de otorgar información, es usualmente comunicativo de manera eficiente sin emitir detalles, con la finalidad de obtener resultados, tanto personales como profesionalmente.	
		E	Es absolutamente comunicativo con todo el personal del Hotel, cumpliendo con las necesidades, intereses e inquietudes que requiere el personal y personas ajenas al mismo.	25
	19. Equidad: Hace referencia a la igualdad de ánimo y está estrechamente relacionada con la justicia	A	Siempre es equitativo al momento de interactuar tanto con sus compañeros de trabajo como con personas ajenas al Hotel al momento de requerir de su ayuda.	
		B	Casi siempre demuestra equidad al momento de realizar trabajos con sus compañeros sin delimitar sus capacidades y condiciones.	16
		C	Pocas veces es equitativo con respecto al género de igualdad hombre-mujer al momento de realizar actividades en el Hotel.	
		D	No es equitativo con todos sus compañeros, teniendo favoritismo por algunos funcionarios del Hotel.	
		E	Es totalmente injusto en el trato a los funcionarios que dependen de él.	
	20. Puntualidad: Es el cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo o en llegar en la hora convenida.	A	Es impuntual y para delegarle responsabilidades es necesario anticiparle la fecha de entrega de sus tareas, ya que generalmente se atrasa a la entrega de las mismas.	
		B	No cumple sus funciones en el tiempo determinado generando malestar en su campo de trabajo.	
		C	Rara vez desempeña sus funciones con puntualidad y en reiteradas ocasiones se le llama la atención.	
		D	Algunas veces presenta sus obligaciones en el tiempo acordado, teniendo que trabajar bajo presión.	
		E	Es preciso en el cumplimiento de sus funciones partiendo desde la puntualidad en el horario como en la entrega de sus tareas encomendadas y anticipándose a posibles eventualidades.	25
	21. Cortesía: Es la capacidad de tratar a los demás, con	A	En todo momento y bajo cualquier circunstancia demuestra amabilidad, y buen trato.	20

	amabilidad, demostrando educación.	B	Generalmente se muestra de buen humor y predispuesto a brindar un servicio con amabilidad.	
		C	Es atento y cortés únicamente con las personas que demuestran educación.	
		D	Desempeña su función sin tomar en cuenta el buen trato, ni simpatía hacia los demás.	
		E	Se muestra desagradable y atiende a los demás, malhumorado.	
	22. Actitud de servicio: Es la predisposición por servir a los demás de manera desinteresada.	A	Demuestra total desinterés por las necesidades ajenas y propicia el egoísmo.	
		B	Se limita a cumplir sus funciones y rara vez actúa en pro de los demás.	
		C	Su actitud de servicio depende de las personas que lo requieran.	
		D	Es servicial y se involucra en los requerimientos de sus demandantes.	20
		E	Se interesa en satisfacer las necesidades de los clientes y permanentemente aporta con su servicio de manera desinteresada.	
	23. Velocidad de respuesta: Al momento de atender a los demás lo realiza de manera inmediata o con demora.	A	Al momento de requerir su servicio procede de manera inmediata con el fin de satisfacer de forma rápida la solicitud planteada.	20
		B	Se esmera por atender los requerimientos de los demás lo más pronto posible.	
		C	Se enfoca en realizar un trabajo bueno sin tener en cuenta la velocidad en atender los requerimientos de los demandantes.	
		D	Es lento para reaccionar y en reiteradas ocasiones han existido quejas por parte de los usuarios.	
		E	Se demora demasiado en atender a las demás personas y es por ello que realiza menor trabajo que otros colaboradores por tal razón los clientes permanentemente evitan ser atendidas por el empleado.	
	24. Presentación personal: Es la imagen que proyecta, como el aseo personal, y el cuidado de su vestuario.	A	La presentación personal es totalmente deficiente y no se apega a la imagen del Hotel.	
		B	La imagen que proyecta es únicamente por requerimiento de la empresa más no por iniciativa propia.	
		C	Cumple sus funciones de forma óptima pero es poco cuidadoso con su aspecto.	
C		Cumple sus funciones de forma óptima pero es poco cuidadoso con su aspecto.		
D		En la mayoría de las ocasiones su aspecto es bueno y se preocupa por su apariencia.		
E		Es totalmente cuidadoso en su aspecto personal teniendo en cuenta tanto la limpieza, vestimenta y la imagen que refleja ante la empresa y con los que lo rodean.	25	

NIVEL INSTITUCIONAL	<p>25. Carisma: Cumple sus funciones con entusiasmo, empatía hacia los demás, generando un buen ambiente laboral.</p>	A	Es entusiasta, carismático y mantiene una excelente comunicación con los demás, preocupándose por mantener un buen ambiente de trabajo.	
		B	Cuenta con empatía hacia las demás personas, es muy bueno para establecer nuevas relaciones de trabajo.	16
		C	Refleja un comportamiento normal y cotidiano con las personas cercanas a él.	
		D	Se muestra privado ante las demás personas, establece relaciones y se comunica únicamente si está bajo presión de sus superiores.	
		E	Realiza sus funciones desmotivado y con facilidad se irrita ante pequeñas dificultades.	
	<p>26. Potencialidad: Cuenta con un perfil idóneo en el conocimiento de herramientas que mejoren su actividad laboral.</p> <p>27. Compromiso Institucional: Fidelidad a la empresa en la que labora sometándose a sus estatutos.</p>	A	No tiene interés alguno, nunca determina objetivos, es indiferente al desarrollo de trabajo en el Hotel y le da igual alcanzar objetivos o no.	
		B	Tiene una actitud desleal al Hotel, pues casi nunca propone ideas nuevas en el ámbito de su competencia y se mantiene al margen de sus labores.	
		C	A menudo desarrolla su trabajo bajo vigilancia, únicamente responde a petición de sus superiores pues no lo hace con iniciativa propia.	
		D	Está orientado a la excelencia, casi siempre consigue los resultados que se propone, aunque no logre todo lo propuesto, pero lo hace de la mejor manera.	
		E	Tiene un espíritu emprendedor, va más allá de sus límites, siempre genera resultados óptimos en el desempeño de su labor y cumple los objetivos que se propone con eficiencia.	20
A		Demuestra compromiso absoluto con el Hotel, poniendo en juego todas sus capacidades con el objetivo de sacar adelante lo que le han encomendado.	25	
B		Realiza su trabajo con normalidad, pues cumple con las obligaciones que le corresponden, sin ir más allá de lo esperado, limitándose a efectuar su trabajo con parcialidad.		
C	Se muestra descuidado con el Hotel, su nivel de compromiso es poco, se limita a hacer lo que le corresponde y con niveles bajos de voluntad.			
D	No muestra compromiso con el Hotel, efectúa sus actividades laborales bajo presión y únicamente por obligación, sin ningún ímpetu de aportar al mejoramiento.			

		E	Es absolutamente ajeno al Hotel, no se relaciona profundamente en su rol laboral, su trabajo es deficiente y desconoce el entorno del Hotel.	
	28. Responsabilidad: Responde por la labor que se le ha encargado actuando sobre las diversas situaciones.	A	La supervisión es incondicional en su trabajo, puesto que es insatisfactorio y no cumple a cabalidad con sus obligaciones.	
		B	Demanda vigilancia continuamente de parte de sus superiores, ya que desconoce las actividades a desempeñar dentro del marco de su competencia.	
		C	La supervisión es ocasional, puesto que cuenta con nociones básicas de su rol laboral, y no presenta mayores inconvenientes.	
		D	Requiere supervisión únicamente en casos especiales, es decir cuando se presentan situaciones inicialmente desconocidas.	
		E	No requiere supervisión de sus superiores, ya que realiza su trabajo con eficiencia.	25
		29. Innovación: Deseo de avanzar a través de ideas nuevas y de empuje.	A	Siempre está interesado en optimizar el marco laboral del Hotel al que pertenece, a través del aporte de ideas de calidad.
	B		Casi siempre se interesa en optimizar el trabajo, aporta buenas ideas para impulsar el mejoramiento del Hotel.	
	C		Aporta ideas de manera ocasional, únicamente cuando la situación lo amerita.	12
	D		Casi nunca participa sus opiniones en pro del Hotel, salvo en el caso de la presión de sus superiores.	
	E		Es desinteresado, nunca aporta con reformas para el Hotel.	
	30. Habilidades: Capacidad para proponer alternativas ante diversas situaciones en el Hotel.	A	Muestra una actitud deficiente ante situaciones negativas, con incapacidad de plantear alternativas de solución.	
		B	A pesar de contar con habilidades y destrezas su actitud ante situaciones del Hotel su nivel es regular, se muestra desinteresado.	
		C	Su capacidad es buena y se involucra en cierto grado con el Hotel, participa cuando lo cree exactamente necesario.	
		D	Tiene muy buena habilidad frente a las diversas situaciones y echa mano de las fortalezas del Hotel para salir adelante.	16
		E	Cuenta con una excelente capacidad para aprovechar diversas situaciones del Hotel, logrando solucionar las situaciones contrarias a través de nuevas ideas y propuestas.	
TOTAL				605
PORCENTAJE				90.30%
NIVEL DE DESEMPEÑO				EX

Fuente: EDH
Elaborado por: El Autor

CUADRO N° 1

 HOTEL LIBERTADOR <small>LOJA-ECUADOR</small> EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador		
Evaluación del Desempeño Humano		
NOMBRES Y APELLIDOS: Gloria Alegría Barba Rivadeneira		
CARGO: Gerente		
NIVELES	FACTORES	PUNTAJE
ACTITUDINAL	1. Autoestima	20
	2. Iniciativa	16
	3. Inteligencia Emocional	20
	4. Persuasión	16
	5. Armonía	20
COGNITIVO	6. Formación Académica	25
	7. Relación Trabajo – Profesión	25
	8. Conocimiento Del Cargo	25
	9. Experiencia	20
	10. Capacitación	20
RENDIMIENTO LABORAL	11. Eficacia	16
	12. Exactitud	16
	13. Sentido Común	16
	14. Trabajo Bajo Presión	20
	15. Organización	20
CONDUCTA LABORAL	16. Respeto.	25
	17. Colaboración	20
	18. Comunicación	25
	19. Equidad	16
VINCULACIÓN CON EL CLIENTE	20. Puntualidad	25
	21. Cortesía	20
	22. Actitud de servicio	20
	23. Velocidad de respuesta	20
	24. Presentación personal	25
NIVEL INSTITUCIONAL	25. Carisma	16
	26. Potencialidad	20
	27. Compromiso Institucional	25
	28. Responsabilidad	25
	29. Innovación	12
	30. Habilidades	16
TOTAL		605
PORCENTAJE		90.30%
NIVEL DE DESEMPEÑO		EX

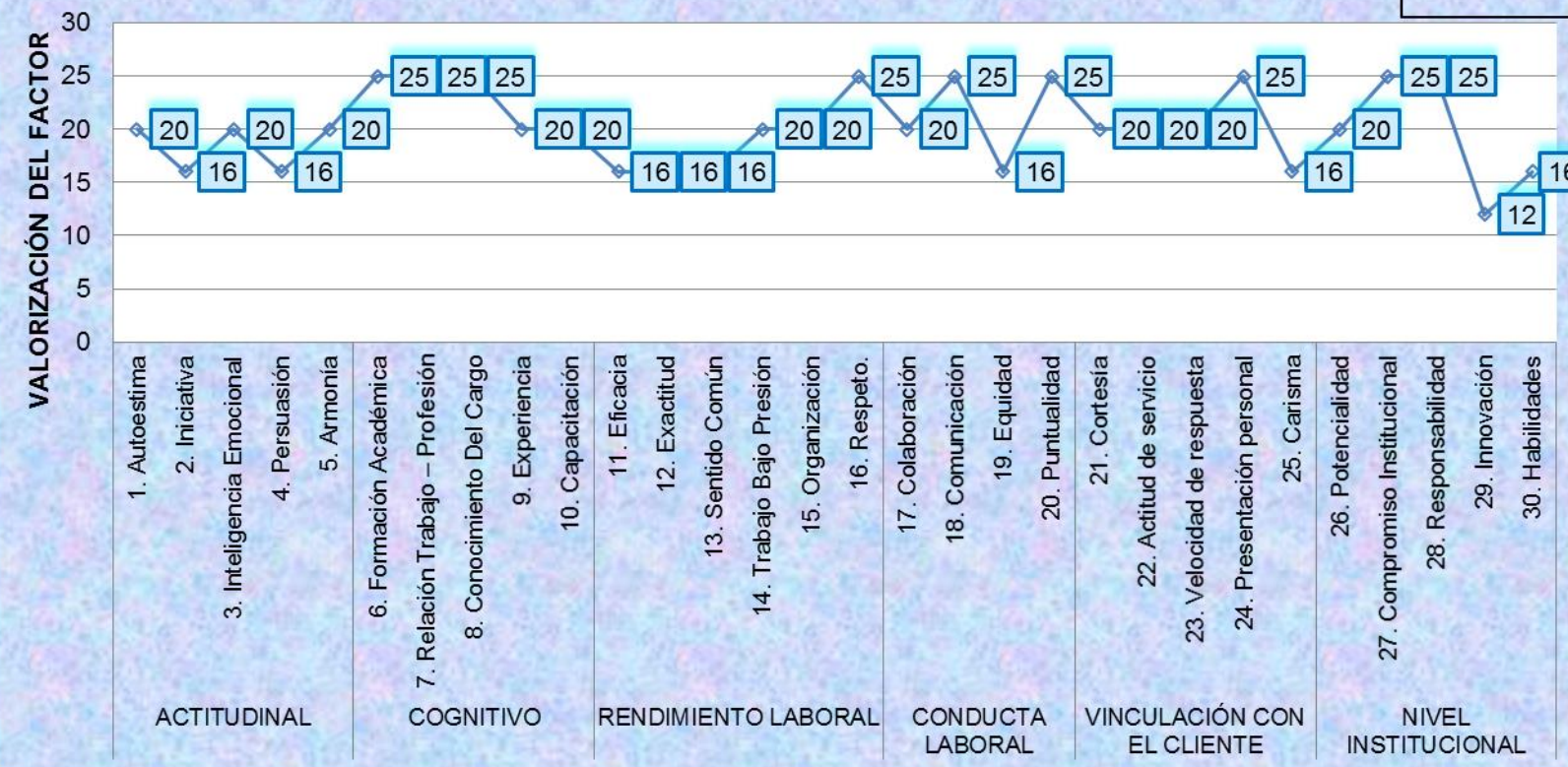
Fuente: EDH
 Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°1

DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO
 CARGO: GERENTE
 FECHA: Loja, martes 5 de noviembre de 2013

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO HUMANO
 GLORIA ALEGRIA BARBA RIVADENEIRA**

NO
 DISPONIBLE



Fuente: EDH - Gerente
 Elaborado por: El Autor

ESPACIO PARA USO EXCLUSIVO DE LA UNIDAD EVALUADORA

PUNTAJE ANTERIOR.....PUNTAJE ACTUAL:
605

EQUIVALENCIA.....EQUIVALENCIA: EXCELENTE
FECHA.....FECHA: Loja, 05 de noviembre de 2013

4.- COMENTARIOS DEL EVALUADO

4.1. Sobre la evaluación:

Muy buena, ya que me permite conocer acerca de mí desempeño en las actividades que cumpla.

4.2. ¿Cuál es su meta en el Hotel y en qué áreas necesita capacitarse para mejorar su desarrollo profesional?

Seguir administrando el hotel, y deseo capacitarme en Gestión del Talento Humano.

Firma.....Fecha: Loja, 05 de noviembre de 2013

5.- COMENTARIOS DEL EVALUADOR

Su gestión demuestra conocimiento y experiencia.

Necesita capacitarse en las siguientes áreas (en orden de prioridad)

Área Administrativa, Gestión Financiera y Contable, Compras Públicas

Nombre:.....Fecha: Loja, 05 de noviembre de 2013

Firma:.....

6.- COMENTARIOS DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO

La Funcionaria no tiene Jefe Inmediato Superior

6.1. ¿Considera que el empleado o el trabajador debe continuar en la Empresa?

SI.....NO.....

Nombre:.....Fecha: Loja, 05 de noviembre de 2013

Firma:.....

7.- ESTADÍSTICAS DE CUMPLIMIENTO

7.1. Nomenclatura

Faltas injustificadas.....Faltas justificadas.....

Permisos pagados.....Permisos no pagados.....

Atrasos.....Perjuicios para la Empresa.....

Amonestaciones..... Accidentes de trabajo.....

Calamidad doméstica.....Enfermedades.....

Multas.....

Firma..... Fecha: Loja, 05 de noviembre de 2013

8.- GERENCIA

Comentario: No se genera comentario en virtud del cargo que ocupa

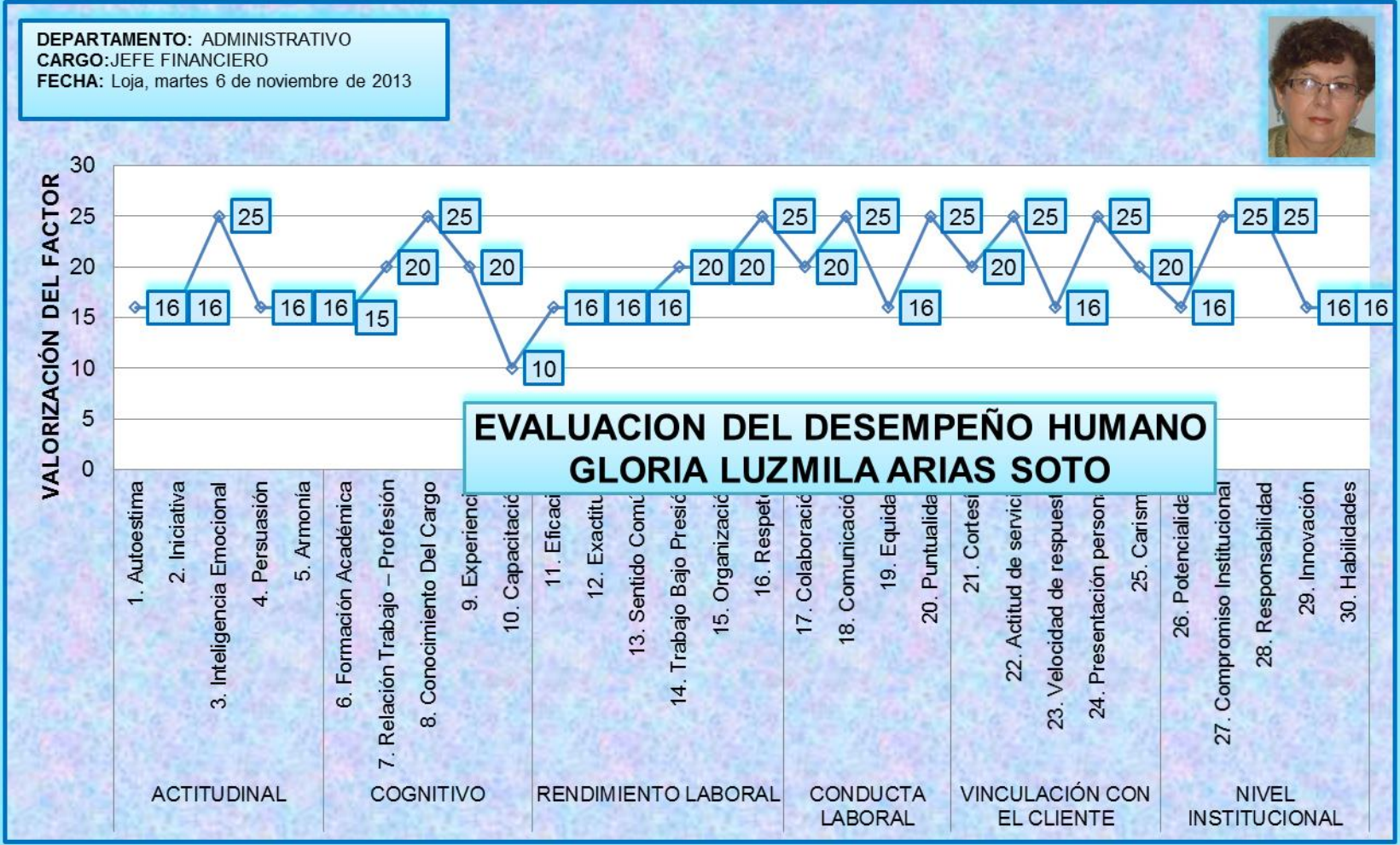
Firma..... Fecha: Loja, 05 de noviembre de 2013

CUADRO N° 2

 HOTEL LIBERTADOR LOJA- ECUADOR EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador		
Evaluación del Desempeño Humano		
NOMBRES Y APELLIDOS: Gloria Luzmila Arias Soto		
CARGO: Jefe Financiera		
NIVELES	FACTORES	PUNTAJE
ACTITUDINAL	1. Autoestima	16
	2. Iniciativa	16
	3. Inteligencia Emocional	25
	4. Persuasión	16
	5. Armonía	16
COGNITIVO	6. Formación Académica	15
	7. Relación Trabajo – Profesión	20
	8. Conocimiento Del Cargo	25
	9. Experiencia	20
	10. Capacitación	10
RENDIMIENTO LABORAL	11. Eficacia	16
	12. Exactitud	16
	13. Sentido Común	16
	14. Trabajo Bajo Presión	20
	15. Organización	20
	16. Respeto.	25
CONDUCTA LABORAL	17. Colaboración	20
	18. Comunicación	25
	19. Equidad	16
	20. Puntualidad	25
VINCULACIÓN CON EL CLIENTE	21. Cortesía	20
	22. Actitud de servicio	25
	23. Velocidad de respuesta	16
	24. Presentación personal	25
	25. Carisma	20
NIVEL INSTITUCIONAL	26. Potencialidad	16
	27. Compromiso Institucional	25
	28. Responsabilidad	25
	29. Innovación	16
	30. Habilidades	16
TOTAL		582
PORCENTAJE		86,87%
NIVEL DE DESEMPEÑO		EX

Fuente: EDH
 Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°2



Fuente: EDH
 Elaborado por: El Autor

ESPACIO PARA USO EXCLUSIVO DE LA UNIDAD EVALUADORA

PUNTAJE ANTERIOR.....PUNTAJE ACTUAL: 582
EQUIVALENCIA.....EQUIVALENCIA: EXCELENTE
FECHA.....FECHA: Loja, 06 de noviembre de 2013

4.- COMENTARIOS DEL EVALUADO

4.1. Sobre la evaluación:

Me parece muy bien que se nos evalué, constantemente para mejorar el desempeño.

4.2. ¿Cuál es su meta en el Hotel y en qué áreas necesita capacitarse para mejorar su desarrollo profesional?

Mi meta es ofrecer cada día un trabajo de calidad y responsabilidad, me gustaría capacitarme más en temas referentes al área financiera.

Firma.....Fecha: Loja, 06 de noviembre de 2013

5.- COMENTARIOS DEL EVALUADOR

Ejecuta bien sus actividades.

Necesita capacitarse en las siguientes áreas (en orden de prioridad)

Recursos Humanos, Gestión Financiera, Compras Públicas

Nombre:.....Fecha: Loja, 06 de noviembre de 2013

Firma.....

6.- COMENTARIOS DEL JEFE INMEDIATO

Es una persona tranquila, se desempeña de manera adecuada.

6.1. ¿Considera que el empleado o el trabajador debe continuar en la Empresa?

SI.....X.....NO.....

Nombre:.....Fecha: Loja, 06 de noviembre de 2013

Firma:.....

7.- ESTADÍSTICAS DE CUMPLIMIENTO

7.1. Nomenclatura

Faltas injustificadas.....Faltas justificadas.....

Permisos pagados.....Permisos no pagados.....

Atrasos.....Perjuicios para la Empresa.....

Amonestaciones.....Accidentes de trabajo.....

Calamidad doméstica.....Enfermedades.....

Multas.....


Firma.....Fecha: Loja, 06 de noviembre de 2013

8.- GERENCIA

Comentario: Excelente la evaluación.

Firma.....Fecha: Loja, 06 de noviembre de 2013

CUADRO N° 3

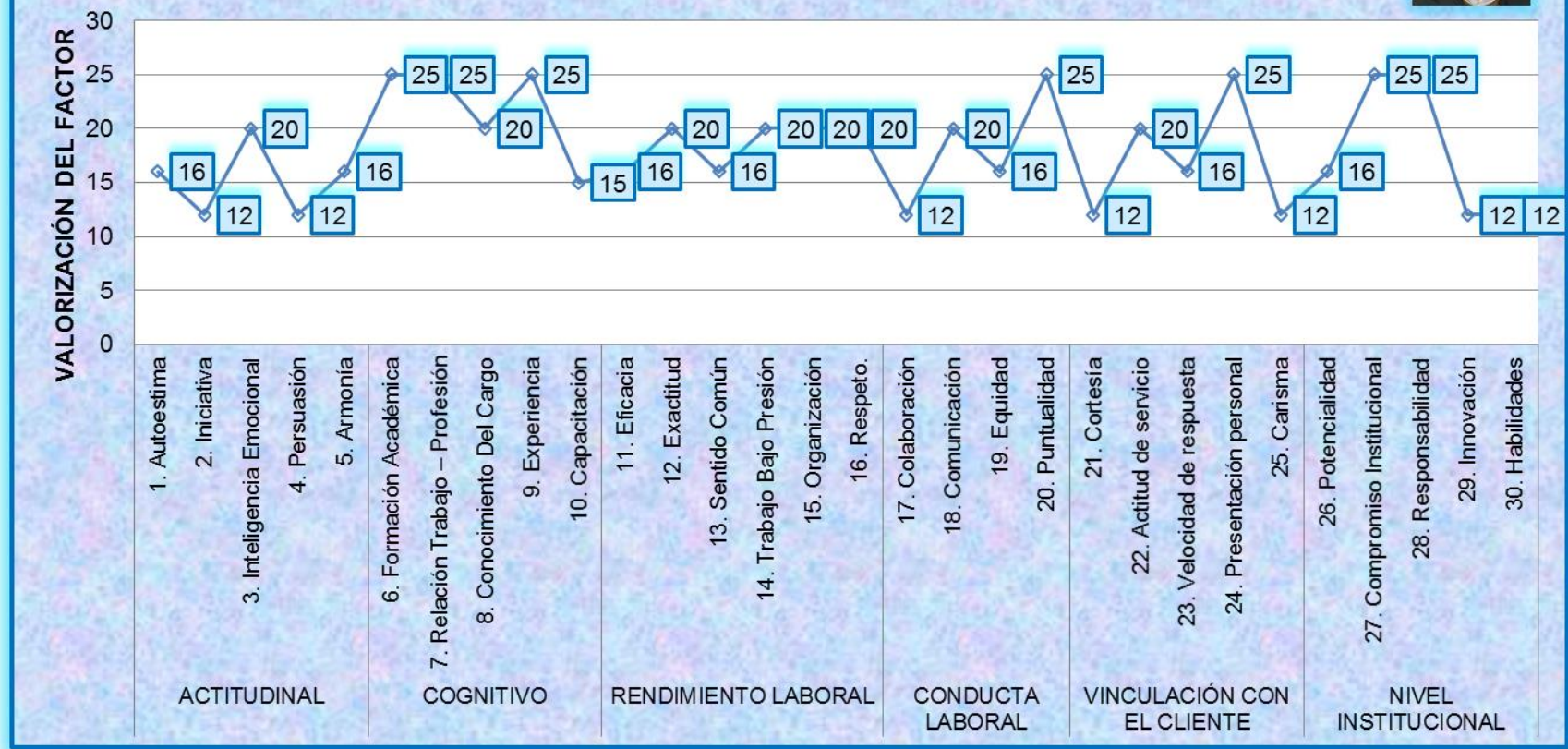
 HOTEL LIBERTADOR <small>LOJA-ECUADOR</small> EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador		
Evaluación del Desempeño Humano		
NOMBRES Y APELLIDOS: Beatriz Lima Cevallos		
CARGO: Contadora		
NIVELES	FACTORES	PUNTAJE
ACTITUDINAL	1. Autoestima	16
	2. Iniciativa	12
	3. Inteligencia Emocional	20
	4. Persuasión	12
	5. Armonía	16
COGNITIVO	6. Formación Académica	25
	7. Relación Trabajo – Profesión	25
	8. Conocimiento Del Cargo	20
	9. Experiencia	25
	10. Capacitación	15
RENDIMIENTO LABORAL	11. Eficacia	16
	12. Exactitud	20
	13. Sentido Común	16
	14. Trabajo Bajo Presión	20
	15. Organización	20
	16. Respeto.	20
CONDUCTA LABORAL	17. Colaboración	12
	18. Comunicación	20
	19. Equidad	16
	20. Puntualidad	25
VINCULACIÓN CON EL CLIENTE	21. Cortesía	12
	22. Actitud de servicio	20
	23. Velocidad de respuesta	16
	24. Presentación personal	25
	25. Carisma	12
NIVEL INSTITUCION AL	26. Potencialidad	16
	27. Compromiso Institucional	25
	28. Responsabilidad	25
	29. Innovación	12
	30. Habilidades	12
TOTAL		546
PORCENTAJE		81,49%
NIVEL DE DESEMPEÑO		EX

Fuente: EDH
 Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°3

DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO
CARGO: CONTADORA
FECHA: Loja, martes 7 de noviembre de 2013

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO HUMANO
 BEATRIZ CEVALLOS LIMA**



Fuente: EDH
 Elaborado por: El Autor

ESPACIO PARA USO EXCLUSIVO DE LA UNIDAD EVALUADORA

PUNTAJE ANTERIOR..... PUNTAJE ACTUAL: 546
EQUIVALENCIA..... EQUIVALENCIA: EXCELENTE
FECHA..... FECHA: Loja, 07 de noviembre de 2013

4.- COMENTARIOS DEL EVALUADO

4.1. Sobre la evaluación:

La evaluación estuvo bien, ya que me permite conocer lo que estoy haciendo bien y lo que hago mal.

4.2. ¿Cuál es su meta en el Hotel y en qué áreas necesita capacitarse para mejorar su desarrollo profesional?

Seguir trabajando, y desearía capacitarme en le temas actuales de tributación.

Firma..... Fecha: Loja, 07 de noviembre de 2013

5.- COMENTARIOS DEL EVALUADOR

Buena empleada, muy responsable.

Necesita capacitarse en las siguientes áreas (en orden de prioridad)

Gestión Financiera, NIFS, Tributación, NEA, NEC

Nombre:.....Fecha: Loja, 07 de noviembre de 2013 Firma:.....

6.- COMENTARIOS DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO

Responsable en su trabajo.

6.1. ¿Considera que el empleado o el trabajador debe continuar en la Empresa?

SI.....X.....NO.....

Nombre:.....Fecha: Loja, 07 de noviembre de 2013 Firma:.....

7.- ESTADÍSTICAS DE CUMPLIMIENTO

7.1. Nomenclatura

Faltas injustificadas.....Faltas justificadas.....

Permisos pagados.....Permisos no pagados.....

Atrasos.....Perjuicios para la Empresa.....

Amonestaciones.....Accidentes de trabajo.....

Calamidad doméstica.....Enfermedades.....

Multas.....

Firma..... Fecha: Loja, 07 de noviembre de 2013


8.- GERENCIA

Comentario:

Buena la evaluación.

Firma..... Fecha: Loja, 07 de noviembre de 2013

CUADRO N° 4

 HOTEL LIBERTADOR LOJA- ECUADOR EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador Evaluación del Desempeño Humano NOMBRES Y APELLIDOS: Marco Geovanny Peña Loarte CARGO: Analista Administrativo 1		
NIVELES	FACTORES	PUNTAJE
ACTITUDINAL	1. Autoestima	20
	2. Iniciativa	16
	3. Inteligencia Emocional	20
	4. Persuasión	16
	5. Armonía	20
COGNITIVO	6. Formación Académica	15
	7. Relación Trabajo – Profesión	20
	8. Conocimiento Del Cargo	20
	9. Experiencia	15
	10. Capacitación	15
RENDIMIENTO LABORAL	11. Eficacia	20
	12. Exactitud	16
	13. Sentido Común	16
	14. Trabajo Bajo Presión	20
	15. Organización	20
CONDUCTA LABORAL	16. Respeto.	20
	17. Colaboración	16
	18. Comunicación	25
	19. Equidad	16
VINCULACIÓN CON EL CLIENTE	20. Puntualidad	25
	21. Cortesía	20
	22. Actitud de servicio	20
	23. Velocidad de respuesta	16
	24. Presentación personal	25
NIVEL INSTITUCIONAL	25. Carisma	20
	26. Potencialidad	16
	27. Compromiso Institucional	25
	28. Responsabilidad	25
	29. Innovación	16
	30. Habilidades	12
TOTAL		566
PORCENTAJE		84,48%
NIVEL DE DESEMPEÑO		EX

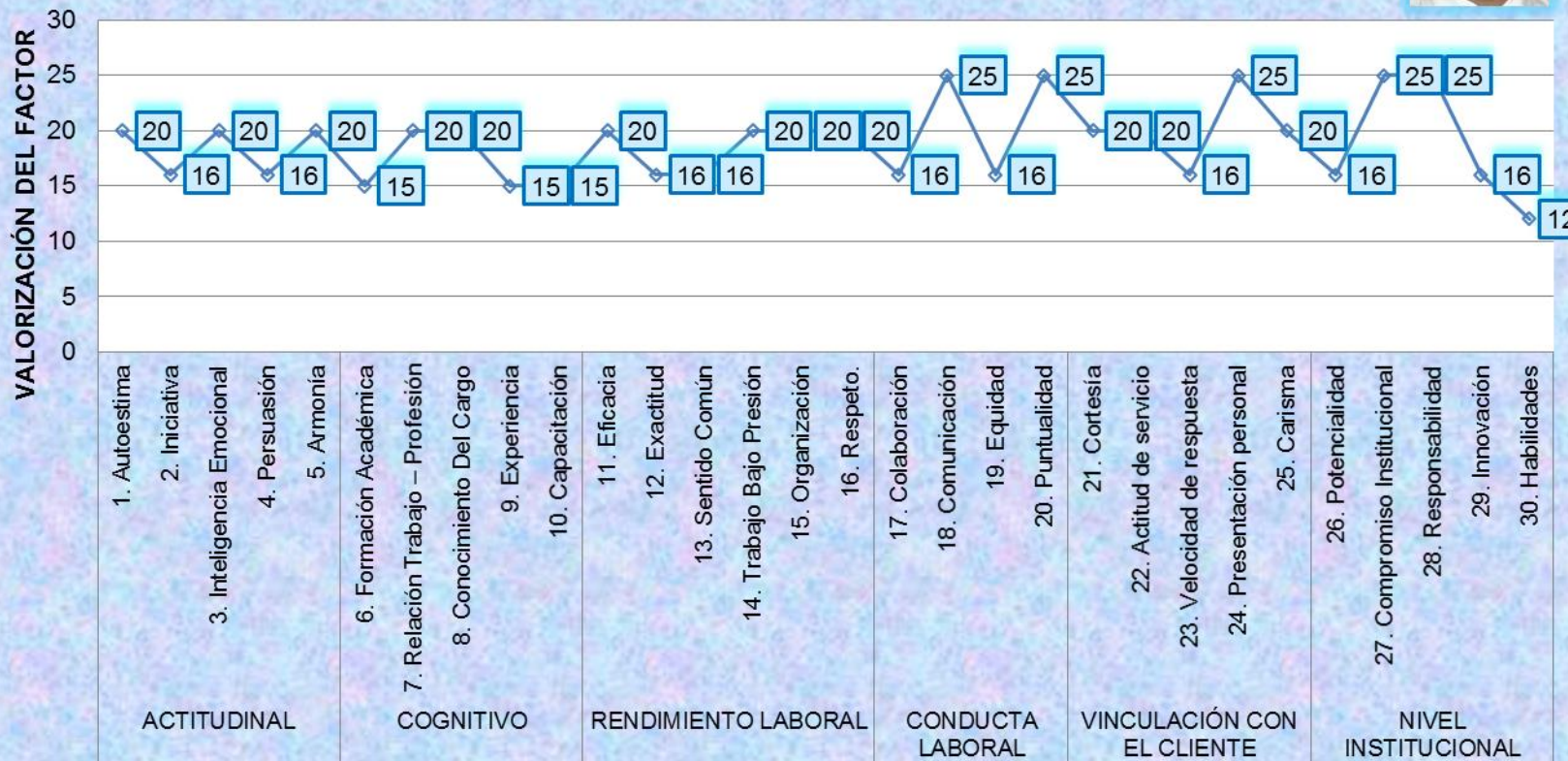
Fuente: EDH

Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°4

DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO
 CARGO: Analista Administrativo 1
 FECHA: Loja, 8 de noviembre de 2013

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO HUMANO
 MARCO GEOVANNY PEÑA LOARTE**



Fuente: EDH
 Elaborado por: El Autor

ESPACIO PARA USO EXCLUSIVO DE LA UNIDAD EVALUADORA

PUNTAJE ANTERIOR.....PUNTAJE ACTUAL: 566
EQUIVALENCIA.....EQUIVALENCIA: EXCELENTE
FECHA.....FECHA: Loja, 08 de noviembre de 2013

4.- COMENTARIOS DEL EVALUADO

4.1. Sobre la evaluación:

La evaluación me ha parecido muy bien.

4.2. ¿Cuál es su meta en el Hotel y en qué áreas necesita capacitarse para mejorar su desarrollo profesional

Mi meta es seguir perteneciendo a este gran Hotel, y desearía capacitarme en temas referentes al área financiera.

Firma.....Fecha: Loja, 08 de noviembre de 2013

5.-COMENTARIOS DEL EVALUADOR

Es una persona tranquila y muy colaboradora.

Necesita capacitarse en las siguientes áreas (en orden de prioridad)

Gestión Administrativa, Contable y Financiera, Gestión del Talento Humano

Nombre:.....Fecha: Loja, 08 de noviembre de 2013 Firma:.....

6.- COMENTARIOS DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO

Es un buen empleado.

6.1. ¿Considera que el empleado o el trabajador debe continuar en la Empresa?
SI.....X.....NO.....

Nombre:.....Fecha: Loja, 08 de noviembre de 2013 Firma:.....

7.- ESTADÍSTICAS DE CUMPLIMIENTO

7.1. Nomenclatura

Faltas injustificadas.....Faltas justificadas.....
Permisos pagados.....Permisos no pagados.....
Atrasos.....Perjuicios para la Empresa.....
Amonestaciones.....Accidentes de trabajo.....
Calamidad doméstica.....Enfermedades.....
Multas.....

Firma..... Fecha: Loja, 08 de noviembre de 2013


8.- GERENCIA

Comentario:

Considero que se ha desarrollado un procedimiento adecuado de evaluación

Firma..... Fecha: Loja, 08 de noviembre de 2013

CUADRO N° 5

 HOTEL LIBERTADOR <small>LOJA-ECUADOR</small> EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador		
Evaluación del Desempeño Humano		
NOMBRES Y APELLIDOS: Miguel Ángel Riquelme Ochoa		
CARGO: Jefe de Recepción		
NIVELES	FACTORES	PUNTAJE
ACTITUDINAL	1. Autoestima	16
	2. Iniciativa	20
	3. Inteligencia Emocional	25
	4. Persuasión	16
	5. Armonía	16
COGNITIVO	6. Formación Académica	15
	7. Relación Trabajo – Profesión	15
	8. Conocimiento Del Cargo	15
	9. Experiencia	20
	10. Capacitación	15
RENDIMIENTO LABORAL	11. Eficacia	20
	12. Exactitud	16
	13. Sentido Común	16
	14. Trabajo Bajo Presión	20
	15. Organización	20
	16. Respeto.	20
CONDUCTA LABORAL	17. Colaboración	20
	18. Comunicación	25
	19. Equidad	16
	20. Puntualidad	25
VINCULACIÓN CON EL CLIENTE	21. Cortesía	20
	22. Actitud de servicio	20
	23. Velocidad de respuesta	16
	24. Presentación personal	25
	25. Carisma	16
NIVEL INSTITUCIONAL	26. Potencialidad	16
	27. Compromiso Institucional	25
	28. Responsabilidad	20
	29. Innovación	12
	30. Habilidades	12
TOTAL		553
PORCENTAJE		82,54%
NIVEL DE DESEMPEÑO		EX

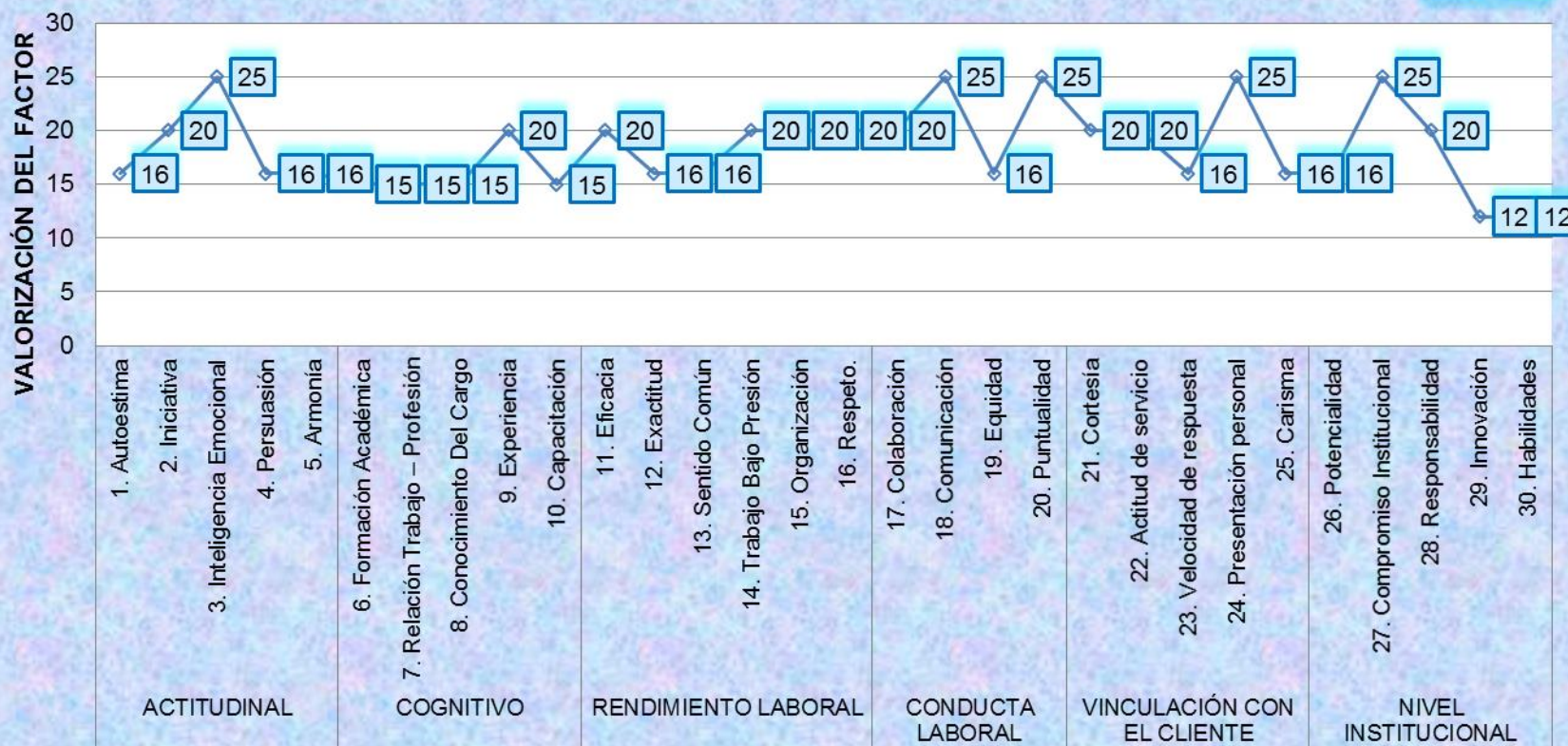
Fuente: EDH

Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°5

DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO
 CARGO: Jefe de Recepción
 FECHA: Loja, 19 de noviembre de 2013

EVALUACION DEL DESEMPEÑO HUMANO MIGUEL ANGEL REQUELME OCHOA



ESPACIO PARA USO EXCLUSIVO DE LA UNIDAD EVALUADORA

PUNTAJE ANTERIOR..... PUNTAJE ACTUAL: 553
EQUIVALENCIA..... EQUIVALENCIA: EXCELENTE
FECHA..... FECHA: Loja, 19 de noviembre de 2013

4.- COMENTARIOS DEL EVALUADO

4.1. Sobre la evaluación:

La evaluación determinó el cometimiento de errores, me permite conocer el desempeño adecuado y erróneo.

4.2. ¿Cuál es su meta en el Hotel y en qué áreas necesita capacitarse para mejorar su desarrollo profesional?

Seguir trabajando con éxito. Deseo recibir capacitación adecuada a mis funciones.

Firma..... Fecha: Loja, 19 de noviembre de 2013

5.- COMENTARIOS DEL EVALUADOR

Buen empleado, muy responsable, puntual y respetuoso.

Necesita capacitarse en las siguientes áreas (en orden de prioridad)

Atención al Cliente, Ofimática, Ventas, Protocolo y Precedencia

Nombre:.....Fecha: Loja, 19 de noviembre de 2013 Firma:.....

6.- COMENTARIOS DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO

Responsable en su trabajo.

6.1. ¿Considera que el empleado o el trabajador debe continuar en la Empresa?

SI.....X.....NO.....

Nombre:.....Fecha: Loja, 19 de noviembre de 2013 Firma:.....

7.- ESTADÍSTICAS DE CUMPLIMIENTO

7.1. Nomenclatura

Faltas injustificadas.....Faltas justificadas.....

Permisos pagados.....Permisos no pagados.....

Atrasos.....Perjuicios para la Empresa.....

Amonestaciones.....Accidentes de trabajo.....

Calamidad doméstica.....Enfermedades.....

Multas.....

Firma..... Fecha: Loja, 19 de noviembre de 2013


8.- GERENCIA

Comentario:

Una adecuada evaluación del rendimiento.

Firma..... Fecha: Loja, 19 de noviembre de 2013

CUADRO N° 6

 HOTEL LIBERTADOR LOJA-ECUADOR EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador		
Evaluación del Desempeño Humano		
NOMBRES Y APELLIDOS: Leonela Elizabeth Díaz Mora		
CARGO: Gerente de Ventas		
NIVELES	FACTORES	PUNTAJE
ACTITUDINAL	1. Autoestima	16
	2. Iniciativa	16
	3. Inteligencia Emocional	20
	4. Persuasión	16
	5. Armonía	20
COGNITIVO	6. Formación Académica	15
	7. Relación Trabajo – Profesión	20
	8. Conocimiento Del Cargo	25
	9. Experiencia	20
	10. Capacitación	15
RENDIMIENTO LABORAL	11. Eficacia	20
	12. Exactitud	16
	13. Sentido Común	16
	14. Trabajo Bajo Presión	20
	15. Organización	16
	16. Respeto.	20
CONDUCTA LABORAL	17. Colaboración	16
	18. Comunicación	25
	19. Equidad	20
	20. Puntualidad	25
VINCULACIÓN CON EL CLIENTE	21. Cortesía	20
	22. Actitud de servicio	20
	23. Velocidad de respuesta	16
	24. Presentación personal	25
	25. Carisma	16
NIVEL INSTITUCIONAL	26. Potencialidad	16
	27. Compromiso Institucional	25
	28. Responsabilidad	20
	29. Innovación	12
	30. Habilidades	12
TOTAL		559
PORCENTAJE		83,43%
NIVEL DE DESEMPEÑO		EX

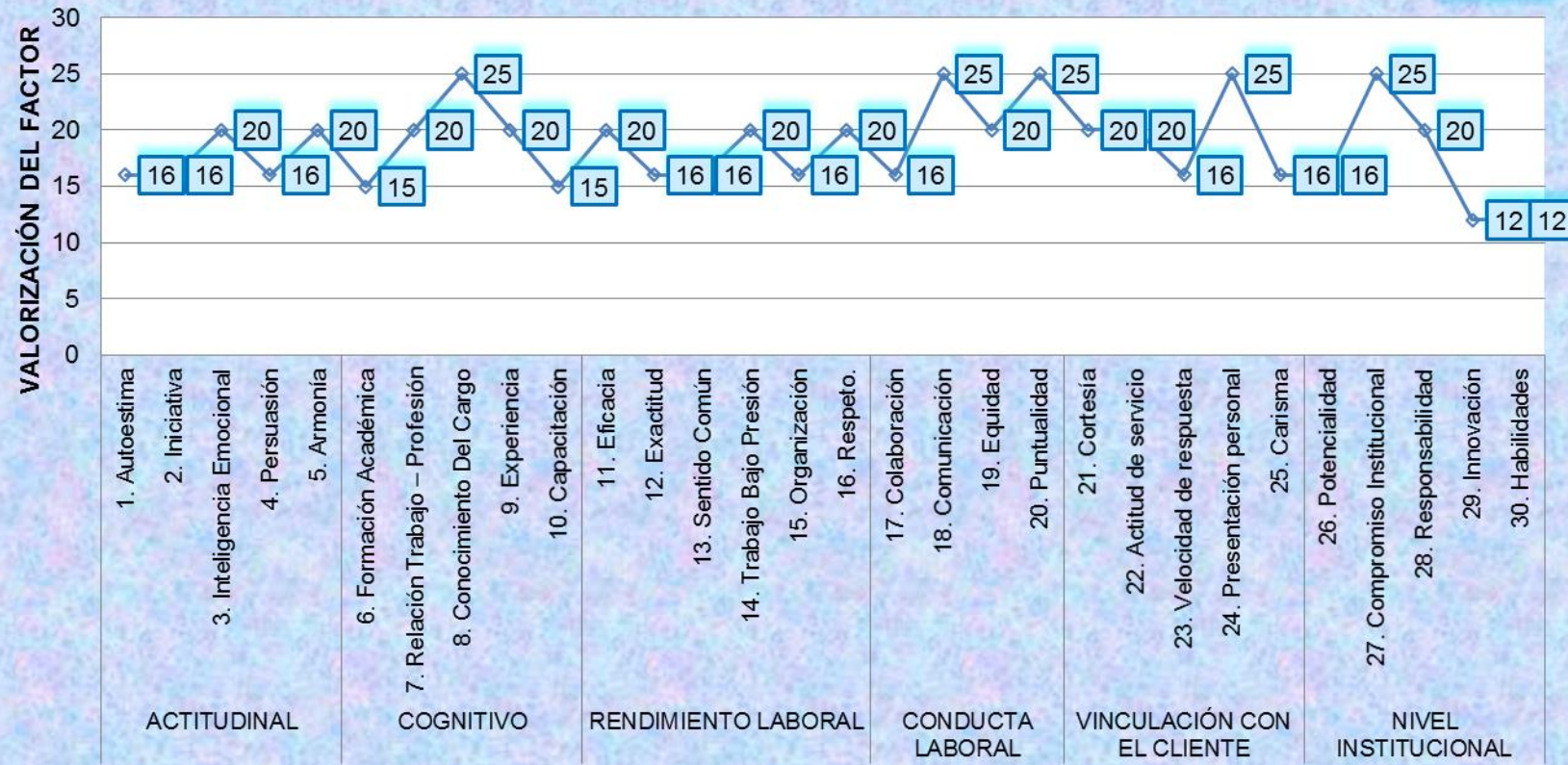
Fuente: EDH

Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°6

DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO
CARGO: GERENTE DE VENTAS
FECHA: Loja, 21 de noviembre de 2013

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO HUMANO
 LEONELA ELIZABETH DÍAZ MORA**



Fuente: EDH
Elaborado por: El Autor

ESPACIO PARA USO EXCLUSIVO DE LA UNIDAD EVALUADORA

PUNTAJE ANTERIOR..... PUNTAJE ACTUAL: 559
EQUIVALENCIA..... EQUIVALENCIA: EXCELENTE
FECHA..... FECHA: Loja, 21 de noviembre de 2013

4.- COMENTARIOS DEL EVALUADO

4.1. Sobre la evaluación:

He observado una evaluación bastante adecuada y ajustada a la normatividad exigida por las empresas turísticas en la actualidad

4.2. ¿Cuál es su meta en el Hotel y en qué áreas necesita capacitarse para mejorar su desarrollo profesional?

Incrementar los ingresos del Hotel desplegando las actividades necesarias para el efecto. Los bienes y servicios ofertados son de calidad y el mercado local debe conocerlos.

Firma..... Fecha: Loja, 21 de noviembre de 2013

5.- COMENTARIOS DEL EVALUADOR

Buena empleada, tiene mucha experiencia, es responsable y cumple una buena gestión.

Necesita capacitarse en las siguientes áreas (en orden de prioridad)

Atención al Cliente, Ofimática, Ventas, Finanzas, Planeación Estratégica, Protocolo y Precedencia

Nombre:.....Fecha: Loja, 21 de noviembre de 2013 Firma:.....

6.- COMENTARIOS DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO

Responsable en su trabajo.

6.1. ¿Considera que el empleado o el trabajador debe continuar en la Empresa?
SI.....X.....NO.....

Nombre:.....Fecha: Loja, 21 de noviembre de 2013 Firma:.....

7.- ESTADÍSTICAS DE CUMPLIMIENTO

7.1. Nomenclatura

Faltas injustificadas.....Faltas justificadas.....

Permisos pagados.....Permisos no pagados.....

Atrasos.....Perjuicios para la Empresa.....

Amonestaciones.....Accidentes de trabajo.....

Calamidad doméstica.....Enfermedades.....

Multas.....

Firma..... Fecha: Loja, 21 de noviembre de 2013


8.- GERENCIA

Comentario:

Puedo testimoniar el desarrollo de una evaluación ajustada a un procedimiento técnico.

Firma..... Fecha: Loja, 21 de noviembre de 2013

CUADRO N° 7

 HOTEL LIBERTADOR LOJA-ECUADOR EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador Evaluación del Desempeño Humano		
NOMBRES Y APELLIDOS: Juan Carlos Bustos Rebolledo		
CARGO: Recepcionista 1		
NIVELES	FACTORES	PUNTAJE
ACTITUDINAL	1. Autoestima	16
	2. Iniciativa	16
	3. Inteligencia Emocional	15
	4. Persuasión	12
	5. Armonía	16
COGNITIVO	6. Formación Académica	15
	7. Relación Trabajo – Profesión	15
	8. Conocimiento Del Cargo	15
	9. Experiencia	15
	10. Capacitación	10
RENDIMIENTO LABORAL	11. Eficacia	16
	12. Exactitud	16
	13. Sentido Común	16
	14. Trabajo Bajo Presión	20
	15. Organización	12
	16. Respeto.	20
CONDUCTA LABORAL	17. Colaboración	16
	18. Comunicación	20
	19. Equidad	20
	20. Puntualidad	25
VINCULACIÓN CON EL CLIENTE	21. Cortesía	16
	22. Actitud de servicio	20
	23. Velocidad de respuesta	16
	24. Presentación personal	25
	25. Carisma	16
NIVEL INSTITUCIONAL	26. Potencialidad	16
	27. Compromiso Institucional	25
	28. Responsabilidad	20
	29. Innovación	8
	30. Habilidades	12
TOTAL		500
PORCENTAJE		74,63%
NIVEL DE DESEMPEÑO		MB

Fuente: EDH

Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N° 7

DEPARTAMENTO: RECEPCIÓN
 CARGO: RECEPCIONISTA 1
 FECHA: Loja, 22 de noviembre de 2013

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO HUMANO
 JUAN CARLOS BUSTOS REBOLLEDO**



Fuente: EDH
 Elaborado por: El Autor

ESPACIO PARA USO EXCLUSIVO DE LA UNIDAD EVALUADORA

PUNTAJE ANTERIOR..... PUNTAJE ACTUAL: 500
EQUIVALENCIA..... EQUIVALENCIA: MUY BUENO
FECHA..... FECHA: Loja, 22 de noviembre de 2013

4.- COMENTARIOS DEL EVALUADO

4.1. Sobre la evaluación:

Me ha parecido un procedimiento bastante interesante en consideración de la necesidad de establecer los niveles de rendimiento del Talento Humano

4.2. ¿Cuál es su meta en el Hotel y en qué áreas necesita capacitarse para mejorar su desarrollo profesional?

Deseo contribuir con la gestión de la actividad turística que promueve el Hotel y formarme profesionalmente en una rama de la actividad.

Firma..... Fecha: Loja, 22 de noviembre de 2013

5.- COMENTARIOS DEL EVALUADOR

Buen empleado, tiene mucha experiencia, es responsable y cumple una buena gestión.

Necesita capacitarse en las siguientes áreas (en orden de prioridad)

Atención al Cliente, Ofimática, Ventas, Finanzas

Nombre:.....Fecha: Loja, 22 de noviembre de 2013 Firma:.....

6.- COMENTARIOS DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO

Responsable en su trabajo.

6.1. ¿Considera que el empleado o el trabajador debe continuar en la Empresa?

SI.....X.....NO.....

Nombre:.....Fecha: Loja, 22 de noviembre de 2013 Firma:.....

7.- ESTADÍSTICAS DE CUMPLIMIENTO

7.1. Nomenclatura

Faltas injustificadas.....Faltas justificadas.....

Permisos pagados.....Permisos no pagados.....

Atrasos.....Perjuicios para la Empresa.....

Amonestaciones.....Accidentes de trabajo.....

Calamidad doméstica.....Enfermedades.....

Multas.....

Firma..... Fecha: Loja, 22 de noviembre de 2013


8.- GERENCIA

Comentario:

Puedo testimoniar el desarrollo de una evaluación ajustada a un procedimiento técnico.

Firma..... Fecha: Loja, 22 de noviembre de 2013

CUADRO N° 8

 HOTEL LIBERTADOR <small>LOJA-ECUADOR</small> EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador		
Evaluación del Desempeño Humano		
NOMBRES Y APELLIDOS: Diego Guerrero Lima		
CARGO: Recepcionista 2		
NIVELES	FACTORES	PUNTAJE
ACTITUDINAL	1. Autoestima	20
	2. Iniciativa	16
	3. Inteligencia Emocional	15
	4. Persuasión	16
	5. Armonía	12
COGNITIVO	6. Formación Académica	10
	7. Relación Trabajo – Profesión	15
	8. Conocimiento Del Cargo	15
	9. Experiencia	15
	10. Capacitación	10
RENDIMIENTO LABORAL	11. Eficacia	16
	12. Exactitud	16
	13. Sentido Común	12
	14. Trabajo Bajo Presión	20
	15. Organización	16
	16. Respeto.	20
CONDUCTA LABORAL	17. Colaboración	16
	18. Comunicación	20
	19. Equidad	16
	20. Puntualidad	20
VINCULACIÓN CON EL CLIENTE	21. Cortesía	16
	22. Actitud de servicio	15
	23. Velocidad de respuesta	16
	24. Presentación personal	25
	25. Carisma	12
NIVEL INSTITUCIONAL	26. Potencialidad	16
	27. Compromiso Institucional	20
	28. Responsabilidad	20
	29. Innovación	12
	30. Habilidades	8
TOTAL		476
PORCENTAJE		71,04%
NIVEL DE DESEMPEÑO		MB

Fuente: EDH

Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°8

DEPARTAMENTO: RECEPCIÓN
CARGO: RECEPCIONISTA 2
FECHA: Loja, 25 de noviembre de 2013

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO HUMANO
 DIEGO GUERRERO LIMA**

NO
 DISPONIBLE



Fuente: EDH
Elaborado por: El Autor

ESPACIO PARA USO EXCLUSIVO DE LA UNIDAD EVALUADORA

PUNTAJE ANTERIOR..... PUNTAJE ACTUAL: 476
EQUIVALENCIA..... EQUIVALENCIA: MUY BUENO
FECHA..... FECHA: Loja, 25 de noviembre de 2013

4.- COMENTARIOS DEL EVALUADO

4.1. Sobre la evaluación:

Pienso que el procedimiento desarrollado determina resultados necesarios para el Hotel sin embargo de la cantidad de tiempo que toma su ejecución

4.2. ¿Cuál es su meta en el Hotel y en qué áreas necesita capacitarse para mejorar su desarrollo profesional?

Me gusta mi trabajo y deseo conservarlo todo el tiempo que sea posible, sin embargo de que me gustaría ascender dentro de la organización de esta empresa turística

Firma..... Fecha: Loja, 25 de noviembre de 2013

5.- COMENTARIOS DEL EVALUADOR

Buen colaborador, tiene experiencia, es responsable y cumple una buena gestión.

Necesita capacitarse en las siguientes áreas (en orden de prioridad)

Atención al Cliente, Ofimática, Ventas, Finanzas, Tributación

Nombre:.....Fecha: Loja, 25 de noviembre de 2013 Firma:.....

6.- COMENTARIOS DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO

Responsable en su trabajo.

6.1. ¿Considera que el empleado o el trabajador debe continuar en la Empresa?
SI.....X.....NO.....

Nombre:.....Fecha: Loja, 25 de noviembre de 2013 Firma:.....

7.- ESTADÍSTICAS DE CUMPLIMIENTO

7.1. Nomenclatura

Faltas injustificadas.....Faltas justificadas.....

Permisos pagados.....Permisos no pagados.....

Atrasos.....Perjuicios para la Empresa.....

Amonestaciones.....Accidentes de trabajo.....

Calamidad doméstica.....Enfermedades.....

Multas.....

Firma..... Fecha: Loja, 25 de noviembre de 2013


8.- GERENCIA

Comentario:

La información arrojada servirá de antecedente para procedimientos similares posteriores

Firma..... Fecha: Loja, 25 de noviembre de 2013

CUADRO N° 9

 HOTEL LIBERTADOR LOJA- ECUADOR EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador		
Evaluación del Desempeño Humano		
NOMBRES Y APELLIDOS: Ángel Polibio Morocho León		
CARGO: Recepcionista 3		
NIVELES	FACTORES	PUNTAJE
ACTITUDINAL	1. Autoestima	20
	2. Iniciativa	16
	3. Inteligencia Emocional	15
	4. Persuasión	16
	5. Armonía	16
COGNITIVO	6. Formación Académica	10
	7. Relación Trabajo – Profesión	15
	8. Conocimiento Del Cargo	15
	9. Experiencia	15
	10. Capacitación	5
RENDIMIENTO LABORAL	11. Eficacia	16
	12. Exactitud	16
	13. Sentido Común	12
	14. Trabajo Bajo Presión	15
	15. Organización	16
	16. Respeto.	20
CONDUCTA LABORAL	17. Colaboración	12
	18. Comunicación	20
	19. Equidad	16
	20. Puntualidad	20
VINCULACIÓN CON EL CLIENTE	21. Cortesía	16
	22. Actitud de servicio	15
	23. Velocidad de respuesta	12
	24. Presentación personal	25
	25. Carisma	12
NIVEL INSTITUCIONAL	26. Potencialidad	16
	27. Compromiso Institucional	20
	28. Responsabilidad	20
	29. Innovación	12
	30. Habilidades	12
TOTAL		466
PORCENTAJE		69,55%
NIVEL DE DESEMPEÑO		MB

Fuente: EDH

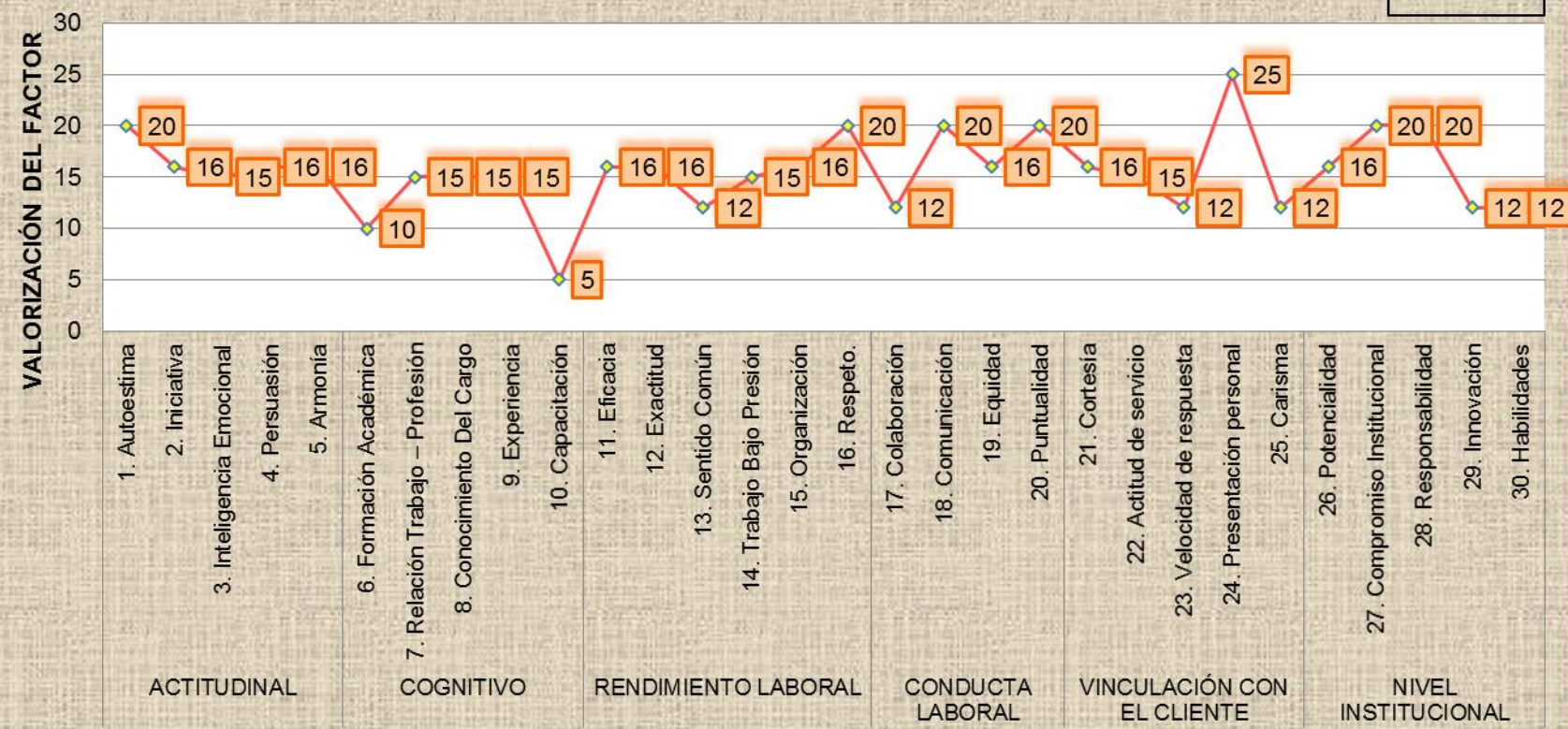
Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°9

DEPARTAMENTO: RECEPCIÓN
 CARGO: RECEPCIONISTA 3
 FECHA: Loja, 26 de noviembre de 2013

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO HUMANO
 ANGEL POLIBIO MOROCHO LEÓN**

NO
 DISPONIBLE



Fuente: EDH
 Elaborado por: El Autor

ESPACIO PARA USO EXCLUSIVO DE LA UNIDAD EVALUADORA

PUNTAJE ANTERIOR..... PUNTAJE ACTUAL: 466
EQUIVALENCIA..... EQUIVALENCIA: MUY BUENO
FECHA..... FECHA: Loja, 26 de noviembre de 2013

4.- COMENTARIOS DEL EVALUADO

4.1. Sobre la evaluación:

Durante mi permanencia en el Hotel es la primera ocasión en la que observo el desarrollo de un procedimiento similar con el que manifiesto mi conformidad y colaboración

4.2. ¿Cuál es su meta en el Hotel y en qué áreas necesita capacitarse para mejorar su desarrollo profesional?

