



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE
INGENIERA COMERCIAL

**TÍTULO: PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL
PODOCARPUS DE LA CIUDAD DE LOJA,
PROVINCIA DE LOJA, PERÍODO 2011- 2015**

Autora: JINELA DEL CISNE ESPINOZA CABRERA
Director: Ing. Com. GALO EDUARDO SALCEDO LÓPEZ

Loja - Ecuador
2012

*ING. COM. GALO EDUARDO SALCEDO LÓPEZ DOCENTE DE LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.*

CERTIFICA:

*Que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del Grado de
Ingeniera Comercial de la Egresada Jinela del Cisne Espinoza Cabrera, ha
sido dirigido y revisado durante toda su ejecución, por lo cual autorizo su
presentación para los fines pertinentes.*

Loja Noviembre 21, 2012

*Ing. Com. Galo Eduardo Salcedo López
DIRECTOR DE TESIS.*

AUTORÍA.

Todos los conceptos, opiniones, comentarios, procedimientos de investigación, resultados, conclusiones y recomendaciones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Egda. Jinefa del Cisne Espinoza Cabrera
AUTORA

AGRADECIMIENTO.

Al culminar el presente trabajo investigativo, quiero expresar un sincero agradecimiento a los Docentes de la Carrera de Administración de Empresas de la Modalidad de Estudios a Distancia de la Universidad Nacional de Loja quienes me supieron brindar sus conocimientos y han sido un aporte importante para mi formación académica, de la misma forma quiero agradecer al Personal Administrativo de la M.E.D., ya que su labor contribuyó en la ejecución de este trabajo investigativo y posibilitó a alcanzar el objetivo de obtener una profesión y ser un aporte positivo en el desarrollo de nuestra sociedad.

También quiero dar las gracias al Ing. Com. Galo Eduardo Salcedo López, Director de Tesis, ya que sus conocimientos han sido un gran aporte y han permitido culminar con éxito este trabajo.

Asimismo quiero agradecer a todo el Personal que labora en el Hotel Podocarpus y a sus Directivos por la colaboración brindada durante todo el desarrollo de la presente investigación.

Loja Noviembre 21, 2012

LA AUTORA

DEDICATORIA.

Este trabajo lo dedico a Dios por haberme dado la vida y por su generoso e infinito amor.

A mi esposo, que ha sido mi apoyo inquebrantable para seguir adelante en la culminación de esta carrera.

A mis hijos Jorge Luis, Eduardo y Emilio, que son mi inspiración día a día para alcanzar nuevas metas y enriquecen mi vida con su amor incondicional.

A mis padres, por haberme dado el ser y brindarme permanentemente sus sabios consejos.

A mis hermanos, ejemplo de superación y constancia, y a mis sobrinos fuente inagotable de cariño y ternura.

Jinela del Cisne

a) TÍTULO

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL PODOCARPUS
DE LA CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE LOJA,
PERÍODO 2011 – 2015”.**

b) RESUMEN

El presente trabajo de tesis tiene como título: “PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL PODOCARPUS DE LA CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE LOJA, PERÍODO 2011 – 2015”.

Con el afán de dinamizar todos los procesos internos de la organización es que se emprendió en la realización de la presente investigación, la cual tiene como objetivo principal dotar a ésta prestigiosa empresa hotelera lojana de un plan estratégico.

La metodología utilizada durante la elaboración de la investigación estuvo revistada por el empleo de los siguientes métodos: Histórico, Deductivo, Inductivo y Analítico; asimismo, se recurrió a la utilización de las siguientes técnicas: La Observación, Entrevista y la Encuesta.

Dentro del proceso de desarrollo de las diferentes facetas investigativas abordadas durante la elaboración de la investigación, se debió cumplir de manera sistemática con el siguiente procedimiento técnico-metodológico indispensable para la elaboración de planes estratégicos:

Con el objetivo de tener conocimiento claro acerca de la situación actual por la que atraviesa el Hotel en diversos aspectos tales como: organización administrativa, distribución departamental, recursos materiales, recursos tecnológicos, recursos humanos, etc., en primera instancia se recurrió a la realización de un análisis situacional del Hotel Podocarpus.

