



1859

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

AREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITULO

**“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO
PARA EL HOSTAL LEXUS DE LA CIUDAD DE
QUITO PARA EL PERIODO 2011-2015”**

Tesis: previo a la obtención del
grado de Ingeniero Comercial

AUTOR:

Marco Vinicio Mendoza Toledo

DIRECTOR DE TESIS:

Ing. Ney Gallardo

LOJA - ECUADOR

2012

INGENIERO

NEY GALLARDO

**CATEDRÁTICO DEL ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA Y DIRECTOR DE TESIS.**

CERTIFICA:

Que, el presente trabajo de tesis, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, cuyo tema es: **“ELABORACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOSTAL LEXUS DE LA CIUDAD DE QUITO PARA EL PERIODO 2011-2015”** realizado por el egresado: Marco Vinicio Mendoza Toledo, ha sido orientado, dirigido y revisado bajo mi dirección y control, por lo que autorizo su presentación, sustentación y defensa.

Loja, Julio 2012

Atentamente

Ing. Ney Gallardo

DIRECTOR DE TESIS.

AUTORIA

Los conceptos, ideas, criterios e información que contiene el presente trabajo, son de responsabilidad exclusiva de su autor.

Marco Vinicio Mendoza Toledo

AGRADECIMIENTO

Como autor del presente trabajo me permito manifestar mi más sincero agradecimiento al personal docente de la Carrera de Administración de empresas la Universidad Nacional de Loja por la dedicada formación profesional que nos brindaron en el transcurso de nuestra formación académica y social.

De manera especial mi agradecimiento a todas aquellas personas que nos dieron su apoyo incondicional en el transcurso del desarrollo académico, a nuestras familias, amigos, etc.; y, en especial al, Ing. Ney Gallardo por su considerada orientación proporcionada durante el desarrollo de la presente investigación.

El autor

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a todas las personas que hicieron posible el desarrollo de mi formación profesional mediante su apoyo incondicional y sincero en el implacable camino del saber y de una manera especial a mi querida familia.

Marco Vinicio

a. TÍTULO

a. TÍTULO.

**“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL
HOSTAL LEXUS DE LA CIUDAD DE QUITO PARA EL PERIODO
2011-2015”**

b. RESUMEN

b. RESUMEN EJECUTIVO

Elaborar un Plan de Marketing Estratégico que permita además determinar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) en la HOSTAL “LEXUS” fue el objetivo principal planteado para el desarrollo del presente trabajo y los objetivos específicos fueron enfocados de la siguientes manera: establecer las políticas y estrategias de acuerdo al resultado reflejado del análisis FODA, elaborar un plan de capacitación orientado al personal de la empresa, laborar un plan de marketing, a fin de que se pueda aprovechar las fortalezas y disminuir las debilidades y sobre todo con un marcado enfoque de autosuficiencia, elaborar un manual orgánico funcional que le permita al dueño de HOSTAL “LEXUS” determinar con claridad cuál es el papel y el rol que debe ejercer cada uno de los funcionarios, establecer políticas y estrategias que le permita a la empresa impulsar el desarrollo permanente de sus empleados y colaboradores; y, proponer nuevas y mejores innovaciones en las instalaciones del HOSTAL “LEXUS”

Además el de realizar un diagnóstico situacional del sector turístico en la ciudad de Quito estableciendo las políticas y estrategias de acuerdo al resultado reflejado en el análisis FODA, con dichos resultados se pudo orientar cinco objetivos estratégicos, considerando que todas las organizaciones sean estas grandes o pequeñas deben contar con una Plan Estratégico que les admita guiar su accionar y regular cada uno de sus actos y procedimientos tanto internos como externos. En el presente caso la Hostal Lexus, no cuenta con un Plan Estratégico que le permita mejorar su accionar frente a los requerimientos de los clientes, los mismos que deben ser atendidos con calidad y calidez, pues de ellos depende su permanencia en el mercado.

Los objetivos estratégicos definidos fueron los siguientes

- 1) **Objetivo Estratégico Nro. 1.** Elaborar un programa de capacitación dirigido al personal de la empresa.
- 2) **Objetivo Estratégico Nro. 2.** Implementar alternativas de mejoramiento en todos los servicios que se ofrecen a los clientes del mismo

- 3) **Objetivo Estratégico Nro. 3.** Realizar una campaña publicitaria para **LA HOSTAL LEXUS**
- 4) **Objetivo Estratégico Nro. 4.** Proponer un manual orgánico funcional que permita orientar al personal de **la HOSTAL LEXUS**.
- 5) **Objetivo Estratégico Nro. 5.** Implementar un sistema que permita el control del personal.

Una vez definidos y analizados cada uno de estos objetivos se pudo determinar que en el trabajo de investigación, la visión y la misión de **la HOSTAL LEXUS**, que le permitirá expandirse en el accionar empresarial, así como el de aplicar la matriz de factores internos y externos, en la que se establecieron una serie de debilidades y amenazas que no le han permitido desarrollarse como: los limitados conocimientos en administración, la limitada capacitación de sus empleados, la falta de un manual de funciones, de una infraestructura adecuada, siendo estos factores un impedimento para el crecimiento de la misma.

Consecutivamente se procedió a realizar el desarrollo de las conclusiones y recomendaciones necesarias a fin de que **la HOSTAL LEXUS**, pueda lograr mayor posicionamiento y por ende ser conocida a nivel local y provincial, de esa manera generar mejores y mayores utilidades para su propio desarrollo.

SUMMARY

Develop a Strategic Marketing Plan also allows identifying the strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) in HOSTEL "LEXUS" was the main objective proposed for the development of this work and the specific objectives were focused in the following manner: establish policies and strategies according to the result reflected the SWOT analysis, develop a training oriented company personnel, to work a marketing plan, so that it can leverage the strengths and reduce weaknesses and above all a strong focus on self-sufficiency, functional organic produce a manual that allows the owner of HOSTEL "LEXUS" clearly identify the role and the role to be exercised by each of the officers, establish policies and strategies that will allow the company to boost the development of its employees and partners, and to propose new and better innovations in the facilities of HOSTEL "LEXUS"

Besides the performing a situational analysis of tourism in the city of Quito establishing policies and strategies according to the results reflected in the SWOT analysis, with these results, it could target five strategic objectives, considering that all organizations be they large or small must have a Strategic Plan that will guide their actions and support each regulate their actions and internal and external procedures. In this case, the Hostal Lexus does not have a strategic plan that could improve their actions meet the requirements of customers, they should be treated with quality and warmth, because they depend on their stay in the market.

The strategic objectives were as follows

- 1) Strategic Objective No. 1. Develop a training program for staff of the company.
- 2) Strategic Objective No. 2. Implement alternatives for improvement in all services offered to customers in the same
- 3) Strategic Objective No. 3. Conduct an advertising campaign for THE HOSTEL LEXUS
- 4) Strategic Objective No. 4. Propose a manual that can guide functional organic staff of the LEXUS INN.
- 5) Strategic Goal No. 5. Implement a system to control staff. Once defined and analyzed each of these objectives could be determined in the research, vision and mission of the HOSTAL LEXUS, allowing you to expand into the corporate actions as well as applying the matrix of internal and external, which established a number of weaknesses and threats that they have developed as the limited knowledge in administration, the limited

training of its employees, the lack of manual functions, adequate infrastructure, and these factors a hindrance to the growth thereof.

Consecutively proceeded to develop the conclusions and recommendations necessary to ensure that the LEXUS can achieve better positioning and thus be known to local and provincial level, thus generating better and higher profits for their own development.

c. INTRODUCCIÓN

c. INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica se constituye en un proceso que nos permite determinar cuáles son las necesidades operativas primordiales de la empresa y define cuales son los criterios técnicos más apropiados para lograr mejorar y optimizar sus recursos tanto económicos, materiales y humanos que impulsen una mejor gestión administrativa y operativa. El Hostal Lexus, tema del presente estudio, se dedica a brindar un servicio turístico a la comunidad, la misma que tiene algunas dificultades tanto en su gestión como en su operatividad, limitando así la prestación de servicio de calidad requerida por cada uno de los usuarios que hacen uso de este importante servicio. El Plan Estratégico realizado en el Hostal Lexus permite estructurar de mejor manera sus actividades, esto implica optimizar cada uno de sus recursos y desarrollar así mismo acciones para alcanzar la ejecución de los objetivos que como empresa tiene planteados. Cada una de las empresa debe tener una visión más clara de que es lo que quiere y desean alcanzar, buscando una orientación que les permita innovar con creatividad llevándola a ser más competitiva frente a los demás y estar preparados para los nuevos cambios globalizantes que se presenta en el medio. Bajo este contexto para la realización del presente trabajo se plantea como objetivo general el “Elaborar un Plan Estratégico que permita determinar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) en el Hostal Lexus de la ciudad de Quito, así mismo se definió los objetivos específicos que permitirán lograr establecer las políticas y estratégicas de acuerdo al resultado reflejado del análisis FODA, elaborar un plan de capacitación orientado al personal de la empresa, estructurar un plan de marketing, a fin de que se pueda aprovechar las fortalezas y disminuir las debilidades y sobre todo con un marcado enfoque de autosuficiencia, elaborar un manual orgánico funcional que le permita al dueño de HOSTAL “LEXUS” determinar con claridad cuál es el papel y el rol que debe ejercer cada uno de los funcionarios, establecer políticas y estrategias que le permita a la empresa

impulsar el desarrollo permanente de sus empleados y colaboradores, y proponer nuevas y mejores innovaciones en las instalaciones del HOSTAL "LEXUS". La metodología utilizada permitió definir los métodos y las técnicas de investigación que se utilizaron durante el proceso investigativo. En la Exposición y Discusión del análisis interno como externo del Hostal Lexus se identifican sus debilidades y fortalezas así como sus oportunidades y amenazas. Al realizar el estudio de las encuestas se identifican las necesidades y preferencias de los usuarios respecto a los servicios que ofrece y brinda el hostal y en la elaboración de la propuesta para el Plan Estratégico se establecen siete objetivos tendientes a mejorar la gestión y el campo de acción de esta importante empresa. Al concluir con el Plan Estratégico se establece las conclusiones y recomendaciones para el éxito y mejoramiento de la Hostal en estudio.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

d. REVISIÓN DE LITERATURA

1. Turismo

El turismo son todos aquellos viajes que realizamos por el placer mismo de viajar. Se entiende como aquella actividad, que implica viajar, hospedarse o pernoctar, por un tiempo determinado, en un lugar geográfico no habitual al que uno habita.¹

Por ende, realizar turismo, es viajar fuera de la ciudad o del lugar en que vivimos, en busca de descanso, entretención o nuevas experiencias.

El mismo se realiza, tanto dentro del país de uno, como en el extranjero. Muchas naciones prácticamente viven del turismo. Esto se debe, a diversas razones; y no sólo económicas, sino además por las características de los lugares, la atención, la situación hotelera y la hermosura del lugar. Es así, como países como Brasil, México, República Dominicana, Tahití, varios países de Europa y Asia, entre varios otros, tienen al turismo como una de sus principales fuentes de ingreso.

2. Tipos de turismo.

Turismo Rural: Actividad turística realizada en localidades rurales o fuera del casco urbano de grandes ciudades o localidades de mayor tamaño. Se subdivide en: Agroturismo, Turismo de Estancias, Turismo Vivencial, Rutas Alimentarias, Turismo deportivo, Ecoturismo, Enoturismo.

Turismo de Sol y playa: Se realiza en zonas con playas y soleadas; con temperaturas promedio de 25 y 30 C. Es practicado en gran número por

¹ Mcintosh, Robert y Gupta, Shashikant 1983 Turismo, Planeación, Administración y Perspectivas. Editorial Limusa. México, D. F.

personas que viven en zonas lluviosas, frías o nubladas; o que no tienen playas cercanas en su lugar de residencia.

Turismo Cultural: La motivación principal del Viajero se basa en los aspectos culturales y/o elementos distintivos, espirituales, intelectuales, etc. Que caracterizan al grupo social del Destino visitado. Otros tipos de Turismo que complementan el Turismo Cultural, serian: El Turismo Gastronómico, Religioso e Idiomático.

Turismo Gastronómico: El objetivo principal del Viajero es experimentar la Cultura Gastronómica del lugar. Una aventura culinaria donde se visitan Restaurantes, mercados, participa en fiestas locales y otros. Existen numerosas rutas y fiestas gastronómicas alrededor del mundo para vivir esta original experiencia.

Turismo Religioso: Desplazamiento de Viajeros a un destino; motivados por su devoción religiosa o por cumplir alguna manda, dar gracias por algún beneficio, alguna petición; viajan a Santuarios o lugares que tienen significado importante en sus creencias.

Turismo Idiomático: Con la finalidad de aprender un idioma; en los últimos años ha aumentado el número de estudiantes, profesores u otros viajan a otro país, para mejorar sus habilidades o empezar el estudio de un nuevo idioma.

Turismo de Negocios: Ya sea Individuos o Grupos, que se desplazan a un Destino con el objetivo de llevar a cabo actividades laborales o profesionales. Se desplaza el Viajero (os) ya sea por realizar negocios o la asistencia a Congresos, Convenciones, Ferias, Exposiciones, Viajes de Incentivos u otros.

Turismo de Salud: Los Viajeros viajan a los destinos con el objetivo de curar o tratar dolencias, relajarse, tomar tratamientos para rejuvenecer y adelgazar y otros, y a su vez lograr una mejora en el estado espiritual.

Turismo Sexual: Se viaja con el propósito de tener relaciones sexuales o realizar otro tipo de prácticas sexuales; ya sea con prostitutas u otros hombres y mujeres, que busquen oportunidades sexuales.

Turista. Un turista es aquella persona que se traslada de su domicilio habitual a otro punto geográfico, estando ausente de su lugar de residencia habitual más de 24 horas y realizando pernoctación en el otro punto geográfico.

Hostales. Hostal, conocido también como Hostel, es un lugar que provee alojamiento a viajeros o mochileros, particularmente alentando las actividades al aire libre y el intercambio cultural entre jóvenes de distintos países.

En un hostel los huéspedes rentan una cama (a veces una litera) en un dormitorio que comparte baño, cocina y salón comunes. Frecuentemente están disponibles habitaciones privadas. Los principales beneficios de un hostel son en primer lugar, el bajo precio de alojamiento comparado con otras alternativas, como los hoteles, y el huésped puede conocer a los demás viajeros de todo el mundo².

3. Generalidades del cantón Quito

3.1. Antecedentes

El Distrito Metropolitano de Quito es un cantón del norte de la provincia de Pichincha en el norte de Ecuador. Su nombre se deriva del nombre de su

² Costa Rica Tourism Board (ICT/Alliance for the Enhancing of the TRC (Communitary Rural Tourism)

cabecera. El Distrito Metropolitano de Quito se divide en 8 administraciones zonales, las cuales contienen a 32 parroquias urbanas y 33 parroquias rurales y suburbanas. Las parroquias urbanas están divididas en barrios.³



3.2. Datos Generales

División política del Distrito Metropolitano de Quito. El cantón del Distrito Metropolitano de Quito está dividido en administraciones zonales, las cuales se dividen en parroquias urbanas (zona metropolitana de la ciudad de Quito) y parroquias rurales (afueras de la ciudad).

³ http://es.wikipedia.org/wiki/Cant%C3%B3n_Quito

Administraciones Zonales del DMQ	
8 Zonas Distritales	
1.	Administración Zona Equinoccial (La Delicia)
2.	Administración Zona Calderón
3.	Administración Zona Norte (Eugenio Espejo)
4.	Administración Zona Centro (Manuela Sáenz)
5.	Administración Zona Sur (Eloy Alfaro)
6.	Administración Zona de Tumbaco
7.	Administración Zona Valle de Los Chillos
8.	Administración Zona Quitumbe

FUENTE: http://es.wikipedia.org/wiki/Cant%C3%B3n_Quito

ELABORACIÓN: El Autor

Parroquias Urbanas (Ciudad de Quito) . La Dirección Metropolitana de Planificación Territorial (DMPT) ha dividido a la zona urbana del Distrito Metropolitano de Quito en 32 parroquias (urbanas)¹ , las cuales son:

- | | | |
|----------------------|--------------------|--------------------|
| 1. La Argelia | 12. Cotocollao | 23. Mariscal Sucre |
| 2. Belisario Quevedo | 13. La Ecuatoriana | 24. La Mena |
| 3. Carcelén | 14. La Ferroviaria | 25. Ponceano |
| 4. Centro Histórico | 15. Guamaní | 26. Puengasí |
| 5. Chilibulo | 16. El Inca | 27. Quitumbe |
| 6. Chillogallo | 17. Iñaquito | 28. Rumipamba |
| 7. Chimbacalle | 18. Itchimbía | 29. San Juan |
| 8. Cochapamba | 19. Jipijapa | 30. San Bartolo |
| 9. Comité del Pueblo | 20. Keneddy | 31. Santa Prisca |
| 10. El Condado | 21. La Libertad | 32. Solanda |
| 11. Concepción | 22. Magdalena | 33. Turubamba |

Parroquias Rurales y Suburbanas (Afueras de la Ciudad de Quito)

La zona rural del Distrito Metropolitano de Quito (alrededores de la zona urbana de Quito) está dividida en parroquias (rurales y suburbanas) y son 33: Alangasí, [Amaguaña](#), Atahualpa, Calacalí, Calderón, Conocoto, Cumbayá, Chavezpampa, Checa, El Quinche, Guala, Guangopolo, Guayllabamba, La Merced, Llano Chico, Lloa, Nanegal, Nanegalito, Nayón, Nono, Pacto, Perucho, Pifo, Píntag, Pomasqui, Puéllaro, Puembo, San Antonio de Pichincha, San José de Minas, Tababela, Tumbaco, Yaruqui [Yaruqui](#), Zámbez.

Parroquias urbanas	Parroquias rurales
1. La Argelia	1. Alangasí
2. Belisario Quevedo	2. Amaguaña
3. Carcelén	3. Atahualpa
4. Centro Histórico	4. Calacalí
5. Chilibulo	5. Calderón
6. Chillo Gallo	6. Chavezpampa
7. Chimbacalle	7. Checa
8. Cochapamba	8. Conocoto
9. Comité del Pueblo	9. Cumbayá
10. El Condado	10. Guala
11. Concepción	11. Guangopolo
12. Cotacollao	12. Guayllabamba
13. La Ecuatoriana	13. Llano Chico
14. La Ferroviaria	14. Lloa
15. Guamaní	15. La Merced
16. El Inca	16. Nanegal
17. Iñaquito	17. Nanegalito
18. Itchimbía	18. Nayón
19. Jipijapa	19. Nono
20. Kennedy	20. Pacto
21. La Libertad	21. Perucho
22. La Magdalena	22. Pifo
23. Mariscal Sucre	23. Píntag
24. La Mena	24. Pomasqui
25. Ponceano	25. Puéllaro
26. Puengasí	26. Puembo
27. Quitumbe	27. El Quinche
28. Rumipamba	28. San Antonio
29. San Juan	29. Minas
30. San Bartolo	30. Tababela
31. Solanda	31. Tumbaco
32. Turubamba	32. Yaruqui
	33. Zámbez

FUENTE: http://es.wikipedia.org/wiki/Cant%C3%B3n_Quito

ELABORACIÓN: El Autor

Idioma oficial	Español y quichua
Entidad	Cantón
• País	 Ecuador
• Provincia	 Pichincha
Alcalde	Dr. Augusto Barrera Guarderas
Fundación	25 de julio de 1535
Independencia	9 de octubre de 1820
Superficie	
• Total	4.183 km ²
Altitud	
• Media	2850 msnm
Población (2011)	Puesto 2.º
• Total	2.751.993 hab.
• Densidad	657,9 hab/km ²
Gentilicio	quiteño, -ña
Huso horario	UTC-5
Código postal	EC1701
Prefijo telefónico	593 2

4. Quito Turístico⁴

San Francisco de Quito es la Capital de la República, y la Capital de la Provincia Pichincha.

La ciudad de Quito tiene 1´400.000 habitantes.

Quito fue fundada el 15 de agosto de 1.534 por Diego de Almagro, la Acta se firmó el 28 de agosto del mismo año.

El 6 de diciembre se festeja la independencia de Quito.

⁴ www.monografias.com/trabajos36/turismo-quito/turismo-quito2.shtml

El 10 de agosto de 1.809 se da la Independencia del Ecuador.

La Batalla del Pichincha se libró el 24 de mayo 1.822 y el 25 de junio 1.824 la Provincia de Pichincha fue creada.

El centro histórico también conocido como "Relicario de Arte en América". El Centro Histórico de Quito es Patrimonio Cultural de la Humanidad y tiene varios atractivos.

Quito es una de esas rarísimas ciudades donde los matices coloniales de su centro se contraponen con sus modernos edificios del presente. Un lugar que guarda los enigmas de una historia milenaria, la magnífica herencia del encuentro de dos mundos y los secretos de la cultura del mestizaje. Posee el centro histórico más grande y mejor conservado de Latinoamérica, un verdadero museo de 320 hectáreas.

Por su belleza física, sus tradiciones, rincones místicos y sus expresivas leyendas es considerado "Relicario del Arte en América", características por las cuales, en noviembre de 1978, fue la primera ciudad del mundo en ser declarada por la UNESCO "PATRIMONIO CULTURAL DE LA HUMANIDAD" Hoy en día, el norte de Quito es el centro financiero de la ciudad, sus barrios son muy pintorescos y la irregularidad de la superficie le permite tener paisajes montañosos de ensueño. Cuenta con grandes centros comerciales, casinos, mercados artesanales, hoteles con instalaciones de primera, parques, campos de golf, espacios para practicar deportes de montaña, shows espectaculares y mucha infraestructura diseñada para brindarle el mayor placer durante su estadía.

Su gente, hospitalaria y amable, lo recibirá con su sonrisa

SITIOS INTERESANTES EN EL CENTRO HISTÓRICO

PALACIO DE CARONDELET O PALACIO DE GOBIERNO. Es la sede del Gobierno Nacional, el Palacio fue construido en el siglo XVIII - XIX por el Barón de Carondelet. Fue la sede la antigua Audiencia y es hoy la sede de la Presidencia.

PLAZA GRANDE O MONUMENTO ALA INDEPENDENCIA. La Plaza grande es una de las plazas más visitadas de Quito. El conjunto es del siglo XVI - XX.

PLAZA Y CONJUNTO SAN FRANCISCO. La Plaza San Francisco fue anteriormente un mercado indígena. La Iglesia San Francisco es del siglo XVI – XVII Convento y Museo San Francisco, siglo XVII – XVIII

Capilla de Cantuña. Su nombre viene de la historia del pacto de Cantuña con el Diablo para la terminación de la construcción, siglo XVII – XVIII

CASA DE LAS TRES MANUELAS. La Casa de las Tres Manueles es del siglo XIX., fue la casa del Alcalde Andrade Marín, y rinda homenaje a Manuela Espejo, Manuela Cañizares y Manuela Sáenz.

HISTORIA Y DESARROLLO DEL JARDÍN BOTÁNICO DE QUITO. En 1989 el Museo Ecuatoriano de Ciencias Naturales y el Club de Jardinería suscribieron un convenio con el Municipio de Quito para convertir el antiguo vivero municipal del Parque de la Carolina, en un jardín botánico. Con este objetivo, y para garantizar la eficiencia administrativa de un nuevo ente científico- cultural, como lo es de un jardín botánico para la ciudad, se gestionó en Junio de 1991 la creación de la Fundación Botánica de los Andes, cuya misión es la de prever acciones directas e indirectas tendientes al conocimiento, protección y conservación de la flora ecuatoriana.

El Jardín Botánico está situado en el corazón de Quito, en el parque de la Carolina, junto al Museo de Ciencias Naturales. Tiene una superficie de 18.600 metros cuadrados y se ha gestionado expandirlo en un cercano futuro en 8.000 metros cuadrados adicionales; estará rodeado por cercas vivas adornadas con enredaderas nativas, particularmente con pasifloras y bramarías. A la fecha se han construido los caminos adoquinados, en una extensión de 3 kilómetros de los 4 planificados. Los principales atractivos son: el Orquideario, dos pequeñas lagunas con un riachuelo rodeado de plantas acuáticas y de pantano, y los sectores destinados a diferentes categorías de plantas.

El manejo de los frutales nativos e introducidos se planificará con los colegios municipales. Otro sector se destinará a las plantas medicinales, hierbas aromáticas y especerías. Expoflor está contribuyendo con una muestra educativa relacionada con las flores de verano para exportación y, en el futuro cercano, construirá un invernadero hidropónico de rosas.

LA DESTRUCCIÓN DE NUESTRA FLORA NATIVA

El Ecuador es el país más densamente poblado del continente sudamericano. La explosión demográfica ejerce una terrible presión sobre los bosques primarios para deforestarlos y, de esta manera, ampliar las zonas agropecuarias. Esta situación ha llevado a que cada año se talen entre 100.000 y 200.000 hectáreas de bosque primario y los incendios recurrentes destruyen 200.000 hectáreas adicionales de bosques secundarios y chaparrales, aunque algunos opinan que podría ser hasta diez veces más.

En Ecuador, en cada hectárea de selva primaria existen, en promedio, medio millón de plantas considerando que una gran proporción de éstas son epifitas que habitan en los árboles. Por lo expuesto, podemos concluir que en el país se destruyen más de cien mil millones de plantas cada año, lo que equivale a diez millones por hora. En relación con el uso y ocupación del suelo en las diferentes

regiones del país, tenemos que el bosque primario remanente ocupa: en el litoral tan sólo un 3%, en la precordillera occidental un 15%, en la serranía un 2%, en la precordillera oriental un 40% y en el Alto Amazonas un 30%. A pesar de que el Ministerio del Medio Ambiente y varias ONG's están protegiendo cerca del 25% de los bosques primarios ecuatorianos, es muy probable que la mayor parte de nuestra biodiversidad desaparezca en las próximas décadas.

Por esto es necesario salvar el mayor número de especies en jardines y otros espacios botánicos, para asegurar de esta forma su supervivencia, a fin de que en un lejano futuro nuevas generaciones humanas, posiblemente más inteligentes que la nuestra, logren reconstruir y repoblar el planeta Tierra. Si no salvamos por lo menos unas pocas plantas de cada especie, el hombre del futuro no tendrá este recurso imprescindible.

El Jardín Botánico de Quito se convertirá en el referente fundamental para la preservación de la flora nativa, será un centro educacional vivo para la difusión de esta riqueza y un atractivo turístico de primer orden, es decir un modelo para que organizaciones similares en cada uno de los cantones del Ecuador construyan sus respectivos espacios botánicos.

MUSEOS

MUSEO DE LA CIUDAD DE QUITO

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito contribuye con el Museo de la Ciudad al desarrollo cultural en el ambiente del Centro Histórico de Quito. El Museo muestra la historia desde la cotidianidad de los ciudadanos que la han vivido. Aparte de diferentes obras y objetos de exhibición se puede apreciar los testimonios de la vida social cotidiana. Con los permanentes cambios de las exposiciones hay la posibilidad de involucrarse con las actividades realizadas

dentro de los históricos murales del Hospital de la Misericordia de Nuestro Señor Jesucristo, hoy con el nombre Hospital San Juan de Dios.

MUSEO DEL BANCO CENTRAL. El Museo del Banco Central tiene Salas de Arqueología, de Oro, de Arte Colonial, de Arte de la República y de Arte Contemporáneo, y varias Salas Temporales abiertas con arte ecuatoriano y universal con muestras individuales y colectivas.

MUSEO FUNDACIÓN GUAYASAMÍN. El Museo Fundación Guayasamín mantiene varias Salas: De Biblioteca, de Joyería, de Arte Precolombino, de Arte Colonial, y de Arte Moderno.

Se expone joyería con diseños exclusivos. Expone permanentemente el Arte Precolombino, y Colonial del Ecuador. En la Sala de Arte Moderno se realizan varios tipos de exposiciones.

EL FERROCARRIL

La construcción del ferrocarril del Ecuador constituye un símbolo de unidad nacional que ayudó al progreso del país. El precursor de la obra fue el presidente Gabriel García Moreno, quien inició este proyecto después que la Asamblea Constituyente de 1861 autorizó la contratación de empresas nacionales y extranjeras para que se construya la línea férrea.

En 1873, Gabriel García Moreno, pone al servicio 91 Km. de vía en la costa ecuatoriana desde Yaguachi hasta Milagro. Tras su muerte, 22 años más tarde, en 1895, con el triunfo de la Revolución Liberal, la obra fue retomada por el General Eloy Alfaro Delgado.

Luego de su muerte, el gobierno liberal del general Eloy Alfaro, de inicios del siglo XX, retomó la obra y delegó el análisis y estudio de un nuevo trazado que

permitiese continuar con la construcción del ferrocarril al ingeniero norteamericano Sighald Muller. Después de dos años de investigación, Muller llamó al proyecto "el ferrocarril más difícil del mundo" debido a los obstáculos geográficos que debía enfrentar.

Luego de nuevos estudios se resolvió construir la línea férrea que uniría la costa con la sierra ecuatoriana, siendo su constructor el norteamericano Archer Harman, quien inició la obra empleando trabajadores indígenas y negros, los cuales recibieron apoyo de cuatro mil jamaiquinos contratados para reforzar la construcción del tramo que atraviesa la provincia de Chimborazo pues el río Chanchán arrasaba continuamente las base y el pavimento cimentado.

El implacable clima, las mordeduras de serpientes, enfermedades y la fiebre producida por las picaduras de mosquitos cobraron la vida de decenas de obreros y produjeron la huida de otros. No era extraño ver como varios cadáveres eran conducidos en plataformas y sepultados en fosas comunes.

Tantos fueron los problemas que se presentaron pero el general Alfaro estuvo dispuesto a encargarse del poder a su vicepresidente para supervisar para llevar adelante la construcción; esto no sucedió puesto que la empresa cumplió con los plazos acordados en el tiempo estipulado. Un clavo de oro colocado por América Alfaro, hija del presidente, en el último riel de la estación de Chimbacalle, selló la obra de infraestructura más grande del Ecuador. El tren arribó a la estación de Chimbacalle de Quito el 25 de junio de 1.908, inaugurándose oficialmente con una gran fiesta cívica nacional. Esta gran obra se complementó el 26 de agosto de 1 957 con el tramo Quito - San Lorenzo (373.4 Kilómetros) y constituyó un impulso modernizador para el país.

Actualmente, el ferrocarril sirve como atractivo turístico utilizando varias rutas: en el trayecto **Riobamba - Nariz del Diablo** el tren desciende 800 metros en el zig-zag de la formación rocosa que, por su dificultad y forma, fue denominada

con esta alusión al demonio. Esta bajada permite sentir el cambio de climas desde el altiplano hasta el litoral.

La ruta **Quito - Riobamba** (temporalmente suspendida) atraviesa la "Avenida de los Volcanes", denominada así por el alemán Alexander Von Humboldt. A lo largo de la travesía se presentan varias montañas de la serranía y se observa el coloso Chimborazo, de 6 310 metros de altura.

La ruta **Quito-Cotopaxi-Quito** le conduce a una de las reservas más importantes del país, el Parque Nacional Cotopaxi, ubicado a las faldas del volcán más alto del mundo, el Cotopaxi, con 5.897 metros de altura. Finalmente, el tramo de 45 kilómetros

SERVICIOS

La Empresa Nacional de Ferrocarriles del Estado, proporciona servicio de transporte mixto, es decir para pasajeros, turistas y carga. Para el efecto cuenta con trenes a diesel-eléctricos y vapor, autocarriles y ferro camiones que se movilizan por rutas cortas.

Las rutas que actualmente se encuentran en operación son:

Riobamba - Nariz del Diablo - Riobamba (tren)

Días: Miércoles, viernes y domingos con autoferro

Hora: 07:00

Lugar de partida: Estación de Riobamba

Dirección: Avenida 10 de Agosto y Carabobo

Teléfono: (03) 2961-909

Costo general: 14.20 USD

Ibarra - Primer Paso con autocarril

Días: Lunes a viernes

Hora: 07:00

Horario fines de semana: 08:00 horas

Lugar de partida: Estación de Ibarra

Teléfono: (06) 2950-390

Costo general: 3.80 USD

San Lorenzo- El Progreso

Todos los días con ferrocarriles

Hora: de acuerdo a la demanda

Lugar de partida: estación San Lorenzo

Costo general: 2.40 USD

Quito - Cotopaxi - Quito

50 Km.

Días: Sábados y domingos

Punto de partida: Estación de Chimbacalle

Hora: 08:00

Costo general: 4.60 USD

Hora de retorno a Quito (Estación Cotopaxi): 14:00

Arribo a Quito Estación Chimbacalle: 17:00

ALREDEDORES DE QUITO

Quito no es solo una ciudad de encantos. Tiene a su alrededor una moderna infraestructura para dar atención al más exigente de los visitantes ya sea que venga por motivos turísticos o comerciales. A solo veinte minutos se encuentra uno de los centros energéticos más importantes del mundo, donde los dos hemisferios se unen debajo de sus pies.

Otavalo al norte, el volcán Cotopaxi al sur, son las alternativas perfectas para que su visita tenga un vistazo general de nuestra gente, su cultura y su calidez. Lo invitamos a Quito y sus alrededores, donde tocar el cielo es posible.

SU GENTE

Quito ha sido el centro de los cambios políticos y culturales desde la época de los shyris hasta la actualidad. Además, hacia acá ha afluído gente de todo el país y del extranjero.

En efecto, hasta principios de siglo, Quito era una villa pequeña y pacífica, donde los adelantos de la modernidad entraban despacio, a lomo de mula. Símbolo y hechura de la Revolución Liberal, el ferrocarril que arribó en 1908 aceleró la modernización. En las décadas siguientes, a los migrantes pobres del interior que venían en busca de trabajo, se añadieron definitivamente terratenientes y hacendados que abandonaban el campo para instalar a la familia en la capital, aunque manteniendo el cordón umbilical con sus haciendas.