Mi meta es mantener mi trabajo y colaborar en todo lo que me sea requerido, sin embargo tengo el deseo de ascender y de ganar mejor

Firma..... Fecha: Loja, 26 de noviembre de 2013

5.- COMENTARIOS DEL EVALUADOR

Buen colaborador, tiene experiencia, es responsable y cumple una buena gestión.

Necesita capacitarse en las siguientes áreas (en orden de prioridad)

Atención al Cliente, Ofimática, Ventas, Finanzas, Tributación

Nombre:.....Fecha: Loja, 26 de noviembre de 2013 Firma:.....

6.- COMENTARIOS DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO

Responsable en su trabajo.

6.1. ¿Considera que el empleado o el trabajador debe continuar en la Empresa?

SI.....X.....NO.....

Nombre:.....Fecha: Loja, 26 de noviembre de 2013 Firma:.....

7.- ESTADÍSTICAS DE CUMPLIMIENTO

7.1. Nomenclatura

Faltas injustificadas.....Faltas justificadas.....

Permisos pagados.....Permisos no pagados.....

Atrasos.....Perjuicios para la Empresa.....

Amonestaciones.....Accidentes de trabajo.....

Calamidad doméstica.....Enfermedades.....

Multas.....

Firma..... Fecha: Loja, 26 de noviembre de 2013


8.- GERENCIA

Comentario:

El sistema requiere demasiado tiempo de permanencia de los empleados con el Evaluador

Firma..... Fecha: Loja, 26 de noviembre de 2013

CUADRO N° 10

 HOTEL LIBERTADOR <small>LOJA-ECUADOR</small> EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador		
Evaluación del Desempeño Humano		
NOMBRES Y APELLIDOS: Libio Rodrigo Paltin Armijos		
CARGO: Recepcionista 4		
NIVELES	FACTORES	PUNTAJE
ACTITUDINAL	1. Autoestima	16
	2. Iniciativa	16
	3. Inteligencia Emocional	15
	4. Persuasión	16
	5. Armonía	12
COGNITIVO	6. Formación Académica	10
	7. Relación Trabajo – Profesión	15
	8. Conocimiento Del Cargo	15
	9. Experiencia	15
	10. Capacitación	10
RENDIMIENTO LABORAL	11. Eficacia	16
	12. Exactitud	16
	13. Sentido Común	12
	14. Trabajo Bajo Presión	15
	15. Organización	20
CONDUCTA LABORAL	16. Respeto.	20
	17. Colaboración	16
	18. Comunicación	20
	19. Equidad	20
VINCULACIÓN CON EL CLIENTE	20. Puntualidad	20
	21. Cortesía	12
	22. Actitud de servicio	20
	23. Velocidad de respuesta	12
	24. Presentación personal	25
NIVEL INSTITUCIONAL	25. Carisma	12
	26. Potencialidad	16
	27. Compromiso Institucional	20
	28. Responsabilidad	20
	29. Innovación	12
	30. Habilidades	12
TOTAL		476
PORCENTAJE		28%
NIVEL DE DESEMPEÑO		MB

Fuente: EDH
 Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°10



Fuente: EDH
 Elaborado por: El Autor

ESPACIO PARA USO EXCLUSIVO DE LA UNIDAD EVALUADORA

PUNTAJE ANTERIOR..... PUNTAJE ACTUAL: 476
EQUIVALENCIA..... EQUIVALENCIA: MUY BUENO
FECHA..... FECHA: Loja, 27 de noviembre de 2013

4.- COMENTARIOS DEL EVALUADO

4.1. Sobre la evaluación:

Al inicio la Evaluación causó temor por el riesgo de perder nuestro trabajo, sin embargo me ha parecido necesaria para disponer de información que se apegue a la realidad

4.2. ¿Cuál es su meta en el Hotel y en qué áreas necesita capacitarse para mejorar su desarrollo profesional?

Mi meta es ayudar con el trabajo del Hotel para mantener mi trabajo por la dificultad de obtener uno nuevo y a una edad avanzada

Firma..... Fecha: Loja, 27 de noviembre de 2013

5.- COMENTARIOS DEL EVALUADOR

Buen colaborador, tiene experiencia, es responsable y cumple una buena gestión.

Necesita capacitarse en las siguientes áreas (en orden de prioridad)

Atención al Cliente, Ofimática, Ventas, Finanzas, Tributación

Nombre:.....Fecha: Loja, 27 de noviembre de 2013 Firma:.....

6.- COMENTARIOS DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO

Responsable en su trabajo.

6.1. ¿Considera que el empleado o el trabajador debe continuar en la Empresa?

SI.....X.....NO.....

Nombre:.....Fecha: Loja, 27 de noviembre de 2013 Firma:.....

7.- ESTADÍSTICAS DE CUMPLIMIENTO

7.1. Nomenclatura

Faltas injustificadas.....Faltas justificadas.....

Permisos pagados.....Permisos no pagados.....

Atrasos.....Perjuicios para la Empresa.....

Amonestaciones.....Accidentes de trabajo.....

Calamidad doméstica.....Enfermedades.....

Multas.....

Firma..... Fecha: Loja, 27 de noviembre de 2013


8.- GERENCIA

Comentario:

Un procedimiento lento que interrumpe las actividades normales del Hotel

Firma..... Fecha: Loja, 27 de noviembre de 2013

CUADRO N° 11

 HOTEL LIBERTADOR <small>LOJA- ECUADOR</small> EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador		
Evaluación del Desempeño Humano		
NOMBRES Y APELLIDOS: Jony Patricio Pogo Sánchez		
CARGO: Recepcionista 5		
NIVELES	FACTORES	PUNTAJE
ACTITUDINAL	1. Autoestima	16
	2. Iniciativa	16
	3. Inteligencia Emocional	20
	4. Persuasión	16
	5. Armonía	16
COGNITIVO	6. Formación Académica	10
	7. Relación Trabajo – Profesión	15
	8. Conocimiento Del Cargo	15
	9. Experiencia	15
	10. Capacitación	10
RENDIMIENTO LABORAL	11. Eficacia	20
	12. Exactitud	12
	13. Sentido Común	16
	14. Trabajo Bajo Presión	15
	15. Organización	12
	16. Respeto.	20
CONDUCTA LABORAL	17. Colaboración	16
	18. Comunicación	20
	19. Equidad	16
	20. Puntualidad	20
VINCULACIÓN CON EL CLIENTE	21. Cortesía	12
	22. Actitud de servicio	20
	23. Velocidad de respuesta	16
	24. Presentación personal	20
	25. Carisma	16
NIVEL INSTITUCIONAL	26. Potencialidad	16
	27. Compromiso Institucional	20
	28. Responsabilidad	20
	29. Innovación	12
	30. Habilidades	12
TOTAL		480
PORCENTAJE		71,64%
NIVEL DE DESEMPEÑO		MB

Fuente: EDH

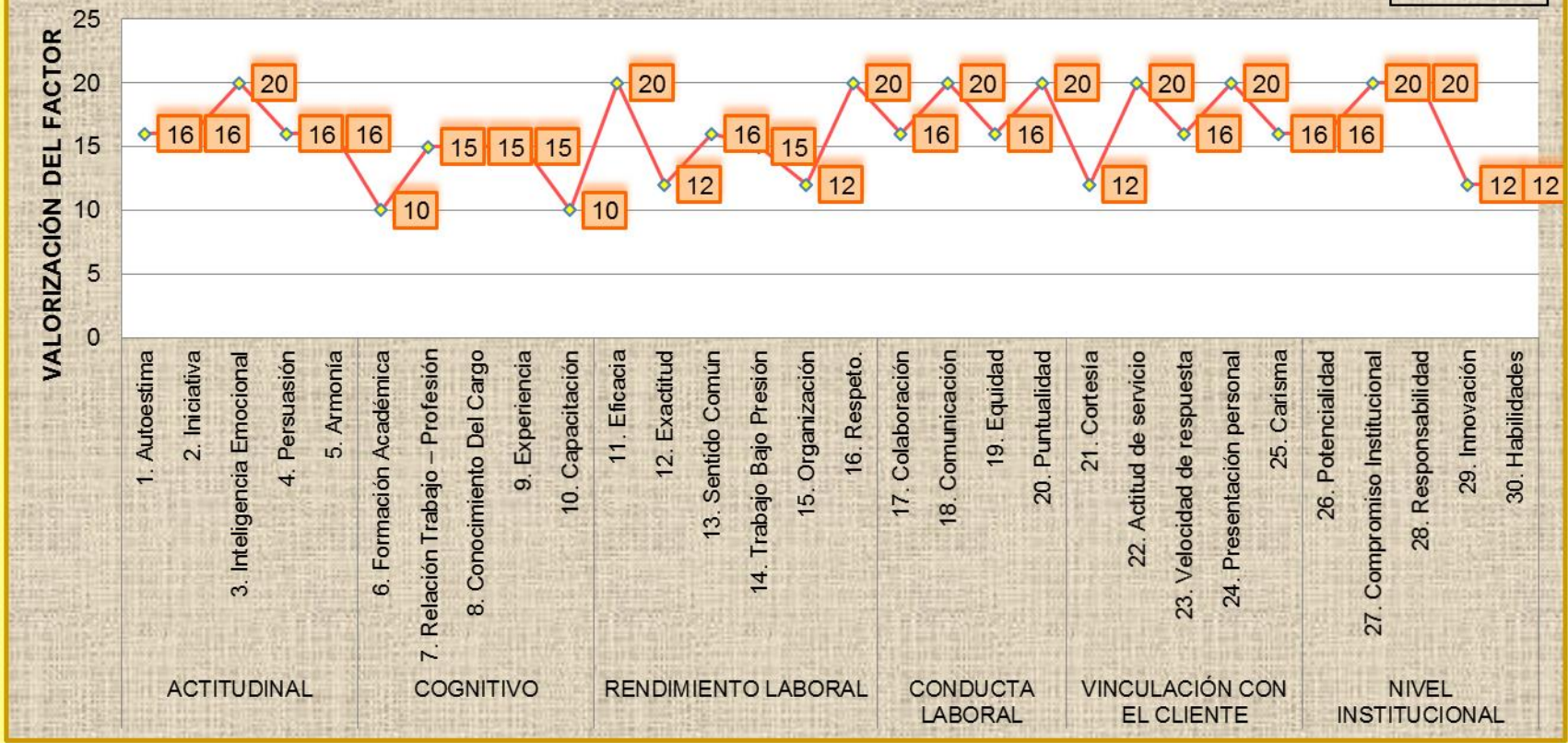
Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°11

DEPARTAMENTO: RECEPCIÓN
 CARGO: RECEPCIONISTA 5
 FECHA: Loja, 28 de noviembre de 2013

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO HUMANO
 JONY PATRICIO POGO SANCHEZ**

NO
 DISPONIBLE



Fuente: EDH
 Elaborado por: El Autor

ESPACIO PARA USO EXCLUSIVO DE LA UNIDAD EVALUADORA

PUNTAJE ANTERIOR..... PUNTAJE ACTUAL: 480
EQUIVALENCIA..... EQUIVALENCIA: MUY BUENO
FECHA..... FECHA: Loja, 28 de noviembre de 2013

4.- COMENTARIOS DEL EVALUADO

4.1. Sobre la evaluación:

Creo que los factores que se han evaluado guardan correspondencia con la actividad turística y se convierten en el antecedente de nuestro desempeño

4.2. ¿Cuál es su meta en el Hotel y en qué áreas necesita capacitarse para mejorar su desarrollo profesional?

Deseo contribuir en todo lo que el Hotel requiera, pero aspiro a que los Directivos me ofrezcan capacitación y condiciones laborales adecuadas

Firma..... Fecha: Loja, 28 de noviembre de 2013

5.- COMENTARIOS DEL EVALUADOR

Es un buen empleado que atiende los requerimientos que se le hacen con buena actitud

Necesita capacitarse en las siguientes áreas (en orden de prioridad)

Atención al Cliente, Ofimática, Ventas, Finanzas, Tributación

Nombre:.....Fecha: Loja, 28 de noviembre de 2013 Firma:.....

6.- COMENTARIOS DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO

Responsable en su trabajo.

6.1. ¿Considera que el empleado o el trabajador debe continuar en la Empresa?

SI.....X.....NO.....

Nombre:.....Fecha: Loja, 28 de noviembre de 2013 Firma:.....

7.- ESTADÍSTICAS DE CUMPLIMIENTO

7.1. Nomenclatura

Faltas injustificadas.....Faltas justificadas.....

Permisos pagados.....Permisos no pagados.....

Atrasos.....Perjuicios para la Empresa.....

Amonestaciones.....Accidentes de trabajo.....

Calamidad doméstica.....Enfermedades.....

Multas.....

Firma..... Fecha: Loja, 28 de noviembre de 2013


8.- GERENCIA

Comentario:

Un procedimiento lento que interrumpe las actividades normales del Hotel

Firma..... Fecha: Loja, 28 de noviembre de 2013

CUADRO N° 12

 HOTEL LIBERTADOR <small>LOJA- ECUADOR</small> EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador		
Evaluación del Desempeño Humano		
NOMBRES Y APELLIDOS: Alberto Garrido		
CARGO: Botones		
NIVELES	FACTORES	PUNTAJE
ACTITUDINAL	1. Autoestima	20
	2. Iniciativa	16
	3. Inteligencia Emocional	20
	4. Persuasión	16
	5. Armonía	12
COGNITIVO	6. Formación Académica	10
	7. Relación Trabajo – Profesión	15
	8. Conocimiento Del Cargo	15
	9. Experiencia	20
	10. Capacitación	5
RENDIMIENTO LABORAL	11. Eficacia	16
	12. Exactitud	16
	13. Sentido Común	12
	14. Trabajo Bajo Presión	20
	15. Organización	16
	16. Respeto.	20
CONDUCTA LABORAL	17. Colaboración	12
	18. Comunicación	20
	19. Equidad	16
	20. Puntualidad	20
VINCULACIÓN CON EL CLIENTE	21. Cortesía	16
	22. Actitud de servicio	15
	23. Velocidad de respuesta	12
	24. Presentación personal	20
	25. Carisma	16
NIVEL INSTITUCIONAL	26. Potencialidad	16
	27. Compromiso Institucional	20
	28. Responsabilidad	20
	29. Innovación	12
	30. Habilidades	8
TOTAL		472
PORCENTAJE		70,45%
NIVEL DE DESEMPEÑO		MB

Fuente: EDH

Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N° 12



Fuente: EDH
 Elaborado por: El Autor

ESPACIO PARA USO EXCLUSIVO DE LA UNIDAD EVALUADORA

PUNTAJE ANTERIOR..... PUNTAJE ACTUAL: 472
EQUIVALENCIA..... EQUIVALENCIA: MUY BUENO
FECHA..... FECHA: Loja, 29 de noviembre de 2013

4.- COMENTARIOS DEL EVALUADO

4.1. Sobre la evaluación:

Creo que la buena atención que se ofrece a los huéspedes me permitirá obtener una buena calificación

4.2. ¿Cuál es su meta en el Hotel y en qué áreas necesita capacitarse para mejorar su desarrollo profesional?

Mantener mi trabajo y retribuir la confianza de los Directivos ofreciendo una excelente atención a los usuarios y a los huéspedes

Firma..... Fecha: Loja, 29 de noviembre de 2013

5.- COMENTARIOS DEL EVALUADOR

Es un buen empleado que atiende los requerimientos que se le hacen con buena actitud

Necesita capacitarse en las siguientes áreas (en orden de prioridad)

Atención al Cliente

Nombre:.....Fecha: Loja, 29 de noviembre de 2013 Firma:.....

6.- COMENTARIOS DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO

Responsable en su trabajo.

6.1. ¿Considera que el empleado o el trabajador debe continuar en la Empresa?

SI.....X.....NO.....

Nombre:.....Fecha: Loja, 29 de noviembre de 2013 Firma:.....

7.- ESTADÍSTICAS DE CUMPLIMIENTO

7.1. Nomenclatura

Faltas injustificadas.....Faltas justificadas.....

Permisos pagados.....Permisos no pagados.....

Atrasos.....Perjuicios para la Empresa.....

Amonestaciones.....Accidentes de trabajo.....

Calamidad doméstica.....Enfermedades.....

Multas.....

Firma..... Fecha: Loja, 29 de noviembre de 2013


8.- GERENCIA

Comentario:

Debería planificarse un procedimiento más rápido y eficaz

Firma..... Fecha: Loja, 29 de noviembre de 2013

CUADRO N° 13

 HOTEL LIBERTADOR LOJA- ECUADOR EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador		
Evaluación del Desempeño Humano		
NOMBRES Y APELLIDOS: Nidia Paulina Duarte Guerrero		
CARGO: Camarera 1		
NIVELES	FACTORES	PUNTAJE
ACTITUDINAL	1. Autoestima	16
	2. Iniciativa	16
	3. Inteligencia Emocional	20
	4. Persuasión	16
	5. Armonía	20
COGNITIVO	6. Formación Académica	10
	7. Relación Trabajo – Profesión	15
	8. Conocimiento Del Cargo	15
	9. Experiencia	15
	10. Capacitación	10
RENDIMIENTO LABORAL	11. Eficacia	16
	12. Exactitud	16
	13. Sentido Común	12
	14. Trabajo Bajo Presión	20
	15. Organización	20
CONDUCTA LABORAL	16. Respeto.	20
	17. Colaboración	16
	18. Comunicación	20
	19. Equidad	16
VINCULACIÓN CON EL CLIENTE	20. Puntualidad	25
	21. Cortesía	16
	22. Actitud de servicio	15
	23. Velocidad de respuesta	12
	24. Presentación personal	25
NIVEL INSTITUCIONAL	25. Carisma	12
	26. Potencialidad	16
	27. Compromiso Institucional	20
	28. Responsabilidad	20
	29. Innovación	12
	30. Habilidades	12
TOTAL		494
PORCENTAJE		73,73%
NIVEL DE DESEMPEÑO		MB

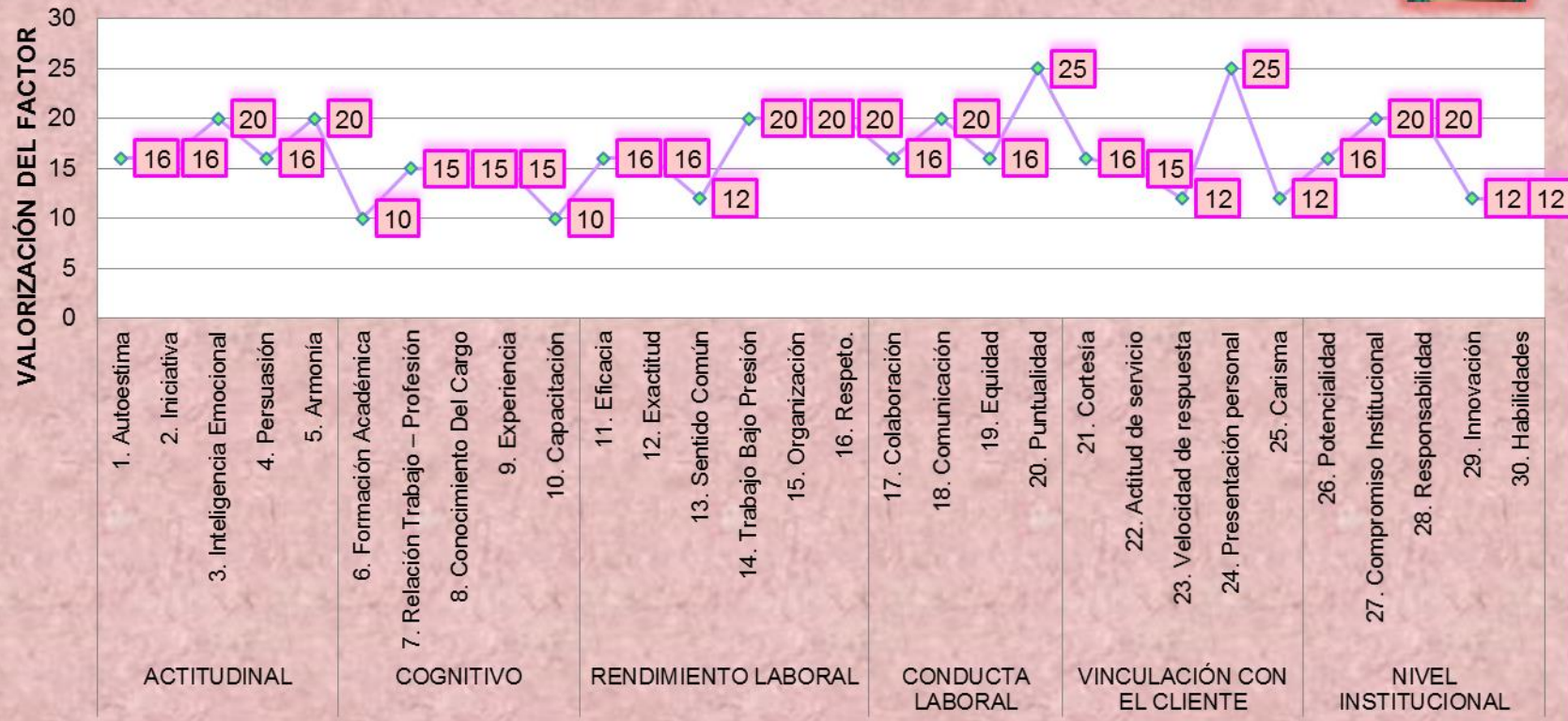
Fuente: EDH

Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°13

DEPARTAMENTO: SERVICIO A LA HABITACIÓN
 CARGO: CAMARERA 1
 FECHA: Loja, 02 de diciembre de 2013

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO HUMANO
 NIDIA PAULINA DUARTE GUERRERO**



Fuente: EDH
 Elaborado por: El Autor

ESPACIO PARA USO EXCLUSIVO DE LA UNIDAD EVALUADORA

PUNTAJE ANTERIOR..... PUNTAJE ACTUAL: 494
EQUIVALENCIA..... EQUIVALENCIA: MUY BUENO
FECHA..... FECHA: Loja, 02 de diciembre de 2013

4.- COMENTARIOS DEL EVALUADO

4.1. Sobre la evaluación:

Me parece muy bien que se evalúe nuestro desempeño con el objeto de que los Directivos de Hotel conozcan la calidad de nuestro trabajo

4.2. ¿Cuál es su meta en el Hotel y en qué áreas necesita capacitarse para mejorar su desarrollo profesional?

Mantener mi trabajo y aprender sobre los otros puestos para ser promovida con un ascenso laboral

Firma..... Fecha: Loja, 02 de diciembre de 2013

5.- COMENTARIOS DEL EVALUADOR

Es una buena compañera de trabajo que cumple de manera adecuada sus funciones y responsabilidades

Necesita capacitarse en las siguientes áreas (en orden de prioridad)

Atención al Cliente, Normas de asepsia hotelera

Nombre:.....Fecha: Loja, 02 de diciembre de 2013 Firma:.....

6.- COMENTARIOS DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO

Responsable en su trabajo.

6.1. ¿Considera que el empleado o el trabajador debe continuar en la Empresa?

SI.....X.....NO.....

Nombre:.....Fecha: Loja, 02 de diciembre de 2013 Firma:.....

7.- ESTADÍSTICAS DE CUMPLIMIENTO

7.1. Nomenclatura

Faltas injustificadas.....Faltas justificadas.....

Permisos pagados.....Permisos no pagados.....

Atrasos.....Perjuicios para la Empresa.....

Amonestaciones.....Accidentes de trabajo.....

Calamidad doméstica.....Enfermedades.....

Multas.....


Firma..... Fecha: Loja, 02 de diciembre de 2013

8.- GERENCIA

Comentario: Los resultados de la Evaluación justificarán el extendido procedimiento

Firma..... Fecha: Loja, 02 de diciembre de 2013

CUADRO N° 14

 HOTEL LIBERTADOR <small>LOJA- ECUADOR</small> EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador		
Evaluación del Desempeño Humano		
NOMBRES Y APELLIDOS: Nubia Soraya Duarte Pacheco		
CARGO: Camarera 2		
NIVELES	FACTORES	PUNTAJE
ACTITUDINAL	1. Autoestima	20
	2. Iniciativa	16
	3. Inteligencia Emocional	20
	4. Persuasión	16
	5. Armonía	16
COGNITIVO	6. Formación Académica	10
	7. Relación Trabajo – Profesión	20
	8. Conocimiento Del Cargo	15
	9. Experiencia	20
	10. Capacitación	10
RENDIMIENTO LABORAL	11. Eficacia	16
	12. Exactitud	16
	13. Sentido Común	16
	14. Trabajo Bajo Presión	15
	15. Organización	16
	16. Respeto.	20
CONDUCTA LABORAL	17. Colaboración	16
	18. Comunicación	20
	19. Equidad	16
	20. Puntualidad	20
VINCULACIÓN CON EL CLIENTE	21. Cortesía	12
	22. Actitud de servicio	15
	23. Velocidad de respuesta	12
	24. Presentación personal	25
	25. Carisma	16
NIVEL INSTITUCIONAL	26. Potencialidad	16
	27. Compromiso Institucional	20
	28. Responsabilidad	20
	29. Innovación	12
	30. Habilidades	8
TOTAL		490
PORCENTAJE		73,13%
NIVEL DE DESEMPEÑO		MB

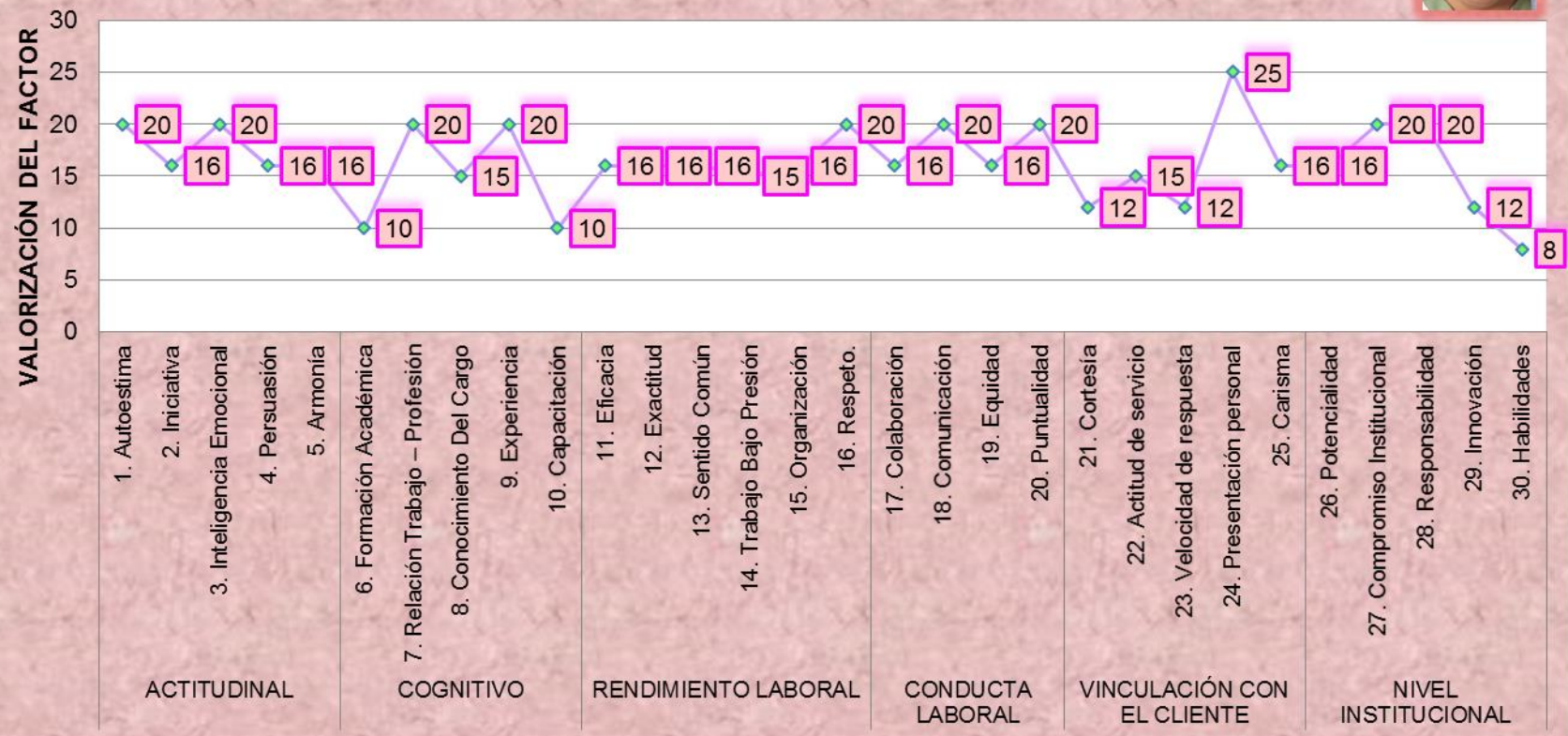
Fuente: EDH

Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N° 14

DEPARTAMENTO: SERVICIO A LA HABITACIÓN
 CARGO: CAMARERA 2
 FECHA: Loja, 03 de diciembre de 2013

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO HUMANO
 NUBIA SORAYA DUARTE GUERRERO**



Fuente: EDH
 Elaborado por: El Autor

ESPACIO PARA USO EXCLUSIVO DE LA UNIDAD EVALUADORA

PUNTAJE ANTERIOR..... PUNTAJE ACTUAL: 490
EQUIVALENCIA..... EQUIVALENCIA: MUY BUENO
FECHA..... FECHA: Loja, 03 de diciembre de 2013

4.- COMENTARIOS DEL EVALUADO

4.1. Sobre la evaluación:

Confío en que la evaluación sea justa y que refleje la realidad de nuestro desempeño como condición de crecimiento personal

4.2. ¿Cuál es su meta en el Hotel y en qué áreas necesita capacitarse para mejorar su desarrollo profesional?

Aumentar mi experiencia para desarrollar una gestión adecuada en el Hotel o en cualquier empresa turística que requiera de mis servicios

Firma..... Fecha: Loja, 03 de diciembre de 2013

5.- COMENTARIOS DEL EVALUADOR

Es una buena compañera de trabajo que cumple de manera adecuada sus funciones y responsabilidades

Necesita capacitarse en las siguientes áreas (en orden de prioridad)

Atención al Cliente, Normas de asepsia hotelera

Nombre:.....Fecha: Loja, 03 de diciembre de 2013 Firma:.....

6.- COMENTARIOS DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO

Responsable en su trabajo.

6.1. ¿Considera que el empleado o el trabajador debe continuar en la Empresa?

SI.....X.....NO.....

Nombre:.....Fecha: Loja, 03 de diciembre de 2013 Firma:.....

7.- ESTADÍSTICAS DE CUMPLIMIENTO

7.1. Nomenclatura

Faltas injustificadas.....Faltas justificadas.....

Permisos pagados.....Permisos no pagados.....

Atrasos.....Perjuicios para la Empresa.....

Amonestaciones.....Accidentes de trabajo.....

Calamidad doméstica.....Enfermedades.....

Multas.....


Firma..... Fecha: Loja, 03 de diciembre de 2013

8.- GERENCIA

Comentario: Los resultados de la Evaluación justificarán el extendido procedimiento

Firma..... Fecha: Loja, 03 de diciembre de 2013

CUADRO N°15

 HOTEL LIBERTADOR <small>LOJA- ECUADOR</small> EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador		
Evaluación del Desempeño Humano		
NOMBRES Y APELLIDOS: Olinka Barova Mena Jiménez		
CARGO: Camarera 3		
NIVELES	FACTORES	PUNTAJE
ACTITUDINAL	1. Autoestima	16
	2. Iniciativa	16
	3. Inteligencia Emocional	20
	4. Persuasión	16
	5. Armonía	16
COGNITIVO	6. Formación Académica	10
	7. Relación Trabajo – Profesión	20
	8. Conocimiento Del Cargo	15
	9. Experiencia	20
	10. Capacitación	10
RENDIMIENTO LABORAL	11. Eficacia	16
	12. Exactitud	16
	13. Sentido Común	16
	14. Trabajo Bajo Presión	20
	15. Organización	16
	16. Respeto.	25
CONDUCTA LABORAL	17. Colaboración	16
	18. Comunicación	20
	19. Equidad	16
	20. Puntualidad	20
VINCULACIÓN CON EL CLIENTE	21. Cortesía	16
	22. Actitud de servicio	15
	23. Velocidad de respuesta	12
	24. Presentación personal	20
	25. Carisma	16
NIVEL INSTITUCIONAL	26. Potencialidad	16
	27. Compromiso Institucional	20
	28. Responsabilidad	15
	29. Innovación	12
	30. Habilidades	12
TOTAL		494
PORCENTAJE		73,73%
NIVEL DE DESEMPEÑO		MB

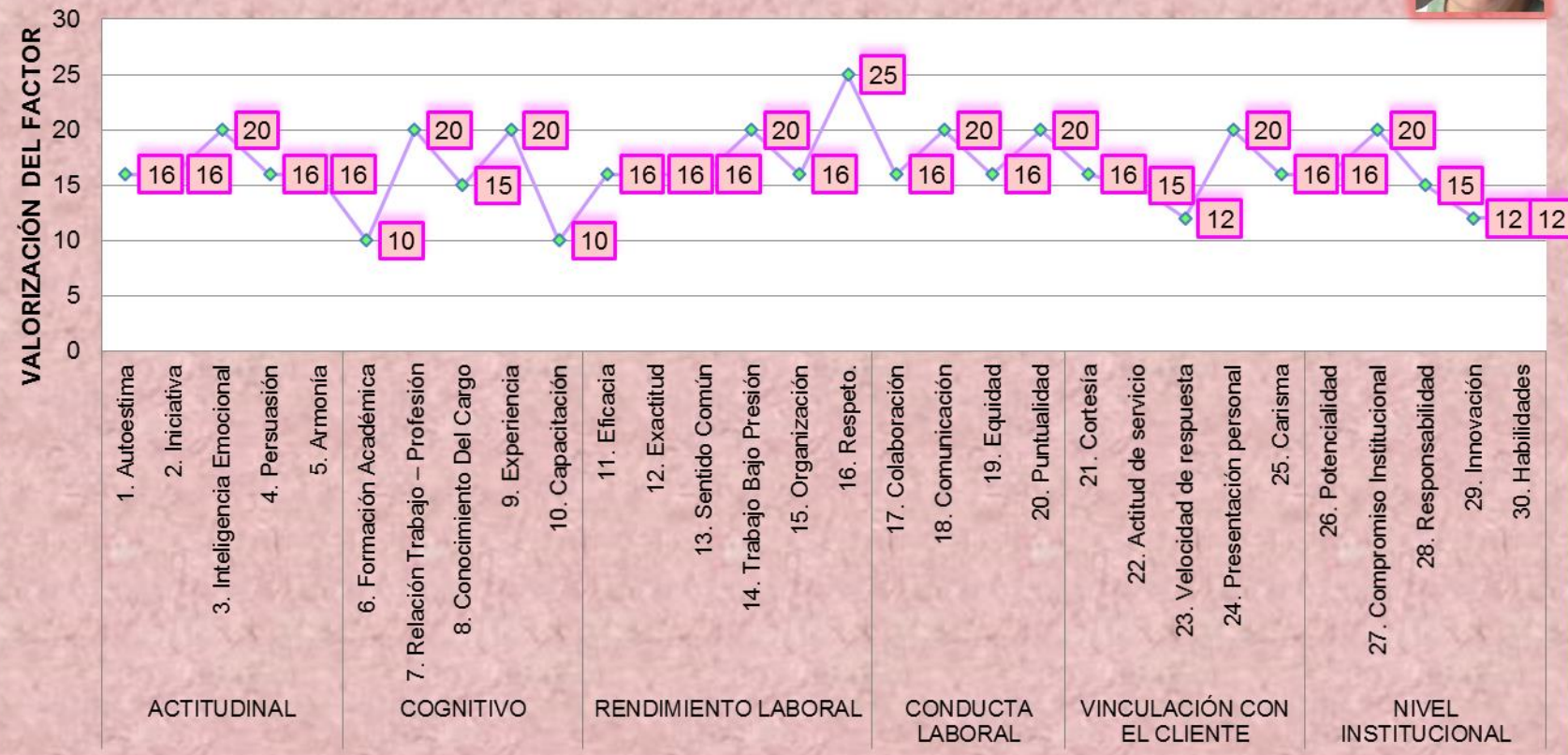
Fuente: EDH

Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°15

DEPARTAMENTO: SERVICIO A LA HABITACIÓN
 CARGO: CAMARERA 3
 FECHA: Loja, 04 de diciembre de 2013

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO HUMANO
 OLINKA BAROVA MENA JIMENEZ**



Fuente: EDH
 Elaborado por: El Autor

ESPACIO PARA USO EXCLUSIVO DE LA UNIDAD EVALUADORA

PUNTAJE ANTERIOR..... PUNTAJE ACTUAL: 494
EQUIVALENCIA..... EQUIVALENCIA: MUY BUENO
FECHA..... FECHA: Loja, 04 de diciembre de 2013

4.- COMENTARIOS DEL EVALUADO

4.1. Sobre la evaluación:

Me parece bueno que se evalúe el desempeño diario de nuestras actividades con la finalidad de conocer nuestro desempeño laboral

4.2. ¿Cuál es su meta en el Hotel y en qué áreas necesita capacitarse para mejorar su desarrollo profesional?

Desarrollar mi trabajo con un desempeño adecuado previo a cumplir las exigencias del Hotel y cubrir mis necesidades con la remuneración que recibo

Firma..... Fecha: Loja, 04 de diciembre de 2013

5.- COMENTARIOS DEL EVALUADOR

Es una excelente colaboradora en virtud de que cumple de manera adecuada sus funciones y responsabilidades

Necesita capacitarse en las siguientes áreas (en orden de prioridad)

Atención al Cliente, Normas de asepsia hotelera, Trabajo en equipo

Nombre:.....Fecha: Loja, 04 de diciembre de 2013 Firma:.....

6.- COMENTARIOS DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO

Responsable en su trabajo.

6.1. ¿Considera que el empleado o el trabajador debe continuar en la Empresa?

SI.....X.....NO.....

Nombre:.....Fecha: Loja, 04 de diciembre de 2013 Firma:.....

7.- ESTADÍSTICAS DE CUMPLIMIENTO

7.1. Nomenclatura

Faltas injustificadas.....Faltas justificadas.....

Permisos pagados.....Permisos no pagados.....

Atrasos.....Perjuicios para la Empresa.....

Amonestaciones.....Accidentes de trabajo.....

Calamidad doméstica.....Enfermedades.....

Multas.....


Firma..... Fecha: Loja, 04 de diciembre de 2013

8.- GERENCIA

Comentario: Son empleadas que trabajan durante años en el Hotel y que cumplen su trabajo

Firma..... Fecha: Loja, 04 de diciembre de 2013

CUADRO N° 16

 HOTEL LIBERTADOR LOJA- ECUADOR EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador		
Evaluación del Desempeño Humano		
NOMBRES Y APELLIDOS: Paúl Fernando Aguilar Agreda		
CARGO: Chef		
NIVELES	FACTORES	PUNTAJE
ACTITUDINAL	1. Autoestima	20
	2. Iniciativa	16
	3. Inteligencia Emocional	20
	4. Persuasión	16
	5. Armonía	16
COGNITIVO	6. Formación Académica	15
	7. Relación Trabajo – Profesión	20
	8. Conocimiento Del Cargo	15
	9. Experiencia	15
	10. Capacitación	15
RENDIMIENTO LABORAL	11. Eficacia	16
	12. Exactitud	16
	13. Sentido Común	16
	14. Trabajo Bajo Presión	20
	15. Organización	16
	16. Respeto.	25
CONDUCTA LABORAL	17. Colaboración	16
	18. Comunicación	25
	19. Equidad	16
	20. Puntualidad	25
VINCULACIÓN CON EL CLIENTE	21. Cortesía	16
	22. Actitud de servicio	20
	23. Velocidad de respuesta	16
	24. Presentación personal	25
	25. Carisma	16
NIVEL INSTITUCIONAL	26. Potencialidad	16
	27. Compromiso Institucional	25
	28. Responsabilidad	25
	29. Innovación	8
	30. Habilidades	8
TOTAL		534
PORCENTAJE		79,70%
NIVEL DE DESEMPEÑO		MB

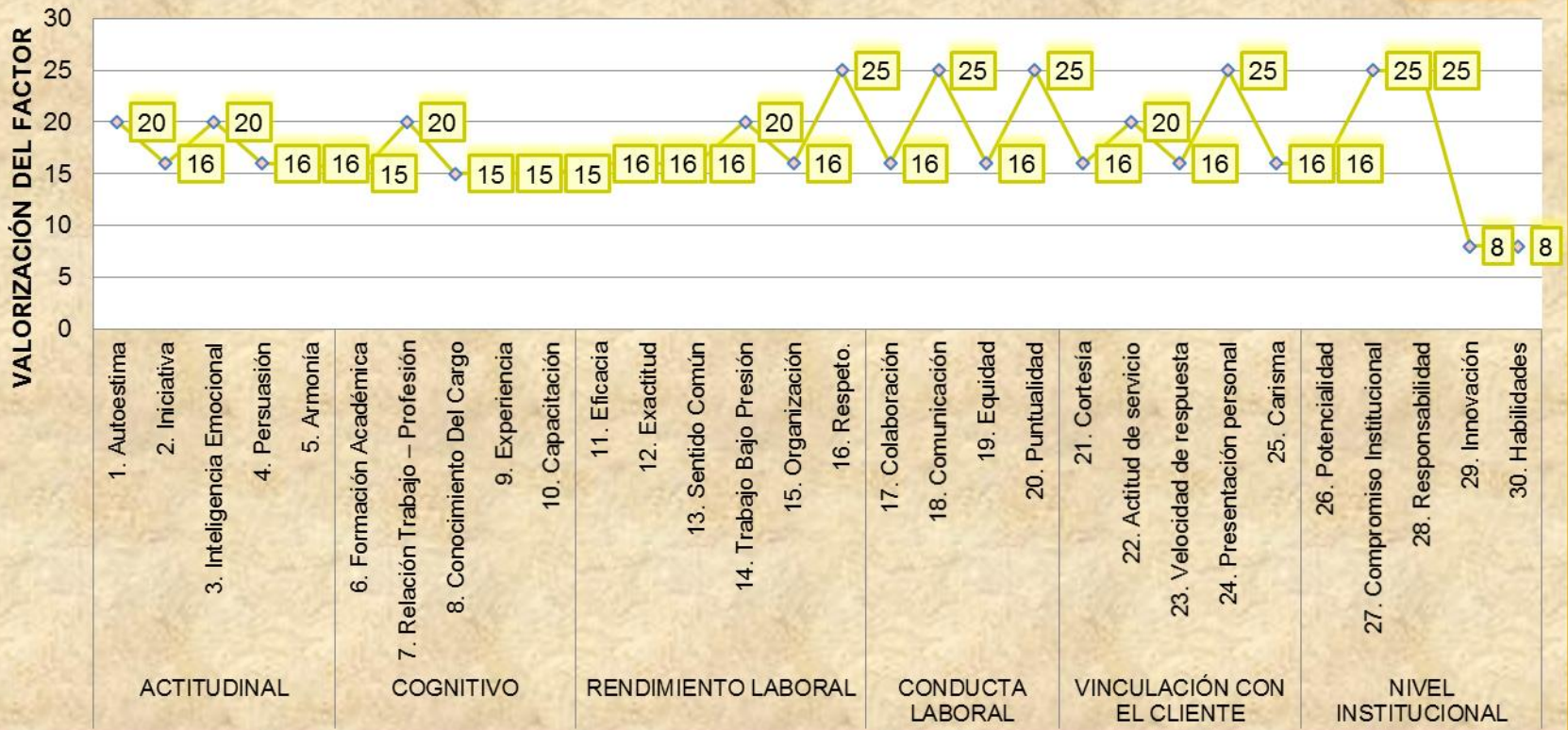
Fuente: EDH

Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°16

DEPARTAMENTO: RESTAURANTE Y COCINA
 CARGO: CHEF
 FECHA: Loja, 05 de diciembre de 2013

EVALUACION DEL DESEMPEÑO HUMANO PAÚL FERNANDO AGUILAR AGREDA



Fuente: EDH
 Elaborado por: El Autor

ESPACIO PARA USO EXCLUSIVO DE LA UNIDAD EVALUADORA

PUNTAJE ANTERIOR..... PUNTAJE ACTUAL: 534
EQUIVALENCIA..... EQUIVALENCIA: MUY BUENO
FECHA..... FECHA: Loja, 05 de diciembre de 2013

4.- COMENTARIOS DEL EVALUADO

4.1. Sobre la evaluación:

Creo que es imprescindible que los empleados del Hotel seamos evaluados pero con el objeto de ayudarnos a superar nuestras falencias con procesos de capacitación

4.2. ¿Cuál es su meta en el Hotel y en qué áreas necesita capacitarse para mejorar su desarrollo profesional?

Ofrecer productos y servicios de calidad a los clientes y huéspedes del Hotel buscando de forma permanente su satisfacción y gratitud

Firma..... Fecha: Loja, 05 de diciembre de 2013

5.- COMENTARIOS DEL EVALUADOR

Es un excelente Chef, su calidad comprobada durante estos años han posicionado al Hotel en un lugar preponderante en la comunidad

Necesita capacitarse en las siguientes áreas (en orden de prioridad)

Cocina Gourmet, Repostería, Catering, Manipulación de Alimentos

Nombre:.....Fecha: Loja, 05 de diciembre de 2013 Firma:.....

6.- COMENTARIOS DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO

Tiene una actitud positiva y presta todo su contingente al Hotel

6.1. ¿Considera que el empleado o el trabajador debe continuar en la Empresa?

SI.....X.....NO.....

Nombre:.....Fecha: Loja, 05 de diciembre de 2013 Firma:.....

7.- ESTADÍSTICAS DE CUMPLIMIENTO

7.1. Nomenclatura

Faltas injustificadas.....Faltas justificadas.....

Permisos pagados.....Permisos no pagados.....

Atrasos.....Perjuicios para la Empresa.....

Amonestaciones.....Accidentes de trabajo.....

Calamidad doméstica.....Enfermedades.....

Multas.....


Firma..... Fecha: Loja, 05 de diciembre de 2013

8.- GERENCIA

Comentario: Su participación es fundamental para el cumplimiento de los compromisos del Hotel

Firma..... Fecha: Loja, 05 de diciembre de 2013

CUADRO N° 17

 HOTEL LIBERTADOR <small>LOJA- ECUADOR</small> EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador		
Evaluación del Desempeño Humano		
NOMBRES Y APELLIDOS: Mariana de Jesús Delgado Sarmiento		
CARGO: Ayudante de Cocina		
NIVELES	FACTORES	PUNTAJE
ACTITUDINAL	1. Autoestima	20
	2. Iniciativa	8
	3. Inteligencia Emocional	20
	4. Persuasión	12
	5. Armonía	16
COGNITIVO	6. Formación Académica	15
	7. Relación Trabajo – Profesión	20
	8. Conocimiento Del Cargo	20
	9. Experiencia	20
	10. Capacitación	15
RENDIMIENTO LABORAL	11. Eficacia	20
	12. Exactitud	16
	13. Sentido Común	16
	14. Trabajo Bajo Presión	20
	15. Organización	20
	16. Respeto.	25
CONDUCTA LABORAL	17. Colaboración	16
	18. Comunicación	20
	19. Equidad	20
	20. Puntualidad	25
VINCULACIÓN CON EL CLIENTE	21. Cortesía	16
	22. Actitud de servicio	20
	23. Velocidad de respuesta	16
	24. Presentación personal	25
	25. Carisma	16
NIVEL INSTITUCIONAL	26. Potencialidad	16
	27. Compromiso Institucional	25
	28. Responsabilidad	20
	29. Innovación	12
	30. Habilidades	12
TOTAL		542
PORCENTAJE		80,90%
NIVEL DE DESEMPEÑO		EX

Fuente: EDH

Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°17

DEPARTAMENTO: RESTAURANT Y COCINA
 CARGO: AYUDANTE DE COCINA
 FECHA: Loja, 06 de diciembre de 2013

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO HUMANO
 MARIANA DE JESÚS DELGADO SARMIENTO**



Fuente: EDH
 Elaborado por: El Autor

ESPACIO PARA USO EXCLUSIVO DE LA UNIDAD EVALUADORA

PUNTAJE ANTERIOR..... PUNTAJE ACTUAL: 542
EQUIVALENCIA..... EQUIVALENCIA: EXCELENTE
FECHA..... FECHA: Loja, 06 de diciembre de 2013

4.- COMENTARIOS DEL EVALUADO

4.1. Sobre la evaluación:

No he conocido sobre estas evaluaciones pero colaboro con la finalidad de que el proceso llegue a feliz término

4.2. ¿Cuál es su meta en el Hotel y en qué áreas necesita capacitarse para mejorar su desarrollo profesional?

Aportar para que el Hotel cumpla a cabalidad con los compromisos adquiridos y mantengamos nuestro trabajo

Firma..... Fecha: Loja, 06 de diciembre de 2013

5.- COMENTARIOS DEL EVALUADOR

Es una excelente Ayudante, su asistencia durante estos años ha colaborado con las necesidades del Departamento al que pertenece

Necesita capacitarse en las siguientes áreas (en orden de prioridad)

Cocina Gourmet, Repostería, Catering, Manipulación de Alimentos

Nombre:.....Fecha: Loja, 06 de diciembre de 2013 Firma:.....

6.- COMENTARIOS DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO

Tiene una actitud positiva y presta todo su contingente al Hotel

6.1. ¿Considera que el empleado o el trabajador debe continuar en la Empresa?

SI.....X.....NO.....

Nombre:.....Fecha: Loja, 06 de diciembre de 2013 Firma:.....

7.- ESTADÍSTICAS DE CUMPLIMIENTO

7.1. Nomenclatura

Faltas injustificadas.....Faltas justificadas.....

Permisos pagados.....Permisos no pagados.....

Atrasos.....Perjuicios para la Empresa.....

Amonestaciones.....Accidentes de trabajo.....

Calamidad doméstica.....Enfermedades.....

Multas.....


Firma..... Fecha: Loja, 06 de diciembre de 2013

8.- GERENCIA

Comentario: Su participación es fundamental para el cumplimiento de los compromisos del Hotel

Firma..... Fecha: Loja, 06 de diciembre de 2013

CUADRO N° 18

 HOTEL LIBERTADOR <small>LOJA- ECUADOR</small> EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador		
Evaluación del Desempeño Humano		
NOMBRES Y APELLIDOS: Diana Patricia Lima Encalada		
CARGO: Posillero		
NIVELES	FACTORES	PUNTAJE
ACTITUDINAL	1. Autoestima	20
	2. Iniciativa	8
	3. Inteligencia Emocional	20
	4. Persuasión	12
	5. Armonía	12
COGNITIVO	6. Formación Académica	15
	7. Relación Trabajo – Profesión	15
	8. Conocimiento Del Cargo	15
	9. Experiencia	20
	10. Capacitación	10
RENDIMIENTO LABORAL	11. Eficacia	20
	12. Exactitud	16
	13. Sentido Común	16
	14. Trabajo Bajo Presión	20
	15. Organización	20
	16. Respeto.	25
CONDUCTA LABORAL	17. Colaboración	16
	18. Comunicación	20
	19. Equidad	16
	20. Puntualidad	20
VINCULACIÓN CON EL CLIENTE	21. Cortesía	20
	22. Actitud de servicio	20
	23. Velocidad de respuesta	16
	24. Presentación personal	25
	25. Carisma	20
NIVEL INSTITUCIONAL	26. Potencialidad	16
	27. Compromiso Institucional	25
	28. Responsabilidad	20
	29. Innovación	16
	30. Habilidades	12
TOTAL		526
PORCENTAJE		78,51%
NIVEL DE DESEMPEÑO		MB

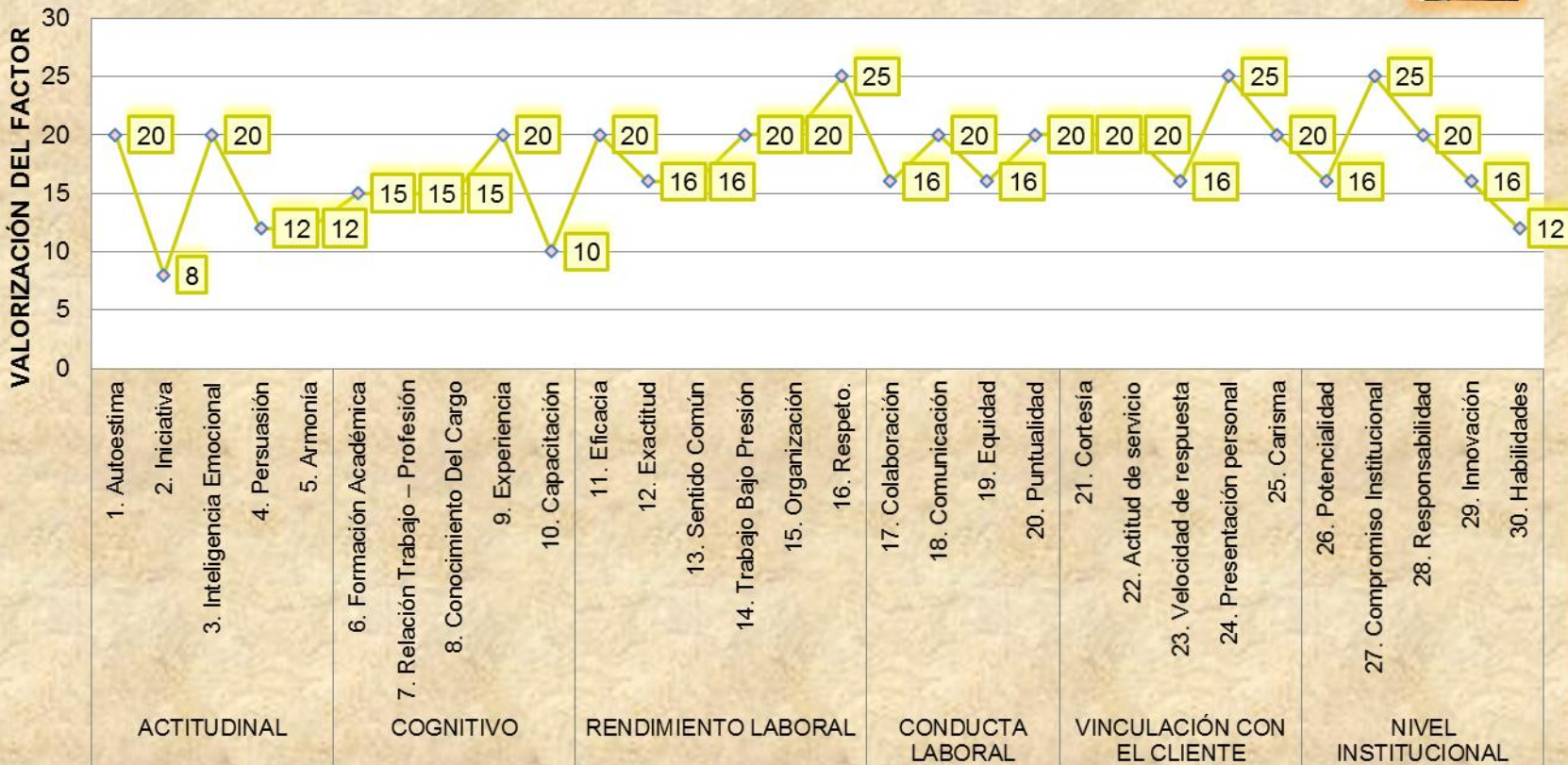
Fuente: EDH

Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°18

DEPARTAMENTO: RESTAURANT E Y COCINA
 CARGO: POSILLEERO
 FECHA: Loja, viernes 9 de diciembre de 2013

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO HUMANO
 DIANA PATRICIA LIMA ENCALADA**



Fuente: EDH
 Elaborado por: El Autor

ESPACIO PARA USO EXCLUSIVO DE LA UNIDAD EVALUADORA

PUNTAJE ANTERIOR..... PUNTAJE ACTUAL: 526
EQUIVALENCIA..... EQUIVALENCIA: MUY BUENO
FECHA..... FECHA: Loja, 09 de diciembre de 2013

4.- COMENTARIOS DEL EVALUADO

4.1. Sobre la evaluación:

He cumplido con disposiciones superiores y he atendido los requerimientos de la Unidad Evaluadora

4.2. ¿Cuál es su meta en el Hotel y en qué áreas necesita capacitarse para mejorar su desarrollo profesional?

Aprender sobre preparación de alimentos y conservar la experiencia para este trabajo y trabajos posteriores

Firma..... Fecha: Loja, 09 de diciembre de 2013

5.- COMENTARIOS DEL EVALUADOR

Es muy buena empleada, cumple con sus funciones y responsabilidades de manera adecuada y efectiva

Necesita capacitarse en las siguientes áreas (en orden de prioridad)

Cocina Gourmet, Repostería, Catering, Manipulación de Alimentos

Nombre:.....Fecha: Loja, 09 de diciembre de 2013 Firma:.....

6.- COMENTARIOS DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO

Tiene una actitud positiva y presta todo su contingente al Hotel

6.1. ¿Considera que el empleado o el trabajador debe continuar en la Empresa?

SI.....X.....NO.....

Nombre:.....Fecha: Loja, 09 de diciembre de 2013 Firma:.....

7.- ESTADÍSTICAS DE CUMPLIMIENTO

7.1. Nomenclatura

Faltas injustificadas.....Faltas justificadas.....

Permisos pagados.....Permisos no pagados.....

Atrasos.....Perjuicios para la Empresa.....

Amonestaciones.....Accidentes de trabajo.....

Calamidad doméstica.....Enfermedades.....

Multas.....


Firma..... Fecha: Loja, 09 de diciembre de 2013

8.- GERENCIA

Comentario: Su participación es fundamental para el cumplimiento de los compromisos del Hotel

Firma..... Fecha: Loja, 09 de diciembre de 2013

CUADRO N° 19

 HOTEL LIBERTADOR <small>LOJA-ECUADOR</small> EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador		
Evaluación del Desempeño Humano		
NOMBRES Y APELLIDOS: Ramón Eduardo Cajamarca Iñiguez		
CARGO: Encargado de Restaurante		
NIVELES	FACTORES	PUNTAJE
ACTITUDINAL	1. Autoestima	16
	2. Iniciativa	16
	3. Inteligencia Emocional	20
	4. Persuasión	16
	5. Armonía	16
COGNITIVO	6. Formación Académica	10
	7. Relación Trabajo – Profesión	15
	8. Conocimiento Del Cargo	20
	9. Experiencia	20
	10. Capacitación	10
RENDIMIENTO LABORAL	11. Eficacia	16
	12. Exactitud	16
	13. Sentido Común	16
	14. Trabajo Bajo Presión	15
	15. Organización	16
	16. Respeto.	15
CONDUCTA LABORAL	17. Colaboración	16
	18. Comunicación	20
	19. Equidad	16
	20. Puntualidad	20
VINCULACIÓN CON EL CLIENTE	21. Cortesía	16
	22. Actitud de servicio	20
	23. Velocidad de respuesta	16
	24. Presentación personal	25
	25. Carisma	16
NIVEL INSTITUCIONAL	26. Potencialidad	16
	27. Compromiso Institucional	25
	28. Responsabilidad	20
	29. Innovación	12
	30. Habilidades	12
TOTAL		503
PORCENTAJE		75,07%
NIVEL DE DESEMPEÑO		MB

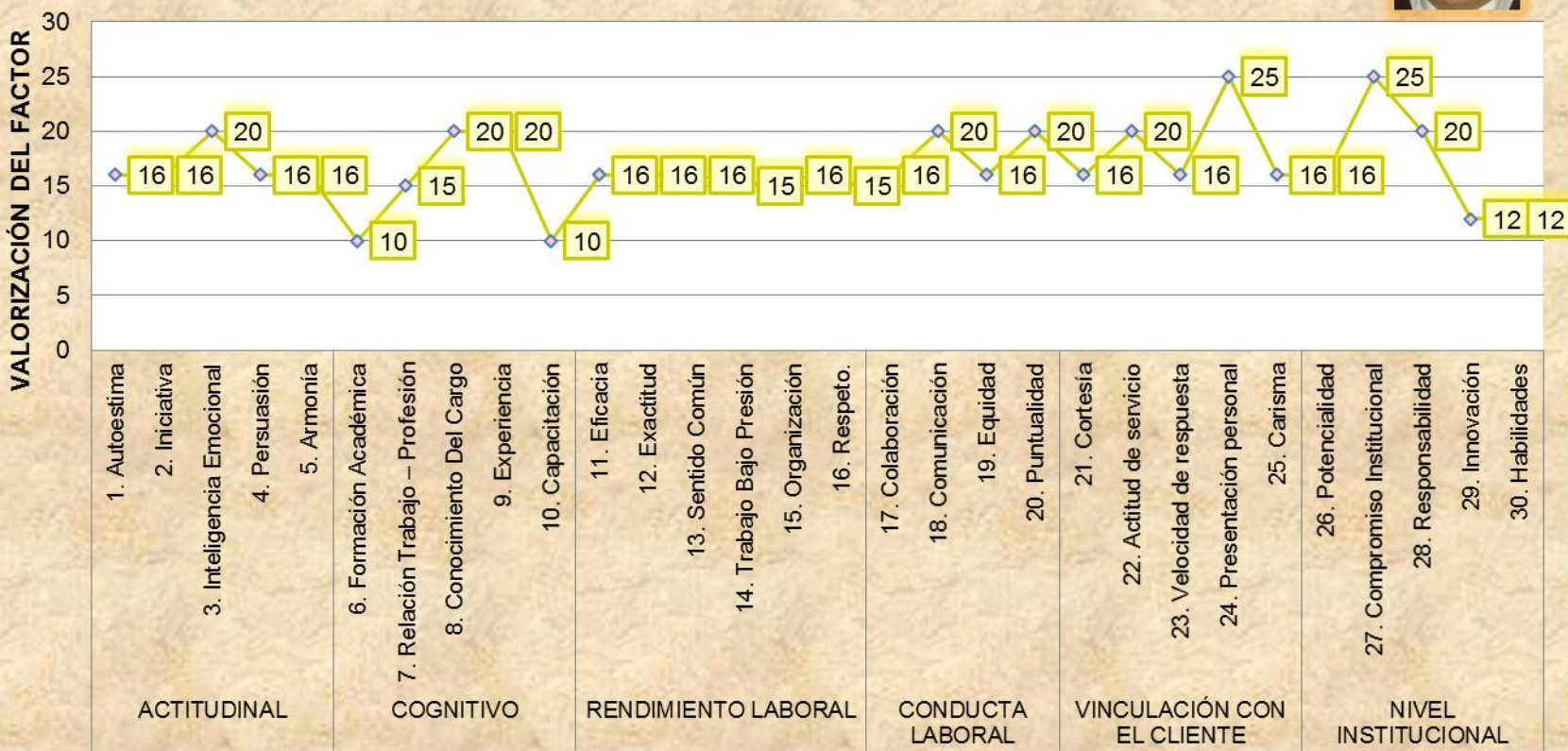
Fuente: EDH

Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°19

DEPARTAMENTO: RESTAURANT E Y COCINA
 CARGO: ENCARGADO DE RESTAURANTE
 FECHA: Loja, 10 de diciembre de 2013

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO HUMANO
 RAMÓN EDUARDO CAJAMARCA IÑIGUEZ**



Fuente: EDH
 Elaborado por: El Autor

ESPACIO PARA USO EXCLUSIVO DE LA UNIDAD EVALUADORA

PUNTAJE ANTERIOR..... PUNTAJE ACTUAL: 526
EQUIVALENCIA..... EQUIVALENCIA: MUY BUENO
FECHA..... FECHA: Loja, 10 de diciembre de 2013

4.- COMENTARIOS DEL EVALUADO

4.1. Sobre la evaluación:

Estoy conforme con el proceso de evaluación porque tengo la certeza de haber cumplido bien mis responsabilidades

4.2. ¿Cuál es su meta en el Hotel y en qué áreas necesita capacitarse para mejorar su desarrollo profesional?

Cumplir mis responsabilidades y mantener mi puesto de trabajo para poder cubrir los gastos de mi familia

Firma..... Fecha: Loja, 10 de diciembre de 2013

5.- COMENTARIOS DEL EVALUADOR

Es muy buena empleado, cumple con sus funciones y responsabilidades de manera adecuada y efectiva

Necesita capacitarse en las siguientes áreas (en orden de prioridad)

Atención al Cliente, Trabajo en equipo

Nombre:.....Fecha: Loja, 10 de diciembre de 2013 Firma:.....

6.- COMENTARIOS DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO

Tiene una actitud positiva y presta todo su contingente al Hotel

6.1. ¿Considera que el empleado o el trabajador debe continuar en la Empresa?

SI.....X.....NO.....

Nombre:.....Fecha: Loja, 10 de diciembre de 2013 Firma:.....

7.- ESTADÍSTICAS DE CUMPLIMIENTO

7.1. Nomenclatura

Faltas injustificadas.....Faltas justificadas.....

Permisos pagados.....Permisos no pagados.....

Atrasos.....Perjuicios para la Empresa.....

Amonestaciones.....Accidentes de trabajo.....

Calamidad doméstica.....Enfermedades.....

Multas.....