A continuación se procedió a la realización del análisis externo, para ello se analizaron los siguientes factores: Económico, Político, Social, Tecnológico, Ambiental, Ecológico y Religioso, de cuya realización se llegó a obtener la información necesaria para elaborar la matriz EFE (matriz de evaluación de los factores externos), la misma que proporcionó un resultado ponderado de 2.92, valor que indica que en el Hotel existe preponderancia de oportunidades.

Continuando con la ejecución de la investigación, se procedió a realizar el análisis de los factores internos, para ello se aplicó una serie de encuestas y entrevistas, tanto a los clientes internos, clientes externos y el Gerente del Hotel; la información obtenida a través de la realización del análisis de los factores internos sirvió de base para la elaboración de la matriz EFI (matriz de evaluación de los factores internos), cuyo resultado ponderado fue de 2.44, el cual denota que dentro del Hotel Podocarpus existe un predominio de debilidades.

Con la valiosa información obtenida a través de la realización del análisis de los factores tanto externos como internos, se procedió a la elaboración de la matriz FODA, la cual abarca dentro de su estructura orgánica a las principales: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que caracterizan al Hotel.

La elaboración de la matriz FODA se constituyó en el paso previo que facilitó la estructuración de la matriz de Alto Impacto; y, de la conjugación técnica de los cruces FO – FA – DO – DA, se llegaron a obtener los objetivos

estratégicos para esta prestigiosa empresa hotelera lojana; dichos objetivos estratégicos pasaron a constituir la parte medular del presente plan estratégico, cuya estructura está matizada por la determinación de una Meta, Estrategia, Política, Actividades, Tiempo, Presupuesto y Responsables de su cumplimiento.

La elaboración de los diferentes planes de operatividad diseñados para cada uno de los cuatro objetivos estratégicos, vienen a complementar de manera satisfactoria la concreción del presente plan estratégico.

Como un aporte técnico de marcada importancia para los principales directivos del Hotel Podocarpus, en la parte complementaria del presente trabajo de tesis, se hacen constar varias conclusiones, dentro de las cuales se destacan las siguientes:

1. En la actualidad el Hotel Podocarpus carece de un plan estratégico que le permita mejorar y optimizar su rendimiento corporativo.
2. Existe un sinnúmero de necesidades internas en el hotel, las cuales en su conjunto dificultan el normal desarrollo de sus actividades; dichas necesidades se pueden sintetizar de la siguiente manera: ausencia de una campaña permanente de promoción y de difusión de todos sus productos y servicios hoteleros, falta de un sistema informático acorde a las necesidades actuales de la empresa, ausencia de un reglamento interno de trabajo, falta de un sistema técnico de fijación de precios.
3. El presupuesto general de implementación del presente plan estratégico

tiene un valor de U.S.D. \$ 20,200.00.

La parte final de la investigación está constituida por la bibliografía, dentro de la cual se realiza la presentación de una amplia lista de textos, revistas, etc., las cuales se llegaron a constituir en las fuentes científicas proveedoras de conceptos, referentes teóricos y demás información de reconocida importancia, la cual permitió alcanzar con éxito todos los objetivos originalmente planteados.

ABSTRAC

This thesis is titled: "STRATEGIC PLAN CITY HOTEL Podocarpus Loja, Loja Province, PERIOD 2011 - 2015".

In an effort to streamline internal processes of the organization is to be launched in conducting this investigation, which has as main objective to give this prestigious hotel company lojana of a strategic plan.

The methodology used for the elaboration of the research was revisited by the use of the following methods: Historical, deductive, inductive and analytical also resorted to the use of the following techniques: observation, interview and survey.

Within the development process of the different facets investigative addressed during the development of the research, was due to systematically comply with the following technical and methodological procedures necessary for the development of strategic plans:

In order to have clear knowledge about the current situation being experienced by the Hotel in various aspects such as administrative, departmental distribution, material resources, technological resources, human resources, etc., First resorted to the realization Situational analysis of Podocarpus Hotel.

Then we proceeded to the completion of the external analysis, it is analyzed for the following factors: Economic, Political, Social, Technological, Environmental, Ecological and religious whose realization came to obtain the

information necessary to compile the EFE matrix (matrix assessment of external factors), the same as provided a weighted result of 2.92, indicating that value in the Hotel there is a preponderance of opportunities.