El súbito crecimiento urbano de Quito, alimentado por el boom petrolero de los años 70, dividió en tres a la ciudad: El Centro Histórico, los barrios pobres de sur y la urbe moderna que crecía al norte de modo apresurado, sin mayor lógica ni planificación. Nuevos hábitos, menos tiempo, ruptura de la familia ampliada, paso de las mansiones a apartamentos, del peatón al automóvil y de las cantinas barriales con paila de fritada a los bares de rock.

QUITO CIUDAD COLONIAL

Nace entonces la ciudad española en los Andes. Viene esta suerte de desvarío arquitectónico de pretender trazar sobre las quebradas y montes quiteños una cuadrícula a imagen y semejanza de las ciudades europeas. Para lograrlo, los

alarifes (o arquitectos) y sus equipos de trabajo debieron dedicar meses y hasta años de labor al relleno de quebradas para conformar una plataforma sobre la cual asentar calles y casas. A medida que Quito colonial iba tomando forma, surgía en medio de esta convivencia complicada entre conquistadores e indios, un movimiento artístico que llegaría a estar entre los mejores del continente. La Escuela Quiteña, la corriente de imagineros quiteños que decora tan exquisitamente los templos coloniales de la ciudad, se convierte en poco tiempo en un exportador de arte hacia toda América.

Esa ciudad colonial es el antecedente más importante del Quito actual; y es durante este período histórico que se levanta la colección arquitectónica y artística que cuatro siglos después, con la declaración de Quito Patrimonio de la Humanidad, sería designada como un punto muy alto en la expresión de la cultura mundial.

GASTRONOMÍA QUTEÑA

Quito es el punto de fusión de las latitudes, sus secretos culinarios ofrecen una mezcla sorprendente de sabores durante todo el año. Gracias a la riqueza del suelo ecuatoriano, la calidad, el exotismo y la frescura de sus ingredientes y especerías, los restaurantes ofrecen infinitas opciones para aquellos que disfrutan de una buena comida, acompañada de una atmósfera apropiada y con un servicio personalizado. Todos los elementos necesarios para brindarle una velada entrañable, alegre e inolvidable, mientras avanza la noche y los alegres espacios se llenan de gente y música, mientras disfruta de la ciudad y comparte una agradable filosofía de vida, la del buen comer.

EL TELEFÉRICO

El teleférico es un medio de transporte que consiste en cabinas con capacidad para llevar un grupo de personas. Estas cabinas viajan suspendidas en el aire

transportadas por uno o varios cables. La mayoría de estos medios de transporte son accionados por energía eléctrica.

Los medios de elevación en general en los países del mundo, son instalaciones que se difunden cada día más porque unen a la seguridad de su funcionamiento, la rapidez de comunicación entre localidades de difícil acceso. Por estas características posibilitarán el desarrollo de importantes y famosos centros turísticos y la realización de importantes obras en montaña. La razón para diseñar el teleférico fue tener una cabina colgante que sirviera de puente entre un lugar de difícil acceso y el ferrocarril.

Es por esto que uno de los primeros teleféricos fue construido en 1914 para lograr el acceso de los pasajeros a un ferrocarril en la ciudad de Berna, elaborado por la firma Van Rooll. En 1909 nace el primer teleférico propiamente dicho, con torres intermedias y cabinas de frenos de seguridad, apto para garantizar la máxima seguridad a los pasajeros, uniendo Lana con San Virgilio en Merano (Italia) y fabricado por la firma Caretti y Tanfani.

Al mismo tiempo y alentados por el éxito de este primer ensayo se iniciaron los estudios para el teleférico del Monte Blanco en los Alpes, que debieron suspenderse durante la guerra de 1914. A partir de su terminación en 1918, se inicia orientándose hacia el transporte por medios económicos que facilitarán la práctica del esquí. De aquí en adelante el desarrollo técnico puede considerarse extraordinario pudiendo ser como algunos de sus ejemplos el teleférico Courchevel (Francia) con 16 plazas por cabinas, la cabina que cruza el Mississippi con 700 metros entre torres de sostén y 109 metros de alto, con capacidad de 2800 personas por hora, verdaderos alardes de la tecnología moderna, preaviso de nuevos progresos cada vez más audaces y ambiciosos.

TELEFÉRICO BICABLE

Son dos cabinas unidas permanentemente al cable de arrastre se mueve alteradamente en un sentido o en otros de modo que las cabinas que andan por los cables suspendidos, van y vienen entre las dos estaciones. Este sistema tiene cabinas para 50 personas y últimamente 100 personas, su velocidad es de alrededor de 8 metros/segundo como máximo.

TELECABINA

Funicular aéreo cuyos vehículos estas formados por varias cabinas cerradas que circulan con movimiento unidireccional continuo. Puede ser de un solo o de dos cables y el enganche de los vehículos al cable puede ser permanente o temporal. Este sistema se utiliza para transportar 800 a 1.000 personas/hora sobre recorridos de 2.000 a 2.500 metros.

5. PLANEACION ESTRATEGICA

A medida que crece una institución, una empresa se hace cada vez más compleja y las técnicas tradicionales utilizadas en las operaciones administrativas tienden a ser inadecuadas. Las autoridades universitarias ya no se pueden dar el lujo de dejar que las cosas transcurran por mucho tiempo, sin antes tomar decisiones. Por eso, hay que diseñar nuevas formas de manejar este proceso. Y es a través de la Planeación Estratégica, preparada de manera flexible, el instrumento más adecuado para este fin, pues las decisiones deben ser tomadas basándose en los mejores datos disponibles.⁵

La Planeación Estratégica es un proceso que permite a una organización ser activa en la formulación de su futuro; es el movimiento planeado desde un

⁵ GEORGE A. STEINER (1998). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA

presente incompletamente comprendido hasta el futuro deseado y probable, con un objetivo, a varios años; es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos; es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, que permiten tomar decisiones efectivas en circunstancia de incertidumbre.

Se reconoce ampliamente que hoy en día se está viviendo a un ritmo acelerado y una complejidad de cambios que afectan a las organizaciones. El proceso de Planeación Estratégica está basado en la creencia de que una empresa debería verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas.

Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que les permitan obtener beneficios de las fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, que la conduzcan a reducir las debilidades internas y a evitar el impacto de las amenazas externas. En este proceso descansa o radica la esencia de la Planeación Estratégica.

Todos los negocios son sistemas vivos que crecen, o declinan, proliferan y evolucionan, para proporcionar productos y servicios. Para poder sobrevivir, hoy en día, las empresas de todo tipo y tamaño deben estar capacitadas para identificar la necesidad de cambios y poder adaptarse a ellos.

Actualmente se ha llegado a la conclusión de que el proceso de la Planeación Estratégica es de vital importancia para el éxito de las distintas organizaciones con y sin fines de lucro. De allí la importancia de la formulación y ejecución de estrategias.⁶

⁶ GEORGE A. STEINER (1998). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA

5.1. Tipos

Se observó que no hay un solo tipo de planeación, sino una diversidad de tipos. Estos hacen referencia a la planeación por sí misma pueden ser empleados en el aspecto regional. Algunos de ellos son:⁷

Planeación personalizada.

Parte del enfoque analítico de los acontecimientos y de las acciones que intervienen en la persona humana como origen y punto de equilibrio del contexto conocido. El individuo posee cualidades derivadas de la herencia, la educación familiar, el medio social, la percepción y adaptación física, la cultura, etc.

Dichas cualidades, según Eduardo Domínguez Corona, se traducen en recursos para su desenvolvimiento personal.

Planeación operativa.

La planeación operativa se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. Las características más sobresalientes de la planeación operacional son: se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica; es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico; trata con actividades normalmente programables; sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión; cubre períodos reducidos; su parámetro principal es la eficiencia.

⁷ GEORGE A. STEINER (1998). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA

Planeación estratégica.

La planeación estratégica es un proceso que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso. Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a sí mismo qué debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales.

Como tendencia general en la planeación actual se encuentra la planeación estratégica. Este tipo de planeación contiene elementos que pudiesen hacer que se considere de ella un método; considerando que éste se refiere tanto al enfoque de la dirección, como al proceso.

Otro aspecto importante es que considera que un plan debe operacionalizarse (elemento fundamental para hacer funcionar un plan) y además hace énfasis en la efectividad del mismo (finalidad de todo plan).

Según **George A. Steiner**, la planeación estratégica no puede estar separada de funciones administrativas como: la organización, dirección, motivación y control. Además, este tipo de planeación está proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

Otro elemento fundamental dentro de la planeación estratégica es que su parámetro principal es la efectividad.

Fernández Güell considera que los instrumentos de su evaluación más utilizados en la Planeación Estratégica son:

- Sistema de indicadores para evaluar el progreso de los programas y proyectos estratégicos.
- Sistema de indicadores para evaluar el grado de impacto de la puesta en marcha de las actuaciones del Plan Estratégico sobre el desarrollo socioeconómico de la ciudad.
- Sistema de indicadores para evaluar la evolución de los factores eternos a la ciudad y para explorar escenarios futuros.
- Seminarios anuales para efectuar una evaluación global del progreso del Plan.
- Todos estos instrumentos, según el mismo autor²⁹⁵, deben permitir dar a una respuesta a las siguientes preguntas:
 - ¿Qué se ha hecho en cada una de las medidas concretas?
 - ¿Qué no se ha hecho y qué medidas han perdido vigencia?
 - ¿Qué no se ha hecho pero sigue vigente?
 - ¿Qué nuevas propuestas parecen convenientes?
 - ¿Se ha consolidado la ciudad en dinamismo económico?
 - ¿Ha mejorado la ciudad en calidad de vida?
 - ¿Ha prosperado el equilibrio social de la ciudad?

Planeación sistémica

Ricardo Guerra Quiroga menciona que las relaciones del hombre con la sociedad y el entorno pueden ser identificadas en términos de sistemas ya que contiene partes relacionadas entre sí, y en algún sentido constituye un todo

completo. En este tipo de sistema se intenta definir el sistema identificando las partes o elementos por un lado, y por otro las conexiones o interacciones.

Planeación para el “mejoramiento de la calidad de vida

Pretende resaltar el aspecto humano como finalidad y punto de partida de la planeación regional. En ella se observan los siguientes pasos: el análisis y diagnóstico de una situación dada y la traducción a objetivos claros y precisos de lo que se quiera alcanzar. El desglose ordenado de los objetivos se expresa en metas, las cuales se deben jerarquizar, estableciendo la interrelación que existe entre ellos. Al mismo tiempo se deberá cuantificar los recursos disponibles, además de observar la forma de distribución en el tiempo y espacio de las actividades.

Planeación táctica

Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.

Planeación ecológica.

Se genera a partir de proyectos presentados ante el Instituto de Ecología, que elabora programas de conservación del suelo, que incluyen: un modelo de regionalización ecológica para descentralizar las medidas de protección del suelo, un sistema de información de planeación general ecológica, y estudios de planeación ecológica regional o regionalización ecológica. El enfoque integral de su gestión se basa en la división territorial en regiones naturales: la orografía, el clima, el suelo, las condiciones del hábitat, estudios forestales, edafología, etc.

La definición de la capacidad ambiental a efectos de planificación del espacio se genera por medio de la sostenibilidad o sustentabilidad.

Planeación participativa con fines operativos (método de intervención)

Este sistema sugiere un esquema operativo cercano a los procedimientos de la investigación participativa; método basado en el desarrollo de la comunidad y en la participación, elementos que fungen como esencia de este método de intervención. Este método plantea dos alcances diferentes: la estrategia cognitiva (métodos de investigación social) y la estrategia de acción (métodos de intervención social).

Dentro de la intervención social se distinguen cuatro fases: estudio/investigación que culmina en un diagnóstico; la programación de actividades pertinentes y necesarias para intervenir sobre una situación social problemática; la ejecución, que es el momento de la acción y que implica la realización de un conjunto de actividades con el fin de transformar una situación problema y la evaluación de lo realizado o de lo que se está realizando.

Planeación polarizada.

Las regiones polarizadas están basadas en la existencia de la comunicación; de aquí que las zonas carentes de comunicación no formen parte de ninguna de las áreas de influencia analizadas en este estudio. La región polarizada es por naturaleza un conjunto heterogéneo en el cual las diversas partes presentan un carácter complementario, y mantienen de una manera privilegiada mayor intercambio con un polo que con cualquier otro del mismo orden.

Planeación normativa.

La planificación normativa trata de someter a la voluntad humana el curso y la dirección de procesos sociales, por una serie de procedimientos que imprimen racionalidad a las actividades que se realizan para conseguir determinadas metas y objetivos.

Sus perspectivas, enfoques y modos de considerar los factores que intervienen en ella se desarrollan de la siguiente manera::la planeación normativa es un problema meramente técnico; se centra en la “lógica de la formulación”; los planes, programas y proyectos expresan lo deseable; enfatiza lo tecnocrático, haciendo de a planificación una tecnología que orienta las formas de intervención social; importancia del papel de los expertos en la elaboración del plan, programas y proyectos; el centro de la planificación es el diseño y suele expresarse en un plan-libro que expresa lo que debe hacerse; la definición de los objetivos resulta de diagnóstico elaborado por los técnicos; importan decisiones del sujeto planificador que está “fuera” de la realidad, considerada como objeto planificable; no considera oponentes, obstáculos y dificultades que condicionan la factibilidad del plan; el punto de partida es el “modelo analítico” que explica la situación problema, expresada en un diagnóstico; el punto de llegada es el “modelo normativo” que expresa el diseño del deber “ser”; la dimensión normativa se expresa en un “deber ser”, del que se deriva un esquema riguroso, normalizado y articulado de actuación.

Planeación prospectiva.

La planeación prospectiva contiene elementos de la planeación estratégica y normativa, y es conocida bajo el nombre de adaptativa, interactiva, corporativa o transaccional. Lo que distingue a la planeación prospectiva es el énfasis en la formulación de los objetivos o futuro deseado y la búsqueda activa de medios para hacerlo posible. El proceso de planeación se extiende desde la

formulación de los ideales sociales y económicos más generales, hasta los detalles de la elaboración e implantación de decisiones.

5.2. Proceso de planeación estratégica: Etapas.

El proceso de planeación consta de tres grandes etapas, que son:

1. Formulación de Estrategias:

Esta primera etapa conduce a la fijación de la misión de la firma o empresa, que conlleva a una investigación, con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades, amenazas y fijar objetivos y estrategias para la empresa. Las estrategias que se seleccionan deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de la empresa, tratando de vencer las debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas y evitando las amenazas externas. Para lograr la formulación de estrategias se requiere de tres actividades importantes:

- Investigar a nivel interno de la empresa con el objeto de identificar debilidades y fortalezas claves en las áreas tales como, la administración, la académica, la financiera, la investigación y desarrollo.
- Investigar a nivel externo con el objeto de verificar las posibles oportunidades y amenazas para la empresa.
- Se requiere de un análisis o técnicas como es la matriz DOFA, con el objeto de comparar las debilidades y fortalezas internas. Con las oportunidades y amenazas externas, esencial para la formulación de una estrategia.
- Es importante la toma de decisiones, se deben tomar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

2. Ejecución de Estrategias:

Después de formuladas las estrategias se procede a la ejecución de las mismas, es una etapa de acción. Significa que debe movilizarse todo el personal para llevar a cabo las estrategias ya formuladas.

En esta etapa se dice que es la más difícil en el proceso porque se requiere de la disciplina del personal; es necesario un trabajo en equipo, que exista una fuerza motivadora que involucre a todo el personal. Es el momento de fijar las metas, las políticas y la asignación de recursos.

3. Evaluación de Estrategias:

- Para evaluar efectivamente las estrategias se deben analizar los factores internos y externos que influyen en las estrategias actuales.
- Se debe medir el desempeño de la empresa.
- Se deben tomar medidas correctivas para mejorar la posición estratégica de la organización.

b.5.3. Análisis del entorno

Entorno: factores externos o internos que pueden ejercer una influencia sobre la empresa.⁸

Factores estratégicos del entorno:

- Entorno general.
- Entorno específico.

⁸ Dirección eficaz de PYMES, Jorge Vázquez, Ed. Macchi

Entorno general.

- Factores económicos generales: inflación, nivel de paro, los tipos de interés, el proceso de las materias primas, etc.
- Factores político-legales: la política monetaria y fiscal que lleva a cabo el gobierno, la legislación vigente, etc.
- Factores sociológico-culturales: la importancia de defensa del medio ambiente, las variables educacionales, el nivel de formación, el clima social, etc.
- Factores tecnológicos: el desarrollo de las comunicaciones, la rapidez en el cambio de la tecnología.

Entorno específico.

Hace referencia al análisis del sector industrial en el que compite la empresa.

Este sector va a venir delimitado por cinco fuerzas competitivas:

- Competidores potenciales.
- Proveedores.
- Competidores actuales.
- Clientes.
- Productos sustitutivos.

Competidores potenciales. Barreras de entrada: conjunto de factores que hacen que las empresas instaladas en el sector tengan control sobre las empresas potenciales.

Rivalidad entre competidores actuales. Intensidad de la rivalidad existente: hay mayor o menor competencia entre las empresas.

Amenaza de productos sustitutivos. Técnica o física, cumple la misma

función del producto que estamos considerando (ej. té y café). Grado de diferenciación de los productos del sector: cuanto más diferenciado menor será la amenaza del producto sustitutivo.

Poder de negociación de clientes. Grado de concentración y volumen de compra:

- Grado de concentración (muy pocos clientes).
- Volumen de compra más poder de negociación.

Oferta de productos poco diferenciados: ofrece un producto poco diferenciado, menor grado de diferencia de los clientes, mayor grado de negociación. Cuanto menor son los costes de cambio de proveedor, mayor es el poder de negociación de los clientes.

Poder de negociación de proveedores. Concentración de proveedores: monopolio.

Productos del proveedor diferenciados: si aumenta la diferenciación disminuye el poder de negociación de los proveedores.

Marca del proveedor importante: si es muy importante para el producto, mayor es el poder de negociación.

Existencia de costes por cambio de proveedor: los costes de cambio por proveedor son mayores, aumentando el poder de negociación de proveedores.

Amenaza de integración vertical hacia delante: cuanto mayor sea la amenaza de integración vertical hacia delante, mayor será el poder.

El proveedor asume la etapa de delante.

Métodos de previsión y prospectiva. Métodos de ayuda para comprender lo que puede ocurrir en el futuro con ciertas variables del entorno (asistencia en el análisis del entorno).

b.5.4. Análisis macro entorno

Los elementos del macro entorno moldean oportunidades y generan peligros para la empresa. Las principales fuerzas del macro entorno son demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales⁹.

Entorno demográfico. Es de gran interés para el mercadólogo porque incluye las personas y éstas a su vez constituyen los mercados.

Entorno económico. Consiste en factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores.

Entorno natural. Abarca los recursos naturales que los mercadólogos requieren como insumos. Es necesario utilizar con prudencia los recursos renovables y no renovables.

Entorno tecnológico. Es tal vez la fuerza que más drásticamente esta moldeando nuestro mundo. La tecnología ha producido maravillas como antibióticos y transplantes de órganos, ha liberado horrores como las armas nucleares, y artículos tan útiles como automóviles, tarjetas de crédito, computadoras, etc. Nuestra actitud hacia la tecnología depende de si nos impresionan más sus logros que sus tropiezos.

Entorno político. Los sucesos en el entorno político afectan marcadamente las decisiones de marketing. El entorno político consiste en leyes, dependencias de

⁹ Dirección eficaz de PYMES, Jorge Vázquez, Ed. Macchi

gobierno y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad y los limitan.

Entorno cultural. Se compone de instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, percepciones, preferencias y comportamientos básicos de una sociedad. La persistencia de valores culturales entre otros factores afecta la toma de decisiones de marketing.

b.5.5. Análisis micro entorno¹⁰

Proveedores: Son un eslabón importante del sistema de entrega de valor general de la empresa a los clientes. Proporcionan los recursos que la empresa necesita para producir bienes y servicios. Es de vital importancia la relación con proveedores porque de ella dependen aspectos como calidad del abasto, conocer los precios de nuestros insumos clave, óptimos tiempos de entrega y financiamiento, etc.

Intermediarios de marketing: Ayudan a la empresa a promover, vender y distribuir sus productos a los compradores finales. Incluye revendedores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing, e intermediarios financieros.

Clientes: Se dividen en mercados de consumo, mercados industriales, revendedores, mercados de gobierno y mercados internacionales.

- Mercados de consumo se forman por individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal.
- Los mercados industriales compran bienes y servicios para su procesamiento ulterior o para usarlos en su proceso de producción.

¹⁰ Dirección eficaz de PYMES, Jorge Vázquez, Ed. Macchi

- Los mercados de revendedores compran bienes y servicios para revenderlos obteniendo una utilidad.
- Mercados de gobierno adquieren bienes y servicios para producir servicios públicos o para transferirlos a otros que los necesitan.
- Mercados internacionales incluye los tipos anteriores de compradores pero en otros países.

Competidores: Una empresa debe proporcionar mayor valor y satisfacción a sus clientes, por lo tanto no es suficiente adaptarse a las necesidades del público objetivo, sino ser mejor que los demás.

Públicos: un público es cualquier grupo que tiene un interés real o potencial en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos, o ejerce un impacto sobre ella.

6. VISIÓN Y MISIÓN

6.1. Visión

La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. La visión es la luz que ilumina el camino y le da un sentido estratégico a los planes, proyectos, programas, acciones y decisiones de la organización. La visión al igual que la misión es definida por los propietarios y la alta dirección de la organización.

6.2. Misión

La misión o razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser

conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.¹¹

Los propietarios de la alta dirección de la organización son quienes definen la misión de la organización, en virtud de su posición jerárquica y los elementos estratégicos que manejan, ellos tienen un conocimiento completo del negocio y el entendimiento de su evolución a mediano y largo plazo. Es por ello que una vez que se ha definido la misión esta debe ser dada a conocer a todos los integrantes de la organización.

La misión se debe concentrar en tres aspectos siguientes:

- ❖ Propósito
- ❖ Valores
- ❖ Políticas y normas.

Propósito: en relación a este se identifica la pregunta ¿cuál es la retribución que ofrece la organización a sus diferentes grupos de interés?

Los grupos de interés que rodean a la organización están conformados por los accionistas, los miembros de la alta dirección, la gerencia media, los empleados, los trabajadores, los proveedores, los clientes, etc.

La retribución se refiere a lo que la organización entrega a cada uno de los diferentes grupos de interés, su participación dentro de la misma; es decir, la organización genera una serie de elementos intangibles que pueden ser percibidos y valorados por los diferentes grupos de interés como elementos de orgullo y de pertenencia hacia la empresa.

Valores: algunos de los valores tomados en cuenta por la organización son:

¹¹ C.V.G. (1.984)"[Manual](#) de Planificación Estratégica" Vicepresidencia de Planificación Estratégica. G&M Vanicsek.Puerto Ordaz

- Honestidad
- Dignidad
- Lealtad
- Integridad
- Colaboración
- Responsabilidad
- Participación
- Fidelidad
- Sinceridad

Estos valores deben ser jerarquizados dando prioridad a aquellos que en su caso particular deben ser atendidos, entendidos y vividos.

Políticas y Normas: las políticas y normas se refieren a la definición de los conceptos de productividad, eficiencia, calidad y rentabilidad.

7. ACTORES

Se puede definir a los actores sociales como “sujetos colectivos que controlan recursos de poder (asociación de voluntades, de movilización social, de representación, recursos económicos etc.) suficientes como para influir en forma determinante sobre los acontecimientos que nos interesan o afectan”.

Quienes trabajan y apuestan a las organizaciones comunitarias piensan que ellas son actores capaces de lograr transformaciones en el microambiente en donde desarrollan su accionar. Si se pensara que las acciones de los actores están totalmente condicionadas por elementos externos sobre los que no se puede influir, no tendría ningún sentido el trabajo cotidiano en las organizaciones.¹²

¹² **Gaitan Q., B. (1994):** "La Planeación estratégica y desarrollo de personal en las empresas", en "Diseños de proyectos de bienestar social". Facultad de Humanidades -Universidad del Valle, Santiago de Cali.

Desde la perspectiva de las organizaciones comunitarias:

- Los actores tienen fines y actúan para lograrlos.
- Los actores eligen ciertos medios para llegar a esos fines.
- En esa consecución los actores ponen en juego recursos, costos y beneficios.
- La acción de los actores puede ser más o menos eficaz y eficiente.

Ahora bien ¿cuál es el fundamento que permite a los actores actuar en la estructura social, influyendo y modificando la realidad que los rodea?

En la estructura social los actores ocupan diferentes **posiciones** y desempeñan **múltiples roles** o **papeles**.

En este ejercicio de roles el conflicto no está ausente por diversos motivos:

1. Los distintos roles o papeles que cada actor debe jugar no están claramente definidos ¿Qué es lo que debe hacer una organización comunitaria? Seguramente no encontraremos una sola respuesta a esta pregunta, porque no existe una lista precisa y única sobre el papel de las OCs en la sociedad.
2. Las normas que establecen cómo se deben desarrollar esos papeles y roles suelen ser contradictorias: "en la sociedad existen expectativas contradictorias acerca de los que se espera de un Centro Vecinal".
3. Los distintos papeles que cumplen los actores sociales generalmente son muy complejos: Por ejemplo, pensemos en todo lo que se espera del papel de una mujer en la casa. O de las distintas expectativas que se tienen a cerca de una organización comunitaria.

4. Los actores continuamente desempeñan múltiples papeles que pueden complementarse o interferirse: “Se puede ser madre de un niño discapacitado, miembro de la comisión directiva de una asociación de padres y empleada en la panadería del pueblo”.

Si bien estos conflictos pueden hacernos pensar que en funcionamiento de los actores en su medio es algo muy parecido al caos, esto no es así. Es precisamente esta misma complejidad de relaciones, este desempeño algo caótico, la que permite que estos actores, puedan efectivamente influir y cambiar la realidad que los rodea y, en el caso específico de las organizaciones comunitarias, alcanzar los fines sociales que se proponen.

Esta multiplicidad de roles, en relación permanente, abre márgenes para espacios de autonomía de los distintos actores sociales y para la configuración de campos estratégicos de acción.

Ahora bien, esa acción desarrollada por los actores puede ser **intencional** o **no intencional**. Es evidente que a las OCs les interesan las acciones intencionales.

Estas acciones también pueden ser **racionales** o **irracionales**.

Decimos que una acción es **irracional** cuando hay **incoherencia entre los fines y los medios propuestos para alcanzarlos**. Por ejemplo: “tengo como fin realizar una inversión considerable (terminar de construir la casa), y solo cuento con mi pequeño sueldo para hacerlo. El medio para lograr este fin es el ahorro, sin embargo los ingresos que tengo no alcanzan para ahorrar lo suficiente y terminar la casa que deseo”.

Naturalmente para influir sobre la realidad y lograr los fines sociales que nos proponemos es conveniente que las acciones que nos proponemos sean racionales.

Pero también debemos tener en cuenta que la racionalidad puede ser **paramétrica** o **estratégica**. La racionalidad es paramétrica cuando ignoramos que en el contexto existen otros actores sociales que también planifican a partir de sus propios intereses y objetivos.

8. ESTRATEGIA Y TÁCTICA

8.1. Definición de Estrategia

Las estrategias son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos.¹³

Deben contemplar la utilización de recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

El Proceso de Dirección Estratégica

- Factores a considerar para elaborar Estrategias
- Definir y determinar los factores estratégicos
- Productos, servicios, necesidades del mercado, rendimiento utilidades, tamaño, crecimiento, tecnología, recursos humanos.
- Otros factores potenciales: necesidades del cliente, capacidad de producción y o servicio, método de venta o distribución, etc.
- Establecer éstos factores estratégicos en orden de prioridad
- Determinar cuál de éstos factores es y será la fuerza impulsora de la empresa
- Identificar cambios que deben llevarse a cabo o identificar una nueva dirección

¹³ KOCH, Richard, Smart: lo fundamental y lo más efectivo acerca de la Estrategia . Editorial McGraw-Hill, Colombia, 2000

8.2. ¿Qué son las TÁCTICAS?

Las tácticas son las acciones más específicas que implementan las estrategias.¹⁴

La Planeación Táctica define con claridad qué desea o qué pretende lograr su institución o empresa, cómo y cuándo se realizará esto y quién será el encargado o responsable.

Es la implantación del plan estratégico y la producción de resultados a corto plazo.

Es básicamente analítica, tiene un enfoque más interno y mucho más específico y detallado. Tiene un horizonte de un año generalmente.

El Proceso de Dirección Estratégica:

- Establecer mecanismos de control
- Establecer políticas y procedimientos
- Llevar a cabo una reingeniería o reestructuración organizacional
- Realizar un control estratégico y promover un mejoramiento continuo
- Dar retroalimentación

9. MARKETING MIX

Los especialistas en marketing utilizamos una serie de herramientas para alcanzar las metas que nos hayamos fijado a través de su combinación o mezcla (mix). Por ello, podemos definirlo como el uso selectivo de las diferentes variables de marketing para alcanzar los objetivos empresariales. Fue McCarthy quien a mediados del siglo XX, lo denominó la teoría de las «cuatro pes», ya que utiliza cuatro variables, cuyas iniciales en inglés empiezan por «p»:

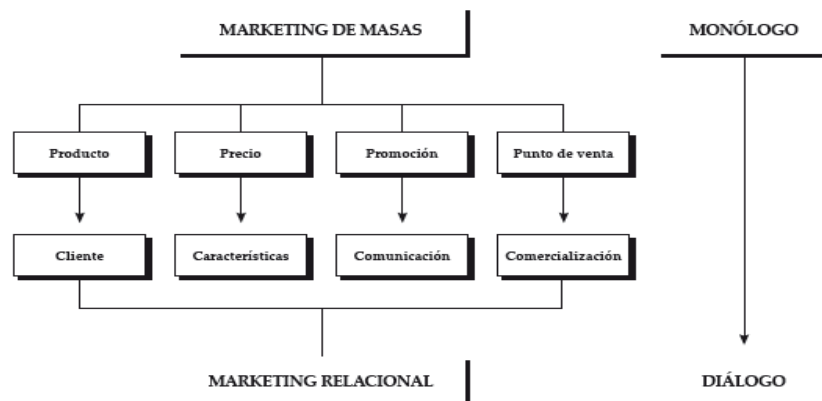
¹⁴ I KOCH, Richard, Smart: lo fundamental y lo más efectivo acerca de la Estrategia . Editorial McGraw-Hill, Colombia, 2000

- *Product* -----> Producto
- *Place* -----> Distribución - Venta
- *Promotion* --> Promoción
- *Price* -----> Precio

Sobre la combinación y clasificación de estas cuatro variables en la decisión comercial hacen girar algunos autores toda estrategia del marketing dentro de la empresa. Según nuestro criterio existen otras variables que también marcan la actividad del marketing dentro de la empresa. Pensemos un momento hasta qué punto puede variar la fijación del precio de un producto, si se tienen en consideración los estudios y análisis de la competencia, el tipo de mercado existente e incluso el mismo entorno socioeconómico; por tanto, podemos afirmar que el éxito de una empresa vendrá dado por el perfecto conocimiento y análisis de los diferentes elementos del marketing que inciden en su actividad, y que a través de la puesta en marcha del plan de marketing alcanzarán los objetivos marcados.

Sin embargo, la evolución del mercado ha hecho que del también denominado marketing de masas pasemos al marketing relacional o «cuatro ces», donde el futuro comprador es el centro de atención de todas las acciones de marketing, como es la tendencia en el siglo XXI.¹⁵

Gráfico 2. Evolución del marketing



¹⁵ Rafael Muñiz González. Marketing en el S. XXI :: CAPÍTULO 1. Marketing. Presente y Futuro

10. Clases de mercado

- Mercado de competencia
- Imperfecta -monopolio
- Oligopolio
- Mercado de competencia perfecta

Para realizar la clasificación del mercado se atiende a las siguientes características como son:

-Grado de concentración: Hace referencia al número de oferentes o demandantes que existan en un mercado, cuanto mayor es el número menos es el grado de concentración.

-Grado de homogeneidad del producto: Donde el bien que se ofrece por cada productor es idéntico o existen diferencias respecto a las calidades y el diseño o se puede sustituir.

-Existencia de la información perfecta: El productor conoce la cantidad demandada a cada precio y conoce todas las oportunidades de compra y venta.

-Barreras de entrada: Hace referencia a una serie de cualidades diversas que impiden la entrada de nuevas empresas al mercado.

Competencia perfecta. Las características son, es un mercado libre, perfecto, transparente y normal.

-Libre: No hay intervención por la administración, existe libre acceso al mercado, no existen barreras de entrada, si un nuevo productor desea entrar lo puede hacer libremente.

-Perfecto: El bien que se ofrece por cada productor es idéntico (producto homogéneo).

-Transparente: Existe información perfecta, el productor conoce la cantidad demandada a cada precio y viceversa.

-Normal: Muchos productores y demandantes, el precio se forma por actuación de todos.

Otras características son:

- La actuación individual de cada empresa no tiene efecto sobre el mercado, al haber muchos oferentes estos no pueden modificar el precio del bien que producen, por lo tanto la competencia no se dará vía precio, las empresas son precio aceptantes.
- Cada empresa puede vender la cantidad del producto que quieran, pero al precio que rige el mercado, si sube los precios queda fuera del mercado.