Firma..... Fecha: Loja, 10 de diciembre de 2013

8.- GERENCIA

Comentario: Es un empleado muy responsable y colaborador

Firma..... Fecha: Loja, 10 de diciembre de 2013

CUADRO N° 20

 HOTEL LIBERTADOR LOJA- ECUADOR EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja – Ecuador		
Evaluación del Desempeño Humano		
NOMBRES Y APELLIDOS: José Luis Pérez Granda		
CARGO: Encargado de Banquetería		
NIVELES	FACTORES	PUNTAJE
ACTITUDINAL	1. Autoestima	16
	2. Iniciativa	16
	3. Inteligencia Emocional	15
	4. Persuasión	16
	5. Armonía	16
COGNITIVO	6. Formación Académica	10
	7. Relación Trabajo – Profesión	20
	8. Conocimiento Del Cargo	15
	9. Experiencia	15
RENDIMIENTO LABORAL	10. Capacitación	10
	11. Eficacia	16
	12. Exactitud	16
	13. Sentido Común	12
	14. Trabajo Bajo Presión	20
	15. Organización	16
CONDUCTA LABORAL	16. Respeto.	20
	17. Colaboración	16
	18. Comunicación	25
	19. Equidad	16
VINCULACIÓN CON EL CLIENTE	20. Puntualidad	25
	21. Cortesía	20
	22. Actitud de servicio	20
	23. Velocidad de respuesta	16
	24. Presentación personal	25
NIVEL INSTITUCIONAL	25. Carisma	16
	26. Potencialidad	16
	27. Compromiso Institucional	25
	28. Responsabilidad	20
	29. Innovación	12
	30. Habilidades	12
TOTAL		513
PORCENTAJE		76,57%
NIVEL DE DESEMPEÑO		MB

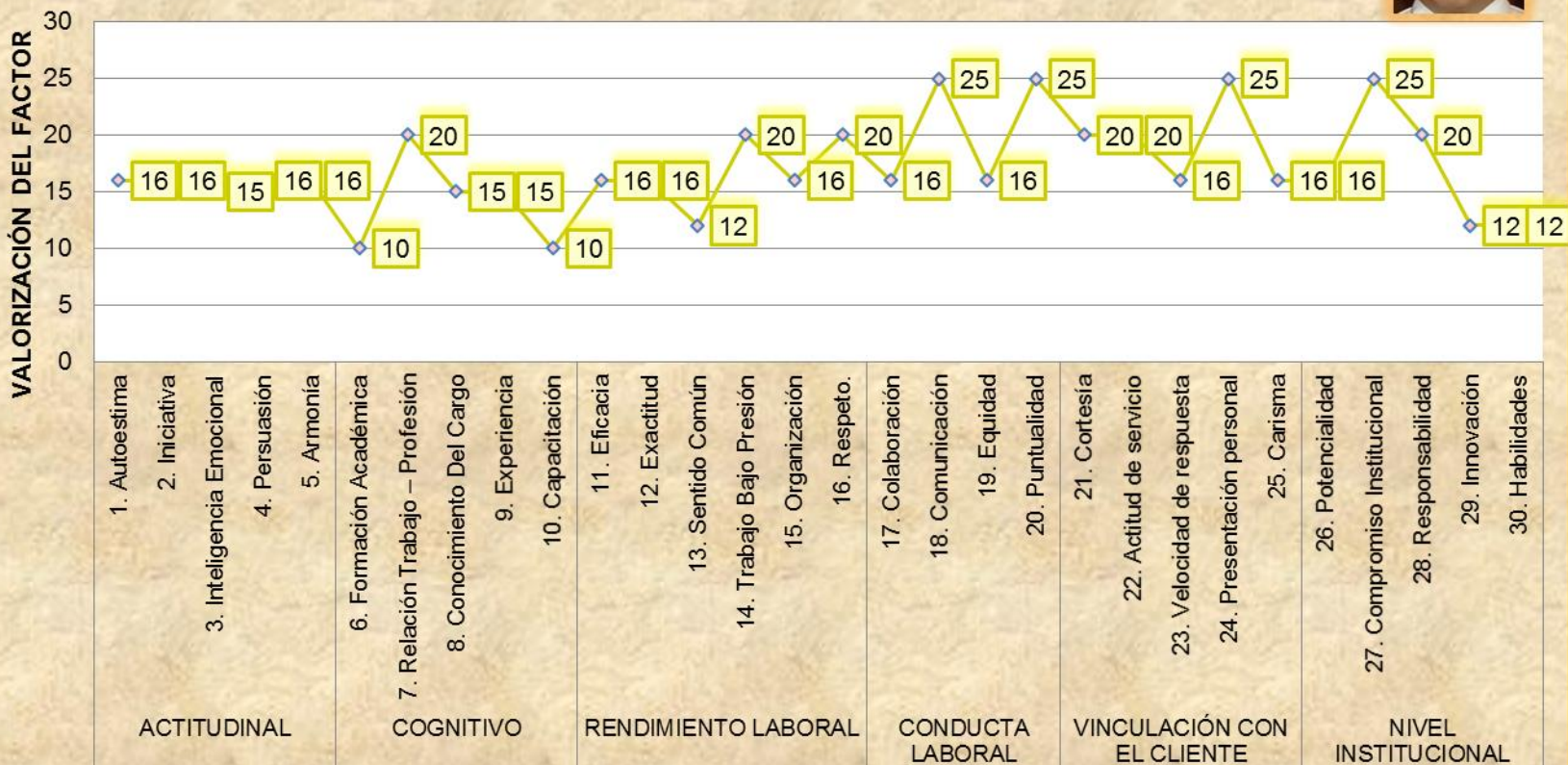
Fuente: EDH

Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°20

DEPARTAMENTO: RESTAURANT Y COCINA
 CARGO: ENCARGADO DE BANQUETERIA
 FECHA: Loja, 11 de diciembre de 2013

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO HUMANO
 JOSÉ LUIS PEREZ GRANDA**



Fuente: EDH
 Elaborado por: El Autor

ESPACIO PARA USO EXCLUSIVO DE LA UNIDAD EVALUADORA

PUNTAJE ANTERIOR..... PUNTAJE ACTUAL: 513
EQUIVALENCIA..... EQUIVALENCIA: MUY BUENO
FECHA..... FECHA: Loja, 11 de diciembre de 2013

4.- COMENTARIOS DEL EVALUADO

4.1. Sobre la evaluación:

No estoy de acuerdo con que personas ajenas al Hotel evalúen nuestro rendimiento ni observen nuestro trabajo

4.2. ¿Cuál es su meta en el Hotel y en qué áreas necesita capacitarse para mejorar su desarrollo profesional?

Trabajar con el objetivo de cumplir mis responsabilidades y devengar el sueldo que el Hotel me paga todos los meses

Firma..... Fecha: Loja, 11 de diciembre de 2013

5.- COMENTARIOS DEL EVALUADOR

Es un empleado con una actitud de rechazo pero finalmente atiende a los requerimientos del proceso de evaluación

Necesita capacitarse en las siguientes áreas (en orden de prioridad)

Cultura general, Atención al Cliente, Trabajo en equipo

Nombre:.....Fecha: Loja, 11 de diciembre de 2013

Firma:.....

6.- COMENTARIOS DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO

Es muy eficaz pero renuente a aceptar órdenes superiores

6.1. ¿Considera que el empleado o el trabajador debe continuar en la Empresa?

SI.....X

(Condicionado).....NO.....

Nombre:.....Fecha: Loja, 11 de diciembre de 2013

Firma:.....

7.- ESTADÍSTICAS DE CUMPLIMIENTO

7.1. Nomenclatura

Faltas injustificadas.....Faltas justificadas.....

Permisos pagados.....Permisos no pagados.....

Atrasos.....Perjuicios para la Empresa.....

Amonestaciones.....Accidentes de trabajo.....

Calamidad doméstica.....Enfermedades.....

Multas.....

Firma..... Fecha: Loja, 11 de diciembre de 2013

8.- GERENCIA

Comentario: Es un empleado muy responsable y colaborador

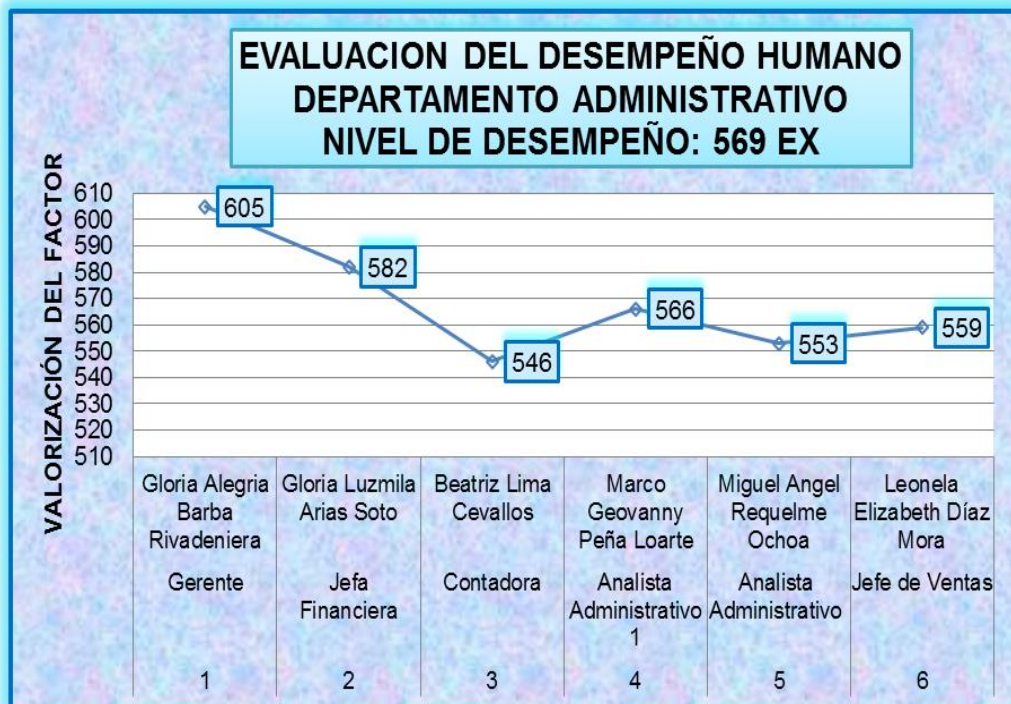
Firma..... Fecha: Loja, 11 de diciembre de 2013

CUADRO N°21

 HOTEL LIBERTADOR LOJA- ECUADOR EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador			
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO			
PROMEDIO DEPARTAMENTAL			
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO			
NUM	CARGO	NOMBRE DEL EVALUADO	PUNTAJE
1	Gerente	Gloria Alegría Barba Rivadeneira	605
2	Jefa Financiera	Gloria Luzmila Arias Soto	582
3	Contadora	Beatriz Lima Cevallos	546
4	Analista Administrativo 1	Marco Geovanny Peña Loarte	566
5	Analista Administrativo	Miguel Ángel Riquelme Ochoa	553
6	Jefe de Ventas	Leonela Elizabeth Díaz Mora	559
TOTAL PROMEDIO			569
PORCENTAJE			84,93%
NIVEL DE DESEMPEÑO			EX

Fuente: EDH
 Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°21



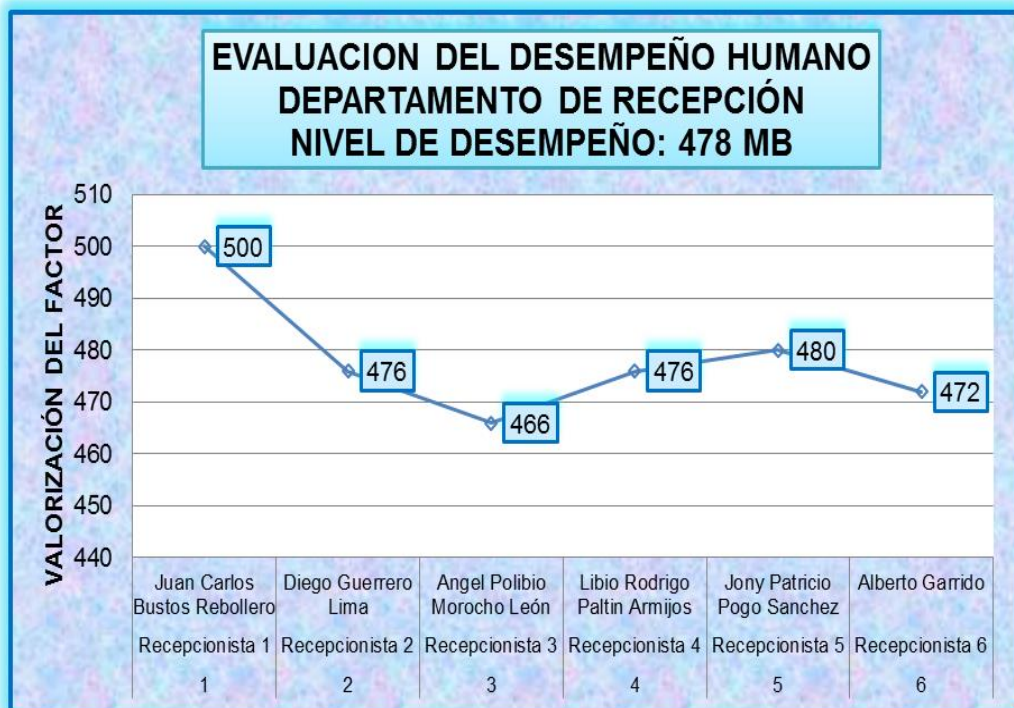
Fuente: EDH
 Elaborado por: El Autor

CUADRO N°22

 HOTEL LIBERTADOR LOJA- ECUADOR EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador			
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO			
PROMEDIO DEPARTAMENTAL			
DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN			
NUM	CARGO	NOMBRE DEL EVALUADO	PUNTAJE
1	Recepcionista 1	Juan Carlos Bustos Rebolledo	500
2	Recepcionista 2	Diego Guerrero Lima	476
3	Recepcionista 3	Ángel Polibio Morocho León	466
4	Recepcionista 4	Libio Rodrigo Paltin Armijos	476
5	Recepcionista 5	Jony Patricio Pogo Sánchez	480
6	Botones	Alberto Garrido	472
TOTAL PROMEDIO			478
PORCENTAJE			71,34%
NIVEL DE DESEMPEÑO			MB

Fuente: EDH
 Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°22



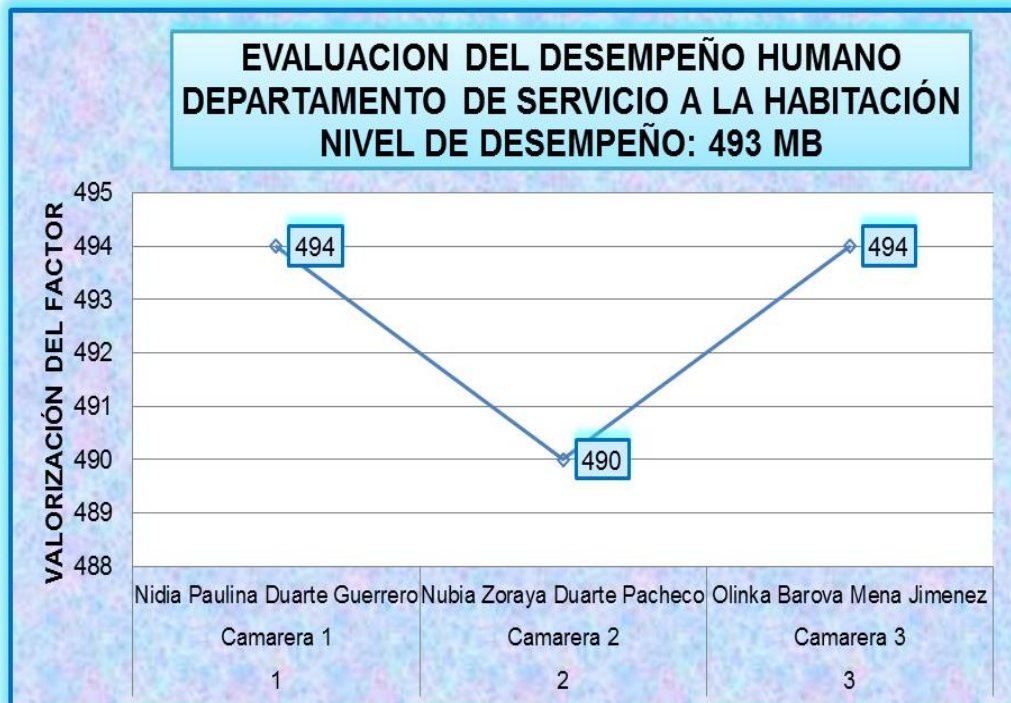
Fuente: EDH
 Elaborado por: El Autor

CUADRO N°23

 HOTEL LIBERTADOR LOJA- ECUADOR EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador			
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO			
PROMEDIO DEPARTAMENTAL			
DEPARTAMENTO DE SERVICIO A LA HABITACIÓN			
NUM	CARGO	NOMBRE DEL EVALUADO	PUNTAJE
1	Camarera 1	Nidia Paulina Duarte Guerrero	494
2	Camarera 2	Nubia Soraya Duarte Pacheco	490
3	Camarera 3	Olinka Barova Mena Jiménez	494
TOTAL PROMEDIO			493
PORCENTAJE			73,58%
NIVEL DE DESEMPEÑO			MB

Fuente: EDH
 Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°23



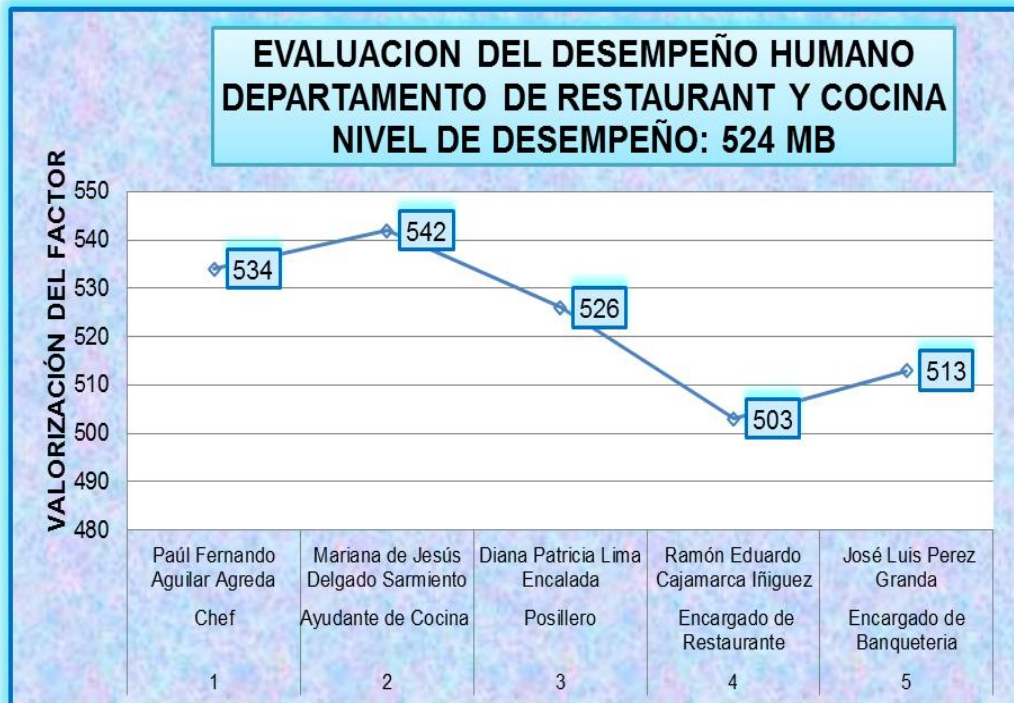
Fuente: EDH
 Elaborado por: El Autor

CUADRO N°24

 HOTEL LIBERTADOR LOJA- ECUADOR EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador			
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO			
PROMEDIO DEPARTAMENTAL			
DEPARTAMENTO DE RESTAURANTE Y COCINA			
NUM	CARGO	NOMBRE DEL EVALUADO	PUNTAJE
1	Chef	Paúl Fernando Aguilar Agreda	534
2	Ayudante de Cocina	Mariana de Jesús Delgado Sarmiento	542
3	Posillero	Diana Patricia Lima Encalada	526
4	Encargado de Restaurante	Ramón Eduardo Cajamarca Iñiguez	503
5	Encargado de Banqueteria	José Luis Pérez Granda	513
TOTAL PROMEDIO			524
PORCENTAJE			78,21%
NIVEL DE DESEMPEÑO			MB

Fuente: EDH
 Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°24



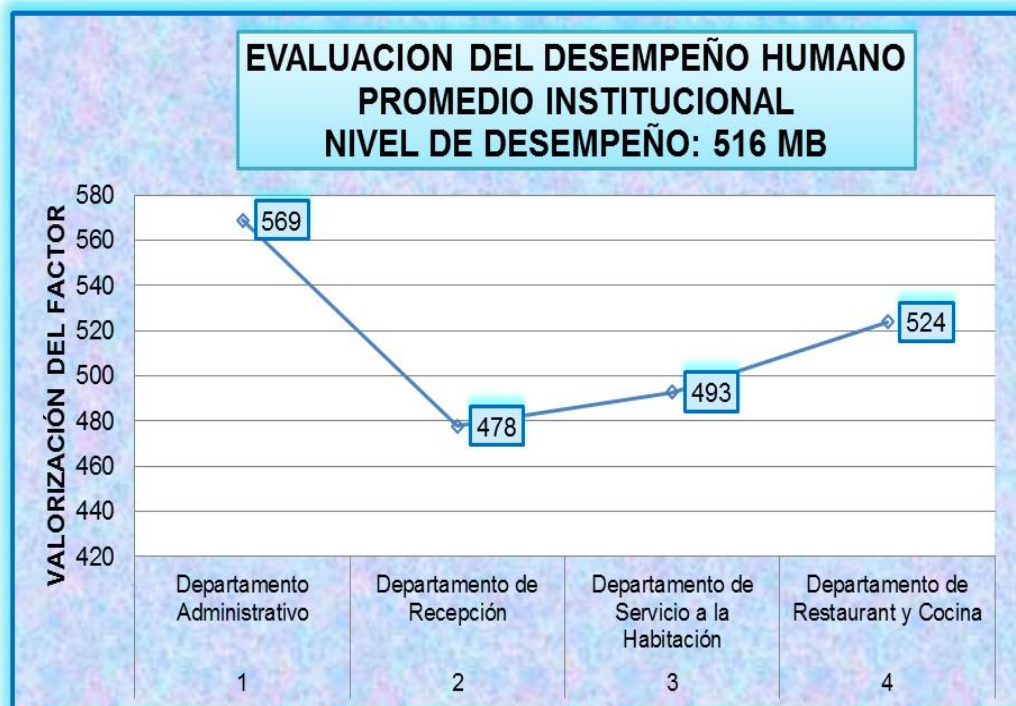
Fuente: EDH
 Elaborado por: El Autor

CUADRO N°25

 HOTEL LIBERTADOR <small>LOJA- ECUADOR</small> EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador		
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO		
PROMEDIO INSTITUCIONAL		
NUM	DEPARTAMENTO	PUNTAJE
1	Departamento Administrativo	569
2	Departamento de Recepción	478
3	Departamento de Servicio a la Habitación	493
4	Departamento de Restaurant y Cocina	524
TOTAL PROMEDIO		516
PORCENTAJE		77,01%
NIVEL DE DESEMPEÑO		MB

Fuente: EDH
 Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°25



Fuente: EDH
 Elaborado por: El Autor



EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador Encuesta de Satisfacción Laboral

Objetivos

Esta encuesta está diseñada para medir aspectos específicos de su ambiente de trabajo. Trata de obtener indicativos concretos para mejorar el nivel de satisfacción del personal y evaluar el efecto de medidas anteriores. Es una encuesta estandarizada que pretende ser utilizada previo a obtener resultados satisfactorios.

Instrucciones para llenar el cuestionario

- * La encuesta es anónima. No escriba su nombre. Los datos que se solicitan tienen como único objetivo tomar medidas correctivas en cada área.
- * Aunque la encuesta es anónima se necesita saber la opinión de cada departamento o área del Hotel. Por eso le solicitamos escribir el nombre del departamento, área o sección de trabajo a la que usted pertenece.
- * Esta no es una prueba o examen. No hay respuestas correctas o incorrectas. Le pedimos por favor contestar a todas las preguntas, únicamente con la verdad.
- * Por favor complete la encuesta en forma individual, no permita que las opiniones o comentarios de otros empleados influyan en sus respuestas.
- * Escriba con claridad la letra que usted escoja para sus respuestas.
- * Si desea hacer un cambio, borre completamente su respuesta anterior y vuelva a escribir su respuesta.
- * Si no puede contestar alguna pregunta marque la letra E.
- * Le agradecemos muy cordialmente por la colaboración a esta encuesta. Los resultados servirán para mejorar el bienestar de todos los Empleados y Trabajadores de la Empresa Hotelera Piscobamba, Cía. Ltda. Loja - Ecuador

PRIMERA PARTE: ASPECTOS IMPORTANTES DEL TRABAJO

A continuación se presentan veinte aspectos sin ningún orden, que son importantes en su trabajo. Escriba la letra según el grado de importancia que usted le asigne, marque la **letra A** si usted considera que es un aspecto **muy importante** para su trabajo. La **Letra B** si usted considera como **importante**, la **letra C** si usted **no lo considera importante**, la **letra D** si usted lo considera **nada importante** y la **letra E** si usted **no sabe que responder o está indiferente**.

FACTORES

CUADRO N°26

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL							
CÓDIGO: G.GABR.001							
Nro.	FACTORES	Totalmente Importante	Importante	Algo Importante	Nada Importante	No Sabe que Responder	TOTAL
1	Equidad	8					8
2	Respeto		9				9
3	Organización	8					8
4	Participación		6				6
5	Autonomía	7					7
6	Seguridad	8					9
7	Ambiente físico	9					9
8	Recursos materiales	9					9
9	Políticas internas			5			5
10	Vestimenta de trabajo	10					10
11	Horario de trabajo		8				8
12	Relaciones interpersonales		9				9
13	Actividades sociales				4		4
14	Capacitación	9					9
15	Estabilidad laboral		9				9
16	Subsidios			6			6
17	Beneficios adicionales		6				6
18	Ascensos				6		6
19	Incentivos			6			6
20	Remuneraciones	10					10
PROMEDIO DE FACTORES							153
PORCENTAJE							78,87%
GRADO DE IMPORTANCIA							TOTALMENTE IMPORTANTE
DECODIFICACIÓN							TI

Fuente: ESL


Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°26



Fuente: ESL
Elaborado por: El Autor

CUADRO N°27

 HOTEL LIBERTADOR LOJA- ECUADOR ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL CÓDIGO: JF.GLAS.002							
Nro.	FACTORES	Totalmente Importante	Importante	Algo Importante	Nada Importante	No Sabe que Responder	TOTAL
1	Equidad		7				7
2	Respeto	10					10
3	Organización			6			6
4	Participación		6				6
5	Autonomía				4		4
6	Seguridad	8					8
7	Ambiente físico	9					9
8	Recursos materiales		8				8
9	Políticas internas				4		4
10	Vestimenta de trabajo		9				9
11	Horario de trabajo	9					9
12	Relaciones interpersonales	10					10
13	Actividades sociales					1	1
14	Capacitación		8				8
15	Estabilidad laboral	10					10
16	Subsidios			6			6
17	Beneficios adicionales		6				6
18	Ascensos			7			7
19	Incentivos	8					8
20	Remuneraciones	10					10
PROMEDIO DE FACTORES							146
PORCENTAJE							75,26%
GRADO DE IMPORTANCIA							IMPORTANTE
DECODIFICACIÓN							I

Fuente: ESL

Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°27

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL (Factores)
CÓDIGO: JF.GLAS.002
GRADO DE IMPORTANCIA: 146 I**



Fuente: ESL
Elaborado por: El Autor

CUADRO N°28

 HOTEL LIBERTADOR LOJA- ECUADOR ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL CÓDIGO: C.BLC.003							
Nro.	FACTORES	Totalmente Importante	Importante	Algo Importante	Nada Importante	No Sabe que Responder	TOTAL
1	Equidad		7				7
2	Respeto		9				9
3	Organización			6			6
4	Participación		6				6
5	Autonomía			5			5
6	Seguridad		7				7
7	Ambiente físico		8				8
8	Recursos materiales			7			7
9	Políticas internas				4		4
10	Vestimenta de trabajo		9				9
11	Horario de trabajo		8				8
12	Relaciones interpersonales			8			8
13	Actividades sociales					1	1
14	Capacitación		8				8
15	Estabilidad laboral		9				9
16	Subsidios		7				7
17	Beneficios adicionales			5			5
18	Ascensos			7			7
19	Incentivos		7				7
20	Remuneraciones	10					10
PROMEDIO DE FACTORES							138
PORCENTAJE							71,13%
GRADO DE IMPORTANCIA							IMPORTANTE
DECODIFICACIÓN							I

Fuente: ESL

Elaborado por: El Autor


GRÁFICO N°28

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL (Factores)
CÓDIGO: C.BLC.003
GRADO DE IMPORTANCIA: 138 I



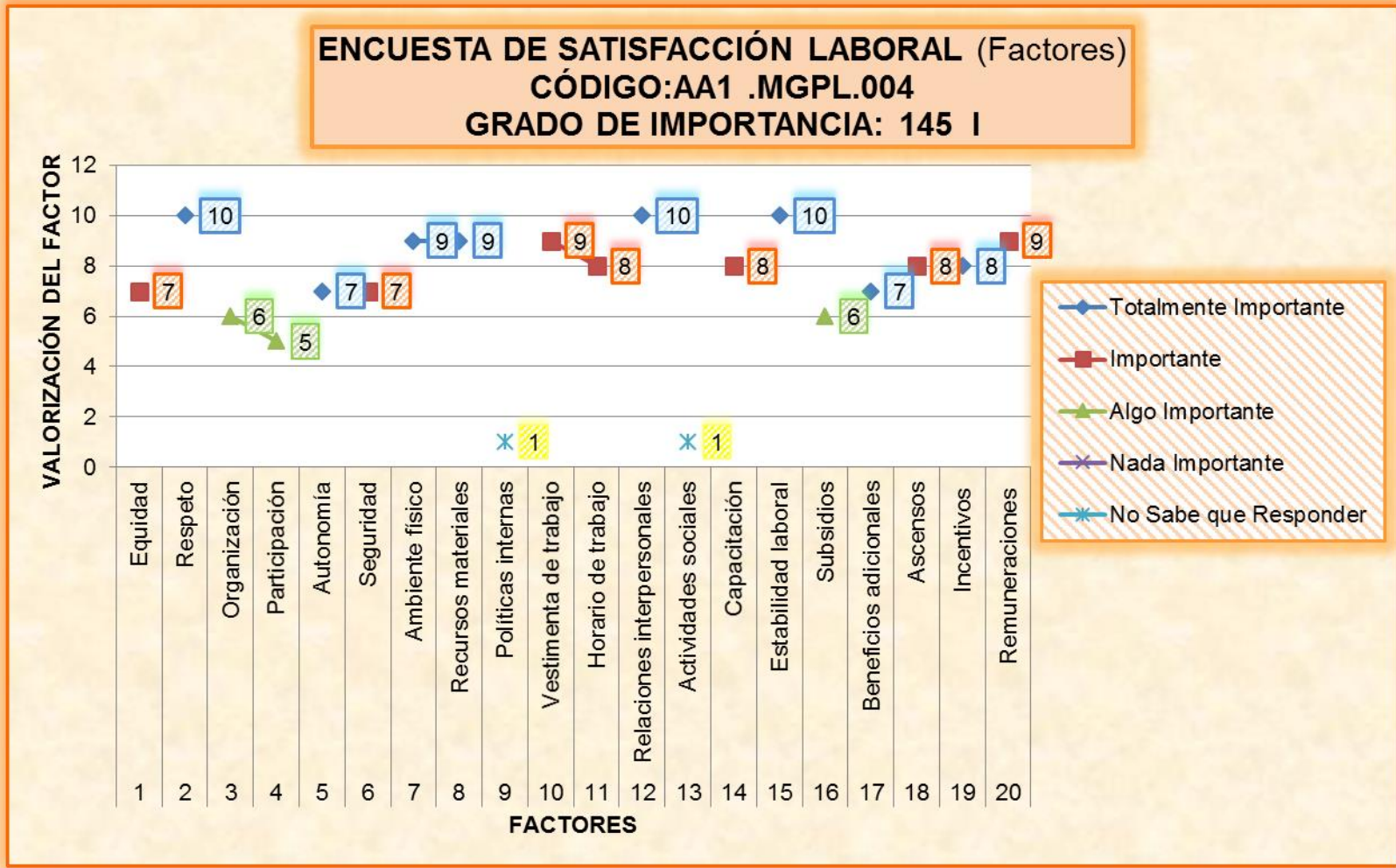
Fuente: ESL
 Elaborado por: El Autor

CUADRO N°29

 HOTEL LIBERTADOR LOJA- ECUADOR ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL CÓDIGO: AA 1.MGPL.004							
Nro.	FACTORES	Totalmente Importante	Importante	Algo Importante	Nada Importante	No Sabe que Responder	TOTAL
1	Equidad		7				7
2	Respeto	10					10
3	Organización			6			6
4	Participación			5			5
5	Autonomía	7					7
6	Seguridad		7				7
7	Ambiente físico	9					9
8	Recursos materiales	9					9
9	Políticas internas					1	1
10	Vestimenta de trabajo		9				9
11	Horario de trabajo		8				8
12	Relaciones interpersonales	10					10
13	Actividades sociales					1	1
14	Capacitación		8				8
15	Estabilidad laboral	10					10
16	Subsidios			6			6
17	Beneficios adicionales	7					7
18	Ascensos		8				8
19	Incentivos	8					8
20	Remuneraciones		9				9
PROMEDIO DE FACTORES							145
PORCENTAJE							74,74%
GRADO DE IMPORTANCIA							IMPORTANTE
DECODIFICACIÓN							I

Fuente: ESL
 Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°29



Fuente: ESL
Elaborado por: El Autor

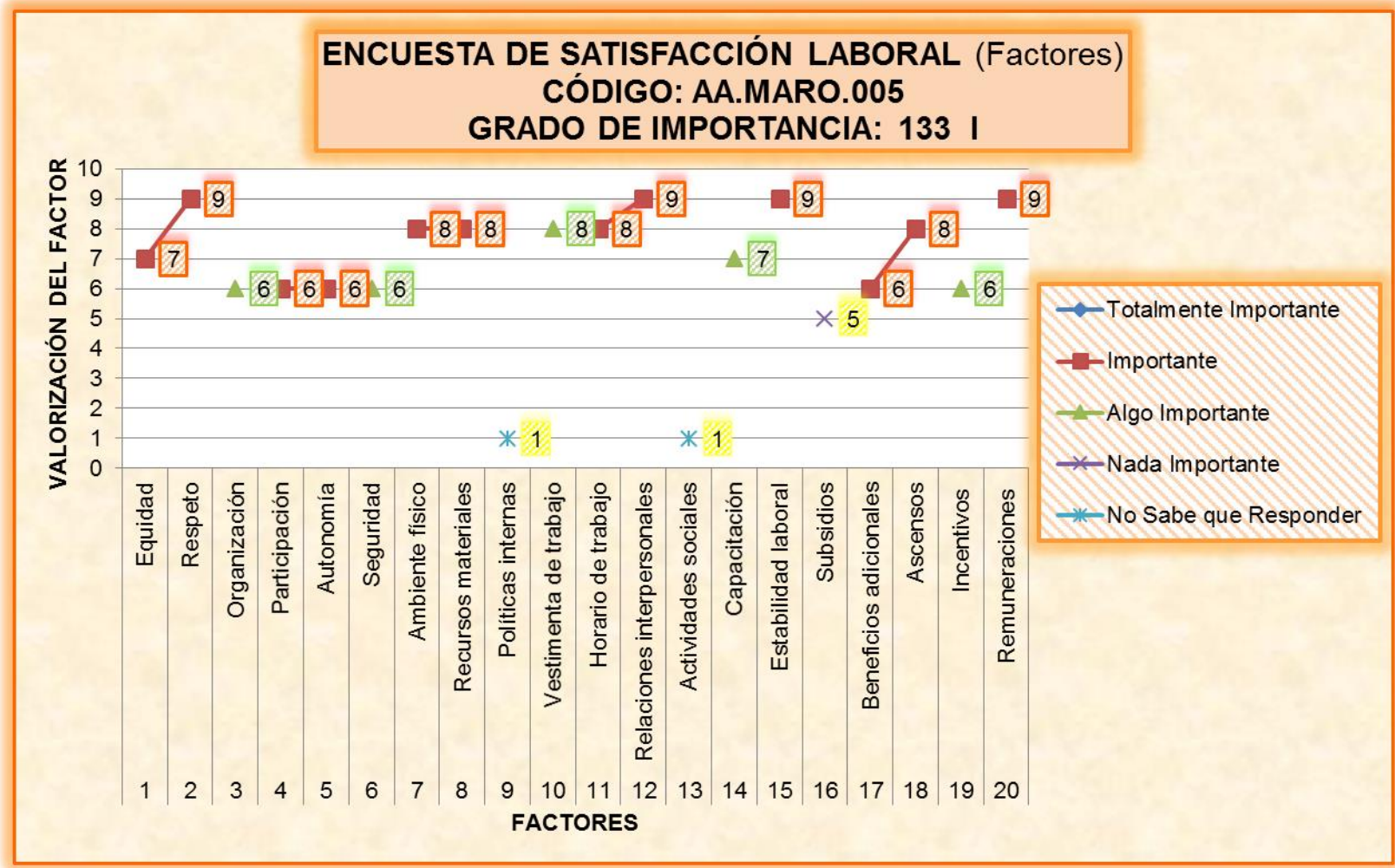
CUADRO N°30

 HOTEL LIBERTADOR LOJA- ECUADOR ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL CÓDIGO: AA.MARO.005							
Nro.	FACTORES	Totalmente Importante	Importante	Algo Importante	Nada Importante	No Sabe que Responder	TOTAL
1	Equidad		7				7
2	Respeto		9				9
3	Organización			6			6
4	Participación		6				6
5	Autonomía		6				6
6	Seguridad			6			6
7	Ambiente físico		8				8
8	Recursos materiales		8				8
9	Políticas internas					1	1
10	Vestimenta de trabajo			8			8
11	Horario de trabajo		8				8
12	Relaciones interpersonales		9				9
13	Actividades sociales					1	1
14	Capacitación			7			7
15	Estabilidad laboral		9				9
16	Subsidios				5		5
17	Beneficios adicionales		6				6
18	Ascensos		8				8
19	Incentivos			6			6
20	Remuneraciones		9				9
PROMEDIO DE FACTORES							133
PORCENTAJE							68,56%
GRADO DE IMPORTANCIA							IMPORTANTE
DECODIFICACIÓN							I

Fuente: ESL

Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°30



Fuente: ESL
Elaborado por: El Autor

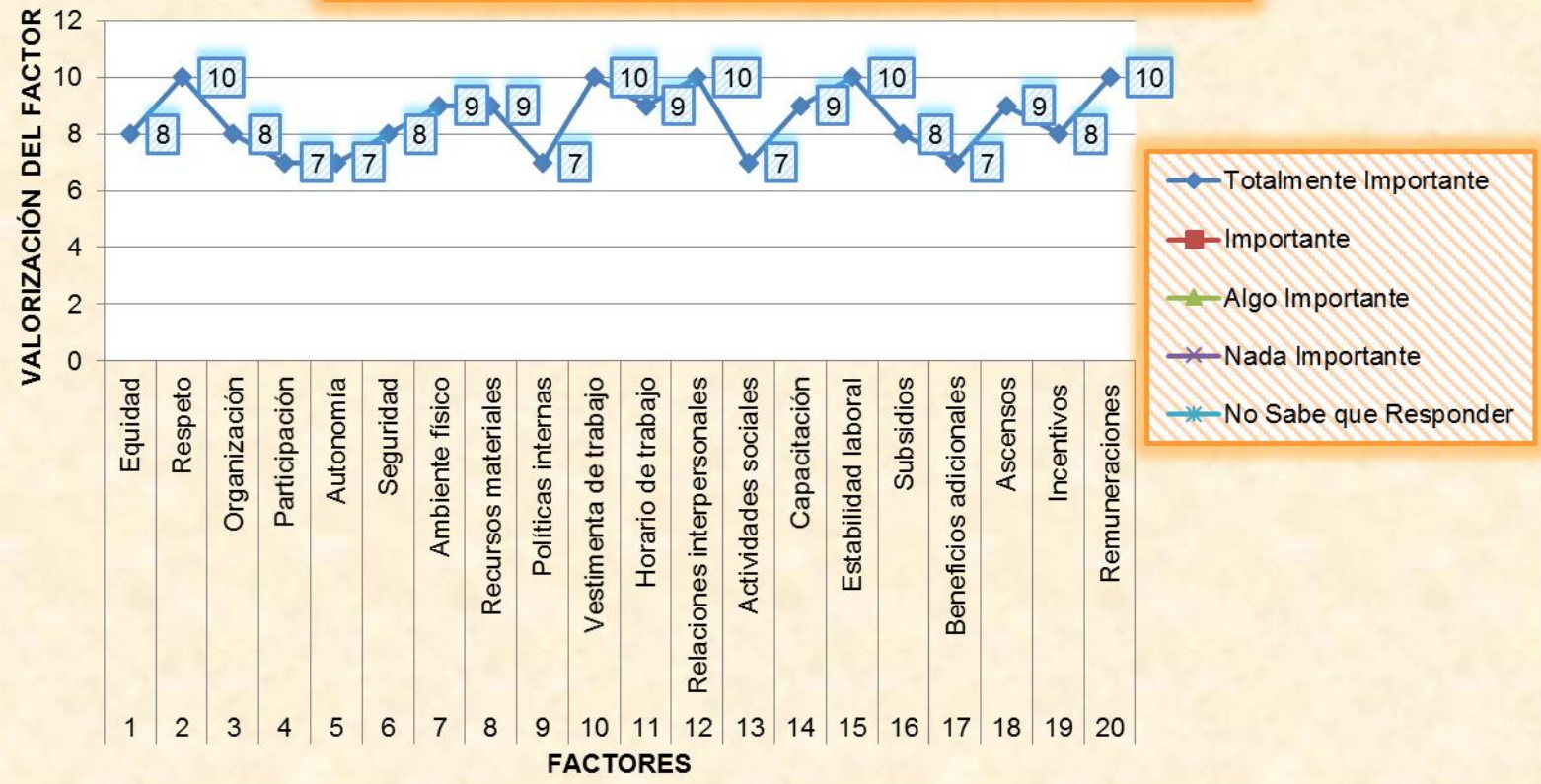
CUADRO N°31

 HOTEL LIBERTADOR LOJA- ECUADOR ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL CÓDIGO: GV.LEDM.006							
Nro.	FACTORES	Totalmente Importante	Importante	Algo Importante	Nada Importante	No Sabe que Responder	TOTAL
1	Equidad	8					8
2	Respeto		10				10
3	Organización	8					8
4	Participación		7				7
5	Autonomía	7					7
6	Seguridad	8					8
7	Ambiente físico	9					9
8	Recursos materiales	9					9
9	Políticas internas		7				7
10	Vestimenta de trabajo	10					10
11	Horario de trabajo	9					9
12	Relaciones interpersonales	10					10
13	Actividades sociales		7				7
14	Capacitación	9					9
15	Estabilidad laboral	10					10
16	Subsidios	8					8
17	Beneficios adicionales		7				7
18	Ascensos			9			9
19	Incentivos	8					8
20	Remuneraciones	10					10
PROMEDIO DE FACTORES							170
PORCENTAJE							87,63%
GRADO DE IMPORTANCIA							TOTALMENTE IMPORTANTE
DECODIFICACIÓN							TI

Fuente: ESL

Elaborado por: El Autor

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL (Factores)
CÓDIGO: GV.LEDM.006
GRADO DE IMPORTANCIA: 170 TI



Fuente: ESL
 Elaborado por: El Autor

CUADRO N°32

 HOTEL LIBERTADOR LOJA-ECUADOR ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL CÓDIGO: R1.JCBR.007							
Nro.	FACTORES	Totalmente Importante	Importante	Algo Importante	Nada Importante	No Sabe que Responder	TOTAL
1	Equidad			6			6
2	Respeto	10					10
3	Organización		7				7
4	Participación			5			5
5	Autonomía		6				6
6	Seguridad	8					8
7	Ambiente físico	9					9
8	Recursos materiales		8				8
9	Políticas internas					1	1
10	Vestimenta de trabajo		9				9
11	Horario de trabajo		8				8
12	Relaciones interpersonales	10					10
13	Actividades sociales					1	1
14	Capacitación		8				8
15	Estabilidad laboral	10					10
16	Subsidios			6			6
17	Beneficios adicionales	7					7
18	Ascensos			7			7
19	Incentivos		7				7
20	Remuneraciones	10					10
PROMEDIO DE FACTORES							143
PORCENTAJE							73,71%
GRADO DE IMPORTANCIA							IMPORTANTE
DECODIFICACIÓN							I

Fuente: ESL

Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°32



Fuente: ESL
Elaborado por: El Autor

 HOTEL LIBERTADOR LOJA- ECUADOR ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL CÓDIGO: R2. DGL.008							
Nro.	FACTORES	Totalmente Importante	Importante	Algo Importante	Nada Importante	No Sabe que Responder	TOTAL
1	Equidad			6			6
2	Respeto		9				9
3	Organización				5		5
4	Participación		6				6
5	Autonomía			5			5
6	Seguridad		7				7
7	Ambiente físico				6		6
8	Recursos materiales		8				8
9	Políticas internas					1	1
10	Vestimenta de trabajo		9				9
11	Horario de trabajo			7			7
12	Relaciones interpersonales			8			6
13	Actividades sociales					1	1
14	Capacitación			7			7
15	Estabilidad laboral		9				9
16	Subsidios			6			6
17	Beneficios adicionales			5			5
18	Ascensos		8				8
19	Incentivos			6			6
20	Remuneraciones	10					10
PROMEDIO DE FACTORES							127
PORCENTAJE							65,46%
GRADO DE IMPORTANCIA							IMPORTANTE
DECODIFICACIÓN							I

Fuente: ESL
 Elaborado por: El Autor


GRÁFICO N°33

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL (Factores)
CÓDIGO: .R2. DGL.008
GRADO DE IMPORTANCIA: 127 I



Fuente: ESL
 Elaborado por: El Autor

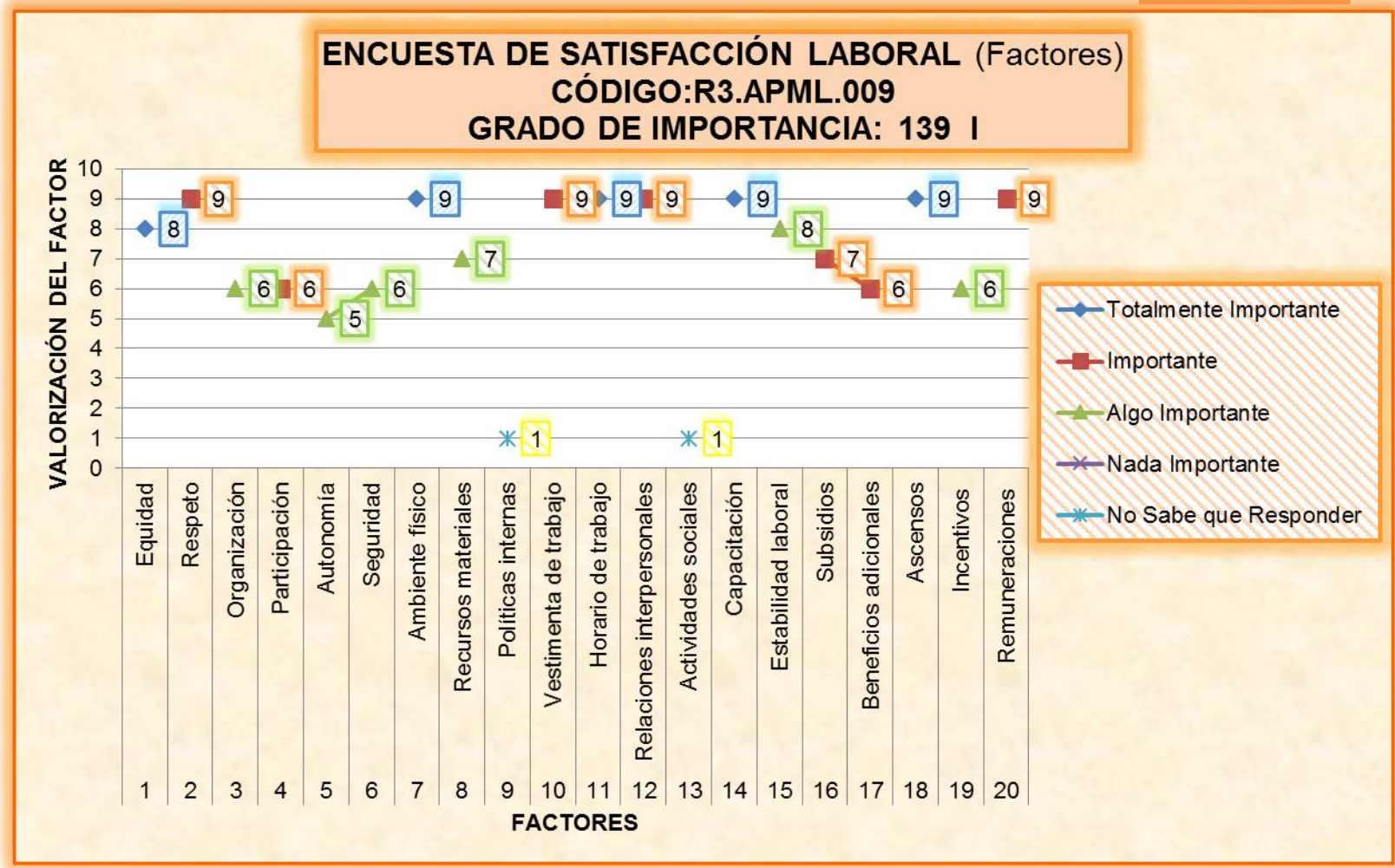
CUADRO N°34

 HOTEL LIBERTADOR LOJA- ECUADOR ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL CÓDIGO:R3.APML.009							
Nro.	FACTORES	Totalmente Importante	Importante	Algo Importante	Nada Importante	No Sabe que Responder	TOTAL
1	Equidad	8					8
2	Respeto		9				9
3	Organización			6			6
4	Participación		6				6
5	Autonomía			5			5
6	Seguridad			6			6
7	Ambiente físico	9					9
8	Recursos materiales			7			7
9	Políticas internas					1	1
10	Vestimenta de trabajo		9				9
11	Horario de trabajo	9					9
12	Relaciones interpersonales		9				9
13	Actividades sociales					1	1
14	Capacitación	9					9
15	Estabilidad laboral			8			8
16	Subsidios		7				7
17	Beneficios adicionales		6				6
18	Ascensos	9					9
19	Incentivos			6			6
20	Remuneraciones		9				9
PROMEDIO DE FACTORES							139
PORCENTAJE							71,65%
GRADO DE IMPORTANCIA							IMPORTANTE
DECODIFICACIÓN							I

Fuente: ESL

Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°34



Fuente: ESL
Elaborado por: El Autor

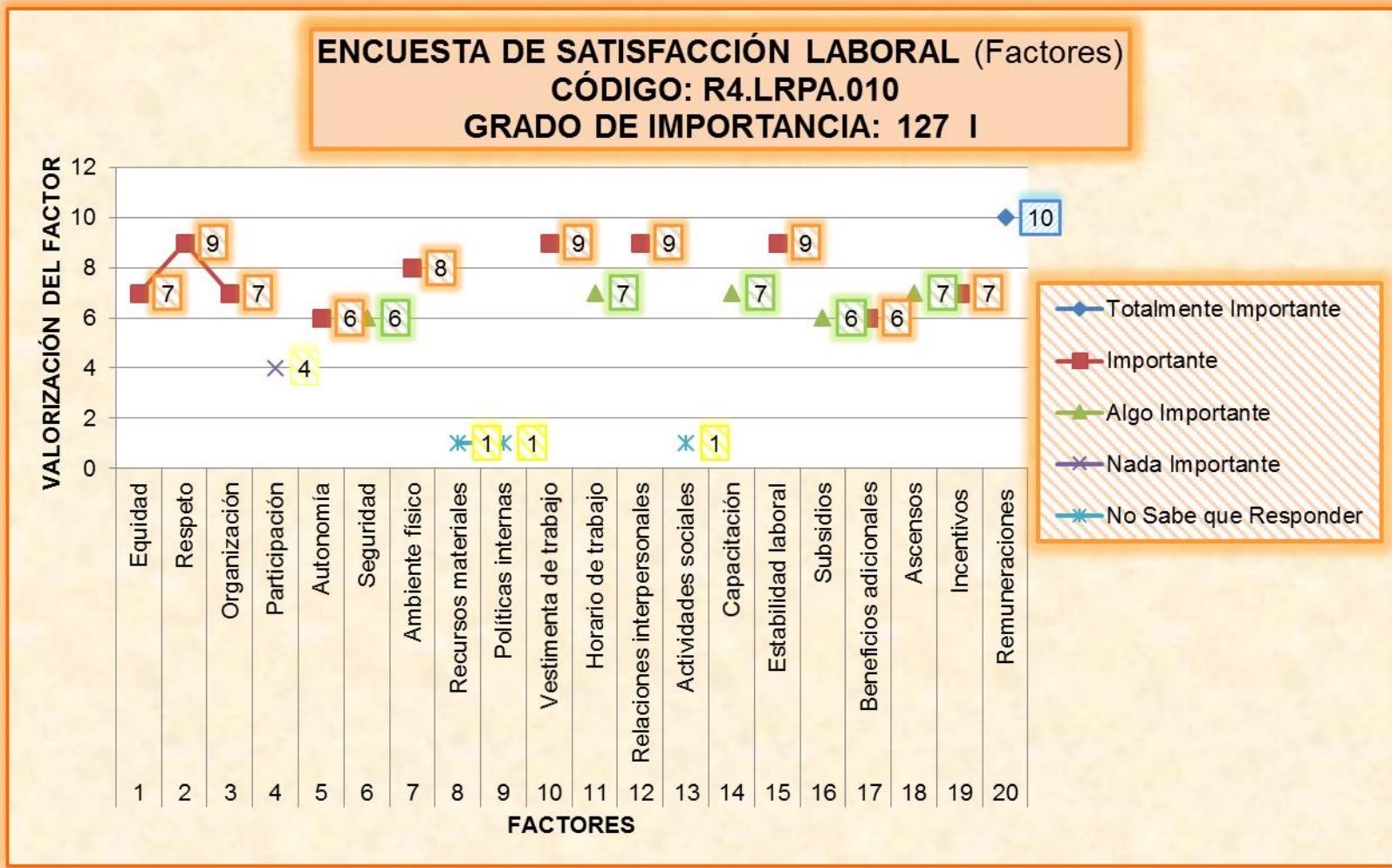
CUADRO N°35

 HOTEL LIBERTADOR LOJA- ECUADOR ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL CÓDIGO: R4.LRPA.010							
Nro.	FACTORES	Totalmente Importante	Importante	Algo Importante	Nada Importante	No Sabe que Responder	TOTAL
1	Equidad		7				7
2	Respeto		9				9
3	Organización		7				7
4	Participación				4		4
5	Autonomía		6				6
6	Seguridad			6			6
7	Ambiente físico		8				8
8	Recursos materiales					1	1
9	Políticas internas					1	1
10	Vestimenta de trabajo		9				9
11	Horario de trabajo			7			7
12	Relaciones interpersonales		9				9
13	Actividades sociales					1	1
14	Capacitación			7			7
15	Estabilidad laboral		9				9
16	Subsidios			6			6
17	Beneficios adicionales		6				6
18	Ascensos			7			7
19	Incentivos		7				7
20	Remuneraciones	10					10
PROMEDIO DE FACTORES							127
PORCENTAJE							65,46%
GRADO DE IMPORTANCIA							IMPORTANTE
DECODIFICACIÓN							I

Fuente: ESL


Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°35



Fuente: ESL
Elaborado por: El Autor

CUADRO N°36

 HOTEL LIBERTADOR LOJA- ECUADOR ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL CÓDIGO: R5.JPPS.011							
Nro.	FACTORES	Totalmente Importante	Importante	Algo Importante	Nada Importante	No Sabe que Responder	TOTAL
1	Equidad		7				7
2	Respeto			8			8
3	Organización			6			6
4	Participación		6				6
5	Autonomía				4		4
6	Seguridad			6			6
7	Ambiente físico	9					9
8	Recursos materiales			7			7
9	Políticas internas					1	1
10	Vestimenta de trabajo	10					10
11	Horario de trabajo		8				8
12	Relaciones interpersonales		9				9
13	Actividades sociales					1	1
14	Capacitación		8				8
15	Estabilidad laboral	10					10
16	Subsidios		7				7
17	Beneficios adicionales		6				6
18	Ascensos			7			7
19	Incentivos			6			6
20	Remuneraciones		9				9
PROMEDIO DE FACTORES							135
PORCENTAJE							69,59%
GRADO DE IMPORTANCIA							IMPORTANTE
DECODIFICACIÓN							I

Fuente: ESL

Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°36

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL (Factores)
CÓDIGO: R5.JPPS.011
GRADO DE IMPORTANCIA: 135 I**



Fuente: ESL
Elaborado por: El Autor

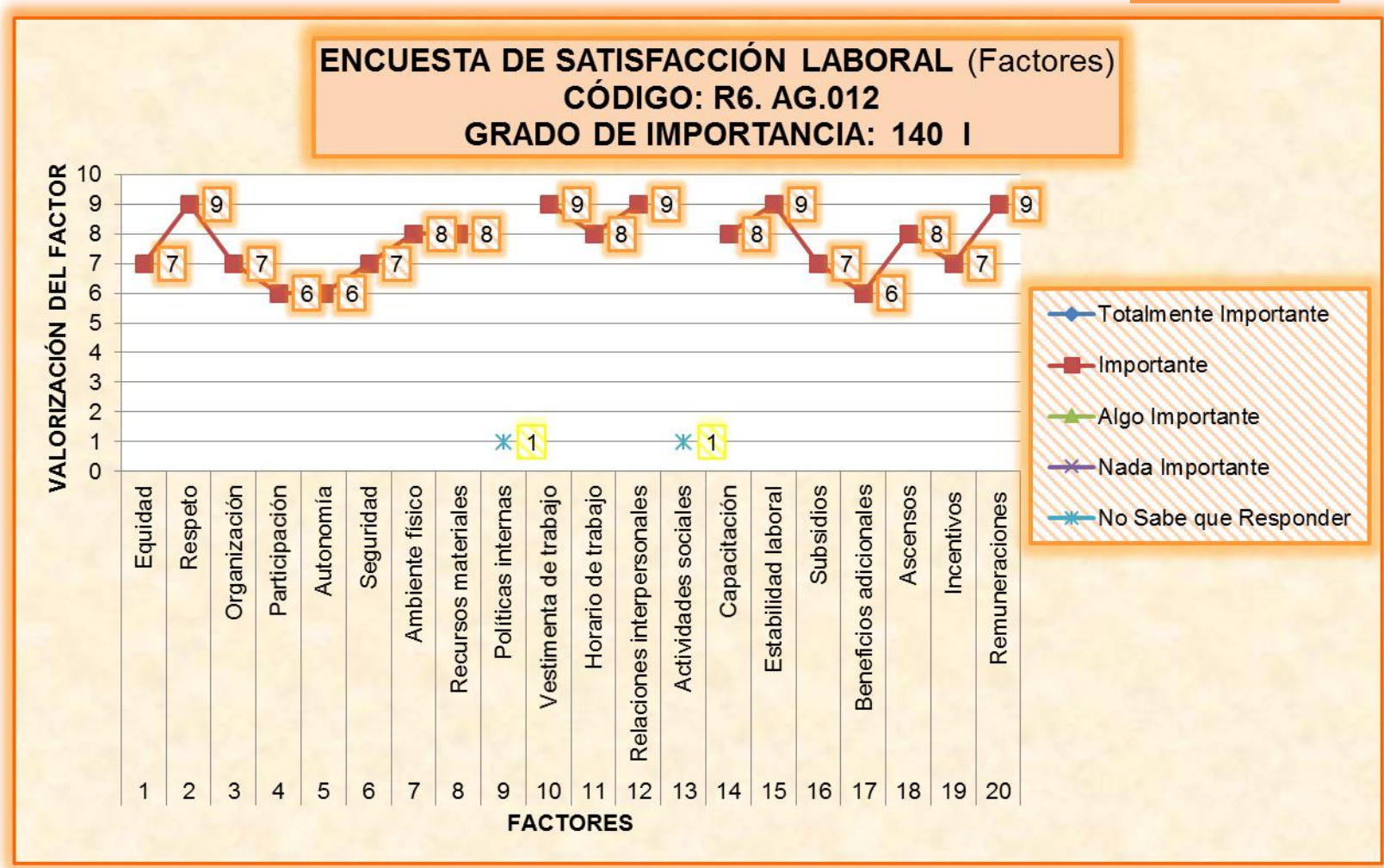
CUADRO N°37

 HOTEL LIBERTADOR LOJA- ECUADOR ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL CÓDIGO: R6. AG.012							
Nro.	FACTORES	Totalmente Importante	Importante	Algo Importante	Nada Importante	No Sabe que Responder	TOTAL
1	Equidad		7				7
2	Respeto		9				9
3	Organización		7				7
4	Participación		6				6
5	Autonomía		6				6
6	Seguridad		7				7
7	Ambiente físico		8				8
8	Recursos materiales		8				8
9	Políticas internas					1	1
10	Vestimenta de trabajo		9				9
11	Horario de trabajo		8				8
12	Relaciones interpersonales		9				9
13	Actividades sociales					1	1
14	Capacitación		8				8
15	Estabilidad laboral		9				9
16	Subsidios		7				7
17	Beneficios adicionales		6				6
18	Ascensos		8				8
19	Incentivos		7				7
20	Remuneraciones		9				9
PROMEDIO DE FACTORES							140
PORCENTAJE							72,16%
GRADO DE IMPORTANCIA							IMPORTANTE
DECODIFICACIÓN							I

Fuente: ESL

Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°37



Fuente: ESL
Elaborado por: El Autor

CUADRO N°38

 HOTEL LIBERTADOR LOJA-ECUADOR ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL CÓDIGO: C1.NPDG.013							
Nro.	FACTORES	Totalmente Importante	Importante	Algo Importante	Nada Importante	No Sabe que Responder	TOTAL
1	Equidad	8					8
2	Respeto		9				9
3	Organización	8					8
4	Participación				4		4
5	Autonomía	7					7
6	Seguridad		7				7
7	Ambiente físico	9					9
8	Recursos materiales			7			7
9	Políticas internas					1	1
10	Vestimenta de trabajo	10					10
11	Horario de trabajo	9					9
12	Relaciones interpersonales			8			8
13	Actividades sociales					1	1
14	Capacitación		8				8
15	Estabilidad laboral	10					10
16	Subsidios			6			6
17	Beneficios adicionales	7					7
18	Ascensos		8				8
19	Incentivos			6			6
20	Remuneraciones	10					10
PROMEDIO DE FACTORES							143
PORCENTAJE							73,71%
GRADO DE IMPORTANCIA							IMPORTANTE
DECODIFICACIÓN							I

Fuente: ESL

Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°38

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL (Factores)
CÓDIGO: C1.NPDG.013
GRADO DE IMPORTANCIA: 143 I



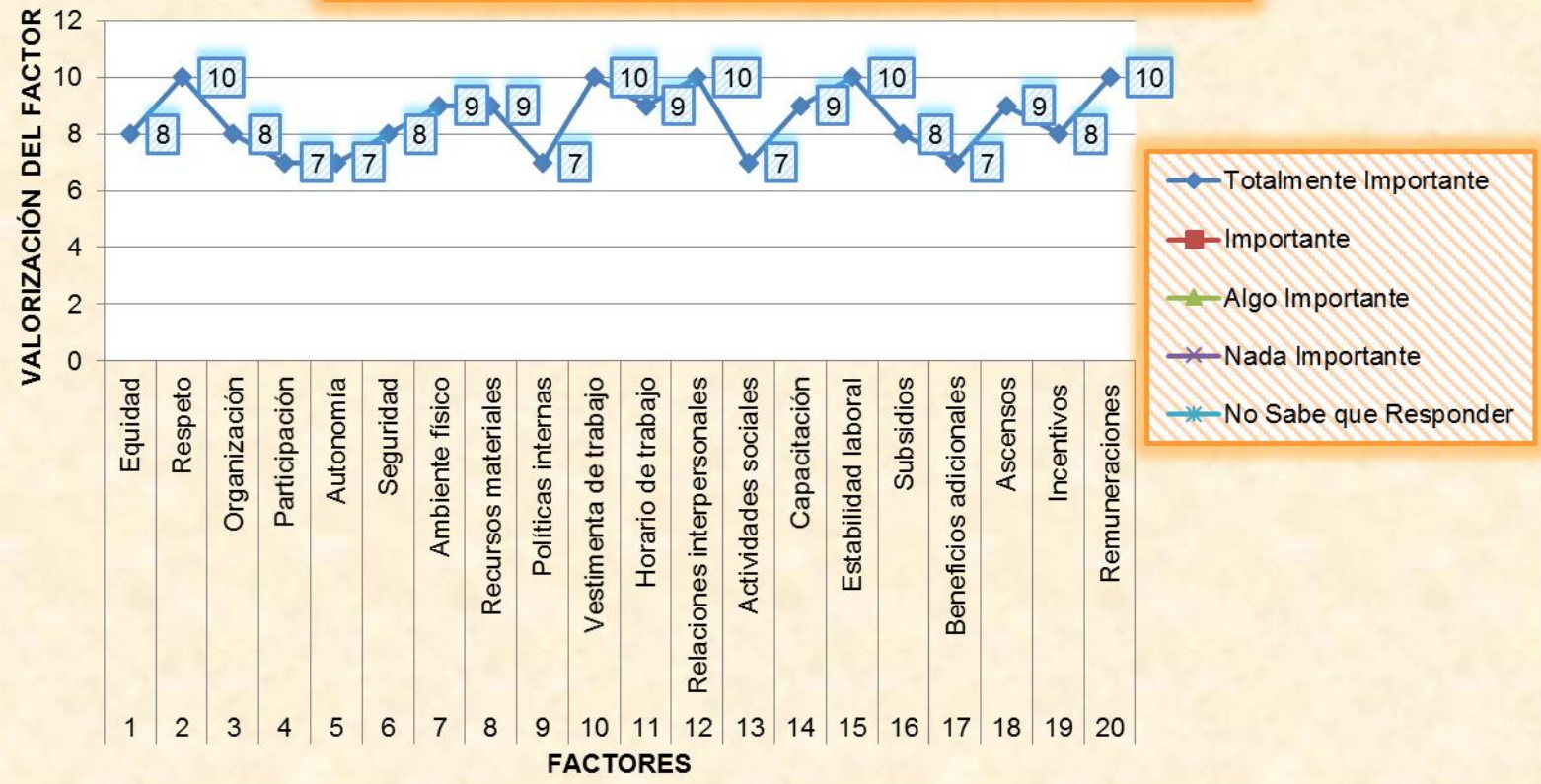
Fuente: ESL
 Elaborado por: El Autor

CUADRO N°39

 HOTEL LIBERTADOR LOJA- ECUADOR ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL CÓDIGO: C2.NZDP.014							
Nro.	FACTORES	Totalmente Importante	Importante	Algo Importante	Nada Importante	No Sabe que Responder	TOTAL
1	Equidad	8					8
2	Respeto	10					10
3	Organización	8					8
4	Participación			7			7
5	Autonomía			7			7
6	Seguridad	8					8
7	Ambiente físico	9					9
8	Recursos materiales	9					9
9	Políticas internas			7			7
10	Vestimenta de trabajo	10					10
11	Horario de trabajo	9					9
12	Relaciones interpersonales	10					10
13	Actividades sociales			7			7
14	Capacitación	9					9
15	Estabilidad laboral	10					10
16	Subsidios	8					8
17	Beneficios adicionales			7			7
18	Ascensos	9					9
19	Incentivos	8					8
20	Remuneraciones	10					10
PROMEDIO DE FACTORES							170
PORCENTAJE							87,63%
GRADO DE IMPORTANCIA							TOTALMENTE IMPORTANTE
DECODIFICACIÓN							TI

Fuente: ESL
 Elaborado por: El Autor

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL (Factores)
CÓDIGO: C2.NZDP.014
GRADO DE IMPORTANCIA: 170 TI