Following the execution of the research, we proceeded to perform the analysis of the internal factors, it was applied to a series of surveys and interviews, both internal customers, external customers and the hotel manager, the information obtained through performing the analysis of internal factors formed the basis for the development of EFI matrix (matrix evaluation of internal factors), which was weighted result of 2.44, which indicates that within the Hotel there is a predominance of Podocarpus weaknesses.

With the valuable information obtained through the completion of the analysis of external and internal factors, we proceeded to the development of the SWOT matrix, which includes within its organizational structure to the major Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats that characterize the Hotel.

The development of the SWOT matrix was created in the previous step that facilitated the structuring of High Impact matrix, and the conjugation technique crossings FO - FA - DO - DA, it came to obtaining strategic objectives for this prestigious Loja hotel company, these strategic objectives came to constitute the core of this strategic plan, whose structure is colored by determining a goal, strategy, policy, activities, time, budget and compliance officers.

The development of various operational plans designed for each of the four strategic objectives is to complement satisfactorily the realization of this strategic plan.

As a technical contribution of marked importance to senior management of the Hotel Podocarpus, in the complementary part of this thesis, several conclusions are recorded, among which are the following:

1. Today the Hotel Podocarpus lacks a strategic plan that could improve and optimize corporate performance.
2. There are countless internal needs in the hotel, which together hinder the normal development of their activities, these needs can be summarized as follows: absence of an ongoing campaign of promotion and dissemination of all its products and services accommodation, lack of a computer system according to the current needs of the company, the absence of an internal labor regulations, lack of a technical system pricing.
3. The overall budget for implementing this strategic plan is valued at USD \$ 20,200.00.

The final part of the research consists of literature, within which the presentation is made of a range of texts, journals, etc., Which came to constitute the sources supplying scientific concepts, theoretical framework and other recognized as important information, which allowed successfully achieve all the objectives originally proposed.

c) INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad contribuir al desarrollo y crecimiento corporativo del Hotel Podocarpus de la ciudad de Loja, para ello, durante su desarrollo y estructuración, se aplican todos los métodos, técnicas, procedimientos y la terminología que la planeación estratégica moderna lo exige.

El modelo de plan estratégico que se plantea a continuación se fundamenta en modelos existentes pero difiere en contenido, énfasis y proceso con respecto a ellos. El plan estratégico propuesto es especialmente útil para el Hotel Podocarpus; a través de la puesta en marcha del presente modelo se pretende proporcionar una nueva dirección y energía a la organización.

De acuerdo al análisis situacional realizado en el Hotel objeto de la presente investigación, se pudo determinar que la ausencia de un plan estratégico en dicha organización ha limitado su desarrollo empresarial, imposibilitando de esta forma la optimización de sus servicios, tampoco le ha permitido mejorar su imagen corporativa, evitando de esta forma su posicionamiento definitivo dentro del mercado hotelero de la ciudad de Loja.

La elaboración del presente trabajo de tesis está revestido de un inmenso interés tanto para los principales directivos del Hotel, así como también para todos sus usuarios y clientes externos en general; debido a que, la problemática citada en el párrafo anterior pone de manifiesto un inmenso vacío de carácter técnico-administrativo dentro de la organización, y

consolida a su vez el desarrollo de la investigación, permitiendo a la autora del trabajo poner de manifiesto todos sus conocimientos en la elaboración de trabajos como el propuesto, el cual sin lugar a dudas vendrá a suplir una importante necesidad del Hotel sentida por el espacio de muchos años.

Del total de objetivos específicos propuestos para ser cumplidos durante el desarrollo de la investigación, todos de manera satisfactoria fueron cumplidos, de ellos, destacamos los siguientes: realización del análisis situacional del Hotel, realización de los análisis internos y externos, determinación de los principales objetivos estratégicos, elaboración de un modelo de plan estratégico y su respectivo plan de operatividad.