Mercado de competencia imperfecta. Este mercado aglutina oligopolio, monopolio y competencia monopolística. Se puede definir como una situación en la cual algún agente económico puede influir en el precio del mercado actuando individualmente, en la realidad la mayoría de los mercados funcionan así:

- No existe un número elevado de oferentes.
- Los productos que venden no son homogéneos aunque satisfacen las mismas necesidades (con excepción del monopolio)
- El empresario domina una cuota de mercado, ejemplo: móviles, coches etc.
- La curva de demanda a que se enfrenta las empresas es decreciente, las empresas pueden influir en el precio.
- Existen barreras de entrada a largo plazo, pueden existir, beneficios extraordinarios, normales y pérdidas.

Monopolio. Podemos definir en concreto el monopolio de oferta, como aquella situación en la que existen muchos demandantes y un único productor u oferente, siempre hay sobre-beneficios, en el corto plazo y en el largo plazo, esto es debido a que el monopolista establece unas barreras de entrada, ejemplo: CAMPSA y TELEFÓNICA (antes).

Entre sus características destacan: Barreras de entrada, son de varios tipos:

- El productor es el dueño de las materias primas, ejemplo: mercurio en España.
- El monopolio que posea patente o licencia, ejemplo: NIKE.
- El monopolista tiene sobre-beneficios esto le permite en caso de que algún otro competidor quiera entrar en el mercado bajar los precios y así echar al competidor.

Normalmente siempre hacen falta grandes desembolsos de capital.

- El bien que produce es homogéneo.
- El oferente puede fijar los precios o la cantidad pero no las dos cosas a la vez.
- La curva de demanda a la que se enfrenta el productor es la curva de demanda del mercado.
- Maximiza sus beneficios igual que otras empresas donde el riesgo marginal es igual al coste marginal.
- No existe curva de oferta como en competencia perfecta, el monopolista fija la cantidad ofertada.

Oligopolio. Es un mercado de competencia imperfecta, existen muchos demandantes y pocos oferentes, estos se observan unos a otros, controlan la oferta, sin llegar a un acuerdo entre ellos en un momento inicial, se producen reacciones entre sí, cuando un oligopolista es joven, existen guerras de precio, que conducen a que todos vallan a tener perdidas, hasta

se dan cuenta de la situación reaccionando, viendo que la competencia vía precio no conduce a nada y deben competir en otras variables.

Algunas son:

- El producto es homogéneo, los productos son similares o muy parecidos.
- Existen barreras de entrada, normalmente se necesitan grandes desembolsos de capital. - La curva de demanda a la que se enfrenta es decreciente, si una empresa aumenta la oferta tendrá que vender sus productos más baratos.
- Si aumentan los precios perderá cuota de mercado.
- Al igual que cualquier otra empresa tratará de maximizar el beneficio.

Duopolio. Las características son:

- Hay dos productores.
- Acuerdan repartirse el mercado por la mitad.
- Sus funciones de coste son distintas.
- El que tiene los costes más bajos se convierte en la empresa líder, fija el precio donde maximiza el beneficio.
- El otro se verá obligado a seguirle en los precios pero no maximiza el beneficio.

11. FODA

Es una herramienta analítica que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

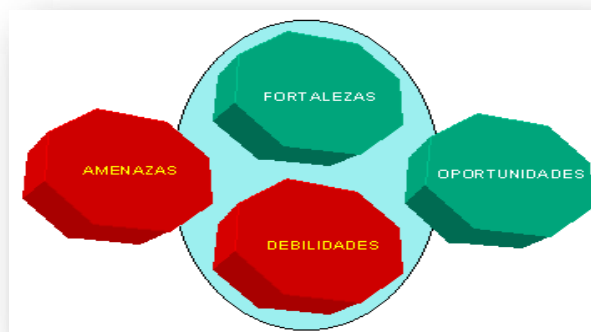
Dentro de cada una de los ambientes (externo e interno) se analizan las principales variables que la afectan; en el ambiente externo encontramos las

amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y además las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización. Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades, aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la empresa.

La identificación de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades en una actividad común de las empresas, lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede recaer en el diseño de distintas estrategias o decisiones estratégicas.

Cualquier persona puede hacer un análisis FODA, ya que esa persona tiene que tener la capacidad de distinguir en un sistema:

1. Lo relevante de lo irrelevante
2. Lo externo de lo interno
3. Lo bueno de lo malo



El primer acercamiento sería:

Factores	Positivos	Negativos
Internos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Externos	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Fortalezas y Debilidades

Considere áreas como las siguientes:

- ❖ Análisis de Recursos
- ❖ Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- ❖ Análisis de Actividades
- ❖ Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad
- ❖ Análisis de Riesgos
- ❖ Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- ❖ Análisis de Portafolio
- ❖ La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Hágase preguntas como éstas:

- ❖ ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?

- ❖ ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

1.- Fortalezas Organizacionales Comunes

Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

2.- Fortalezas Distintivas

Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- ❖ Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.

- ❖ Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

3.- Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Considere:

- Análisis del Entorno
- Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- Grupos de interés
- Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- El entorno visto en forma más amplia
- Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Pregúntese:

- ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?¹⁶

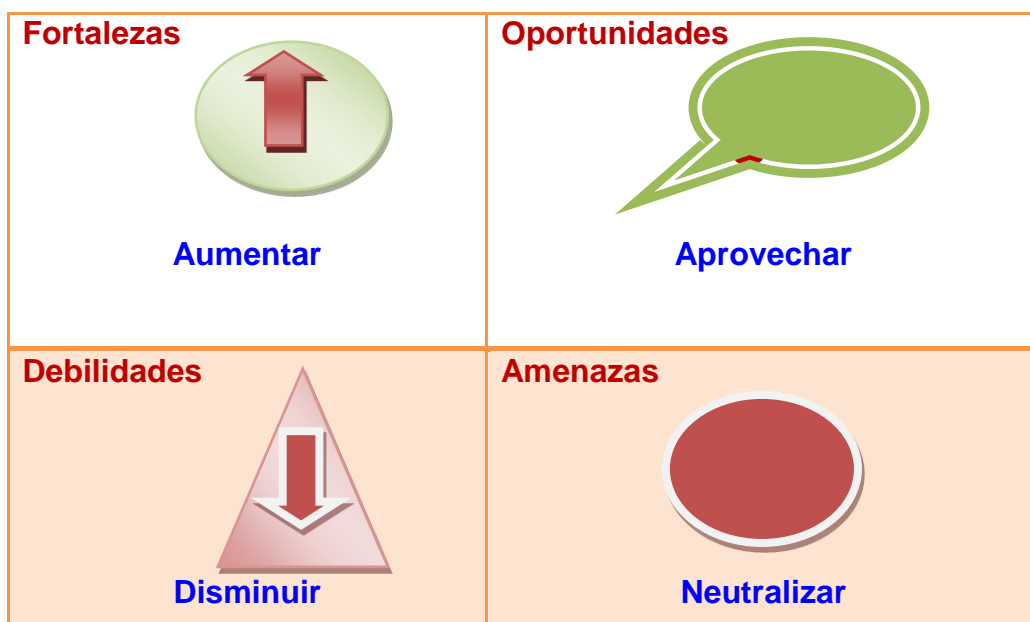
11.1. Matriz FODA

Una vez determinadas las variables o factores críticos se debe realizar un análisis comparativo con otros proyectos o programas. Este proceso permitirá identificar nuevas oportunidades.

¹⁶ MARCELA MOLINA F. INGENIERO COMERCIAL - MBA

Por último se establece un gráfico que recoja las posibles estrategias a adoptar. Este gráfico se lleva a cabo a partir de la elaboración de una matriz de 2x2 que recoge la formulación de las estrategias más convenientes.

En la matriz FODA por columnas, se establece el análisis del entorno, primera columna: Amenazas y segunda columna: Oportunidades. Mientras que por filas se realiza el diagnóstico del proyecto, primera fila: Fortalezas y segunda fila: Debilidades. Así se establecen cuatro cuadrantes que reflejan las posibles estrategias que se deben adoptar para que el proyecto se lleve a feliz término¹⁷.



La relación que se establece sería la siguiente:

Cuadrante 1-1	Estrategias Defensivas
Cuadrante 1-2	Estrategias Ofensivas
Cuadrante 2-1	Estrategias de Supervivencia
Cuadrante 2-2	Estrategias de Orientación

¹⁷ Michael E. Porter (2003) "Estrategia Competitiva". Compañía Editorial Continental.

Lo que gráficamente sería de la siguiente forma:

MATRIZ FODA 1	AMENAZAS 2	OPORTUNIDADES
FORTALEZAS 1	Estrategias Defensivas	Estrategias Ofensivas
DEBILIDADES 2	Estrategias de Sobrevivencia	Estrategias de Orientación

La complementación práctica del análisis de la matriz, se realiza examinando en forma aislada al cuadrante. Es decir, si se elige el primer cuadrante (Fortaleza-Amenaza) se tiene que identificar cada una de las fortalezas y cada una de las amenazas de manera que cada cuadrante deberá ser analizado para estudiar las consecuencias y acciones que de dicha situación puedan derivarse.

Con los resultados obtenidos se debe ir orientando la futura estrategia.

- ❖ Las estrategias defensivas son para enfrentar las amenazas
- ❖ Las estrategias ofensivas son la posición ideal: rápido crecimiento y cumplimiento de los objetivos
- ❖ Las estrategias de supervivencia son las que se utilizan para combatir las amenazas cuando no se tienen las fortalezas necesarias
- ❖ Las estrategias de orientación, cuando se presentan oportunidades que se pudieran aprovechar, pero no se cuenta con la preparación adecuada

Con lo anterior se debe establecer un programa de acciones específicas y reorientar las estrategias anteriormente formuladas.

El análisis FODA como herramienta de diagnóstico debe realizarse teniendo en cuentas las peculiaridades del proyecto y la información disponible¹⁸.

¹⁸ Michael E. Porter (2003) "Estrategia Competitiva". Compañía Editorial Continental.

12. APLICACIÓN DE LAS CINCO FUERZAS PORTER

La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos. En consecuencia, debemos desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

A tal efecto, las estrategias competitivas persiguen alcanzar un objetivo de posición competitiva viable a largo plazo a partir de una determinada ruta competitiva. Los medios para alcanzar dicha posición siguiendo una determinada ruta incidirán, según el caso, en los costos, los precios y los demás atributos de la oferta de la empresa de referencia. Todo ello apoyado en los recursos y capacidades de la empresa y consistente con el entorno competitivo.

Según Porter (1982), profesor de la Harvard Business School, la estrategia competitiva es una estrategia que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial.

12.1. Fuerzas competitivas de Porter

- **Amenaza de Ingreso:** la amenaza de ingreso en un sector puede obligar a bajar los precios o inflar los costos de los fabricantes existentes, reduciendo la rentabilidad.
- **Amenaza de Sustitución:** pueden enfrentarse a distintos niveles de exposición con la competencia de productos sustitutos si se abarcan productos diferentes dentro de la línea de productos, sirven a clientes distintos, operan a diferentes niveles de calidad. Tales diferencias

pueden hacerlos más o menos vulnerables a los sustitutos, aun cuando todos los grupos estratégicos se encuentren en el mismo sector.

- **Poder de negociación de los compradores:** Los compradores compiten forzando a la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos.
- **Poder negociador con los proveedores:** Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios.
- **Rivalidad entre los competidores existentes:** La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición.

Para lograr defenderse y sobrepasar a los competidores, Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto. Esas tres estrategias genéricas fueron:¹⁹

1. El liderazgo en costos totales bajos

- ✓ Basada en la curva de la experiencia.
- ✓ Mantener el costo más bajo frente a los competidores.
- ✓ Lograr un volumen alto de ventas (tema central de la estrategia).
- ✓ Los clientes de rendimiento marginal se evitan.
- ✓ Minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y personal.
- ✓ Se esperaba utilidades por encima del promedio de la industria.

¹⁹ BAENA, E.; JAIRO SÁNCHEZ, J.; MONTOYA SUÁREZ, O. (2003) El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. Revista Scientia Et Technica, No 23/ Diciembre. Universidad Tecnológica De Pereira, Pereira (Colombia).

- ✓ Buscaba la eliminación de la competencia mediante la guerra de precios.

2. La diferenciación.

Crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único.

- ✓ La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca.
- ✓ Significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.

3. El Enfoque

- ✓ Concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico.
- ✓ La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura.
- ✓ La empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas.
- ✓ Las tres estrategias genéricas de Porter eran alternativas, maneras viables de enfrentar a las fuerzas competitivas.²⁰

13. Reseña historia de la hotelería

El hospedaje entendido como servicio y atención, es algo que se conoce desde hace más de dos mil años.

²⁰ BAENA, E.; JAIRO SÁNCHEZ, J.; MONTOYA SUÁREZ, O. (2003) El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. Revista Scientia Et Technica, No 23/ Diciembre. Universidad Tecnológica De Pereira, Pereira (Colombia).

De la antigua Roma se conserva evidencia, tanto en pinturas como en escritos, de la existencia de hosterías llamadas "Mansiones", las cuales estaban estratégicamente situadas en su red de caminos, con el fin de recibir a funcionarios en sus viajes y así atender asuntos del gobierno.

Posadas y Hosterías de la Edad Media.

El resurgimiento del comercio en la Edad Media, estimuló un amplio desarrollo de posadas y hosterías. Muchas de ellas operaban en monasterios y otras instituciones religiosas. En el siglo XIII mientras Marco Polo viajaba rumbo a Mongolia, sorpresivamente se encontró con un sistema extensivo de numerosas residencias acondicionadas para dar albergue a viajeros. Remansos de descanso y de alimentación, que ofrecían asistencia a aquellos que fungían como mensajeros postales.

Lo mismo ocurría en las regiones islámicas, en donde los albergues se encontraban tácticamente colocados para dar servicio a mercaderes. En ellos, los dueños actuaban en forma semi-oficial como guardianes de mercancías y dinero, por una módica comisión adicional.

Europa, Cuna de la Hotelería

Lo que hoy conocemos como "Hotelería" tiene su origen en la Edad Media, con la aparición de Posadas y Hospederías en varios países de Europa.

La Revolución Industrial fue un gran estímulo al progreso de los albergues, especialmente en Inglaterra, en donde dichos lugares llegaron a ser un ejemplo mundial por su limpieza, confort, excelente servicio y la abundante alimentación que se ofrecía al usuario. Mientras tanto, cruzando el Atlántico, Los Estados Unidos creaban "estándares" al construir hoteles que ofrecían un número mayor de servicios y comodidades.

Así, para 1800 contaban con los hoteles más grandes del mundo. Uno de ellos, "The City Hotel" en Nueva York, fue el primero en obtener una fama enorme. Debido a su tamaño, fue descrito en su inauguración, como un "inmenso establecimiento con 73 cuartos".

El Principio de la Hotelería Sistematizada.

El concepto moderno de hotel surgió, con toda seguridad, en el siglo pasado, cuando se construyeron los primeros edificios con el fin específico de albergar viajeros en medio de grandes comodidades.

Uno de los mayores desarrollos en la historia de la hotelería, ocurrió en el año 1908, con la apertura del Hotel Statler en Buffalo, Nueva York, después conocido simplemente como "The Buffalo".

En la concepción de este Hotel, fueron instituidas muchas innovaciones de carácter hotelero por Ellworth Milton Statler, quien se encargó de su construcción y operación. Este tipo de servicio hotelero fue ideado, primariamente, para la conveniencia de una creciente clase acomodada de viajeros, que eran en su mayoría hombres de negocios. De ahí surgió una de las primeras grandes cadenas hoteleras del mundo.

El Desarrollo Hotelero en la Posguerra.

Después de la Primera Guerra Mundial nos encontramos con un auge sin precedente en la construcción de Hoteles, lo cual, le brindó a esta industria un crecimiento vertiginoso.

En gran parte, este desarrollo fue la respuesta al crecimiento diario de las vías y los sistemas de comunicación que permitían el traslado rápido de mayor número de viajeros, desde distantes partes del orbe.

Entre 1920 y 1930 se construyeron nuevos hoteles, más que en ninguna otra época de la historia.

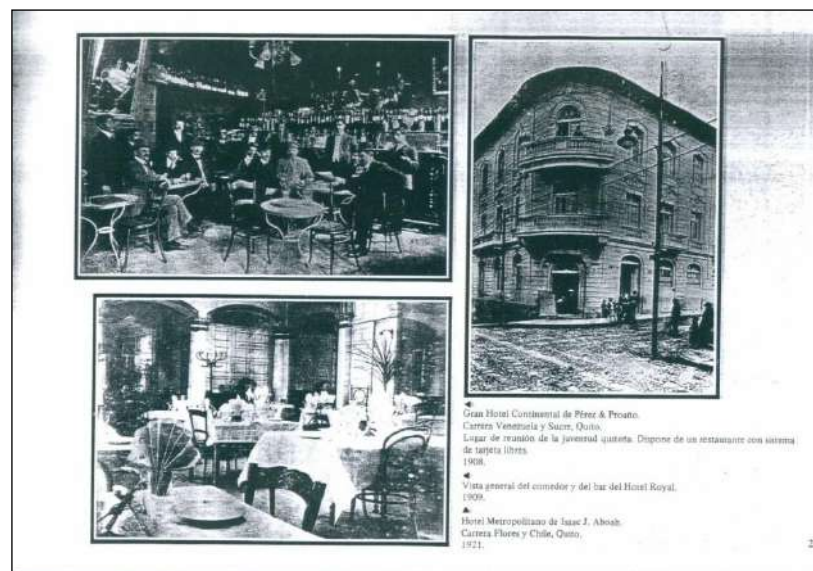
Los hoteles no sólo crecieron en número, también en tamaño.

La cadena hotelera The Stevens (después llamada Conrad Hilton), inauguró en la ciudad de Chicago un hotel de más de tres mil cuartos. Este fue el hotel más grande del mundo hasta los años sesentas, fecha en que se construyó en Moscú, el Hotel Rossya con un mayor número de cuartos y servicios.

Los primeros hoteles en el Ecuador

A principios del siglo XX, aparecieron los primeros hoteles en Quito y Guayaquil.

Hoteles en la ciudad de Quito



Fuente: Diario El Comercio - Quito

13.1. Tipos de hoteles

Existen hoteles de diversos tipos atendiendo a sus instalaciones y al entorno en que se encuentran:

Hoteles de ciudad o urbanos. Son los hoteles situados en las ciudades normalmente en los centros históricos, zonas comerciales o de negocios. Ofrecen todo tipo de niveles y se orientan tanto al turismo como al alojamiento en los desplazamientos de negocios. Generalmente son funcionales y los orientados a clientes de negocios, suelen contar con instalaciones como salas de conferencias y "Business Center".

Existe una amplia gama de establecimientos hoteleros repartidos por todas las ciudades del mundo y los hay para todos los gustos y de acuerdo a las capacidades económicas de las personas. Por ejemplo en Cali (Colombia) está el Intercontinental es uno de los más importantes de la ciudad y alberga a turistas de toda parte del mundo.

Algunos de estos hoteles se han construido pensando en personas que buscan disfrutar tanto servicios de habitación, instalaciones deportivas y toda clase de detalles que llenen las expectativas del turista, así como restaurantes de alta cocina.

También para personas que solo buscan pasar una noche tranquila y con comodidades a un menor costo pero con todas las atenciones que merece el turista, como el hotel Aristi de Cali (Colombia) que es una joya arquitectónica de la ciudad.

Los hoteles de la ciudad están enfocados básicamente para el turista que estará por un corto periodo de tiempo, estos turistas son en su mayoría personas que viajan por motivos de negocios, también podemos incluir los grupos de deportistas que se desplazan hacia algún torneo, esto ha producido un cambio muy grande en el tipo de ofertas que se hacen a estos

viajeros, ahora mismo se venden los tiques en una especie de paquete donde por un precio muy favorable tendrán un servicio completo de tiques y alojamiento ej: los planes visa.

Hoteles de Aeropuerto: Están situados en las proximidades de los principales aeropuertos, especialmente cuando están alejados de los centros urbanos a los que sirven. Su principal clientela son pasajeros en tránsito o de entrada salida sin tiempo suficiente para desplazarse a la ciudad y tripulaciones de las líneas aéreas. Las estancias suelen ser muy cortas. Se han hecho populares por su cercanía a los aeropuertos y porque adaptan sus servicios a la clientela, sobre todo, ejecutiva.

Hoteles de playa. Están situados en las proximidades de las principales playas. Su clientela casi exclusivamente son turistas de turismo masivo gestionado por operadores aunque no faltan pequeños establecimientos dedicados a turismo individual. Las estancias suelen ser de varios días.

Estos hoteles en su mayoría pertenecen a grandes cadenas hoteleras que generan ingresos y beneficios para las comunidades donde se construyen. Los hoteles de playa son muy apetecidos por sus costas y la variedad de sus mares ya que encontramos mar de los siete colores como el que se encuentra ubicado en San Andrés Islas (Colombia), también el mar de arenas negras que lo podemos encontrar en el Pacífico Colombiano como en el puerto de Buenaventura (Colombia), Juanchaco y Ladrilleros (Colombia).

Hoteles de Naturaleza: Están situados en las proximidades de parajes naturales de interés como parques naturales, reservas y áreas protegidas. Las estancias suelen ser de varios días.

El turismo ecológico es una de las actividades que está creciendo por la variedades que la naturaleza y las costumbres que los habitantes nos brindan, aunque la naturaleza como la única y verdadera fuente de descanso y paz por lo tanto tenemos que ser muy responsables para no causar daño a

la naturaleza ni a los nativos de la región. Debido a su rápido crecimiento han contribuido al desarrollo de la actividad turística.

Hoteles-apartamento o Apart-hoteles: Son establecimientos que por su estructura y servicio disponen de la instalación adecuada para la conservación, instalación y consumo de alimentos dentro de la unidad de alojamiento. Se clasifican en cinco categorías identificadas por estrellas doradas y su símbolo son las letras HA sobre fondo azul turquesa.

Albergues turísticos. Establecimiento que atiende al turismo durante estancias que suelen ser entre varios días y varias semanas. Suelen ser económicos y entre ellos cabe destacar los albergues juveniles. Estos frecuentemente alquilan camas en un dormitorio y comparten baño, cocina y sala de estar aunque muchos disponen también de habitaciones privadas.

Hoteles familiares. Son establecimientos de tamaño pequeño que se caracterizan por una gestión familiar para viajeros que proporciona servicios de restauración y alojamiento.

Hoteles posada. Una posada es un establecimiento para viajeros que proporciona servicios de restauración y alojamiento. Algunas son muy antiguas. Donde el pago es menor a la de un hotel común.

Hoteles-monumento. Se encuentran ubicados en edificios de interés cultural. Ejemplos de este tipo son los hoteles situados en castillos, conventos, iglesias y palacios. Entre estos se encuentran los paradores nacionales en España y las pausadas en Portugal.

Hoteles-balneario. Hospedaje situado dentro de unas instalaciones balnearias dedicadas a los baños públicos o medicinales. Tienen un índice de estancia medio oscilando entre varios días y pocas semanas.

Motel de carretera. Son establecimientos situados en las proximidades de carreteras que facilitan alojamiento en departamentos con garaje y entrada independiente para estancia de corta duración. Se encuentra fuera del núcleo urbano o como mínimo en las afueras de los mismos próximos en grandes vías de comunicación. Suelen tener señalización vial indicando el acceso por carretera que suele tener facilidad para el cambio de sentido. Este acceso suele ser independiente del peatonal. Normalmente son inmuebles por lo general de una ó dos plantas en cuya planta la superior sería de alojamiento y la inferior el garaje. Tienen un bajo índice de estancia o de alojamiento oscilando entre las 24 horas y 48 horas.

Hoteles-clubes. Hospedaje que cuenta entre sus instalaciones uno o varios club nocturnos de cierta importancia donde se bebe y se baila y en el que suelen ofrecerse espectáculos musicales. También se denominan así los hoteles situados junto a clubes dedicados a espectáculos eróticos donde habitualmente se ejerce la prostitución. La relación entre estos hoteles y las prostitutas puede no existir formalmente o pueden tener una relación normalmente de carácter informal llegando algunos de ellos a ocultar verdaderos burdeles.

Hotel de paso u Hotel Alojamiento: Se llama *hotel de paso* al establecimiento que renta sus cuartos, generalmente, sin necesariamente esperar que sus clientes se alojen más que unas cuantas horas, especialmente por ser favorecido para encuentros sexuales. El término, es empleado sin importar la arquitectura del lugar, pues éste puede ser un edificio hotel histórico o un motel acondicionado para el tránsito con automóviles y estacionamiento.

Hoteles-casino: Se caracterizan por su oferta de juego en sus propias instalaciones. El ejemplo paradigmático de estos hoteles estaría en los establecimientos de Las Vegas aunque existen en muchas otras partes del mundo. Suelen ser establecimientos de categoría elevada.

Hoteles Gastronómicos: Se caracterizan por ofrecer una oferta gastronómica exclusiva que se presenta como la característica principal del establecimiento.

Hoteles Deportivos: Se caracterizan por su orientación a la práctica de determinados deportes ya sea en sus instalaciones o en sus alrededores. Ejemplos de estos hoteles son los dedicados al submarinismo o el surf junto al mar, los dedicados a la pesca junto a vías fluviales y los complejos de golf entre otros.

Hoteles de Montaña Hotel situado en la montaña..

Hoteles de Temporada: También llamados hoteles estacionales. Son hoteles con estructuras estacionales que desarrollan su actividad solamente durante parte del año. Un ejemplo típico son algunos hoteles situados en la montaña, en estaciones de esquí, e incluso en la costa.

Hoteles Rústicos. Situados en terrenos rústicos o rurales. Suelen ser edificaciones tradicionales rehabilitadas y en ocasiones incluyen o están próximas a explotaciones agropecuarias.

Hoteles boutique: El término *hoteles boutique* es originario de Estados Unidos de América, utilizado para describir hoteles de entornos íntimos, generalmente lujosos o no convencionales. Estos hoteles se diferencian de las grandes cadenas por ofrecer un nivel de alojamiento, servicios e instalaciones excepcionales y personalizadas. Generalmente están ambientados con una temática o estilo particular. Son usualmente más pequeños que los hoteles convencionales, teniendo desde 3 hasta 100 habitaciones. Muchos poseen instalaciones para cenas, bares y salas que pueden estar abiertos al público en general. El segmento que genera la fuente principal de ingresos de estos hoteles son los viajeros corporativos, quienes dan gran importancia a la privacidad, los servicios, la atención y el lujo. Este segmento de mercado es de gran poder adquisitivo, no estacional,

muy elástico y repetitivo. Son muy comunes en Las Vegas, donde cada hotel suele tener una decoración distinta. Dentro de este mismo término pueden encajar perfectamente los hoteles denominados pequeños hoteles con encanto, normalmente hoteles de reducidas dimensiones, situados en entornos singulares y habitualmente ubicados en edificaciones cuya arquitectura tiene un interés especial por tratarse de edificaciones antiguas rehabilitadas y adaptadas para tal menester como por ejemplo: Masías, Pazos, Cortijos, Haciendas, Palacios, Monasterios, Palacetes, Casonas, etc.

Hoteles Business Class o Negocios: Este tipo de hoteles se caracterizan por atender a personas que visitan un lugar con fines de trabajo o negocio, existen muchas cadenas hoteleras que se especializan en atender a este tipo de huéspedes, los cuales requieren servicios muy particulares de los hoteles tales como: Internet en Habitaciones y Áreas Generales, Centro de negocios, Servicio a la Habitación, Express Check In y Check Out (Término utilizado en la Hotelería para definir el momento de registro y de salida de un huésped, respectivamente), Bell Boy y Valet Parking

14. HOSTAL LEXUS



Las instalaciones que ofrece la Hostal Lexus permite que usted y su familia se sientan cómodos y que su estancia sea un momento para recordar.

Información de la ubicación

Hostal Lexus se encuentra a sólo 20 minutos del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre. Usted puede tomar un autobús de la línea a lo largo de la avenida Amazonas. La dirección es calle 18 de Septiembre (E4-60) y la avenida Amazonas – La Mariscal.



El Hostal Lexus tres estrellas ofrece a sus clientes una estadía llena de confort y tranquilidad, porque cuenta con una amplia infraestructura para brindar un servicio de alta calidad acorde con las necesidades de todos sus huéspedes.

NUESTRAS HABITACIONES

Totalmente acogedoras, Hostal Lexus cuenta con habitaciones sencillas, dobles, matrimoniales, triples y múltiples que le brindan la tranquilidad necesaria para su merecido descanso en cómodas camas y con los servicios necesarios para Ud. y su familia.



Nuestras habitaciones además se encuentran equipadas con televisor, tv cable, teléfono y baño privado con agua caliente.

INSTALACIONES

Las instalaciones que ofrece nuestra hostal le permiten a Ud. y su familia sentirse muy confortables para poder disfrutar y hacer de su estadía un momento muy recordado.



Nuestra amabilidad y atención personalizada que nos caracteriza, le hará sentirse como en su propia casa.

Atendemos permanentemente los 365 días del año, las 24 horas del día.

El ambiente totalmente acogedor de nuestras habitaciones equipadas con tv cable, baño con agua caliente y teléfono, le permitirá tener un merecido descanso al finalizar el día.

Los servicios que ofrecemos en nuestras instalaciones como Internet, lavandería, taxi a la puerta y restaurant complementarán su visita en nuestra ciudad.

SERVICIOS

Para su mejor comodidad, Hostal Lexus cuenta con los siguientes servicios:

- Baño privado con duchas de agua caliente
- TV Cable
- Telefonía Celular, Nacional e Internacional
- Internet
- Servicio de Lavandería
- Servicio de Restaurant
- Taxi a la Puerta
- Mini Bar en la habitación
- Sala de descanso
- Aire acondicionado
- Room Service
- Servicio de guardia

Extras

- Lavado de Ropa - GRATIS
- Depósito de equipajes - GRATIS
- Toalla - GRATIS
- Transporte desde el aeropuerto - 5.00USD

**e. MATERIALES
Y
MÉTODOS**

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Las exigencias impuestas en el proceso de investigación han obligado a utilizar recursos humanos y materiales en donde sobresale la experiencia y capacidad del Sr. Director de Tesis, los consejos de muchos profesionales y catedráticos de la Universidad.

1. MATERIALES

En cuanto a los recursos materiales, se ha utilizado:

- Material bibliográfico,
- Útiles de oficina.
- Equipos de cómputo

2. MÉTODOS

El proceso investigativo en nuestro país exige que para sus graduados se unifique la teoría y la práctica. Toda la información que recopile tiene que basarse y fundamentarse, de esta manera se garantiza una investigación y por ende la seriedad en la aplicabilidad de dicha investigación en la empresa.

Para lograr todo esto, es necesario fundamentar los métodos, técnicas y procedimientos de recolección y monitoreo de los datos referentes al tema.

El trabajo investigativo tiene como propósito elaborar un Plan de Marketing Estratégico para el Hostal Lexus de la ciudad de Quito el mismo que requiere de una adecuada elección de dichos instrumentos de investigación, de manera tal que se realice la investigación de manera correcta y a su vez que conduzcan al cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos.

Para el desarrollo del presente proyecto se utilizó métodos y técnicas que ayudaron al cumplimiento de objetivos.

El proyecto por contar con características propias se ha creído conveniente en primera instancia realizar un **análisis y síntesis** con la finalidad de unir partes del proyecto que permitan descifrar un mínimo grado de error en la totalidad del mismo.

Posteriormente se utilizó el método **hipotético-deductivo** el mismo que basado en experiencia y conocimiento general me permitió cumplir con los objetivos y métodos que me propuse.

Seguidamente se utilizó el método **inductivo-deductivo** los mismos que partiendo de datos generales aceptados como validos para llegar a una conclusión de tipo particular y viceversa.

Técnicas. Posteriormente utilicé técnicas como la encuesta, la entrevista y la observación directa que se utilizaron en el proceso.

La entrevista se la realizó al Gerente de la empresa quien supo manifestar varios criterios de acuerdo al cuestionario previamente preparado.

Otra técnica que se utilizó es la encuesta que me ayudo a determinar, gustos, preferencias, precios, tipo de servicio, etc., por parte de sus clientes de la Hostal Lexus.

Los resultados obtenidos fueron tabulados estadísticamente para conseguir un análisis e interpretación de la encuesta que se aplicaron mediante los formatos previamente elaborados, para obtener la información necesaria para el análisis.

3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población o universo que se tomó en cuenta para la realización de la presente investigación lo constituyeron los **1'400.000** habitantes de la ciudad de Quito, según el censo de población 2010.

POBLACIÓN DE LA CIUDAD DE QUITO

CIUDAD	POBLACIÓN
Quito	2'239.191 hab

Fuente INEC, 2010

TAMAÑO DE LA MUESTRA

Fórmula.

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

En donde:

n = Tamaño de la Muestra.

N = Tamaño de la Población o Universo.

e= Margen de Error permitido.

1 = valor constante.

2239191

n = ----- = 400 encuestas

1 + 0.0025 x 2239191

Se realizaron 400 encuestas a los distintos clientes, de la muestra tomada, así como también a los empleados que laboran en la HOSTAL “**LEXUS**” y una entrevista al propietario de la misma, a fin de extraer de ellos información que permitió cumplir con los objetivos propuestos.

f. RESULTADOS

f. RESULTADOS

1. ANÁLISIS EXTERNO

1.3. Factor económico

La población es económicamente activa, las características fundamentales de las que vive la población de la provincia muestra un significativo crecimiento para las actividades de servicios, sector terciario de la economía (comercio, comunicaciones, transporte y servicios), y como consecuencia hay un crecimiento absoluto y relativo de los trabajadores no agrícolas, proceso similares a los de profesionales y técnicos, personal administrativo, comerciantes y vendedores así como también los trabajadores de servicio.²¹

El turismo en estos días está ganando, de una manera acelerada, terreno como una actividad económica novedosa que resulta muy factible para la mayoría de los nuevos emprendedores.