Fuente: ESL
 Elaborado por: El Autor

CUADRO N°40

 HOTEL LIBERTADOR LOJA- ECUADOR ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL CÓDIGO: C3.OBMJ.015							
Nro.	FACTORES	Totalmente Importante	Importante	Algo Importante	Nada Importante	No Sabe que Responder	TOTAL
1	Equidad		7				7
2	Respeto		9				9
3	Organización			6			6
4	Participación		6				6
5	Autonomía		6				6
6	Seguridad			6			6
7	Ambiente físico		8				8
8	Recursos materiales		8				8
9	Políticas internas					1	1
10	Vestimenta de trabajo			8			8
11	Horario de trabajo		8				8
12	Relaciones interpersonales		9				9
13	Actividades sociales				4		4
14	Capacitación		8				8
15	Estabilidad laboral			8			8
16	Subsidios			6			6
17	Beneficios adicionales		6				6
18	Ascensos		8				8
19	Incentivos		7				7
20	Remuneraciones		9				9
PROMEDIO DE FACTORES							138
PORCENTAJE							71,13%
GRADO DE IMPORTANCIA							IMPORTANTE
DECODIFICACIÓN							I

Fuente: ESL

Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°40



Fuente: ESL
Elaborado por: El Autor

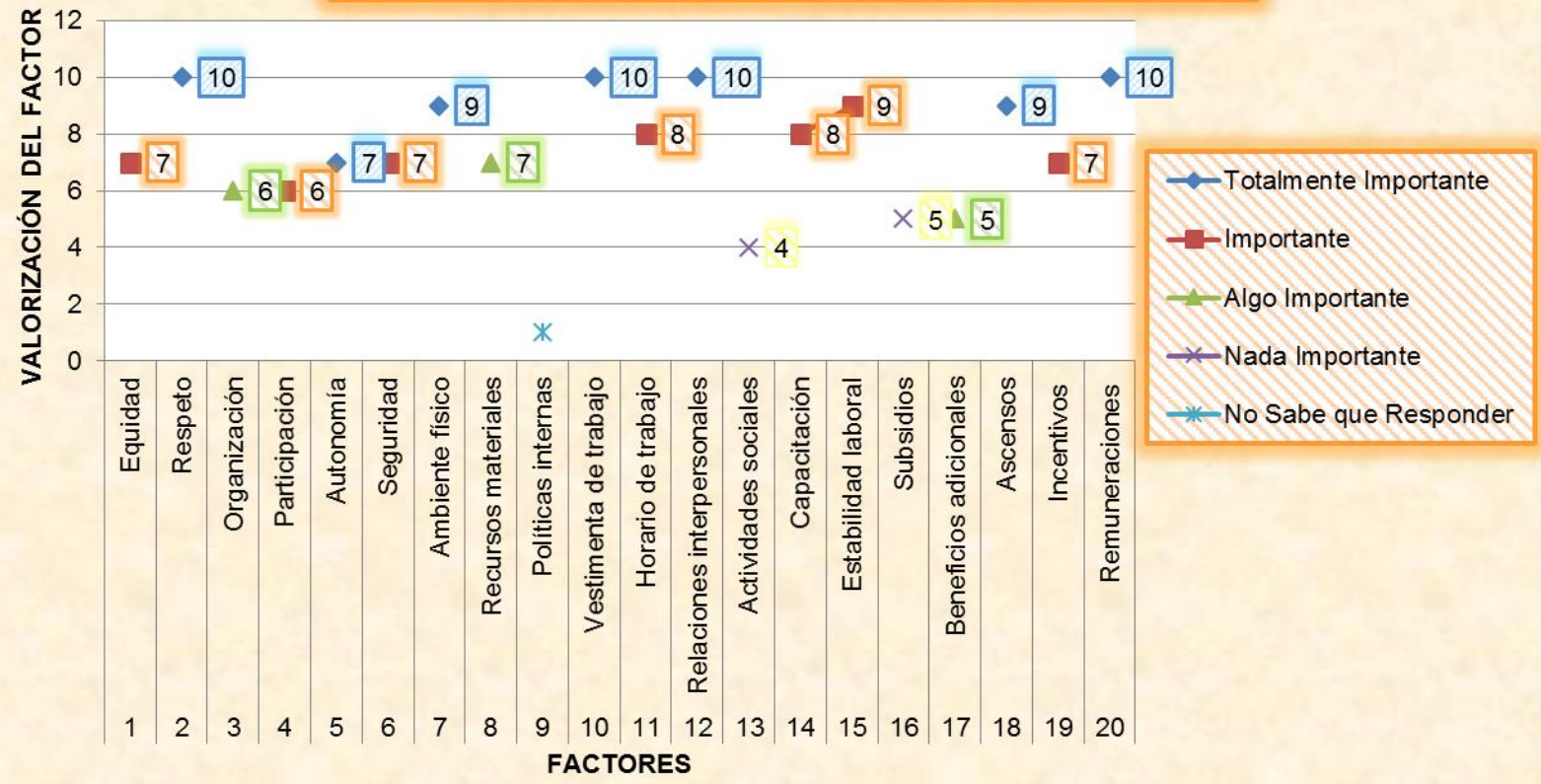
CUADRO N°41

 HOTEL LIBERTADOR LOJA- ECUADOR ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL CÓDIGO:CH.PFAA.016							
Nro.	FACTORES	Totalmente Importante	Importante	Algo Importante	Nada Importante	No Sabe que Responder	TOTAL
1	Equidad		7				7
2	Respeto	10					10
3	Organización			6			6
4	Participación		6				6
5	Autonomía	7					7
6	Seguridad		7				7
7	Ambiente físico	9					9
8	Recursos materiales			7			7
9	Políticas internas					1	1
10	Vestimenta de trabajo	10					10
11	Horario de trabajo		8				8
12	Relaciones interpersonales	10					10
13	Actividades sociales				4		4
14	Capacitación		8				8
15	Estabilidad laboral		9				9
16	Subsidios				5		5
17	Beneficios adicionales			5			5
18	Ascensos	9					9
19	Incentivos		7				7
20	Remuneraciones	10					10
PROMEDIO DE FACTORES							145
PORCENTAJE							74,74%
GRADO DE IMPORTANCIA							IMPORTANTE
DECODIFICACIÓN							I

Fuente: ESL
 Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°41

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL (Factores)
CÓDIGO: CH.PFAA.016
GRADO DE IMPORTANCIA: 145 I



Fuente: ESL
 Elaborado por: El Autor

 HOTEL LIBERTADOR LOJA- ECUADOR ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL CÓDIGO:AC.MdJDS.017							
Nro.	FACTORES	Totalmente Importante	Importante	Algo Importante Nada	Importante	No Sabe que Responder	TOTAL
1	Equidad	8					8
2	Respeto	10					10
3	Organización			6			6
4	Participación	7					7
5	Autonomía			5			5
6	Seguridad	8					8
7	Ambiente físico		8				8
8	Recursos materiales	9					9
9	Políticas internas					1	1
10	Vestimenta de trabajo	10					10
11	Horario de trabajo	9					9
12	Relaciones interpersonales		9				9
13	Actividades sociales				4		4
14	Capacitación		8				8
15	Estabilidad laboral	10					10
16	Subsidios		7				7
17	Beneficios adicionales		6				6
18	Ascensos			7			7
19	Incentivos		7				7
20	Remuneraciones	10					10
PROMEDIO DE FACTORES							149
PORCENTAJE							76,80%
GRADO DE IMPORTANCIA							IMPORTANTE
DECODIFICACIÓN							I

Fuente: ESL
 Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°42

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL (Factores)
CÓDIGO: AC.MdJDS.017
GRADO DE IMPORTANCIA: 149 I



Fuente: ESL
 Elaborado por: El Autor

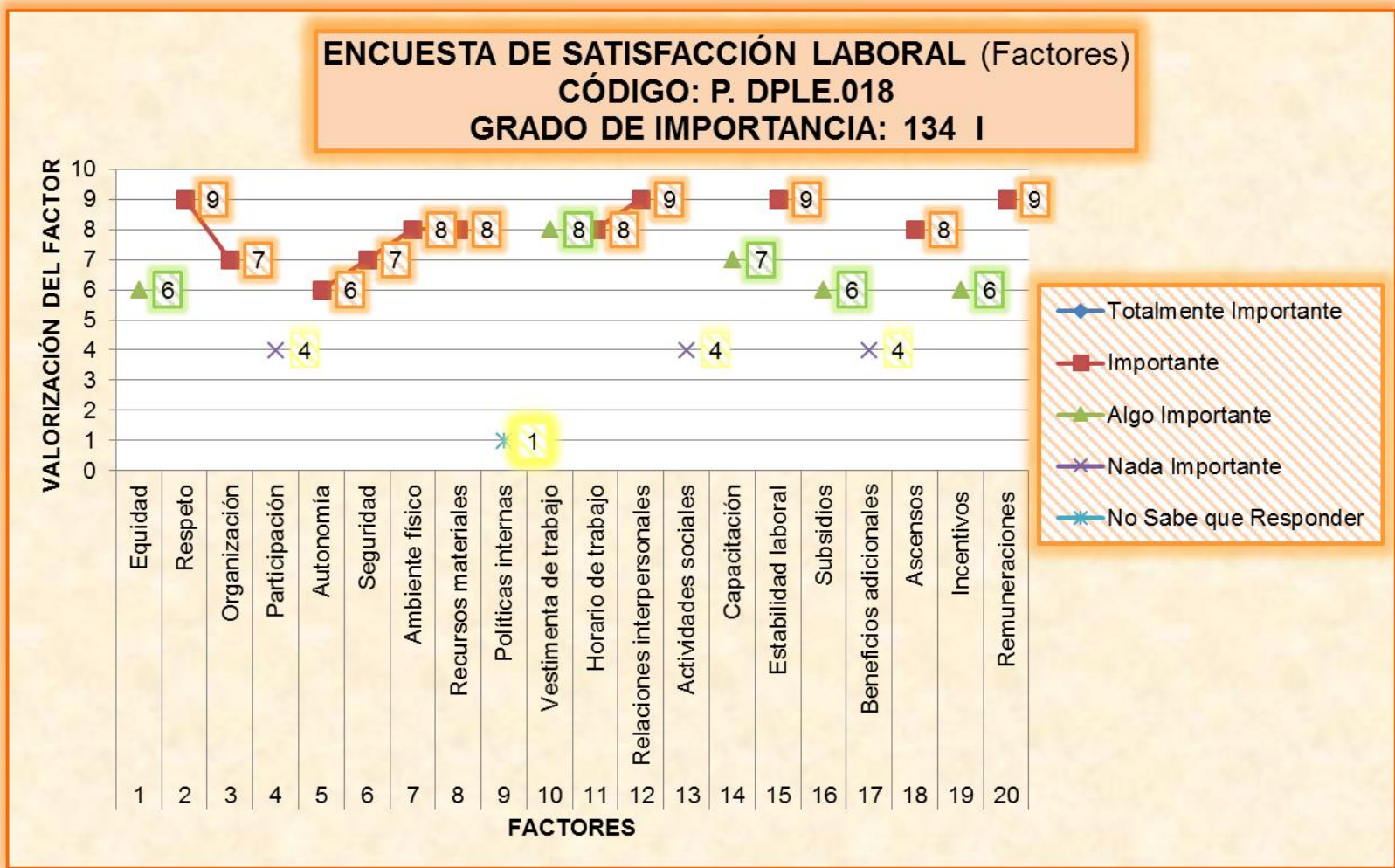
CUADRO N°43

 <p style="text-align: center;">HOTEL LIBERTADOR LOJA- ECUADOR</p> <p style="text-align: center;">ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL CÓDIGO:P.DPLE.018</p>							
Nro.	FACTORES	Totalmente Importante	Importante	Algo Importante	Nada Importante	No Sabe que Responder	TOTAL
1	Equidad			6			6
2	Respeto		9				9
3	Organización		7				7
4	Participación				4		4
5	Autonomía		6				6
6	Seguridad		7				7
7	Ambiente físico		8				8
8	Recursos materiales		8				8
9	Políticas internas					1	1
10	Vestimenta de trabajo			8			8
11	Horario de trabajo		8				8
12	Relaciones interpersonales		9				9
13	Actividades sociales				4		4
14	Capacitación			7			7
15	Estabilidad laboral		9				9
16	Subsidios			6			6
17	Beneficios adicionales				4		4
18	Ascensos		8				8
19	Incentivos			6			6
20	Remuneraciones		9				9
PROMEDIO DE FACTORES							134
PORCENTAJE							69,07%
GRADO DE IMPORTANCIA							IMPORTANTE
DECODIFICACIÓN							I

Fuente: ESL

Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°43



Fuente: ESL
Elaborado por: El Autor

 HOTEL LIBERTADOR LOJA- ECUADOR ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL CÓDIGO:ER.REC I.019							
Nro.	FACTORES	Totalmente Importante	Importante	Algo Importante Nada	Importante	No Sabe que Responder	TOTAL
1	Equidad		7				7
2	Respeto	10					10
3	Organización			6			6
4	Participación		6				6
5	Autonomía			5			5
6	Seguridad	8					8
7	Ambiente físico	9					9
8	Recursos materiales		8				8
9	Políticas internas					1	1
10	Vestimenta de trabajo	10					10
11	Horario de trabajo		8				8
12	Relaciones interpersonales			8			8
13	Actividades sociales					1	1
14	Capacitación	9					9
15	Estabilidad laboral	10					10
16	Subsidios			6			6
17	Beneficios adicionales	7					7
18	Ascensos			7			7
19	Incentivos	8					8
20	Remuneraciones	10					10
PROMEDIO DE FACTORES							144
PORCENTAJE							74,23%
GRADO DE IMPORTANCIA							IMPORTANTE
DECODIFICACIÓN							I

Fuente: ESL
 Elaborado por: El Autor

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL (Factores)
CÓDIGO: ER.REC I.019
GRADO DE IMPORTANCIA: 144 I



Fuente: ESL
 Elaborado por: El Autor

CUADRO N°45

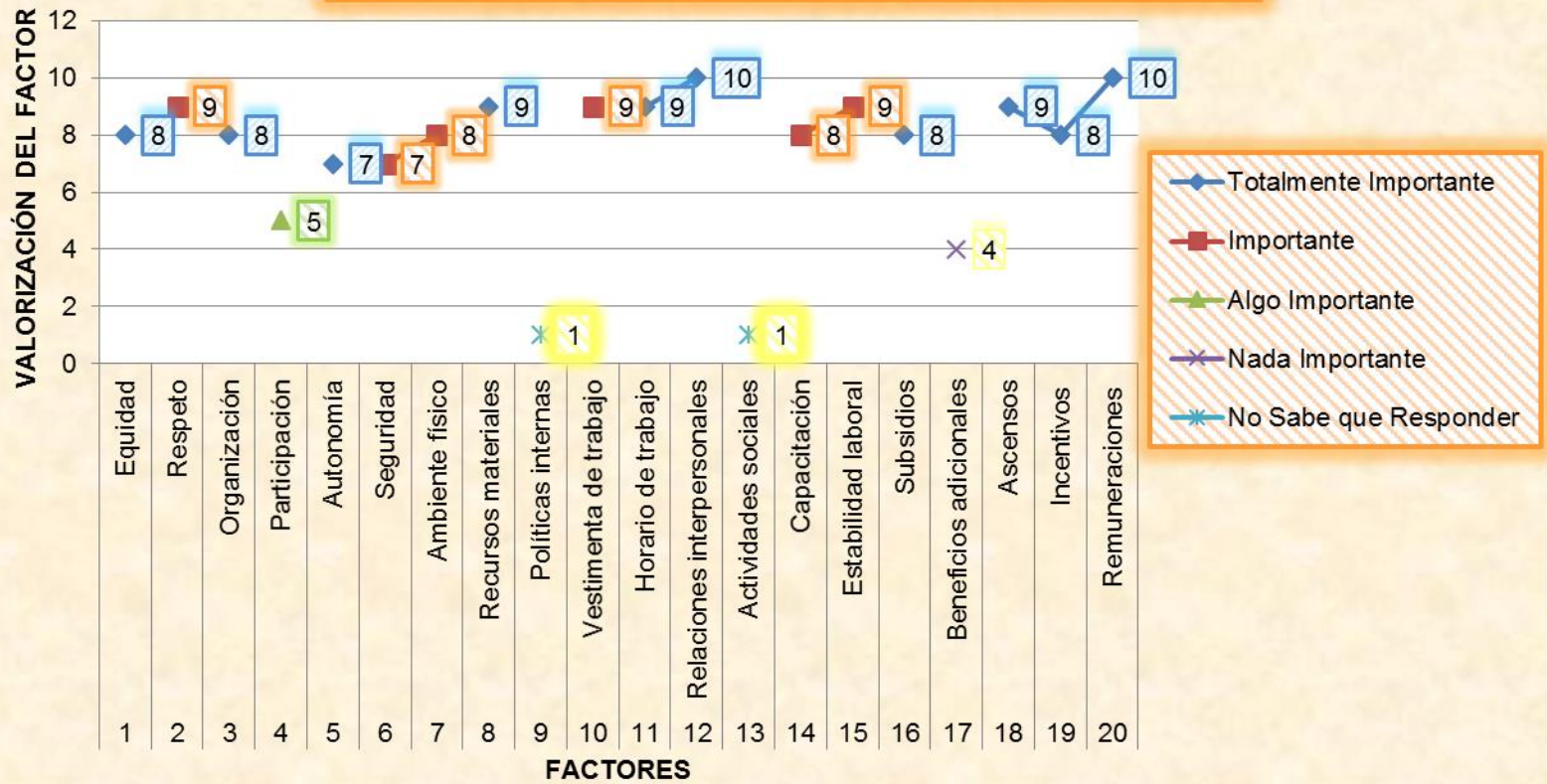
 HOTEL LIBERTADOR LOJA- ECUADOR ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL CÓDIGO:EB.JLPG.020							
Nro.	FACTORES	Totalmente Importante	Importante	Algo Importante	Nada Importante	No Sabe que Responder	TOTAL
1	Equidad	8					8
2	Respeto		9				9
3	Organización	8					8
4	Participación			5			5
5	Autonomía	7					7
6	Seguridad		7				7
7	Ambiente físico		8				8
8	Recursos materiales	9					9
9	Políticas internas					1	1
10	Vestimenta de trabajo		9				9
11	Horario de trabajo	9					9
12	Relaciones interpersonales	10					10
13	Actividades sociales					1	1
14	Capacitación		8				8
15	Estabilidad laboral		9				9
16	Subsidios	8					8
17	Beneficios adicionales				4		4
18	Ascensos	9					9
19	Incentivos	8					8
20	Remuneraciones	10					10
PROMEDIO DE FACTORES							147
PORCENTAJE							75,77%
GRADO DE IMPORTANCIA							IMPORTANTE
DECODIFICACIÓN							I

Fuente: ESL

Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°45

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL (Factores)
CÓDIGO: EB.JLPG.020
GRADO DE IMPORTANCIA: 147 I



Fuente: ESL
 Elaborado por: El Autor

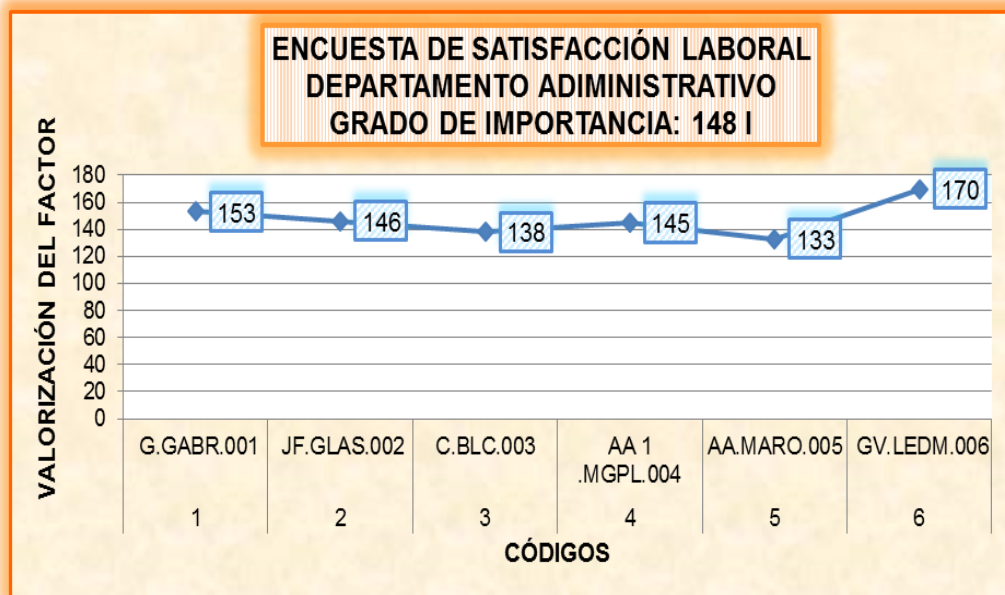
CUADRO N°46

 HOTEL LIBERTADOR LOJA- ECUADOR		
EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador		
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL		
PROMEDIO DEPARTAMENTAL		
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO		
NUM	CÓDIGO	PUNTAJE
1	G.GABR.001	153
2	JF.GLAS.002	146
3	C.BLC.003	138
4	AA 1 .MGPL.004	145
5	AA.MARO.005	133
6	GV.LEDM.006	170
PROMEDIO DE FACTORES		148
PORCENTAJE		76,29%
GRADO DE IMPORTANCIA		IMPORTANTE
DECODIFICACIÓN		I

Fuente: ESL

Elaborado por: El Autor


GRÁFICO N°46



Fuente: ESL

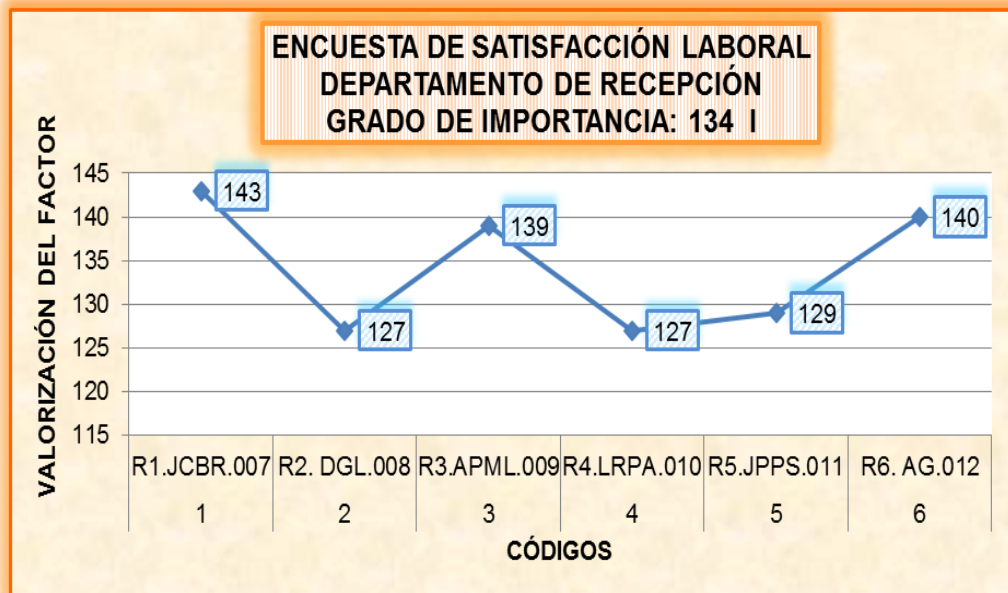
Elaborado por: El Autor

CUADRO N°47

 HOTEL LIBERTADOR LOJA-ECUADOR		
EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador		
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL		
PROMEDIO DEPARTAMENTAL		
DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN		
NUM	CÓDIGO	PUNTAJE
1	R1.JCBR.007	143
2	R2. DGL.008	127
3	R3.APML.009	139
4	R4.LRPA.010	127
5	R5.JPPS.011	129
6	R6. AG.012	140
PROMEDIO DE FACTORES		134
PORCENTAJE		69,07%
GRADO DE IMPORTANCIA		IMPORTANTE
DECODIFICACIÓN		I

Fuente: ESL
 Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°47



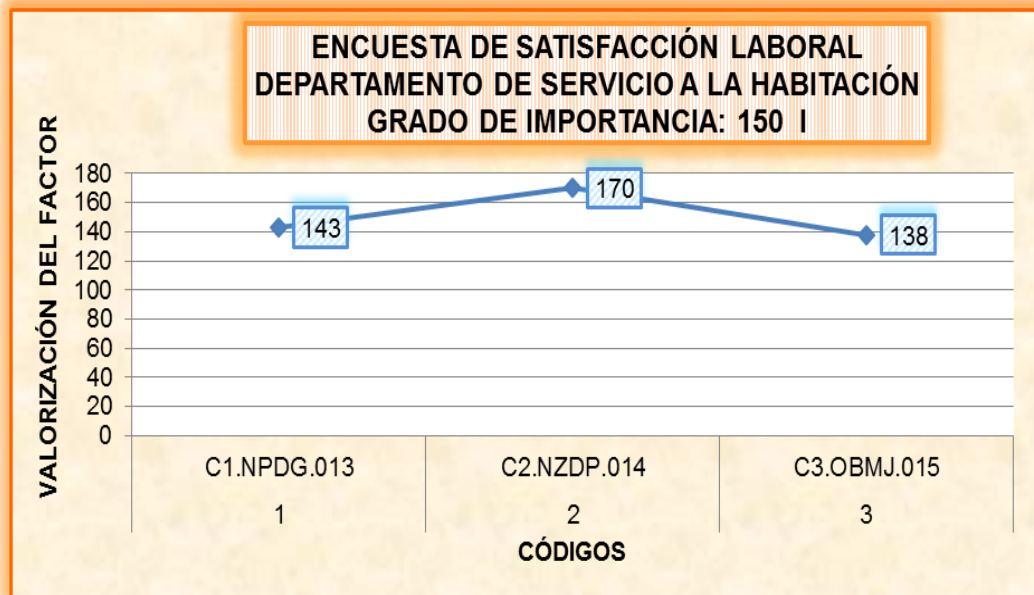
Fuente: ESL
 Elaborado por: El Autor

CUADRO N°48

 HOTEL LIBERTADOR LOJA- ECUADOR		
EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador		
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL		
PROMEDIO DEPARTAMENTAL		
DEPARTAMENTO DE SERVICIO A LA HABITACIÓN		
NUM	CÓDIGO	PUNTAJE
1	C1.NPDG.013	143
2	C2.NZDP.014	170
3	C3.OBMJ.015	138
PROMEDIO DE FACTORES		150
PORCENTAJE		77,32%
GRADO DE IMPORTANCIA		IMPORTANTE
DECODIFICACIÓN		I


Fuente: ESL
 Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°48



Fuente: ESL
 Elaborado por: El Autor

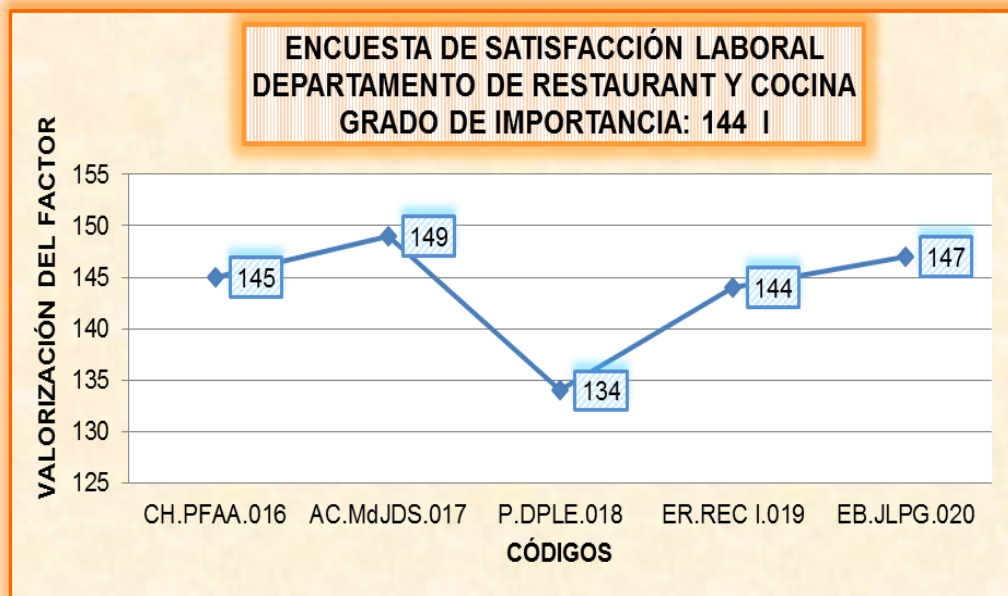
CUADRO N°49

 HOTEL LIBERTADOR LOJA- ECUADOR		
EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador		
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL		
PROMEDIO DEPARTAMENTAL		
DEPARTAMENTO DE RESTAURANT Y COCINA		
NUM	CÓDIGO	PUNTAJE
1	CH.PFAA.016	145
2	AC.MdJDS.017	149
3	P.DPLE.018	134
4	ER.REC I.019	144
5	EB.JLPG.020	147
PROMEDIO DE FACTORES		144
PORCENTAJE		74,23%
GRADO DE IMPORTANCIA		IMPORTANTE
DECODIFICACIÓN		I

Fuente: ESL

Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°49



Fuente: ESL

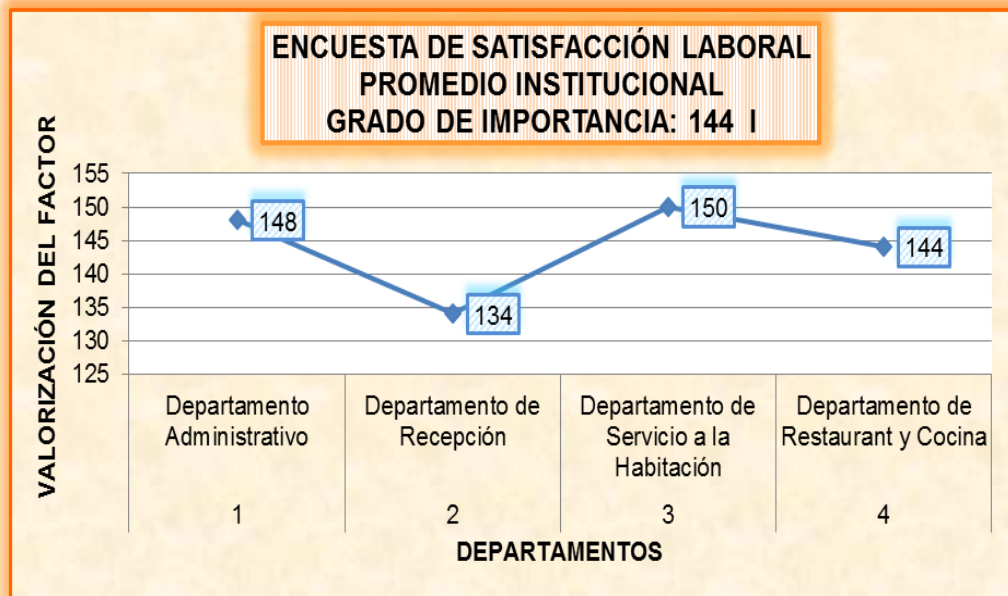
Elaborado por: El Autor

CUADRO N°50

 <p>HOTEL LIBERTADOR LOJA- ECUADOR</p>		
EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador		
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL		
PROMEDIO EMPRESARIAL		
NUM	DEPARTAMENTO	PUNTAJE
1	Departamento Administrativo	148
2	Departamento de Recepción	134
3	Departamento de Servicio a la Habitación	150
4	Departamento de Restaurant y Cocina	144
PROMEDIO DE FACTORES		144
PORCENTAJE		74,23%
GRADO DE IMPORTANCIA		IMPORTANTE
DECODIFICACIÓN		I

Fuente: ESL
Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°50



Fuente: ESL
Elaborado por: El Autor



EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador
Encuesta de Satisfacción Laboral

Objetivo: Esta encuesta está diseñada para medir aspectos específicos de su ambiente de trabajo. Trata de obtener indicativos concretos para mejorar el nivel de satisfacción del personal y evaluar el efecto de medidas anteriores. Es una encuesta estandarizada que pretende ser utilizada previo a obtener resultados satisfactorios.

Instrucciones para llenar el cuestionario

- * La encuesta es anónima. No escriba su nombre. Los datos que se solicitan tienen como único objetivo tomar medidas correctivas en cada área.
- * Aunque la encuesta es anónima se necesita saber la opinión de cada departamento o área del Hotel. Por eso le solicitamos escribir el nombre del departamento, área o sección de trabajo a la que usted pertenece.
- * Esta no es una prueba o examen. No hay respuestas correctas o incorrectas. Le pedimos por favor contestar a todas las preguntas, únicamente con la verdad.
- * Por favor complete la encuesta en forma individual, no permita que las opiniones o comentarios de otros empleados influyan en sus respuestas.
- * Escriba con claridad la letra que usted escoja para sus respuestas.
- * Si desea hacer un cambio, borre completamente su respuesta anterior y vuelva a escribir su respuesta.
- * Si no puede contestar alguna pregunta marque la letra E.

NOTA: Los resultados servirán para mejorar el bienestar de todos los Empleados y Trabajadores de la EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja – Ecuador

SEGUNDA PARTE

A continuación tiene 60 preguntas sobre diferentes aspectos de su trabajo y de su **EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja – Ecuador** Responda con toda libertad y manifieste su opinión personal indicando si está de acuerdo o en desacuerdo. Marque **la letra A** si usted está **TOTALMENTE SATISFECHO**. La **letra B** si usted está **SATISFECHO**, la **letra C** si usted está **INSATISFECHO**. La **letra E** si usted está en **TOTALMENTE INSATISFECHO**. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación o usted **NO SABE QUE RESPONDER** marque **la letra E**.

CUADRO N°51

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL							
CÓDIGO: GV.LEDM.006							
Nr o.	CARACTERÍSTICAS	TOTALMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	INSATISFECHO	TOTALMENTE INSATISFECHO	NO SABE QUE RESPONDER	TOTAL
1	Las funciones y responsabilidades están asignadas y distribuidas de manera equitativa	8					23
2	Los empleados tienen las mismas oportunidades independientemente de su género		7				
3	El Hotel muestra imparcialidad ante actitudes negativas, indistintamente del funcionario	8					
4	Existe respeto y buen trato de parte del inmediato superior dentro del entorno de trabajo	10					30
5	Se mantiene un buen trato entre compañeros de trabajo	10					
6	El equipo de trabajo manifiesta respeto en cuanto a los acuerdos, ideas y propuestas.	10					
7	La organización de actividades cuenta con planes y acciones específicos destinadas a mejorar el trabajo		7				22
8	Las funciones y responsabilidades en las áreas de trabajo están definidas	8					
9	Las habilidades son desarrolladas al máximo en el puesto de trabajo		7				
10	Se considera las ideas y participaciones en la toma de decisiones		6				18
11	Las actividades que realizan son idóneas e indispensables para el crecimiento de la Empresa Hotelera			5			
12	Los funcionarios participan de los éxitos y fracasos que tiene la organización	7					
13	Los directivos ofrecen autonomía a los empleados para tomar decisiones propias y necesarias a fin de introducir mejoras en el cumplimiento de sus actividades	7					21
14	Se toma en cuenta el criterio u opinión del personal que labora en la entidad, al momento de determinar los objetivos y metas de trabajo	7					
15	Los empleados gozan de la libertad para elegir su propio método de trabajo sin ser amonestado por los superiores	7					

16	El Hotel ofrece guardianía y cámaras de seguridad adecuadas	7				21
17	El lugar de trabajo cuenta con alarma y seguridad contra incendios	8				
18	Existe una salida de emergencia en caso de algún percance		6			
19	El espacio físico para desarrollar el trabajo es adecuado	9				27
20	Existe limpieza, higiene y salubridad en el entorno de trabajo	9				
21	La ventilación e iluminación es la adecuada para el cumplimiento de las funciones	9				
22	El equipo tecnológico que posee la entidad es actualizado	9				25
23	El Hotel ofrece los materiales de oficina adecuados	8				
24	La organización proporciona los útiles de oficina (esferos, hojas, grapadoras, borradores, etc.), idóneos para el desarrollo de actividades	8				
25	Las normas y reglas del Hotel son claras las mismas que facilitan el trabajo			4		12
26	El reglamentos del Hotel es socializado correctamente			4		
27	La empresa Hotelera pone a disposición un documento donde constan todas las políticas internas (estatutos, reglas, normas, etc.) para conocimiento general de los empleados			4		
28	El Hotel le facilita la vestimenta de trabajo	9				26
29	El uniforme que ha sido entregado para el desarrollo de las actividades es cómodo	10				
30	Se renueva o moderniza el vestuario corporativo			7		
31	Los horarios de trabajo, son flexibles y se adaptan al ritmo de vida de los empleados	9				23
32	En días festivos, los horarios son ajustados para dar oportunidad de disfrutar de los mismos	8				
33	Las horas extra, fuera del horario de trabajo afectan de alguna manera los compromisos personales			6		
34	El jefe superior, muestra accesibilidad y confianza para hablar de cualquier situación que se pueda presentar en el desempeño de las funciones	9				27
35	El nivel de comunicación que se mantiene entre compañeros es adecuado y fluido	9				
36	Resulta fácil integrarse con los compañeros de las diferentes áreas o departamentos, al momento de trabajar en equipo	9				

3 7	La entidad toma en cuenta fechas importantes como motivo para establecer relaciones interpersonales y estrechar lazos de amistad		6				18
3 8	Existe un presupuesto para la ejecución de actividades sociales (navidad, cumpleaños, etc.)	7					
3 9	Las actividades sociales han colaborado a mejorar las relaciones interpersonales			5			
4 0	El Hotel cuenta con un plan útil de capacitación				6		18
4 1	La Empresa Hotelera facilita capacitación en el momento oportuno				6		
4 2	Los programas de capacitación se desarrollan y ejecutan en el tiempo establecido				6		
4 3	La organización ofrece estabilidad laboral	1 0					20
4 4	La organización brinda únicamente un contrato temporal y continuo, sin tomar en cuenta otras formas					1	
4 5	La estabilidad del trabajo depende únicamente del desempeño con que desarrollan las actividades		9				
4 6	El Hotel proporciona a diario un porcentaje de asistencia económica para alimentación				5		18
4 7	En el Hotel se destina algún rubro para solventar los gastos por transporte				6		
4 8	Se consigna el subsidio familiar de acuerdo a lo que la ley lo determina	8	7				
4 9	La organización ofrece servicios de atención médica, odontológica y de laboratorio				4		13
5 0	Se provee seguro de vida y exequial, teniendo opción de ampliar el mismo a su cónyuge y dependientes				5		
5 1	Se otorga créditos a los empleados del Hotel a montos, plazos y tasas preferenciales				4		
5 2	Los directivos toman en consideración el desempeño laboral eficiente como objeto de ascensos		8				24
5 3	Los conocimientos y habilidades son tomados en cuenta para propiciar ascensos en áreas afines		8				
5 4	Facilita oportunidades de superación para alcanzar metas y por ende, ejercer mayores responsabilidades dentro del área laboral		8				
5 5	Se recibe incentivos económicos por realizar un trabajo eficiente y de calidad dado al esfuerzo asignado al mismo		7				21
5 6	Por el buen desempeño de funciones laborales los superiores del Hotel otorgan un reconocimiento especial	8					

57	Cuenta con la satisfacción de obtener oportunidades de desarrollo por las capacidades y esfuerzos, facilitando la evolución profesional			6			
58	La remuneración económica de las actividades laborales es justa	10					27
59	La remuneración guarda relación con la de otros funcionarios que desarrollan un cargo similar		9				
60	La retribución por el trabajo cubre el presupuesto personal y/o familiar.			8			
PROMEDIO DE ALTERNATIVAS							434
PORCENTAJE							85,10%
NIVEL DE SATISFACCIÓN							SATISFEC HO
DECODIFICACIÓN							S

Fuente: ESL

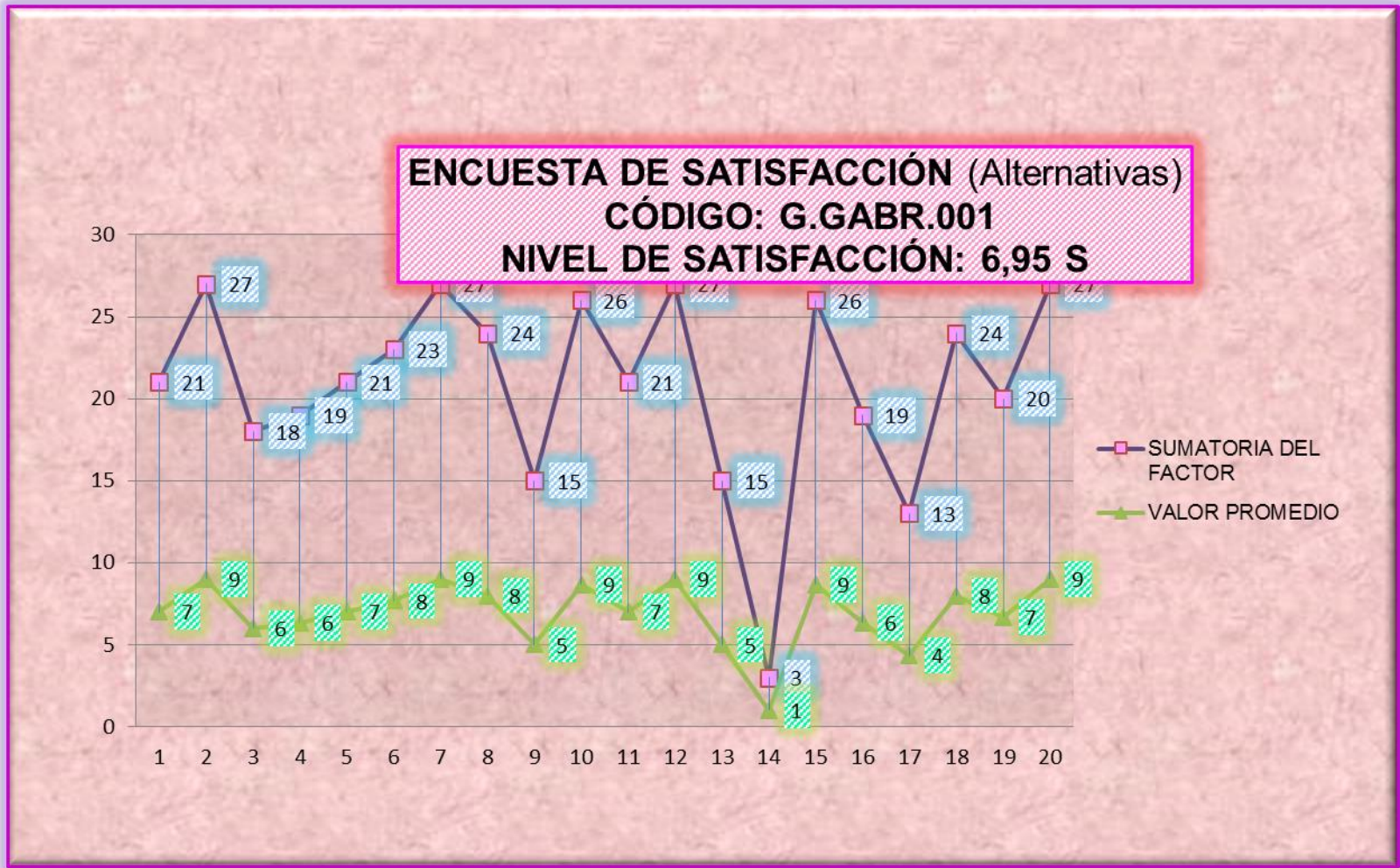
Elaborado por: El Autor

CUADRO N°52


ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL			
CUADRO DE RESUMEN			
CÓDIGO: G.GABR.001			
FACTOR	SUMATORIA DEL FACTOR	VALOR PROMEDIO	EQUIVALENCIA
1	21	7	S
2	27	9	TS
3	18	6	I
4	19	6	I
5	21	7	S
6	23	8	S
7	27	9	TS
8	24	8	S
9	15	5	I
10	26	9	TS
11	21	7	S
12	27	9	TS
13	15	5	I
14	3	1	NR
15	26	9	TS
16	19	6	I
17	13	4	TI
18	24	8	S
19	20	7	S
20	27	9	TS
TOTAL		6,95	S

Fuente: ESL

Elaborado por: El Autor

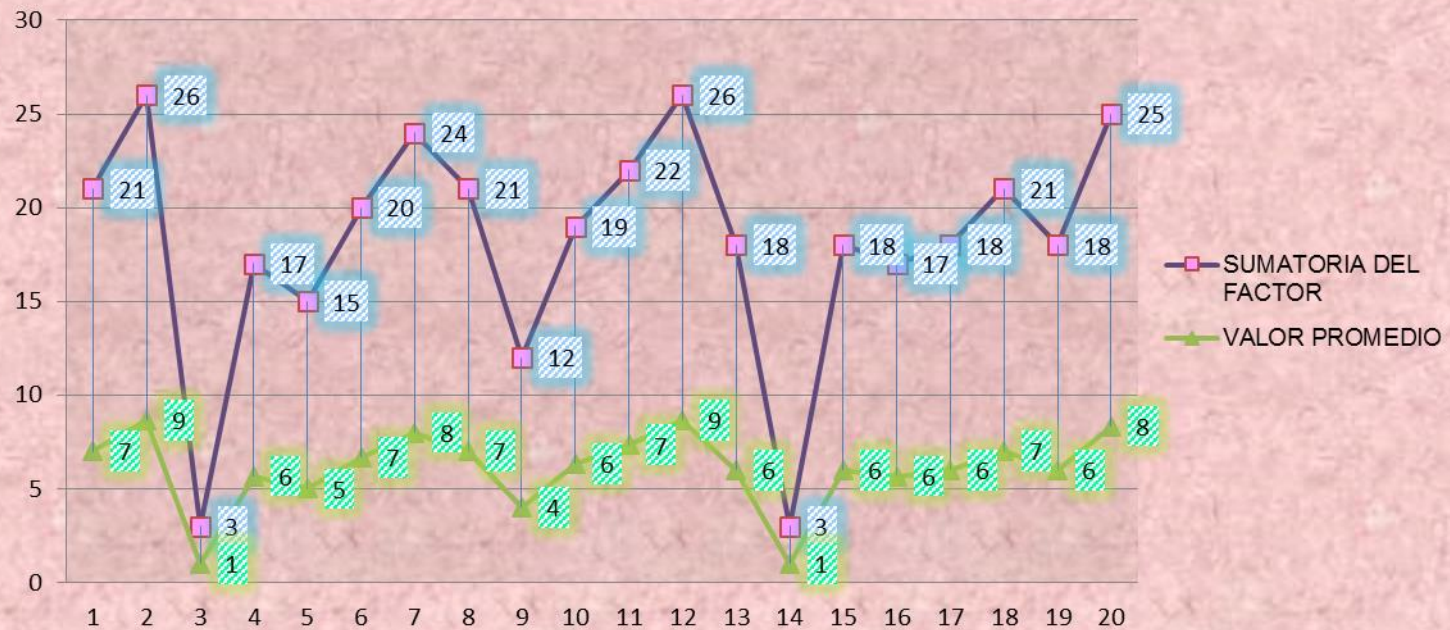


Fuente: ESL
Elaborado por: El Autor

 HOTEL LIBERTADOR LOJA-ECUADOR ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL CUADRO DE RESUMEN CÓDIGO: JF.GLAS.002			
FACTOR	SUMATORIA DEL FACTOR	VALOR PROMEDIO	EQUIVALENCIA
1	21	7	S
2	26	9	TS
3	3	1	NR
4	17	6	I
5	15	5	I
6	20	7	S
7	24	8	S
8	21	7	S
9	12	4	TI
10	19	6	I
11	22	7	S
12	26	9	TS
13	18	6	I
14	3	1	NR
15	18	6	I
16	17	6	I
17	18	6	I
18	21	7	S
19	18	6	I
20	25	8	S
TOTAL		6,10	I


Fuente: ESL
 Elaborado por: El Autor

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN (Alternativas)
CÓDIGO: JF.GLAS.002
NIVEL DE SATISFACCIÓN: 6,10 I



Fuente: ESL
Elaborado por: El Autor

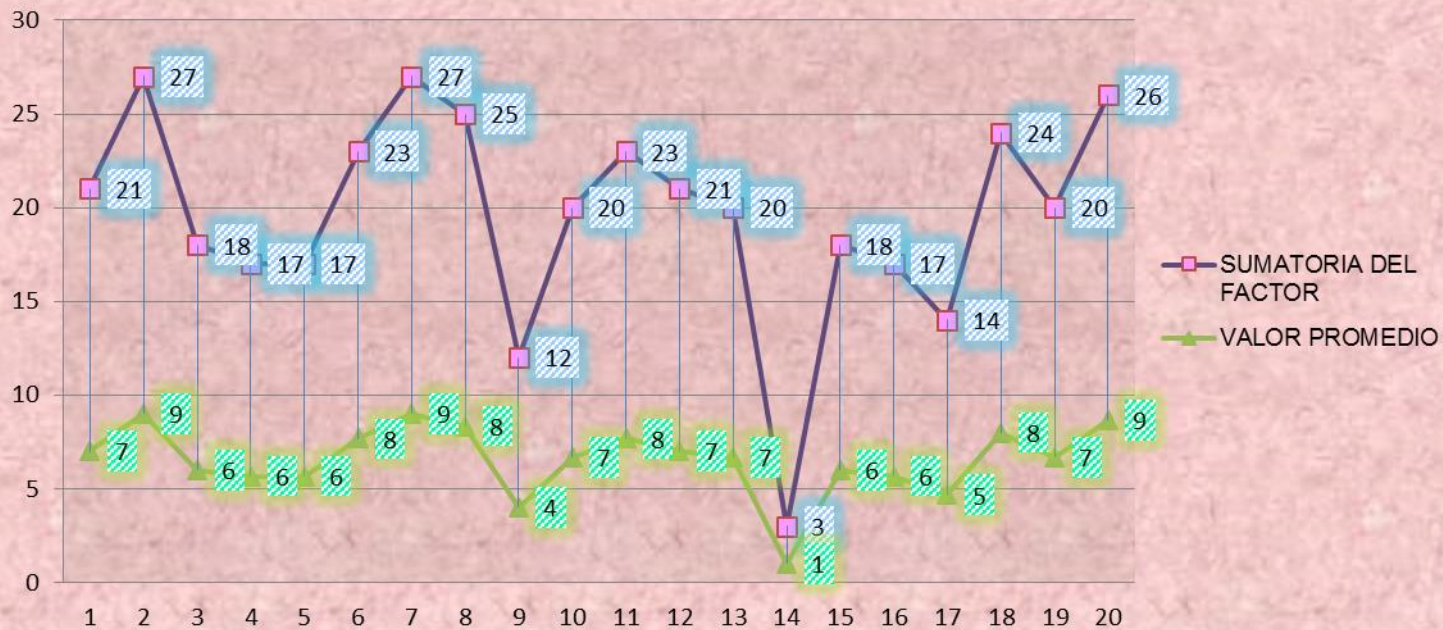
CUADRO N°54

			
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL			
CUADRO DE RESUMEN			
CÓDIGO: C.BLC.003			
FACTOR	SUMATORIA DEL FACTOR	VALOR PROMEDIO	EQUIVALENCIA
1	21	7	S
2	27	9	TS
3	18	6	I
4	17	6	I
5	17	6	I
6	23	8	S
7	27	9	TS
8	25	8	S
9	12	4	TS
10	20	7	S
11	23	8	S
12	21	7	S
13	20	7	S
14	3	1	NR
15	18	6	I
16	17	6	I
17	14	5	I
18	24	8	S
19	20	7	S
20	26	9	TS
TOTAL		6,70	S

Fuente: ESL


Elaborado por: El Autor

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN (Alternativas)
CÓDIGO:C.BLC.003
NIVEL DE SATISFACCIÓN: 6,70 S**



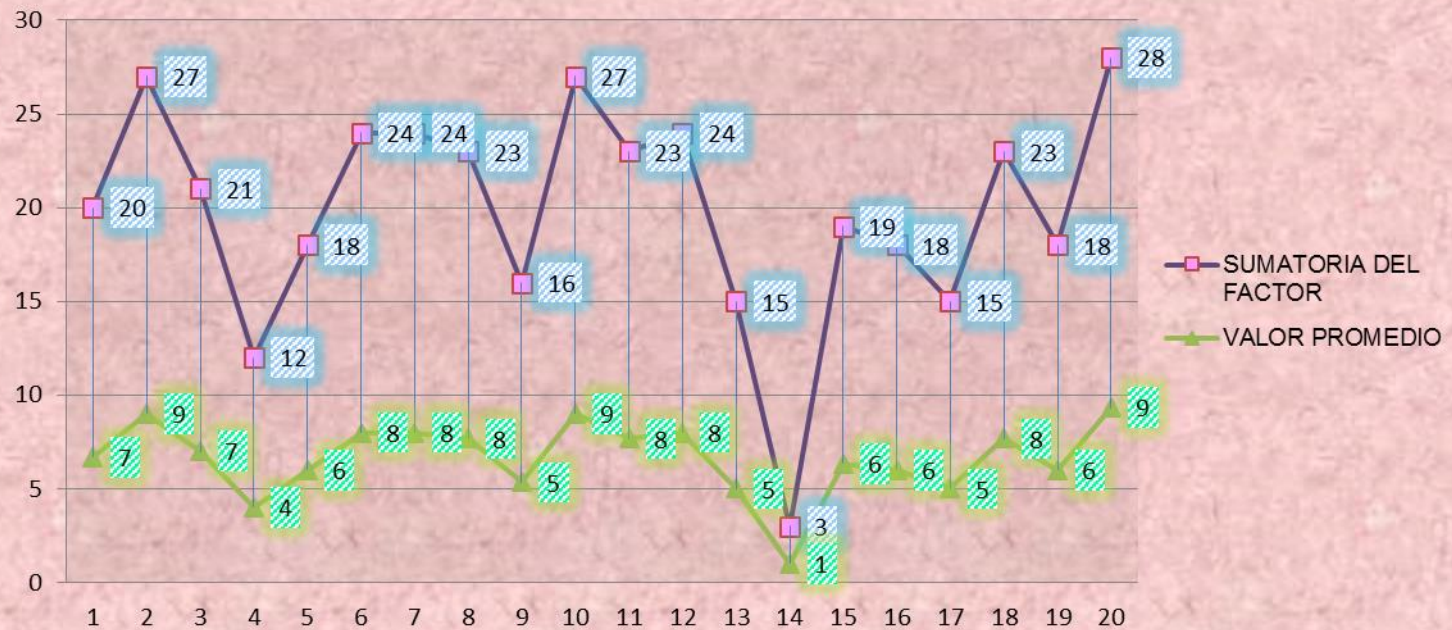
Fuente: ESL
Elaborado por: El Autor

CUADRO N°55

 HOTEL LIBERTADOR <small>LOJA- ECUADOR</small>			
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL			
CUADRO DE RESUMEN			
CÓDIGO: AA 1.MGPL.004			
FACTOR	SUMATORIA DEL FACTOR	VALOR PROMEDIO	EQUIVALENCIA
1	20	7	S
2	27	9	TS
3	21	7	S
4	12	4	TI
5	18	6	I
6	24	8	S
7	24	8	S
8	23	8	S
9	16	5	I
10	27	9	TS
11	23	8	S
12	24	8	S
13	15	5	I
14	3	1	NR
15	19	6	I
16	18	6	I
17	15	5	I
18	23	8	S
19	18	6	I
20	28	9	TS
TOTAL		6,65	S


Fuente: ESL
 Elaborado por: El Autor

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN (Alternativas)
CÓDIGO:AA 1.MGPL.004
NIVEL DE SATISFACCIÓN: 6,65 S



Fuente: ESL
Elaborado por: El Autor

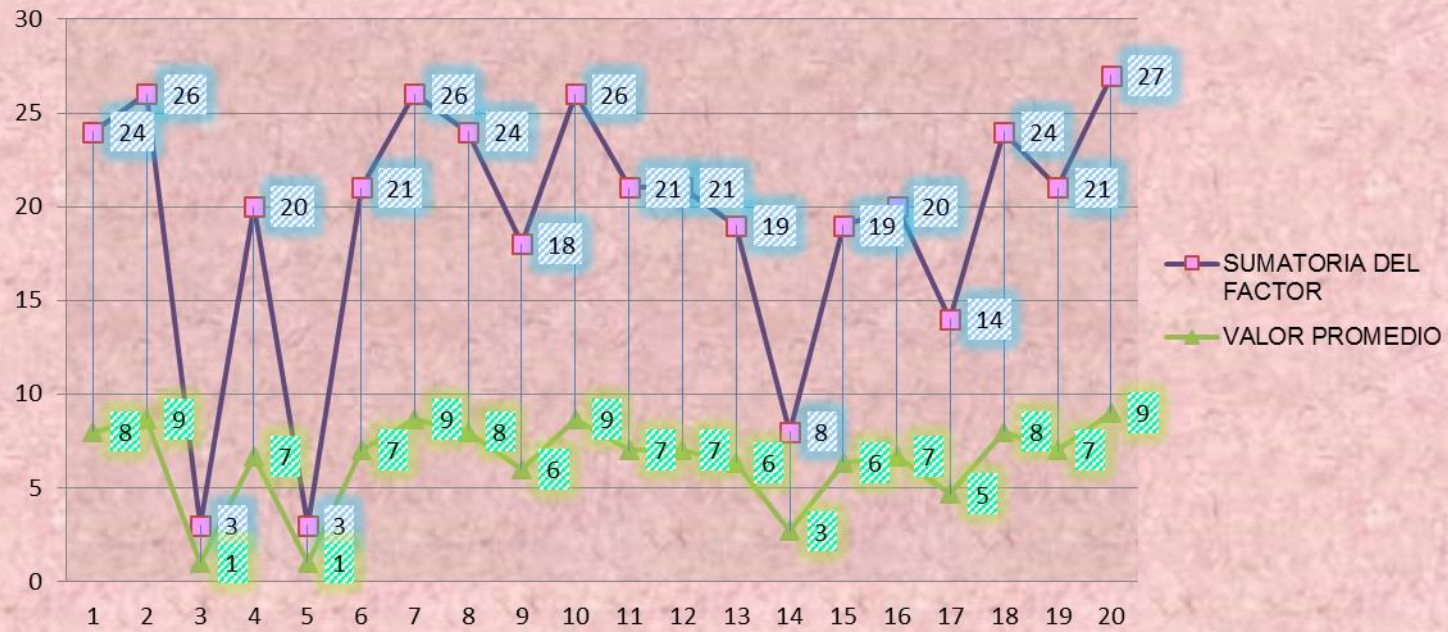
CUADRO N°56

			
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL			
CUADRO DE RESUMEN			
CÓDIGO: AA.MARO.005			
FACTOR	SUMATORIA DEL FACTOR	VALOR PROMEDIO	EQUIVALENCIA
1	24	8	S
2	26	9	TS
3	3	1	NR
4	20	7	S
5	3	1	NR
6	21	7	S
7	26	9	TS
8	24	8	S
9	18	6	I
10	26	9	TS
11	21	7	S
12	21	7	S
13	19	6	I
14	8	3	TI
15	19	6	I
16	20	7	S
17	14	5	I
18	24	8	S
19	21	7	S
20	27	9	TS
TOTAL		6,50	I


Fuente: ESL

Elaborado por: El Autor

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN (Alternativas)
CÓDIGO:AA.MARO.005
NIVEL DE SATISFACCIÓN: 6,50 I**

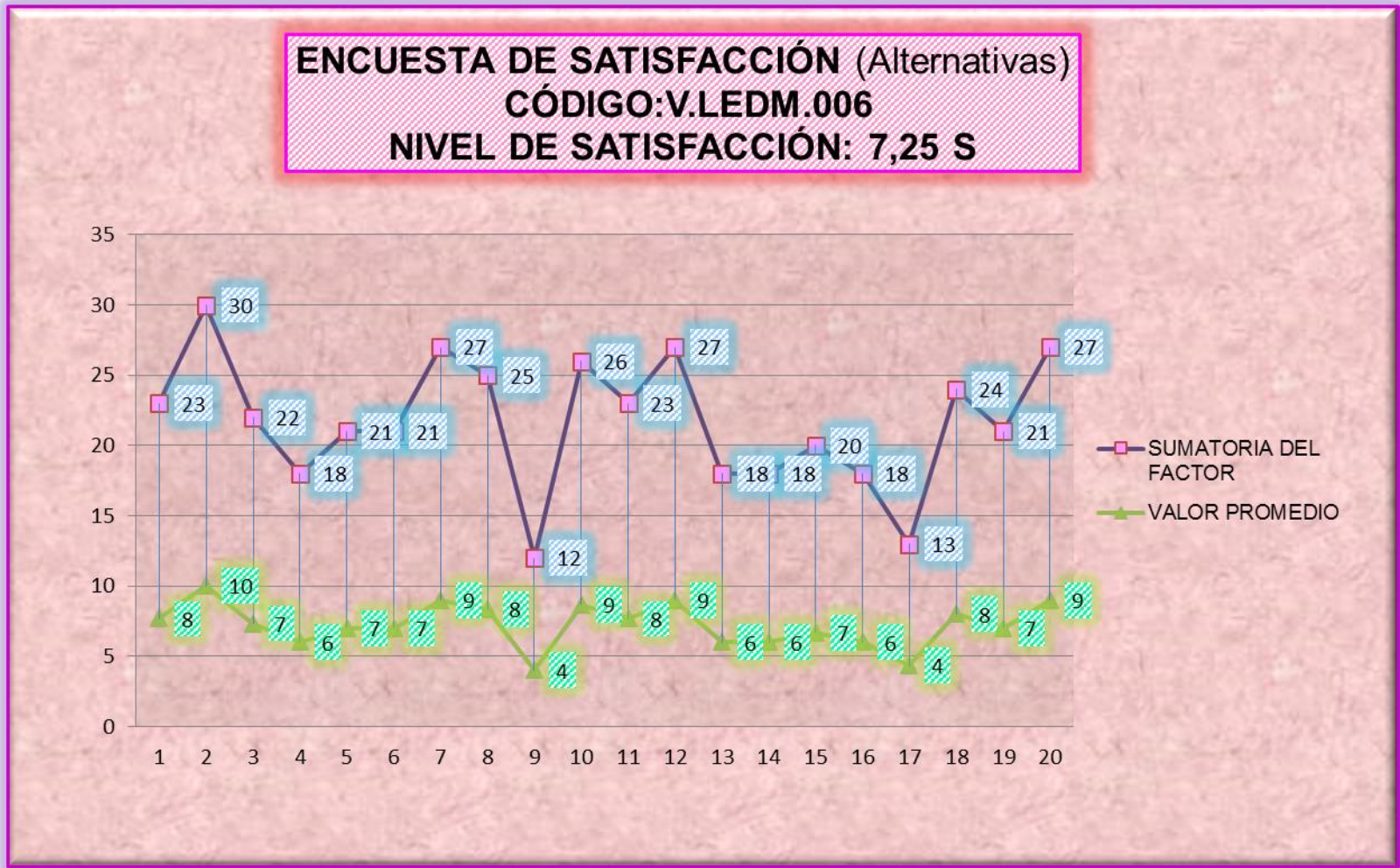


Fuente: ESL
Elaborado por: El Autor

 HOTEL LIBERTADOR LOJA-ECUADOR			
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL			
CUADRO DE RESUMEN			
CÓDIGO: GV.LEDM.006			
FACTOR	SUMATORIA DEL FACTOR	VALOR PROMEDIO	EQUIVALENCIA
1	23	8	S
2	30	10	TS
3	22	7	S
4	18	6	I
5	21	7	S
6	21	7	S
7	27	9	TS
8	25	8	S
9	12	4	TI
10	26	9	TS
11	23	8	S
12	27	9	TS
13	18	6	I
14	18	6	I
15	20	7	S
16	18	6	I
17	13	4	TI
18	24	8	S
19	21	7	S
20	27	9	TS
TOTAL		7,25	S


Fuente: ESL
 Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°56



Fuente: ESL
Elaborado por: El Autor

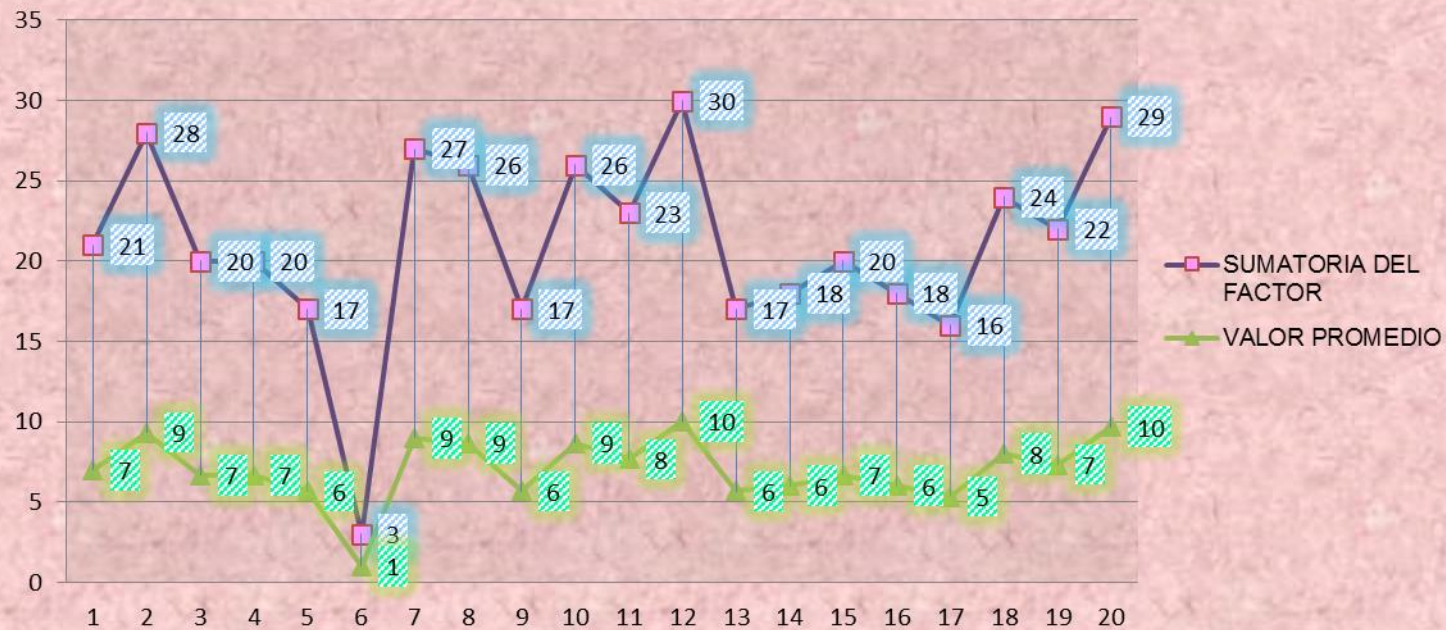
CUADRO N°58

 HOTEL LIBERTADOR LOJA- ECUADOR ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL CUADRO DE RESUMEN CÓDIGO: R1.JCBR.007			
FACTOR	SUMATORIA DEL FACTOR	VALOR PROMEDIO	EQUIVALENCIA
1	21	7	S
2	28	9	TS
3	20	7	S
4	20	7	S
5	17	6	I
6	3	1	NR
7	27	9	TS
8	26	9	TS
9	17	6	I
10	26	9	TS
11	23	8	S
12	30	10	TS
13	17	6	I
14	18	6	I
15	20	7	S
16	18	6	I
17	16	5	I
18	24	8	S
19	22	7	S
20	29	10	TS
TOTAL		7,15	S