El proceso de elaboración de todo el trabajo de tesis, es resumido en los siguientes literales:

- a) Título: El presente trabajo de tesis está intitulado: Plan Estratégico para el Hotel Podocarpus de la Ciudad de Loja, Provincia de Loja, Período 2011 - 2015
- b) Resumen: Dentro de este punto se hacen constar aspectos de relativa importancia identificados a través de la realización de la investigación, tales como: principales resultados y principales recomendaciones, asistidos éstos con datos y demás información numérica obtenida durante todo el proceso investigativo.
- c) Introducción: Básicamente en la misma se hace constar la problemática encontrada en la empresa hotelera, el interés que reviste tanto

para la empresa como para la autora la realización de la investigación, objetivos específicos y un resumen pormenorizado de todo el proceso de elaboración de la tesis.

d) Revisión de Literatura: En este punto se hace constar información relevante acerca de la planificación estratégica y toda su incidencia en el ámbito corporativo – empresarial.

e) Materiales y Métodos: Constan en el presente capítulo todos los materiales y equipos de oficina necesarios para la elaboración del trabajo en su conjunto, así como también los diferentes métodos y técnicas de recopilación de información útiles para la estructuración del trabajo de tesis.

f) Resultados: En este capítulo se hace constar una breve historia del Hotel, su Misión y Visión, así como sus principales Valores Corporativos; se complementa éste capítulo con la realización del análisis externo, análisis interno, elaboración de las matrices MEFE y MEFI, Matriz FODA, Matriz de Alto Impacto y la determinación de los principales Objetivos Estratégicos para el Hotel Podocarpus.

g) Discusión: Dentro de éste punto consta el análisis a la Misión y la Visión del Hotel, la propuesta del Plan Estratégico y su respectivo plan de acción, el cual viabiliza de manera sistemática el cumplimiento u operatividad del plan estratégico propuesto.

h) Conclusiones: Dentro de éste aspecto se hacen constar las principales conclusiones a las cuales se tuvo acceso a través de la

realización del presente trabajo de tesis.

i) Recomendaciones: Las recomendaciones que se hacen constar en el presente trabajo se vienen a constituir en indicadores de calidad y su cumplimiento está enfocado a garantizar la permanencia y continuidad de la organización dentro del mercado hotelero de la región sur del país.

j) Bibliografía: En este literal se hace constar un amplio número de textos y de páginas electrónicas a las cuales se recurrió como fuentes de información útil y necesaria para el desarrollo exitoso de toda la investigación.

k) Anexos: En la parte final de la investigación constan los anexos, que no son otra cosa que elementos o herramientas auxiliares que facilitaron la recolección de información; así mismo, en este punto se hace constar el respectivo proyecto de tesis.

d) REVISIÓN DE LITERATURA

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL:

1.2. EL HOTEL:

“Un hotel es un edificio planificado y acondicionado para otorgar servicio de alojamiento a las personas temporalmente y que permite a los visitantes sus desplazamientos. Los hoteles proveen a los huéspedes de servicios adicionales como restaurantes, piscinas y guarderías. Algunos hoteles tienen servicios de conferencias y animan a grupos a organizar convenciones y reuniones en su establecimiento.

Los hoteles están normalmente, clasificados en categorías según el grado de confort, posicionamiento, el nivel de servicios que ofrecen. En cada país pueden encontrarse las categorías siguientes:

- Estrellas (de 0 a 5)
- Letras (de E a A)
- Clases (de la cuarta a la primera)
- Diamantes y "World Tourism".

Estas clasificaciones son exclusivamente nacionales, el confort y el nivel de servicio pueden variar de un país a otro para una misma categoría y se basan en criterios objetivos: amplitud de las habitaciones, cuarto de baño, televisión, piscina, etc.

A nivel empresarial, al hotel se le puede considerar una empresa tradicional, se utiliza a menudo el término "industria hotelera" para definir al colectivo, su

gestión se basa en el control de costes de producción y en la correcta organización de los recursos (habitaciones) disponibles, así como en una adecuada gestión de las tarifas, muchas veces basadas en cambios de temporada (alta, media y baja) y en la negociación para el alojamiento de grupos de gente en oposición al alojamiento individual.

En los últimos años están apareciendo nuevas formas de gestionar hoteles basadas en técnicas conocidas en otros ámbitos como el condominio o el time sharing, pero no es, todavía, un sistema generalizado.