Si bien los hoteles existieron desde antes que surja este nuevo modo de comercio, pero bien es sabido que en la actualidad la administración hotelera utiliza métodos que resultan mucho más eficientes y eficaces que en muchas otras épocas. Además, es importante que tengamos en cuenta que en muchas regiones y países del mundo, el turismo resulta una alternativa para la solución de aquellos problemas que pueden ser ocasionados por los desequilibrios desfavorables reflejados en los balances de pago.

La administración hotelera persigue dos importantes objetivos que poseen una prioridad diferente. Por ejemplos, si hablamos del objetivo primario diremos que se trata de la maximización de todas aquellas acciones que están en pro del bienestar económico de las personas propietarias de la empresa hotelera. Es importante tener en consideración que este objetivo de

²¹ www.inec.gov.ec

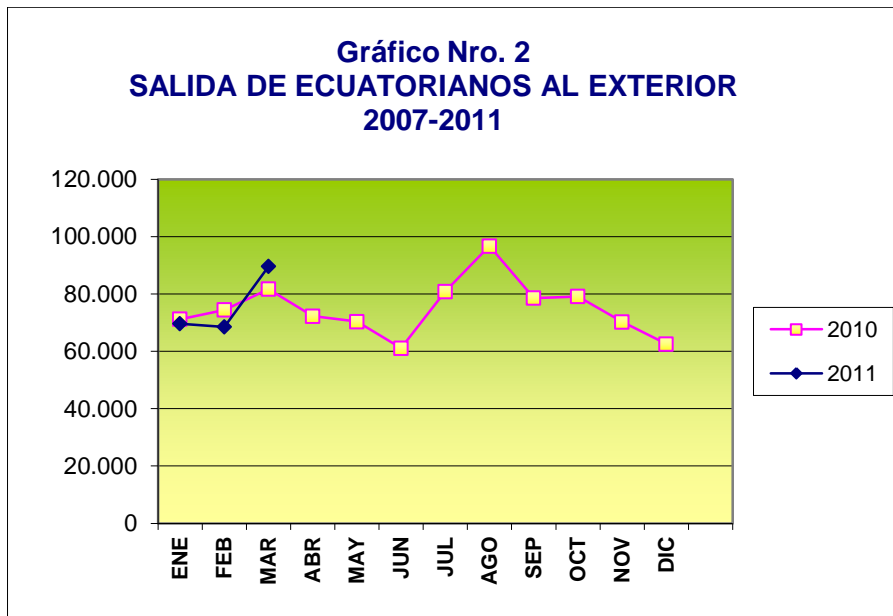
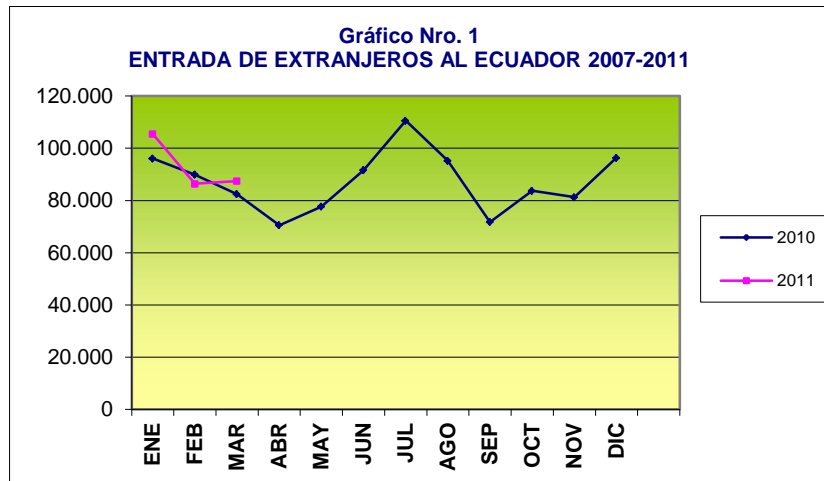
la administración hotelera se interpreta como la maximización del precio con las que se costean las acciones comunes, algo que implica una diferencia con respecto a la maximización correspondiente a la ganancia por acción o a la ganancia neta. El segundo objetivo claro que tiene que ver con la aplicación de la administración hotelera es, definitivamente, el lograr la satisfacción tanto de los empleados como de la comunidad en la cual la empresa lleva a cabo sus actividades, por ende, es común asociar esto con los objetivos personales de la empresa, sin embargo, si se habla de la administración hotelera desde un punto de vista financiero, generalmente el mismo resulta tener una relevancia mucho menores cuando a la maximización de los precios correspondientes a las acciones.

1.4. Factor político legal

Entre las influencias positivas que esto genera están aquellas que se impulsaran un mejor desarrollo comercial entre los pueblos y por ende permitirán generar más y mejores fuentes de trabajo con la inversión de capitales nuevos y frescos de acuerdo a la necesidad de cada espacio, sin embargo esto puede provocar una fuerte influencia y caída del comercio local y el cierre de pequeñas empresas que se dedican al comercio informal o a la producción de algún producto que sea importado o traído de otro país con la supresión de barreras arancelarias y la libre circulación de mercadería.

1.5. Factor social

En nuestro caso destacaríamos los cambios en los gustos de las personas respecto a la forma de viajar, la información que se requiere sobre el producto y el aumenta el número de inmigrantes con diferentes procedencias.



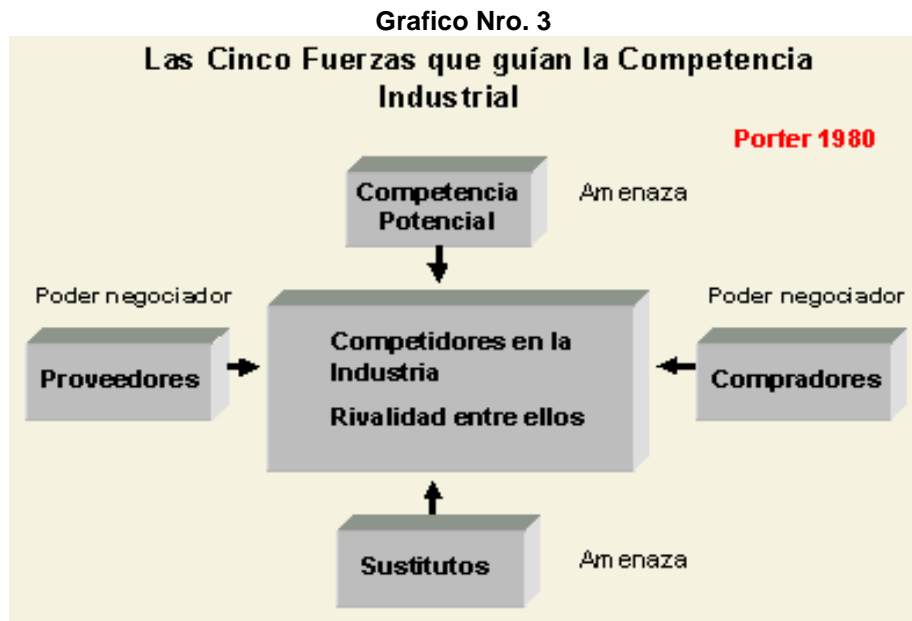
1.6. Factor tecnológico

Aunque estos elementos conforman el entorno general, no afectan a todas las empresas por igual. Por ello, cada empresa debe analizarlos y valorarlos de forma particular. Así, para algunas empresas, la incidencia potencial de un determinado factor sobre el resultado puede ser positiva, por lo que se dice que ese factor es una oportunidad. Si por contra la incidencia es negativa, hablaremos de una amenaza.

2. Análisis de las competencias en 5 fuerzas Porter

Porter basa su análisis de la competencia en 5 fuerzas (Ver Gráfico):

- Rivalidad entre empresas competidoras
- Entrada potencial de nuevos competidores
- Desarrollo potencial de productos sustitutos
- Poder de negociación de proveedores
- Poder de negociación de consumidores



2.1. La rivalidad entre los competidores existentes

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

2.2. Amenazas de los nuevos competidores

Esta rivalidad es buena y saludable, para que se presenten servicios turísticos de calidad, pero lo desleal es que siempre el precio es el condicionante principal y por lo general los clientes buscan lo más económico para su bolsillo, olvidándose muchas veces de la calidad. Sólo ciertos estratos buscan calidad antes del precio, a los cuales la Hostal Lexus brinda a los clientes.

2.3. Poder de negociación de los proveedores

Se considera como una oportunidad de medio impacto para la Hostal Lexus, ya que los proveedores no tienen fuertes recursos y facilidad de imponer condiciones de precio, tamaño y entrega de pedido. Se puede realizar cotizaciones y negociaciones, es decir que la empresa no es dependiente de los proveedores actuales y existe facilidad de realizar nuevos cambios en caso de que sea necesario.

2.4. El poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse

2.5. Amenaza de sustitutos

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

¿Cuándo se utiliza el análisis de las 5 fuerzas de PORTER?

1. Cuando desees desarrollar una ventaja competitiva respecto a tus rivales.
2. Cuando desees entender mejor la dinámica que influye en tu industria y/o cuál es tu posición en ella.
3. Cuando analizas tu posición estratégica y buscas iniciativas que sean disruptivas y te hagan mejorarla.

Amenaza de nuevos competidores

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

La amenaza de productos sustitutos

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

Intensidad de la rivalidad de los competidores

- Poder de los compradores.
- Poder de los proveedores.
- Amenaza de nuevos competidores.
- Amenaza de productos sustitutivos.
- Crecimiento industrial.
- Sobrecapacidad industrial.
- [Barreras de salida](#).
- Diversidad de competidores.
- Complejidad informacional y asimetría.
- Valor de la marca.
- Cuota de coste fijo por valor añadido.
- Estudie el ambiente externo en especial el ambiente industrial
- Detecte una industria con alto potencial para los rendimientos superiores al promedio
- Identifique la estrategia que requiere la industria atractiva para obtener RSP (rendimientos superiores al promedio)
- Desarrolle o adquiera los activos y habilidades necesarios para poner en práctica la estrategia

El Gobierno

Aunque fuera de las 5 fuerzas definidas por M. Porter, el gobierno tiene sin duda una importante incidencia y muchos autores agregan éste como una sexta fuerza al análisis. El gobierno puede limitar o impedir el ingreso a determinadas industrias utilizando una normativa restrictiva. Estas restricciones son bastante utilizadas en temas de sanidad, alimentación y seguridad, además todos estos puntos son bastantes favorables para las empresas ya consolidadas en el mercado, pues pienso yo que anualmente se tienen que renovar las estrategias con respecto a cada punto.

3. ANÁLISIS INTERNO

3.1. Estructura

La Hostal Lexus en lo que se refiere a la estructura organizacional no se ha quedado atrás, ya que como han comenzado este proceso de internalización que ha traído consigo nuevos desafíos que se requiere de una buena base, que será el pilar fundamental para obtener los logros más importantes y para seguir en la posición que le corresponde hoy en día, como por ejemplo ser la más grande en el cantón Quito y para esto se requería de una nueva estructura que se ha logrado este año, para tener una mayor agilidad en la toma de decisiones para generar sinergias necesarias para impulsar el desempeño de la compañía en el futuro.

Hostal Lexus está organizada en una estructura matricial, donde su Gerente-Propietario está a cargo de la coordinación global y estrategias de la Compañía, así como también de velar por el desarrollo de los recursos humanos y transmitir sus valores y cultura. Las funciones de su Gerente-Propietario, son establecer las líneas estratégicas y el desarrollo de la visión corporativa, lo que implica definir tanto las estrategias corporativas como las de las unidades de Negocio, aprovechar las sinergias propias del tamaño de

la Compañía y desarrollar alternativas que permitan a la Hostal Lexus seguir creciendo a través de sus negocios actuales y nuevas adquisiciones.

Adicionalmente, debe velar por el control de la gestión y de las finanzas corporativas, lo que implica controlar la eficiencia en el uso de los recursos y el cumplimiento de las metas de las unidades de Negocio. Asimismo, desde el área corporativa se realiza la integración de las unidades de negocio, lo que implica estandarizar la tecnología, las negociaciones regionales con proveedores multinacionales, estandarizar los procesos operacionales y compartir las mejores prácticas entre las unidades de negocio.

3.3. Ubicación

Hostal Lexus se encuentra a sólo 20 minutos del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre. Usted puede tomar un autobús de la línea a lo largo de la avenida Amazonas y salir en Hilton dejar de Colón. La dirección es calle 18 de Septiembre (E4-60) y la avenida Amazonas.



El Hostal Lexus tres estrellas ofrece a sus clientes una estadía llena de confort y tranquilidad, porque cuenta con una amplia infraestructura para brindar un servicio de alta calidad acorde con

las necesidades de todos sus huéspedes

4. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTA

4.1. Encuesta a usuarios de la hostel

DATOS INFORMATIVOS

Sexo

Cuadro Nro. 1

SEXO

SEXO	f	%
MASCULINO	235	58,75
FEMENINO	165	41,25
TOTAL	400	100,00

FUENTE: Encuesta a los usuarios de la hostel Lexus

ELABORACION: El autor

Análisis e interpretación

Al realizar el análisis correspondiente se puede identificar claramente que el más alto porcentaje de usuarios que hacen uso de este hostel son de sexo masculino y son empleados y trabajadores que de una u otra forma cumplen trabajos fuera de la ciudad de hacia la provincia como vendedores, visitantes médicos, maestros entre otros, mientras que el otro porcentaje le corresponde al sexo femenino.

Ocupación

Cuadro Nro. 2

OCUPACIÓN

OCUPACION	f	%
EMPLEADOS PRIVADO	50	12,50
EMPLEADOS PUBLICO	35	8,75
TURISTA	79	19,75
ESTUDIANTE	66	16,50
CHOFER	14	3,50
OBRERO	10	2,50
MEDICO	60	15,00
MILITAR	50	12,50
AMA DE CASA	8	2,00
COMERCIANTE	10	2,50
DEPORTISTA	18	4,50
TOTAL	400	100,00

FUENTE: Encuesta a los usuarios de la hostel Lexus

ELABORACION: El autor

Análisis e interpretación

Luego de la haber consultado sobre la ocupación que tienen los usuarios el hostel en estudio se pudo determinar que un mayor porcentaje de quienes hacen uso de estas instalaciones son los turistas (19.75%), seguido de estudiantes (16.50%), personal médicos o visitadores médicos (15%), militares (12.50%), empleados privados (12.50%), seguido de los turistas que se hospedan en esta hostel, por varias razones, sean estas de trabajo o por diversión.

Edad

Cuadro Nro. 3

EDAD		
EDAD	f	%
12 -20	50	50,00
21 - 30	128	128,00
31 - 40	132	132,00
41 y más	90	90,00
TOTAL	400	400,00

FUENTE: Encuesta a los usuarios de la hostel Lexus

ELABORACION: El autor

Análisis e interpretación

Con relación a la edad de los usuarios es variada, notándose un alto porcentaje en clientes comprendidos en las edades de 31 a 40 años, seguidos de los que están comprendidos en las edades de 21 a 30 un porcentaje bajo se lo detecta en usuarios de 41 años y más que visitan esta noble ciudad quiteña.

1. ¿Sus ingresos económicos se encuentran entre?

Cuadro Nro. 4
INGRESOS ECONÓMICOS

INGRESOS ECONÓMICOS	f	%
200-400	106	26,50
401-600	102	25,50
601-800	125	31,25
801-1000	67	16,75
TOTAL	400	100,00

FUENTE: Encuesta a los usuarios de la hostel Lexus

ELABORACION: El autor

Análisis e interpretación

El total de encuestas realizadas son de 400 personas que equivale al 100%, de los cuales se puede notar que la mayoría de consumidores tiene un ingreso fijo dentro que va desde 200 a 1000 dólares mensuales y que pueden ofrecerse un espacio de distracción algunos y otros poder movilizarse para cumplir con su trabajo, pero que a su vez pueden hacer uso de una hostel como la que estamos investigando.

2. ¿Cómo considera usted los servicios que ofrece el Hostel Lexus?

Cuadro Nro. 5
CALIDAD DE SERVICIO

CALIDAD DE SERVICIO	f	%
Excelente	70	17,50
Muy Buenos	135	33,75
Bueno	113	28,25
Regular	65	16,25
Malo	17	4,25
TOTAL	400	100,00

FUENTE: Encuesta a los usuarios de la hostel Lexus

ELABORACION: El autor

Análisis e interpretación

Del total de las encuestas realizadas se puede definir con mucha claridad que los usuarios expresan su criterio frente al servicio que reciben en la

hostal, es así que el 17.50%, señalan que la Hostal es Excelente, 33.75% de los usuarios manifiestan que calidad de servicio es muy bueno, sin embargo existen otros criterios respecto a esta inquietud, el 28.25% señala que el servicio es bueno, el 16.25% manifiesta que es regular y un 4.25% señala que es malo.

Como en todo negocio se puede apreciar muchos criterios, y no se puede satisfacer a todos en un 100%, por lo que es necesario tomar en consideración todas las observaciones para hacer las correcciones que se estimen convenientes.

3. ¿Cree usted que la ubicación de la Hostal es la adecuada para la promoción turística de la ciudad de Quito?

Cuadro Nro. 6
UBICACIÓN DE LA HOSTAL

UBICACIÓN DE LA HOSTAL	f	%
SI	350	87,50
NO	50	12,50
TOTAL	400	100,00

FUENTE: Encuesta a los usuarios de la hostal Lexus
ELABORACION: El autor

Análisis e interpretación

De la consulta realizada a los usuarios encuestados, relacionada a la ubicación de la hostal, el 87.50% manifestó que si, que la ubicación de la hostal es la más adecuada por encontrarse en un lugar propicio no solo para hacer los trámites respectivo en caso de ser necesario sino que está en un sitio céntrico propicio para emprender cualquier actividad.

4. ¿Por qué medios considera usted que debe ser promocionado los servicios que brinda el Hostal Lexus?

**Cuadro Nro. 7
PROMOCIÓN DE SERVICIOS**

PROMOCIÓN DE SERVICIOS	f	%
Prensa escrita	90	22,50
Internet	104	26,00
Televisión	118	29,50
Radio	88	22,00
TOTAL	400	100,00

FUENTE: Encuesta a los usuarios de la hostel Lexus

ELABORACION: El autor

Análisis e interpretación

Consultados que fueron los usuarios de la hostel, se puedo recabar que la forma más apropiada para realizar una promoción adecuada y que pueda llegar a todos los ciudadanos, el 29.50% que es un alto porcentaje señalo que la televisión es el medio más adecuado para promocionar a la empresa, pues es un medio de comunicación que llega a todos los lugares, seguidos del internet, la prensa escrita y luego la radio, todos estos medios de comunicación son importantes para generar un sistema de promoción que permita despuntar y captar más usuarios a una empresa como la que se está investigando.

5. ¿Por qué medios se enteró de la existencia del Hostal Lexus?

**Cuadro Nro. 8
MEDIOS POR LOS QUE SE ENTERO**

MEDIO EN QUE SE ENTERO	f	%
Amigos	130	32,50
Trabajo	180	45,00
Publicidad	90	22,50
TOTAL	400	100,00

FUENTE: Encuesta a los usuarios de la hostel Lexus

ELABORACION: El autor

Análisis e interpretación

Se puede observar claramente que la mayoría de personas que prefieren los servicios de **Hostal Lexus** han recibido referencia de amigos constituyéndose en un 32.50%, el 45% conocen la **Hostal Lexus** por medio de las relaciones laborales y un 22.50% se han informado por la publicidad que ofrece la **Hostal Lexus**

Es necesario resaltar que el más alto porcentaje corresponde a esas referencias que se dan de una u otra persona durante el proceso de trabajo, esto es la recomendación que pueda generarse de un trabajador o empleado en las diferentes comisiones laborales que deban cumplir.

6. ¿Con que frecuencia usted utiliza los servicios del Hostal Lexus?

Cuadro Nro. 9
FRECUENCIA DE UTIL SERV

FRECUENCIA DE UTIL SERV	f	%
Diario	5	1,25
Semanal	82	20,50
Mensual	134	33,50
Anual	101	25,25
Más de un año	78	19,50
TOTAL	400	100,00

FUENTE: Encuesta a los usuarios de la hostal Lexus

ELABORACION: El autor

Análisis e interpretación

El total de encuestas realizadas con las personas que tienen preferencia del **Hostal Lexus**, el 33.50% que es el más alto porcentaje en esta pregunta, manifiestan que utilizan los servicios de la hostal cada mes, seguidos de quienes lo hacen en forma semanal, anual y un bajo porcentaje lo hace más de un año.

Se puede definir entonces que la hostal tiene una corriente de usuarios que son permanentes durante todos los meses, estos usuarios son empleados privados que cumplen varias actividades en esta zona de la provincia.

7. ¿Ha recibido algún tipo de promoción por parte de la empresa?

Cuadro Nro. 10

PROMOCIÓN

PROMOCIÓN	f	%
SI	259	64,75
NO	141	35,25
TOTAL	400	100,00

FUENTE: Encuesta a los usuarios de la hostal Lexus

ELABORACION: El autor

Análisis e interpretación

Se pudo determinar que hace falta un sistema de incentivos promocionales que le permitan a la empresa tener más clientes y generar un mejor servicio a sus usuarios, esto se lo analiza en vista de que el 35.25% de los encuestados señalaron que no han recibido ningún tipo de promoción durante su estancia en la hostal, mientras que el 64.75% si lo ha recibido.

8. ¿Considera usted que los precios que ofrece la Hostal Lexus son:

Cuadro Nro. 11

PRECIOS

PRECIOS	f	%
Muy Buenos	206	51,50
Bueno	65	16,25
Regular	115	28,75
Malo	14	3,50
TOTAL	400	100,00

FUENTE: Encuesta a los usuarios de la hostal Lexus

ELABORACION: El autor

Análisis e interpretación

En relación a los precios que el usuario paga por los servicios que ofrece la Hostal Lexus el 51.50% manifiestan que son muy buenos, el 28.75% opinan

que son regulares, el 16.25% que equivale a 65 personas opinan que son muy buenos y el 3.5% que equivale a 14 que opina que es malo.

9. ¿Quién atendió su visita desde que ingresó a la Hostal Lexus?

Cuadro Nro. 12
ATENCIÓN EN LA VISITA

ATENCIÓN EN LA VISITA	f	%
Administrador	242	60,50
El botones	10	2,50
Recepcionista	120	30,00
Otros	28	7,00
TOTAL	400	100,00

FUENTE: Encuesta a los usuarios de la hostal Lexus

ELABORACION: El autor

Análisis e interpretación

Considerando la atención al cliente importante, al ser consultados al respecto el 60.50% manifestaron haber sido atendidos por el administrador, el 30% que manifiestan que la recepcionista, mientras que un 9.5% manifiestan que han sido atendidos por otras personas.

10. ¿Cree usted que las instalaciones físicas de la Hostal Lexus? son:

Cuadro Nro. 13
INSTALACIONES

INSTALACIONES	f	%
Buenos	319	79,75
Malas	0	-
Falta mejorarlas	81	20,25
TOTAL	400	100,00

FUENTE: Encuesta a los usuarios de la hostal Lexus

ELABORACION: El autor

Análisis e interpretación

Respecto a esta pregunta el 79.75% de las consultadas señalaron que las instalaciones son buenas, mientras que el 20.25% de las personas

encuestadas manifiestan que falta mejorarlas, pero que utilizan sus servicios por estar cerca del centro y por la comodidad de sus pagos.

Se puede notar claramente que existe satisfacción por parte de los usuarios respecto a las instalaciones con las que cuenta la hostel, sin embargo un pequeño porcentaje manifiesta que es necesario tomar medidas en algunas áreas de la misma a fin de ofrecer una mejor imagen.

11. ¿Tiene usted conocimiento sobre Plan Estratégico?

Cuadro Nro. 14
APLICACIÓN P.E.

APLICACIÓN P.E.	f	%
SI	350	87.50
NO	50	12.50
TOTAL	400	100,00

FUENTE: Encuesta a los usuarios de la hostel Lexus
ELABORACION: El autor

Análisis e interpretación

Al ser consultados, si tienen conocimiento sobre lo que es un Plan Estratégico, el 87.50% manifiestan si conocer sobre el tema, señalando además que es importante su aplicación en cualquier empresa o entidad pública; mientras que el 12.50% indica no saber nada al respecto y que quieren orientación sobre el particular.

12. ¿Considera usted apropiado la aplicación de un Plan Estratégico de Marketing?

Cuadro Nro. 15
APLICACIÓN P.E.

APLICACIÓN P.E.	f	%
SI	350	87,50
NO	50	12,50
TOTAL	400	100,00

FUENTE: Encuesta a los usuarios de la hostel Lexus
ELABORACION: El autor

Análisis e interpretación

Frente a esta inquietud, se puede definir que el 87.50% de los encuestados están totalmente de acuerdo sobre la necesidad de realizar un Plan Estratégico de Marketing que le ayudara notablemente a mejorar tanto sus instalaciones como la imagen corporativa en todo el sentido de la palabra, generando de esta manera más y mejores ingresos para su propio desarrollo.

13. ¿Qué beneficios cree usted que acarrearía la planificación de un Plan Estratégico de Marketing?

Cuadro Nro. 16
APLICACIÓN P.E.

BENEFICIOS	f	%
Mejor servicio	50	12,50
Mejores precios	140	35,00
Mejor beneficio	98	24,50
Bajos costos	30	7,50
Otros	82	20,50
TOTAL	400	100,00

FUENTE: Encuesta a los usuarios de la hostel Lexus
ELABORACION: El autor

Análisis e interpretación

La puesta en marcha de un Plan Estratégico de Marketing sin lugar a dudas le atraerá muchos beneficios a los propietarios de la Hostal, ya que podrá generar otras áreas como mejorar sus servicios, mejorar los precios, ofrecer mejor atención a los clientes, tener bajos costos con una atención de calidad con calidez y podrá competir en el mercado local sin ningún inconveniente.

4.2. Encuesta a empleados

1. ¿Qué tiempo tiene trabajando en la Hostal?

Cuadro Nro. 17
QUE TIEMPO LLEVA EN LA HOSTAL

TRABAJO EN LA HOSTAL	f	%
1 AÑO	0	-
2 AÑOS	0	-
3 AÑOS	0	
MAS DE 3 AÑOS	4	100,00
TOTAL	4	100,00

FUENTE: Encuesta directa a los empleados de la Hostal

ELABORACION: El autor

Análisis e interpretación

Al ser consultados los empleados de la hostal, por cuantos tiempo laboran en la empresa, el 100% que corresponde a 4 de los consultados, revelaron que ellos laboran en la empresa desde hace mas de 3 años.

2. ¿Cómo considera usted el trato que se le da en la Hostal?

Cuadro Nro. 18
TRATO A LOS EMPLEADOS

BUEN TRATO	f	%
EXCELENTE	2	50,00
MUY BUENO	0	-
BUENO	2	50,00
REGULAR	0	-
MALO	0	-
TOTAL	4	100,00

FUENTE: Encuesta directa a los empleados de la hostal

ELABORACION: El autor

Análisis e interpretación

Al hacer relación a esta pregunta el 50% que corresponde a 2 de los consultados, manifestaron que el trato que reciben en la hostal es excelente; el 50% que pertenece a 2 de los encuestados, señalan que el trato que se les da al interior de la hostal es bueno.

3. ¿Qué actividad cumple usted en la hostel?

Cuadro Nro. 19
SERVICIOS QUE PRESTA LA HOSTAL

SERVICIOS QUE PRESTA LA HOSTAL	f	%
RECEPCIONISTA	1	2500
BOTONES	1	25.00
CAMARERA	1	2500
CONSERJE.MENSAJERO	1	25.00
TOTAL	4	100,00

FUENTE: Encuesta directa a los empleados de la hostel

ELABORACION: El autor

En la hostel existen 4 empleados uno de ellos se desempeña como recepcionista, el otro como botones, otro cumple las funciones de camarera y un cuarto empleado trabaja en calidad de conserje-mensajero, manifiestan además que ellos pueden cumplir a cabalidad sus funciones porque conocen del tema que los ha encargado la administración de la hostel.

4. ¿Los servicios que presta la hostel son adecuados a su criterio?

Cuadro Nro. 20
SERVICIOS QUE PRESTA LA HOSTAL

SERVICIOS QUE PRESTA LA HOSTAL	f	%
ADECUADOS	4	100,00
NN	0	-
TOTAL	4	100,00

FUENTE: Encuesta directa a los empleados de la hostel

ELABORACION: El autor

Análisis e interpretación

El 100% de los empleados encuestados supo manifestar que el servicio que presta la hostel es adecuado a los intereses de los usuarios.

5. ¿Los servicios que presta la hostel los cree convenientes y suficientes?

Cuadro Nro. 21
SERVICIOS QUE PRESTA LA HOSTAL

SERVICIOS QUE PRESTA LA HOSTAL	f	%
CONVENIENTES	2	50,00
INSUFICIENTES	2	50,00
TOTAL	4	100,00

FUENTE: Encuesta directa a los empleados de la hostel
ELABORACION: El autor

Análisis e interpretación

Confirmando el análisis anterior, el 50% de los empleados encuestados supo manifestar que el servicio que presta la hostel es conveniente a los intereses de los usuarios, mientras que el otro 50% confirma que los servicios son insuficientes para las exigencias de los clientes que acuden a la hostel.

6. ¿Cree usted que los clientes están satisfechos de la atención que se brinda?

Cuadro Nro. 22
SATISFACCION DE LOS CLIENTES

SATISFACCION	f	%
SI	4	100,00
NO	0	-
TOTAL	4	100,00

FUENTE: Encuesta directa a los empleados de la hostel
ELABORACION: El autor

Análisis e interpretación

Ante esta inquietud, el 100% de los empleados manifestaron que SI, los clientes salen satisfechos por los servicios que se les ofrece en esta hostel él

y es más regresan para ser atendidos nuevamente con los servicios que este establecimientos de hospedaje ofrece a sus clientes.

7. ¿Recibe capacitación por parte de la empresa?

Cuadro Nro. 23
CAPACITACION POR PARTE DE LA EMPRESA

CAPACITACION	f	%
SI	0	-
NO	4	100,00
TOTAL	4	100,00

FUENTE: Encuesta directa a los empleados de la hostel
ELABORACION: El autor

Análisis e interpretación

Al ser consultados al respecto el 100% de los encuestados que son empleados de la hostel, manifestaron que NO reciben ningún tipo de capacitación por parte del dueño de la empresa ni de otra entidad.

8. ¿Cree adecuada la remuneración recibida?

Cuadro Nro. 24
REMUNERACION ADECUADA

REMUNERACION	f	%
SI	4	100,00
NO	0	-
TOTAL	4	100,00

FUENTE: Encuesta directa a los empleados de la hostel
ELABORACION: El autor

Análisis e interpretación

Consultados que fueron los empleados, sobre si la remuneración que reciben es la adecuada para ellos, el 100% manifestaron que si en vista de que reciben un pago completo y con todas las exigencias que la ley establece.

9. ¿Cree usted que la administración de la Hostal Lexus es la adecuada?

Cuadro Nro. 25

ADMINISTRACION ADECUADA

ADMINISTRACION	f	%
SI	4	100,00
NO	0	-
TOTAL	4	100,00

FUENTE: Encuesta directa a los empleados de la hostal

ELABORACION: El autor

Análisis e interpretación

Al consultar respecto de que si la administración de la hostal es la más adecuada el 100% de los empleados manifestaron que si que la misma se lleva con altura y que marcha de acuerdo a los intereses de los propietarios.

10. ¿Cree adecuada aplicar un Plan Estratégico de Marketing para la hostal?

Cuadro Nro. 26

CONVENIENCIA DE UN PLAN ESTRATEGICO

CONVENIENCIA	f	%
SI	4	100,00
NO	0	-
TOTAL	4	100,00

FUENTE: Encuesta directa a los empleados de la hostal

ELABORACION: El autor

Análisis e interpretación

Al ser consultados sobre la necesidad de aplicar un plan estratégico de marketing para la empresa, el 100% de los empleados consultados están totalmente de acuerdo porque la empresa pese a tiene una clientela estable y atiende eficientemente requiere de un cambio.

11. ¿Por qué medio de comunicación cree usted que debería promocionarse a la hostel?

Cuadro Nro. 27

MEDIOS DE COMUNICACIÓN PARA PROMOCION

PROMOCION	f	%
TELEVISION	2	50,00
INTERNET	2	50,00
TOTAL	4	100,00

FUENTE: Encuesta directa a los empleados de la hostel

ELABORACION: El autor

Análisis e interpretación

Al igual que los clientes o usuarios los empleados están totalmente de acuerdo en que se promocioe la empresa, dicha promoción deberá realizársela a través de la televisión y del internet que son los medios de comunicación con mayor auge en el actual momento.

4.3. Entrevista al Gerente

1. ¿Qué tiempo tiene la Hostal Lexus en la ciudad de Quito?
2. ¿Qué es lo que lo motivo a entrar en esta área de trabajo?
3. ¿La hostel cuenta actualmente con un sistema de marketing que le permita generar más y mayores ingresos?
4. ¿Considera que sus precios, el servicio y la promoción que realiza es suficiente para que su empresa desarrolle?
5. ¿Qué tipo de servicio ofrece a la ciudadanía?
6. ¿El personal que tiene a su cargo ha recibido capacitación en el tema de hotelería?
7. ¿Cree usted que la capacitación es importante para el personal de la hostel Lexus?
8. ¿Cuáles son los principales temas que se debería tomar en cuenta para la capacitación del personal de hostel?
9. Dentro de su plan de acción y de trabajo al Hostal Lexus, ¿cuenta con un plan o sistema contable financiero?