Fuente: ESL

Elaborado por: El Autor

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN (Alternativas)
CÓDIGO:R1.JCBR.007
NIVEL DE SATISFACCIÓN: 7,15 S



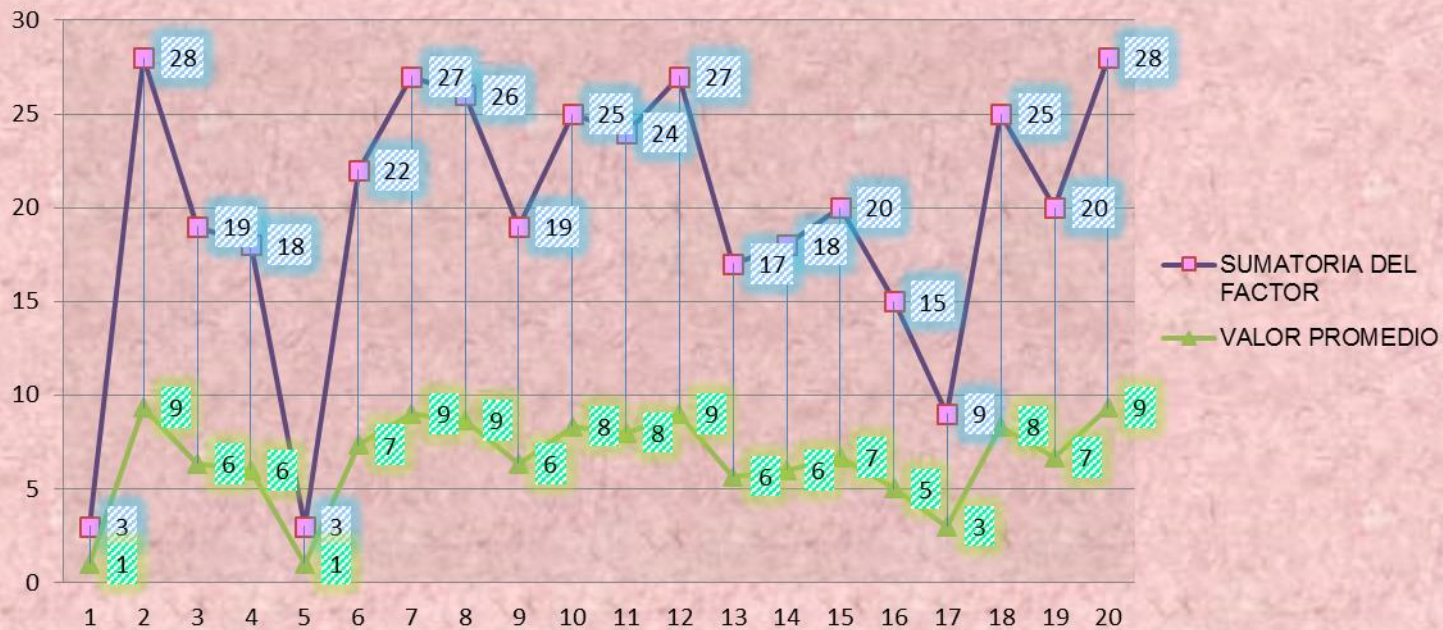
Fuente: ESL
Elaborado por: El Autor

			
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL			
CUADRO DE RESUMEN			
CÓDIGO: R2. DGL.008			
FACTOR	SUMATORIA DEL FACTOR	VALOR PROMEDIO	EQUIVALENCIA
1	3	1	NR
2	28	9	TS
3	19	6	I
4	18	6	I
5	3	1	NR
6	22	7	S
7	27	9	TS
8	26	9	TS
9	19	6	I
10	25	8	S
11	24	8	S
12	27	9	TS
13	17	6	I
14	18	6	I
15	20	7	S
16	15	5	I
17	9	3	TI
18	25	8	S
19	20	7	S
20	28	9	TS
TOTAL		6,50	I


Fuente: ESL

Elaborado por: El Autor

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN (Alternativas)
CÓDIGO:R2. DGL.008
NIVEL DE SATISFACCIÓN: 6,50 I



Fuente: ESL
Elaborado por: El Autor

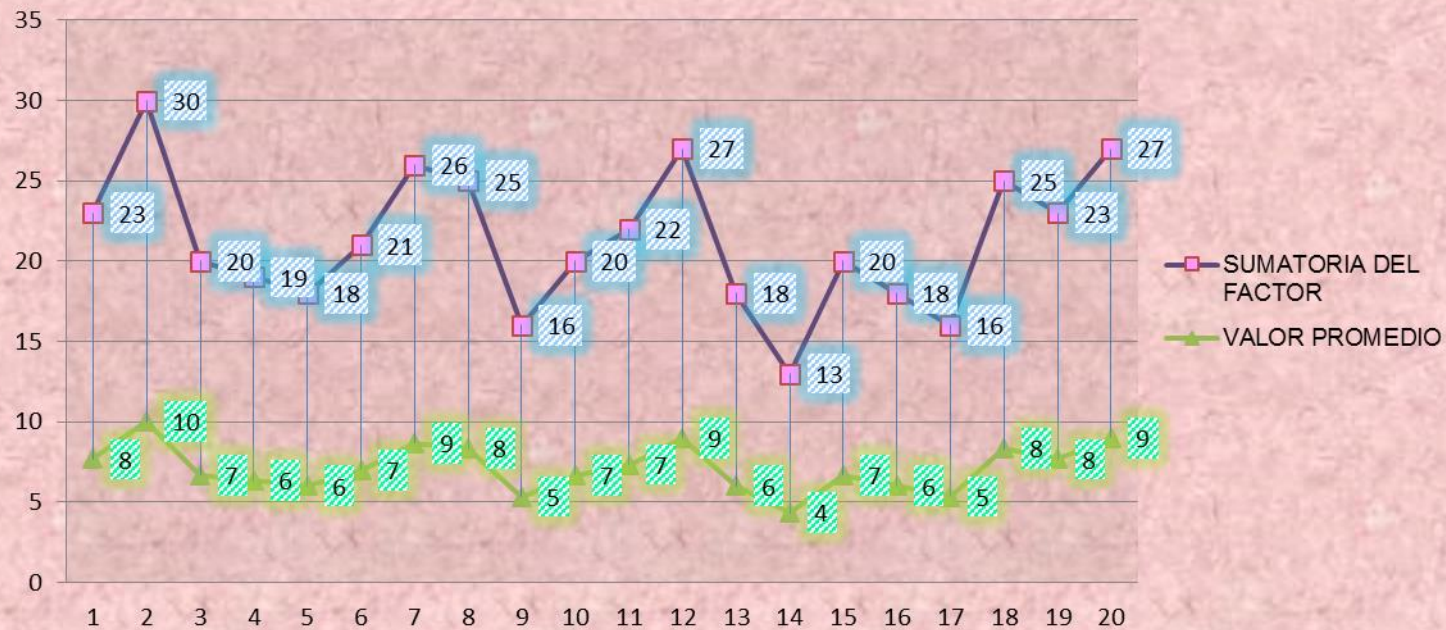
 HOTEL LIBERTADOR LOJA-ECUADOR ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL			
CUADRO DE RESUMEN			
CÓDIGO: R3.APML.009			
FACTOR	SUMATORIA DEL FACTOR	VALOR PROMEDIO	EQUIVALENCIA
1	23	8	S
2	30	10	TS
3	20	7	S
4	19	6	I
5	18	6	I
6	21	7	S
7	26	9	TS
8	25	8	S
9	16	5	I
10	20	7	S
11	22	7	S
12	27	9	TS
13	18	6	I
14	13	4	TI
15	20	7	S
16	18	6	I
17	16	5	I
18	25	8	S
19	23	8	S
20	27	9	TS
TOTAL		7,10	S

Fuente: ESL


Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°59

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN (Alternativas)
CÓDIGO: R3.APML.009
NIVEL DE SATISFACCIÓN: 7,10 S



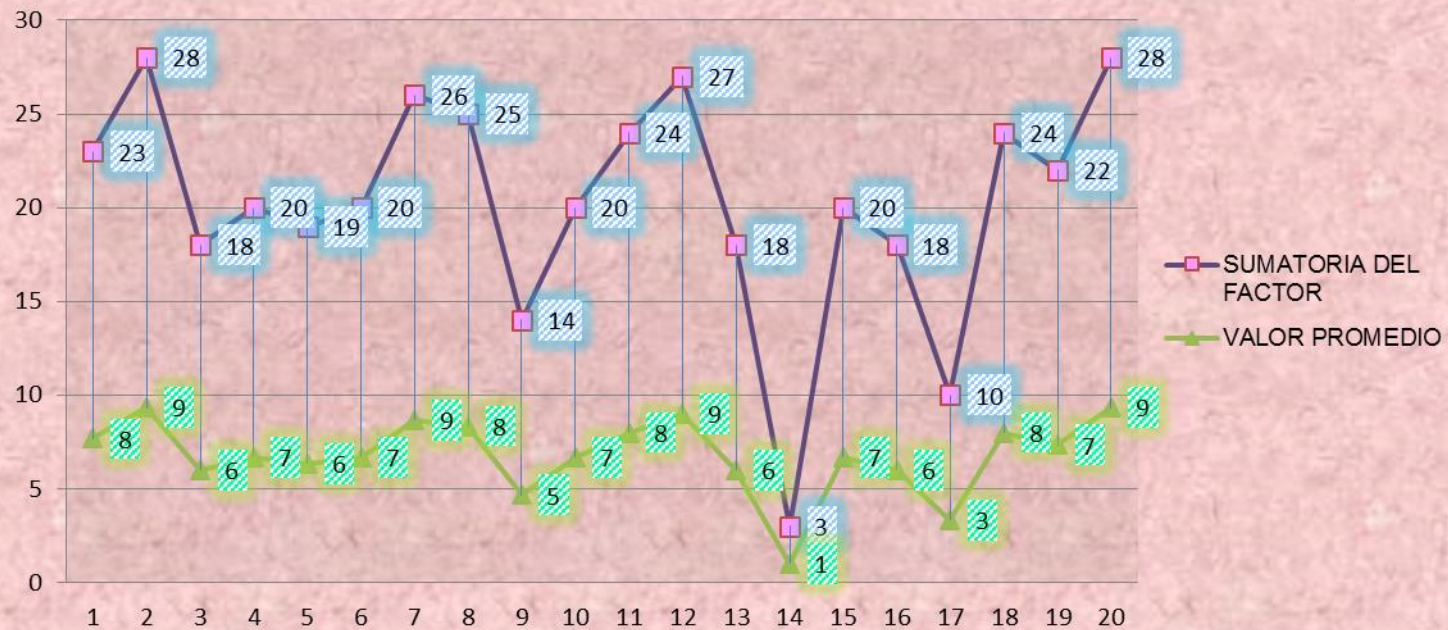
Fuente: ESL
Elaborado por: El Autor

 HOTEL LIBERTADOR LOJA-ECUADOR			
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL			
CUADRO DE RESUMEN			
CÓDIGO: R4.LRPA.010			
FACTOR	SUMATORIA DEL FACTOR	VALOR PROMEDIO	EQUIVALENCIA
1	23	8	S
2	28	9	TS
3	18	6	I
4	20	7	S
5	19	6	I
6	20	7	S
7	26	9	TS
8	25	8	S
9	14	5	I
10	20	7	S
11	24	8	S
12	27	9	TS
13	18	6	I
14	3	1	NR
15	20	7	S
16	18	6	I
17	10	3	TI
18	24	8	S
19	22	7	S
20	28	9	TS
TOTAL		6,80	S

Fuente: ESL


Elaborado por: El Autor

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN (Alternativas)
CÓDIGO:R4.LRPA.010
NIVEL DE SATISFACCIÓN: 6,80 S



Fuente: ESL
Elaborado por: El Autor

CUADRO N°62

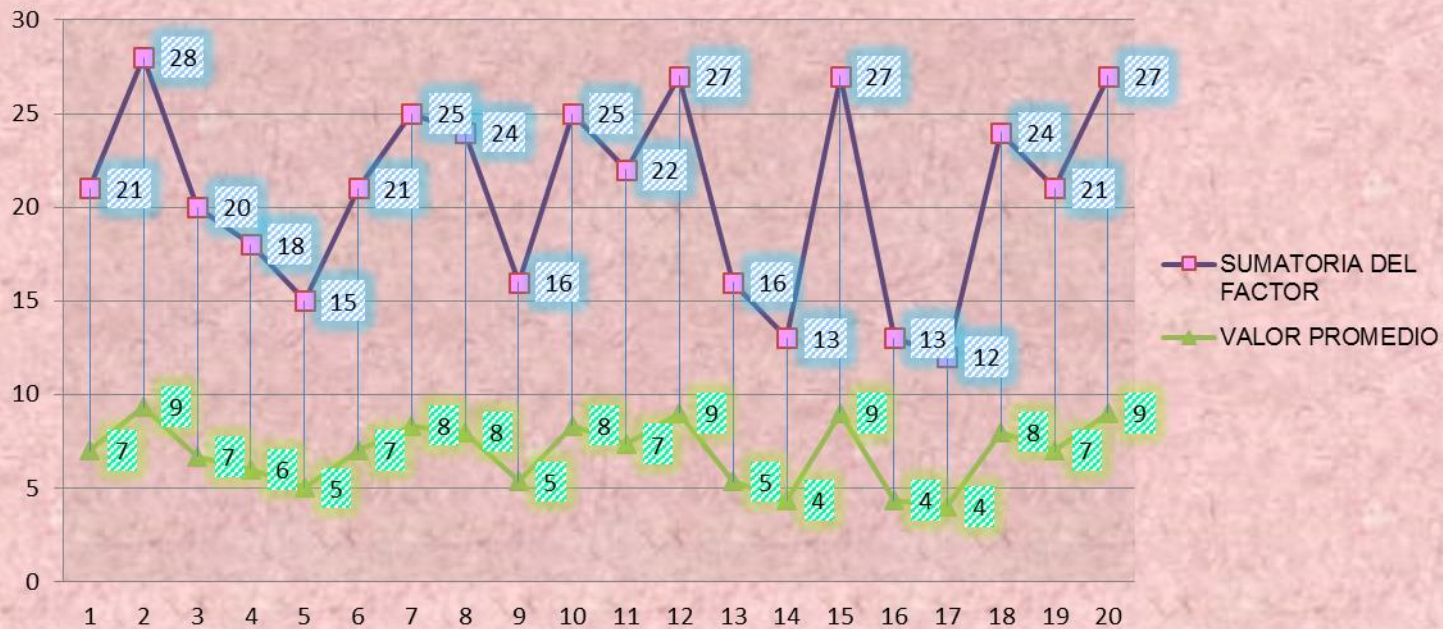
			
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL			
CUADRO DE RESUMEN			
CÓDIGO: R5.JPPS.011			
FACTOR	SUMATORIA DEL FACTOR	VALOR PROMEDIO	EQUIVALENCIA
1	21	7	S
2	28	9	TS
3	20	7	S
4	18	6	I
5	15	5	I
6	21	7	S
7	25	8	S
8	24	8	S
9	16	5	I
10	25	8	S
11	22	7	S
12	27	9	TS
13	16	5	I
14	13	4	TI
15	27	9	TS
16	13	4	TI
17	12	4	TI
18	24	8	S
19	21	7	S
20	27	9	TS
TOTAL		6,80	S

Fuente: ESL


Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°61

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN (Alternativas)
CÓDIGO:R5.JPPS.011
NIVEL DE SATISFACCIÓN: 6,80 S

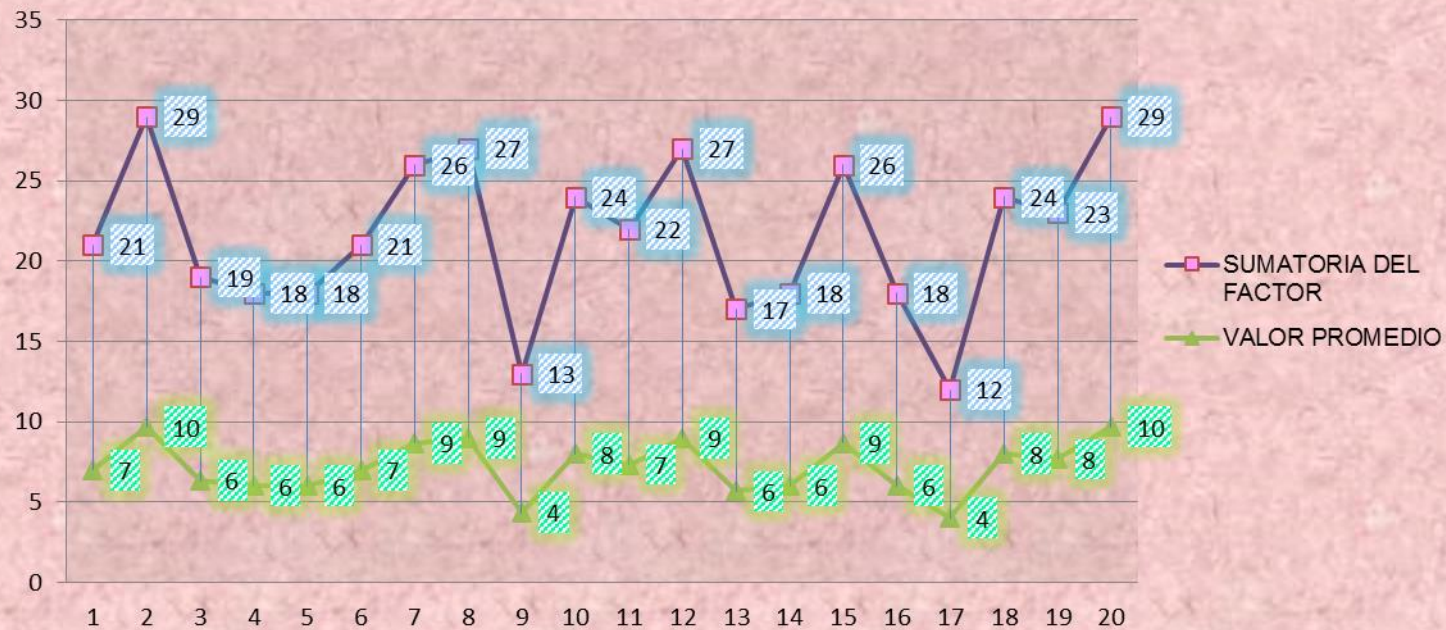


Fuente: ESL
Elaborado por: El Autor


 HOTEL LIBERTADOR LOJA-ECUADOR			
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL			
CUADRO DE RESUMEN			
CÓDIGO: R6. AG.012			
FACTOR	SUMATORIA DEL FACTOR	VALOR PROMEDIO	EQUIVALENCIA
1	21	7	S
2	29	10	TS
3	19	6	I
4	18	6	I
5	18	6	I
6	21	7	S
7	26	9	TS
8	27	9	TS
9	13	4	TI
10	24	8	S
11	22	7	S
12	27	9	TS
13	17	6	I
14	18	6	I
15	26	9	TS
16	18	6	I
17	12	4	TI
18	24	8	S
19	23	8	S
20	29	10	TS
TOTAL		7,25	S

Fuente: ESL
 Elaborado por: El Autor

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN (Alternativas)
CÓDIGO:R6.AG.012
NIVEL DE SATISFACCIÓN: 7,25 S



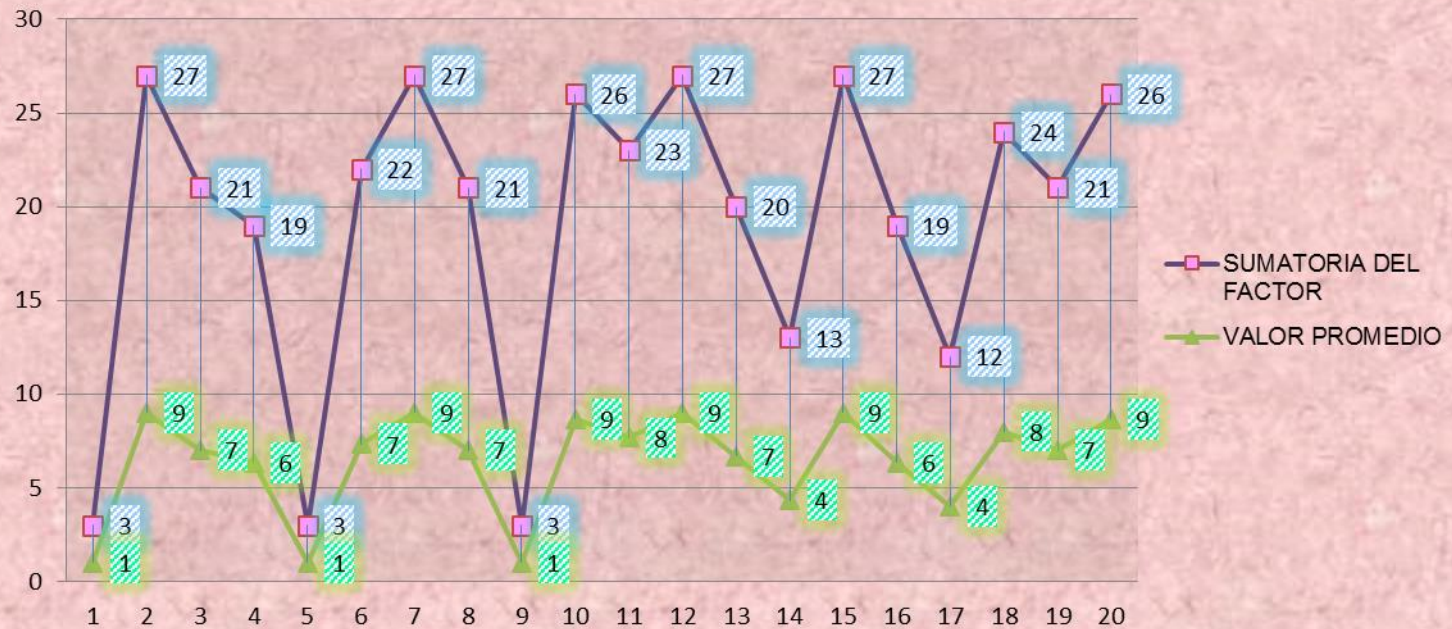
Fuente: ESL
Elaborado por: El Autor

 HOTEL LIBERTADOR LOJA-ECUADOR			
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL			
CUADRO DE RESUMEN			
CÓDIGO: M1.NPDG.013			
FACTOR	SUMATORIA DEL FACTOR	VALOR PROMEDIO	EQUIVALENCIA
1	3	1	NR
2	27	9	TS
3	21	7	S
4	19	6	I
5	3	1	NR
6	22	7	S
7	27	9	TS
8	21	7	S
9	3	1	NR
10	26	9	TS
11	23	8	S
12	27	9	TS
13	20	7	S
14	13	4	TI
15	27	9	TS
16	19	6	I
17	12	4	TI
18	24	8	S
19	21	7	S
20	26	9	TS
TOTAL		6,40	I


Fuente: ESL

Elaborado por: El Autor

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN (Alternativas)
CÓDIGO:M1.NPDG.013
NIVEL DE SATISFACCIÓN: 6,40 I



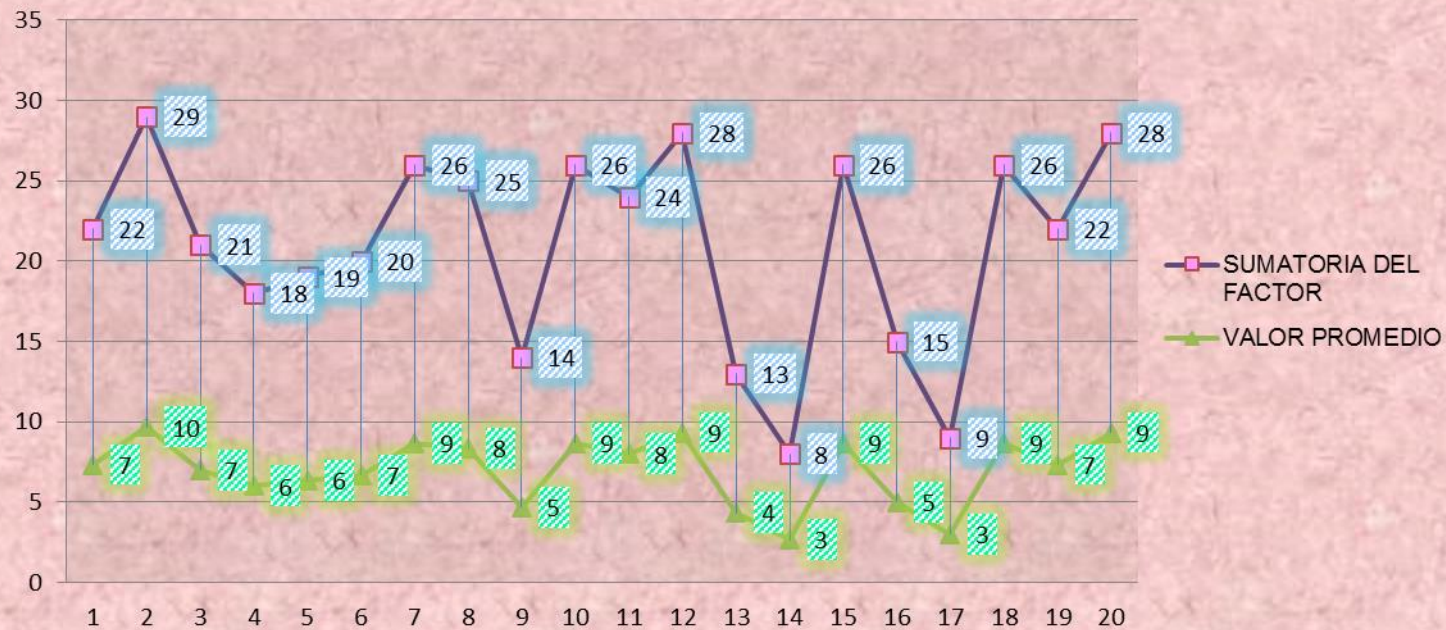
Fuente: ESL
Elaborado por: El Autor

 HOTEL LIBERTADOR LOJA- ECUADOR			
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL			
CUADRO DE RESUMEN			
CÓDIGO: M2.NZDP.014			
FACTOR	SUMATORIA DEL FACTOR	VALOR PROMEDIO	EQUIVALENCIA
1	22	7	S
2	29	10	TS
3	21	7	S
4	18	6	I
5	19	6	I
6	20	7	S
7	26	9	TS
8	25	8	S
9	14	5	I
10	26	9	TS
11	24	8	S
12	28	9	TS
13	13	4	TI
14	8	3	TI
15	26	9	TS
16	15	5	I
17	9	3	TI
18	26	9	TS
19	22	7	S
20	28	9	TS
TOTAL		7,00	S


Fuente: ESL

Elaborado por: El Autor

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN (Alternativas)
CÓDIGO: M2.NZDP.014
NIVEL DE SATISFACCIÓN: 7,00 S



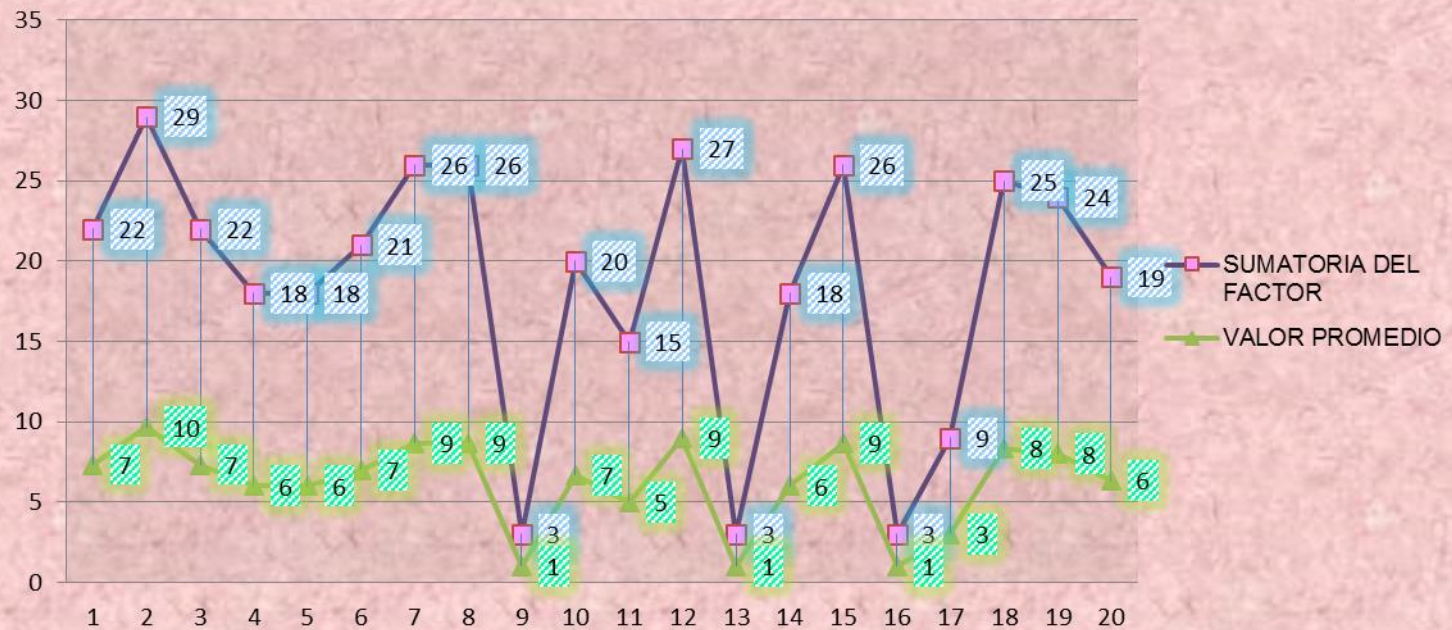
Fuente: ESL
Elaborado por: El Autor

 HOTEL LIBERTADOR LOJA-ECUADOR			
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL			
CUADRO DE RESUMEN			
CÓDIGO: M3.OBMJ.015			
FACTOR	SUMATORIA DEL FACTOR	VALOR PROMEDIO	EQUIVALENCIA
1	22	7	S
2	29	10	TS
3	22	7	S
4	18	6	I
5	18	6	I
6	21	7	S
7	26	9	TS
8	26	9	TS
9	3	1	NR
10	20	7	S
11	15	5	I
12	27	9	TS
13	3	1	NR
14	18	6	I
15	26	9	TS
16	3	1	NR
17	9	3	TI
18	25	8	S
19	24	8	S
20	19	6	TS
TOTAL		6,25	I


Fuente: ESL

Elaborado por: El Autor

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN (Alternativas)
CÓDIGO: M3.OBMJ.015
NIVEL DE SATISFACCIÓN: 6,25 I



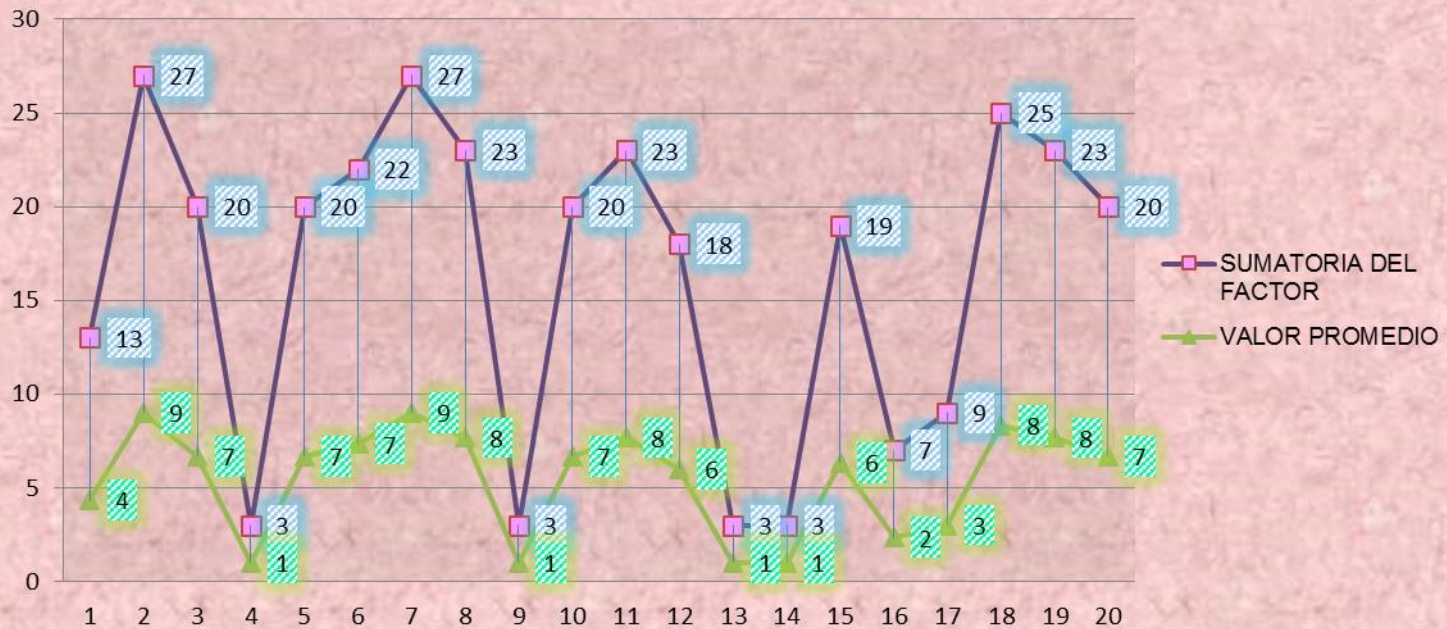
Fuente: ESL
Elaborado por: El Autor

 HOTEL LIBERTADOR <small>LOJA- ECUADOR</small>			
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL			
CUADRO DE RESUMEN			
CÓDIGO: CH.PFAA.016			
FACTOR	SUMATORIA DEL FACTOR	VALOR PROMEDIO	EQUIVALENCIA
1	13	4	TI
2	27	9	TS
3	20	7	S
4	3	1	NR
5	20	7	S
6	22	7	S
7	27	9	TS
8	23	8	S
9	3	1	NR
10	20	7	S
11	23	8	S
12	18	6	S
13	3	1	NR
14	3	1	NR
15	19	6	I
16	7	2	NR
17	9	3	TI
18	25	8	S
19	23	8	S
20	20	7	TS
TOTAL		5,50	TI


Fuente: ESL

Elaborado por: El Autor

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN (Alternativas)
CÓDIGO:CH.PFAA.016
NIVEL DE SATISFACCIÓN: 5,50 TI



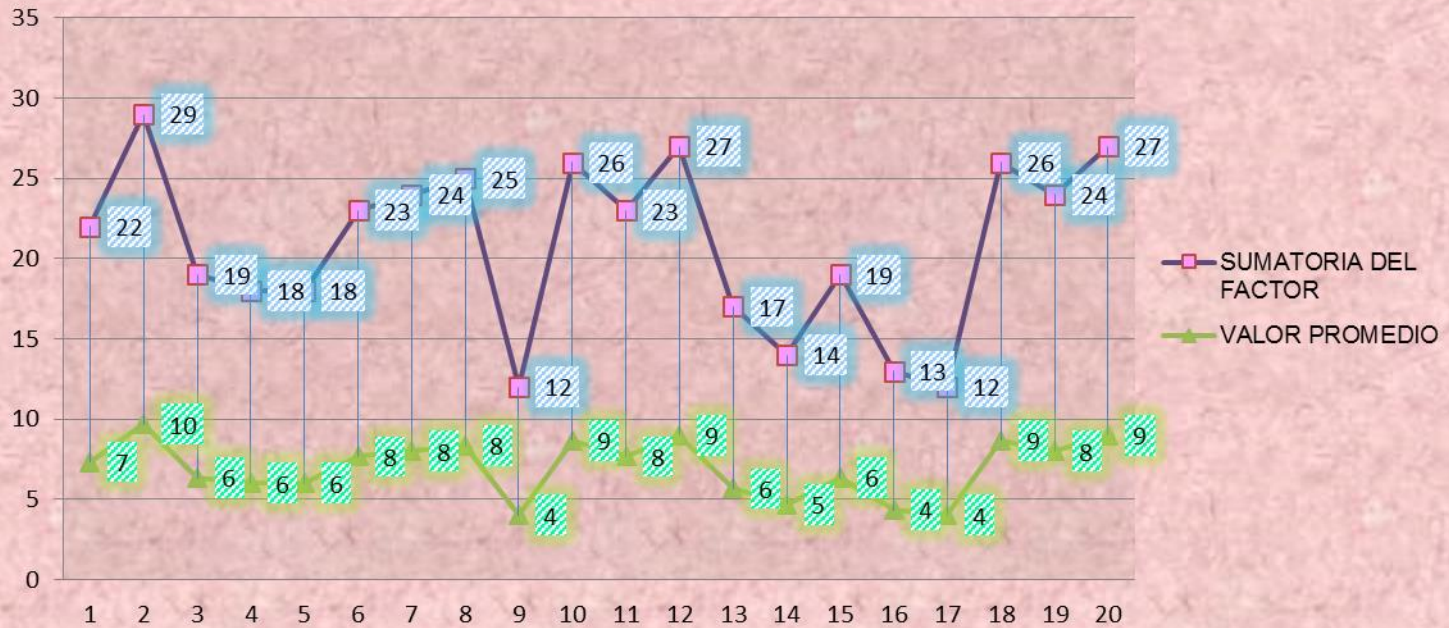
Fuente: ESL
Elaborado por: El Autor

 HOTEL LIBERTADOR <small>LOJA-ECUADOR</small>			
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL			
CUADRO DE RESUMEN			
CÓDIGO: AC .MdJDS.017			
FACTOR	SUMATORIA DEL FACTOR	VALOR PROMEDIO	EQUIVALENCIA
1	22	7	S
2	29	10	TS
3	19	6	I
4	18	6	I
5	18	6	I
6	23	8	S
7	24	8	S
8	25	8	S
9	12	4	TI
10	26	9	TS
11	23	8	S
12	27	9	TS
13	17	6	I
14	14	5	I
15	19	6	I
16	13	4	TI
17	12	4	TI
18	26	9	TS
19	24	8	S
20	27	9	TS
TOTAL		7,00	S


Fuente: ESL

Elaborado por: El Autor

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN (Alternativas)
CÓDIGO:AC.MdJDS.017
NIVEL DE SATISFACCIÓN: 7,00 S



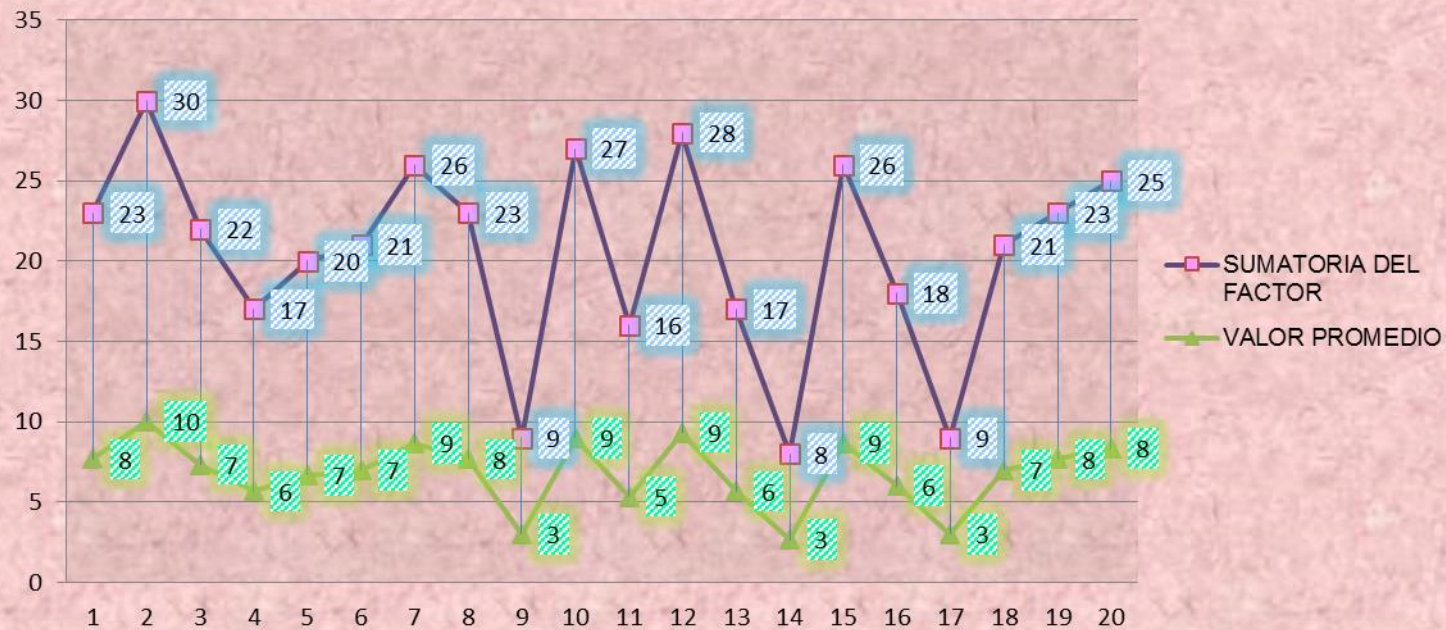
Fuente: ESL
Elaborado por: El Autor

 HOTEL LIBERTADOR LOJA-ECUADOR			
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL			
CUADRO DE RESUMEN			
CÓDIGO: P.DPLE.018			
FACTOR	SUMATORIA DEL FACTOR	VALOR PROMEDIO	EQUIVALENCIA
1	23	8	S
2	30	10	TS
3	22	7	S
4	17	6	I
5	20	7	S
6	21	7	S
7	26	9	TS
8	23	8	S
9	9	3	TI
10	27	9	TS
11	16	5	I
12	28	9	TS
13	17	6	I
14	8	3	TI
15	26	9	TS
16	18	6	I
17	9	3	TI
18	21	7	S
19	23	8	S
20	25	8	S
TOTAL		6,90	S

Fuente: ESL

Elaborado por: El Autor

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN (Alternativas)
CÓDIGO:P.DPLE.018
NIVEL DE SATISFACCIÓN: 6,90 S



Fuente: ESL
Elaborado por: El Autor

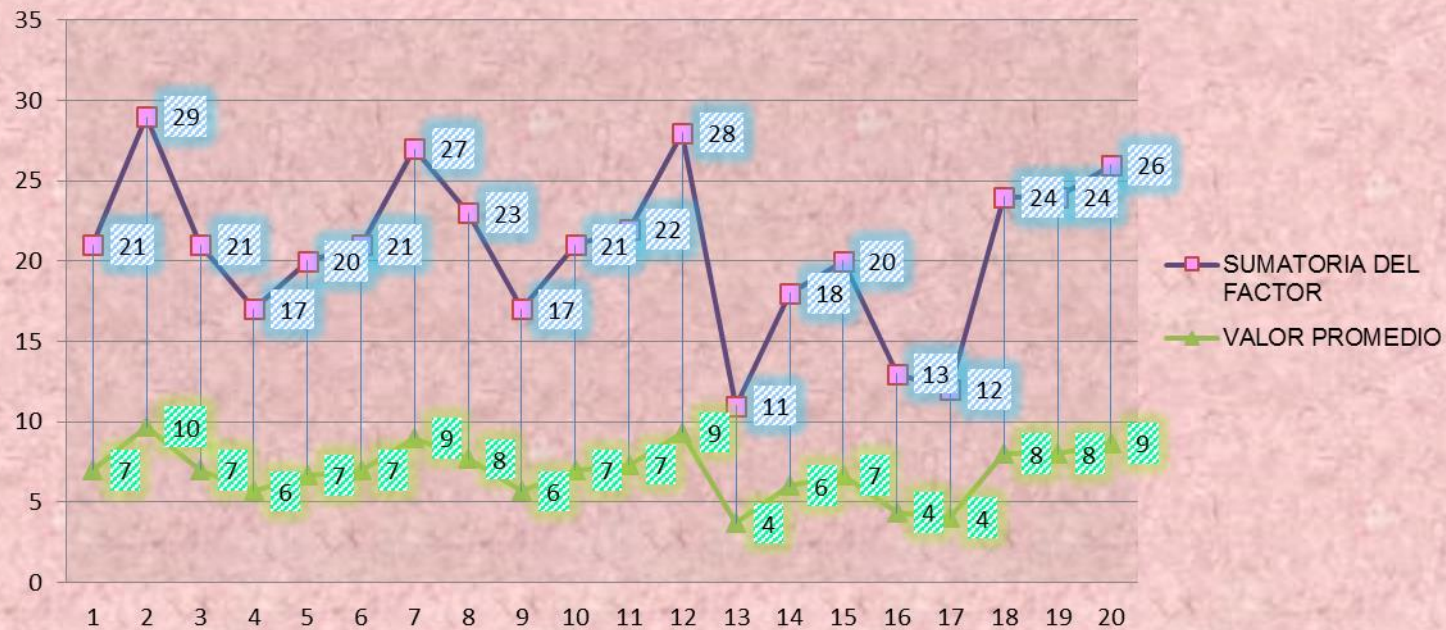


ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL


FACTOR	SUMATORIA DEL FACTOR	VALOR PROMEDIO	EQUIVALENCIA
01	21	CUADRO DE RESUMEN	S
2	29	CÓDIGO: ER.REC I.019	TS
3	21	7	S
4	17	6	I
5	20	7	S
6	21	7	S
7	27	9	TS
8	23	8	S
9	17	6	I
10	21	7	S
11	22	7	S
12	28	9	TS
13	11	4	TI
14	18	6	I
15	20	7	S
16	13	4	TI
17	12	4	TI
18	24	8	S
19	24	8	S
20	26	9	TS
TOTAL		6,15	I

Fuente: ESL
Elaborado por: El Autor

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN (Alternativas)
CÓDIGO: ER.REC I.019
NIVEL DE SATISFACCIÓN: 6,15 I



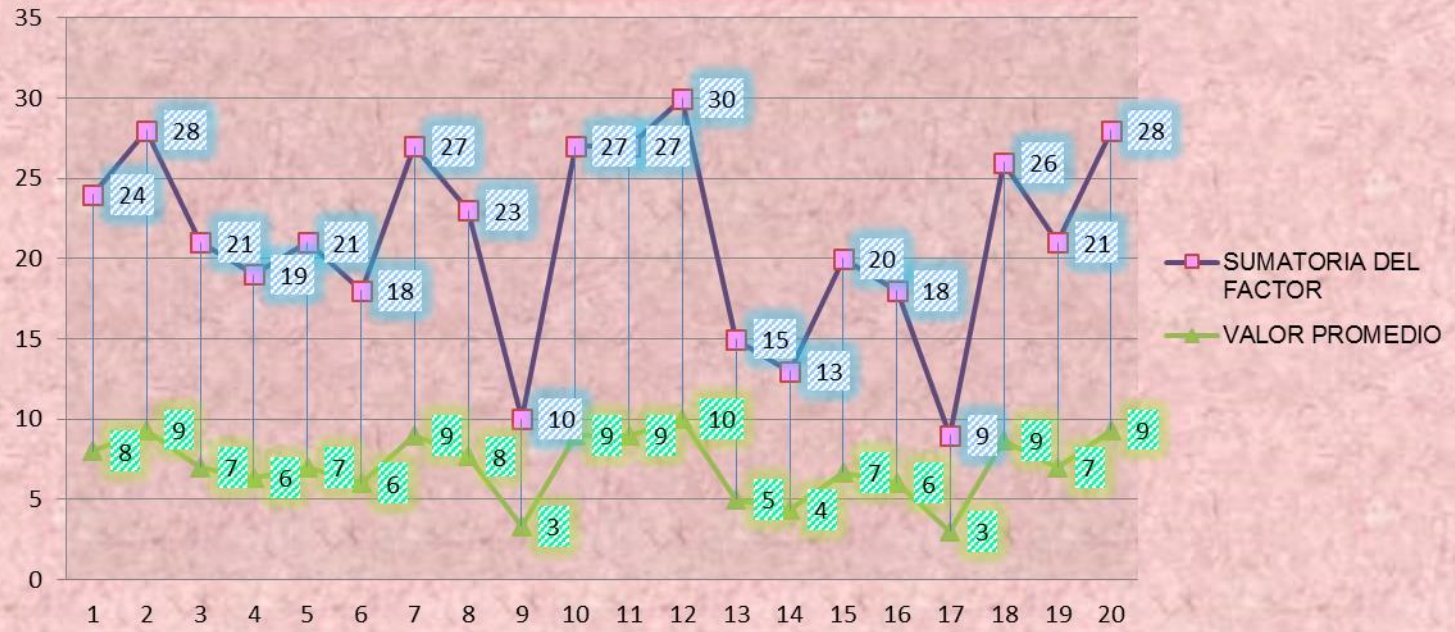
Fuente: ESL
Elaborado por: El Autor

 HOTEL LIBERTADOR LOJA- ECUADOR			
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL			
CUADRO DE RESUMEN			
CÓDIGO: EB.JLPG.020			
FACTOR	SUMATORIA DEL FACTOR	VALOR PROMEDIO	EQUIVALENCIA
1	24	8	S
2	28	9	TS
3	21	7	S
4	19	6	I
5	21	7	S
6	18	6	I
7	27	9	TS
8	23	8	S
9	10	3	TI
10	27	9	TS
11	27	9	TS
12	30	10	TS
13	15	5	I
14	13	4	TI
15	20	7	S
16	18	6	I
17	9	3	TI
18	26	9	TS
19	21	7	S
20	28	9	TS
TOTAL		7,05	S

Fuente: ESL

Elaborado por: El Autor

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN (Alternativas)
CÓDIGO:EB.JLPG.020
NIVEL DE SATISFACCIÓN: 7,05 S



Fuente: ESL
Elaborado por: El Autor

CUADRO N°72

 HOTEL LIBERTADOR LOJA-ECUADOR			
EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador			
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL			
PROMEDIO DEPARTAMENTAL			
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO			
NUM	CÓDIGO	EQUIVALENCIA	PUNTAJE
1	G.GABR.001	S	6,95
2	JF.GLAS.002	I	6,10
3	C.BLC.003	S	6,70
4	AA 1 .MGPL.004	S	6,65
5	AA.MARO.005	I	6,50
6	GV.LEDM.006	S	7,25
PROMEDIO DE FACTORES			6,69
NIVEL DE SATISFACCIÓN			SATISFECHO
DECODIFICACIÓN			S

Fuente: ESL
 Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°71



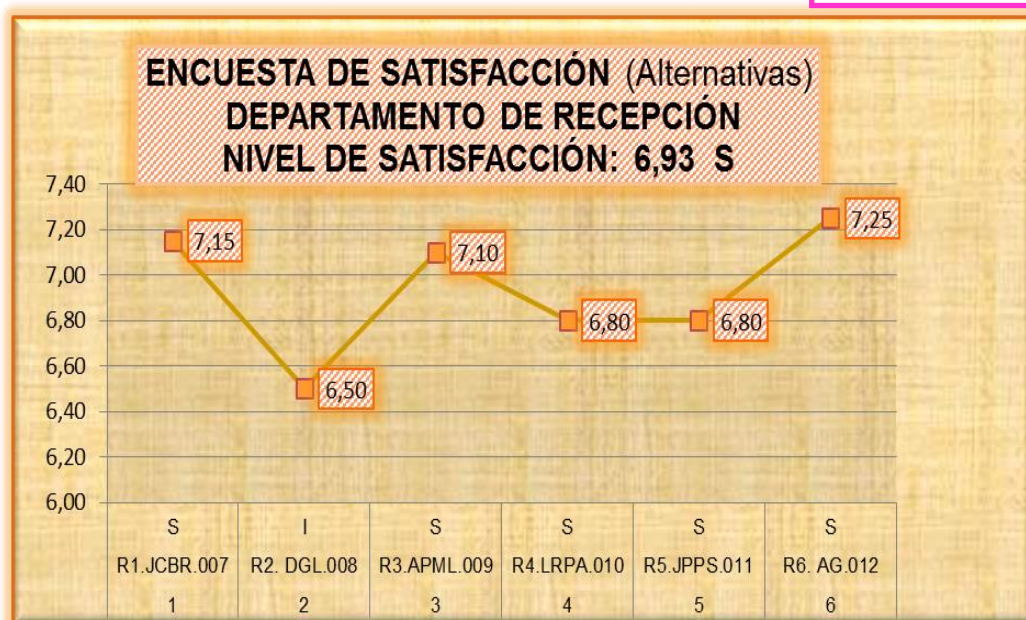
Fuente: ESL
 Elaborado por: El Autor

CUADRO N°73

 HOTEL LIBERTADOR LOJA-ECUADOR			
EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador			
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL			
PROMEDIO DEPARTAMENTAL			
DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN			
NUM	CÓDIGO	EQUIVALENCIA	PUNTAJE
1	R1.JCBR.007	S	7,15
2	R2. DGL.008	I	6,50
3	R3.APML.009	S	7,10
4	R4.LRPA.010	S	6,80
5	R5.JPPS.011	S	6,80
6	R6. AG.012	S	7,25
PROMEDIO DE FACTORES			6,93
NIVEL DE SATISFACCIÓN			SATISFECHO
DECODIFICACIÓN			S

Fuente: ESL
 Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°72



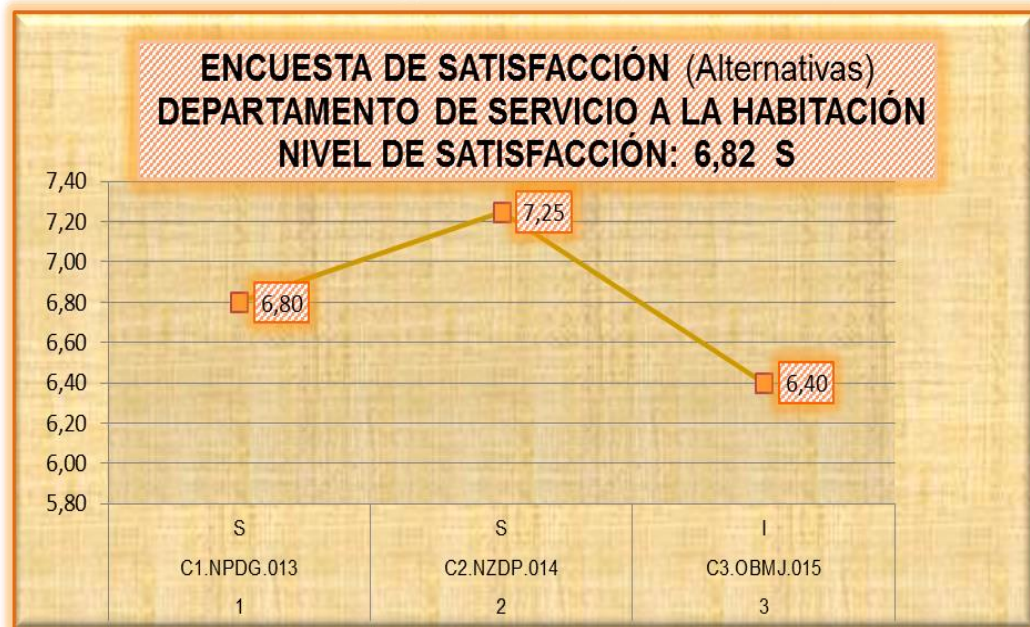
Fuente: ESL
 Elaborado por: El Autor

CUADRO N°74

 HOTEL LIBERTADOR <small>LOJA- ECUADOR</small>			
EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador			
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL			
PROMEDIO DEPARTAMENTAL			
DEPARTAMENTO DE SERVICIO A LA HABITACIÓN			
NUM	CÓDIGO	EQUIVALENCIA	PUNTAJE
1	C1.NPDG.013	S	6,80
2	C2.NZDP.014	S	7,25
3	C3.OBMJ.015	I	6,40
PROMEDIO DE FACTORES			6,82
NIVEL DE SATISFACCIÓN			SATISFECHO
DECODIFICACIÓN			S

Fuente: ESL
 Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°73



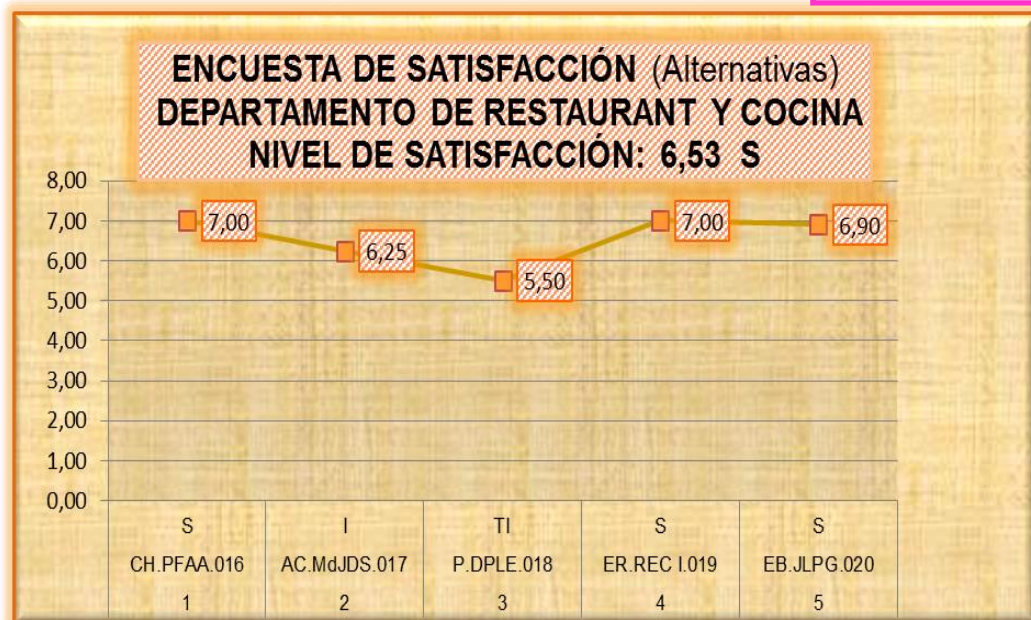
Fuente: ESL
 Elaborado por: El Autor

CUADRO N°75

 HOTEL LIBERTADOR <small>LOJA- ECUADOR</small>			
EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador			
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL			
PROMEDIO DEPARTAMENTAL			
DEPARTAMENTO DE RESTAURANT Y COCINA			
NUM	CÓDIGO	EQUIVALENCIA	PUNTAJE
1	CH.PFAA.016	S	7,00
2	AC.MdJDS.017	I	6,25
3	P.DPLE.018	TI	5,50
4	ER.REC I.019	S	7,00
5	EB.JLPG.020	S	6,90
PROMEDIO DE FACTORES			6,53
NIVEL DE SATISFACCIÓN			SATISFECHO
DECODIFICACIÓN			S

Fuente: ESL
 Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°74



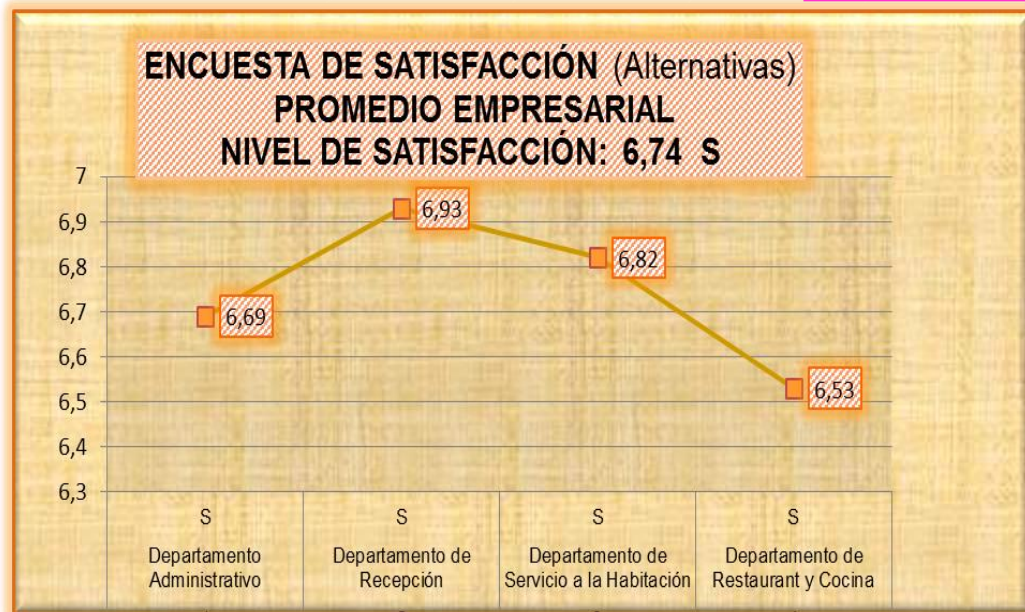
Fuente: ESL
 Elaborado por: El Autor

CUADRO N°76

 HOTEL LIBERTADOR EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. LOJA- ECUADOR Ltda. Loja - Ecuador			
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL			
PROMEDIO INSTITUCIONAL			
NUM	DEPARTAMENTO	EQUIVALENCIA	PUNTAJE
1	Departamento Administrativo	S	6,69
2	Departamento de Recepción	S	6,93
3	Departamento de Servicio a la Habitación	S	6,82
4	Departamento de Restaurant y Cocina	S	6,53
PROMEDIO DE FACTORES			6,74
NIVEL DE SATISFACCIÓN			SATISFECHO
DECODIFICACIÓN			S

Fuente: Encuesta de Satisfacción Laboral - Alternativas
Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°75



Fuente: ESL
Elaborado por: El Autor



EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador
ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE

1. ¿Usted es cliente del Hotel Libertador de la ciudad de Loja?

CUADRO N°77

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	383	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	383	100,00%

Fuente: ESC
 Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°76



Fuente: ESC
 Elaborado por: El Autor

Interpretación:

El procedimiento se practicó a 500 personas de las que se escogieron 383 muestras válidas de cuyo universo el 100% manifestaron ser clientes del Hotel Libertador.

2. De las siguientes opciones, ¿cuál(es) influyeron de manera determinante para que usted se convierta en cliente de nuestro Hotel?

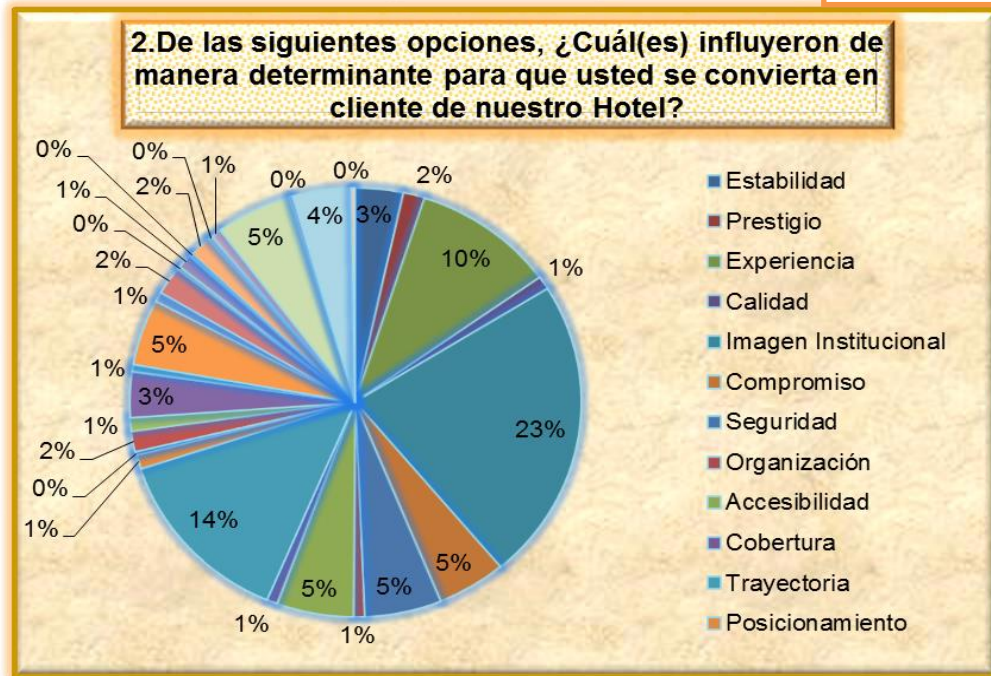
CUADRO N°78

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Estabilidad	13	3,00%
Prestigio	6	2,00%
Experiencia	39	10,00%
Calidad	4	1,00%
Imagen Institucional	87	23,00%
Compromiso	19	5,00%
Seguridad	21	5,00%
Organización	3	1,00%
Accesibilidad	21	5,00%
Cobertura	3	1,00%
Trayectoria	52	14,00%
Posicionamiento	4	1,00%
Crecimiento	1	0,00%
Credibilidad	6	2,00%
Atención	4	15,00%
Innovación	13	3,00%
Agilidad	2	1,00%
Confianza	19	5,00%
Solvencia Empresarial	3	1,00%
Eficiencia	8	2,00%
Puntualidad	1	0,00%
Responsabilidad	4	1,00%
Recomendación	1	0,00%
Ubicación	6	2,00%
Fluidez	1	0,00%
Oferta gastronómica	3	1,00%
Instalaciones	21	5,00%
Bajos Costos	1	0,00%
Calidad Humana	16	4,00%
Otra	1	0,00%
TOTAL	383	100,00%

Fuente: ESC

Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°77



Interpretación:

El **Fuente:** ESC el factor determinante
 fu. **Elaborado por:** El Autor que el hotel es uno de
 los más emblemáticos de la ciudad, el 14% que corresponde a 52
 personas refieren que fue por la **Trayectoria** que mantiene en el mercado
 hotelero.

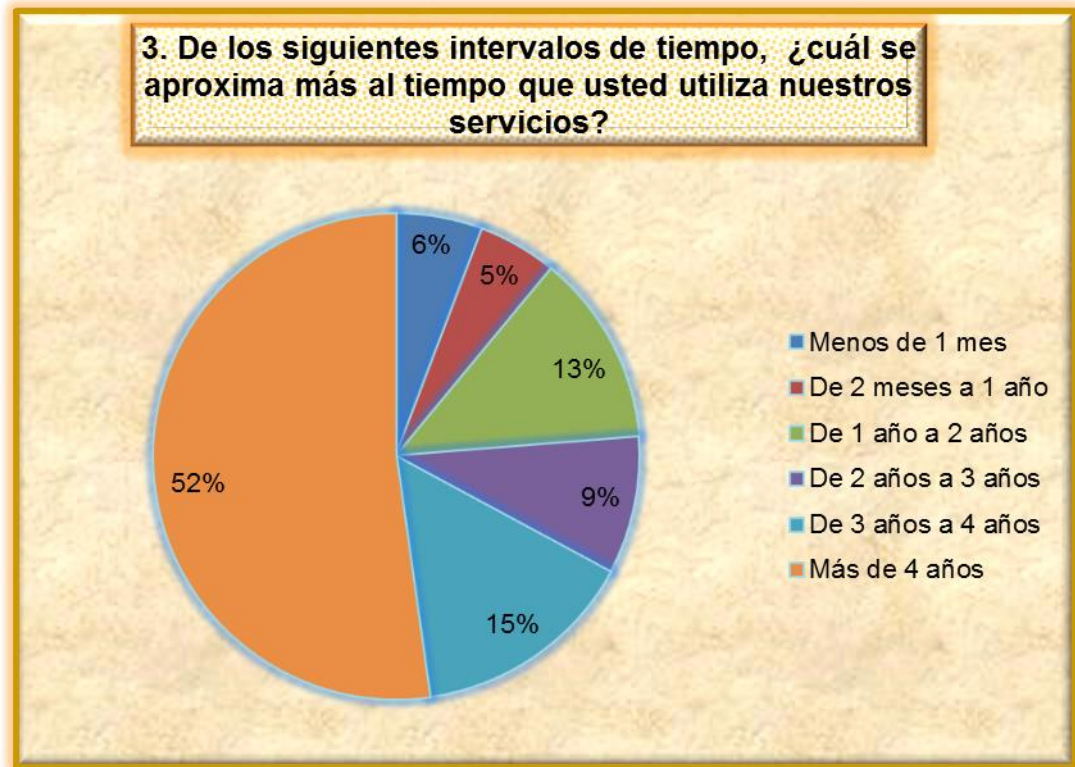
3. De los siguientes intervalos de tiempo, ¿cuál se aproxima más al tiempo que usted utiliza nuestros servicios?