Hay que añadir que en muchos países se consideran hoteles a los balnearios, hoteles resort y los llamados hoteles hospital, y se les aplican las clasificaciones anteriores de calidad, confort y servicios.

1.3 Origen del nombre

La palabra *hotel* deriva del francés *hôtel*, que originalmente se refería a una versión francesa de una casa adosada, no a un lugar que ofreciera alojamiento. En el uso actual, *hôtel* también tiene el significado de "hotel" y *hôtel particulier* es usado para referirse al viejo significado.

1.4 Servicios e instalaciones:

Los elementos básicos de un cuarto de hotel son una cama, un armario, una mesa pequeña con silla al lado y un lavamanos.

Otras características pueden ser un cuarto de baño, un teléfono, un despertador, un televisor, y conexión inalámbrica a Internet. Además los mini-bares (que incluyen a menudo un refrigerador pequeño) pueden proveer de comida y bebidas, también pueden contener botanas y bebidas y lo

necesario para preparar té y café.

Estos elementos básicos que un hotel debe tener pueden ser limitados (que tengan estas cosas solamente) o completos (que la habitación u hotel tengan más servicios que estas instalaciones básicas). Según lo que contengan y la calidad que brinden se clasifican en la mayoría de países con estrellas, o bien con diamantes, también hay un método de clasificar un hotel según letras (de la A a la F).

Estas son las cualidades de cada una de la clasificación de un hotel:

CUADRO 1

*****	Sofisticado, diseño y servicio de muy alta calidad.
****	Excelente, diseño y servicio de alta calidad.
***	Muy bueno.
**	Bueno.
*	Normal.

Media: El tipo de servicio se refiere a la forma en que se sirve al huésped la comida y la bebida. Las distintas formas de servicio se dirigen a las necesidades variables de los distintos segmentos del mercado, y también contribuyen a la percepción del cliente de la calidad-precio. Entre los tipos de servicio de comida y bebida se encuentran:

Media: Servicio a la mesa: Los clientes son conducidos a la mesa por un camarero. Se toma la orden en la mesa y la comida y la bebida se lleva asimismo a la mesa. Los camareros retiran los platos sucios.

Media: Servicio de buffet: El servicio de buffet suele ir asociado a

acontecimientos especiales y los invitados se acercan a la mesa del buffet a recoger la comida y la bebida. Las bodas, las rifas de las iglesias y los brunches del domingo de algunos restaurantes y clubes suelen utilizar servicio de buffet. El factor distintivo es que el huésped se tiene que acercar a la mesa del buffet a servirse.

Media: Servicio de banquetes: Es muy similar al servicio de silla, porque los camareros llevan la comida a la mesa del huésped. Sin embargo, el servicio de banquetes requiere a menudo que se transporte la comida desde una cocina central. La comida se puede servir en platos en la cocina central y transportarse en carros calientes especiales al comedor, o se puede transportar toda de una vez a una cocina pequeña cerca de la zona del comedor y servir allí en los platos.

Media: Autoservicio: En el auto servicio, como en el buffet, el cliente elige su comida y la lleva a la mesa. La diferencia entre ambos es que en el restaurante autoservicio hay empleados que sirven platos a los clientes, mientras que en el buffet el cliente se sirve libremente.

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 mismos. En los hoteles de las principales playas, la 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.

1.5 Hoteles de naturaleza:

Están situados cerca de zonas 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 esta 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 Apartahoteles:

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 restaurante y alojamiento.

Hoteles posada:

Una posada es un establecimiento para viajeros que proporciona servicios de restaurante 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 posadas en Portugal.

Hoteles-balneario:

Alojamiento 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.

Moteles:

Son establecimientos situados en las proximidades de carreteras que facilitan alojamiento en departamentos con garaje y entrada independiente para estancia de corta duración. Se encuentran fuera de los núcleos

urbanos.

Hotel de paso:

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, alojamiento y entretención. 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-clubes:

Hoteles que cuentan entre sus instalaciones con 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.

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 Gastronómicos:

Se caracterizan por ofrecer una oferta gastronómica exclusiva que se presenta como la principal del establecimiento. Poseen una cuidada cocina creativa con influencia internacional en sus restaurantes, degustación de diferentes estilos culinarios y una variada selección de vinos.