10. ¿Qué mecanismos utiliza para administrar al personal?
11. ¿Cree usted que sería importante contar con datos que ayuden a organizar el personal?
12. Usted como coordinador. ¿tiene pleno conocimiento del rol que desempeña en su puesto?
13. ¿Qué sugerencias daría usted para mejorar su negocio?
14. ¿Qué tipo de sistema de control lleva en su negocio?
15. ¿Cree usted que el sistema que lleva es el adecuado o desearía cambiarlo?
16. ¿El Hostal Lexus cuenta con una planificación de sus actividades?
17. ¿Tiene, visión, misión, manual de funciones y organigrama?
18. ¿Cómo está estructurada?
19. ¿Están establecidas las funciones de los empleados?
20. ¿Tiene programas de capacitación para el personal?
21. ¿A su criterio cuales son las fortalezas y debilidades de la Hostal Lexus?
22. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas?
23. ¿Cuál es el promedio de clientes que atiende la Hostal Lexus diariamente?
24. ¿Cómo se evalúa el desempeño del personal?
25. ¿De qué forma se motiva al personal?

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

De la entrevista realizada al Sr. Gerente del Hostal Lexus, supo manifestar que la hostal es nueva que aun tiene dos años y medio en el mercado local y lo que lo motivo para trabajar en esta área es la experiencia que tiene y el deseo de brindar un servicio de hospedaje a la ciudadanía que lo requiera. Supo manifestar que la hostal no cuenta actualmente con un sistema de marketing que le permita generar más y mayores ingresos, que requiere una ampliación y aún ofrecer más servicios a los clientes, considerando además que los precios, el servicio y la promoción que realiza es suficiente para que

su empresa desarrolle si es hasta el momento suficiente de acuerdo a su criterio.

Entre los servicios que ofrece a la ciudadanía, supo manifestar que cada día se debe ser mejores, dar mejor servicios, en hospedaje, cafetería, garaje, internet inalámbrico, sin embargo al ser consultado sobre si el personal que tiene a su cargo ha recibido capacitación en el tema de hotelería, manifestó que por el momento no requiere de una planificación que pueda orientarlo a cumplir con este objetivo, pues considera que la capacitación es importante para el personal de la hostal Lexus y mencionó que los cursos que desearía emprender para capacitar a su personal deben ir relacionado con Relaciones Humanas, atención al cliente, marketing y en si relacionado con los productos y servicios que ofrece el hostal.

Con relación al plan de acción y de trabajo al Hostal Lexus, fue consultado si cuenta con un plan o sistema contable financiero, manifestó que si cuenta con un sistema de contabilidad. Con respecto a los mecanismos que utiliza para administrar al personal, señaló que el personal es capacitado por medio del Ministerio de Turismo, sin embargo considera que sería importante contar con datos que ayuden a organizar el personal, pues esto le será de gran ayuda para mejorar los servicios que este hostal brinda a la ciudadanía. Consultado que fuera así mismo sobre si tiene pleno conocimiento del rol que desempeña en su puesto, supo manifestar que sí, pero que requiere de un asesoramiento y otros servicios para su hostal como el contar con un ascensor, garaje, cuando llegan con un carro los usuarios exista garantía para controlar los carros que quedan afuera. En relación al sistema de control lleva en su negocio, señalo que si cuenta con todas las seguridades necesarias y que no requiere ser cambiado.

Con respecto a que si el Hostal Lexus cuenta con una planificación de sus actividades, manifestó que no casi siempre nos basamos en la rutina diaria y que no dispone así mismo de una visión, misión, manual de funciones y

organigrama que lo que tiene es el deseo de que alguien ayude en su gestión al respecto, ya que al momento no cuenta con toda la estructura orgánica deseada y más aun las funciones que se les ha asignado al personal son muy puntuales requiriendo una orientación al respecto.

A criterio del Gerente de la hostel señaló que las fortalezas que tiene frente a su competencia son precio, ubicación, ser conocida. Indicó además que existen varias oportunidades como las de seguir creciendo, abarcar más el mercado y considera que la competencia desleal es su amenaza más fuerte, ya que entre un promedio de clientes que atiende diariamente está entre 8 a 10 por día.

Frente al requerimiento de que cómo se evalúa el desempeño del personal, señaló que lo hace en base a su cumplimiento de lo que se le asigna, es decir llegando puntual y que motiva al personal con una relación muy estrecha entre el personal y los dueños, de manera personal considero como a un hijo a mis empleados.

g. DISCUSIÓN Y PROPUESTA

g. DISCUSIÓN Y PROPUESTA

1. ANÁLISIS FODA

1.1. Identificación áreas de fortalezas y debilidades.

Con la herramienta FODA se permite conformar un cuadro de la situación actual de la Hostal Lexus, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso, en relación a la auditoría interna (fortalezas y debilidades) y auditoría externa (oportunidades y amenazas) que permite en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Esta herramienta es desarrollada concentrando todos los niveles de la Hostal Lexus, buscando y filtrando las diversas opiniones sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

1.2. Análisis FODA.

Cuadro Nro. 28
ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
<ul style="list-style-type: none">➤ Precios accesibles.➤ Diversidad de servicios.➤ Instalaciones.➤ Conocimiento del negocio actual.➤ Recurso Humano calificado.➤ Ubicación estratégica.	<ul style="list-style-type: none">➤ Falta de tecnología.➤ Falta de publicidad.➤ Falta de manuales operativos.➤ Falta de promociones.➤ Falta de proyección de marca.➤ Ausencia de procesos en el servicio.➤ Falta de capacitación del personal en áreas de turismo y recepción hotelera➤ No dispone de un Plan Contable Presupuestario Financiero➤ No dispone de un sistema adecuado de control del personal que labora en la hostal➤ Falta de agilidad en la atención al cliente en la recepción de usuarios.➤ Calidad de servicio➤ Atención al cliente
OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
<ul style="list-style-type: none">➤ Expansión.➤ Obtención de nuevos clientes.➤ Tendencias demográficas.➤ Nuevos mercados potenciales.➤ Nuevos servicios.➤ Alianzas estratégicas.➤ Obtención de nuevos clientes➤ Ofrecer mejores servicios➤ Ofrecer a los usuarios espacios de atención más adecuados➤ Personal con alto índice de conocimiento en hotelería➤ Ser reconocida por la mejor calidad de servicio que posee.	<ul style="list-style-type: none">➤ Alta competencia.➤ Delincuencia.➤ Servicios sustitutos.➤ Nuevos competidores.➤ Alzas en energía.➤ Pérdida de usuarios por mala atención del personal.➤ Incremento de publicidad por parte de otras cadenas para ellos ganar más clientes.➤ Competencia en el sector privado y en otras instituciones➤ Políticas implantadas por el régimen

1.3. Ponderación de los factores internos y externos

1. Se indican las oportunidades y amenazas de la empresa
2. Asignamos una ponderación una a cada factor; los valores oscilan entre 0.01 – 0.09 cuyo resultado total es 1 de estas ponderaciones.
3. Asignamos una calificación de 1 a 4 a los factores de la siguiente manera:

Cuadro Nro. 29

FACTOR DE VALORACIÓN Y PONDERACIÓN

FACTOR	VALORACIÓN
Oportunidad mayor	4
Oportunidad menor	3
Amenaza menor	2
Amenaza mayor	1

Cuadro Nro. 30

FACTOR DE VALORACIÓN Y PONDERACIÓN

FACTOR	VALORACIÓN
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad menor	2
Debilidad mayor	1

4. Se multiplica cada ponderación por la calificación asignada a cada factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.
5. La sumatoria de los resultados obtenidos se los analiza de la siguiente manera:
 - Si el resultado es mayor a 2.5 nos indica que existe predominio de las fortalezas sobre las debilidades; y si la organización no tiene problemas interno.
 - Si el resultado es menor a 2.5 existe predominio de las debilidades sobre las fortalezas y la organización tiene problemas internos.

Cada miembro del equipo de expertos califica el impacto de 4 – 3 y se obtiene la sumatoria.

CUADRO Nro. 31
MATRIZ DE IMPACTO FACTORES CLAVES DE EXITO

IDENTIFICAR AREAS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES					
ANALISIS DE IMPACTO EN FACTORES CRITICOS DE ÉXITO					
CONDICION INTERNA/FCE FORTALEZAS	SERVICIO	ADECUADO MANEJO DE COSTOS	INNOVACION EN SERVICIO	PLANIFICACION DE CRECIMIENTO	CALIDAD EN EL SERVICIO
Precios accesibles		V			
Calidad de servicios					V
Diversidad de servicios			V		
Ubicación estratégica				V	
Atención al cliente	V				

V: ventaja competitiva

CUADRO Nro. 32

IDENTIFICAR AREAS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES					
ANALISIS DE IMPACTO EN FACTORES CRITICOS DE ÉXITO					
CONDICION INTERNA/FCE DEBILIDADES	SERVICIO	ADECUADO MANEJO DE COSTOS	INNOVACION EN SERVICIO	PLANIFICACION DE CRECIMIENTO	CALIDAD EN EL SERVICIO
Falta de publicidad	ME				
Falta de tecnología			ME		
Falta de manuales operativos					ME
Falta de proyección de marca				ME	
Ausencia de procesos en servicio		ME			

ME: Se requiere mejora estratégica

1.4. Evaluar efectividad actividades de cadena de valor y Factores claves de éxito (FCE).

- En la Hostal Lexus la técnica en el servicio va focalizada en bajos costos para ser competitivos en los diferentes mercados.
- Se maximizará el servicio utilizando los insumos necesarios de acuerdo a las proyecciones de ventas.
- Los servicios se coordinarán sobre la base del gerente de ventas, esto permitirá reducir los costos.
- La innovación en los servicios se basará en el estudio de campo, sobre la base de servicios existentes y necesidades del mercado.

- La publicidad acompañada de una alta creatividad seguida por los incentivos dirigidos al consumidor final, generará una alta alternativa de consumo.

1.5. Diagnóstico FODA.

Como todas las organizaciones, en las áreas funcionales de la Hostal Lexus, se tienen fortalezas y debilidades; de la misma manera ésta difieren según los hoteles y aún en las mismas industrias éstas son diferentes.

En los procesos de auditoría interna (fortalezas y debilidades), la participación de los propietarios, gerentes, subgerentes y empleados determinan las fortalezas y las debilidades, dado que ellos conocen las operaciones; estos insumos deben ser coordinados principalmente por un consultor externo encargado del proyecto de la planeación estratégica.

La administración estratégica es un proceso muy interactivo que requiere una coordinación eficaz de los principales gerentes. Aún cuando el proceso de la administración estratégica sea supervisado por estrategias, el éxito de esta auditoría depende de los propietarios, gerentes, subgerentes y empleados de todas las áreas funcionales trabajen juntos para presentar ideas e información.

1.6. Oportunidades de crecimiento de la empresa.

Las oportunidades de crecimientos son:

- Nuevos nichos de mercados:
 - Servicio a domicilio a consumidores.
 - Franquicias.
 - Ventas de servicio hotelero por internet.
- Implementación de campaña publicitaria.
- Nuevos servicios.

**Cuadro Nro. 33
PONDERACION DE LAS FORTALEZAS**

FACTORES EXTERNOS	CALIFICACION	PONDERACION	RESULTADO
Los precios accesibles	5	0,1	0,5
Ubicación estratégica	5	0,11	0,55
Calidad de servicio	4	0,09	0,36
Recursos Humano calificado	4,5	0,11	0,495
Diversidad de servicios	5	0,1	0,5
Atención al cliente	5	0,1	0,5
Instalaciones	4,5	0,09	0,405
Conocimiento del negocio actual	5	0,09	0,45
Los precios accesibles	4,5	0,11	0,495
Ubicación estratégica	5	0,1	0,5
TOTAL		1	4,755

FUENTE: Hostal Lexus
ELABORACION: El autor

**Cuadro Nro. 34
PONDERACION DE LAS DEBILIDADES**

FACTORES EXTERNOS	CALIFICACION	PONDERACION	RESULTADOS
Falta de publicidad	3	0,05	0,15
Falta de tecnología	3	0,1	0,3
Falta de manuales operativos	3	0,11	0,33
Ausencia de procesos en el servicio	2	0,11	0,22
Falta de promociones	2	0,1	0,2
Falta de proyección de marca.	2	0,11	0,22
Falta de capacitación del personal en áreas de turismo y recepción hotelera	3	0,11	0,33
No dispone de un Plan Contable Presupuestario Financiero	3	0,11	0,33
No dispone de un sistema adecuado de control del personal que labora en la hostería.	2	0,1	0,2
Falta de agilidad en la atención al cliente en la recepción de usuarios.	2	0,1	0,2
TOTAL		1	2,48

FUENTE: Hostal Lexus
ELABORACION: El autor

CONCLUSIÓN. De la ponderación realizada el resultado señala 4.755 el mismo que indica que existe un predominio de las fortalezas sobre las debilidades (2.48), demostrando además que la Hostal Lexus respecto a las debilidades de la misma, tiene problemas internos.

**Cuadro Nro. 35
PONDERACION DE LAS OPORTUNIDADES**

FACTORES EXTERNOS	CALIFICACION	PONDERACION	RESULTADOS
Expansión	4,5	0,1	0,45
Obtención de nuevos clientes	4,5	0,1	0,45
Tendencias demográficas	4,5	0,05	0,225
Nuevos mercados potenciales	4,5	0,11	0,495
Nuevos servicios	3,5	0,1	0,35
Alianzas estratégicas	4	0,11	0,44
Obtención de nuevos clientes	4	0,11	0,44
Ofrecer a los usuarios espacios de atención más adecuados	3,5	0,1	0,35
Personal con alto índice de conocimiento en hotelería	3,5	0,11	0,385
Ser reconocida por la mejor calidad de servicio que posee.	4	0,11	0,44
TOTAL		1	4,025

FUENTE: Hostal Lexus
ELABORACION: El autor

**Cuadro Nro. 36
PONDERACION DE LAS AMENAZAS**

FACTORES EXTERNOS	CALIFICACION	PONDERACION	RESULTADOS
Alta competencia	4	0,05	0,2
Delincuencia	4	0,1	0,4
Servicios sustitutos	4,5	0,11	0,495
Nuevos competidores	4	0,11	0,44
Alza en los precios de combustibles	3,5	0,1	0,35
Alza de energía	4,5	0,11	0,495
Pérdida de usuarios por mala atención del personal.	3,5	0,11	0,385
Incremento de publicidad por parte de otras cadenas para ellos ganar más clientes.	4	0,11	0,44
Competencia en el sector privado y en otras instituciones	3,5	0,09	0,315
Políticas implantadas por el régimen	4	0,11	0,44
TOTAL		1	3,96

FUENTE: Hostal Lexus
ELABORACION: El autor

CONCLUSION. De la ponderación realizada el resultado señala 4.025 el mismo que indica que existe un predominio de las oportunidades sobre las amenazas (3.96), demostrando además que la Hostal Lexus respecto a las amenazas de la misma, tiene problemas internos.

1.7. Pasos para la ejecución de la ponderación

Para la realización de la matriz FODA se debe seguir ocho pasos:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas de la empresa.
3. Hacer una lista de las fortalezas internas de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas de la empresa.
5. Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO.
7. Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas y registrar la estrategia FA.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA

1.8. Evaluación de los factores internos y externos

La matriz FODA conduce al desarrollo de 4 tipos de estrategias:

- Estrategia FO
- Estrategia DO
- Estrategia FA
- Estrategia DA

**CUADRO Nro. 37
MATRIZ FA-FA-FO-DO**

<p align="center">FACTOR INTERNO</p> <p align="center">FACTOR EXTERNO</p>	<p>FORTALEZAS (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los precios accesibles. • Calidad de servicios. • Diversidad de servicios. • Instalaciones. • Conocimiento del negocio actual. • Recurso Humano calificado. • Ubicación estratégica. 	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de tecnología. • Falta de publicidad. • Falta de manuales operativos. • Falta de promociones. • Falta de proyección de marca. • Ausencia de procesos en el servicio. • Falta de capacitación del personal en áreas de turismo y recepción hotelera • No dispone de un Plan Contable Presupuestario Financiero • No dispone de un sistema adecuado de control del personal que labora en la hostería. • Falta de agilidad en la atención al cliente en la recepción de usuarios
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expansión. • Obtención de nuevos clientes. • Tendencias demográficas. • Nuevos mercados potenciales. • Nuevos servicios. • Alianzas estratégicas. • Obtención de nuevos clientes • Ofrecer a los usuarios espacios de atención más adecuados • Personal con alto índice de conocimiento en la hostel • Ser reconocida por la mejor calidad de servicio que posee. 	<p>ESTRATEGIA (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener el liderazgo en el mercado • Aprovechar la tecnología para mejorar el servicio al cliente. • Brindar capacitación y nuevos conocimientos al personal que labora en la empresa. • Mantener promociones que permitan ser competitivos con relación a la competencia. • Realizar alianzas estratégicas que permitan captar más clientes en la empresa. 	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un plan para mejorar la infraestructura y mejorar las instalaciones y el servicio en la empresa. • Elaborar un plan de control de personal que labora en la empresa. • Elaborar un plan que le permita tener un liderazgo y posicionamiento empresarial óptimo en el mercado local y provincial
<p>AMENAZAS (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia. • Delincuencia. • Servicios sustitutos. • Nuevos competidores. • Alzas en los precios de combustibles. • Alzas en energía. • Pérdida de usuarios por mala atención del personal. • Incremento de publicidad por parte de otras cadenas para ellos ganar más clientes. • Competencia en el sector privado y en otras instituciones • Políticas implantadas por el régimen 	<p>ESTRATEGIA (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar atención de alta calidad a los usuarios que permita mantenerlos y evitar la competencia desleal. • Difundir los servicios que ofrece la empresa a través de campañas de publicidad más agresivas 	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proponer un programa de capacitación a nivel administrativo y operativo que permita controlar las actividades que se ejecutan en la empresa. • Mejorar el servicio a fin de bloquear a la competencia. • Instalar nueva tecnología que permita mejorar la atención a los usuarios.

2. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA HOSTAL LEXUS DE LA CIUDAD DE QUITO.

FECHA: 15 marzo de 2012
DURACIÓN: 5 años
RESPONSABLE: Gerente de la empresa y su personal
COSTO: \$ 25.800.00
FINANCIAMIENTO: Fuentes internas
ELABORACION: El autor

Luego de haber realizado el análisis interno y externo de **LA HOSTAL LEXUS**, se ha procedido a realizar una propuesta de un **PLAN ESTRATÉGICO** en el cual se definen: el mercado objetivo, así como los objetivos, metas, estrategias, tácticas y costos de los mismos, que permitirán realizar el plan que ha sido elaborado para un periodo de 5 años a partir de la fecha de inicio.

2.1. Plan estratégico

La Visión

La visión es donde queremos que vaya la empresa en el año 2016 con un futuro atractivo, viable para la empresa. Es la más profunda expresión de lo que se quiere alcanzar, la declaración de un futuro deseado. La visión refleja los ideales que un ser humano tiene en mente.

Elaboración de la Visión

“Convertirnos en una empresa con sólido prestigio hotelero a nivel local, nacional e internacional, fomentando el desarrollo turístico de la ciudad de Quito; ofreciendo servicios personalizados que permiten el bienestar de nuestros clientes. Siempre comprometidos a través de la mejora continua dentro de un marco de cultura y hospitalidad quiteña”.

La Misión

La misión es la razón de ser, es la respuesta del porqué de la existencia de la empresa. Es como una declaración duradera de propósitos que distinguen a una empresa de otras. Es un compendio de la razón de ser de una empresa esencial, para determinar objetivos y formular estrategias

Elaboración de la Misión

LA HOSTAL LEXUS tiene como misión “ofrecer servicios hoteleros de excelencia, creando cliente leales y satisfechos que regresen al hotel por su calidad y servicio, ya que estos constituyen la clave del éxito. Preocupándonos por la valorización de nuestros empleados y beneficio de la sociedad”

Valores empresariales

Para poder alcanzar los objetivos que se ha trazado para la empresa investigada, se lo debe hacer tomando en cuenta el tema de los valores:

- **Seguridad:** Al momento y durante el ofrecimiento del servicio.
- **Responsabilidad:** Al atender al cliente con sus requerimientos y satisfacción inmediata.
- **Respeto:** Mantener el alto espíritu de solidaridad y confianza entre, el Gerente propietario, sus empleados y sus clientes.
- **Honestidad:** Manejo adecuado y eficiente de los servicios de la empresa, de manera que el cliente tenga satisfacción plena.

Objetivo general de la HOSTAL LEXUS

- Realizar la reorganización administrativa financiera de **LA HOSTAL LEXUS** ubicada en la ciudad de Quito y establecer nuevas políticas de acuerdo al plan estratégico propuesto.

Objetivos específicos

- Lograr la máxima rentabilidad de la Hostal
- Aportar soluciones a la medida que sean requeridas en la administración de la Hostal
- Dotarnos del mejor servicio integral
- Distinguirnos por la calidad en la atención al cliente.
- Innovar en el desarrollo de la infraestructura de la empresa
- Ofrecer productos nuevos y exclusivos.
- Ayudar a los titulares a conseguir una Gestión Integral de calidad.

Determinación de los Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos definidos fueron los siguientes

- 6) **Objetivo Estratégico Nro. 1.** Elaborar un programa de capacitación dirigido al personal de la empresa.
- 7) **Objetivo Estratégico Nro. 2.** Implementar alternativas de mejoramiento en todos los servicios que se ofrecen a los clientes del mismo
- 8) **Objetivo Estratégico Nro. 3.** Realizar una campaña publicitaria para **LA HOSTAL LEXUS**
- 9) **Objetivo Estratégico Nro. 4.** Proponer un manual orgánico funcional que permita orientar al personal de **LA HOSTAL LEXUS.**
- 10) **Objetivo Estratégico Nro. 5.** Implementar un sistema que permita el control del personal.

OBJETIVO ESTRATÉGICO NRO. 1
ELABORAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO AL
PERSONAL DE LA HOSTAL LEXUS

Descripción de proyecto

Uno de los recursos más importantes para cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Trabajando en equipo y motivado el personal se constituye en los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación en el área del desarrollo del recurso humano y mejora en la calidad del servicio al cliente.

Dentro de estos aspectos hay que enfocar todo el accionar de la **Hostal Lexus** en un plan de capacitación con:

- Planificación de la capacitación administrativa
- Tema central
- Desarrollar cursos, seminarios y talleres
- Presupuesto
- Selección del medio

Medios utilizados para la capacitación administrativa

- Videos
- Charlas
- Ejemplos vivenciales

META

- Mejorar el servicio al cliente de la **Hostal Lexus**

ESTRATEGIAS

- Realizar los cursos de capacitación de acuerdo a la especialidad y cargo que tiene el personal.

POLITICA

- La preparación será entregada tomando en consideración las necesidades básicas y el desenvolvimiento del personal y de sus valores humanos que generen una verdadera unidad y eficiencia administrativa y operativa.
- Toda la responsabilidad del presente plan de capacitación, estará bajo la responsabilidad exclusiva del Gerente Propietario de la Hostal Lexus.
- Realizar varios cursos de capacitación en forma anual con una duración de 60 horas.

TÁCTICAS

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.

- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

TEMAS

- **Relaciones Humanas y atención al cliente**

Fecha: Del 2 al 13 de abril del 2012

Hora: 17h00 al 21h00

Lugar: salón social

Duración: 20 horas

- **Hotelería**

Fecha: Del 07 al 11 de mayo del 2012

Hora: 17h00 al 21h00

Lugar: Salón social

Duración: 20 horas

- **Turismo y desarrollo local**

Fecha: Del 25 al 28 de junio del 2012

Hora: 17h00 al 21h00

Lugar: Salón social

Duración: 20 horas

Objetivo de la Capacitación

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.

- Satisfacer fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa por su participación en programas de capacitación.

Presupuesto Referencial

La capacitación requerida se la llevará a efecto a través de charlas y videos los mismos que contendrán: Relaciones Humanas y Atención al Cliente, Turismo y desarrollo local, con una duración de 60 horas, a un costo de \$ 900.00.

**Cuadro Nro. 38
CRONOGRAMA Y RESPONSABLES**

ACTIVIDADES	COLABORADORES	RESPONSABLE DE LA ELABORACION	FECHA DE EJECUCION	RESPONSABLE DE LA EJECUCION
Relaciones Humanas y Atención al Cliente	Sociólogo de Universidad Nacional de Loja	Gerente propietario	2 al 13 de abril de 2012	Gerente de la empresa
Curso en hotelería	Presidente de la Cámara de Turismo de Loja		07 al 11 de mayo de 2012	
Turismo y Desarrollo local	Ministerio de Turismo		25 al 28 de junio de 2012	

**Cuadro Nro. 39
PRESUPUESTO**

DURACIÓN	DETALLE	NUMERO DE PARTICIPANTES	PRECIO DÓLARES	TOTAL
20 horas	Relaciones Humanas y Atención al Cliente	2	150.00	300.00
20 horas	Curso de hotelería	2	150.00	300.00
20 horas	Turismo y Desarrollo local	2	150.00	300.00
TOTAL				900.00

OBJETIVO ESTRATÉGICO NRO. 2

IMPLEMENTAR ALTERNATIVAS DE MEJORAMIENTO EN TODOS LOS SERVICIOS QUE SE OFRECEN A LOS CLIENTES EL HOSTAL LEXUS

DIAGNÓSTICO

En un contexto cambiante, las empresas necesitan realizar nuevas competencias y tener una cosmovisión *in-out* de sus organizaciones. Esto exige actitudes y aptitudes extraordinarias en todos los niveles y, para lo cual, se necesita de herramientas de gestión estratégicas. Una de las herramientas estratégicas constituye el sistema, basado en tecnología informática, que permita integrar las informaciones que requiere toda organización para una gestión exitosa y de calidad.

OBJETIVO

- Ofrecer servicios de alojamiento, implementado procesos de calidad que permitan cubrir las expectativas y necesidades de los clientes, posicionando al hotel entre los mejores del sector.

META

- Lograr que en los 5 años venideros la implementar alternativas de mejoramiento en todos los servicios que se ofrecen a los clientes.
- Impulsar y desarrollar programas promocionales para todos sus clientes con el fin de captar mayor demanda del mercado.
- Llegar al fortalecimiento del Hostal Lexus en todo nivel social, cultural y deportivo.

ESTRATEGIA

- Realizar una campaña que promuevan los servicios que ofrece la hostel..
- Evaluar continuamente atención que se ofrece a los clientes para proponer mejoras de los servicios.

POLÍTICA

- Se realizaran evaluaciones continuas al servicio que se brinda al cliente para determinar mejoras.
- Se ofrecerá estímulos al personal que demuestre una mejora en el proceso de atención a los clientes.

TÁCTICA

- Brindar mejor atención en alojamiento
- Desarrollar programas promocionales
- Ofrecer a los usuarios mejor atención y facilitar su estadía.
- Instalar nueva tecnología propia de un sistema hotelero.

PRESUPUESTO REFERENCIAL

Se estima que para la aplicación de este objetivo y la puesta en marcha del mismo su presupuesto estará alrededor de los 1.000 dólares.

Cuadro Nro. 40
CRONOGRAMA Y RESPONSABLES

ACTIVIDADES	COLABORADORES	RESPONSABLE DE LA ELABORACION	FECHA DE EJECUCION	RESPONSABLE DE LA EJECUCION
Mejoramiento de los servicios que ofrece la hostel	Financiamiento propio	Gerente propietario	Julio del 2012	Gerente propietario
	Banco	Constructores		

MEJORANDO EL SERVICIO HOTELERO

SERVICIO DE RECEPCIÓN HOTELERA

La recepción es uno de los lugares más importantes de la hostel para el huésped y el mismo hotel

En este lugar el huésped se registra, se solucionan varios de sus problemas, recibe información del hotel y del destino, recibe y entrega recados, etc.

Para el hotel es muy importante, por que controla los registros de los huéspedes, vende servicios del hotel, controla paquetes y planes de estancia y obtiene información muy valiosa para la organización.

El Área tiene entre otras funciones.

- Control de tarjetas de registros y folios.
- Control de reservaciones del día.
- Aplicación de tarifas.
- Determinación de procedimientos de entrada, cambio y salida del huésped.
- Control de grupos.
- Control de reporte de ama de llaves.
- Control de depósitos.
- Atención al cliente.
- Cheques, ajustes y descuentos.
- Salidas tardes.
- Colabora en la selección de personal.
- Colabora en la capacitación e Información que recibe.
- Partes diarios de ocupación.
- Estados de habitaciones
- Llegada de Huéspedes.
- Cuadros tarifarios.
- Información del contexto.

RECEPCIONISTA

Sus obligaciones con el huésped son conocer:

- Instalaciones y servicios del hotel.
- Localización y tipos de cuartos con sus respectivas tarifas.

Sus obligaciones con el Establecimiento son conocer:

- Procedimientos y políticas del hotel.
- Registrar al huésped y asignar habitaciones.
- Autorizar cambios de cuartos.
- Controlar llaves de los cuartos y llave maestra.
- Dar salida al cuarto.
- Verificar los reportes de ama de llaves.
- Recibir solicitudes, cambios y cancelaciones de reservas.
- Manejar paquetes y planes de estancia.
- Verificar racks numéricos y alfabéticos.
- Realizar cortes de habitaciones.
- Verificar el rack de recepción con el de ama de llaves.
- Entrega de los recados telefónicos.
- Hacer un pre registro del huésped o grupo.
- Disposición de venta (dar sugerencias).

Revisar:

- Importe del huésped en tránsito.
- Importe del huésped permanente.
- Numero de cuartos disponibles.
- Numero de cuartos ocupados.
- Numero de huéspedes.
- Promedio por cuarto ocupado.
- Precio promedio por huésped.

Controla los siguientes ítems:

- Quejas de huésped.
- Cupones de planes especiales.
- Entrada y salida de grupos.

Otras actividades que se realizan en el Área:

- Realiza estadísticas de clientes en relación a sus reservaciones.
- Firmar acuses de recibo para depósitos.
- Colaborar en la entrada del huésped.
- Atender reservaciones de huéspedes importantes.
- Asesorar al gerente de división de cuartos en la elaboración de los presupuestos.
- Autorizar requisiciones al almacén general.
- Autorizar órdenes de compra de suministros de su departamento.
- Supervisar la correcta aplicación.

RESERVAS

El sector de reservas es el sector por el cual un cliente se pone en contacto con la empresa. Es importante para el hotel, porque:

- Controla la ocupación futura.
- Evita sobreventas.
- Informa sobre los pronósticos de ocupación.

Funciones:

- Contestar las llamadas telefónicas.
- Atender a las personas que llegan a la oficina.
- Recibir solicitudes de reservaciones, cambios y cancelaciones.
- Solicitar depósitos. Llenar formas impresas.

- Promover los servicios de la hostal
- Actualizar la hoja de control ocupación y libretas.
- Enviar acuses de recibo a clientes.
- Llevar control de productividad de agencias, representantes, etc.
- Elaborar reportes.

PRIMER CONTACTO CON EL CLIENTE

Que espera desde la óptica de la racionalidad la demanda de la empresa hotelera:

- 1) Confiabilidad: espera recibir todos los servicios acordados.
- 2) Seguridad: por parte de la empresa contratada.
- 3) Imagen institucional: consideran como aspecto tangible importante las instalaciones con que cuentan, el equipamiento y la predisposición del empleado a cumplir los requisitos solicitados por el cliente.
- 4) Empatía: es el nivel o grado de atención que la empresa brinda a su cliente. Espera ser considerada la persona más importante para la empresa.
- 5) Capacidad de respuesta: es la rapidez de respuesta a las necesidades del cliente, principalmente en situaciones de conflicto (no está la habitación, falta un trámite para el pasaje, etc.)
- 6) Todos los hoteles tratan de dar un buen servicio al público.

Para poder dar este buen servicio, se requiere de habilidades sociales.

Algunas de las principales habilidades al tomar el primer contacto con el cliente es:

- Los huéspedes desean recibir siempre una calurosa bienvenida.
- Recuerde siempre que los primeros 90 segundos de contacto son determinantes del valor que le dará el cliente al establecimiento.
- Espera una atención personalizada eficiente y eficaz.

Desde el acceso al establecimiento y durante la estadía se produce un proceso de comunicación permanente o puntual -un mensaje- que requiere de una particular atención a fin de lograr en el caso del huésped la plena satisfacción por la atención recibida. Podemos observar que los elementos primarios desde la comunicación en nuestro caso son:

- EMISOR: El huésped.
- RECEPTOR: El empleado del establecimiento.
- EL MENSAJE.
- LA CIRCUNSTANCIA o momento en que se produce la transmisión del mensaje.

Esto lleva a prestar una importante atención a:

- Lo que se dice.
- Cómo se dice.
- A quién y en qué circunstancia se dice este mensaje.

Al mensaje de relación entre las personas, se debe considerar la forma en que el mismo se transmite y recepciona, por lo que es de suma importancia que la interpretación de este mensaje por el huésped sea la correcta de acuerdo al objetivo inicial del mensaje solicitado por el agente de empleado. Esto lleva a considerar tres pautas de relación paralelas:

Verbal: se debe prestar atención a las preguntas que se formulan como a los comentarios que se hacen al huésped. En el caso de la comunicación verbal los tonos de voz, la rapidez al hablar como el gritar o hablar bajo e ininteligiblemente pueden establecer una imagen pobre del empleado y por ende de la empresa por parte del huésped.

La comunicación verbal es un sistema en dos direcciones y la misma delata sentimientos y emociones conscientes e inconscientes que pueden afectar la relación de los actores si no están bien resueltas. Se deben adecuar las palabras según el interlocutor -jóvenes, adultos, tercera edad, etc. y de acuerdo a las reacciones del oyente.