CUADRO N°79

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 1 mes	22	6,00%
De 2 meses a 1 año	20	5,00%
De 1 año a 2 años	49	13,00%
De 2 años a 3 años	35	9,00%
De 3 años a 4 años	57	15,00%
Más de 4 años	200	52,00%
TOTAL	383	100,00%

Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°78



Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

Interpretación:

El 52% equivalente a 200 personas manifiesta que el tiempo que lleva siendo cliente del hotel, es del intervalo de más de 4 años.

4. De las siguientes opciones, ¿cuál es su lugar de origen?

CUADRO N°80

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Quito	26	7,00%
Guayaquil	61	16%
Cuenca	221	58,00%
Ambato	18	5,00%
Portoviejo	5	1,00%
Machala	38	10,00%
Otra ciudad	10	2,00%
Otro país	4	1,00%
TOTAL	383	100,00%

Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°79



Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

Interpretación:

El 58% equivalente a 221 personas provienen de la ciudad de Cuenca, el 16% equivalente a 61 personas de Guayaquil y el 10% equivalente a 38 personas de Machala. En los tres casos casi en su totalidad refieren que pernoctan en la ciudad de Loja por negocios hospedándose siempre en el Hotel Libertador.

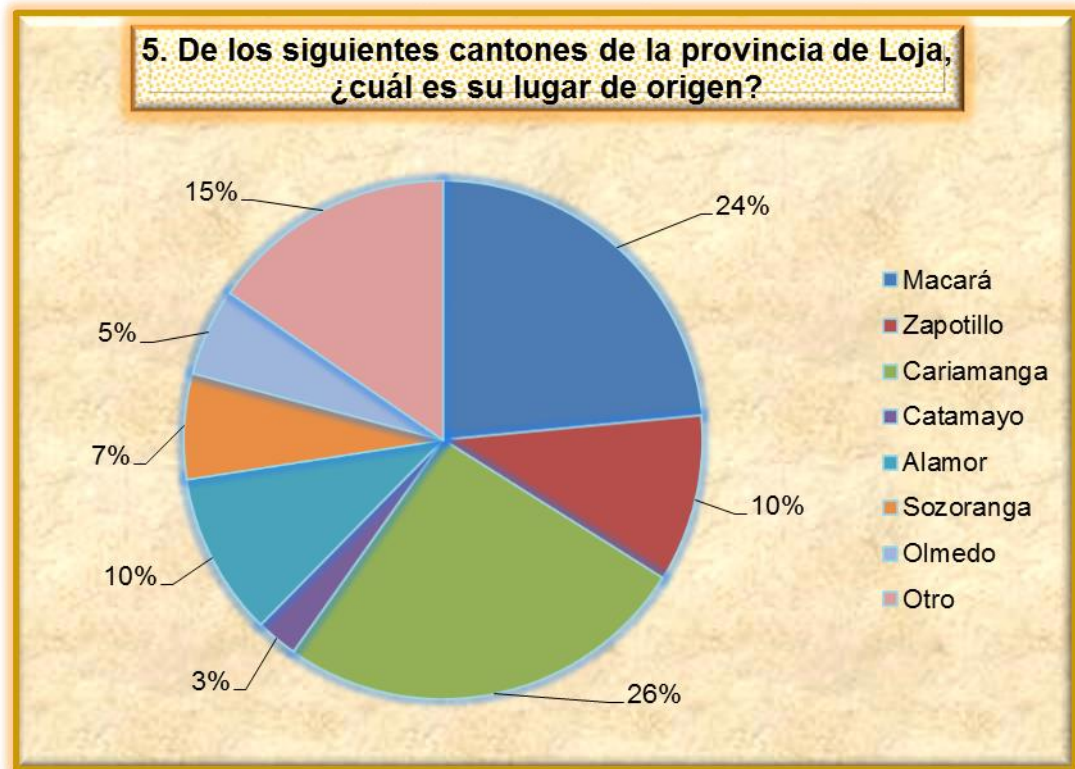
5. De los siguientes cantones de la provincia de Loja, ¿cuál es su lugar de origen?

CUADRO N°81

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Macará	90	23,00%
Zapotillo	40	10,00%
Cariamanga	99	26,00%
Catamayo	10	4,00%
Alamor	39	10,00%
Sozoranga	25	7,00%
Olmedo	21	5,00%
Otro	59	15,00%
TOTAL	383	100,00%

Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°80



Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

Interpretación:

El 26% equivalente a 99 personas manifiestan que su lugar de origen es el cantón Cariamanga, el 23% equivalente a 90 clientes el cantón Macará.

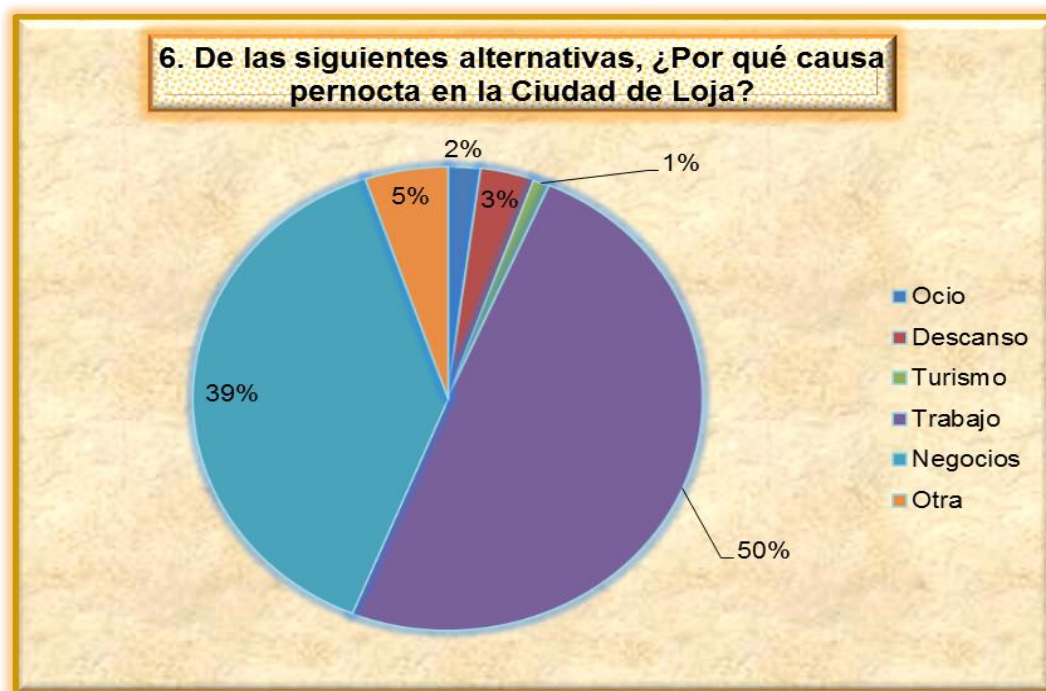
6. De las siguientes alternativas, ¿por qué causa pernocta en la ciudad de Loja?

CUADRO N°82

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ocio	8	2,00%
Descanso	13	3,00%
Turismo	4	1,00%
Trabajo	190	50,00%
Negocios	148	39,00%
Otra	20	5,00%
TOTAL	383	100,00%

Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°81



Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

Interpretación:

El 50% equivalente a 190 personas refieren que pernoctan en la ciudad de Loja por trabajo, mientras que el 39% equivalente a 148 huéspedes relatan que se alojan por cuestión de negocios.

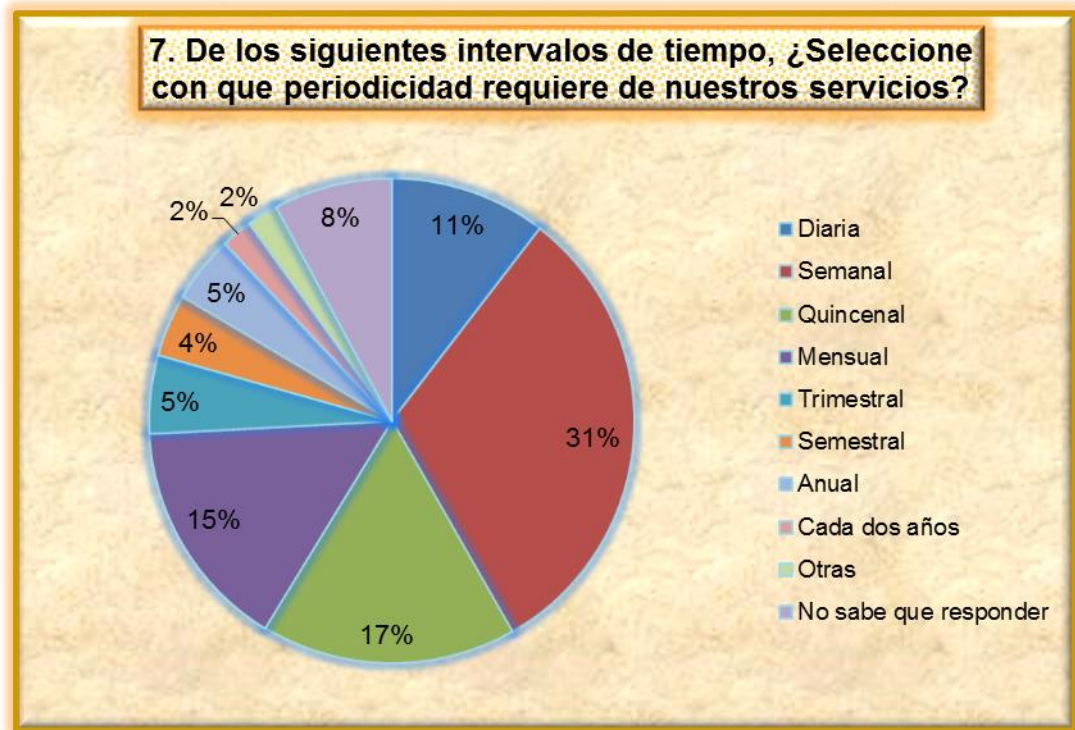
7. De los siguientes intervalos de tiempo, ¿seleccione con que periodicidad requiere de nuestros servicios

CUADRO N°83

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diaria	40	10,00%
Semanal	120	31,00%
Quincenal	65	17,00%
Mensual	59	15,00%
Trimestral	20	5,00%
Semestral	16	4,00%
Anual	17	4,00%
Cada dos años	8	2,00%
Otras	8	2,00%
No sabe que responder	30	8,00%
TOTAL	383	100,00%

Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°82



Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

Interpretación:

El 31% equivalente a 120 personas indican que hacen uso de los servicios que oferta el hotel de forma semanal, el 17 % correspondiente a 65 clientes lo hacen de forma quincenal, y, el 15 % equivalente a 59 personas declaran que lo hacen de forma mensual.

8. De los siguientes productos y/o servicios que ofrece el Hotel, ¿cuál (es) de estos utiliza con mayor frecuencia?

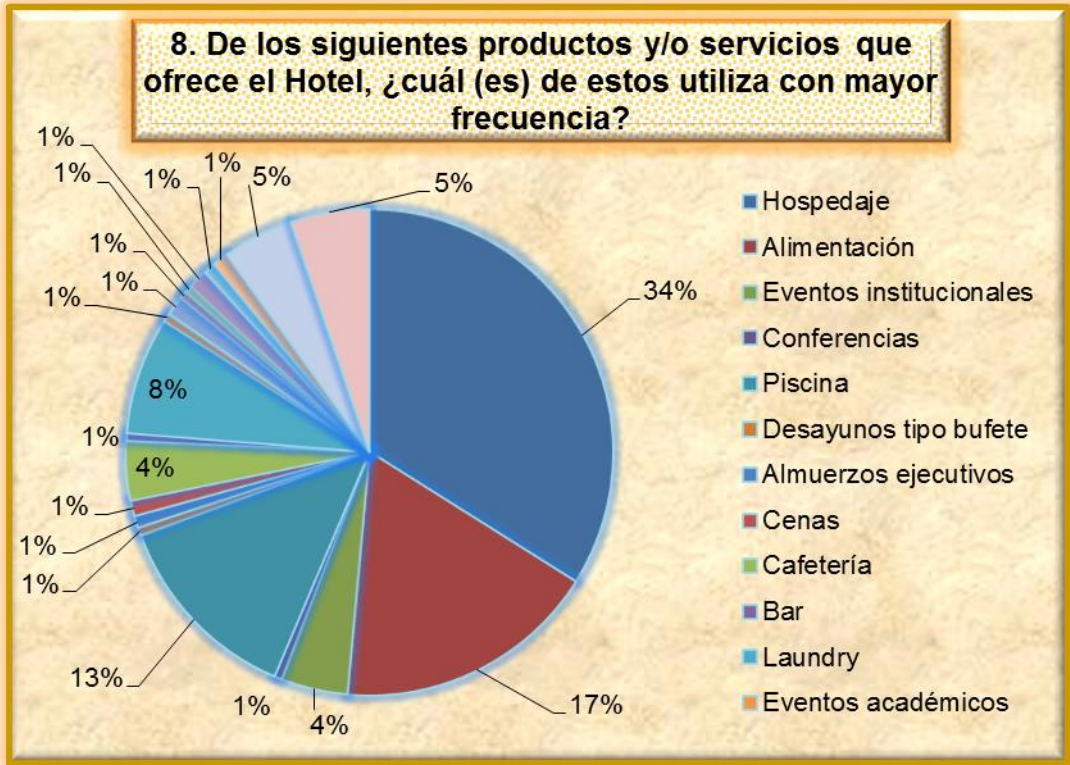
CUADRO N°84

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hospedaje	130	34,00%
Alimentación	67	17,00%
Eventos institucionales	17	4,00%
Conferencias	2	1,00%
Piscina	50	13,00%
Desayunos tipo bufete	2	1,00%
Almuerzos ejecutivos	3	1,00%
Cenas	4	1,00%
Cafetería	15	4,00%
Bar	2	1,00%
Laundry	30	8,00%
Eventos académicos	2	1,00%
Eventos culturales	5	1,00%
Capacitaciones	2	1,00%
Rueda de negocios	2	1,00%
Vitrinas turísticas	5	1,00%
Casa abierta	3	1,00%
Ninguno	4	1,00%
Otro	18	5,00%
No sabe que responder	20	5,00%
TOTAL	383	100,00%

Fuente: ESC

Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°83



Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

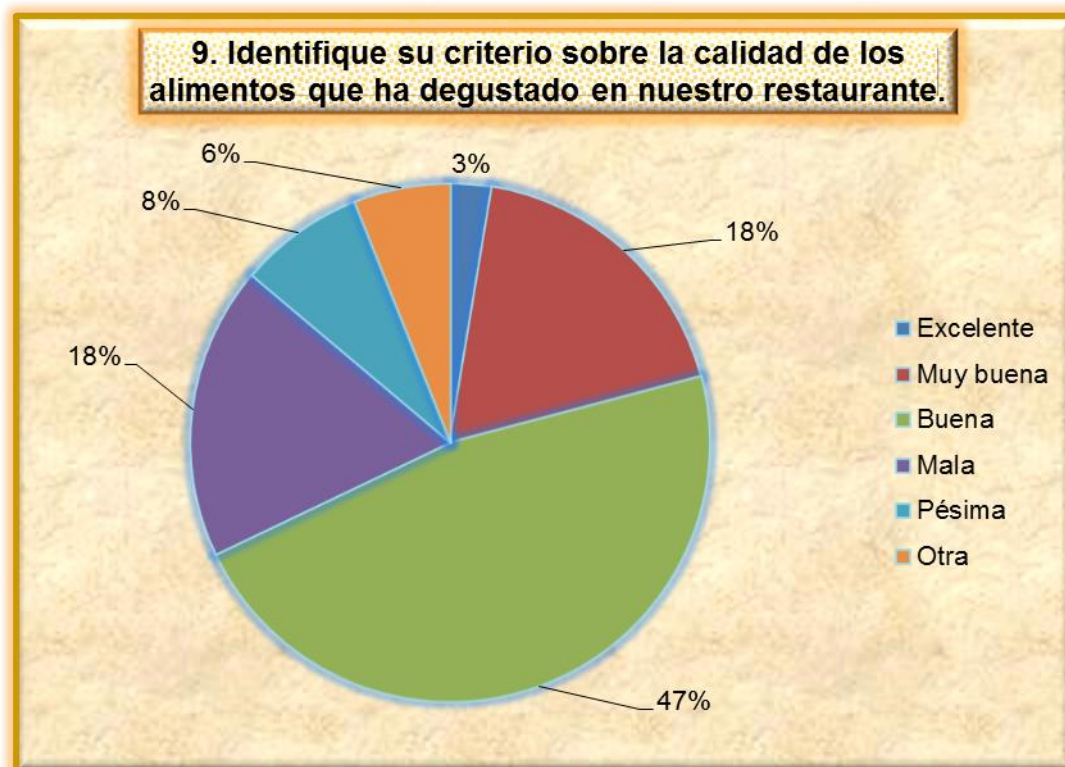
Interpretacion:
El 34% equivalente a 130 personas refieren que hacen uso del servicio de hospedaje, el 17% que corresponde a 67 personas manifiestan que hacen uso del servicio de alimentación y el 13% que correspondiente a 50 clientes relatan que utilizan el servicio de áreas húmedas.

9. Identifique su criterio sobre la calidad de los alimentos que ha degustado en nuestro restaurante.

CUADRO N°85

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	10	3,00%
Muy buena	70	18,00%
Buena	180	47,00%
Mala	70	18,00%
Pésima	30	8,00%
Otra	23	6,00%
TOTAL	383	100,00%

Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor



Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

Interpretación:

El 47% equivalente a 180 comensales refieren que la calidad de los alimentos que degustan en el Restaurante es buena, el 18% que corresponde a 70 clientes indican que los alimentos que degustan son muy buenos y otro 18% relatan que los alimentos son de mala calidad.

De los siguientes productos y/o servicios que no ofrecemos ¿cuál (es) le gustaría que se implemente en el Hotel?

CUADRO N°86

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Agencia de Viajes	10	3,00%
Restaurante de especialidades	25	7,00%
Unidad de Negocios	9	2,00%
Alianzas Estratégicas	7	2,00%
El Producto todo incluido	90	23,00%
Shows nocturnos	11	3,00%
Exquisita comida	39	10,00%
Refrescantes bebidas ilimitadas	3	1,00%
Actividades recreativas	17	4,00%
Spa y Gimnasio	56	15,00%
Citytours	64	17,00%
Aventuras Ecológicas	19	5,00%
Excursiones	5	1,00%
Casino y discoteca	28	7,00%
TOTAL	383	100,00%

Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°85



Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

Interpretación:

El 23% equivalente a 90 personas refieren que desean recibir el producto todo incluido y el 17% que corresponde a 64 personas señalan Citytours.

10. De los siguientes beneficios adicionales, ¿cuál (es) le gustaría que ofrezca nuestro Hotel?

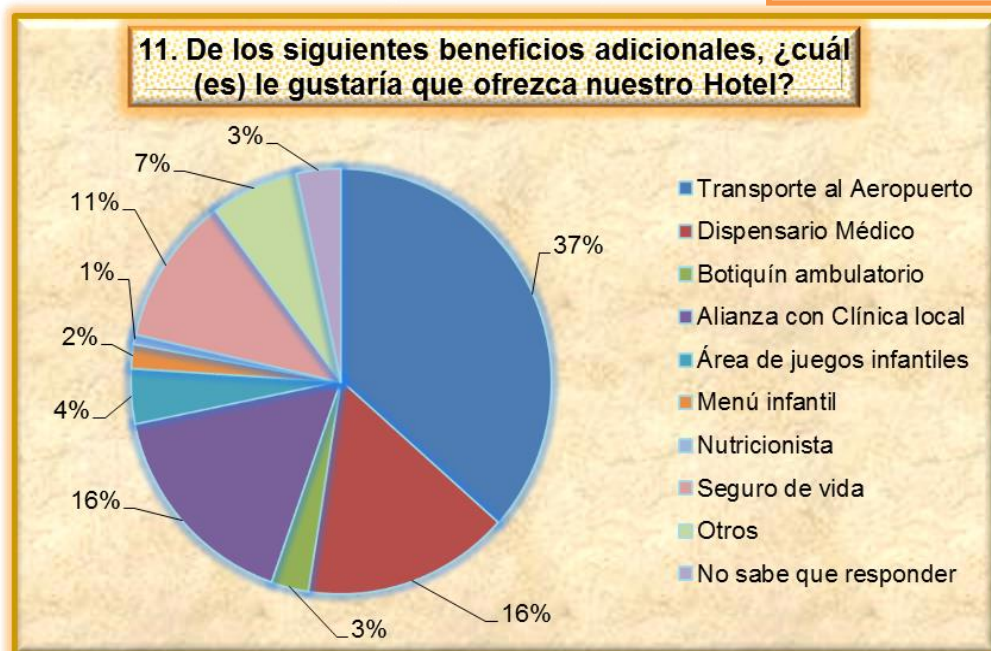
CUADRO N°87

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Transporte al Aeropuerto	140	37,00%
Dispensario Médico	61	16,00%
Botiquín ambulatorio	11	3,00%
Alianza con Clínica local	63	16,00%
Área de juegos infantiles	16	4,00%
Menú infantil	7	2,00%
Nutricionista	3	1,00%
Seguro de vida	43	11,00%
Otros	26	7,00%
No sabe que responder	13	3,00%
TOTAL	383	100,00%

Fuente: ESC

Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°86



Fuente: ESC

Elaborado por: El Autor

Interpretación: El 37% equivalente a 140 clientes refieren que desean el Transporte al Aeropuerto, el 16% correspondiente a 63 personas: Alianza con Clínica local y Dispensario Médico.

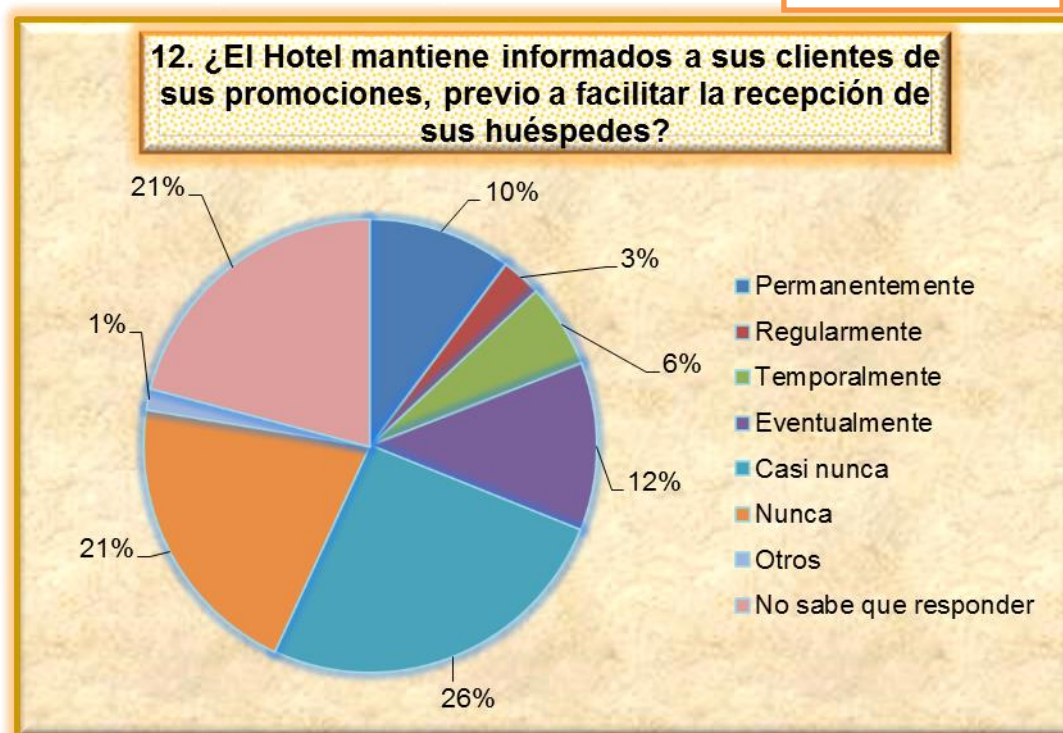
11. ¿El Hotel mantiene informados a sus clientes de sus promociones, previo a facilitar la recepción de sus huéspedes?

CUADRO N°88

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Permanentemente	39	10,00%
Regularmente	11	3,00%
Temporalmente	23	6,00%
Eventualmente	46	12,00%
Casi nunca	99	26,00%
Nunca	79	21,00%
Otros	6	2,00%
No sabe que responder	80	21,00%
TOTAL	383	100,00%

Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°87



Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

Interpretación:

El 26% equivalente a 99 personas manifiestan que el hotel casi nunca los mantiene informados acerca de las promociones; previos a facilitar la recepción de sus huéspedes.

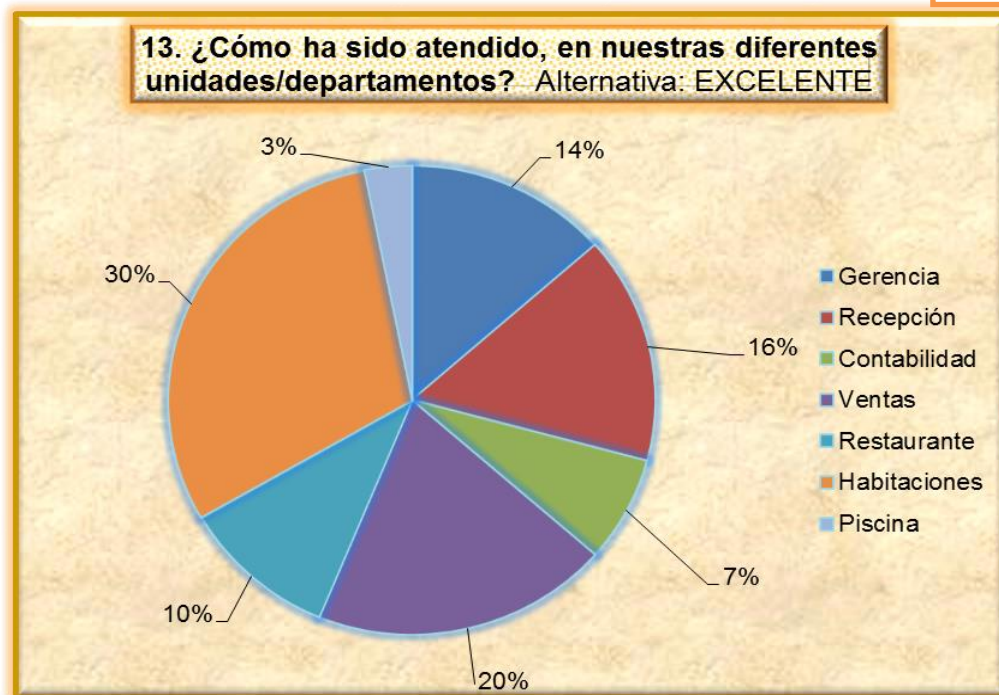
12. ¿Cómo ha sido atendido, en nuestras diferentes unidades/departamentos?

CUADRO N°89

UNIDAD/DEPARTAMENTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerencia	13	14,00%
Recepción	15	16,00%
Contabilidad	7	7,00%
Ventas	19	20,00%
Restaurante	10	10,00%
Habitaciones	29	30,00%
Piscina	3	3,00%
TOTAL	96	100,00%

Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°88



Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

Interpretación:

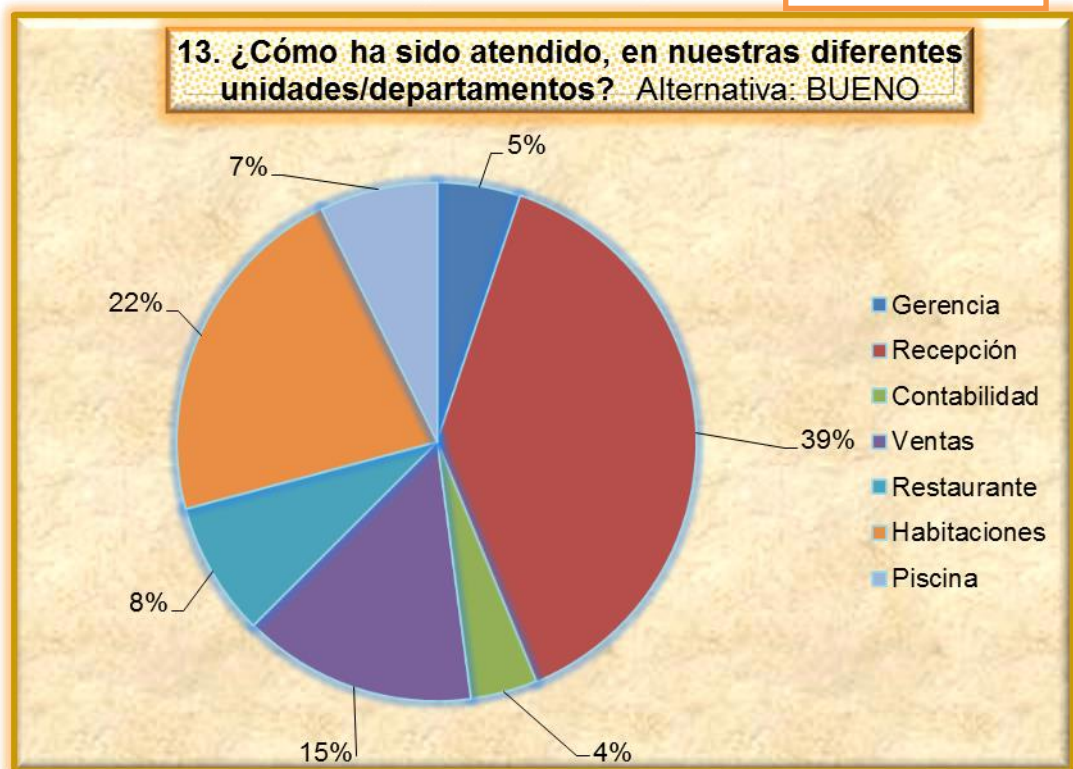
Para la interpretación de los resultados de esta pregunta se ha procedido a dividir en varias secciones para su mayor comprensión. Mediante este procedimiento se testimonió la calidad de atención al cliente en cada uno de los departamentos sobresaliendo la unidad correspondiente a las habitaciones con un 30% de los clientes que la refieren como excelente.

CUADRO N°90

UNIDAD/DEPARTAMENTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerencia	5	5,00%
Recepción	37	39,00%
Contabilidad	4	4,00%
Ventas	14	15,00%
Restaurante	8	8,00%
Habitaciones	21	22,00%
Piscina	7	7,00%
TOTAL	96	100,00%

Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°89



Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

Interpretación:

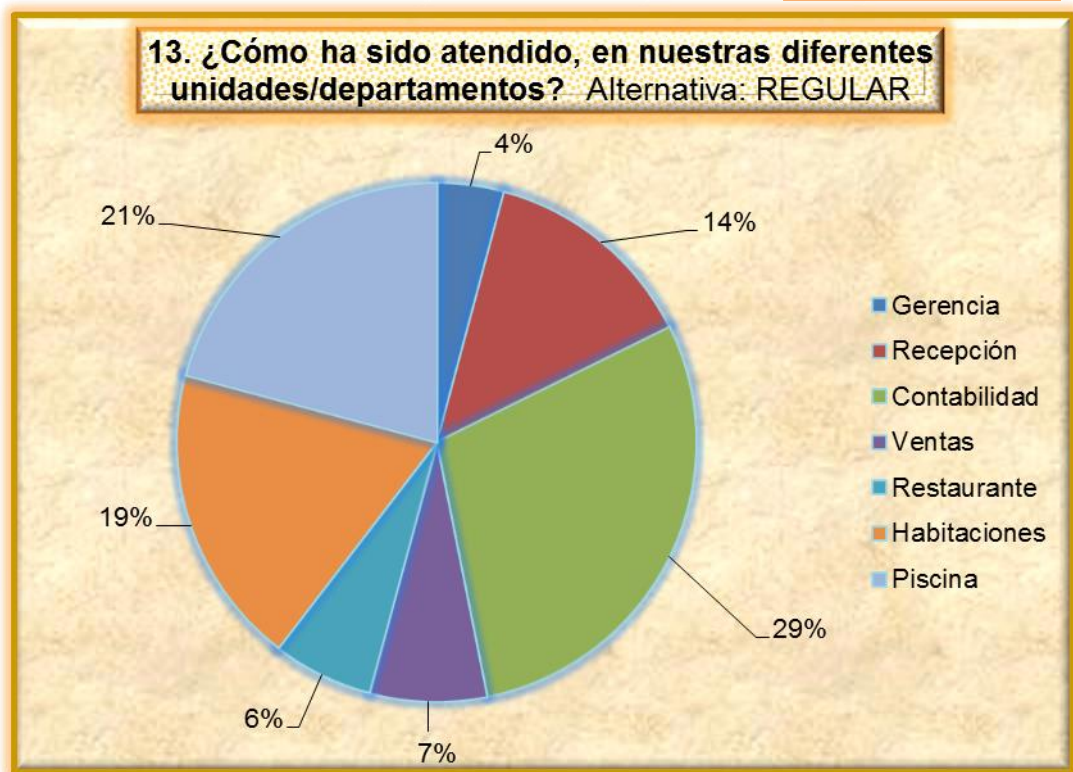
En la siguiente sección que corresponde al factor bueno; la unidad o departamento que sobresalió es la de Recepción con 39% en donde los clientes refieren sobre el servicio recibido.

CUADRO N°91

UNIDAD/DEPARTAMENTO	FRECUENCIA	
	A	PORCENTAJE
Gerencia	4	4,00%
Recepción	13	14,00%
Contabilidad	28	29,00%
Ventas	7	7,00%
Restaurante	6	6,00%
Habitaciones	18	19,00%
Piscina	20	21,00%
TOTAL	96	100,00%

Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N° 90



Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

Interpretación:

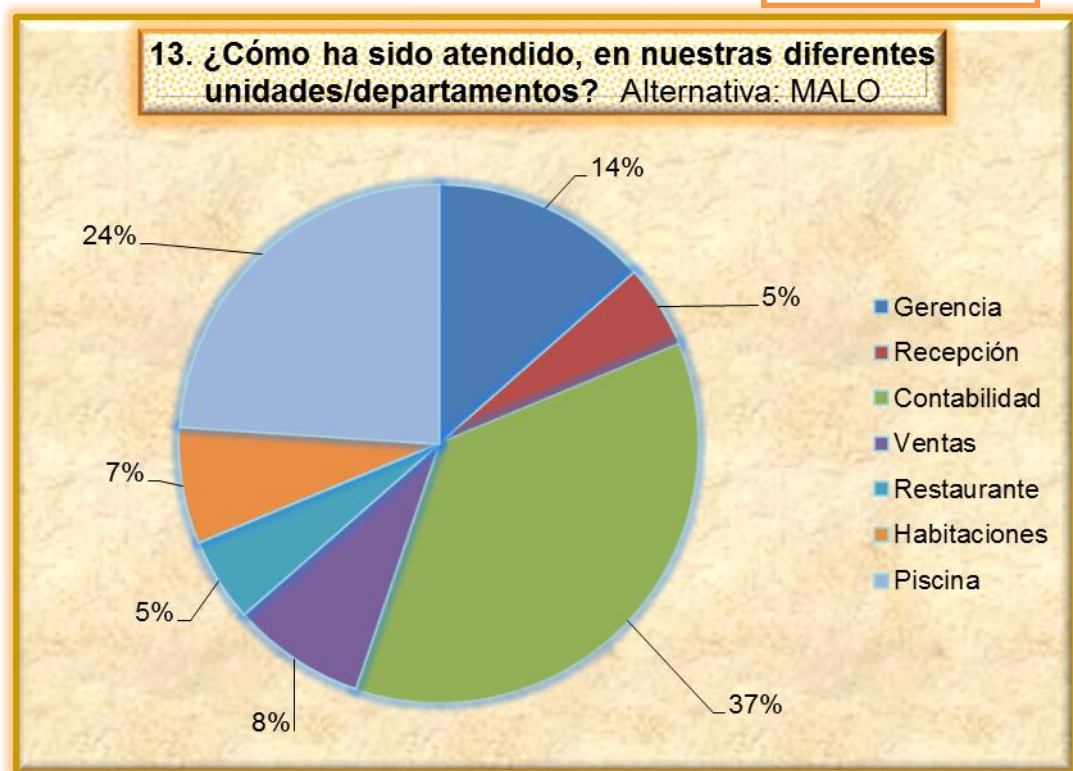
En la siguiente sección que corresponde a regular, el 29% de los clientes refieren que en el departamento de contabilidad han recibido una atención regular, este resultado guarda correspondencia con la actividad específica de cada Unidad.

CUADRO N°92

UNIDAD/DEPARTAMENTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerencia	13	14,00%
Recepción	5	5,00%
Contabilidad	35	36,00%
Ventas	8	8,00%
Restaurante	5	5,00%
Habitaciones	7	7,00%
Piscina	23	24,00%
TOTAL	96	100,00%

Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°91



Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

Interpretación:

El 37% refiere que el área de piscina ofrece un servicio malo en consideración de la falta de personal que ofrezca una atención personalizada.

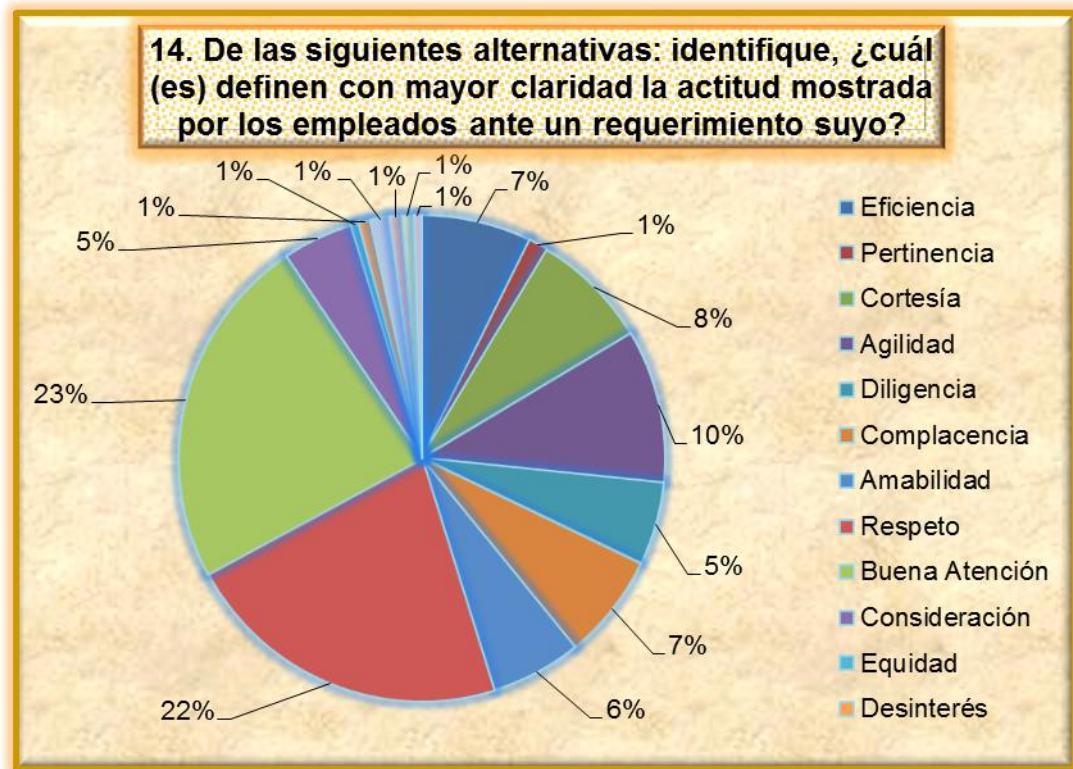
13. De las siguientes alternativas: identifique, ¿cuál (es) definen con mayor claridad la actitud mostrada por los empleados ante un requerimiento suyo?

CUADRO N°93

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Eficiencia	28	7,00%
Pertinencia	5	1,00%
Cortesía	30	8,00%
Agilidad	39	10,00%
Diligencia	21	5,00%
Complacencia	27	7,00%
Amabilidad	23	6,00%
Respeto	84	22,00%
Buena Atención	90	23,00%
Consideración	18	5,00%
Equidad	2	1,00%
Desinterés	3	1,00%
Irrespeto	5	1,00%
Desatención	3	1,00%
Negligencia	3	1,00%
Ineficiencia	2	1,00%
TOTAL	383	100,00%

Fuente: ESC

Elaborado por: El Autor



Fuente: ESC
 Elaborado por: El Autor

Interpretación:

El 23% equivalente a 90 personas refieren que recibieron una buena atención, el 22% que corresponde al 84 clientes manifiestan que los empleados siempre muestran respeto cuando se dirigen a ellos, y el 10% que corresponde a 39 clientes indican que los empleados son ágiles y optimizan el tiempo cuando los huéspedes requieren sus servicios.

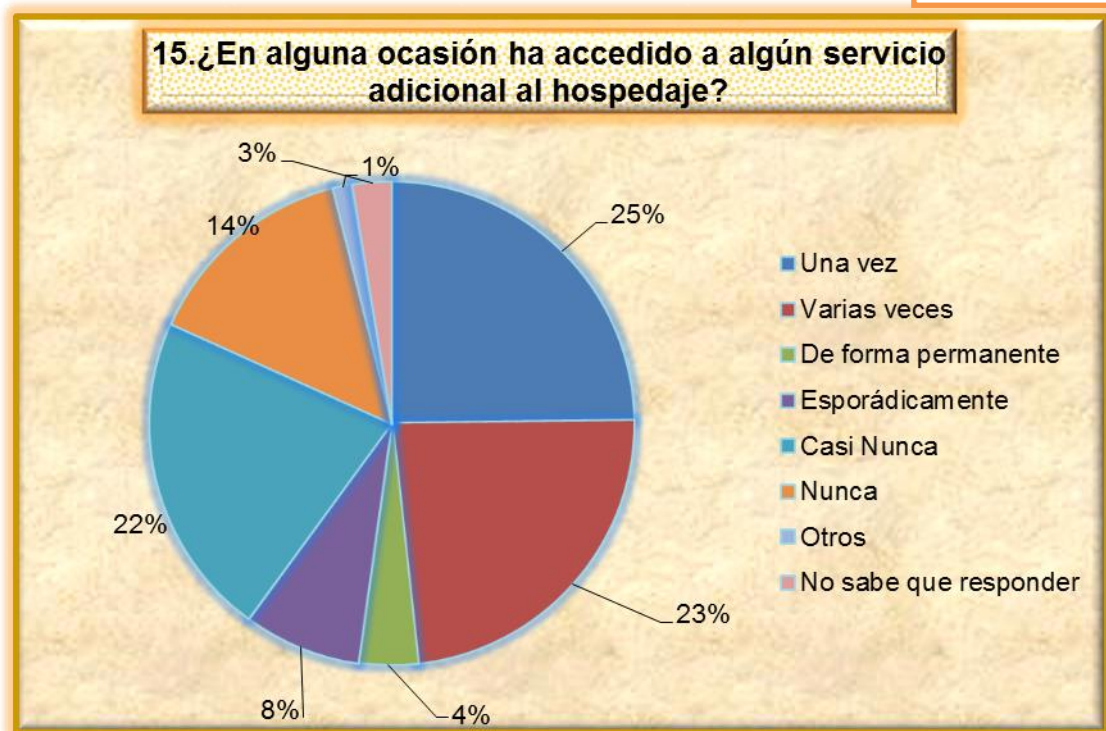
14. ¿En alguna ocasión ha accedido a algún servicio adicional al hospedaje?

CUADRO N°94

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Una vez	95	25,00%
Varias veces	90	23,00%
De forma permanente	15	4,00%
Esporádicamente	30	8,00%
Casi Nunca	83	22,00%
Nunca	55	14,00%
Otros	5	1,00%
NSR	10	3,00%
TOTAL	383	100,00%

Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°93



Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

Interpretación:

El 25% equivalente a 95 personas refieren que han hecho uso de los servicios adicionales al hospedaje **una vez**, el 23% que corresponde a 93 clientes manifiestan que ha usado los servicios del hotel **varias veces**.

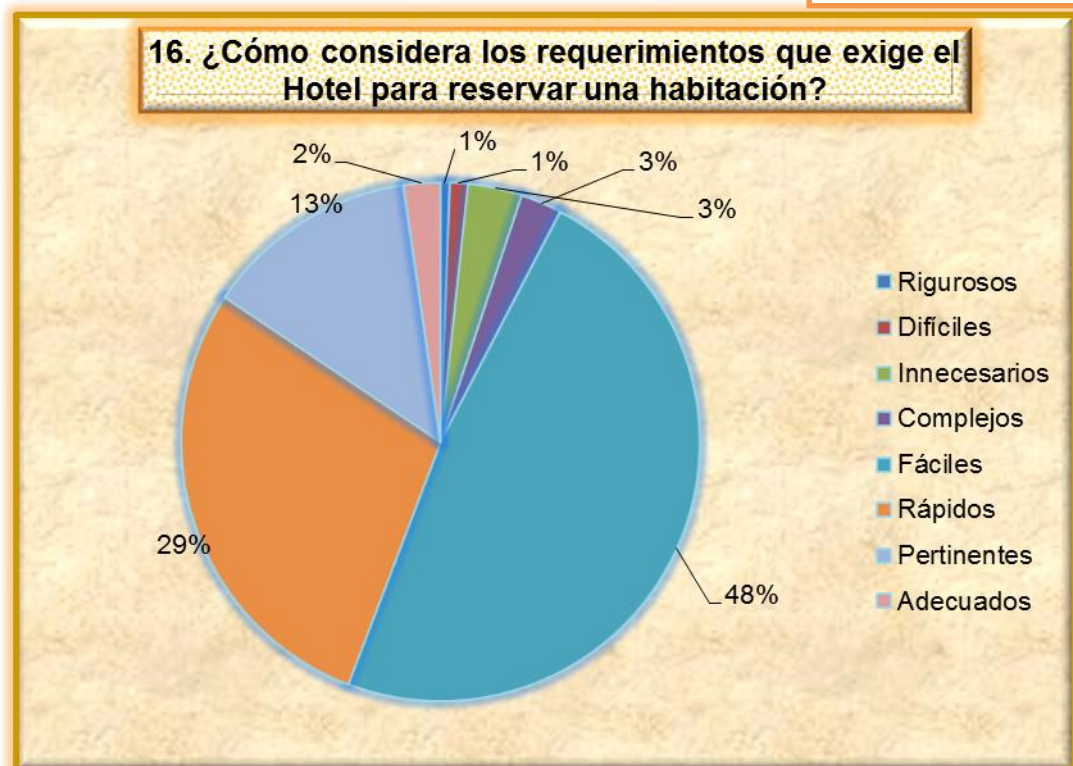
15. ¿Cómo considera los requerimientos que exige el Hotel para reservar una habitación?

CUADRO N°95

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Rigurosos	2	1,00%
Difíciles	4	1,00%
Innecesarios	12	3,00%
Complejos	9	3,00%
Fáciles	170	48,00%
Rápidos	101	29,00%
Pertinentes	47	13,00%
Adecuados	8	2,00%
TOTAL	353	100,00%

Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°94



Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

Interpretación:

El 48% equivalente a 170 personas refieren que para poder reservar una habitación los pasos a seguir son fáciles.

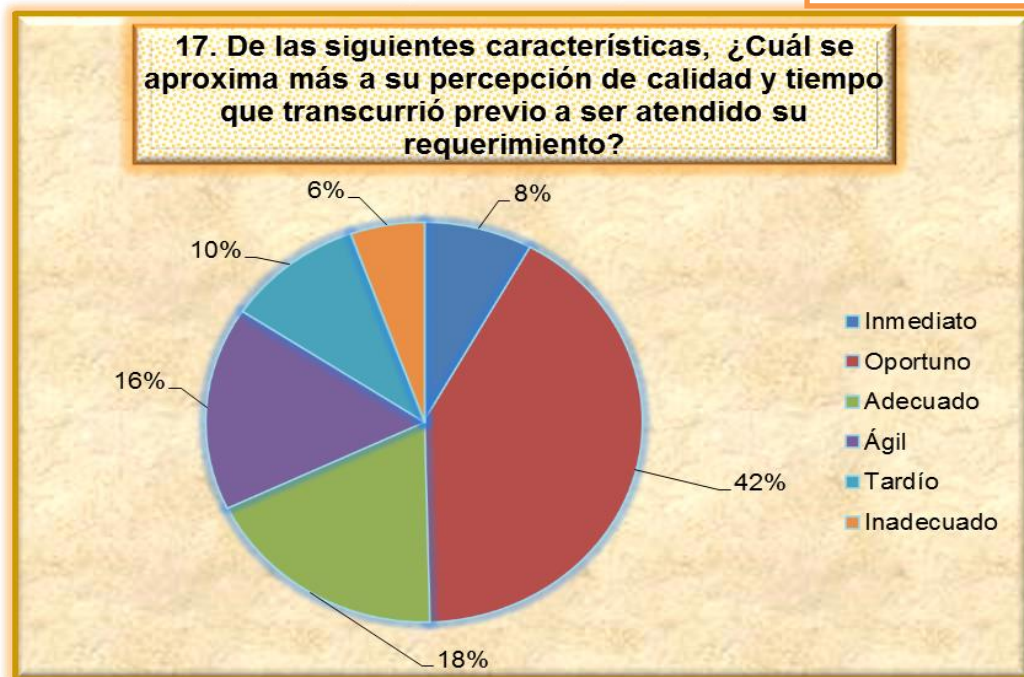
16. De las siguientes características, ¿cuál se aproxima más a su percepción de calidad y tiempo que transcurrió previo a ser atendido su requerimiento?

CUADRO N°96

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Inmediato	31	8,00%
Oportuno	159	42,00%
Adecuado	70	18,00%
Ágil	63	16,00%
Tardío	39	10,00%
Inadecuado	21	5,00%
TOTAL	383	100,00%

Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°95



Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

Interpretación:

El 42% que equivalente a 159 clientes refieren que la calidad y tiempo que transcurre previo a ser atendido su requerimiento es oportuno, el 18% que corresponde a 70 personas indican que la calidad y el tiempo de la atención que reciben es adecuado.

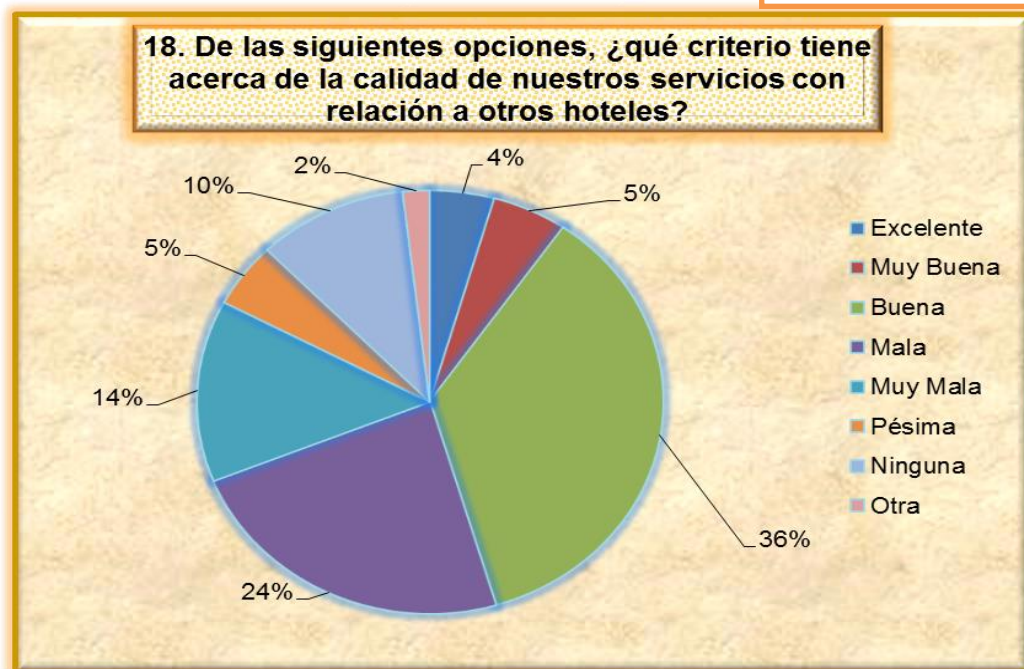
17. De las siguientes opciones, ¿qué criterio tiene acerca de la calidad de nuestros servicios con relación a otros hoteles?

CUADRO N°97

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	17	4,00%
Muy Buena	20	5,00%
Buena	137	36,00%
Mala	90	23,00%
Muy Mala	53	14,00%
Pésima	19	5,00%
Ninguna	40	10,00%
Otra	7	2,00%
TOTAL	383	100,00%

Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°96



Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

Interpretación:

El 36% equivalente a 137 personas refieren que la calidad de los servicios que oferta el Hotel Libertador con relación a otros hoteles de la localidad es buena, el 23% que corresponde a 90 personas indican que la calidad de los servicios es mala.

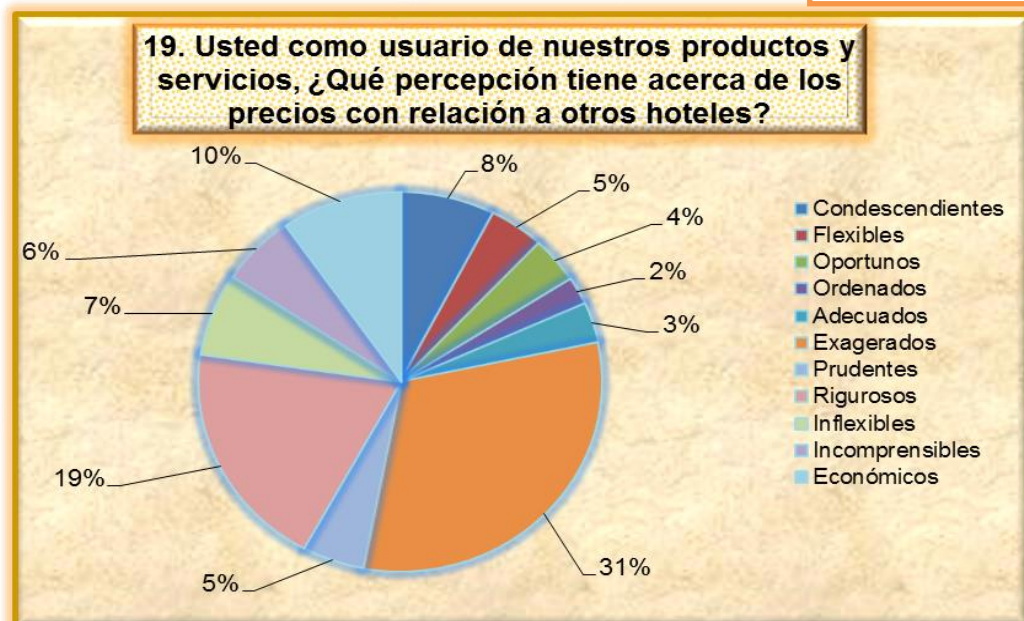
18. Usted como usuario de nuestros productos y servicios, ¿qué percepción tiene acerca de los precios con relación a otros hoteles?

CUADRO N°98

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Condescendientes	29	8,00%
Flexibles	17	4,00%
Oportunos	15	4,00%
Ordenados	9	2,00%
Adecuados	13	3,00%
Exagerados	120	31,00%
Prudentes	19	5,00%
Rigurosos	74	19,00%
Inflexibles	27	7,00%
Incomprensibles	23	6,00%
Económicos	37	10,00%
TOTAL	383	100,00%

Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°97



Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

Interpretación:

El 31% equivalente a 120 personas refieren que los precios que oferta el hotel con relación a otros son exagerados; y, el 19% que corresponde a 74 personas relatan que los precios son rigurosos.

19. De las siguientes alternativas señale, ¿cuál (es) son los estímulos que le gustaría recibir por el uso de nuestras instalaciones?

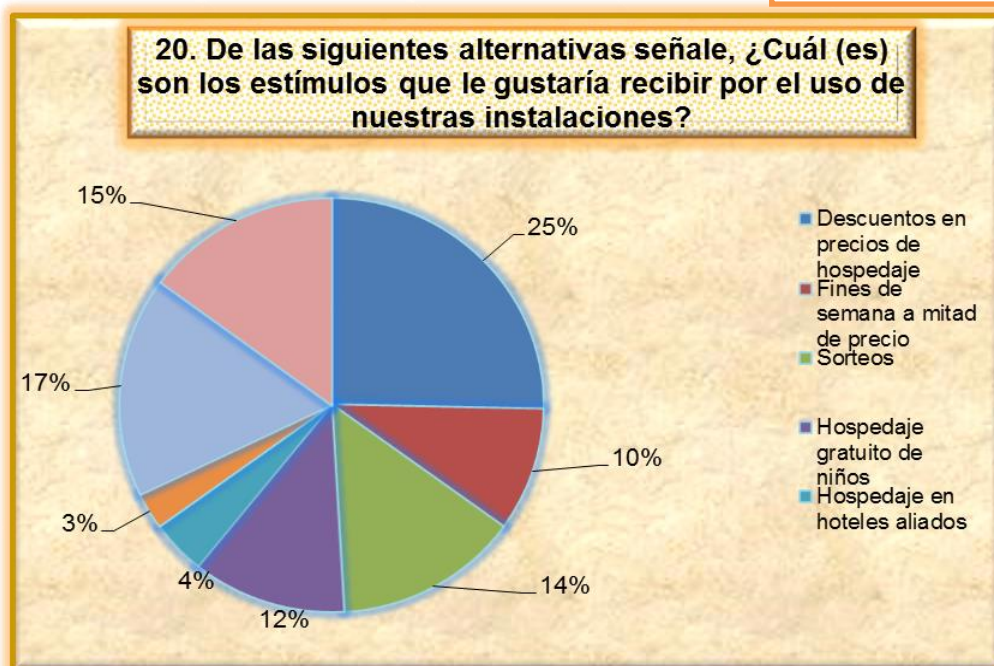
CUADRO N°99

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Descuentos en precios de hospedaje	97	25,00%
Fines de semana a mitad de precio	37	10,00%
Sorteos	54	14,00%
Hospedaje gratuito de niños	45	12,00%
Hospedaje en hoteles aliados	16	4,00%
Cenas familiares gratuitas	11	3,00%
Desayuno tipo bufete incluido	66	17,00%
Suvenires	57	15,00%
TOTAL	383	100,00%

Fuente: ESC

Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°98



Fuente: ESC

Elaborado por: El Autor

Interpretación:

El 25% equivalente a 97 personas, refieren que desean recibir descuentos en el precio de hospedaje; y, el 17% que corresponde a 66 personas manifiestan que desean un desayuno tipo bufete incluido con el servicio de hospedaje.

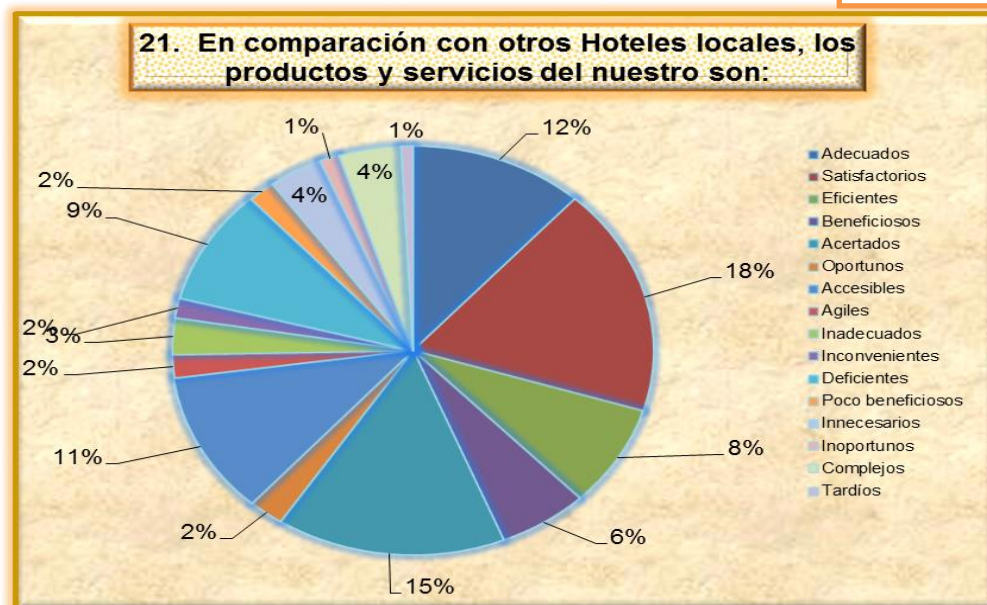
20. En comparación con otros Hoteles locales, los productos y servicios del nuestro son:

CUADRO N°100

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adecuados	45	12,00%
Satisfactorios	69	18,00%
Eficientes	31	8,00%
Beneficiosos	23	6,00%
Acertados	59	15,00%
Oportunos	9	2,00%
Accesibles	43	11,00%
Agiles	7	2,00%
Inadecuados	11	3,00%
Inconvenientes	6	2,00%
Deficientes	35	9,00%
Poco beneficiosos	7	2,00%
Innecesarios	14	4,00%
Inoportunos	5	1,00%
Complejos	16	4,00%
Tardíos	3	1,00%
TOTAL	383	100,00%

Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°99



Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

Interpretación:

El 18% equivalente a 69 clientes refieren que los productos y servicios ofertados por el hotel son satisfactorios, el 12% que corresponde a 45 clientes indican que los servicios que ofrece el hotel son adecuados.

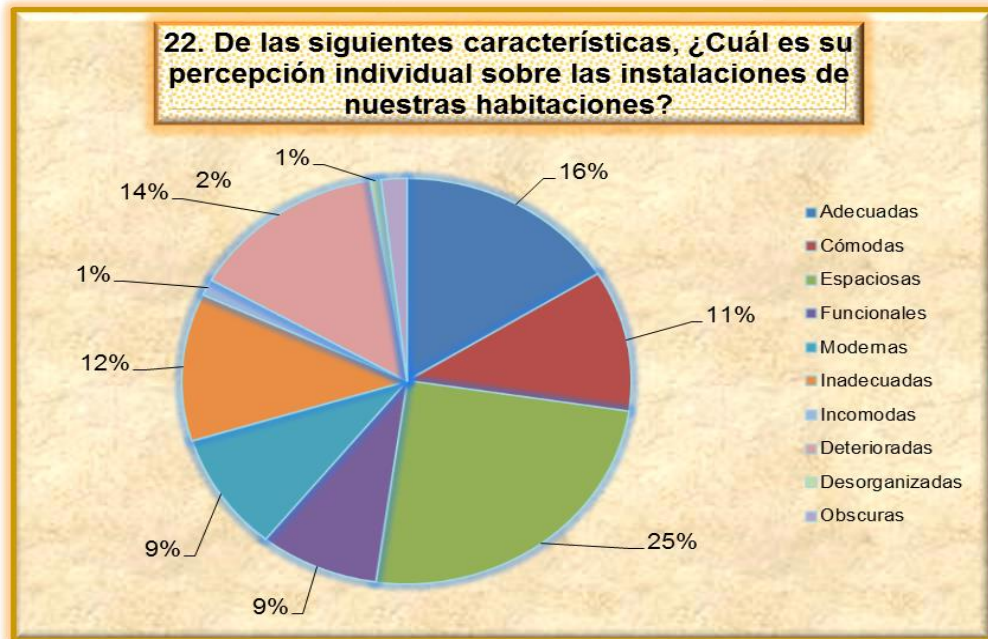
21. De las siguientes características, ¿cuál es su percepción individual sobre las instalaciones de nuestras habitaciones?

CUADRO N°101

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adecuadas	62	16,00%
Cómodas	43	11,00%
Espaciosas	95	25,00%
Funcionales	33	9,00%
Modernas	36	9,00%
Inadecuadas	45	12,00%
Incomodas	5	1,00%
Deterioradas	54	14,00%
Desorganizadas	3	1,00%
Obscuras	7	2,00%
TOTAL	383	100,00%

Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°100



Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

Interpretación:

El 25% equivalente a 95 personas refieren que las habitaciones son espaciosas, el 16% que corresponde a 62 clientes manifiestan que son adecuadas; y, el 14% o 54 personas expresan que se encuentran deterioradas.

22. De las opciones mencionadas a continuación, elija los medios de comunicación por los cuales le gustaría estar informado de los productos, servicios y ofertas turísticas que ofrecería el hotel a futuro.

CUADRO N°102

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Televisión	69	18,00%
Radio	40	10,00%
Revistas	38	10,00%
Redes Sociales	48	13,00%
Trípticos	21	5,00%
Flayers	16	4,00%
Prensa escrita	50	13,00%
Correo electrónico	11	3,00%
Hojas volantes	8	2,00%
Catálogos	4	1,00%
Banner Publicitario	35	9,00%
Publicidad estática	43	11,00%
TOTAL	383	100,00%

Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N°101



Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

Interpretación:

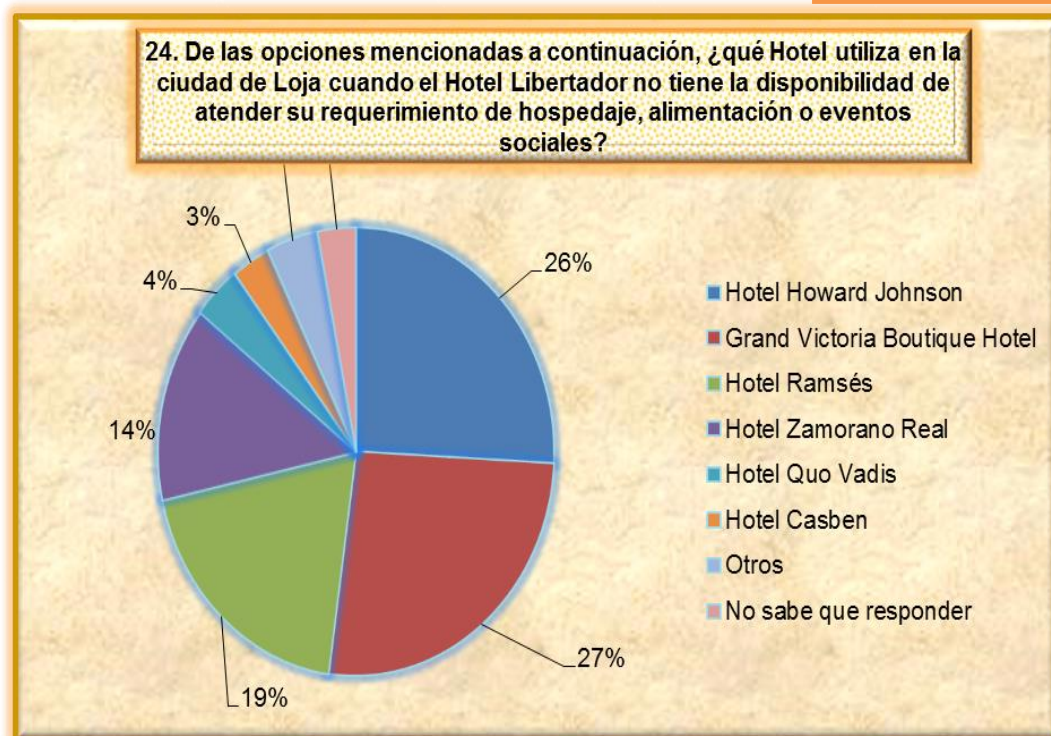
El 18% equivalente a 69 personas refieren que desean conocer las ofertas del hotel a través de la televisión, el 13% que corresponde a 48 clientes indican que a través de la prensa escrita; y, el 13% relatan que desean conocer del hotel a través de las redes sociales.

23. De las opciones mencionadas a continuación, ¿qué Hotel utiliza en la ciudad de Loja cuando el Hotel Libertador no tiene la disponibilidad de atender su requerimiento de hospedaje, alimentación o eventos sociales?

CUADRO N°103

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hotel Howard Johnson	99	26,00%
Grand Victoria Boutique Hotel	101	27,00%
Hotel Ramsés	74	19,00%
Hotel Zamorano Real	54	14,00%
Hotel Quo Vadis	15	4,00%
Hotel Casben	12	3,00%
Otro	16	4,00%
No sabe que responder	12	3,00%
TOTAL	383	100,00%

GRÁFICO N°102



Fuente: ESC

Elaborado por: El Autor

Interpretación:

El 27% equivalente a 101 personas refieren que utilizan el Hotel Victoria, el 26% que corresponde a 99 personas el Hotel Howard Johnson y el 19% equivalente a 74 personas relatan que utilizan el Hotel Ramsés

24. ¿Usted considera seguir siendo nuestro cliente?

CUADRO N°104

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	341	89,00%
NO	42	11,00%
TOTAL	383	100,00%

GRÁFICO N°103



Fuente: ESC
Elaborado por: El Autor

Interpretación:

El 89% refieren que si consideran seguir siendo clientes del Hotel Libertador.

7. DISCUSIÓN

7.1. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO QUINQUENAL

El presente Plan Estratégico, es el resultado de un proceso de reflexión y estudio sobre la identidad del “Hotel Libertador” de la ciudad de Loja, como empresa privada que entrega servicios a la comunidad turística lojana y de la región sur del Ecuador que, además de cumplir las funciones que le identifican, ha adquirido un nuevo perfil como una corporación modelo de gestión privada, moderna y confiable.

Este Plan establece estrategias que permitan incrementar los niveles de complacencia, por cuanto su misión fundamental busca incentivar el desarrollo turístico local, tomando en cuenta las expectativas y necesidades de los turistas en cumplimiento de los objetivos y políticas que se dirijan al bien común. El Plan es flexible y será sometido a evaluaciones permanentes, con el fin de analizar el desarrollo del mismo y adoptar las decisiones y soluciones a los problemas que podrían generarse. Del mismo modo la evaluación previa permitirá incorporar nuevos proyectos considerados necesarios y estratégicos para la consecución de los objetivos.

La propuesta se divide en dos etapas que son Diagnóstico y Planteamiento.

La metodología considera como fue realizado el trabajo, los diferentes métodos que nos sirvieron de ayuda para alcanzar los resultados aquí propuestos.

El análisis situacional determina la caracterización interna del Hotel a nivel

local. Posteriormente se establece la misión, visión, valores y políticas corporativas de la EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda.

Se presenta las oportunidades de crecimiento, lineamientos estratégicos, propuesta de valor, posición competitiva de los productos ofertados, mapa estratégico, objetivos estratégicos, todo esto valiéndonos de las diferentes matrices de problemas, potenciales causas, efectos, y matriz FODA.

7.2. METODOLOGÍA

El desarrollo del Plan se hizo de la siguiente manera: como primer paso se realizó el levantamiento de línea base previa a conocer los productos que ofrece la empresa hotelera, los grupos de interés y la caracterización de la Industria a nivel local y regional.

Posteriormente se realizó el análisis estratégico de la empresa. Éste incluye la visión, misión y objetivos estratégicos del Plan. En el análisis competitivo se definieron los competidores directos que tiene la empresa, los mismos que de acuerdo a la pregunta número 24 de la encuesta de satisfacción del cliente son: Grand Victoria Boutique Hotel, Hotel Howard Johnson y Hotel Ramsés. Paralelamente se formalizó los valores y las políticas corporativas con la respectiva información de la Gerente de Ventas del Hotel, quién nos dio a conocer la manera como labora la empresa y lo importante que es el Talento Humano para su funcionamiento.

Consecutivamente se determinó las oportunidades de crecimiento de la empresa lo cual da como resultado que el Hotel Libertador es una de las empresas hoteleras más posicionadas dentro de la comunidad turística local y regional, así mismo se encuentra en un aceptable nivel de aprobación por parte del cliente.

En la propuesta de los lineamientos estratégicos se contó con la participación del Talento Humano del Hotel en Talleres de participación grupal, así como en el desarrollo de la Matriz FODA de la empresa, estableciendo para el efecto las potencialidades que guardan correspondencia con las oportunidades, con las fortalezas y los desafíos que se prescriben en su consolidación.

Las oportunidades y debilidades, los riesgos que se analizan las amenazas y fortalezas, y por último las limitaciones que se relatan en correspondencia con las amenazas y debilidades.

Inmediatamente se analizó la posición competitiva de los productos y servicios ofertados, aquí se verificó el análisis de posicionamiento competitivo de la empresa donde se formalizó y examinó los factores claves de éxito en comparación con los productos de la competencia.

La propuesta de valor que surgió como resultado del procedimiento determinó que el Hotel Libertador posee un nivel aceptable en la prestación de servicios ofreciendo al cliente productos y servicios turísticos y sociales que satisfacen medianamente las necesidades de los requirentes en calidad, cantidad y precio.

Dentro del mapa estratégico se elaboró la visión, misión y objetivos empresariales a través de los cuales se hizo la propuesta de los elementos financieros del período abril 2014 marzo 2015, el impacto mensual y anual del período, así como también se desplegó la propuesta de los objetivos estratégicos.

En los objetivos estratégicos se analizaron cada una de las Áreas del Hotel, con sus respectivos objetivos estratégicos y específicos. Se cumplió el análisis de la formulación de ideas de proyectos, para lo cual nos centramos en los problemas más relevantes que tiene el Hotel, previo

a ofrecer alternativas de solución y mejoramiento.

Finalmente se estudió los lineamientos para el seguimiento, control y evaluación del Plan Estratégico previo a depurar y corregir posibles errores eventuales.

7.3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

En el presente análisis informo la caracterización interna del Hotel Libertador a nivel local, el órgano de control que lo regula y la información necesaria requerida, así como la historia breve de su constitución.

En 1990 Luís Suárez y Claudio Eguiguren construyeron el hotel Libertador, el más amplio y moderno de Loja, con el que inició la modernización y profesionalismo en los servicios de hospedaje en la ciudad donde hasta entonces esta actividad no pasaba de ser una precaria improvisación.

La calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios del Hotel Libertador se convirtieron en éxitos y frutos. Al hotel se sumaron actividades paralelas como una agencia de viajes y una empresa para rentar vehículos.

Está ubicado en pleno centro histórico de la ciudad de Loja, cerca al área comercial, política, bancaria y cultural. A 5 minutos de la Terminal Terrestre, y a 45 minutos del Aeropuerto, en las calle Colón 1430 entre Sucre y Bolívar. Combina el confort de un excelente hotel con la cálida hospitalidad lojana. El compromiso es ofrecer un servicio de calidad con las más convenientes tarifas y todos los detalles para que la estadía del huésped sea como se merece.

Posee 4 salas que se adaptan a la exigente expectativa que el huésped busca: una alta productividad en sus reuniones de trabajo, conferencias, seminarios, entrevistas de trabajo, todo dotado con la ayuda audiovisual. Además de salas de estar para acontecimientos sociales con una decoración moderada y elegante. El Restaurante La Castellana permite disfrutar un almuerzo de negocios o una romántica cena, en un cálido ambiente y con el exquisito sabor de la más variada cocina nacional e internacional; y, variedad de licores. Ubicado en el 4 piso, posee una moderna y sutil decoración donde puede disfrutar todos los días de un delicioso desayuno buffet además de variados platos al gusto del cliente,

Se encuentra regulado por el Ministerio de Turismo del Ecuador. Cubre el mercado local y regional. Cuenta con 20 empleados entre Administradores y Operativos.

7.4. CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA

La tradición hospitalaria de Loja sustenta la potencialidad receptiva de esta ciudad sureña del Ecuador y su provincia; y, ha consolidado el desarrollo de su infraestructura de servicios hoteleros y de recreación.

Asentada en una geografía irregular recorrida por los ríos Malacatos, Zamora y Jipiro, es una de las ciudades más atractivas del sur ecuatoriano. Su gente mantiene un ancestro cultural que enriquece el patrimonio ecuatoriano y preserva con esmero la profusión de basílicas y templos que reflejan la tradición religiosa a través de obras monumentales, de singular belleza arquitectónica.

La geografía le sitió secularmente entre las montañas, aislándole del resto del país y del mundo, pero los lojanos se sobrepusieron a esta debilidad encontrando modos para vivir a tono con los avances de la cultura y el

desarrollo, dando especial importancia a la cultura y el arte, como lo demuestran personajes de primera línea en diversas expresiones del pensamiento, nativos de esta provincia.

Capital de la provincia limítrofe con el Perú, es también ciudad impregnada de historia, pues hasta tiempos no lejanos la fortaleza y patriotismo de sus habitantes escribieron páginas de heroísmo en la defensa de la integridad y la soberanía nacional amenazadas por episodios bélicos que, desde 1998, ya son parte de un pasado de intestinos enfrentamientos con el Perú.

La paz con el vecino país del sur ha marcado un hito en el desarrollo de Loja, para bien de los dos países, en cuyas provincias fronterizas se respira la confianza y la seguridad que permiten a sus instituciones y habitantes impulsar iniciativas manifiestas en la formidable expansión urbana y crecimiento comercial e industrial, con énfasis singular en lo turístico.

Es un gran mérito el carácter optimista y emprendedor de los lojanos de hoy, como una reacción frente a los riesgos y temores que significó la histórica enemistad con el Perú, para consolidar en la última década a una ciudad y una provincia promotoras de emprendimientos que se proyectan hacia el futuro.

La infraestructura hotelera de Loja se caracteriza por la variedad de ofertas, así como por la belleza arquitectónica de los hoteles y hosterías, tanto en la capital de provincia, como en los cantones, en cuyas instalaciones no faltan las ornamentaciones florales, los jardines y las plantas propias de la región.

La imagen renovada de la ciudad de estos días evidencia el afecto y respeto de los lojanos por su solar nativo. La arquitectura tradicional luce sus valores estéticos e históricos, como las Plazas San Sebastián y San

Juan Bautista de El Valle; la calle Lourdes con sus casas restauradas, locales artesanales y la calzada de canto rodado; el conjunto Puerta de la Ciudad, la Pileta de la Paz; los murales de Sucre y Bolívar, el Puente Bolívar, los monasterios, los museos y centros culturales.

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 probada.

Otro de los recursos turísticos importantes de Loja constituye la gastronomía, que al igual que la geografía diversa, se manifiesta en expresiones singulares en la ciudad y cada uno de los cantones, destacándose los tamales de maíz y carne de cerdo, los ceviches de carne, las tortillas cocidas en tiesto, la sopa de repe, las cecinas o los típicos cuyes, gallina asada, la fritada, sin que el visitante pueda dejar de disfrutar de las opciones alimenticias más exigentes de la gastronomía internacional. Los bocadillos, la miel con quesillo, quesadillas, bizcochuelos, son verdaderas obras de arte culinario, tanto por las delicias del sabor, como por la vistosa presentación.

Un capítulo especial dentro de la cultura y la tradición de la provincia de Loja constituyen la ciudad y los habitantes de Saraguro, cantón que es la puerta de entrada a la provincia, desde la sierra ecuatoriana. Los Saraguros se caracterizan por mantener las más antiguas tradiciones en el vestuario, siempre negro, con sombreros de lana. Las mujeres

contrastan las faldas y paños con collares multicolores tejidos en forma artística, así como las fajas, joyas y prendedores que identifican con elegancia a su pueblo. Los hombres llevan trenzado el cabello largo.

7.5. COMPETIDORES DIRECTOS

Hotel Howard Johnson, Grand Victoria Boutique Hotel y Hotel Ramsés

7.6. VISIÓN y MISIÓN

VISIÓN: Ofrecer un incomparable servicio de hotelería con atención esmerada a turistas de la región sur del Ecuador, procurando calidad y calidez al mejor precio del mercado.

MISIÓN: Mejorar la atención personalizada al cliente, capacitando al Talento Humano previo a garantizar el retorno de los clientes a nuestras instalaciones.

7.7. POLÍTICA DE CALIDAD

El Hotel Libertador con un alto compromiso de atención a los huéspedes que nos visitan promueve la mejora continua de los servicios de hospedaje, alimentación y ocio con personal altamente capacitado, dirigido a: cumplir con la normativa vigente en sus procesos y servicios; renovar el clima laboral, fortalecer el crecimiento de los socios y mejorar la satisfacción de los clientes internos y externos.

7.8. VALORES COORPORATIVOS

La conducta de todos y cada uno de los colaboradores del Hotel, se regirá bajo los valores institucionales que se describen a continuación. Estos

fundamentos éticos se observarán en todas las acciones que se desarrollen tanto personal como empresarialmente.

RESPONSABILIDAD: Asumir y hacerse cargo de sus actos en el ejercicio de sus funciones. El Hotel Libertador, en cumplimiento de la misión y en el ejercicio de sus funciones, responde ante la sociedad y las autoridades competentes por la acción u omisión de sus actos.

HONESTIDAD: Disposición a obrar con honradez y justicia. El Hotel Libertador y sus colaboradores actuarán acorde con los principios, los valores y las normas establecidas y aplicándolas en su quehacer laboral y social.

TRANSPARENCIA: Actuar con rectitud mediante un comportamiento transparente. El Hotel Libertador dará a conocer los resultados de su gestión a la sociedad y entidades competentes.

LEALTAD: Fidelidad en el trato y el desempeño. Los colaboradores del Hotel Libertador son fieles a los compromisos que se derivan de sus funciones y sus principios constitucionales y legales.

IMPARCIALIDAD: Reconocer la igualdad y objetividad sin otorgar preferencia alguna. El Hotel Libertador, toma decisiones con objetividad, sin preferencia de ninguna índole.

COMPROMISO: Cumplimiento óptimo de las obligaciones contraídas. El Hotel Libertador, cumple la misión prevista en su plan estratégico, frente a las entidades sujetas a su control y a la comunidad en general, posibilitando un mejoramiento continuo en el uso de los recursos públicos. Los colaboradores de la empresa turística desarrollan las funciones encomendadas, aportan a la consecución de sus planes y hacen propia la

misión y la visión del Hotel.

RESPETO: Aceptar y no juzgar las actitudes de los demás. El Hotel Libertador está dispuesto al dialogo, la comprensión y la tolerancia. Sin extralimitarnos en nuestros derechos que permiten nuestra libertad de interactuar con nuestros clientes, nuestros empleados y nuestros competidores.

CALIDAD: Es el sello de nuestra atención, es el reflejo del amor, la pasión y la vocación por lo que hacemos.

LIDERAZGO: Los resultados de nuestro trabajo siempre nos llevaran a ser abanderados en nuestro medio. Todos los esfuerzos del Hotel Libertador siempre apuntan a liderar el desarrollo y la evolución de la empresa.

TRABAJO EN EQUIPO: Es fundamental para la obtención de los mejores resultados, siempre tendremos en cuenta los aportes de cada uno de los miembros de la empresa.

7.9. POLITICAS EMPRESARIALES

Las políticas empresariales constituyen los lineamientos que guiarán las actividades del Hotel Libertador en el período propuesto. A continuación se redactan las políticas tanto generales como específicas que regirán a la empresa.

Generales:

- ✓ Se debe contribuir con el desarrollo del país, en concordancia con las políticas gubernamentales establecidas en el Plandetur 2020,

- ✓ Es compromiso del Hotel Libertador y de todos sus niveles, cumplir con los requisitos del sistema de gestión de calidad por procesos ISO 9001 2000 y proveer los recursos necesarios, para mantener y mejorar la calidad de los servicios entregados,
- ✓ Todos los departamentos del Hotel Libertador independientemente de su jerarquía, realizarán la Evaluación de la Gestión Administrativa con periodicidad trimestral, a través de los indicadores de eficacia, eficiencia y calidad diseñados para el efecto. Los resultados serán consolidados en el nivel superior y servirán de base para la toma de decisiones gerenciales,
- ✓ Se utilizarán herramientas de inteligencia de negocios por parte del nivel directivo de la empresa para apoyar a la toma de decisiones,
- ✓ La entrega de los estados financieros de la empresa a la Junta General de Accionista, hasta 15 días posteriores al cierre del ciclo contable,
- ✓ Se buscará continuamente la integración del personal del Hotel Libertador, para el máximo aprovechamiento de sus capacidades, la satisfacción de sus necesidades y el mantenimiento de las relaciones cordiales entre todos,
- ✓ Para alcanzar altos niveles de productividad y competitividad, se implementará un plan de preparación y perfeccionamiento continuo del personal en las áreas técnicas y administrativas,
- ✓ La ética, entendida como el conjunto de normas morales que rigen la conducta humana, serán la guía de todos nuestros actos. Se ejecutarán actividades tendentes a fortalecer la práctica y cultivo de los valores éticos y morales; el respeto a los derechos humanos y una profunda conciencia ciudadana, que coadyuvan a la búsqueda de la armonía entre el Hotel Libertador y la ciudadanía,
- ✓ Los colaboradores que estén en posiciones de dirección y liderazgo en el Hotel Libertador, deben fundamentar su desempeño en el ejemplo,

- ✓ Ningún empleado deberá consumir alcohol, ni estar ebrio en el trabajo, además no deben tener licores embriagantes en su posesión, ni ofrecerlos a otras personas en el lugar de trabajo.

Específicas:

- ✓ Todas las actividades de control y de gestión administrativa financiera, entre otras, serán ejecutados con excelencia a través de la práctica de la cultura de calidad,
- ✓ La Administración, en el mes de Noviembre de cada año presentará un estudio organizado de los procesos de la organización, al directorio para análisis y de ser el caso, proceder a realizar cambios en la estructura organizacional; para mantenerla adecuada a la estrategia y al entorno. También deberá asegurar que los procedimientos y manuales estén al alcance de los usuarios internos y externos y que puedan continuamente ser renovados,
- ✓ El departamento financiero deberá presentar un informe trimestral a gerencia de las actividades realizadas durante este periodo,
- ✓ Se implementará un Sistema de Gestión de Talento Humano por Competencias que garantice que nuestro personal es formado y asignado de acuerdo con sus capacidades personales y profesionales, las cuales le permitirán un óptimo desempeño,
- ✓ En caso de que se genere una vacante, se dará preferencia al personal del Hotel que se ajuste al perfil del cargo mediante un control interno. En caso de declararse desierto el concurso debido a que no existe personal que cumpla con el perfil requerido, se buscarán fuentes de reclutamiento externo,
- ✓ Todo personal contratado o ascendido por la empresa deberá participar del proceso de inducción empresarial del cargo a desempeñar,

- ✓ Es obligación de la Administración del Hotel informar y dar un mejor servicio al cliente y consumidores finales sobre el consumo del producto o servicio turístico ofertado.

7.10. OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO

- ✓ Las oportunidades de crecimiento consisten en las diferentes alternativas que nos presentan el medio externo y que nos ofrece el mercado. Para esto se construyó una matriz FODA que nos permitió establecer cuales era la situación particular del Hotel Libertador.
- ✓ El poder contar con entidades de financiamiento le permitirá al Hotel Libertador, la renovación de su infraestructura, con el fin de ofrecer a sus colaboradores un lugar cómodo de trabajo,
- ✓ La experiencia de 24 años ha posicionado al Hotel Libertador en el mercado local y regional llegando a ser reconocido en el ámbito turístico como un hotel de tradición de nuestra ciudad y provincia,
- ✓ Las entidades financieras del Estado ofrecen créditos con una tasa de interés preferencial para el sector turístico, en consecuencia el Hotel Libertador puede aprovechar el prenombrado beneficio,
- ✓ La presencia de centros de capacitación que cuentan con procedimientos adecuados de instrucción permanente para el talento Humano, le ofrecen al Hotel Libertador una gran oportunidad de mejorar el nivel de conocimiento de sus colaboradores,
- ✓ El Hotel Libertador ofrece productos y servicios que lo han convertido en una empresa de tradición hotelera en nuestra ciudad y en la Región Sur del Ecuador lo que le permitirá expandir su mercado,
- ✓ Ampliar la gama de productos y servicios le favorecerá al Hotel Libertador en la búsqueda de que la demanda de requerimientos se eleve.

7.11. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Se pone a consideración un análisis de Fortalezas, Amenazas, Oportunidades y Debilidades (FODA), del Hotel Libertador, con el fin de conocer la situación actual interna y externa de la empresa hotelera, para lo cual tomamos de la matriz de problemas y potencialidades para la elaboración de los objetivos estratégicos.

INFRAESTRUCTURA

OBJETIVO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Aprovechar en un 100% la infraestructura del Hotel</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Local propio ✓ Espacio suficiente para ser aprovechado ✓ Buena ubicación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No poseen asesoría profesional, en cuanto a construcción y diseño de ambientes hoteleros ✓ Falta de recursos económicos ✓ Baja calidad de las instalaciones del hotel, aumento permanente de deterioro

OPORTUNIDADES	POTENCIALIDADES	DESAFÍOS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe gran cantidad de entidades financieras que financian la actividad turística ✓ Se cuenta con materiales de construcción a precios cómodos ✓ Existe oferta de asesoría profesional 	<p>El Hotel Libertador, cuenta con un terreno propio, así como la posibilidad de acceder a fuentes de financiamiento y asesoría profesional para la renovación de su infraestructura, con el fin de ofrecer a sus colaboradores un lugar cómodo de trabajo y a sus clientes productos y servicios de calidad.</p>	<p>El medio donde se desarrolla el Hotel, le permite aprovechar los beneficios que el mercado ofrece en cuanto a profesionales capacitados, costos bajos en materiales de construcción y tecnología, los mismos que ayudarán a que la inversión sea baja y el nivel de comodidad de los colaboradores se eleve.</p>

AMENAZAS	RIESGOS	LIMITACIONES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Riesgo de que por efecto de la inflación suba el precio de los materiales de construcción ✓ Incremento de la tasa activa del mercado financiero ✓ El proyecto de ley de reforma tributaria, en el que consta que dependiendo de las utilidades de la empresa, se determinara la capacidad de endeudamiento 	<p>No se cuenta con espacio suficiente para almacenar materiales de construcción. Puede generarse un incremento de precio lo que afectaría el proceso de culminación de la remodelación de la infraestructura en el tiempo planificado.</p>	<p>Inconvenientes logísticos para agilizar las gestiones de financiamiento y los trámites y licencias municipales previos a evitar que se prolongue el tiempo de remodelación.</p>

EVENTOS Y COCINA

OBJETIVO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disminuir en un 40% el desperdicio de los productos procesados 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Materia prima de calidad ✓ Cuenta con tecnología y equipos que le permiten abastecer los requerimientos de alimentación diaria y de eventos ✓ Existe un control de calidad en la adquisición de productos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mecanismos de control ineficientes durante el proceso de elaboración de alimentos ✓ No hay un estudio del lugar donde se está dando el desperdicio de materiales y productos, ✓ Falta de innovación en el desarrollo de nuevas líneas de productos y servicios
OPORTUNIDADES	POTENCIALIDADES	DESAFÍOS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe diversidad de materia prima en el mercado local ✓ Acceso a repuestos y mantenimiento de la maquinaria que le permita producir la mayor cantidad de alimentos ✓ Se dispone de fácil acceso de asesoría profesional para evitar el desperdicio de materia prima 	<p>El mercado local ofrece materia prima de calidad y el Hotel cuenta con tecnología medianamente adecuada, así como de un control de calidad de su producto, que le han permitido posicionarse en el mercado local, llegando a procurar una oferta gastronómica de tradición en nuestra ciudad.</p>	<p>La renovación de maquinaria, le permitirá al Hotel Libertador disminuir el porcentaje de desperdicio, el mismo que puede ser utilizado para ampliar la gama de productos y de esta forma mejorar los mecanismos de control.</p>
AMENAZAS	RIESGOS	LIMITACIONES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Numerosos competidores ✓ La producción de la competencia es mayor debido a la tecnología con la que cuenta ✓ Escasez de Talento Humano de calidad y experiencia 	<p>El contar con materia prima de calidad y tecnología medianamente adecuada le ha permitido al Hotel Libertador posicionarse en el mercado, pero se debería importar y reservar materia prima para que la producción sea constante y no exista desabastecimiento en el mercado en momentos de elevada producción interna.</p>	<p>Debe ampliarse la gama de productos, para evitar que el porcentaje de posicionamiento de la competencia aumente, disminuyendo al máximo el desperdicio de materia prima y producto procesado.</p>

**ADMINISTRACIÓN Y
FINANZAS**

OBJETIVO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar la rentabilidad de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Regular liquidez para la obtención de materia prima de mejor calidad y maquinaria nueva ✓ Capacidad de endeudamiento ✓ Bajos costos de operación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se registran ingresos similares a períodos anteriores, ✓ No se desarrolla un proceso de costeo pormenorizado, ✓ Mala distribución del presupuesto para gastos de operación ✓ Problemas internos de planificación y operación
OPORTUNIDADES	POTENCIALIDADES	DESAFÍOS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presencia y diversidad de Profesionales en la actividad administrativa y financiera del Turismo ✓ Creciente poder de negociación con clientes, ✓ Tasa de interés bajas para créditos, en entidades financieras del estado que promueven la actividad turística en la Región Sur del Ecuador 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Profesionales en todas las ramas de la actividad turística hotelera generados por las tres Universidades locales, ✓ El Hotel Libertador, tiene considerable capacidad de endeudamiento, gracias al pago puntual de dividendos en créditos anteriores y al apoyo de las entidades financieras, lo que genera que el nivel de solvencia de ésta 	<p>El apoyo de las entidades financieras debe ser aprovechado correctamente, para lo cual se debe hacer un correcto estudio para la distribución del presupuesto, tomando en cuenta las áreas de mayor influencia, siendo necesario el incremento de ingresos corrientes previo a mantener la solvencia del Hotel.</p>

empresa turística
aumente.

AMENAZAS	RIESGOS	LIMITACIONES
✓ Cambio de la metodología del cálculo para el pago del tributo,	Debe considerarse que el nivel de liquidez del Hotel Libertador podría ser afectado por los elevados costos que le tocaría pagar por el incremento en su nivel de producción y calidad de servicios. Igualmente debe tomarse en cuenta que en la actualidad esta empresa turística está en proceso de amortización de deudas contraídas con anterioridad que han servido para compensar el gasto corriente. Debe establecerse un procedimiento técnico de proyección de gastos e ingresos previo a evitar riesgos financieros posteriores.	Es necesario evitar que las cifras registradas por ingresos corrientes sean menores a las del gasto incurrido, en virtud de evitar el decremento del indicador de rentabilidad financiera y que por efecto simultáneo la competencia deje rezagado al Hotel en su desempeño.
✓ Elevados impuestos y tributos municipales, ministeriales y sectoriales,		
✓ Competencia.		

TALENTO HUMANO

OBJETIVO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluar periódicamente el desempeño humano y el nivel de satisfacción laboral 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal con experiencia, ✓ Edad promedio de trabajadores entre 20 y 50 años ✓ Medio nivel de comunicación entre los colaboradores de la empresa turística 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Talento Humano insuficiente y con exiguo nivel de capacitación, ✓ Manual de funciones no socializado con los colaboradores del Hotel, ✓ No se evalúa ningún procedimiento que guarde correspondencia con el personal, ✓ Talento Humano mal remunerado.
OPORTUNIDADES	POTENCIALIDADES	DESAFIOS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe personal con experiencia apto para capacitar a los nuevos colaboradores, ✓ Disponibilidad de una Banca de Personal de profesionales de la actividad con niveles avanzados de conocimiento, ✓ Presencia de Centros de capacitación artesanal y operativa en la actividad turística, ✓ Fidelizar al Talento Humano de la organización. 	<p>En el Hotel Libertador se considera al Talento Humano como uno de los recursos más importantes de la organización, en virtud de lo cual debe considerarse la trascendencia de la capacitación como estímulo y motivación previo a evitar su mal desempeño o ser atraído por la competencia.</p>	<p>Los procesos evaluatorios son una gran oportunidad de crecimiento para la organización. Debe conocerse los factores de evaluación y los indicadores de rendimiento como una premisa de desarrollo personal del Talento Humano con la finalidad de reconocer sus debilidades y potenciarlas a través de procedimientos de corrección permanentes.</p>
AMENAZAS	RIESGOS	LIMITACIONES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que la competencia cautive al personal del Hotel, ✓ Incumplimiento involuntario del personal en cuanto tiene que ver con sus funciones y responsabilidades, ✓ Escasa presencia local de Talento Humano calificado con experiencia. 	<p>La empresa corre con el riesgo que la competencia brinde mejores condiciones laborales, lo que pueden llevar a que los empleados prefieran ofrecer sus capacidades en otras empresas turísticas.</p>	<p>Es vital socializar el Manual de Funciones previo a disponer el cumplimiento exacto de sus responsabilidades.</p>

MKT – VENTAS

OBJETIVO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
✓ Incrementar los Ingresos Corrientes del Hotel en un 20% anual en los próximos 5 años de forma continua hasta alcanzar el 100% en el período quinquenal del Plan Estratégico	✓ Aceptable relación calidad/precio, ✓ Ventaja en costos de producción por el cumplimiento del período de recuperación de la inversión, ✓ Mejoramiento permanente en la calidad de los productos y servicios.	✓ Disminuida imagen corporativa, ✓ Malos canales de distribución, ✓ Segmento de consumo reducido.
OPORTUNIDADES	POTENCIALIDADES	DESAFÍOS
✓ Expansión de líneas de productos y servicios, ✓ Ingreso a nuevos segmentos de mercado por la reducción del precio de venta de productos y servicios, ✓ Tendencia de requerimiento de productos y servicios con propensión a crecimiento.	El precio que representa la oferta de productos y servicios es asequible a varios segmentos del mercado turístico, lo que ha permitido posicionar su marca en el contexto de la actividad. Previo a mantener su nicho debe expandirse la oferta de productos y servicios y desarrollarse un procedimiento riguroso de inducción de la nueva oferta con la particularidad de que la Gerencia de Ventas promueva la generación de ingresos y no espere la llegada del turista hacia las instalaciones del Hotel.	Por su nivel de calidad y su precio el Hotel Libertador tiene la oportunidad de abarcar gran parte del mercado local y regional, mejorando sus canales de distribución con el objeto de ampliar su sector de consumo y mejorar sus utilidades.
AMENAZAS	RIESGOS	LIMITACIONES
✓ Entrada de nuevos oferentes al mercado regional, ✓ Presencia de productos sustitutos a menor precio, ✓ Crecimiento rezagado del mercado turístico.	Para impedir la entrada de nuevos oferentes y evitar el desplazamiento del Hotel, debe innovarse la calidad de sus productos y servicios como preocuparse por segmentos de mercado que no están siendo explotados.	Debe reforzarse la fidelidad del cliente, acrecentando la gama de productos y servicios turísticos, optimizando su imagen y conservando un precio cómodo, sin desconocer la calidad de la competencia.

7.12. PROPUESTA DE VALOR

El Hotel Libertador considera que el recurso más importante dentro de la empresa es el Talento Humano, por lo que dentro de sus objetivos trascendentales se considera como estrategia primordial la oferta de productos y servicios de calidad con el objeto de conservar su posicionamiento y reconocimiento de tradición en la provincia de Loja y la Región Sur del Ecuador como premisa básica de mejoramiento continuo y beneficio del todos sus colaboradores.

7.13. POSICIÓN COMPETITIVA DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS OFERTADOS

En este punto presentamos como se encuentra el Hotel Libertador con respecto a su competencia



Entre los competidores directos del Hotel Libertador se encuentran el Grand Victoria Boutique Hotel, el Hotel Howard Johnson y el Hotel Ramsés por el precio y calidad que tienen cada uno de estos.

Los puntos más críticos que encontramos en la posición competitiva:

- ✓ Marketing: la competencia tiene una mayor inversión en cuanto a la publicidad.
- ✓ Tecnología: debido al nivel de producción y a la variedad que tiene la competencia, podemos decir que el nivel de tecnología es más avanzado.
- ✓ Posicionamiento: el competidor directo del Hotel Libertador tiene un posicionamiento en el mercado con una diferencia de un 50%, la empresa abarca únicamente el mercado local mientras que la competencia abarca el mercado nacional.
- ✓ Innovación: El Hotel Libertador tiene un índice bajo en cuanto a la innovación de los productos, el competidor directo cuenta con una gama amplia de productos que le permite posicionarse dentro del mercado de una manera mucho más rápida.
- ✓ Precio: a pesar de que el Hotel Libertador ofrece sus productos y servicios a un precio más asequible que el de la competencia sus consumidores pertenecen únicamente a un solo sector, mientras que la competencia ha abarcado o ha tratado de atender a todos los sectores.

7.14. MAPA ESTRATÉGICO

En el siguiente mapa estratégico se describen los objetivos empresariales, estratégicos y específicos del Hotel Libertador por cada una de las áreas que son: Infraestructura, Eventos y Cocina, Administración y Finanzas, Talento Humano y Marketing y Ventas.

MISIÓN

VISIÓN

OBJETIVOS
EMPRESARIALES

RESULTADO

- Incrementar los Ingresos Corrientes en un 100%
- Reducir los costos y ampliar el mercado.

IMPACTO

- Contribuir al desarrollo turístico de la ciudad de Loja y mejorar las condiciones laborales del Talento Humano del Hotel

1. Aprovechar en un 100% la infraestructura del Hotel,
2. Diseñar una nueva distribución de las instalaciones del Hotel para aprovechar el espacio físico, previo a mejorar la comodidad de los huéspedes y ofrecer un mejor ambiente de trabajo,
3. Gestionar y buscar fuentes de financiamiento, hasta el primer semestre del 2014, para a finales del 2015 culminar con la renovación de la infraestructura del Hotel.

1. Disminuir en un 40% el desperdicio de materia prima en la producción de alimentos,
2. Hacer un estudio de control del estado de la maquinaria para evitar, al máximo el desperdicio de productos
3. Ejecutar el mantenimiento de toda la maquinaria del Hotel previo a determinar el desperdicio de insumos y productos de elevado costo.

1. Incrementar los Ingresos Corrientes del Hotel en un 100% en el período de desarrollo del Plan,
2. Realizar los estudios necesarios que contribuyan con una mejor distribución del capital, previo a evitar que por algún motivo se incrementen los precios de los productos y servicios ofertados,
3. Mejorar la distribución de los recursos para evitar que en el Hotel se presenten inconvenientes económicos.
4. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta la Evaluación permanente de la Satisfacción del Cliente.

1. Desarrollar el levantamiento de línea base previo a determinar las necesidades de capacitación del Talento Humano del Hotel,
2. Capacitar al personal del Hotel desarrollando programas de adiestramiento pertinentes, que permitan al personal mejorar adecuadamente su nivel intelectual, así como el conocimiento de sus funciones y responsabilidades,
3. Evaluar el Desempeño Humano y el Clima Laboral con el objeto de tener la capacidad de medir el potencial y el sentido de determinación de su plena aplicación.

1. Incrementar el mercado en un 100% en los cinco años de propuesta del Plan,
2. Abarcar la mayor parte de los medios de comunicación local, para así dar a conocer el producto y poder ampliar el mercado,
3. Proporcionar y ampliar la gama de productos hasta el primer semestre del iniciado el proceso, con el fin de elevar la demanda del producto.
4. Canalizar los efectos favorables del turismo sobre la ciudad de Loja y acrecentarlos a medida que la brecha cultural y tecnológica entre residentes y visitantes se afiance.

7.15. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En el presente cuadro se expone los objetivos estratégicos y específicos que deben ser implementados como uno de los pasos para el cumplimiento del plan estratégico, para ser elaborados se tomaron en cuenta los problemas de cada una de las áreas del Hotel.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RESPONSABLE
ESPÍRITU EMPRESARIAL	✓ Incrementar la rentabilidad en un 100% en el período de desarrollo del Plan,	✓ Identificar de qué manera contribuye el Hotel Libertador en la economía de la ciudad de Loja por medio de las variables microeconómicas durante el desarrollo del Plan estratégico.	✓ SOCIOS ✓ GERENCIA ✓ VENTAS
	✓ Reducir costos de producción y ampliar el mercado local y regional		
	✓ Contribuir desde una perspectiva social a la interacción entre residentes y turistas como término clave de mejoramiento económico para la localidad receptora de la actividad turística.		
RESULTADOS FINANCIEROS			
IMPACTO SOCIAL			
GESTION, ORGANIZACIÓN Y PROCESOS	✓ Aprovechar en un 100% la infraestructura del Hotel	✓ Estudiar y diseñar la distribución de las instalaciones para aprovechar el espacio físico que se posee previo a brindar un mejor ambiente de trabajo a los Colaboradores del Hotel,	✓ SOCIOS ✓ GERENTE
		✓ Gestionar y buscar fuentes de	

			financiamiento hasta el primer semestre de iniciado el Plan, con el objeto de culminar con la renovación de la infraestructura al finalizar el primer año del proceso.	
PRODUCCIÓN Y TECNOLOGIA	✓	Disminuir en un 40% el desperdicio en la elaboración de productos y servicios.	✓ Evaluar el estado de la maquinaria para evitar al máximo el desperdicio de productos utilizados, ✓ Ejecutar un mantenimiento de la maquinaria previo a determinar el foco del desperdicio.	✓ MANTENIMIENTO
FINANZAS	✓	Incrementar los Ingresos Corrientes del Hotel en un 100% durante el período de aplicación del Plan	✓ Realizar los estudios necesarios que permitan la mejor distribución del capital, para evitar que por algún motivo se tenga que incrementar el costo de productos y servicios, ✓ Mejorar la distribución de los recursos para evitar que la empresa tenga problemas de insolvencia a largo plazo, ✓ Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta la Evaluación permanente de la	✓ GERENTE ✓ JEFE FINANCIERO

		Satisfacción del Cliente.	
TALENTO HUMANO	✓ Desarrollar el levantamiento de línea base previo a determinar las necesidades de capacitación del Talento Humano del Hotel,	✓ Capacitar al personal del Hotel desarrollando programas de adiestramiento pertinentes, que permitan al personal mejorar adecuadamente su nivel intelectual, así como el conocimiento de sus funciones y responsabilidades,	✓ GERENTE ✓ JEFE DE TALENTO HUMANO
		✓ Evaluar el Desempeño Humano y el Clima Laboral con el objeto de tener la capacidad de medir el potencial y el sentido de determinación de su plena aplicación.	
MARKETING	✓ Incrementar el mercado de participación regional en un 100% en los cinco años de desarrollo del Plan	✓ Abarcar la mayor parte de los medios de comunicación local, para así dar a conocer el producto y poder ampliar el mercado,	✓ VENTAS
		✓ Proporcionar y ampliar la gama de productos hasta el primer semestre de iniciado el Plan, con el fin de elevar la demanda del producto en un 20% anual	

7.16. FORMULACIÓN DE LA IDEA DEL PROYECTO

A continuación se presentan los posibles proyectos que harán que el Hotel Libertador mejore su nivel de calidad y competitividad:

- ✓ Proyecto de elaboración del presupuesto de actividades para la renovación de la infraestructura del hotel,
- ✓ Proyecto de renovación de maquinaria para evitar el desperdicio en la elaboración de productos y servicios,
- ✓ Proyecto para gestionar créditos dentro de la banca local a bajos intereses para la elaboración de estudios, que contribuyan a mejorar la solvencia y rentabilidad del Hotel,
- ✓ Proyecto para fortalecer procesos de capacitación al personal, en el ámbito turístico,
- ✓ Proyecto para impulsar un proceso de gestión de calidad con la finalidad de incrementar la participación el mercado actual.

7.17. LINEAMIENTOS PARA EL SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Para evaluar el Plan Estratégico el Hotel Libertador se guiará por los siguientes procedimientos:

Autoevaluación.- Esta se dará para el seguimiento del Plan Estratégico, constituye un análisis de los procesos y los resultados obtenidos, así como también una valoración de su realidad actual, dependiendo de sus objetivos, políticas y estrategias.

Evaluación Externa.- Se valoraran los procesos y los resultados, esta actividad la realizaran personas que no pertenecen al Hotel,

independientes de su criterio, aunque sobre la base del Plan y a partir de la autoevaluación.

Evaluación en Síntesis.- Resulta del análisis y confrontación de los resultados de los informes para realizar una retroalimentación del proceso.

Posicionamiento competitivo.-

Factores claves de éxito	Hotel Howard Johnson	Grand Victoria Boutique Hotel	Hotel Casben	Hotel Quo Vadis	Hotel Ramsés
Información adecuada	9	7	8	8	7
Calidad	10	10	8	8	6
Marketing	10	9	10	8	5
Tecnología	10	10	10	8	5
Posicionamiento	9	9	7	7	6
Atención al cliente	10	9	8	7	6
Ambiente de trabajo	9	9	9	9	3
Innovación	9	10	8	7	5
Diseño	10	9	10	7	5
Precio	6	7	8	8	9

7.18. ANÁLISIS COMPETITIVO

Consiste en relacionar al Hotel Libertador con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia, para ello deberemos conocer o intuir lo antes posible:

- ✓ La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el Grand Victoria Boutique Hotel,

- ✓ La probable respuesta del Hotel Howard Johnson a los posibles movimientos estratégicos que podamos iniciar,
- ✓ La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir en el Hotel Ramsés.

La competencia está integrada en su orden por el Grand Victoria Boutique Hotel, el Hotel Howard Johnson y el Hotel Ramsés dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. No es, por tanto, nuestro competidor aquel que fabrica un producto genérico como el nuestro, sino aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor, por ejemplo, del cine pueden ser competencia los parques temáticos, ya que ambos están enclavados dentro del ocio.

Para dar una idea exacta de la importancia del análisis competitivo, debemos referirnos al proceso de planificación de la estrategia comercial, el cual responde a tres preguntas clave:

- ✓ ¿Dónde estamos? Estamos en una situación en la que cada vez y con mayor celeridad perdemos posicionamiento y mercado en consideración de la nueva oferta hotelera y de los precios de los productos y servicios de la competencia.
- ✓ ¿Adónde queremos ir? Queremos recobrar nuestro posicionamiento comercial, recuperar la fidelidad del cliente e innovar nuestros productos y servicios con calidad y con precios asequibles al mercado regional.
- ✓ ¿Cómo llegaremos allí? Mejorando la calidad de los productos y servicios que ofrecemos a un precio que guarde correspondencia con la calidad de la atención recibida.

Con respecto al análisis de la situación, del cual partimos para la propuesta del proceso de planificación estratégica, y del que podremos

determinar las oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas de la organización, debemos centrarnos, a su vez, en dos tipos de análisis:

- ✓ Análisis externo: Supone el análisis del entorno, de la competencia, del mercado, de los intermediarios y de los proveedores.
Competencia: Variada, bien distribuida y de características modernas,
Mercado: Reducido, de difícil acceso y fidelizado por la competencia,
Intermediarios: Operadores turísticos propietarios de hoteles económicos sin categorización que generan competencia desleal,
Proveedores: Variados pero con precios que no permiten disminuir los costos de producción previos a generar mejor oferta turística.
- ✓ Análisis interno: Talento Humano calificado y con experiencia, local propio, inversión recuperada, posicionamiento comercial, experiencia, estructura organizacional definida, recursos y capacidades medianos.

7.19. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

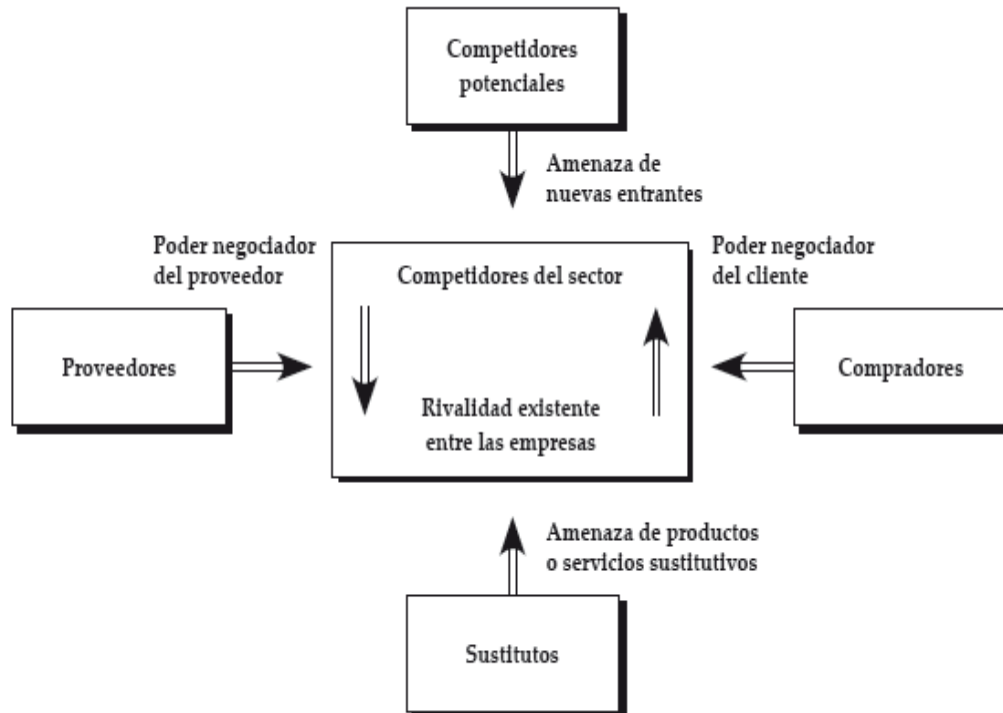
Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial:

- Amenaza de nuevos hoteles,
- Rivalidad entre competidores,
- Poder de negociación con los proveedores,
- Poder de negociación con los clientes,
- Amenaza de productos o servicios sustitutivos.

La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas es la que va a determinar la rivalidad existente en el sector. Los beneficios obtenidos por las distintas empresas van a depender directamente de la intensidad de la rivalidad entre las empresas, a mayor rivalidad, menor beneficio. La clave está en defenderse de estas fuerzas competitivas e inclinarlas a nuestro

favor. Los factores cruciales en la competencia de una compañía se pueden representar, según Porter, de la siguiente manera:

ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS



Barreras de entrada y de salida:

La amenaza de nuevos hoteles depende de las barreras de entrada existentes en el entorno local. Estas barreras suponen un grado de dificultad para el Hotel Libertador que quiere acceder a un determinado sector. Cuanto más elevadas son las barreras de entrada, mayor dificultad tiene el acceso al sector.

Barreras de entrada:

Hay seis fuentes fundamentales de barreras de entrada:

- ✓ Economías de escala: Exige la disminución en costes unitarios de los productos y servicios ofertados cuando aumenta el volumen de compra,
- ✓ Diferenciación de producto: Considera que el Hotel Libertador tiene identificación de marca y lealtad de cliente, esto crea una fuerte barrera de entrada ya que fuerza a los posibles hoteles nuevos a gastarse fuertes sumas en constituir una imagen de marca,
- ✓ Requisitos de capital: Refiere la necesidad de invertir recursos financieros elevados, no sólo para la constitución de la empresa o instalaciones sino también para conceder créditos a los clientes, tener stock de productos y servicios, cubrir inversiones iniciales, etc.
- ✓ Acceso a los canales de distribución: Involucra la necesidad de conseguir distribución para su producto. El Hotel debe persuadir a sus clientes para que acepten su producto mediante disminución de precio, promociones, reduciendo inconvenientes y maximizando beneficios,
- ✓ Curva de aprendizaje o experiencia: El *know how* o saber hacer del Hotel Libertador marca una importante limitación a los posibles competidores que tienen que acudir a la búsqueda de nuevos mercados,
- ✓ Política del gobierno: Puede limitar o incluso cerrar la posibilidad de entrada de nuevos productos turísticos con controles, regulaciones, legislaciones, etc.

Barreras de salida:

Las barreras de salida son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas turísticas sigan en un determinado sector comercial, aun obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas.

Hay seis fuentes principales de barreras de salida:

- ✓ Regulaciones laborales: Suponen un alto coste para el Hotel,
- ✓ Activos poco realizables o de difícil reconversión: Activos altamente especializados con pequeño valor de liquidación,
- ✓ Compromisos contractuales a largo plazo con los clientes: Por los cuales debemos permanecer más tiempo en el sector, manteniendo y mejorando la capacidad de hospedaje, los costes de producción, etc.
- ✓ Barreras emocionales: Suponen una resistencia emocional por parte de la administración del Hotel a una salida que está económicamente justificada y que no se quiere llevar a cabo por lealtad a los empleados, por temor a la pérdida de prestigio, por orgullo, etc.
- ✓ Interrelaciones estratégicas: Las interrelaciones entre unidades de negocio y otras en la compañía en términos de imagen, capacidad comercial, acceso a mercados financieros son la causa por la que el Hotel concede una gran importancia estratégica a estar en la actividad turística,
- ✓ Restricciones sociales y gubernamentales: La negativa del gobierno a decisiones de salida, debido a la pérdida de puestos de trabajo, a efectos económicos regionales, etc.

7.20. PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutivos limitan el potencial del Hotel Libertador. La política de productos sustitutivos consiste en buscar otros que puedan realizar la misma función que el que ofrece nuestro Hotel. Este concepto es el que hace que entre en competencia directa con el producto al que se le presenta como sustitutivo, ya que cumple la misma función dentro del mercado y satisface la misma necesidad en el huésped requirente. Los productos sustitutivos que entran en mayor competencia son los que mejoran la relación precio-rentabilidad con respecto al producto del Hotel.

Estrategia de actuación frente a la competencia:

Según adoptemos una postura u otra frente a la competencia, podemos diferenciar cuatro tipos distintos de estrategias:

- ✓ Estrategia de líder: El líder es aquel que ocupa una posición dominante en el mercado turístico reconocido por el resto de Hoteles del sector. Un líder se enfrenta a tres retos: el desarrollo de la demanda genérica, desarrollando la totalidad del mercado captando nuevos consumidores o usuarios del producto, desarrollando nuevos usos del mismo o incrementando su consumo; protegiendo su participación en el mercado, con respecto a la cual puede adoptar diversas estrategias como la innovación, la distribución intensiva, la confrontación abierta con respecto a los precios; y, ampliar la participación del mercado, aumentando la rentabilidad de sus operaciones sin incurrir en posiciones monopolísticas.
- ✓ Estrategia de retador: Consiste en sustituir al líder, ya que no se domina el mercado. Con ello trata de incrementar su participación mediante estrategias agresivas. Éstas pueden ser:
 - ✓ Ataque frontal: utilizando las mismas armas que el líder.
 - ✓ Ataques laterales: teniendo como objetivo los puntos más débiles del competidor, pudiendo adoptar varias formas como el desbordamiento, el acercamiento, la guerrilla, etc.
- ✓ Estrategia de seguidor: El seguidor es aquel competidor que tiene una cuota de mercado más reducida que el líder. Su estrategia consiste en alinear sus decisiones con respecto a las del líder. No ataca, coexiste con él para repartirse el mercado. Trata de desarrollar la demanda

genérica concentrándose en segmentos del mercado en los que posee una mayor ventaja competitiva, con una estrategia propia,

- ✓ Estrategia de especialista: El especialista es aquel que busca un hueco en el mercado en el que pueda tener una posición dominante sin ser atacado por la competencia. Se concentra en un segmento del mercado, dominándolo y sirviéndolo con una gran especialización y obteniendo suficiente potencial de beneficio.

MATRIZ		
DIAGNÓSTICO	DESCRIPCIÓN	
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES
INFRAESTRUCTURA DEL HOTEL	1.- Local propio	Posibilidad de utilizar el local existente: Debido a su ubicación turística reconstrucción
	2.- Espacio suficiente para ser aprovechado	Aprovechamiento del espacio que se realiza con el tiempo, teniendo siempre en cuenta la ubicación del hotel
	3.- Buena ubicación	Buena ubicación para que los huéspedes pernoctar en el hotel, debido a la ubicación del hotel
EVENTOS Y COCINA	1.- Materia prima de calidad	Abastecimiento de materia prima de calidad
	2.- Cuenta con tecnología y equipos que le permiten abastecer los requerimientos de alimentación diaria y de eventos	Desarrollo de nuevos productos, herramientas y equipos actualizados.
	3.- Existe un control de calidad en la adquisición de productos para la elaboración de alimentos	Gastronomía y cocina gastronómica internacional
	1.- Regular liquidez para la obtención de materia prima de mejor calidad y maquinaria nueva	Generación de nuevos productos que se realizan para mejorar la experiencia de los huéspedes se ven beneficiados

MATRIZ

DIAGNOSTICO	DESCRIPCION	
OPORTUNIDADES		
INFRAESTRUCTURA DEL HOTEL	1.- Existe gran cantidad de entidades financieras que financian la actividad turística	En la región existen oportunidades turísticas; y, de iniciativas y co
	2.- Se cuenta con materiales de construcción a precios cómodos	El uso de nuevos para la construcción arquitectónicas el visitante la s exigencias del
	3.- Existe oferta de asesoría profesional	Un proyecto ex capaz de gene profesionales c
EVENTOS Y COCINA	1.- Existe diversidad de materia prima en el mercado local	La hotelería es y bebidas a los
	2.- Acceso a repuestos y mantenimiento de la maquinaria que le permita producir la mayor cantidad de alimentos	El proceso emp mantenimiento gestión, incluye
	3.- Se dispone de fácil acceso de asesoría profesional para	El diseño de un

MATRIZ

DIAGNÓSTICO	DESCRIPCIÓN	
DEBIL		
INFRAESTRUCTURA DEL HOTEL	1.- No poseen asesoría profesional, en cuanto a construcción y diseño de ambientes hoteleros	Un hotel de es el mayor edificio, embargo no ex
	2.- Falta de recursos económicos	Los Ingresos c
	3.- Baja calidad de las instalaciones del hotel, aumento permanente de deterioro	El nivel de cali huéspedes
EVENTOS Y COCINA	1.- Mecanismos de control ineficientes durante el proceso de elaboración de alimentos	Los turistas es producen, elab que se repons
	2.- No hay un estudio del lugar donde se esta dando el desperdicio de materiales y productos,	La responsabi sin embargo n
	3.- Falta de innovación en el desarrollo de nuevas líneas de productos y servicios	La evolución c innovación se
	1.- No se registran ingresos similares a períodos anteriores,	En 2013, los in En hotelería e

MATRIZ

DIAGNÓSTICO	DESCRIPCIÓN	
		AME
INFRAESTRUCTURA DEL HOTEL	1.- Riesgo de que por efecto de la inflación suba el precio de los materiales de construcción	Los precios de competencia en la construcción de la mano de obra
	2.- Incremento de la tasa activa del mercado financiero	El sistema financiero imponga, es la existencia o no
	3.- El proyecto de ley de reforma tributaria, en el que consta que dependiendo de las utilidades de la empresa, se determinara la capacidad de endeudamiento	Consiste en los estados financieros y la información del futuro cercano
	4.- Dificultad con licencias municipales y ambientales	Ley Orgánica
	1.- Numerosos competidores	Según el calendario de eventos y actividades
	2.- La producción de la competencia es mayor debido a la	Tecnología e innovación tanto las empresas

7.22. P.O.A.

L
HOTEL

P.O.A. 2014

I. DATOS GENERALES

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO TURÍSTICO:

REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA:

CORREO ELECTRÓNICO EMPRESARIAL:

DIRECCIÓN

TELÉFONO DE OFICINAS:

TELEFAX OFICINA:

EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecu

GLORIA BARBA RIVADENEIRA

hotellibertadorloja2014@gmail.com

Colón No. 14-30 y Bolívar

72560779

72570344

II. DATOS DE CONTACTO

NOMBRE DEL RESPONSABLE DE LA INFORMACIÓN

CORREO ELECTRÓNICO DEL RESPONSABLE:

TELÉFONO DE OFICINAS:

LEONELA DÍAZ MORA

leoneladiazmorahl@gmail.com

72560779

GASTO CORRIENTE

RUBROS ESPECÍFICOS:

Campo obligatorio:

Costos Fijos

Imposición Tributaria

12,00% 15,00%

Secuencia	Rubro (1)	Variedad Específica (2)	Unidad o Departamento (3)	Grupo de Gasto (4)	Q = Kg. /lt./u, m3, Kw, mes (5)	Valor Referencial Kg. / lt. /u, m3, Kw (6)	Base Imponible (7)	I.V.A.	I.C.E.
1	CÁRNICOS	Cerdo, Res, Pollo y derivados	RESTAURANTE	GASTO DIRECTO	108	6,40	5,71	0,00	0,00
2	PRODUCTOS EMBUTIDOS	Jamón, Mortadela, Vienesas y derivados	RESTAURANTE	GASTO DIRECTO	42	3,50	3,13	0,38	0,00
3	LÁCTEOS	Leche y derivados	RESTAURANTE	GASTO DIRECTO	60	1,00	0,89	0,11	0,00
4	VERDURAS, HORTALIZAS Y TUBÉRCULOS	Derivados	RESTAURANTE	GASTO DIRECTO	108	0,50	0,45	0,00	0,00
5	BEBIDAS	Agua, Gaseosas y Cerveza	RESTAURANTE	GASTO DIRECTO	300	0,25	0,22	0,03	0,00
6	CONDIMENTOS	Derivados	RESTAURANTE	GASTO DIRECTO	24	1,50	1,34	0,16	0,00
7	HARINAS	Pastas, fideos y derivados	RESTAURANTE	GASTO DIRECTO	20	0,90	0,80	0,10	0,00
8	SAL	Sal	RESTAURANTE	GASTO DIRECTO	10	0,50	0,45	0,05	0,00
9	AZÚCAR	Azúcar	RESTAURANTE	GASTO DIRECTO	50	0,90	0,80	0,10	0,00
10	ARROZ	Arroz	RESTAURANTE	GASTO DIRECTO	50	0,90	0,80	0,10	0,00
11	ACEITES COMESTIBLES	Aceite, manteca vegetal, margarinas y derivados	RESTAURANTE	GASTO DIRECTO	16	2,50	2,23	0,27	0,00
12	PRODUCTOS ENLATADOS	Vegetales, animales, de sal, dulce y derivados	RESTAURANTE	GASTO DIRECTO	12	1,50	1,34	0,16	0,00
13	MATERIAL DE OFICINA	Material de oficina y Derivados	ADMINISTRACIÓN	INDIRECTO	48	0,50	0,45	0,05	0,00
14	SERVICIOS BÁSICOS	Agua Potable	ADMINISTRACIÓN	INDIRECTO	300	0,10	0,09	0,01	0,00
15	SERVICIOS BÁSICOS	Electricidad	ADMINISTRACIÓN	INDIRECTO	250	0,10	0,25	0,01	0,00

GASTO REMUNERACIONES

REGIMEN ESCOLAR

Campo obligatorio

SIERRA

Porcentaje Aporte Personal y Patronal al I.E.S.S.

9,35%	12,15%
-------	--------

No.	Nombres y Apellidos (1)	Cédula (2)	Cargo (3)	Grupo de Gasto (4)	Tiempo de trabajo (en meses)	Remuneración Mensual	Aporte Personal al IESS Mensual	Aporte Patronal al IESS Mensual	Décimo Tercero Remuneración
1	AGUILAR ÁGREDA PAÚL FERNANDO	1102952647	CHEFF	GASTO DIRECTO	48	636,00	59,47	77,27	636,00
2	ARIAS SOTO GLORIA LUZMILA	1102019678	JEFE FINANCIERO	INDIRECTO	240	636,00	59,47	77,27	636,00
3	BUSTOS REBOLLEDO JUAN CARLOS	1103165971	RECEPCIONISTA 1	GASTO DIRECTO	24	340,00	31,79	41,31	340,00
4	BARBA RIVADENEIRA GLORIA ALEGRÍA Ing.	0101415698	GERENTE	INDIRECTO	240	636,00	59,47	77,27	636,00
5	CAJAMARCA ÑIGUEZ RAMÓN EDUARDO	1102619574	ENCARGADO RESTAURANTE	GASTO DIRECTO	120	340,00	31,79	41,31	340,00
6	DELGADO SARMIENTO MARIANA DE JESÚS	1101814589	AYUDANTE DE COCINA	GASTO DIRECTO	240	340,00	31,79	41,31	340,00
7	DÍAZ MORA LEONELA ELIZABETH Ing.	1104015987	JEFE DE VENTAS	GASTO DIRECTO	24	636,00	59,47	77,27	636,00
8	DUARTE GUERRERO NIDIA PAULINA	1103538966	CAMARERA 1	GASTO DIRECTO	60	340,00	31,79	41,31	340,00
9	DUARTE PACHECO NUBIA ZORAYA	1103345210	CAMARERA 2	GASTO DIRECTO	60	340,00	31,79	41,31	340,00
10	GARRIDO ALBERTO	1103897641	BOTONES	GASTO DIRECTO	36	340,00	31,79	41,31	340,00
11	GUERRERO LIMA DIEGO	1104158971	RECEPCIONISTA 2	GASTO DIRECTO	24	340,00	31,79	41,31	340,00



MATRÍZ PLAN

CONTRATOS POR SERVICIOS PROFESIONALES

No.	Nombres y Apellidos	Cédula	Cargo	Grupo de Gasto	Honorario mensual		
						Abril	
1			ASESOR JURÍDICO	INDIRECTO	\$ 250,00	\$ 250,00	\$
2			AUDITOR INTERNO	INDIRECTO	\$ 250,00	\$ 250,00	\$
3			EVALUADOR INTERNO	INDIRECTO	\$ 250,00	\$ 250,00	\$



MATRIZ DEL PLAN OPERATIVO

FONDOS DE AUTOGESTIÓN

IMPOSICIÓN TRIBUTARIA **I.V.A. 12%** **I.S. 10%**

Nombre de Proyecto (1)	Objetivo del Proyecto (2)	Actividades Clave (3)	Indicador de Actividad Clave (4)			CRONOGRAMA					
			Nombre del Indicador	Fórmula de cálculo	Meta de Actividad	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep
RETRIBUCIÓN DEL TRIBUTO DEL 10% POR SERVICIOS	RETRIBUIR EN BENEFICIO DE LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES DEL HOTEL LOS VALORES GENERADOS POR LA IMPOSICIÓN DEL 10% DE SERVICIOS	REGISTRAR EN UN FLUJO DE CAJA LOS INGRESOS BRUTOS DEL MES PREVIO A DETERMINAR EL VALOR CAUSADO POR EL REFERIDO TRIBUTO	SERVICIOS	INGRESOS BRUTOS * 10%	100% DE LA IMPOSICIÓN	100%	100%	100%	100%	100%	100%
DESAYUNOS TIPO BUFFETE LUNES / VIERNES	PREPARAR DESAYUNOS TIPO BUFFETE Y OFRECERLOS AL PÚBLICO ENTRE LAS 07h00 Y 09H00 CON PRODUCTOS FINANCIADOS POR LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES CUYO BENEFICIO SE REVIERTA ÚNICAMENTE EN BENEFICIO PROPIO	REGISTRAR EN UN FLUJO DE CAJA LOS INGRESOS BRUTOS DEL DÍA PREVIO A DETERMINAR EL VALOR CAUSADO POR LA REFERIDA ACTIVIDAD	DESAYUNOS	INGRESOS TOTALES - INVERSIÓN	30 DESAYUNOS / SEMANA	10 / SEMANA	10 / SEMANA	10 / SEMANA	10 / SEMANA	20 / SEMANA	SE
TARDES DE LOJANIDAD LUNES / VIERNES	ELABORAR EL CLÁSICO TAMAL Y CAFÉ LOJANOS PARA OFRECERLOS AL PÚBLICO ENTRE LAS 15h00 Y 17H00 CON PRODUCTOS FINANCIADOS POR LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES CUYO BENEFICIO SE REVIERTA ÚNICAMENTE EN BENEFICIO PROPIO	REGISTRAR EN UN FLUJO DE CAJA LOS INGRESOS BRUTOS DEL DÍA PREVIO A DETERMINAR EL VALOR CAUSADO POR LA REFERIDA ACTIVIDAD	CAFÉ TRADICIONAL	INGRESOS TOTALES - INVERSIÓN	30 RACIONES / SEMANA	10 / SEMANA	10 / SEMANA	10 / SEMANA	10 / SEMANA	20 / SEMANA	SE
DOMINGOS FAMILIARES ALMUERZO TIPO BUFFETE	OFRECER A LA COMUNIDAD LOJANA ALMUERZOS FAMILIARES ENTRE LAS 12h00 Y LAS 15h00 CON PRODUCTOS FINANCIADOS POR LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES CUYO BENEFICIO SE REVIERTA ÚNICAMENTE EN BENEFICIO PROPIO	REGISTRAR EN UN FLUJO DE CAJA LOS INGRESOS BRUTOS DEL DÍA PREVIO A DETERMINAR EL VALOR CAUSADO POR LA REFERIDA ACTIVIDAD	ALMUERZOS	INGRESOS TOTALES - INVERSIÓN	30 ALMUERZOS / SEMANA	10 / SEMANA	10 / SEMANA	10 / SEMANA	10 / SEMANA	20 / SEMANA	SE

PROYECCIÓN DE INGRESOS

RUBROS ESPECÍFICOS:

Campo obligatorio:

Secuencia	Rubro (1)	Variedad Específica (2)	Unidad o Departamento (3)	TIPO DE INGRESO	Número de hab. / Salones	Número de páx	% OCUPACIÓN PROMEDIO	OCUPACIÓN REAL (páx) / SEMANA	Valor Referencial USD (6)	Base Imponible (7)
1	HOSPEDAJE	HABITACIONES SENCILLAS (1 ó 2 páx)	RECEPCIÓN	CORRIENTE	31	62	40	25	56,12	46,00
2	HOSPEDAJE	HABITACIONES DOBLES (1, 2 ó 3 páx)	RECEPCIÓN	CORRIENTE	17	51	40	20	67,10	55,00
3	HOSPEDAJE	HABITACIONES TRIPLES (1, 2 ó 3 páx)	RECEPCIÓN	CORRIENTE	4	12	40	5	87,00	71,31
4	HOSPEDAJE	SUITE JUNIOR (1 ó 2 páx)	RECEPCIÓN	CORRIENTE	6	12	40	5	87,00	71,31
5	SALONES	ALHAMBRA	VENTAS	CORRIENTE						
6		AULA			1	80	25	20	12,00	9,84

7.23. PLAN DE MARKETING

INTRODUCCIÓN

La Región Sur del Ecuador tiene un gran potencial turístico. Las causas fundamentales que la hacen convertirse en un atractivo destino turístico son: los fuertes nexos culturales, sociales y económicos, y su oferta de clima benigno, sol, mar y playa durante todo el año.