Visual: atender a los gestos y expresiones del huésped así como a los gestos y la imagen del empleado. La comunicación visual expresada por los gestos de la cara y el movimiento del cuerpo impactan tanto o más que las palabras emitidas por el empleado. Muchas veces el gesto -una sonrisa forzada, no mirar al interlocutor y el movimiento del cuerpo en forma consciente o inconsciente contradicen la palabra emitida; por lo que es muy importante transmitir con los gestos una actitud de servicio, de atención, de respeto hacia el interlocutor.

La imagen personal del empleado: En el caso de la imagen personal del representante del orden es fundamental como primera impresión del interlocutor, por lo que el control del aspecto (sobriedad, elegancia, discreción y limpieza) conforma un aspecto también de la comunicación personal.

GERENTE GENERAL

Una alternativa que generalmente se presenta en los pequeños hoteles es que el Gerente General es el propietario del establecimiento.

Es el responsable de la definición de los ejes estratégicos de la empresa, los objetivos y los medios necesarios para lograrlos por medio de la planificación, organización, dirección, coordinación y control. Es decir, el gerente general es el encargado de determinar las pautas para la obtención y el uso de los recursos de la empresa, conforme a un plan y organiza las

tareas de los otros dentro de una estructura. El gerente general realiza las siguientes funciones:

- Coordina y controla el desarrollo de las operaciones según el plan, y revisa la estrategia y las estructuras de la empresa en respuesta de imprevistos, que puedan ser externos y/o internos.
- Establece y lleva a cabo normas necesarias para un mejor desarrollo de la política de personal.
- Confecciona los presupuestos y fija los controles necesarios para su consecución.
- El gerente general es el encargado de aprobar los presupuestos presentados por los distintos departamentos y de fijar los controles presupuestarios necesarios para que se cumplan los mismos; también analiza información periódica acerca del cumplimiento o no del presupuesto, por si surgiera la necesidad de cambiarlo.
- Supervisa los costos y los índices de rentabilidad marcados por el presupuesto. Cuando se detectan desviaciones presupuestarias es el encargado de analizar los desvíos y dar las normas correspondientes para su corrección.
- El gerente general es el encargado de verificar y aprobar las distintas propuestas de obras que se realizarían en la empresa.
- También determina la política de mantenimiento.
- Es el encargado de establecer las políticas de compras y de ventas.
- Mantiene la política adecuada en cuanto a las relaciones externas, es decir determina las pautas de trabajo de los encargados de relacionarse con empresas o personas, fuera de la empresa.

En general el gerente se mueve dentro de tres esferas: interpersonal, informacional y decisional. Y dentro de cada una realiza las siguientes funciones:

Interpersonal:

- Asegura la representación de la empresa en el exterior.
- Dirige a los subalternos.
- Asegura el enlace entre los públicos

Informacional:

- Actúa como vocero.
- Comunica los objetivos de la organización.
- Controla la implementación de la estrategia.

Decisional:

- Inicia el cambio en la organización.
- Resuelve problemas cuando se presentan.
- Asigna los recursos de la empresa.
- Negocia con los distintos públicos del establecimiento (Proveedores, operadores, etc.).

Modelos de Atención al Huésped: ¿A qué modelo responde Usted?

Modelo de Atención “Frío”

Características del *Modelo de Atención “Frío”*

- Refleja una operación con un nivel bajo de servicios personales y de procedimientos.
- Comunica a los clientes del establecimiento el siguiente mensaje: “Usted no nos importa”.

PROCEDIMIENTOS

- Lento.
- Poco coherente.

- Desorganizado.
- Caótico.
- Inconveniente.

IMAGEN PERSONAL

- Insensible.
- Frio e impersonal.
- Apático.
- Distante.
- Desinteresado.

Modelo de Atención “Mecanizado”

Características del *Modelo de Atención “Mecanizado”*

- Representa un servicio eficiente en Procedimientos pero débil en la dimensión Personal.
- El método del “Modelo de Atención Mecanizado” comunica a los clientes: “Usted es un número. Nosotros estamos aquí para procesarlo”.

PROCEDIMIENTOS

- Puntual.
- Eficiente.
- Uniforme
- Estandarizado.
- Rígido.

IMAGEN PERSONAL

- Insensible.

- Frio e impersonal.
- Apático
- Distante.
- Desinteresado.

Modelo de Atención “Improvisado”

Características del “Modelo de Atención improvisado”

- El método de servicio improvisado es muy personal pero no tiene coherencia en los procedimientos.
- Comunica al pasajero: “Nos estamos esforzando, pero realmente no sabemos lo que hacemos”.

PROCEDIMIENTOS

- Lento.
- Poco coherente.
- Desorganizado.
- Caótico.
- Inconveniente.

IMAGEN PERSONAL

- Amistoso.
- Personalizado.
- Con interés.
- Con tacto.

Modelo de Atención “Profesional”

Características del “Modelo de Atención Profesional”

- Representa la verdadera Calidad en Servicio al Huésped.

- Es fuerte tanto en la escala Personal como en la de procedimientos.
- El método del *Modelo de Atención “Profesional”* comunica a los clientes “Usted nos interesa y daremos respuesta a sus necesidades”.

PROCEDIMIENTOS

- Puntual.
- Eficiente.
- Flexible. Se ajusta las necesidades del cliente.

IMAGEN PERSONAL

- Conoce la necesidad/deseo del Huésped.
- Con capacidad de respuesta.
- Amigoso.
- Personalizado.
- Con interés.
- Con tacto.
- Cuidadoso.
- Esta siempre disponible.
- No está apurado.

Maneja las cuatro “C” básicas de la Calidad que constituyen la base intangible de los objetivos de una organización hotelera.

- CONOCIMIENTO.
- COMPROMISO.
- CAPACIDAD.
- COMUNICACIÓN.

¿A cuál de estos modelos responde Usted?

Contacto con El Huésped

Todos los hoteles tratan de dar un buen servicio al público.

Para poder dar este buen servicio, se requiere de habilidades sociales.

Algunas de las principales habilidades al tomar contacto con el huésped durante su estancia es:

- Los huéspedes desean recibir siempre una calurosa bienvenida Salude a los huéspedes diciendo “Buenos días...”,
- ”Buenas noches...”, por su nombre, de ser posible incluso cuando este atendiendo a otro huésped. Ellos saben que lo ha visto y que tan pronto como usted se desocupe, usted lo atenderá.
- Establezca una buena armonía. Una actividad amistosa, cálida, una sonrisa espontanea, contacto visual, todo es importante para que el huésped se sienta a gusto y seguro de los lugares que posiblemente el no conozca.
- Trátelos en forma cortés, con tacto, eficiente y rápidamente.
- Muestre interés al estar en contacto con él.
- A los huéspedes les gusta que los diferencien.
- Una buena apariencia personal crea la primera impresión correcta. La higiene personal es de suma importancia.
- Es importante tener una buena memoria -nombre, sus necesidades, lo que les agrada y desagrada, el huésped se sentirá reconocido e importante.
- La atención mecánica y anónima que fundamenta el concepto de que un cliente se pierde por la ineficiencia de la atención del personal, permite observar la calidad humana en el empleado en contacto con el cliente. Se destacan algunos comportamientos tradicionales como:
 - Personal arrogante e irritativo ante consultas del Huésped.
 - Botones que aparecen o desaparecen dependiendo del tipo de equipaje.
 - Desconocimiento del nombre del Huésped en el caso de llamadas telefónicas.

- Fallas en el servicio de las llamadas programadas.
- Reubicación de huéspedes en habitaciones interiores cuando se les prometió habitaciones con vistas a áreas naturales o urbanas.
- Cambios de habitación durante la estadía.
- La imposición coercitiva de las propinas por el personal del establecimiento.

LA CALIDAD HUMANA EN LA ATENCIÓN DEL HUÉSPED

Un diagnóstico global sobre la imagen de la oferta de alojamiento hotelero que hay en el mercado es que los establecimientos hoteleros independientes son generalmente idénticos, caros y despersonalizados.

De acuerdo a distintas experiencias se puede hacer un diagnóstico general del personal en contacto directo con el Huésped, que permite establecer la siguiente hipótesis:

- El latinoamericano en general es un mal prestador de servicios.
- Falta calidad humana y tecnológica.

La realidad percibida puede ser ejemplificada a partir de una historia plagada de desencuentros con cuatro personajes - *Todos*,

Alguien, *Cualquiera* y *Nadie*- que dice:

HABÍA QUE HACER UN TRABAJO IMPORTANTE Y todos SABÍAN QUE *alguien* LO HARÍA Y QUE *cualquiera* PODRÍA HACERLO, PERO nadie LO HIZO.

Alguien SE ENOJO CUANDO SE ENTERO, PORQUE LE HUBIERA CORRESPONDIDO A *todos*.

EL RESULTADO FUE QUE *todos* CREÍAN QUE LO HARÍA *cualquiera*, Y *nadie* SE DIO CUENTA QUE *alguien* NO LO HARÍA.

¿CÓMO TERMINA LA HISTORIA?

Alguien REPROCHO A *todos* PORQUE EN REALIDAD *nadie* HIZO LO QUE HUBIERA PODIDO HACER *cualquiera*.”

Esta historia de desencuentros simboliza una realidad que muchas veces percibe el Huésped de la atención en un establecimiento, donde la responsabilidad esta diluida y segmentada, donde las responsabilidades se delegan, las culpas son de terceros y donde no se evalúa que cada empleado en contacto con el huésped es en el fondo, la imagen de la empresa.

Comience a pensar cómo opera su establecimiento y observe si no está pasando esta historia de desencuentros.

LA IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN EN UN ESTABLECIMIENTO HOTELERO

Llega un turista extranjero a un hotel. En la recepción se encuentra con un pequeño perrito aparentemente inofensivo.

Le pregunta al recepcionista:

- Su perro muerde?
- !No! mi perro no muerde.

Entonces el turista se inclina para acariciar al perrito, pero resulta que lo empieza a morder insistentemente. Cuando se logra deshacer de la terrible bestia, le reclama al recepcionista:

- Pero no era que su perro no mordía?

- Sí, pero ese no es mi perro.

MORALEJA. DE SIEMPRE LA INFORMACIÓN CORRECTA Y EXACTA

Básicamente la información es todo conocimiento de datos que amplía o confirma hechos que nos pueden ser útiles en la toma de decisiones para nuestros propósitos, facilitando su anticipación o para preceder hechos.

Es indudable que, en el mundo actual, la empresa que no maneje los riesgos intangibles esta inexorablemente destinada al fracaso.

La tarea de comunicación, desde el planeamiento estratégico de la empresa pasando por la estrategia comunicacional con el cliente, debe apuntalar todas sus acciones, actuaciones, discursos, mensajes, etc., para que la empresa pueda cumplir cabalmente con su misión: generarle al huésped seguridad.

La seguridad informativa tiene como misión básica la protección, orientación y asistencia al huésped.

¿Me robarán, qué hago?

¿Cuál es la farmacia de turno?

¿Qué hacer si perdió el pasaporte y tiene que volver a su país?

¿Ante quién denunciar abusos o malos tratos por parte de los anfitriones?

¿Cómo proceder en caso de quedarse sin dinero para el pasaje de vuelta?

Preguntas como esas se hacen generalmente los huéspedes de un hotel, pero podemos decir que generalmente nos encontramos que siendo la información:

La variable de seguridad más fácil de resolver.

La variable de seguridad más fácil de instrumentar.

Se presenta una paradoja:

Es la menos resuelta en la gran mayoría de los establecimientos hoteleros.

La información genera seguridad, y la falta de la misma lleva a generar angustias, miedos, ansiedades o hasta ataques de pánico según el tipo de problema que presenta el huésped. Esta es una tarea que requiere tiempo, esfuerzo y mucho cuidado, y de alguna manera a la imagen se la debe tener sobreprotegida, pues todo ese esfuerzo dedicado a su construcción, indudablemente, se puede destruir en pocos segundos.

INFORMACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO HOTELERO

BANCO DE DATOS INFORMATIVO

Una estrategia básica de todo establecimiento hotelero es contar con un Banco de Datos.

La información se almacenara en un banco de datos electrónico que, punto a punto, permitirá contar con un acceso permanente a la información totalmente actualizada.

La información es suministrada por los distintos Departamentos y personas relacionadas con el establecimiento y las instituciones públicas y privadas relacionadas a la seguridad y la actividad turística. A continuación detallamos algunas variables de valor.

INFORMACIÓN SOBRE EL ESTABLECIMIENTO

A continuación se detalla la información básica (teléfonos, direcciones, etc.) que debe tener el Departamento de Seguridad.

- Policía Turística.

- Farmacias de turno
- Representaciones de empresas de tarjetas de crédito.
- Representaciones de empresas de transporte.
- Embajadas y Consulados.
- Defensa del Consumidor.
- Servicios de urgencias y emergencias médicas.
- Profesionales médicos por especialidad.
- Traductores de idiomas.
- Línea de emergencia.
- Servicios de emergencias de luz, gas y agua.
- Centros de medicina del viajero.

INFORMACIÓN SOBRE EL HUÉSPED

Desde la recepción por sistema o a mano, debemos saber cómo datos mínimos si:

- Huésped está enfermo.
- Tiene alguna patología (hipertensión, diabetes, etc.)
- Régimen de comidas.

INFORMACIÓN DEL DESTINO

A continuación se detalla la información general sobre el Destino, sus instituciones y prestadores de servicios turísticos y recreativos.

Prestadores de servicios

- Los centros de información turística en el destino.
- Paseos y entretenimientos programados.
- Distancias a localidades vecinas

- Teléfonos -principalmente servicios de seguridad, y emergencias medicas-.
- Centros de salud y farmacias.
- Iglesias, sinagogas, templos, etc.
- Agencias de viaje y excursiones.
- Casas de fotografía.
- Centros para llamadas e internet.
- Estaciones de servicio.
- Circuitos turísticos locales y regionales.
- Planos urbanos y zonales.
- Comisarias.
- Correo -horario de funcionamiento-.
- Días feriados en el destino (no hay bancos, correo y muchos establecimientos cierran).
- Servicios económicos,
- Bancos y cajeros automáticos.
- Agentes de tarjetas de crédito en el destino, así como teléfonos para emergencias y denuncias.

Transporte

- Teléfonos de radiotaxis así como la localización de sus paradas.
- Empresas de alquiler de autos.
- Empresas de transporte urbano, media y larga distancia -recorridos, frecuencia, precios-.

Gastronomía

- Restaurantes.
- Bares y confiterías.

Recreación

- Empresas de servicios recreativos -servicios ofrecidos, precios orientativos-.
- Entretenimientos programados.
- Entretenimientos y paseos gratuitos
- Circuitos turísticos -tiempo, distancia y precios-.
- Oferta de turismo de aventura.

Alojamiento

- Hotelería, Camping, viviendas turísticas -ubicación urbana, categorización, precios orientativos, servicios que se prestan.

Prestadores de servicios

- Agencias de viajes.
- Inmobiliarias.

Diversión

- Discotecas y Confiteras -ubicación urbana, orientación gastronómica, precios orientativos-.
- Salas de Espectáculos.

Embajadas principales

- Ubicación de las principales embajadas.

- Ubicación de los principales sitios de atención al turista en caso de emergencia.

CONSERVANDO CLIENTES

Los estudios indican que existe un 50% de posibilidades de conseguir nuevos negocios de los clientes actuales, mientras que las posibilidades de conseguir negocios a partir de nuevos contactos bajan a 1 por cada 20. Por supuesto, usted tiene que llegar a nuevos clientes, pero también tiene que prestar atención a sus clientes actuales, las personas mejor predispuestas a continuar haciendo negocios con usted. Para conservar clientes, tome en cuenta los siguientes puntos:

1- Escuche a sus clientes.

Pregunte todo lo que pueda. Para haberle vendido, usted seguramente descubrió lo que el cliente quería conseguir.

Ahora que ya le vendió, usted tiene que seguir en contacto y actualizar de manera constante su información sobre el cliente.

2- Sugiera nuevas ideas.

Usted se comprometió a ocuparse de sus clientes. Esto quiere decir que usted va a pensar en nuevas maneras para trabajar con ellos y ayudarlos a prosperar. Proponga innovaciones para trabajar con su cliente; si no lo hace, probablemente lo hará su competencia.

3- Mantenga al cliente informado.

Informe a sus clientes sobre lo que usted está haciendo, los cambios que se están produciendo en su empresa y las Iniciativas relevantes que está tomando. Al mismo tiempo, manténgase informado sobre la vida de su cliente.

4- Responda rápida y eficientemente.

Sea una buena situación que se debe aprovechar o un problema que hay que resolver, actúe rápida y eficientemente. Sobre todo, cumpla sus compromisos, incluso si la situación no es buena.

5- Agradezca a sus clientes.

Y no lo haga solamente para fin de año, cuando todo el mundo lo hace. Busque momentos durante el año para demostrar su aprecio, cuando el cliente no lo espera. Una carta o una simple nota serán suficientes.

Pero asegúrese que el mensaje sea solamente un agradecimiento, y que no pueda ser interpretado por el cliente como un pedido de nuevos negocios.

¿SABE QUIÉN SOY YO?

Debemos considerar que ante la actual competitividad en todos los campos de la actividad turística la DIFERENCIA ENTRE UN HOTEL Y OTRO ES LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS junto al PRECIO y la relación entre ambos, siendo estas dos las variables fundamentales que determinan la elección de un prestador de servicios hoteleros.

Hay un dicho que ha circulado mucho en los ámbitos académicos con relación a la calidad que dice:

¿Sabe quién soy yo?

Soy la persona que ingresa a su negocio y espera pacientemente que sus vendedores terminen con su conversación privada para ser atendido.

- Soy la persona que entra a su restaurante, se sienta y espera pacientemente mientras sus mozos hacen cualquier cosa menos tomarle el pedido.
- Soy la persona que llega a su estación de servicio y en lugar de tocar la bocina espera pacientemente que su empleado termine de leer las noticias deportivas y lo atienda.
- Soy la persona que ingresa a su hotel y explica que tiene urgencia de recibir algún servicio, pero que no se queja cuando lo recibe tres horas más tarde, como si hubiera sido un trámite normal.

Usted podrá decir que yo soy el tipo de persona paciente, tranquila y llevadera, que jamás crea un problema.

Pero, realmente, ¿sabe usted quién soy?

Soy el cliente que nunca regresa.

Me divierto mucho cuando veo como gastan fortunas en publicidad, tratando de que vuelva a su establecimiento.

He estado allí, y lo único que me hubiese hecho volver es haber recibido un buen servicio, y una pequeña muestra de cortesía.

La calidad debe ser un proceso continuo por parte de la empresa prestadora de servicios, esta debe mejorar en todos los niveles de la misma a fin de satisfacer los requerimientos de los clientes en forma eficiente y efectiva, ya que debemos considerar que un establecimiento hotelero DEBE SER

CONSIDERADO SIEMPRE COMO UN FENÓMENO DE REFERENCIAS por parte de la demanda.

INFORMACIÓN Y DESINFORMACIÓN

Dice el Dr. Eloy de Melendre, Presidente E. de CEAS-INTERNACIONAL que “...básicamente la información es todo conocimiento de datos que amplía o confirma hechos que nos pueden ser útiles en la toma de decisiones para nuestros propósitos, facilitando su anticipación o predecir hechos. Por tanto su consecuencia es positiva directa, al entregarnos la iniciativa para nuestros beneficios.

Así mismo, podemos definir como desinformación al ataque indirecto a través de la intoxicación, desvirtuarían, modificación u ocultación de la realidad, teniendo como consecuencia o finalidad el engaño en nuestra defensa o la inducción a la realización de ciertos hechos en pro de nuestro beneficio. Sin embargo su resultado es indirecto, pues debemos esperar el desenlace, y en su caso, el alcance de la sorpresa en el supuesto de ser descubierta la realidad, teniendo previsto las pertinentes actuaciones de defensa directa...”.

La información puede contribuir a generar seguridad o inseguridad en el Huésped, por lo que es de suma importancia manejar la comunicación informativa como una herramienta de valor del establecimiento.

OBJETIVO ESTRATÉGICO NRO. 3

REALIZAR UNA CAMPAÑA PUBLICITARIA PARA LA HOSTAL LEXUS

La publicidad en la actualidad se ha convertido en un instrumento fundamental para el desarrollo y progreso de las actividades comerciales, tanto en empresas privadas como públicas.

Con el propósito de que se impulse el desarrollo de la **HOSTAL LEXUS**, se propone el presente plan publicitario que contiene conceptos claros de lo que es la publicidad, porque medios se lo pueden realizar y cuál es el costo de cada medio.

DIAGNÓSTICO

LA HOSTAL LEXUS en la actualidad no mantiene un tipo de publicidad promocional, y no llega a todos los estratos sociales ya que requiere de mayor y mejor orientación, esta es la razón para la realización del presente plan publicitario; a fin de llegar a expresar a través de la difusión todos los servicios y promociones que ofrece la Hostería.

OBJETIVOS:

- Cubrir la demanda existente en el mercado
- Obtener un mayor y mejor posicionamiento de los servicios que ofrece la Hostal.
- Incrementar el número de los clientes
- Mejorar su imagen en todo sentido

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Publicidad. Este mensaje se conoce como anuncio, puede ser verbal o visual y se difunden a través de uno o más medios de comunicación.

Una buena campaña de publicidad para una hostal debe nacer de la investigación y el estudio del mercado objetivo y enfocarse en el desarrollo de un mensaje adecuado para satisfacer las necesidades de cada consumidor

META

Que la HOSTAL LEXUS llegue a tener el prestigio y reconocimiento en el mercado local, provincial, nacional e internacional.

ESTRATEGIAS

- Creatividad en la publicidad
- Diseñar un logotipo que pueda ser retenido con facilidad en la mente de los clientes
- La publicidad será difundida puerta a puerta a través de hojas volantes, tarjetas de presentación, afiches.

POLÍTICAS

La HOSTAL LEXUS cumplirá varias políticas tales como:

- Desarrollara su campaña publicitaria en forma permanente los 365 días del años.
- La publicidad deberá ir acorde con las actividades que se desarrolla en la empresa.
- Se hará la difusión publicitaria en los siguientes medios de comunicación local y provincial:
 - Teleamazonas
 - Diario El Comercio
 - Diario La Hora
 - Hojas volantes (10.000)
 - Tarjetas de presentación (2000)
 - Publicidad plegable (500)

La duración de la publicidad se la hará en forma permanente.

PASOS PARA UNA CAMPAÑA PUBLICITARIA

- Planeación inicial
- Pasos promocionales
- Tema central
- Presupuesto
- Selección del medio
- Tipos de medios: periódico, hojas volantes, etc.

MEDIOS QUE SE UTILIZAN PARA LA PUBLICIDAD

- Televisión
- Página Web
- Hojas volantes
- Tarjetas de presentación, etc.

CUÑA TELEVISIVA

“Ya elegiste un lugar para estas vacaciones o para un descanso placentero, te invitamos a la HOSTAL LEXUS, ven y disfruta de todas las instalaciones que tenemos, te ofrecemos modernas y confortables habitaciones totalmente equipadas que le brindan el ambiente ideal para poder descansar y disfrutar, Ubicada en el encantador y cálido cantón de Quito donde el tiempo se ha detenido guardando los más delicados encantos para quien decida visitarlo”

VEN VISÍTANOS Y TE CONVENCERÁ

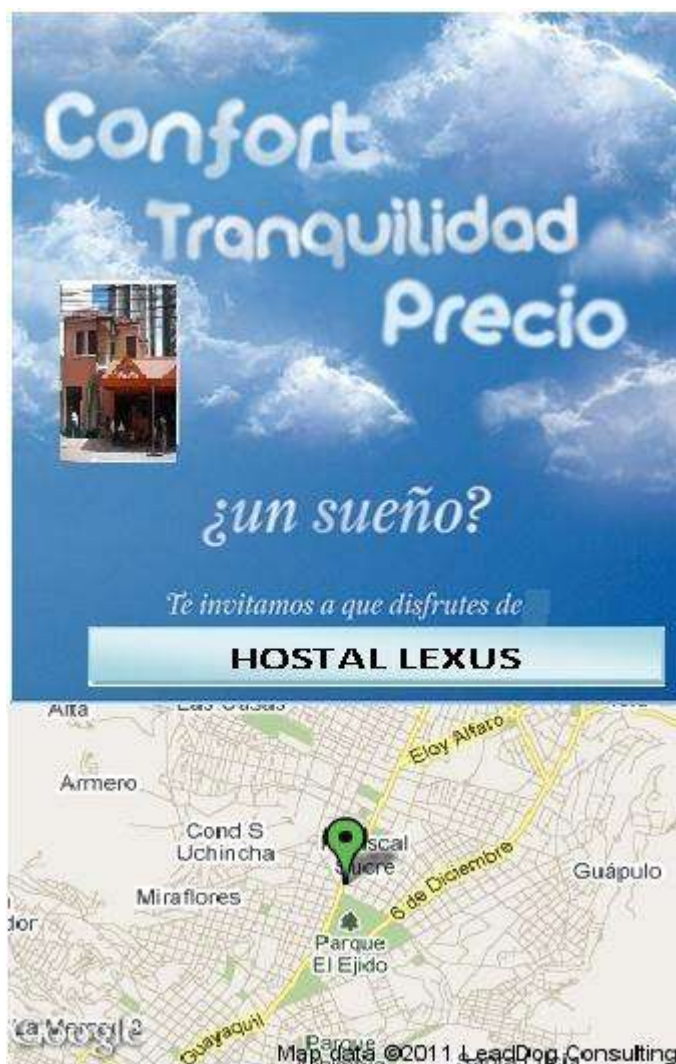
Estamos ubicados en pleno centro de la ciudad de Quito a pocos metros del parque central en las calles Bolívar y Manuel Enrique Rengel, junto a los diferentes centros comerciales, bares, discotecas y restaurantes más reconocidos de la localidad que ofrecen los mejores platos típicos y a la

carta, cuya finalidad del hostel es proporcionar mayor comodidad para todos sus clientes.

TELÉFONO: +593-7-2694539 / FAX: +593-7-2695035

CELULAR: 593-8-5490201

FORMATO HOJAS VOLANTES



PRESUPUESTO REFERENCIAL

La publicidad deberá ser aplicada en cada una de los medios de comunicación local, para el efecto se llevará a cabo una campaña publicitaria intensiva que servirá para promocionar a la Hostal Lexus, para ello se elaborará una página web, hojas volantes, y tarjetas de presentación; y, además se procederá a contratar cuñas televisivas durante 6 meses en un total de 2 por día los 365 días del año.

**Cuadro Nro. 41
CRONOGRAMA Y RESPONSABLES**

ACTIVIDADES	COLABORADORES	RESPONSABLE DE LA ELABORACION	FECHA DE EJECUCION	RESPONSABLE DE LA EJECUCION
Hojas volantes Televisión Afiches Tarjetas de presentación	Imprentas y tarjeterías y Telemazonas	Gerente propietario	05/05/2012	Gerente propietario

**Cuadro Nro. 42
PRESUPUESTO**

CANTIDADES	DETALLE	PRECIO DÓLARES	TOTAL
10.000	Hojas volantes	0,05	500,00
360	Cuñas Televisión	60,00	21.600,00
500	Pagables	0,80	400,00
2.000	Tarjetas de presentación	0,2	400,00
TOTAL			22.900,00

OBJETIVO ESTRATÉGICO NRO. 4 PROPONER UN MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL QUE PERMITA ORIENTAR AL PERSONAL DE LA HOSTAL LEXUS

El manual de Organización es un documento que sirve como medio de comunicación y coordinación que permite registrar de una forma más específica la información que corresponde a cada cargo de la organización. Por medio del cual se pretende determinar

las funciones que realiza cada empleado y que cada uno de ellos conozca cuáles son sus obligaciones y qué papel desempeña en la empresa. Se dará a conocer la jerarquización de la organización mediante la descripción de cada departamento con el que cuenta la Hostal Lexus.

En este sentido, la presente formalidad pretende retomar las funciones que cada puesto dentro de la Hostal que puedan desempeñar, cuando estos existan en el establecimiento.

DIAGNÓSTICO

Mediante el presente manual de funciones la empresa HOSTAL LEXUS logrará un eficiente desarrollo y mejorar el control del personal que tiene a cargo, ya que se convierte en una herramienta eficaz para la administración de la misma.

OBJETIVOS

- Definición de la estructura y organización del personal empleado a la Hostal.
- Descripción de los puestos de trabajo: funciones y tareas.
- Colocar al personal idóneo en el puesto que le corresponda.
- Que cada uno de los empleados y trabajadores conozcan sus funciones.

META

- Que cada uno de los empleados/trabajadores cumplan a cabalidad sus funciones de acuerdo al cargo que se les ha establecido.

ESTRATEGIA

- Puntualizar a cada empleado/trabajador las funciones específicas que deben cumplir.

POLÍTICA

- Cada uno de los empleados sin excepción deberá tener conocimiento del manual de funciones y actuar de acuerdo a lo que aquí se puntualiza y se dispone.

TÁCTICA

- Elaborar un manual de funciones específico para cada puesto de trabajo.

PASOS PARA REALIZAR EL MANUAL DE FUNCIONES

- Planeación inicial
- Desarrollo del manual de funciones
- Socialización del manual de funciones
- Implementación del manual de funciones
- Presupuesto

PRESUPUESTO REFERENCIAL

A través del manual de funciones la empresa puede lograr una mejor organización en el desarrollo de sus actividades diarias, el costo previsto para la elaboración del presente manual es de \$ 500.00

Cuadro Nro. 43
CRONOGRAMA Y RESPONSABLES

ACTIVIDADES	COLABORADORES	RESPONSABLE DE LA ELABORACION	FECHA DE EJECUCION	RESPONSABLE DE LA EJECUCION
Manual de funciones	Todos los empleados y trabajadores	Gerente propietario	05/05/2012	Gerente propietario

Estructura Orgánica

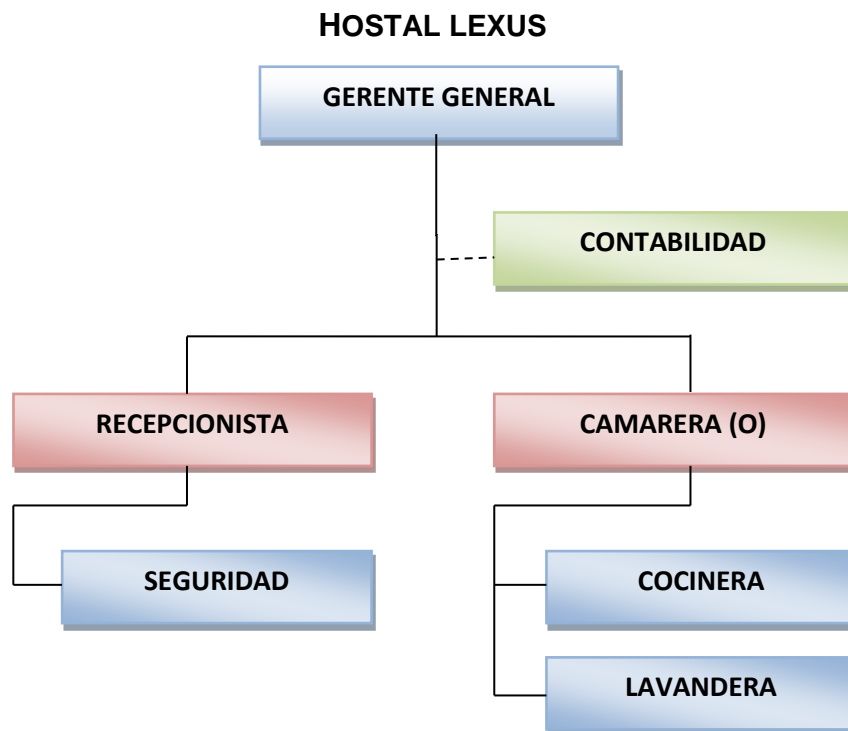
- Gerente General
- Recepcionista
- Cocinera

- Camarera (o)
- Lavandera
- Personal de seguridad

Descripción de la estructura orgánica

El Gerente General representa la máxima autoridad, que vela porque cada área este desarrollando las actividades adecuadas para el logro de metas, además supervisa que todos los empleados del hotel a fin de que realicen sus labores como está estipulado en los lineamientos establecidos por la empresa, también controla los ingresos diarios, semanales y mensuales, determinando así mismo si se cuentan con saldos suficientes para cubrir demandas internas o externas. La recepcionista se encarga de atención a los huéspedes; la cocinera prepara los desayunos que son servidos diariamente a los huéspedes; la camarera realiza todo el proceso de limpieza desde los cuartos hasta las áreas comunes del hotel; la lavandera realiza el lavado de todos los blancos desde el cobertor de la cama hasta las toallas el baño. Finalmente el oficial de seguridad cuida y vela por la seguridad de los huéspedes durante las noches, también protege los bienes de la hostal.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA



ELABORACIÓN: El Autor

MANUAL DE FUNCIONES

GERENTE

CÓDIGO: 001

TÍTULO DEL PUESTO: GERENTE – ADMINISTRADOR

NIVEL JERÁRQUICO: SUPERIOR

SUBSALTERNOS: TODO EL PERSONAL

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Planificar, programar, organizar, ejecutar, dirigir y controlar las actividades que se realizan en la empresa.

FUNCIONES:

- Supervisar, coordinar las actividades del personal bajo su mando, así como de la empresa en general.
- Realizar la representación legal, judicial y extra judicial de la empresa.
- Actuar con independencia profesional usando su criterio para la solución de los problemas inherentes a su cargo.
- Fijas horarios de trabajo de acuerdo a los requerimientos de la empresa.
- Velar por el cumplimiento interno del trabajo.
- Administración de las finanzas.
- Manejo del personal.
- Realizar análisis de presupuestos y aplicar técnicas de evaluación.
- Elaboración de presupuestos de ingresos y egresos.
- Pago de recibos y facturas. Preparar las declaraciones de impuestos correspondientes.
- Calcular los precios de venta de los artículos.
- Conocimiento sobre el área de hostelería y turismo local, nacional e internacional.