El presente Plan de Marketing se realiza como parte de la propuesta. El mismo tiene como objetivo realizar un diseño que permita mejorar el posicionamiento del Hotel en el mercado local considerando su interrelación con el entorno de marketing y su desempeño.

La investigación parte del problema, de no contar con un Plan de Marketing en el departamento de Ventas para una mejor comercialización en el mercado. En consecuencia si el Hotel Libertador contaría con un Plan de Marketing debidamente diseñado podría tener una mejor gestión de Marketing para su promoción y posicionamiento.

Los métodos fundamentales utilizados para alcanzar los resultados previstos fueron: la revisión bibliográfica, la recolección y análisis de información secundaria, la recolección y análisis de información primaria a través de encuestas, entrevistas y de la observación.

A partir de todo el estudio realizado, se pudo conocer la ubicación actual del Hotel a partir del análisis FODA, fundamentalmente, con la implicación estratégica a que conduce, y a partir de estos elementos, elaborar el Plan de Marketing, que debe constituir un poderoso instrumento de trabajo mediante el cual guiar y realizar la actividad de marketing. En todo este análisis se considera, además, la incidencia de las Áreas de Resultados Claves y cómo estas deben dirigir su actividad para cumplir la estrategia y

los objetivos previstos en el Plan. Con una enorme importancia para su utilización pues realiza el Plan de Marketing del Hotel elevando los conocimientos de las actividades del marketing en los directivos y trabajadores.

7.23.1. DESARROLLO DEL PLAN

7.23.2. Caracterización del Entorno inmediato

El Hotel Libertador está ubicado en pleno centro histórico de la ciudad de Loja, cerca al área comercial, política y cultural de la ciudad. A 5 minutos de la Terminal Terrestre, y a 45 minutos del Aeropuerto, en las calle Colón 1430 entre Sucre y Bolívar

Combina el confort de un excelente hotel con la cálida hospitalidad lojana. El compromiso es ofrecerle un servicio de calidad con las más convenientes tarifas y todos los detalles para una adecuada estadía del huésped.

Posee 4 salas de estar que se adaptan a la necesidad que el huésped, conferencias, seminarios, entrevistas, todo dotado con la ayuda audiovisual. Además las salas de estar para acontecimientos sociales tienen una decoración moderada y elegante.

El restaurante La Castellana le permite disfrutar de un almuerzo de negocios o una romántica cena, en un cálido ambiente y con el exquisito sabor de la más variada cocina Nacional e Internacional, y variedad de licores. Ubicado en el 4 piso, posee una moderna y sutil decoración donde puede disfrutar todos los días de un delicioso desayuno buffet además de variados platos.

Conformado por una amplia gama de recursos sustentados en su historia, su cultura material y espiritual, sus encantos naturales, su posición geográfica y su excelente vista al centro histórico de la ciudad se encuentra enclavado como el Hotel de ciudad que acoge a la mayoría de los turistas de tránsito que visitan la ciudad. Fundado en 1990, se encuentra ubicado en la Plaza de San Francisco en el centro de la ciudad, muy cerca de la Plaza Central en el sector bancario y comercial. El Hotel Libertador combina el confort de un excelente hotel, con la calidad hospitalaria lojana. Su compromiso es ofrecer un servicio de calidad con las más convenientes tarifas y todos los detalles para que la estadía de los huéspedes sea como éstos se la merecen.

Dispone de 6 Junior Suites, para 1 ó 2 pax, 31 habitaciones sencillas, para 1 ó 2 pax, 17 habitaciones dobles, para 1 a 3 pax; y, 4 habitaciones triples, para 1 a 3 pax con baño privado, balcón o terrazas con vista a la ciudad, agua caliente las 24 horas, servicio telefónico nacional e internacional, caja de seguridad, TV satelital y dimensiones interiores de cuatro estrellas. Brinda servicios de lavandería, snack bar, piscina para niños y adultos, bar, restaurante buffet y especializado, parqueo, Internet, servicio de taxi, ventas opcionales como: recorrido de ciudad y paseos a Hostería Vieja Molienda.

La Ciudad de Loja constituye un elemento importante y vital para la comercialización del Hotel Libertador, al estar situado muy cerca del centro histórico constituye una gran fortaleza, pero la competencia crece, se desarrolla, y no puede estar ajena a este desarrollo porque es el Hotel de mayor edad del entorno.

7.24. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE MARKETING

- ✓ Realizar 120 visitas comerciales/mes. (Seguimiento y Recuperación a

- huéspedes, participaciones nuevas),
- ✓ Efectuar Viajes de Comercialización y de esta manera tener mayor presencia en otras ciudades de la Región Sur del Ecuador,
 - ✓ Establecer Alianzas Con Hoteles de la misma Categoría (Para huéspedes corporativos y Viajeros),
 - ✓ Organizar Alianzas que incentiven el flujo de viajeros hacia la ciudad de Loja, (Group on, Agencias, Cajas de compensación de otras ciudades),
 - ✓ Acercamiento y consolidación de convenios para Fondos Fam trip para aerolíneas y Mayoristas,
 - ✓ Promoción en medios masivos,
 - ✓ Convenios con Bancos (Descuentos, devolución de puntos de IVA etc.)
- Promoción en Áreas residenciales de ciudades vecinas,
- ✓ Realizar convenios con las Aerolíneas para las tripulaciones permanentes, pasajeros en tránsito, Funcionarios,
 - ✓ Work Shop o Desayunos de presentación con Agencias de Viajes, presencia corporativas en Ferias, Convenciones Nacionales de Turismo, FITE 2014,
 - ✓ Promover a través de Proexport a mayoristas de otros países con el fin de promover viajes de incentivos a jubilados,
 - ✓ Realizar un trabajo integral que se vea reflejado en la fidelización y Satisfacción del cliente,
 - ✓ Cubrir el mercado de una manera presencial,
 - ✓ Comercializar las habitaciones y servicios que ofrece el Hotel,
 - ✓ Formular Estrategias y Programas de Acción para obtener la fidelización del cliente,
 - ✓ Ampliar el mercado corporativo con unas tarifas competitivas,
 - ✓ Diseñar un programa que genere memoria y afecto en los clientes,
 - ✓ Armonizar Tarifa – Servicio,

- ✓ Generar Planes atractivos Especiales para las Agencias y promocionar los Fines de semanas.
- ✓ Ofertar nuevos conceptos para la administración correcta de la relación
"CLIENTE – HUESPED - HOTEL."
- ✓ Aumentar la participación en el segmento Turismo, Agencias individuales, sociales.
- ✓ Investigar los diferentes segmentos de Mercado, posibilidades, necesidades de nuestros prospectos y clientes,
- ✓ Desarrollar visitas Corporativas locales y regionales,
- ✓ Cubrir de manera permanente las ciudades con mayor potencial de viajeros a la ciudad de Loja,
- ✓ Efectuar llamadas de Agradecimientos y Felicitaciones, Correos Electrónicos, Mailing,
- ✓ Redes sociales,
- ✓ Registrar el detalle de Cumpleaños, aniversarios, fechas institucionales, etc.
- ✓ Realizar un análisis de las fortalezas y debilidades; y, convertirlas en oportunidades y no permitir que se conviertan en amenazas. (Involucrar a todo el departamento comercial),
- ✓ Elegir claramente con quien queremos competir, y en qué posición queremos estar, creando Alianzas estratégicas corporativas, recreativas y culturales, fortaleciendo y descubriendo talentos en nuestros colaboradores que podamos aprovechar como una oportunidad. (incrementando el desempeño), creando valores agregado y diferenciales, que se conviertan en una imagen corporativa innovadora.
- ✓ Organizar un Plan de fidelización de clientes: Individual y Corporativo

A través de este plan de marketing, se pretende cumplir con los objetivos, teniendo en cuenta los parámetros establecidos en el Direccionamiento

estratégico del Hotel, apoyados en la colaboración y en el trabajo equipo de los colaboradores y la Gerencia. Considerando los análisis desarrollados en el Plan Estratégico, sobre todo los relacionados con el análisis FODA, se propone el siguiente PLAN DE MARKETING, que debe contribuir a un mejor desempeño de esta Empresa Turística.

7.25. ESTRATEGIA DE MARKETING

Lograr un posicionamiento adecuado del Hotel dentro de la Región Sur del Ecuador en el mercado actual, así como penetrar nuevos mercados con atractivos suficientes, a partir del diseño y consolidación de un producto genuinamente lojano que brinde a los clientes y huéspedes una amplia gama de opciones culturales, recreativas y de ocio con la calidad e identificación del personal, necesaria para lograr la plena satisfacción de los visitantes.

Conclusiones del Plan de Marketing:

Haciendo una valoración final, se puede concluir que:

- ✓ A partir del modelo estratégico del MINTUR se realizó el diagnóstico interno y externo del Hotel, como punto de partida para la proyección de los Objetivos Estratégicos de Marketing,
- ✓ Como resultado del estudio realizado se obtiene un proceso de alto rigor científico como resultado para la comprensión y uso del Plan de Marketing en cualquiera de sus variantes de aplicación,
- ✓ Se utilizaron técnicas de trabajo en equipo que probaron su efectividad y arrojaron beneficios en la toma de decisiones,
- ✓ La estrategia prevista en el Plan de Marketing está basada en los resultados del análisis FODA y prevé qué lograr y cómo lograrlo, aspectos relevantes para el posicionamiento que se desea obtener,

- ✓ Durante el período que abarcó el trabajo se obtuvo que los directivos se identificaran y comprendieran que la Planificación Estratégica no es un proceso estático que no puede evitar omisiones, ni contemplar todos los detalles e imprevistos que surgen, sino que es un proceso dinámico, activable y continuo,
- ✓ Quedaron sentadas las bases para desarrollar el proceso, basados en la Estrategia General del Hotel,

Recomendaciones del Plan de Marketing:

Considerando las conclusiones se recomienda:

- ✓ Validar en la práctica la efectividad y eficacia de este trabajo y que se considere como instrumento de consulta y guía en las tareas a realizar para el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas,
- ✓ Continuar enriqueciendo la Planeación Estratégica General del Hotel; y, realizar con esa base de conocimientos la Estrategia de los Departamentos,
- ✓ Desarrollar un trabajo profundo desde los trabajadores hasta los directivos, de manera que comprendan que la mejor forma de no cometer errores en la planificación y ejecución de las estrategias, es conocer los errores y adelantarse a su manifestación.

7.26. SUVENIRES



Gorra



Camiseta



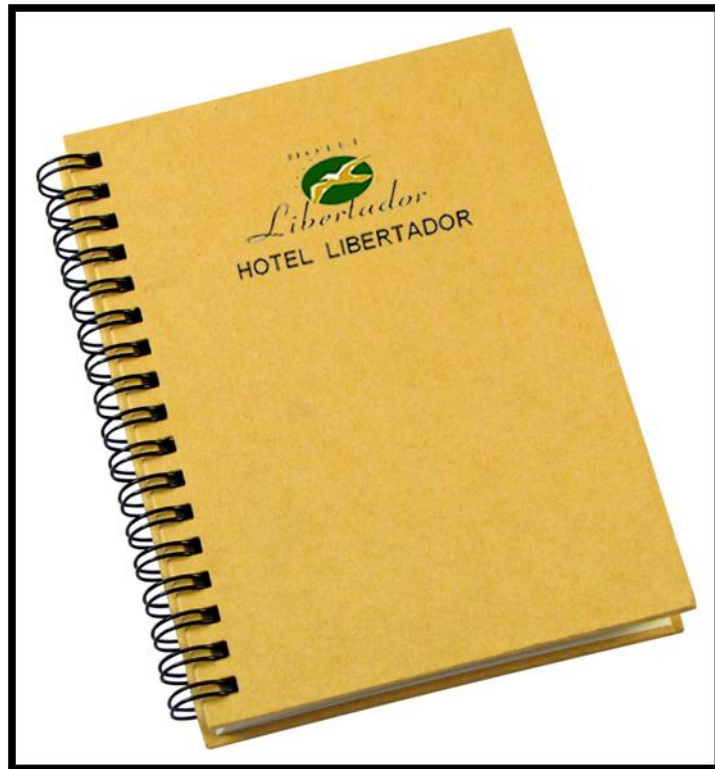
Tasa



Toalla de baño



Esfero



Agenda

8. CONCLUSIONES

1. El Hotel Libertador de la ciudad de Loja no registra información histórica de procedimientos previos de evaluación del desempeño humano, determinación del clima laboral y del nivel de satisfacción del cliente externo.
2. El Hotel Libertador no disponía hasta esta fecha de un Plan Estratégico quinquenal,
3. El Hotel Libertador no poseía un Plan Operativo Anual,
4. El Hotel Libertador de la ciudad de Loja no disponía de un Plan Estratégico de Marketing,
5. El Hotel es reconocido por su trayectoria como un ícono de la actividad turística en la Región Sur del Ecuador,
6. La mayoría de los huéspedes utiliza sus instalaciones durante más de cuatro años consecutivos,
7. La provincia que más aporta con huéspedes es la provincia del Azuay,
8. El cantón con mayor influencia de recepción de huéspedes es Macará,
9. La razón principal de inducción receptiva de los clientes es por Trabajo,
10. El Hotel Libertador ha perdido la fidelidad de sus clientes durante los últimos cinco años.

9. RECOMENDACIONES

1. El Hotel Libertador de la ciudad de Loja debería establecer procedimientos de evaluación del desempeño humano, determinación del clima laboral y del nivel de satisfacción del cliente externo, con una periodicidad cuatrimestral durante el primer año del Plan, semestral durante el segundo año y anual desde el tercero y hasta el quinto año del prenombrado procedimiento
2. El Hotel Libertador debería comprometer la contraparte de su participación a través del acogimiento del presente Plan Estratégico quinquenal,
3. Al Hotel Libertador le convendría definir como herramienta de gestión y financiera el Plan Operativo Anual apuntado,
4. El Hotel Libertador pondría en marcha a conformidad de las partes el presente Plan Estratégico de Marketing,
5. Si el Hotel es reconocido por su trayectoria como un ícono de la actividad turística en la Región Sur del Ecuador, debería volcar todos sus esfuerzos por generar un nuevo proceso de inducción previo al reposicionamiento del mismo,
6. Si la mayoría de los huéspedes utiliza sus instalaciones durante más de cuatro años consecutivos es muy factible un procedimiento de fidelización del cliente externo,
7. Si la provincia que más aporta con huéspedes es la provincia del Azuay, debería desarrollarse una táctica conjunta con los organismos responsables de la actividad turística de atraer mayor número de turistas hasta nuestra ciudad,
8. De igual manera con los turistas del cantón Macará,
9. Si la razón principal de inducción receptiva de los clientes es por Trabajo, el Hotel debería ofertar paquetes de acomodación expresa para Ejecutivos; y,

10. El Hotel Libertador deberá poner en marcha un proceso de fidelización de sus clientes durante el primer año de gestión del Plan con un sistema de inducción por venta de servicios de hotelería y alimentación a precios bajos.

10. BIBLIOGRAFÍA

1. Casanueva Rocha Cristóbal, Dirección y Organización de Empresas Turísticas, Ediciones Pirámide S.A. 2010
2. Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw Hill. 2013
3. Evans Nigel. Gestión Estratégica del Turismo, Editorial Síntesis, 2008
4. Membrado M., J. (2007). Metodologías avanzadas para la Planificación y mejora: Planificación estratégica, BSC, Autoevaluación EFQM, Seis Sigma,...Un sencillo enfoque integrado para las PYMES con sentido común. Madrid: Díaz de Santos.
5. Ministerio de Turismo del Ecuador, Plandetur 2020
6. Moore, T. (2012). 3 Claves para un plan estratégico exitoso.
7. Rodríguez Antón José Miguel, (2008). Organización y Dirección de Empresas Hoteleras, Editorial Síntesis,
8. Rodríguez Antón José Miguel, Organización y Gestión de Empresas Hoteleras, Editorial Síntesis, 2008

LINKOGRAFÍA

1. <http://www.geocities.com/svg88/>
2. <http://www.tja.entelnet.bo/uteplan/planpag1.html>
3. www.GestioPolis.com
4. www.monografías.com
5. www.liderazgoymercadeo.com
6. www.letsgehonduras.com
7. <http://www.gestion.com.do/index.php/ediciones/abril-2012/278-3-claves-para-un-plan-estrategico-exitoso>

11. ANEXOS

ANEXO N° 1



EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador Evaluación del Desempeño Humano

1. DATOS DEL EVALUADO

NOMBRES.....
 APELLIDOS.....
 CARGO.....
 DEPARTAMENTO.....
 PERIODO QUE SE EVALUA:
 DESDE..... HASTA.....
 FECHA.....

2. INSTRUCCIONES

- 2.1 Jamás se deje influenciar por criterios que no sean los suyos, sea objetivo y real.
- 2.2 Basese en la realidad, señale con una (x) en el casillero que mejor refleja la actuación del Evaluado, hágalo con "esferográfico".
- 2.3 Recuerde que la amistad y la enemistad están fuera del área de trabajo.
- 2.4 El proceso de evaluación es participativo y democrático.
- 2.5 El evaluado podrá escoger una sola de las cinco alternativas propuestas en cada una de las treinta preguntas consideradas.
- 2.6 El Evaluador conjuntamente con el Evaluado efectuaran la evaluación, el Jefe inmediato del área rubricará, los involucrados de la evaluación emitirán sus comentarios y firmarán.

3. FACTORES

NIVELES	FACTORES		DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
ACTITUDINAL	1. Autoestima Sentimiento de aprecio y aceptación hacia su propio ser	A	El funcionario posee un elevado nivel de autoestima ya que conoce y valora sus cualidades así como admite sus defectos y los corrige.	
		B	Su valoración personal es muy buena debido a su flexibilidad a cambios adaptándose con facilidad.	
		C	Manifiesta una autovaloración de nivel regular demostrando ser muy dependiente permitiendo que otras personas decidan por él.	
		D	La apreciación propia que tiene el empleado es baja no expresa su opinión por temor a la crítica.	
		E	No tiene autoestima y las tareas que realiza muestran un sentido de negatividad.	
	2. Iniciativa Acción de adelantarse a los demás en la palabra o acto	A	Nunca muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones, manifestando una iniciativa nula.	
		B	Pocas ocasiones manifiesta iniciativa para poder desenvolverse y superarse de manera independiente.	
		C	Solamente entablaba ánimo momentáneo para	

			impresionar a alguien en un momento determinado.	
		D	Muestra iniciativa frecuentemente teniendo ideas claras y precisas.	
		E	Actúa con iniciativa permanentemente haciendo las cosas sin necesidad de que alguien le ordene.	
	3. Inteligencia Emocional	A	Siempre muestra inteligencia emocional sabiendo llevar los problemas familiares aislados del trabajo.	
		B	Mantiene constantemente un autodomio emocional sabiendo llevar los contratiempos y frustraciones.	
		C	Ocasionalmente mantiene compostura al momento de enfrentar a alguien para hacerle ver sus errores de manera acertada.	
		D	Rara vez muestra inteligencia emocional para atender las necesidades sentimientos y problemas de los demás.	
		E	Esta característica no forma de él, pudiendo perder el control de sus propias emociones e impulsos.	
	4. Persuasión	A	El empleado posee un nivel persuasivo nulo demostrando desinterés en el objetivo común de la organización.	
		B	Es poco persuasivo al expresarse con seguridad y asertividad al transmitir su mensaje.	
		C	La actitud persuasiva de vez en cuando se manifiesta en su personalidad comenzando a adentrarse en las ideas y metas de la organización.	
		D	A menudo la persuasión forma parte de sí, arriesgándose a afrontar nuevos retos.	
		E	Es un individuo persuasivo perenne debido a que siempre logra convencer a una persona o grupo de personas que el deseo de él es el mismo de ellos convenciéndolos así de su capacidad.	
	5. Armonía	A	Siempre posee un carácter integral demostrando empatía y efusividad hacia sus compañeros, promoviendo motivación entre todos.	
		B	En su lugar de trabajo casi siempre muestra un espíritu afectuoso decorando su espacio y convirtiéndolo en un ambiente agradable.	
C		Parcialmente muestra relaciones interpersonales con una comunicación cordial dentro de la institución en relación a sus superiores y subordinados.		
D		Presenta cierta dificultad para establecer relaciones, y le cuesta trabajo asociarse con el entorno en el que se desenvuelve.		
E		Es personalmente apático, no se relaciona con sus compañeros y superiores, estableciendo conflictos laborales.		
6. Formación Académica	A	La formación académica es deficiente, no tiene conocimiento alguno de las actividades a realizar y por ende su rendimiento es desfavorable.		
	B	La calidad de la formación académica es regular, los contenidos recibidos no se adecuan a la labor asignada y debido a su desconocimiento los resultados son poco satisfactorios.		
	C	Los conocimientos académicos son de buena calidad, permiten el normal desempeño de las actividades pero requieren instrucciones adherentes para obtener óptimos resultados.		
	D	Los contenidos recibidos durante la formación académica son de muy buena calidad, proporcionan conocimientos referentes al cargo pero limitan ejercerlo con la claridad y exactitud que se requiere.		
	E	La formación académica adquirida es de excelente calidad, pues demuestra dominio y capacidad sobre las actividades atribuidas.		
7. Relación Trabajo – Profesión	A	El perfil profesional es totalmente relativo al cargo actualmente desempeñado, ya que demuestra precisión en las funciones y responsabilidades determinadas.		

	perfil profesional.	B	Las responsabilidades asignadas son acordes a la preparación académica, permitiendo conocer cuál es el trabajo a realizar aunque se pueden presentar ciertas dificultades en su desarrollo.	
		C	El cargo ejercido es afín a los conocimientos que posee como profesional, pero debe ser monitoreado por sus superiores debido a que carece de habilidades suficientes para desarrollarlo pertinentemente.	
		D	El cargo asignado no tiene coherencia con la formación académica, por lo que requiere vigilancia permanente a fin de que sea llevado a cabo de la forma más acertada.	
		E	El perfil profesional no guarda relación alguna con el trabajo asignado, lo que trae consigo retrasos e inconvenientes perjudicando el normal desempeño de las funciones.	
	8. Conocimiento Del Cargo	A	Desconoce en su totalidad las actividades a realizar en el trabajo, lo que genera retrasos y disconformidades que revierten su labor en la institución.	
	Conocimientos (técnicos y operativos), información y habilidades para la ejecución de funciones y responsabilidades asignadas.	B	Conoce muy poco de las funciones y responsabilidades que conllevan la ejecución del cargo, por lo que necesariamente requiere ayuda especializada que fortalezca su trabajo.	
		C	Tiene percepción acerca de las actividades a efectuar, las realiza conforme se disponen pero presenta errores comunes que son corregidos con facilidad.	
		D	El trabajo asignado es parcialmente conocido, lleva a cabo las actividades establecidas con precisión, pero ocasionalmente demanda de supervisión.	
		E	Conoce con perfección cuales son las funciones y responsabilidades a su cargo, lo cual le permite realizar una labor satisfactoria en pro de la institución.	
	9. Experiencia	A	La experiencia adquirida en trabajos previos ha contribuido de manera muy satisfactoria a la adaptabilidad en el actual trabajo, pues muestra los conocimientos y capacidades adecuadas para desarrollar hábilmente su cargo.	
	Conocimientos adquiridos previamente en trabajos anexos al actualmente desempeñado.	B	El aprendizaje alcanzado en trabajos anteriores es satisfactorio, posee destrezas en el campo en el que se desenvuelve, aunque presenta algunas dificultades por cuanto la experiencia laboral solamente tiene cierta similitud a la labor ahora desarrollada.	
		C	Los conocimientos adquiridos son medianamente satisfactorios, guardan relación con el trabajo a realizar pero no prestan la ayuda necesaria para desarrollar un buen trabajo.	
		D	La experiencia adquirida es poco satisfactoria, los trabajos anteriormente ejercidos no tienen semejanza alguna con el actual, por lo que impide la exactitud en los resultados.	
E		La experiencia que posee no es satisfactoria, pues se hace notoria la falta de preparación y disciplina para el desarrollo de las funciones y responsabilidades asignadas.		
10. Capacitación	A	Las temáticas consideradas en cursos de capacitación nunca guardan relación con las funciones determinadas a cada funcionario los que genera confusiones y pérdidas de tiempo.		
Habilitación de conocimientos actuales y acordes a las labores determinadas.	B	Las conferencias que ha recibido casi nunca tienen relación con la labor asignada, ya que las temáticas no son planificadas ni se considera aspectos importantes que permitan mejorar el desempeño de las funciones encomendadas.		
	C	Los eventos direccionados a la capacitación y actualización de conocimientos, rara vez se adentran al campo de su competencia por cuanto son dictados a todos los empleados independientemente del área o departamento al cual pertenecen.		

		D	Las jornadas de capacitación profesionalmente, frecuentemente tienen relación a las labores que se llevan a cabo dentro del cargo pero no satisfacen en su totalidad las expectativas y necesidades del empleado.	
		E	Las conferencias, seminarios cursos u otros eventos propuestos para la capacitación y actualización de conocimientos teóricos-prácticos, siempre son acordes y suficientes, pues permiten desarrollar adecuadamente todas y cada una de las actividades asignadas.	
RENDIMIENTO LABORAL	11. Eficacia Logro de actividades que permite alcanzar metas establecidas.	A	Desarrolla de manera satisfactoria sus actividades optimizando su tiempo y carga asignada.	
		B	El grado de cumplimiento de sus actividades es medianamente satisfactorio pero requiere tiempo adicional para cumplir con todas sus actividades encomendadas.	
		C	El desempeño de sus actividades en ocasiones no logra los resultados esperados debido a la inadecuada distribución del tiempo para las tareas asignadas.	
		D	El desarrollo de sus actividades casi nunca cumple con los resultados y objetivos propuestos en su trabajo.	
		E	El desarrollo de sus actividades nunca cumple con los resultados esperados ya que no dispone de esfuerzos necesarios para alcanzarlos.	
	12. Exactitud Calidad y coherencia en el desarrollo del trabajo.	A	Su aporte en el trabajo no cumple con las exigencias esperadas ya que no posee disposición para hacerlo.	
		B	El trabajo que realiza cumple parcialmente con las exigencias pero requiere de la supervisión de sus superiores para ejecutarlo.	
		C	El trabajo que desempeña cumple con la mayoría de las exigencias requeridas aunque no de una manera que responda al rendimiento esperado.	
		D	El trabajo que ejecuta cumple con las exigencias básicas necesarias debido a su aporte para desarrollar el trabajo solicitado.	
		E	El trabajo que desempeña supera las exigencias entre el trabajo solicitado y el consecuentemente realizado debido al grado de precisión y compromiso al elaborarlo.	
	13. Sentido Común Capacidad de elegir de forma razonable alternativas convenientes.	A	Demuestra amplia capacidad para elegir alternativas estratégicas que beneficien su trabajo a futuro.	
		B	En ocasiones se encuentra frente a elecciones que debe tomar y distingue con claridad la vía de mayor beneficio.	
		C	Generalmente requiere de la opinión de superiores y/o compañeros con la finalidad de evitar equivocaciones.	
		D	Posee poca capacidad para tomar una decisión en su trabajo por temor a que el impacto no sea el esperado.	
		E	No posee capacidad para elegir una alternativa razonable por temor a decidir mal.	
	14. Trabajo Bajo Presión Trabajo bajo condiciones adversas de tiempo o de sobrecarga de tareas.	A	Su desempeño laboral es ineficiente debido al grado de exigencia y sobre carga de tareas que demanda mantener la eficiencia.	
		B	La actividad laboral que efectúa es poco eficiente por el nivel de exigencia que ejerce la presión laboral y que interfiere en el rendimiento del trabajo.	
		C	En ocasiones su desempeño laboral es eficiente debido al ritmo acelerado con el que desarrolla el trabajo bajo presión.	
		D	El desempeño en el cargo laboral es eficiente dada la demanda y competencia que exige mejorar esfuerzos en el trabajo bajo presión.	
		E	Su desempeño laboral es muy eficiente en proporción al grado de competitividad y exigencia que demanda el trabajo bajo presión.	
	15. Organización	A	Siempre es organizado al momento de planificar sus	

	Planificación de actividades y objetivos.		actividades de forma que gestione un trabajo eficiente y transparente.	
		B	Casi siempre organiza sus actividades gestionando un trabajo valioso y transparente.	
		C	Algunas veces organiza sus actividades de manera factible y apropiada.	
		D	Casi nunca organiza sus actividades de manera que procure un trabajo factible y eficiente.	
		E	Nunca desarrolla una planificación concreta de sus actividades.	
CONDUCTA LABORAL	16. Respeto El respeto es garantía de transparencia, crea un ambiente de seguridad y cordialidad	A	Es totalmente irrespetuoso consigo mismo y con los demás, al momento de acatar una orden por sus superiores o compañeros, provocando una mala convivencia y generando un malestar asía los demás.	
		B	No respeta las cualidades, valores y derechos de los demás, sin importar la sanción o multa que se le pueda dar, según las normas que establece esta institución.	
		C	Rara vez manifiesta respeto por las leyes normas derechos y deberes que tiene con la Institución, sin necesidad de obligación de sus superiores.	
		D	Frecuentemente es respetuoso con todos, sin importar su condición, clase social, religión y grupo político, comprendiendo sus circunstancias y dando su ayuda necesaria independiente mente de si comparten o no su punto de vista.	
		E	Siempre demuestra respeto tanto personal como a sus superiores, compañeros de trabajo y demás funcionarios de la Institución.	
	17. Colaboración Se refiere a trabajar en conjunto para realizar una tarea asignada.	A	Colabora completamente en conjunto con otra u otras personas al momento de realizar una obligación sin necesidad de que se lo sugieran, si no por el simple hecho de dar su ayuda a los demás.	
		B	Comúnmente colabora en función de sus tareas para que todo salga bien, sin esperar retribuciones personales sino que el mérito sea para todos quienes participaron de dicho trabajo.	
		C	Algunas veces colabora con responsabilidades que no le pertenecen, con la finalidad de incrementar la productividad de la Entidad.	
		D	No colabora con actividades sociales que se planifican dentro de la Institución, salvo el caso se lo exijan.	
		E	Nunca presta colaboración al momento de solicitar de su ayuda a lo que respecta a trabajos en grupo, manifestando excusas con la finalidad de evadir su colaboración.	
	18. Comunicación Proceso por el cual se transmiten significaos de una a otra persona.	A	Es absolutamente incommunicativo al momento de establecer una relación que implique su participación activa en los problemas y actividades de la Empresa.	
		B	No comunica información de forma voluntaria, a pesar de las exigencias de sus compañeros, salva el caso de sus superiores.	
		C	Pocas veces comunica de manera clara y entendible la información que se le solicita, ya sea a sus superiores, compañeros o personas particulares a la Entidad, demostrando desinterés e inseguridad de lo que informa.	
		D	Al momento de otorgar información, la misma que tiene que ser transmitida a los demás, es usualmente comunicativo de manera eficiente sin emitir detalles, con la finalidad de obtener resultados, tanto personales como profesionalmente.	
		E	Es absolutamente comunicativo con todo el personal de la Organización, cumpliendo con las necesidades, intereses e inquietudes que requiere el personal de la	

			Entidad y personas ajenas a la misma.	
	19. Equidad Hace referencia a la igualdad de ánimo y está estrechamente relacionada con la justicia	A	Siempre es equitativo al momento de interactuar tanto con sus compañeros de trabajo como con personas ajenas a la entidad al momento de requerir de su ayuda.	
		B	Casi siempre demuestra equidad al momento de realizar trabajos con sus compañeros sin delimitar sus capacidades y condiciones.	
		C	Pocas veces es equitativo con respecto al género de igualdad hombre-mujer al momento de realizar actividades en la entidad.	
		D	No es equitativo con todos sus compañeros, teniendo favoritismo por algunos funcionarios de la Entidad.	
		E	Es totalmente injusto en el trato a los funcionarios que dependen de él.	
	20. Puntualidad Es el cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo o en llegar en la hora convenida.	A	Es impuntual y para delegarle responsabilidades es necesario anticiparle la fecha de entrega de sus tareas, ya que generalmente se atrasa a la entrega de las mismas.	
		B	No cumple sus funciones en el tiempo determinado generando malestar en su campo de trabajo.	
		C	Rara vez desempeña sus funciones con puntualidad y en reiteradas ocasiones se le llama la atención.	
		D	Algunas veces presenta sus obligaciones en el tiempo acordado, teniendo que trabajar bajo presión.	
E		Es preciso en el cumplimiento de sus funciones partiendo desde la puntualidad en el horario como en la entrega de sus tareas encomendadas y anticipándose a posibles eventualidades.		
VINCULACIÓN CON EL CLIENTE	21. Cortesía. Es la capacidad de tratar a los demás, con amabilidad, demostrando educación.	A	En todo momento y bajo cualquier circunstancia demuestra amabilidad, y buen trato.	
		B	Generalmente se muestra de buen humor y predispuesto a brindar un servicio con amabilidad.	
		C	Es atento y cortés únicamente con las personas que demuestran educación.	
		D	Desempeña su función sin tomar en cuenta el buen trato, ni simpatía hacia los demás.	
		E	Se muestra desagradable y atiende a los demás, malhumorado.	
	22. Actitud de servicio Es la predisposición por servir a los demás de manera desinteresada.	A	Demuestra total desinterés por las necesidades ajenas y propicia el egoísmo.	
		B	Se limita a cumplir sus funciones y rara vez actúa en pro de los demás.	
		C	Su actitud de servicio depende de las personas que lo requieran.	
		D	Es servicial y se involucra en los requerimientos de sus demandantes.	
		E	Se interesa en satisfacer las necesidades de los clientes y permanentemente aporta con su servicio de manera desinteresada.	
	23. Velocidad de respuesta. Al momento de atender a los demás lo realiza de manera inmediata o con demora.	A	Al momento de requerir su servicio procede de manera inmediata con el fin de satisfacer de forma rápida la solicitud planteada.	
		B	Se esmera por atender los requerimientos de los demás lo más pronto posible.	
		C	Se enfoca en realizar un trabajo bueno sin tener en cuenta la velocidad en atender los requerimientos de los demandantes.	
		D	Es lento para reaccionar y en reiteradas ocasiones han existido quejas por parte de los usuarios.	
		E	Se demora demasiado en atender a las demás personas y es por ello que realiza que realiza menor trabajo que otros funcionarios por tal razón los clientes permanentemente evitan ser atendidas por el funcionario.	
24. Presentación personal	A	La presentación personal es totalmente deficiente y no se apega a la imagen de la entidad.		

	Es la imagen que proyecta, como el aseo personal, y el cuidado de su vestuario.	B	La imagen que proyecta es únicamente por requerimiento de la empresa más no por iniciativa propia.	
		C	Cumple sus funciones de forma óptima pero es poco cuidadoso con su aspecto.	
		D	En la mayoría de las ocasiones su aspecto es bueno y se preocupa por su apariencia.	
		E	Es totalmente cuidadoso en su aspecto personal teniendo en cuenta tanto la limpieza, vestimenta y la imagen que refleja ante la empresa y con los que lo rodean.	
	25. Carisma Cumple sus funciones con entusiasmo, empatía hacia los demás, generando un buen ambiente laboral.	A	Es entusiasta, carismático y mantiene una excelente comunicación con los demás, preocupándose por mantener un buen ambiente de trabajo.	
		B	Cuenta con empatía hacia las demás personas, es muy bueno para establecer nuevas relaciones de trabajo.	
		C	Refleja un comportamiento normal y cotidiano con las personas cercanas a él.	
		D	Se muestra privado ante las demás personas, establece relaciones y se comunica únicamente si está bajo presión de sus superiores.	
		E	Realiza sus funciones desmotivado y con facilidad se irrita ante pequeñas dificultades.	
	NIVEL INSTITUCIONAL	26. Potencialidad Cuenta con un perfil idóneo en el conocimiento de herramientas que mejoren su actividad laboral.	A	No tiene interés alguno, nunca determina objetivos, es indiferente al desarrollo de trabajo en la institución y le da igual alcanzar objetivos o no.
B			Tiene una actitud desleal a la institución, pues casi nunca propone ideas nuevas en el ámbito de su competencia y se mantiene al margen de sus labores.	
C			A menudo desarrolla su trabajo bajo vigilancia, únicamente responde a petición de sus superiores pues no lo hace con iniciativa propia.	
D			Está orientado a la excelencia, casi siempre consigue los resultados que se propone, aunque no logre todo lo propuesto, pero lo hace de la mejor manera.	
E			Tiene un espíritu emprendedor, va más allá de sus límites, siempre genera resultados óptimos en el desempeño de su labor y cumple los objetivos que se propone con eficiencia.	
27. Compromiso Institucional Fidelidad a la empresa en la que labora sometándose a sus estatutos.		A	Demuestra compromiso absoluto con la institución, poniendo en juego todas sus capacidades con el objetivo de sacar adelante lo que le han encomendado.	
		B	Realiza su trabajo con normalidad, pues cumple con las obligaciones que le corresponden, sin ir más allá de lo esperado, limitándose a efectuar su trabajo con parcialidad.	
		C	Se muestra descuidado con la institución, su nivel de compromiso es poco, se limita a hacer lo que le corresponde y con niveles bajos de voluntad.	
		D	No muestra compromiso con la institución, efectúa sus actividades laborales bajo presión y únicamente por obligación, sin ningún ímpetu de aportar al mejoramiento.	
		E	Es absolutamente ajeno a la institución, no se relaciona profundamente en su rol laboral, su trabajo es deficiente y desconoce el entorno institucional.	
28. Responsabilidad Responde por la labor que se le ha encargado actuando sobre las diversas situaciones.	A	La supervisión es incondicional en su trabajo, puesto que es insatisfactorio y no cumple a cabalidad con sus obligaciones.		
	B	Demanda vigilancia continuamente de parte de sus superiores, ya que desconoce las actividades a desempeñar dentro del marco de su competencia.		
	C	La supervisión es ocasional, puesto que cuenta con nociones básicas de su rol laboral, y no presenta mayores inconvenientes.		
	D	Requiere supervisión únicamente en casos especiales, es decir cuando se presentan situaciones inicialmente desconocidas.		

		E	No requiere supervisión de sus superiores, ya que realiza su trabajo con eficiencia.	
	29. Innovación Deseo de avanzar a través de ideas nuevas y de empuje.	A	Siempre está interesado en optimizar el marco laboral de la institución a la que pertenece, a través del aporte de ideas de calidad.	
		B	Casi siempre se interesa en optimizar el trabajo, aporta buenas ideas para impulsar el mejoramiento de la institución.	
		C	Aporta ideas de manera ocasional, únicamente cuando la situación lo amerita.	
		D	Casi nunca participa sus opiniones en pro de la institución, salvo en el caso de la presión de sus superiores.	
		E	Es desinteresado, nunca aporta con reformas para la institución.	
	30. Habilidades Capacidad para proponer alternativas ante diversas situaciones en la institución.	A	Muestra una actitud deficiente ante situaciones negativas, con incapacidad de plantear alternativas de solución.	
		B	A pesar de contar con habilidades y destrezas su actitud ante situaciones de la empresa es de nivel regular, se muestra desinteresado.	
		C	Su capacidad es buena y se involucra en cierto grado con la entidad, participa cuando lo cree exactamente necesario.	
		D	Tiene muy buena habilidad frente a las diversas situaciones y hecha mano de las fortalezas de la entidad para salir adelante.	
		E	Cuenta con una excelente capacidad para aprovechar diversas situaciones de la entidad, logrando solucionar las situaciones contrarias a través de nuevas ideas y propuestas.	

.....
Firma del Evaluado

.....
Firma del Evaluador

.....
Firma del Jefe Departamental

ESPACIO PARA USO EXCLUSIVO DE LA UNIDAD EVALUADORA

PUNTAJE ANTERIOR..... PUNTAJE ACTUAL.....

EQUIVALENCIA.....EQUIVALENCIA.....

FECHA.....FECHA.....

4. Perfil de desempeño

ANÁLISIS DEL PERFIL

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
Excelente																										
Muy bueno																										
Bueno																										
Malo																										
Pésima																										

5.- COMENTARIOS DEL EVALUADO

5.1. Sobre la evaluación.....

5.2. ¿Cuál es su meta en el Hotel y en qué áreas necesita capacitarse para mejorar su desarrollo profesional?.....

Firma.....Fecha.....

6.- COMENTARIOS DE EVALUADOR

.....

Necesita capacitarse en las siguientes áreas (en orden de prioridad)

Nombre.....Fecha.....Firma.....

7.- COMENTARIOS DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO

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

7.1. ¿Considera que el empleado o el trabajador debe continuar en la Empresa?

7.2.

SI.....NO.....
.....

Nombre..... Fecha:..... Firma.....
.....

8.- ESTADÍSTICAS DE CUMPLIMIENTO

8.1. Nomenclatura

Faltas injustificadas.....Faltas
justificadas.....
Permisos pagados.....Permisos no
pagados.....
Atrasos..... Perjuicios para la
Empresa.....
Amonestaciones.....Accidentes de
trabajo.....
Calamidad
doméstica.....Enfermedades.....
.....
Multas.....
.....

Firma..... Fecha.....
.....

9.- GERENCIA

Comentario.....
.....
.....
.....

Firma..... Fecha.....
.....

ANEXO N° 2



EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador Encuesta de Satisfacción Laboral

Objetivos

Esta encuesta está diseñada para medir aspectos específicos de su ambiente de trabajo. Trata de obtener indicativos concretos para mejorar el nivel de satisfacción del personal y evaluar el efecto de medidas anteriores. Es una encuesta estandarizada que pretende ser utilizada previo a obtener resultados satisfactorios.

Instrucciones para llenar el cuestionario

- * La encuesta es anónima. No escriba su nombre. Los datos que se solicitan tienen como único objetivo tomar medidas correctivas en cada área.
- * Aunque la encuesta es anónima se necesita saber la opinión de cada departamento o área del Hotel. Por eso le solicitamos escribir el nombre del departamento, área o sección de trabajo a la que usted pertenece.
- * Esta no es una prueba o examen. No hay respuestas correctas o incorrectas. Le pedimos por favor contestar a todas las preguntas, únicamente con la verdad.
- * Por favor complete la encuesta en forma individual, no permita que las opiniones o comentarios de otros empleados influyan en sus respuestas.
- * Escriba con claridad la letra que usted escoja para sus respuestas.
- * Si desea hacer un cambio, borre completamente su respuesta anterior y vuelva a escribir su respuesta.
- * Si no puede contestar alguna pregunta marque la letra E.
- * **Le agradecemos muy cordialmente por la colaboración a esta encuesta. Los resultados servirán para mejorar el bienestar de todos los Empleados y Trabajadores de la EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador**

PRIMERA PARTE

ASPECTOS IMPORTANTES DEL TRABAJO

A continuación se presentan veinte aspectos sin ningún orden, que son importantes en su trabajo. Escriba la letra según el grado de importancia que usted le asigne, marque la **letra A** si usted considera que es un aspecto **muy importante** para su trabajo. La **Letra B** si usted considera como **importante**, la **letra C** si usted **no lo considera importante**, la **letra D** si usted lo considera **nada importante** y la **letra E** si usted **no sabe que responder o está indiferente**.

FACTORES

Nro.	FACTORES	Totalmente Importante	Importante	Algo Importante	Nada Importante	No Sabe que Responder
1	Equidad					
2	Respeto					
3	Organización					
4	Participación					
5	Autonomía					
6	Seguridad					
7	Ambiente físico					
8	Recursos materiales					
9	Políticas internas					
10	Vestimenta de trabajo					
11	Horario de trabajo					
12	Relaciones interpersonales					
13	Actividades sociales					
14	Capacitación					
15	Estabilidad laboral					
16	Subsidios					
17	Beneficios adicionales					
18	Ascensos					
19	Incentivos					
20	Remuneraciones					

SEGUNDA PARTE

A continuación tiene 60 preguntas sobre diferentes aspectos de su trabajo y de su **EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda.**

Loja - Ecuador

Responda con toda libertad y manifieste su opinión personal indicando si está de acuerdo o en desacuerdo. Marque la **letra A** si usted está **TOTALMENTE SATISFECHO**. La **letra B** si usted está **SATISFECHO**, la **letra C** si usted está **INSATISFECHO**. La **letra E** si usted está en **TOTALMENTE INSATISFECHO**. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación o usted **NO SABE QUE RESPONDER** marque la **letra E**.

PROPUESTAS

Nro.	CARACTERÍSTICAS	TOTALMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	INSATISFECHO	TOTALMENTE INSATISFECHO	NO SABE QUE RESPONDER
1	Las funciones y responsabilidades están asignadas y distribuidas de manera equitativa					
2	Los empleados tienen las mismas oportunidades independientemente de su género					
3	La Empresa muestra imparcialidad ante actitudes negativas, indistintamente del funcionario					
4	Existe respeto y buen trato de parte del inmediato superior dentro del entorno de trabajo					
5	Se mantiene un buen trato entre compañeros de trabajo					
6	El equipo de trabajo manifiesta respeto en cuanto a los acuerdos, ideas y propuestas.					
7	La organización de actividades cuenta con planes y acciones específicos destinadas a mejorar el trabajo					
8	Las funciones y responsabilidades en las áreas de trabajo están definidas					
9	Las habilidades son desarrolladas al máximo en el puesto de trabajo					
10	Se considera las ideas y participaciones en la toma de decisiones					
11	Las actividades que realizan son idóneas e indispensables para el crecimiento de la Empresa Hotelera					
12	Los funcionarios participan de los éxitos y fracasos que tiene la organización					
13	Los directivos ofrecen autonomía a los empleados para tomar decisiones propias y necesarias a fin de introducir mejoras en el cumplimiento de sus actividades					
14	Se toma en cuenta el criterio u opinión del personal que labora en la entidad, al momento de determinar los objetivos y metas de trabajo					
15	Los empleados gozan de la libertad para elegir su propio método de trabajo sin ser amonestado por los superiores					
16	El Hotel ofrece guardiana y cámaras de seguridad adecuadas					
17	El lugar de trabajo cuenta con alarma y seguridad contra incendios					
18	Existe una salida de emergencia en caso de algún percance					
19	El espacio físico para desarrollar el trabajo es adecuado					
20	Existe limpieza, higiene y salubridad en el entorno de trabajo					
21	La ventilación e iluminación es la adecuada para el cumplimiento de las funciones					
22	El equipo tecnológico que posee la entidad es actualizado					
23	El Hotel ofrece los materiales de oficina adecuados					
24	La organización proporciona los útiles de oficina (esferos, hojas, grapadoras, borradores, etc.), idóneos para el desarrollo de actividades					
25	Las normas y reglas de la Empresa son claras las mismas que facilitan el trabajo					
26	El reglamentos del Hotel es socializado correctamente					
27	La empresa pone a disposición un documento donde constan todas las políticas internas (estatutos, reglas, normas, etc.) para conocimiento general de los empleados					
28	El Hotel le facilita la vestimenta de trabajo					
29	El uniforme que ha sido entregado para el desarrollo de las actividades es cómodo					
30	Se renueva o moderniza el vestuario corporativo					
31	Los horarios de trabajo, son flexibles y se adaptan al ritmo de vida de los empleados					

32	En días festivos, los horarios son ajustados para dar oportunidad de disfrutar de los mismos					
33	Las horas extra, fuera del horario de trabajo afectan de alguna manera los compromisos personales					
34	El jefe superior, muestra accesibilidad y confianza para hablar de cualquier situación que se pueda presentar en el desempeño de las funciones					
35	El nivel de comunicación que se mantiene entre compañeros es adecuado y fluido					
36	Resulta fácil integrarse con los compañeros de las diferentes áreas o departamentos, al momento de trabajar en equipo					
37	La entidad toma en cuenta fechas importantes como motivo para establecer relaciones interpersonales y estrechar lazos de amistad					
38	Existe un presupuesto para la ejecución de actividades sociales (navidad, cumpleaños, etc.)					
39	Las actividades sociales han colaborado a mejorar las relaciones interpersonales					
40	El Hotel cuenta con un plan útil de capacitación					
41	La Empresa facilita capacitación en el momento oportuno					
42	Los programas de capacitación se desarrollan y ejecutan en el tiempo establecido					
43	La organización ofrece estabilidad laboral					
44	La organización brinda únicamente un contrato temporal y continuo, sin tomar en cuenta otras formas					
45	La estabilidad del trabajo depende únicamente del desempeño con que desarrollan las actividades					
46	La institución proporciona a diario un porcentaje de asistencia económica para alimentación					
47	En el Hotel se destina algún rubro para solventar los gastos por transporte					
48	Se consigna el subsidio familiar de acuerdo a lo que la ley lo determina					
49	La organización ofrece servicios de atención médica, odontológica y de laboratorio					
50	Se provee seguro de vida y exequial, teniendo opción de ampliar el mismo a su cónyuge y dependientes					
51	Se otorga créditos a los empleados de la empresa a montos, plazos y tasas preferenciales					
52	Los directivos toman en consideración el desempeño laboral eficiente como objeto de ascensos					
53	Los conocimientos y habilidades son tomados en cuenta para propiciar ascensos en áreas afines					
54	Facilita oportunidades de superación para alcanzar metas y por ende, ejercer mayores responsabilidades dentro del área laboral					
55	Se recibe incentivos económicos por realizar un trabajo eficiente y de calidad dado al esfuerzo asignado al mismo					
56	Por el buen desempeño de funciones laborales los superiores de la institución otorgan un reconocimiento especial					
57	Cuenta con la satisfacción de obtener oportunidades de desarrollo por las capacidades y esfuerzos, facilitando la evolución profesional					
58	La remuneración económica de las actividades laborales es justa					
59	La remuneración guarda relación con la de otros funcionarios que desarrollan un cargo similar					
60	La retribución por el trabajo cubre el presupuesto personal y/o familiar.					

ANEXO Nº 3



EMPRESA HOTELERA PISCOBAMBA, Cía. Ltda. Loja - Ecuador ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

INTRODUCCION.- La presente encuesta tiene como objetivo fundamental determinar la percepción del cliente en cuanto tiene que ver con la calidad de los productos y servicios que ofrece el Hotel Libertador de la ciudad de Loja. Favor contestar con elocuencia y responsabilidad previo a que la información obtenida guarde pertinencia con la realidad.

INSTRUCCIÓN: Señale con una **(X)** la(s) alternativa(s) que respondan a la pregunta. No haga marcas como: **(√)**, **(●)**, **(+)** u otras señales.

PREGUNTAS

1. ¿Usted es cliente del Hotel Libertador de la ciudad de Loja?

Si () No ()

2. De las siguientes opciones, ¿cuál(es) influyeron de manera determinante para que usted se convierta en cliente de nuestro Hotel?

Estabilidad	()	Trayectoria	()	Puntualidad	()
Prestigio	()	Posicionamiento	()	Responsabilidad	()
Experiencia	()	Crecimiento	()	Recomendación	()
Calidad	()	Credibilidad	()	Ubicación	()
Imagen Institucional	()	Atención	()	Fluidez	()
Compromiso	()	Innovación	()	Oferta gastronómica	()
Seguridad	()	Agilidad	()	Instalaciones	()
Organización	()	Confianza	()	Bajos Costos	()
Accesibilidad	()	Solvencia Empresarial	()	Calidad Humana	()
Cobertura	()	Eficiencia	()	Otra	()

3. De los siguientes intervalos de tiempo, ¿cuál se aproxima más al tiempo que usted utiliza nuestros servicios?

Menos de 1 mes	()	De 2 años a 3 años	()
De 2 meses a 1 año	()	De 3 años a 4 años	()
De 1 año a 2 años	()	Más de 4 años	()

4. De las siguientes opciones, ¿cuál es su lugar de origen?

Quito	()	Ambato	()
Guayaquil	()	Portoviejo	()
Cuenca	()	Machala	()
Otra ciudad	()	Otro país	()

5. De los siguientes cantones de la provincia de Loja, ¿cuál es su lugar de origen?

Macará	()	Alamor	()
Zapotillo	()	Sozoranga	()
Cariamanga	()	Olmedo	()
Catamayo	()	Otro	()

6. De las siguientes alternativas, ¿por qué causa pernocta en la ciudad de Loja?

Ocio	()	Trabajo	()
Descanso	()	Negocios	()
Turismo	()	Otra	()

7. De los siguientes intervalos de tiempo, ¿seleccione con que periodicidad requiere de nuestros servicios?

Diaria	()	Semestral	()
Semanal	()	Anual	()
Quincenal	()	Cada dos años	()
Mensual	()	Otras	()
Trimestral	()	No sabe que responder	()

8. De los siguientes productos y/o servicios que ofrece el Hotel, ¿cuál (es) de estos utiliza con mayor frecuencia?

Hospedaje	()	Laundry	()
Alimentación	()	Eventos académicos	()
Eventos institucionales	()	Eventos culturales	()
Conferencias	()	Capacitaciones	()
Piscina	()	Rueda de negocios	()
Desayunos tipo bufete	()	Vitrinas turísticas	()
Almuerzos ejecutivos	()	Casa abierta	()
Cenas	()	Ninguno	()
Cafetería	()	Otro	()
Bar	()	No sabe que responder	()

9. Identifique su criterio sobre la calidad de los alimentos que ha degustado en nuestro restaurante.

Excelente	()	Mala	()
Muy buena	()	Pésima	()
Buena	()	Otra	()

10. De los siguientes productos y/o servicios que no ofrecemos ¿Cuál (es) le gustaría que se implemente en el Hotel?

Agencia de Viajes	()	Refrescantes bebidas ilimitadas	()
Restaurantes de especialidad	()	Actividades recreativas para niños	()
Unidad de Negocios	()	Spa y Gimnasio	()
Alianzas Estratégicas Nacionales	()	Citytours	()
El Producto todo incluido	()	Aventuras Ecológicas	()
Shows nocturnos	()	Excursiones	()
Exquisita comida sin límite de hora	()	Casino y discoteca	()

11. De los siguientes beneficios adicionales, ¿cuál (es) le gustaría que ofrezca nuestro Hotel?

Transporte al Aeropuerto	()	Menú infantil	()
Dispensario Médico	()	Nutricionista	()
Botiquín ambulatorio	()	Seguro de vida	()
Alianza con Clínica local	()	Otros	()
Área de juegos infantiles	()	No sabe que responder	()

12. ¿El Hotel mantiene informados a sus clientes de sus promociones, previo a facilitar la recepción de sus huéspedes?

Permanentemente	()	Casi nunca	()
Regularmente	()	Nunca	()
Temporalmente	()	Otros	()
Eventualmente	()	No sabe que responder	()

13. ¿Cómo ha sido atendido, en nuestras diferentes unidades/departamentos?

UNIDAD/DEPARTAMENTO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
---------------------	-----------	-------	---------	------

Gerencia				
Recepción				
Contabilidad				
Ventas				
Restaurante				
Habitaciones				
Piscina				

14. De las siguientes alternativas: identifique, ¿cuál (es) definen con mayor claridad la actitud mostrada por los empleados ante un requerimiento suyo?

Eficiencia	()	Buena Atención	()
Pertinencia	()	Consideración	()
Cortesía	()	Equidad	()
Agilidad	()	Desinterés	()
Diligencia	()	Irrespeto	()
Complacencia	()	Desatención	()
Amabilidad	()	Negligencia	()
Respeto	()	Ineficiencia	()

15. ¿En alguna ocasión ha accedido a algún servicio adicional al hospedaje?

Una vez	()	Casi Nunca	()
Varias veces	()	Nunca	()
De forma permanente	()	Otros	()
Esporádicamente	()	No sabe que responder	()

16. ¿Cómo considera los requerimientos que exige el Hotel para reservar una habitación?

Rigurosos	()	Fáciles	()
Difíciles	()	Rápidos	()
Innecesarios	()	Pertinentes	()
Complejos	()	Adecuados	()

17. De las siguientes características, ¿cuál se aproxima más a su percepción de calidad y tiempo que transcurrió previo a ser atendido su requerimiento?

Inmediato	()	Ágil	()
Oportuno	()	Tardío	()
Adecuado	()	Inadecuado	()

18. De las siguientes opciones, ¿qué criterio tiene acerca de la calidad de nuestros servicios con relación a otros hoteles?

Excelente	()	Muy Mala	()
Muy Buena	()	Pésima	()
Buena	()	Ninguna	()
Mala	()	Otra	()

19. Usted como usuario de nuestros productos y servicios, ¿qué percepción tiene acerca de los precios con relación a otros hoteles?

Condescendientes	()	Prudentes	()
Flexibles	()	Rigurosos	()
Oportunos	()	Inflexibles	()
Ordenados	()	Incomprensibles	()
Adecuados	()	Económicos	()
Exagerados	()	Otra	()

20. De las siguientes alternativas señale, ¿cuál (es) son los estímulos que le gustaría recibir por el uso de nuestras instalaciones?

Descuentos en precios de hospedaje	()	Hospedaje en hoteles aliados	()
Fines de semana a mitad de precio	()	Cenas familiares gratuitas	()
Sorteos	()	Desayuno tipo bufete incluido	()
Hospedaje gratuito de niños	()	Suvenires (gorras, camisetas etc.)	()

21. En comparación con otros Hoteles locales, los productos y servicios del nuestro son:

Adecuados	()	Inadecuados	()
Satisfactorios	()	Inconvenientes	()
Eficientes	()	Deficientes	()
Beneficiosos	()	Poco beneficiosos	()
Acertados	()	Innecesarios	()
Oportunos	()	Inoportunos	()
Accesibles	()	Complejos	()
Ágiles	()	Tardíos	()

22. De las siguientes características, ¿cuál es su percepción individual sobre las instalaciones de nuestras habitaciones?

Adecuadas	()	Inadecuadas	()
Cómodas	()	Incomodas	()
Espaciosas	()	Deterioradas	()
Funcionales	()	Desorganizadas	()
Modernas	()	Oscuras	()

23. De las opciones mencionadas a continuación, elija los medios de comunicación por los cuales le gustaría estar informado de los productos, servicios y ofertas turísticas que ofrecería el hotel a futuro.

Televisión	()	Prensa escrita	()
Radio	()	Correo electrónico	()
Revistas	()	Hojas volantes	()
Redes Sociales	()	Catálogos	()
Trípticos	()	Banner Publicitario	()
Flayers	()	Publicidad estática	()

24. De las opciones mencionadas a continuación, ¿qué Hotel utiliza en la ciudad de Loja cuando el Hotel Libertador no tiene la disponibilidad de atender su requerimiento de hospedaje, alimentación o eventos sociales?

Hotel Howard Johnson	()	Grand Victoria Boutique Hotel	()
Hotel Ramsés	()	Hotel Zamorano Real	()
Hotel Quo Vadis	()	Hotel Casben	()
Otro	()	No sabe que responder	()

25. ¿Usted considera seguir siendo nuestro cliente?

Si	()	No	()
----	-----	----	-----

ANEXO Nº 4



Fotografía Nº1



Fotografía Nº2



Fotografía N° 3



Fotografía N° 4



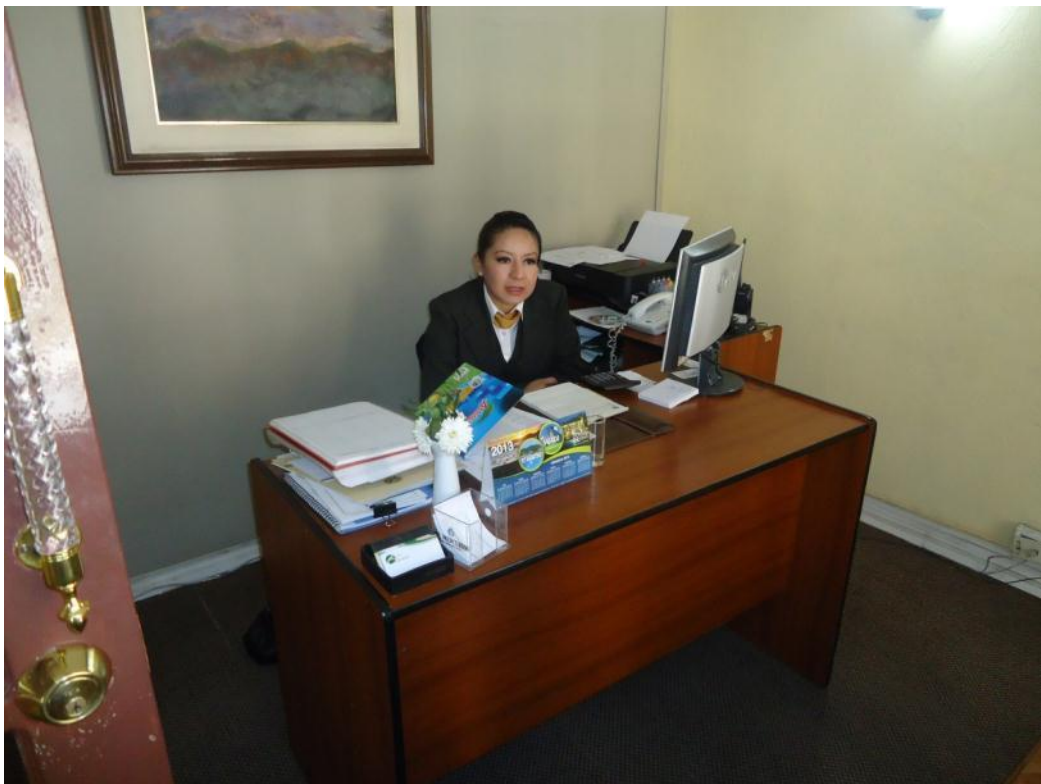
Fotografía N° 5



Fotografía N° 6



Fotografía N° 7



Fotografía N° 8



Fotografía N° 9



Fotografía N° 10



Fotografía Nº 11



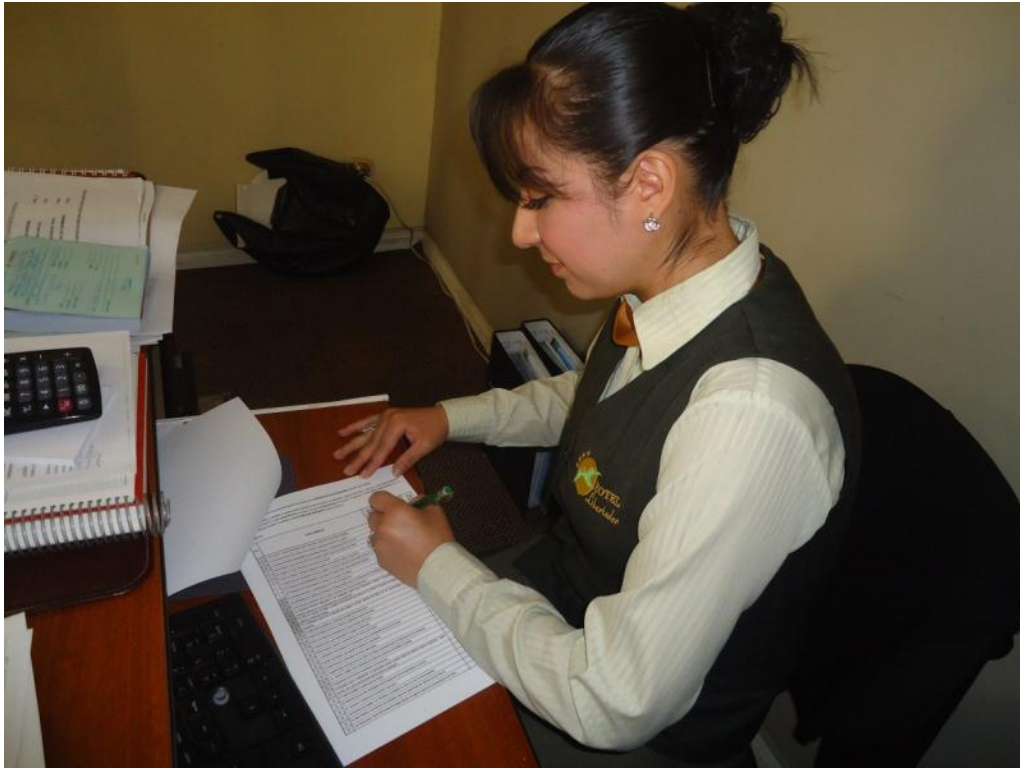
Fotografía Nº 12



Fotografía Nº 13



Fotografía Nº 14



Fotografía Nº 15



Fotografía Nº 16



Fotografía Nº 17



Fotografía Nº 18



Fotografía Nº 19



Fotografía Nº 20



Fotografía Nº 21



Fotografía Nº 22



Fotografía Nº 23



Fotografía Nº 24



Fotografía Nº 25



Fotografía Nº 26

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
1. TÍTULO	1
2. RESUMEN	2
SUMMARY	6
3. INTRODUCCIÓN	10
4. REVISIÓN DE LITERATURA	15
4.1. Concepto de Gestión	15
4.2. Gestión Administrativa	15
4.3. Gestión del Talento Humano	19
4.4. La Evaluación del Desempeño Humano	25
4.4.1. Concepto de la Evaluación del Desempeño Humano	25
4.4.2. ¿Quién debe evaluar el desempeño?	29
4.5. La Encuesta de Satisfacción Laboral	52
4.6. La Satisfacción del Cliente	62
4.6.1. Valoración del Cliente	66
4.7. Plan Estratégico	68
4.8. Plan Operativo Anual P.O.A.	90
4.9. Plan de Marketing	98
4.9.1. Decisiones Estratégicas y Análisis de la Empresa	105
4.9.2. Mercado Objetivo	119
4.9.3. Objetivos y Estrategias de Marketing	122
5. MATERIALES Y MÉTODOS	169
6. RESULTADOS	172
7. DISCUSIÓN	375
7.1. Propuesta del Plan Estratégico Quinquenal	375
7.2. Metodología	376
7.3. Diagnóstico Situacional	378

7.4. Caracterización de la Industria	379
7.5. Competidores Directos	382
7.6. Visión y Misión	382
7.7. Política de Calidad	382
7.8. Valores Corporativos	382
7.9. Políticas Empresariales	384
7.10. Oportunidades de Crecimiento	387
7.11. Lineamientos Estratégicos	388
7.12. Propuesta de Valor	395
7.13. Posición Competitiva de los Productos y servicios ofertados	395
7.14. Mapa Estratégico	396
7.15. Objetivos Estratégicos	398
7.16. Formulación de la idea del Proyecto	401
7.17. Lineamientos para el seguimiento, control y evaluación del P.E.	401
7.18. Análisis Competitivo	402
7.19. Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter	404
7.20. Productos Sustitutos	407
7.21. Matriz FODA	410
7.22. P.O.A.	414
7.23. Plan de Marketing	421
7.23.1. Desarrollo del Plan	422
7.23.2. Caracterización del Entorno inmediato	422
7.24. Objetivos Estratégicos de Marketing	423
7.25. Estrategia de Marketing	426
7.26. Suvenires	428
8. CONCLUSIONES	432
9. RECOMENDACIONES	433
10. BIBLIOGRAFÍA	435
11. ANEXOS	436
ÍNDICE	467