REQUISITOS MINIMOS

Título de Ingeniero Comercial, Economista o carreras a fines a la empresa
Tener por lo menos 4 años de experiencia en tareas similares.

CONTADORA

CÓDIGO: 002

TÍTULO DEL PUESTO: CONTADORA

NIVEL JERÁRQUICO: ADMINISTRATIVO

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Planificar, programar, organizar, controlar las actividades contables de la empresa.

FUNCIONES:

- Contabilizar los ingresos y egresos generados en la empresa
- Llevar el control de los libros contables
- Hacer los pagos de impuestos correspondientes de acuerdo a lo que establece la ley.
- Presentar los estados financieros necesarios en cada periodo contable o cuando el Gerente lo requiera
- Manejar el sistema contable de la Hostal.
- Control de inventarios
- Participar en los inventarios periódicos de existencias de bienes e insumos y confrontarlos con los saldos de kardex.
- Calcular los precios de venta de los servicios conjuntamente con el Gerente.

REQUISITOS MÍNIMOS

Licenciada en Contabilidad y Auditoría

RECEPCIONISTA

CÓDIGO: 003

TÍTULO DEL PUESTO: RECEPCIONISTA

NIVEL JERÁRQUICO: ADMINISTRATIVO

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Mantiene relaciones continuas con el personal y con el público en general.

FUNCIONES:

- Gestionar la salida y la entrada de los huéspedes
- Recibe a los huéspedes
- Asigna habitaciones
- Dar información al cliente relacionado con el hostal.
- Atender las llamadas
- Llevar el control de llaves de las habitaciones de la hostal

REQUISITOS

- Licenciada en Secretariado Ejecutivo y/o Hotelería
- Dominio considerable del idioma inglés
- Excelente relaciones interpersonales
- Dinamismo
- Dominio de programas Microsoft Office
- Capacidad para solucionar problemas
- Disponibilidad de horario
- Expresarse y comunicarse correcta y claramente en forma oral.

OFICIAL DE SEGURIDAD

CÓDIGO: 004

TÍTULO DEL PUESTO: OFICIAL DE SEGURIDAD

NIVEL JERÁRQUICO: OPERATIVO

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Ejercer la vigilancia y la protección de bienes, muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en los mismos.

FUNCIONES:

- Efectuar controles de identidad en el acceso o en el interior de inmuebles determinados.
- La prestación de servicios de respuesta de las alarmas que se produzcan
- Evitar cualquier hecho delictivo
- Evitar la comisión de actos delictivos o infracciones en relación con el objeto de su protección.
- Efectuar la protección del almacenamiento, recuento, clasificación y transporte de dinero, valores y objetos valiosos.

REQUISITOS

- Título de bachiller
- Permiso para portar armas
- Buena presencia
- Disponibilidad de turnos rotativos
- No tener antecedentes penales
- Buenas relaciones interpersonales.
- Rápida acción.

CAMARERA (O)

CÓDIGO: 004

TÍTULO DEL PUESTO: CAMARERA (O)

NIVEL JERÁRQUICO: OPERATIVO

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Realizar la limpieza y mantener en orden las habitaciones.

FUNCIONES.

- Realizar la limpieza de las habitaciones
- Arreglar las camas
- Cambiar ropa de cama
- Velar por el buen estado del mobiliario

REQUISITOS

- Bachiller
- Responsable
- Disponibilidad de horarios
- Puntualidad
- Experiencia en funciones similares

LAVANDERA (O)

CÓDIGO: 005

TÍTULO DEL PUESTO: LAVANDERA (O)

NIVEL JERÁRQUICO: OPERATIVO

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Realizar el proceso de lavado, secado y planchado de las fundas, sobre fundas, manteles entre otros.

FUNCIONES

- Lavar las fundas, sobre fundas, manteles entre otros.
- Realizar el planchado
- Procurar el buen estado de las prendas en lavado.
- Responsabilidad en sus acciones

REQUISITOS

- Bachiller
- Tener conocimiento en tareas similares

COCINERA (O)

CÓDIGO: 006

TÍTULO DEL PUESTO: COCINERA (O)

NIVEL JERÁRQUICO: OPERATIVO

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Preparar y distribuir los alimentos, asó como mantener en orden y limpio todo el equipo de cocina.

FUNCIONES

- Preparar los alimentos para los huéspedes
- Mantener con perfecta limpieza y orden la cocina, equipo e instalaciones, incluyendo vajillas, cubiertos, trapos de cocina, etc.
- Distribuir los alimentos en platos de acuerdo con los menús y las raciones indicadas en ellos.
- Cumplir con las normas de higiene y seguridad necesarias para preservar la salud y evitar accidentes.

REQUISITOS

- 18 a 40 años de edad
- Trabajo en equipo
- Disponibilidad de horarios
- Experiencia en el área
- Responsable y puntual

OBJETIVO ESTRATÉGICO NRO. 5

IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CONTROL DEL PERSONAL

Para que las acciones o actividades empresariales se cumplan, es necesario que haya un adecuado registro y control del personal. Con el control y registro del personal, se trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto. El objetivo central de esta técnica es controlar las entradas y salida del personal, cumplimiento del horario de trabajo, controlar horas extras, permisos, vacaciones tardanzas, licencias, etc.

Este proceso técnico se aplica desde el momento en que el empleado/trabajador ingresa a laborar a la institución, ya que su ingreso debe registrarse en una ficha personal pre-elaborada por el área de desarrollo de recursos humanos, complementándose inmediatamente con su tarjeta de asistencia diaria.

DIAGNÓSTICO

La HOSTAL LEXUS actualmente no cuenta con un manual de procedimiento para el control del personal que aquí labora, siendo necesario su establecimiento para que norme tanto el ingreso y salida del personal como todas y cada una de las acciones que tengan que ver con los derechos y obligaciones tanto del empleador como del empleado.

OBJETIVOS

- Establecer un manual que permita al empleador controlar a su personal en todos los aspectos administrativos.
- Formular un documento que proporcione el seguimiento permanente de las acciones que realiza el personal.
- Contar con un instrumento administrativo adecuado.

META

- Que cada uno de los empleados/trabajadores cumplan a cabalidad sus funciones y acaten las disposiciones establecidas en el manual.

ESTRATEGIA

- Concienciar a cada empleado/trabajador sobre la importancia que tiene el respeto, la disciplina a las normas establecidas por la empresa.

POLÍTICA

- Cada uno de los empleados sin excepción deberá tener conocimiento del manual de control y actuar de acuerdo a lo que éste dispone.

TÁCTICA

- Elaborar un manual de control específico para todo el personal

PRESUPUESTO REFERENCIAL

A través del manual de control del personal, la empresa puede lograr una mejor organización en cada una de sus actividades diarias, el costo previsto para la elaboración del presente manual es de \$ 500.00

Cuadro Nro. 44
CRONOGRAMA Y RESPONSABLES

ACTIVIDADES	COLABORADORES	RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN	FECHA DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN
Manual de control de personal	Todos los empleados y trabajadores	Gerente propietario	08/09/2011	Gerente propietario

PASOS QUE DEBE CONTENER EL MANUAL DE CONTROL

REGISTRO DE COLABORADORES

El registro de personal es una función técnica importante para llevar a cabo la política de los recursos humanos, se lleva específicamente en la carpeta personal y, ficha familiar; Este proceso técnico comienza en forma sucesiva, apenas el colaborador ingresa a laborar, ya que su ingreso debe registrarse en una ficha o tarjeta pre – elaborada por el área de desarrollo de recursos humanos.

El registro y control de personal constituye una fuente importante de consulta sobre datos personales del colaborador, asistencia e inasistencia, puntualidad, vacaciones, licencias, permisos, ascensos y promociones entre otros, por tal motivo tiene que ser actualizada permanentemente.

Su finalidad de esta técnica, es servir de fuente de información necesaria para determinar la situación actual del colaborador, y para la toma de decisiones en cuanto a:

- Promoción o Ascensos
- Conceder Becas
- Otorgar Derechos
- Compensación por Tiempo de Servicios
- Movimientos de Rotación, o Reubicación

La información registrada puede clasificarse como:

a. DATOS INDIVIDUALES RELATIVOS A:

- Nombre y dirección de cada colaborador y su código o número de identificación laboral.
- Edad, fecha de nacimiento, etc.

- Título o grado académico. Especialidad obtenida.
- Empleo: características de los puestos desempeñados, indicando fechas y motivos de cambio.
- Evaluaciones de méritos
- Ascensos
- Puntualidad
- Capacitación y Formación: datos académicos del colegio, instituto o Universidad.
- Sueldos o Salarios: Fecha de incrementos.
- Aptitudes e intereses especiales.

b. DATOS COLECTIVOS (Cifras Totales)

- Solicitudes de empleos
- Asistencias
- Movimientos de personal
- Sueldos y salarios: semanal, mensual, anual
- Atención médica
- Número de horas extraordinarias laboradas
- Contratos de Personal
- Listado de Colaboradores: Hombres, mujeres, estables, eventuales
- Bienestar de Personal: Participación de empleados en actos deportivos

HOSTAL LEXUS FICHA PERSONAL								FOTO
1. DATOS PERSONALES								
APELLIDO PATERNO			APELLIDO MATERNO			NOMBRES		
FECHA DE NACIMIENTO		CIUDAD		PROVINCIA		PAIS		
CEDULA DE INDENTIDAD		L. MILITAR	LICENCIA DE CONDUCIR		REGISTRO DE SALUD		TIPO DE SANGRE	
DOMICILIO								
ESTADO CIVIL:	CASADO		SOLTERO		VIUDO		DIVORSIADO	OTRO:
a. DATOS FAMILIARES (CÓNUYGE, HIJOS Y DEPENDIENTES)								
NOMBRES			PARENTESTO	EDAD	FECHA DE NACIMIENTO			
b. EDUCACION Y FORMACION ACADEMICA								
NIVEL PRIMARIO								
NIVEL SECUNDARIA								
NIVEL SUPERIOR								
GRADO Y TITULO			ESPECIALIDAD			FECHA DE GRADO		INSTITUCION
c. EXPERIENCIA LABORAL								
c.1. EN OTRAS EMPRESAS								
CARGO		EMPRESA		CONDICION		PERIODO		MOTIVO DE
				NOMB. O CONTRATO		INICIO	TERMINO	DURACION
								RETIRO
c.2. EN LA EMPRESA								
CARGO			NIVEL O CATEGORIA			PERIODO		
						INICIO	TERMINO	
d. CAPACITACION Y DESARROLLO								
EVENTOS			INSTITUCION			TIEMPO		
						PERIODO	DURACION	
e. MERITOS Y DEMERITOS								
DOCUMENTOS			FECHA			SANCIONES		
						MOTIVO	TIEMPO	

CONTROL DE ENTRADA Y SALIDA

El control tanto del ingreso y salida al centro laboral de los colaboradores, se hace a través de registro de hora y firma en libros acondicionados, en el parte diario, o en marcado de tarjetas, ubicadas generalmente en la puerta de ingreso y/o en la oficina principal de la institución. En la actualidad por ser un medio más efectivo para el control, se utiliza la tarjeta de asistencia y reloj marcador; o en todo caso, conforme al avance del sistema automatizado, en muchas empresas en la actualidad la entrada y salida del personal se hace a través del registro en la tarjeta electrónica.

INSTRUMENTOS DE CONTROL DE COLABORADORES

Son los distintos instrumentos y formatos, para el control oportuno y eficiente del recurso humano dentro de las organizaciones, dentro de estos podemos mencionar: Reloj Tarjetero, parte diario de asistencia, tarjeta de control de asistencia, papeleta de salida, tarjeta de récord laboral, etc.

PARTE DIARIO DE ASISTENCIA

DEPENDENCIA DIV/UNID/AREA		TURNO FECHA			
NRO. ORDEN	APELLIDOS Y NOMBRES	HORA INGRESO	FIRMA	HORA SALIDA	FIRMA
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
JEFE DE PERSONAL FIRMA					

TARJETA PERSONAL DE RECORD LABORAL

Todo colaborador debe tener una ficha personal de récord laboral anualizada, anotándose en ella las ocurrencias tales como inasistencias, permisos, licencias, vacaciones, etc. Este control es mensual

**Cuadro Nro. 45
RESUMEN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

PROYECTO	META	ESTRATEGIA	POLITICA	TACTICA	OBJETIVO	COSTO
ELABORAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA HOSTAL LEXUS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar el servicio al cliente de la Hostal Lexus 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar los cursos de capacitación de acuerdo a la especialidad y cargo que tiene el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La preparación será entregada tomando en consideración las necesidades básicas y el desenvolvimiento del personal y de sus valores humanos que generen una verdadera unidad y eficiencia administrativa y operativa. ➤ Toda la responsabilidad del presente plan de capacitación, estará bajo la responsabilidad exclusiva del Gerente Propietario de la Hostal Lexus. ➤ Realizar varios cursos de capacitación en forma anual con una duración de 60 horas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos. ➤ Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado. ➤ Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa. ➤ Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio. ➤ Satisfacer fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos. ➤ Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo. ➤ La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa par su participación en programas de capacitación. 	\$ 900.00
IMPLEMENTAR ALTERNATIVAS DE MEJORAMIENTO EN TODOS LOS SERVICIOS QUE SE OFRECEN A LOS CLIENTES EL HOSTAL LEXUS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lograr que en los 5 años venideros la implementar alternativas de mejoramiento en todos los servicios que se ofrecen a los clientes. ➤ Impulsar y desarrollar programas promocionales para todos sus clientes con el fin de captar mayor demanda del mercado. ➤ Llegar al fortalecimiento del Hostal Lexus en todo nivel social, cultural y deportivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar una campaña que promuevan los servicios que ofrece el hotel. ➤ Evaluar continuamente atención que se ofrece a los clientes para proponer mejoras de los servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se realizaran evaluaciones continuas al servicio que se brinda al cliente para determinar mejoras. ➤ Se ofrecerá estímulos al personal que demuestre una mejora en el proceso de atención a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboración de material promocional. ➤ Crear un artículo publicitario para la revista "La Familia" ➤ Capacitar a los colaboradores en atención al cliente. ➤ Realizar evaluaciones continuamente del desempeño de los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ofrecer servicios de alojamiento, implementado procesos de calidad que permitan cubrir las expectativas y necesidades de los clientes, posicionando a la hostal entre los mejores del sector. 	\$ 1,000.00

REALIZAR UNA CAMPAÑA PUBLICITARIA PARA LA HOSTAL LEXUS	➤ Que la HOSTAL LEXUS llegue a tener el prestigio y reconocimiento en el mercado local, provincial, nacional e internacional.	➤ Creatividad en la publicidad ➤ Diseñar un logotipo que pueda ser retenido con facilidad en la mente de los clientes ➤ La publicidad será difundida puerta a puerta a través de hojas volantes, tarjetas de presentación, afiches.	➤ Desarrollara su campaña publicitaria en forma permanente los 365 días del años. ➤ La publicidad deberá ir acorde con las actividades que se desarrolla en la empresa. ➤ Se hará la difusión publicitaria en los siguientes medios de comunicación local y provincial: <ul style="list-style-type: none"> • Hojas volantes (10.000) • Televisión • Tarjetas de presentación (2000) • Publicidad plegable (500) 		➤ Cubrir la demanda existente en el mercado ➤ Obtener un mayor y mejor posicionamiento de los servicios que ofrece la Hostal. ➤ Incrementar el número de los clientes ➤ Mejorar su imagen en todo sentido	22.900.00
PROPONER UN MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL QUE PERMITA ORIENTAR AL PERSONAL DE LA HOSTAL LEXUS	➤ Que cada uno de los empleados/trabajadores cumplan a cabalidad sus funciones de acuerdo al cargo que se les ha establecido.	➤ Puntualizar a cada empleado/trabajador las funciones específicas que deben cumplir.	➤ Cada uno de los empleados sin excepción deberá tener conocimiento del manual de funciones y actuar de acuerdo a lo que aquí se puntualiza y se dispone	➤ Elaborar un manual de funciones específico para cada puesto de trabajo.	➤ Definición de la estructura y organización del personal empleado a la Hostal. ➤ Descripción de los puestos de trabajo: funciones y tareas. ➤ Colocar al personal idóneo en el puesto que le corresponda. ➤ Que cada uno de los empleados y trabajadores conozcan sus funciones.	\$ 500.00
IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE EL CONTROL DEL PERSONAL	➤ Que cada uno de los empleados trabajadores cumplan a cabalidad sus funciones y acaten las disposiciones establecidas en el manual.	➤ Concienciar a cada empleado trabajador sobre la importancia que tiene el respeto, la disciplina a las normas establecidas por la empresa.	➤ Cada uno de los empleados sin excepción deberá tener conocimiento del manual de control y actuar de acuerdo a lo que éste dispone.	➤ Elaborar un manual de control específico para todo el personal.	➤ Establecer un manual que permita al empleador controlar a su personal en todos los aspectos administrativos. ➤ Formular un documento que proporcione el seguimiento permanente de las acciones que realiza el personal. ➤ Contar con un instrumento administrativo adecuado.	\$ 500.00
TOTAL						\$ 25.800.00

h. CONCLUSIONES

h. CONCLUSIONES

El conocimiento del mercado hotelero y del marco conceptual de la planeación estratégica, la investigación de mercado y el análisis del comportamiento de la empresa en la ciudad, permite realizar las conclusiones que a continuación se detallan:

- La hostel en estudio está ubicada en la ciudad de Quito y requiere de una intervención estratégica adecuada que le permita mejorar la atención a los usuarios del mismo.
- La empresa no posee un área de marketing para hacer publicidad, promoción y estrategias que establezcan una imagen corporativa de posicionamiento tanto en el mercado local como nacional, ocasionando ventas por debajo de su nivel y capacidad de servicio, este es el principal problema.
- Adicionalmente hace falta un sistema de Planeación Estratégica en el trabajo de la empresa, a pesar de que se tiene una idea sobre el tema, viven del día a día orientados a solucionar problemas de acuerdo a como se les presenten.
- La Hostal Lexus, no cuenta con un plan lo cual no le permite tener un desarrollo efectivo y eficiente, requiere de un Plan de orientación y guía para mejorar.
- La Hostal Lexus, no cuenta con una estructura orgánica funcional definida que le permita manejar el recurso humano y las finanzas en una forma adecuada, por lo que no se brinda una mejor atención, ya que no tiene estructurando los niveles jerárquicos que son necesarios para la buena marcha de la empresa.

- La Hostal Lexus tiene como principales usuarios a las personas que habitan en la ciudad de Quito, los mismos que son considerados como clientes potenciales y deben ser tratados como tal para que el mercado se amplíe y no decaiga.
- La Hostal Lexus tiene una marcada competencia con los diversos hoteles, hostales y hosterías que existen en el cantón Quito, lo que genera que la empresa tiene que demostrar y trabajar con nuevas y mejores servicios para atraer la atención de los clientes.
- La Hostal Lexus no tiene algún sistema de publicidad, éste requiere de un programa publicitario que le permita cubrir al 100% el mercado local, así como el de ofrecer sus servicios a la colectividad y por ende atraer clientes que son la fortaleza de la misma.
- Al aplicar la matriz de factores internos y externos, se pudo determinar una serie de debilidades y amenazas que no le han permitido desarrollarse como: los limitados conocimientos en administración, la limitada capacitación de sus empleados, la falta de un manual de funciones, de una infraestructura adecuada, siendo estos factores un impedimento para el crecimiento de la misma.
- La Hostal Lexus, requiere de forma urgente la aplicación de un manual de funciones para todos los empleados/trabajadores, ya que es de mucha importancia que conozcan cuáles son sus obligaciones y como deban cumplirlas.
- Se pudo determinar así mismo que cuenta con un sinnúmero de fortalezas que le han permitido mantenerse en el medio.

- Con los objetivos estratégico establecidos, la Hostal Lexus podrá lograr mayor posicionamiento y por ende ser conocida a nivel local, provincial e internacional, de esa manera generar mejores y mayores utilidades para su propio desarrollo.

i RECOMENDACIONES

i. RECOMENDACIONES

Con la finalidad de llegar a alcanzar el posicionamiento de la empresa en el mercado local y provincial, mejorar la calidad del servicio y por ende la rentabilidad de la misma, se ha considerado las siguientes recomendaciones.

- Poner en marcha el proyecto, ya que a través de los resultados obtenidos, se demuestra que este es viable y que otorgará rentabilidad a la empresa.
- Concienciar al Gerente de la empresa sobre la importancia de la aplicación del presente **PLAN ESTRATÉGICO** propuesta, a fin de lograr que el servicio que ofrece la Hostal Lexus se desarrolle con eficiencia y eficacia utilizando de forma óptima todos y cada uno de los recursos que posee.
- Al Señor Gerente de la Hostal, direccionar continuamente la publicidad para el entorno inmediato, dando a conocer los servicios que ofrece la empresa y los beneficios que se obtendrá con el hospedaje.
- Que el señor Gerente de la Hostal, ejecutar un Plan de Capacitación y Competencia de personal, para desarrollar el Recurso Humano y mejorar la calidad del servicio y el tiempo de respuesta al cliente.
- Que el Gerente de la empresa, se preocupe por implementar el plan operativo de marketing diseñado en el presente proyecto, con el fin de conseguir atraer nuevos clientes.
- Para todos los empleados y trabajadores, es importante que se aplique el manual orgánico funcional propuesto, esto le permitirá

mejorar la administración de la empresa, delegando a cada empleado/trabajador cada una de las funciones que le corresponden.

- Se recomienda así mismo al Gerente de la empresa, la puesta en marcha de una campaña publicitaria sostenida a través de los diferentes medios de comunicación, para que de esta forma se dé a conocer mejor y tener una mejor aceptación en el mercado local, provincial e internacional.
- Es necesario que el Gerente de la Hostal ponga en marcha el nuevo sistema de control del personal especialmente con lo que tiene que ver con el registro de entradas y salidas desde y hacia el lugar de trabajo.

j. BIBLIOGRAFÍA

j. BIBLIOGRAFIA

- ARGUIN, Gerard, 1988. "La Planeación Estratégica en la Universidad", Segunda Edición. Quebec-Canadá.
- AME/INFORDEM. 1996 "Planificación Local Participativa: Procesos metodológicos". Quito – Ecuador. Pág. 49
- BAENA, E.; JAIRO SÁNCHEZ, J.; MONTOYA SUÁREZ, O. (2003) El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. Revista Scientia Et Technica, No 23/ Diciembre. Universidad Tecnológica De Pereira, Pereira (Colombia).
- CONVEP, A. 1994 "Perfil del Plan Nacional de Desarrollo de Universidades y Escuelas Politécnicas" PLANVEP 1993-2003- Quito-Ecuador.
- Costa Rica Tourism Board (ICT/Alliance for the Enhancing of the TRC (Communitary Rural Tourism)
- C.V.G. (1.984)"Manual de Planificación Estratégica" Vicepresidencia de Planificación Estratégica. G&M Vanicsek.Puerto Ordaz
- Dirección eficaz de PYMES, Jorge Vázquez, Ed. Macchi
- El Suministro de Medicamentos: Serie Paltex para Ejecutores de 82 Programas de Salud N° 1 - OPS.
- Fundamentos Empresariales Linda Kasuga – Luis Humberto Franco, Calidad y Excelencia
- F. JEFLINS. BIBLIOTECA PARA DIRECCION DE EMPRESAS – REINGENIERIA. Distribuidora, S.A. Madrid. 1982.
- GALBRAITH, Nicole. Introducción a la Economía, Editorial Grijalbo. 1990.
- Gaitan Q., B. (1994): "La Planeación estratégica y desarrollo de personal en las empresas", en "Diseños de proyectos de bienestar social". Facultad de Humanidades -Universidad del Valle, Santiago de Cali.

- GESTENBERG, Charles. (1992). Biblioteca de Finanzas y Administración de Empresas. Editorial Continental. Madrid. España.
- GEORGE A. STEINER (1998). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECOSA
- GITMAN, Lawrence. (2003). Fundamentos de Administración Financiera, Editorial Norma, Bogotá, Colombia-
- GUERRERO, Trotsky. Economía Agraria, Editorial Universitaria, Loja. Ecuador, 1989.
- H.T. Grahan, BIBLIOTECA PARA DIRECCION DE EMPRESAS, Ediciones Distribuidores S.A. Madrid. 1982.
- JARAMILLO RODRIGUEZ, César. Elementos de Didáctica Modular, Segunda parte. Guía para la elaboración de proyectos de tesis de grado, Loja, Editorial, Universitaria. 1999.
- KOCH, Richard, Smart: lo fundamental y lo más efectivo acerca de la Estrategia. Editorial McGraw-Hill, Colombia, 2000
- KRIEGEL, Roberth Y PATLER, Luois, 1997. Para un mundo de negocios cambiante. Bogotá.
- MARCELA MOLINA F. INGENIERO COMERCIAL - MBA
- McIntosh, Robert y Gupta, Shashikant (1983) Turismo, Planeación, Administración y Perspectivas. Editorial Limusa. México, D. F.
- Michael E. Porter (2003) "Estrategia Competitiva". Compañía Editorial Continental.
- Rafael Muñoz González. Marketing en el S. XXI :: CAPÍTULO 1. Marketing. Presente y Futuro
- http://es.wikipedia.org/wiki/Cant%C3%B3n_Quito
- www.monografias.com/trabajos36/turismo-quito/turismo-quito2.shtml

k. ANEXOS

k. ANEXOS

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS

9. ¿Qué tiempo tiene trabajando en la Hostal Lexus?
- 1 Año
 - 2 Años
 - 3 Años
 - Años y más
2. ¿Considera que el trato que les brinda es:
- Excelente
 - Muy bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
3. ¿Qué le motivo a trabajar?
-
.....
.....
4. ¿Conoce bien la función que usted desempeña?
- SI () NO ()
5. ¿Se considera usted preparado para cumplir la función encomendada?
- SI () NO ()
6. ¿Ha recibido una capacitación adecuada para el desempeño de sus funciones?
- SI () NO ()
7. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido?
-
.....
.....
8. ¿Qué temas sugeriría usted para su capacitación en su trabajo?

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

9. ¿Ha tenido algún problema serio con los clientes de la Hostal Lexus?

SI () NO ()

10. ¿Cree usted que los clientes están satisfechos de la atención que se brinda?

SI () NO ()

11. ¿Cree usted que la administración de la Hostal Lexus es la adecuada?

SI () NO ()

12. ¿Qué mecanismos podría usted cambiar para una mejor atención al cliente?

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

13. ¿Cuáles serían sus sugerencias?

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA AL GERENTE

1. ¿Qué tiempo tiene la Hostal Lexus en el mercado quiteño?
2. ¿Qué es lo que lo motivo entrar en esta área de trabajo?
3. ¿La Hostal cuenta actualmente con un sistema marketing que le permita generar más y mayores ingresos?
4. ¿Considera que sus precios, el servicio y la promoción que realiza es suficiente para que su empresa desarrolle?
5. ¿Qué tipo de servicio ofrece a la ciudadanía?
6. ¿El personal que tiene a su cargo ha recibido capacitación en el tema de hotelería?
7. ¿Cree usted que la capacitación es importante para el personal de la Hostal Lexus?
8. ¿Cuáles son los principales temas que se debería tomar en cuenta para la capacitación del personal de la Hostal Lexus?
9. Dentro de su plan de acción y de trabajo la Hostal Lexus, ¿Cuenta la con un Plan o sistema Contable Financiero?
10. ¿Qué mecanismos utilizo para administrar al personal?

11. ¿Cree usted que sería importante contar con datos que ayuden a organizar el personal?
12. Usted como Coordinador. ¿Tiene pleno conocimiento del rol que desempeña en su puesto?
13. ¿Qué sugerencias daría usted para mejorar su negocio?
14. ¿Qué tipo de sistema de control lleva en su negocio?
15. ¿Cree usted que el sistema que lleva es el adecuado o desearía cambiarlo?
16. ¿La Hostal Lexus cuenta con una planificación de sus actividades?
17. ¿Tiene visión, misión, manual de funciones, organigrama?
18. ¿Cómo está estructurada?
19. ¿Están establecidas las funciones de los empleados?
20. ¿Tiene programas de capacitación para el personal?
21. A su criterio ¿cuáles son las fortalezas y debilidades de la Hostal Lexus?
22. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas?
23. ¿Cuál es el promedio de clientes que atiende la Hostal Lexus Diariamente?
24. ¿Cómo se evalúa el desempeño del personal?
25. ¿De qué forma se motiva al personal?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

PROYECTO DE TESIS

A. TEMA

“ELABORACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOSTAL LEXUS DE LA CIUDAD DE QUITO PARA EL PERIODO 2011-2015”

B. PROBLEMATIZACIÓN

El Plan Estratégico permitirá a los propietarios de la Hostal Lexus tener una visión más amplia y clara de lo que desean y cómo lograrlo, a través de la toma de decisiones más ágiles y acertadas en sus gestiones, llevando a cabo una planificación formal.

Servirá además como una herramienta administrativa que les facilite y haga más eficaz y eficiente el desempeño de sus labores, poniendo en práctica las diferentes estrategias de planeación, a fin de lograr un mayor grado de competitividad en el mercado Hotelero de la Ciudad de Quito.

El Plan Estratégico contiene la importancia del plan en referencia, así como también sus objetivos, normas de actualización, normas para su uso, y el proceso de planeación estratégica el cual consta de planeación para planear que contempla la forma de cómo se llevará a cabo la planeación misma determinando el aprestamiento organizacional y la identificación de los miembros del equipo de planeación; el monitoreo del entorno tanto interno como externo, ya que sirve como un indicador de lo que sucede alrededor de la empresa y qué puede afectarle; la búsqueda de valores, hace referencia a los valores organizacionales que toda empresa debe tener como por ejemplo liderazgo, calidad, responsabilidad, entre otros; la formulación de la misión y visión, indica la razón de ser de la empresa y dónde quiere estar en un período de tiempo determinado, ya sea éste a mediano o a largo plazo; diseño de la estrategia del negocio, donde se define de manera más específica el éxito de la organización; auditoría del desempeño, implica un análisis simultáneo de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, internas y externas; análisis de brechas, hace una comparación del desempeño actual con el desempeño esperado para dar solución a las brechas existentes; planes de acción, comprende el desarrollo de planes detallados para cada línea de negocio; planeación de contingencias, donde se realizan acciones específicas sobre situaciones que no se habían planeado; y la implementación, que no es más que la forma de cómo se dará a conocer a continuación.

El presente proyecto desea implantar una estructura válida y personalizada en el HOSTAL “LEXUS” orientada al cliente. Para que un establecimiento hotelero preste un servicio bueno al cliente, los pasos a seguir son comprender lo que de verdad desea el cliente, traducirlo en algo entregable (los procesos que de modo efectivo lo entreguen) e

integrar el producto y los procesos para conseguir los resultados de negocio esperados. La finalidad del proyecto es diseñar el servicio, generar una estrategia operativa y crear unas bases consolidadas para que la entrega del servicio sea de calidad.

Uno de los problemas cruciales es el sistema contable, el cálculo del deterioro de valor de los activos cobra especial importancia. La norma señala que, si se considera que un bien o activo vale menos que su valor contable, dicha pérdida hay que ponerla de manifiesto. El cálculo del deterioro de valor es la diferencia entre el valor de mercado o valor razonable y el valor en uso (valor financiero de los activos) y el valor neto contable de dicho bien. Estos cálculos son especialmente importantes para aquellos activos que no son amortizables, como el fondo de comercio.

Desde la experiencia en el análisis de la gestión de los hoteles, se puede definir varios problemas que son más comunes en los establecimientos hoteleros como el “LEXUS” como por ejemplo se puede destacar una falta de compromiso en la mejora continua y un deterioro operacional como consecuencia de una visión a corto plazo, cuyo origen viene dado por una exclusiva focalización en resultados económicos sin haber creado valor en clientes y *partes interesadas*.

Otros de los problemas mas apremiantes es la reducción de los precios que se está produciendo en el Sector para atraer a más clientes se considera que en la situación actual la reducción de precios es necesaria para equilibrar oferta y demanda. Sin embargo, la consecuencia principal de las reducciones de precio en periodos de incertidumbre y, ante el miedo a perder ocupación, es que se cae en una espiral que, a la hora de salir de ella, implica un gran esfuerzo en tiempos y recursos. Si las reducciones de precio se han planteado de tal manera que se mantiene un nivel de ocupación óptimo que permite un margen de maniobra suficiente para asumir las obligaciones principales, no deberían de caracterizarse por una pérdida de calidad.

Estableciendo un plan de marketing estratégico con una visión a medio y largo plazo, el HOSTAL “LEXUS” tienen una gran oportunidad de hacer un examen de conciencia de las áreas de mejora pendientes, con el fin de posicionarse como establecimiento de calidad y bien diversificado y, junto con la colaboración de las instituciones públicas, el proceso de consolidación se verá acelerado. La clave es competir ofreciendo una propuesta de valor y para ello hay que trabajar desde las personas.

Otro de los temas que encierra la problemática de la hostel, es la sostenibilidad en todos sus matices como la base sobre la que se asienta todo lo demás, como la fase del proyecto y el análisis de los consumos futuros. En la fase de proyecto se someten en banco de pruebas las variables y aspectos que afectarán al consumo. Se trata, sin duda, de un compromiso que favorece la preservación del medio y del recurso turístico y pone de manifiesto que la hostel gestiona responsablemente los

recursos y consumos del establecimiento, incrementando la calidad del servicio ofrecido al cliente.

Pero a más de esta problemática descrita lo que se trata con el presente proyecto es el de analizar desde todos los puntos de vista esto es: sus recursos humanos, financieros, administrativos que están muy enfocadas hacia el comportamiento organización realizando una comparación entre el estilo tradicional de administración de la HOSTAL “LEXUS” y el moderno que presta especial atención al comportamiento y motivación de las personas en el trabajo.

Para alcanzar lo propuesto, es necesario hacer un análisis detectando los requerimientos del cliente (huésped) objetivo, y tratar de dar respuesta a los mismos con estrategias y políticas orientadas a la satisfacción del cliente y de quienes conforman la empresa.

Cómo?:

- A través de un análisis del servicio que ofrece el Hostal “LEXUS”
- Realizando un plan de desarrollo profesional en el que se refleje
 - A nivel general
 - Por áreas de competencias
 - Por persona (en forma individual)

Y esto se convierte en una herramienta de dialogo abierto, en un clima de confianza que sirve para planificar y poner en marcha de acciones en: formación, práctica profesional, motivación, generando un compromiso mutuo entre las personas y el servicio que la farmacia ofrece.

Se pretende además mejorar la calidad de proceso asistencial del cliente mediante una atención individualizada que permita una atención al cliente efectiva, segura y eficiente.

C. JUSTIFICACIÓN

1. JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA.

Al elaborar el presente proyecto se pretende aplicar en forma práctica los conocimientos recibidos en la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja, y como un requisito indispensable para la obtención del título de Ingeniero Comercial.

El pensum de estudios de la Carrera de Administración de Empresas contempla la enseñanza de diversas áreas, temáticas relacionadas con el presente proyecto constituyéndose así en una valiosa herramienta que nos permitirá una correcta elaboración de esta investigación, a la vez que justifica la capacidad y conocimiento del docente universitario.

2. JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA

Con el desarrollo del presente proyecto se pretende fortalecer no solo el Recurso Humano que tiene el HOSTAL “LEXUS” mediante la cual sus miembros logren desarrollar sus objetivos con la toma de decisiones favorables, así como impulsar un mejor servicio y comercialización de los productos tanto a nivel local, como provincial, sino que se desea optimizar los recursos Económicos y Materiales con la que cuenta dicha hostel.

Se debe tomar en cuenta que la situación económica general es inestable, es necesario por lo tanto, lograr una estabilidad económica con el esfuerzo mancomunado de todos aunque sea en pequeños porcentajes, es decir en una organización pequeña como la que se está en estudio, servirá tan solo para satisfacer pequeños réditos, pero que a fin de cuentas se realizará esperando resultados óptimos y mejorando la calidad de servicio que se brinda.

3. JUSTIFICACIÓN SOCIAL.

El trabajo de desarrollo – comercial - social – turístico - como el que se pretende realizar aportará de manera social, y turística, siendo necesario ofrecer un conocimiento completo de los beneficios que conlleva esta investigación a quienes se involucran directa e indirectamente con el mismo como la evolución del ser humano que conforme se le presentan las oportunidades y las aprovechan, logran el alcance de la evolución deseada, el desarrollo social que se debe tener en cualquier comunidad o cultura debe ser tal que se logre una igualdad y un alcance completo o satisfactorio de las aplicaciones de cada uno de sus miembros.

D. OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

- Proporcionar a la HOSTAL “LEXUS” un Plan Estratégico que les permita ser más competitivos en el mercado hotelero en la ciudad de Quito.

2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico interno y externo que permita determinar cuales son las falencias, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) en la HOSTAL “LEXUS”.
- Establecer las políticas y estratégicas de acuerdo al resultado reflejado del análisis FODA.
- Elaborar un manual orgánico funcional que le permita al dueño de HOSTAL “LEXUS” determinar con claridad cuál es el papel y el rol que debe ejercer cada uno de los funcionarios.

- Establecer políticas y estrategias que le permita a la empresa impulsar el desarrollo permanente de sus empleados y colaboradores.
- Proponer nuevas y mejores innovaciones en las instalaciones del HOSTAL "LEXUS"
- Proponer la aplicación de estrategias que permitan mejorar la calidad en todos los aspectos, atención y servicio al cliente.
- Identificar y establecer propuestas de acción más factibles para lograr la Competitividad en el mercado hotelero.

E. MARCO TEÓRICO

1. LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

A medida que crece una institución, una empresa se hace cada vez más compleja y las técnicas tradicionales utilizadas en las operaciones administrativas tienden a ser inadecuadas. Las autoridades universitarias ya no se pueden dar el lujo de dejar que las cosas transcurran por mucho tiempo, sin antes tomar decisiones. Por eso, hay que diseñar nuevas formas de manejar este proceso. Y es a través de la Planeación Estratégica, preparada de manera flexible, el instrumento más adecuado para este fin, pues las decisiones deben ser tomadas basándose en los mejores datos disponibles.

La Planeación Estratégica es un proceso que permite a una organización ser activa en la formulación de su futuro; es el movimiento planeado desde un presente incompletamente comprendido hasta el futuro deseado y probable, con un objetivo, a varios años; es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos; es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, que permiten tomar decisiones efectivas en circunstancia de incertidumbre.

Se reconoce ampliamente que hoy en día se está viviendo a un ritmo acelerado y una complejidad de cambios que afectan a las organizaciones. El proceso de Planeación Estratégica está basado en la creencia de que una empresa debería verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas.

Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que les permitan obtener beneficios de las fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, que la conduzcan a reducir las debilidades internas y a evitar el impacto de las amenazas externas. En este proceso descansa o radica la esencia de la Planeación Estratégica.

Todos los negocios son sistemas vivos que crecen, o declinan, proliferan y evolucionan, para proporcionar productos y servicios. Para poder sobrevivir, hoy en día, las empresas de todo tipo y tamaño deben estar

capacitadas para identificar la necesidad de cambios y poder adaptarse a ellos.

Actualmente se ha llegado a la conclusión de que el proceso de la Planeación Estratégica es de vital importancia para el éxito de las distintas organizaciones con y sin fines de lucro. De allí la importancia de la formulación y ejecución de estrategias.

2. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: ETAPAS.

El proceso de planeación consta de tres grandes etapas, que son:

4. Formulación de Estrategias:

Esta primera etapa conduce a la fijación de la misión de la firma o empresa, que conlleva a una investigación, con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades, amenazas y fijar objetivos y estrategias para la empresa. Las estrategias que se seleccionan deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de la empresa, tratando de vencer las debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas y evitando las amenazas externas. Para lograr la formulación de estrategias se requiere de tres actividades importantes:

- Investigar a nivel interno de la empresa con el objeto de identificar debilidades y fortalezas claves en las áreas tales como, la administración, la académica, la financiera, la investigación y desarrollo.
- Investigar a nivel externo con el objeto de verificar las posibles oportunidades y amenazas para la empresa.
- Se requiere de un análisis o técnicas como es la matriz DOFA, con el objeto de comparar las debilidades y fortalezas internas. Con las oportunidades y amenazas externas, esencial para la formulación de una estrategia.
- Es importante la toma de decisiones, se deben tomar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

5. Ejecución de Estrategias:

Después de formuladas las estrategias se procede a la ejecución de las mismas, es una etapa de acción. Significa que debe mobilizarse todo el personal para llevar a cabo las estrategias ya formuladas.

En esta etapa se dice que es la más difícil en el proceso porque se requiere de la disciplina del personal; es necesario un trabajo en equipo, que exista una fuerza motivadora que involucre a todo el personal. Es el momento de fijar las metas, las políticas y la asignación de recursos.

6. Evaluación de Estrategias:

- Para evaluar efectivamente las estrategias se deben analizar los factores internos y externos que influyen en las estrategias actuales.
- Se debe medir el desempeño de la empresa.
- Se deben tomar medidas correctivas para mejorar la posición estratégica de la organización.

3. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PRÁCTICA

El proceso de la Planeación Estratégica comienza con la etapa de formulación, donde se identifican las estrategias, objetivos y la misión de la organización (USMA), este es el punto de partida lógico.

Toda organización o empresa, - y, por supuesto, la USMA - poseen unas estrategias, objetivos y misiones, aunque no han sido diseñadas, comunicadas o escritas en forma consciente, razón por la cual nos proponemos implementar una planeación estratégica de la USMA a cinco años.

Es vital para una empresa la identificación de estos tres elementos, misión, objetivos y estrategias, con el objeto de formular, ejecutar y evaluar futuras estrategias en forma fructífera. Estos elementos nos suministran dirección para realizar análisis del entorno externo de la empresa identificando y evaluando tendencias y hechos sociales, políticos, económicos y tecnológicos, que afectan a la empresa y que no podemos controlar. Este análisis nos conduce a identificar nuestras oportunidades más importantes en las que se debe basar la empresa para el futuro y las amenazas que debemos tratar de eludir o impedir. De tal manera que podemos identificar los factores externos y aprovecharnos de las oportunidades externas y poder reducir al mínimo el impacto de las amenazas y lograr establecer una buena estrategia.

El otro análisis que debe ser identificado claramente por la empresa es interno, con la intención de ver y aprovechar sus fortalezas internas y vencer o minimizar el efecto de sus debilidades y poder corregirlos. Identificar las fortalezas y debilidades es de gran importancia porque van a influir en el futuro de la organización.

Una vez realizados los análisis de las fortalezas y debilidades internas, - combinados con las oportunidades y amenazas externas y con una clara formulación de la misión - , se procede a fijar las estrategias y objetivos de la empresa.

FIJAR LOS OBJETIVOS:

Los objetivos son los resultados específicos a largo plazo, más de un año, que la empresa busca lograr mediante su misión. Es necesario aclarar que los objetivos a largo plazo van a permanecer generalmente estables

por el período considerado que abarca la Planeación Estratégica. Sin embargo, las metas son mucho más específicas en cuanto a tiempo, y factibles de cuantificar; son blancos a alcanzar anualmente; por ello las metas se cambian o modifican con mayor frecuencia que los objetivos.

Los objetivos son los ideales y los sueños viables de los empresarios. De allí la importancia de fijar un objetivo primario o global de la institución y formular objetivos básicos por las distintas actividades o funciones.

Los objetivos proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones; además indican las prioridades de la organización y presentan la base para la selección de estrategias. Sin objetivos, una empresa quedaría a la deriva, sin propósito conocido.

FIJAR ESTRATEGIAS:

Las estrategias son los medios, los caminos por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos.

Ninguna organización posee recursos ilimitados; por lo tanto, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar ciertas acciones y poder asignar recursos de la empresa.

Existen diversas alternativas de estrategias por las cuales una empresa pudiera optar o fijar. La formulación correcta de las mismas no garantiza su ejecución acertada. Terminada la etapa de la formulación de estrategia, el proceso no culmina con la fijación de los objetivos y las estrategias; se pasa entonces a la etapa de la ejecución, donde es necesario fijar metas, determinar políticas y asignar recursos. Hay diferencias claras en cuanto la formulación y la ejecución de estrategias; la formulación es una actividad que requiere de buenas destrezas conceptuales, integradoras y analíticas, y demanda coordinación entre pocas personas, en cambio la ejecución es de carácter operativo, se necesita de habilidades en cuanto a motivación y admiración del personal y requiere de una coordinación entre muchos individuos.

EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS

Después de formulados los objetivos y estrategias, se pasa a analizar las actividades básicas de ejecución de estrategias:

- **Fijar Metas:** Las metas son resultados a corto plazo (anuales). Son fundamentales para la ejecución acertada de estrategias debido a que forman la base para la asignación de recursos, constituyen un instrumento para controlar el avance hacia el logro de los objetivos y fijan prioridades de la empresa.

Las metas deben ser bien formuladas, que sean coherentes con los objetivos señalados y que sirvan de respaldo a la ejecución de las estrategias.

Las metas deben ser medibles, coherentes, razonables, estimulantes, claras y que se conozcan dentro de la organización. Deben informar sobre cantidad, costo tiempo y ser verificables.

- **Fijar Políticas:** Se deben fijar políticas para resolver los problemas de la organización que surgen de los cambios en la dirección de estrategias. Por lo que es necesario establecer las partidas, métodos, procedimientos, reglas, formas administrativas específicas para darle apoyo al trabajo que busca las metas que se han fijado.

Las políticas son instrumentos para la ejecución de estrategias, fijan las reglas de acción que deben tomarse para lograr las metas y objetivos de la empresa. En definitiva, las políticas vendrían a ser las reglas del juego necesarias para lograr los objetivos establecidos. Hay diferentes tipos de política dentro de una empresa.

- **Asignación de Recursos:** Después de la formulación de metas y políticas, se procede a la asignación de recursos. Este proceso debe realizarse de acuerdo con las prioridades fijadas en las metas aprobadas; son éstas las que imponen la forma en que se asignarán los recursos.

Todas las empresas disponen, por lo menos, de cuatro tipo de recursos que son utilizados para lograr las metas deseadas, estos son: financieros, físicos, humanos y tecnológicos.

Frecuentemente, la demanda de recursos es más grande que la totalidad de los recursos disponibles. Por lo tanto, es necesario utilizar un enfoque sistemático para la asignación de recursos; este enfoque incluye ciertas etapas que podemos mencionar:

- Efectuar un inventario de todos los recursos que están a disposición de la empresa.
- Desarrollar un inventario de recursos de cada departamento.
- Realizar solicitudes de recursos.
- Asignar en forma apropiada los recursos para cada departamento y poder preparar los presupuestos operativos anuales de la institución.

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

Pasamos ahora a la última etapa del proceso de la Planeación Estratégica que es la evaluación de las mismas. A medida que suceden cambios internos y externos en la empresa, las estrategias formuladas y ejecutadas se vuelven obsoletas. Por ello es necesario que en forma sistemática se revise, se evalúe y controle la ejecución de estrategias. Es

frecuente que los problemas internos y externos impidan el logro de las metas y los objetivos propuestos.

A nivel interno es posible que se hayan formulado estrategias erróneas o que se hayan formulado buenas estrategias que no se han ejecutado en forma efectiva, o que se hayan fijado metas y objetivos demasiado ambiciosas.

A nivel externo, es posible que las acciones de los competidores, los cambios en la demanda, los cambios tecnológicos o las acciones gubernamentales sean obstáculos para la realización de las metas y objetivos.

Las actividades de la evaluación de estrategias están encaminadas a resolver problemas potenciales internos y externos. Primero, se revelan las fortalezas y debilidades internas y las amenazas y oportunidades externas que constituyen las bases de las estrategias actuales.

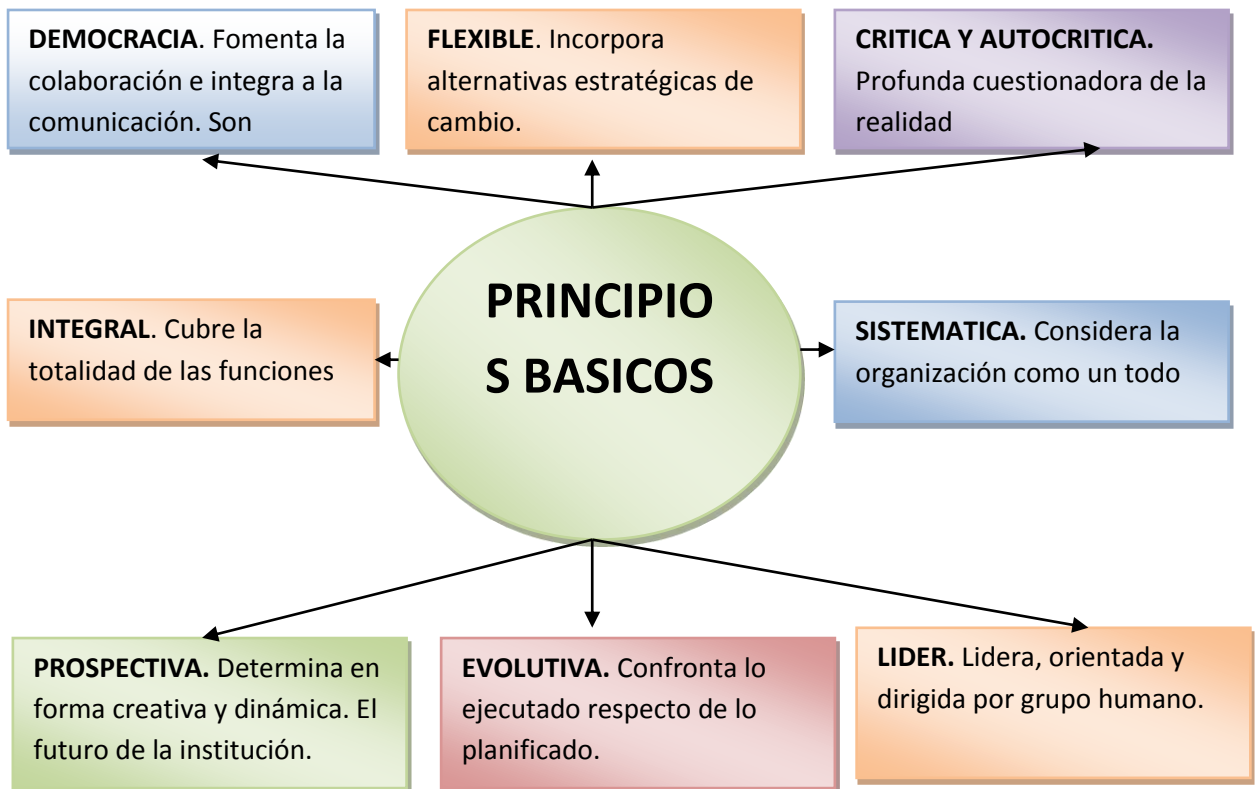
La segunda actividad de la evaluación consiste en medir el desempeño organizativo. Incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales producto de la ejecución de estrategias.

La tercera actividad de evaluación es la ejecución de medidas correctivas que requieren hacer cambios para el futuro; es necesario tomar en cuenta nuevos enfoques de ejecución y la reevaluación de las estrategias.

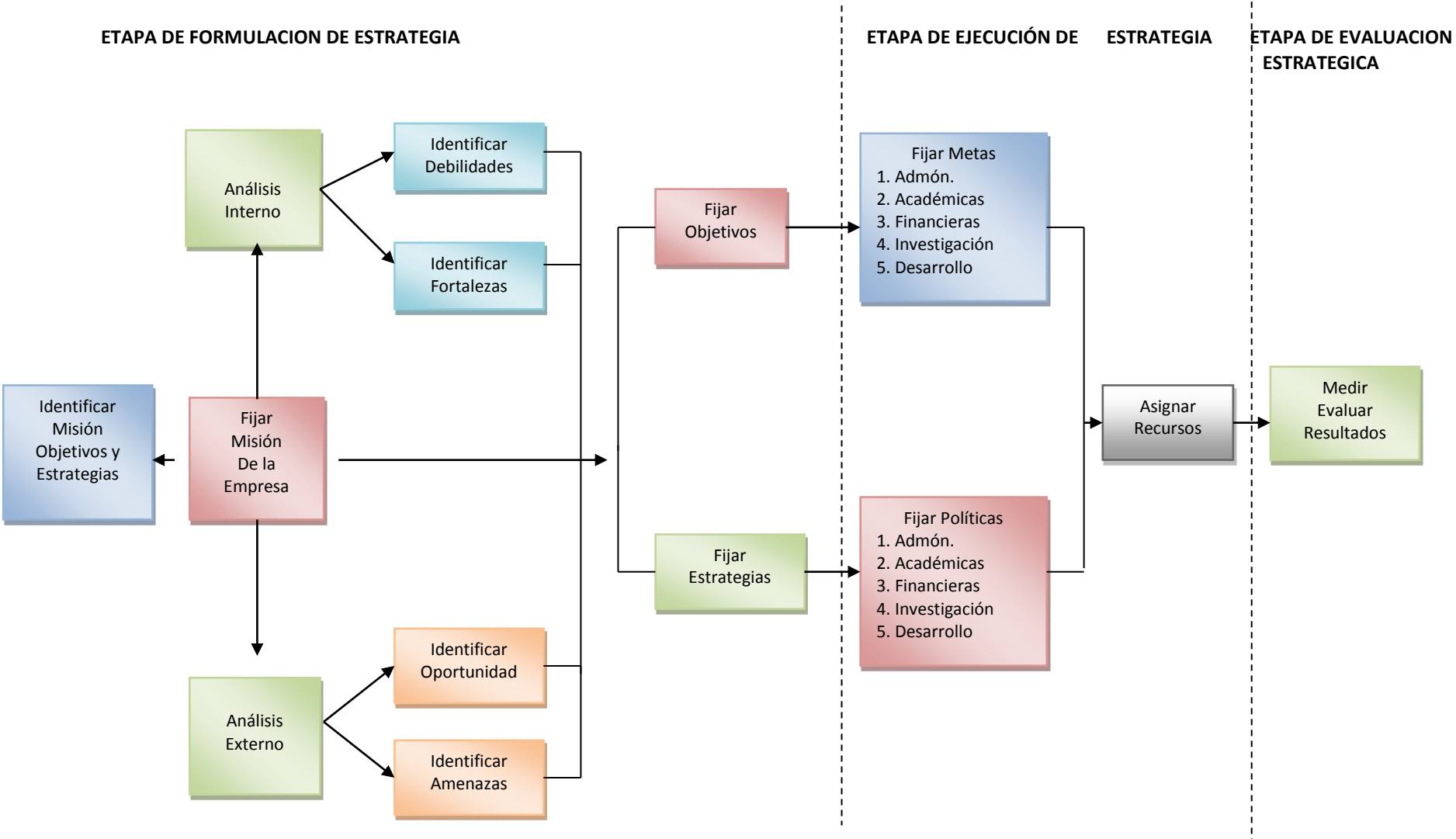
Resumiendo, los pasos a seguir en la preparación de la Planeación Estratégica de una Organización serían los siguientes:

- Redactar una declaración de misión de la empresa (si ya existe, verificar si se puede mejorar).
- Identificar las oportunidades y amenazas externas (Análisis Externo).
- Identificar las fortalezas y debilidades internas (Análisis Interno).
- Formular estrategias y fijar objetivos.
- Fijar metas y políticas.
- Asignar recursos (presupuestos anuales).

PRINCIPIOS BASICOS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA



PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA



HOSTAL "LEXUS"

Las instalaciones que ofrece la Hostal Lexus permite que usted y su familia se sientan cómodos y que su estancia sea un momento para recordar.



Información de la ubicación

Hostal Lexus se encuentra a sólo 20 minutos del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre. Usted puede tomar un autobús de la línea a lo largo de la avenida Amazonas y salir en Hilton dejar de Colón. La dirección es calle 18 de Septiembre (E4-60) y la avenida

Amazonas.

El Hostal Lexus tres estrellas ofrece a sus clientes una estadía llena de confort y tranquilidad, por que cuenta con una amplia infraestructura para brindar un servicio de alta calidad acorde con las necesidades de todos sus huéspedes.



NUESTRAS HABITACIONES



Totalmente acogedoras, Hostal Lexus cuenta con habitaciones sencillas, dobles, matrimoniales, triples y múltiples que le brindan la tranquilidad necesaria para su merecido descanso en cómodas camas y con los servicios necesarios para Ud. y su familia.

Nuestras habitaciones además se encuentran equipadas con televisor, tv cable, teléfono y baño privado con agua caliente.

INSTALACIONES

Las instalaciones que ofrece nuestra hostel le permiten a Ud. y su familia sentirse muy confortables para poder disfrutar y hacer de su estadía un momento muy recordado.

Nuestra amabilidad y atención



personalizada que nos caracteriza, le hará sentirse como en su propia casa.

Atendemos permanentemente los 365 días del año, las 24 horas del día. El ambiente totalmente acogedor de nuestras habitaciones equipadas con tv cable, baño con agua caliente y teléfono, le permitirá tener un merecido descanso al finalizar el día.

Los servicios que ofrecemos en nuestras instalaciones como Internet, lavandería, taxi a la puerta y restaurant complementarán su visita en nuestra ciudad.

SERVICIOS

Para su mejor comodidad, Hostal Lexus cuenta con los siguientes servicios:

- Baño privado con duchas de agua caliente
- TV Cable
- Telefonía Celular, Nacional e Internacional
- Internet
- Servicio de Lavandería
- Servicio de Restaurant
- Taxi a la Puerta
- Mini Bar en la habitación
- Sala de descanso
- Aire acondicionado
- Room Service
- Servicio de guardia

Extras

- Lavado de Ropa - GRATIS
- Depósito de equipajes - GRATIS
- Toalla - GRATIS
- Transporte desde el aeropuerto - 5.00USD

F. METODOLOGÍA

Es necesario para la realización del presente trabajo de investigación seguir un procedimiento metodológico que nos permita llegar a obtener información precisa.

Partiendo de la formulación de la hipótesis inicial, se corroborarán empíricamente las deducciones lógicas derivadas de la formulación hipótesis y se enunciará la tesis final, dichos métodos serán aplicados sobre la base de la utilización de técnicas e instrumentos, recursos y fuentes de información.

1. MÉTODO

Este se toma como punto de partida un conjunto de datos proporcionados por la experiencia. Para aplicar estos datos se adelantarán los supuestos, de las cuales se extrae con la ayuda de la deducción como efecto, un conocimiento, que pierde así su carácter netamente empírico.

Por lo tanto los métodos básicos a utilizarse son: el inductivo, deductivo y el dialéctico, los cuales satisfacen los requerimientos propios de la investigación y servirán para la comprobación de la hipótesis y obtener nuevos conocimientos.

2. TEÓRICO

Para el avance de la investigación se partirá con un análisis meticuloso de la información, realizando una extracción de la misma lo que permitirá posteriormente sintetizar adecuadamente las particularidades, partes y cualidades que se encuentren inmersas en el desarrollo del proyecto.

Los métodos empíricos a aplicarse en el proceso de la investigación son: el sondeo de opinión, la observación directa e indirecta, las encuestas y entrevistas, así como también los registros, apuntes, información, bibliográficas, etc..

El estudio a llevarse a cabo básicamente será de carácter descriptivo, fundamentalmente se identificará las características inmersas en el sistema de trabajo que circunda la zona del proyecto y su entorno, haciendo hincapié en la atención al cliente, la solidaridad y el servicio que el HOSTAL “**LEXUS**” ofrece y cuáles son sus expectativas en esta área, así como la importancia en el desarrollo del mismo de esta organización.

En la investigación propuesta se utilizará las siguientes fuentes primarias:

- a) Encuestas y entrevistas a los directivos del HOSTAL “**LEXUS**”
- b) Encuestas a los usuarios y/o clientes del HOSTAL “**LEXUS**”

Las fuentes secundarias utilizadas serán las siguientes:

- a) Diagnóstico del área de influencia, investigaciones, documentos que puedan dar fe del impulso, problemas que puedan generarse en esta empresa.
- b) Análisis de la información recopilada, interpretación estadística.
- c) Revisión de información en lo que a recursos humanos se refiere.,

3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población o universo que se tomará en cuenta para la realización de la presente investigación lo constituirán los **1'400.000** habitantes de la ciudad de Quito, según el censo de población 2010.

POBLACIÓN DE LA CIUDAD DE QUITO

CIUDAD	POBLACIÓN
Quito	1'400.000 hab

Fuente INEC, 2010

TAMAÑO DE LA MUESTRA

Fórmula.

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

En donde:

n = Tamaño de la Muestra.

N = Tamaño de la Población o Universo.

e= Margen de Error permitido.

1 = valor constante.

$$n = \frac{1.400.000}{1 + 0.0025 \times 1.400.000} = 400 \text{ encuestas}$$

Se realizarán encuestas a 400 clientes de acuerdo a la muestra tomada, así mismo a los empleados que laboran en la HOSTAL “**LEXUS**” y una entrevista al propietario de la misma, a fin de extraer de ellos información que permitirá cumplir con los objetivos propuestos.

G. CRONOGRAMA

Nro.	ACTIVIDADES\2011-2012	Jun	Jul	Ago.	Sep.	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May
1	Recopilación de la Información	<u>xx</u>	<u>xx</u>	<u>xx</u>	<u>xxx</u>	<u>xx</u>							
2	Organización y selección de la información				<u>xxx</u>	<u>xx</u>	<u>xx</u>						
3	Corrección y presentación de la información							<u>xxxx</u>					
4	Elaboración del borrador									<u>xxxx</u>			
5	Defensa										<u>xx</u>		
6	Correcciones del borrador											<u>xx</u>	
7	Presentación de Tesis												xx
8	Sustentación												x

H. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

1. PRESUPUESTO

RECURSOS HUMANOS

Autor:

➤ Marco Vinicio Mendoza Toledo

Tutor de tesis

Asesor de tesis

COSTOS DE ELABORACIÓN

Mano de obra directa

Componente	Costo/hora	Horas de trabajo.	Total C/h
Autor	1	528	528

1 X 2h = 2 al día

2 X 22d = 44 al mes

44 X 12m = 528 anual.

Costo Total mano de obra = 528//

Equipo de cómputo

Componente	% deprec.	Vida útil	Costo	Depreciación
Computadora	33%	3 años	1500	82.50

Componente	U de medida	C. unitario	Costo	Consumo mensual	Costo Anual
Papel bond.	3 Resma	3,5	10,5	0,88	126
Tinta	2.kits	22	44	3,67	44
Sferos	3.unidad	0,25	0,75	0,06	0,75
Lápiz	4.unidad	0,25	1	0,08	1
Cuadernos	1.unidad	1,5	1,5	0,13	1,5
Carpetas anillados	6.unidad	1	6	0,5	6
Cds	6.unidad	0,6	3,6	0,3	3,6
Copias	1000 h.	0,02	20	1,67	20
Empastados	6 unidad	3,5	21	1,75	21

Total			108,35	9,03	223,85
--------------	--	--	--------	------	--------

Otros gastos

Componente	Und. medida	Costo unitario	Consum. Mensual	Costo anual
Internet	150 horas	0.60	10	120
Transporte			5	60
Total			15	180

Presupuesto Total

Componente	Costo Mensual	Costo Anual
Mano de obra	44	528
Equipo de computo	6,88	82,56
Equipo de oficina	9,03	108,36
Varios	15	180
Total	74,91	898,92

Financiamiento

Financiamiento	Monto Unitario	Monto Total
Marco Vinicio Mendoza Toledo	898,92	898,92
Total	898,92	898,92

I. BIBLIOGRAFÍA

- ARGUIN, Gerard, 1988. “La Planeación Estratégica en la Universidad”, Segunda Edición. Quebec-Canadá.
- AME/INFORDEM. 1996 “Planificación Local Participativa: Procesos metodológicos”. Quito – Ecuador. Pág. 49
- CONVEP, A. 1994 “Perfil del Plan Nacional de Desarrollo de Universidades y Escuelas Politécnicas” PLANVEP 1993-2003- Quito-Ecuador.
- Fundamentos Empresariales Linda Kasuga – Luis Humberto Franco, Calidad y Excelencia
- F. JEFLINS. BIBLIOTECA PARA DIRECCION DE EMPRESAS – REINGENIERIA. Distribuidora, S.A. Madrid. 1982.
- GALBRAITH, Nicole. Introducción a la Economía, Editorial Grijalbo. 1990.
- GESTENBERG, Charles. Biblioteca de Finanzas y Administración de Empresas. Editorial Continental. Madrid. España. 1992.
- GITMAN, Lawrence. Fundamentos de Administración Financiera, Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 1985.
- GUERRERO, Trotsky. Economía Agraria, Editorial Universitaria, Loja. Ecuador, 1989.
- H.T. Grahan, BIBLIOTECA PARA DIRECCION DE EMPRESAS, Ediciones Distribuidores S.A. Madrid. 1982.
- JARAMILLO RODRIGUEZ, César. Elementos de Didáctica Modular, Segunda parte. Guía para la elaboración de proyectos de tesis de grado, Loja, Editorial, Universitaria. 1999.
- KRIEGEL, Roberth Y PATLER, Luois, 1997. Para un mundo de negocios cambiante. Bogotá
- LUTHE G. Rodolfo. 1999, LA EMPRESA HUMANA. Editorial Noriega – Limusa.
- MILKOS, Tomas, y TELLO, Ma´Elena. 1993. “Planeación Interactiva: Nueva Estrategia para el Logro Empresarial”. México, Pág. 13.
- MINTZBERG H,J. Quinn y J. Voger, (1997) “El proceso estratégico”.
- MORRISEY, George L. Pensamiento Estratégico. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.

INDICE DE CONTENIDO

	Pág.
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
a. TITULO	1
b. RESUMEN	3
SUMARY	6
c. INTRODUCCIÓN	8
d. REVISIÓN DE LITERATURA	11
1. Turismo	12
2. Tipos de turismo	12
3. Generalidades del cantón Quito	14
4. Quito Turístico	18
5. Planeación Estratégica	30
6. Visión y Misión	44
7. Actores	46
8. Estrategia y Táctica	49
9. Marketing Mix	50
10. Clases de mercado	52
11. FODA	55
12. Aplicación de las Cinco Fuerzas de PORTER	62
13. Reseña Histórica de la Hotelería	64

14. Hostal Lexus	73
e. MATERIALES Y METODOS	76
1. Materiales	77
2. Métodos	77
3. Población y Muestra	79
f. RESULTADOS	80
1. ANALISIS EXTERNO	81
2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	84
3. ANÁLISIS INTERNO	88
4. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTA	90
g. DISCUSION Y PROPUESTA	109
1. ANALISIS FODA	110
2. PLAN ESTRATEGICO PARA LA HOSTAL LEXUS DE LA CIUDAD DE QUITO	118
h. CONCLUSIONES	174
i. RECOMENDACIONES	178
j. BIBLIOGRAFIA	181
k. ANEXOS	184