Hoteles de montaña:

Hotel situado en la montaña. Mantienen calidad hotelera de alojamiento, gastronómica y de entretenimiento, especialmente en centros de esquí para temporadas de nieve. Un ejemplo de estos son Valle Nevado, Farellones, La Parva, Termas de Chillán y en agosto de 2011 abrió sus puertas Puma Lodge by Noi Hotels en la región de O'higgins en Chile y aunque no sea un centro de esquí, el Hotel Humboldt ubicado en el cerro Ávila a una altitud de 2105 msnm (Caracas, Venezuela) es un hotel de 5 estrellas, actualmente cerrado.

1.6 Cadenas hoteleras:

Las cadenas Hoteleras son aquel conjunto de empresas agrupadas, en forma de concentración vertical, con distintas fórmulas de propiedad y de gestión cuya finalidad es la de obtener una mayor rentabilidad, una situación

de poder, control y prestigio en el mercado nacional e internacional.

Las principales características de las diferentes clases de cadenas son:

- Cadena formada por hoteles nacionales propios.
- Cadena internacional formada por hoteles propios situados en varios países.
- Cadena formada por hoteles propios y hoteles adheridos.
- Cadena formada por hoteles propiedad de particulares, pero gestionados y administrados bajo la firma de una cadena.
- Cadenas de hoteles gestionados a base de franquicias.

En las empresas de Alojamiento y en hoteles, coexisten grandes empresarios con pequeñas empresas. Estas pequeñas empresas si quieren conseguir una cuota de mercado deben integrarse o agruparse con el gran empresario, es el eje de la Cadena Hotelera, dando lugar a contratos interempresariales. A) Gestión independiente; Propiedad. El propietario gestiona el negocio, toma las decisiones y asume los riesgos. La empresa de alojamiento es ajena a una cadena hotelera. Para mitigar el inconveniente de la competencia con los grandes empresarios, estas pequeñas empresas buscan colaboraciones entre empresarios independientes sin integrarse en cadenas. Crean Asociación de Empresarios Independientes y/o se integran en los sistemas de reserva de las AAVV. B) Gestión Independiente Agrupada o Integrada. Cadena Hotelera, que engloba una gestión unificada en mayor o menor grado, a un número determinado de empresas de alojamiento con una distribución territorial más o menos amplia.

Para llevar a cabo una búsqueda y selección de operador hotelero, lo habitual es acudir a firmas especializadas en este tipo de tareas. Algunas de las principales firmas expertas en consultoría hotelera que operan en España son Jones Lang Lasalle, CBRE, PHG Hotels & Resorts y Horwath Consulting, entre otras.

Las fórmulas de gestión independiente son, en grado de dependencia y pudiéndose dar varias formas de integración, las siguientes:

1) PROPIEDAD: dependencia absoluta o integración total. La cadena Hotelera es dueña de las empresas de alojamiento sometidas a una misma gestión y dirección. (Ventaja económica) 2) ARRENDAMIENTO; contrato de arrendamiento de empresa. La Cadena Hotelera alquila el total de la empresa de alojamiento en pleno funcionamiento. el propietario es el arrendador y la Cadena Hotelera el arrendatario, en consecuencia adquiere la posesión (no la propiedad) de la empresa. Contrato interempresarial con una duración de 5 a 10 años.

1.7 Hoteles famosos:

La mayoría de los hoteles mundialmente famosos han ganado su renombre por tradición, por ser un lugar en donde se llevó a cabo algún evento importante o por personas que lo han frecuentado. Este es el caso del hotel y museo Schloss Cecilienhof, en Potsdam, Alemania se llevó a cabo la Conferencia de Potsdam, durante la Segunda Guerra Mundial entre los aliados Winston Churchill, Harry Truman y Joseph Stalin, en 1945. Otros establecimientos han dado origen a una comida o bebida particular, como es

el caso del hotel Waldorf-Astoria de la ciudad de Nueva York, conocido por la ensalada Waldorf, o el Hotel Raffles en Singapur en donde se inventó la bebida *Singapur Sling* o el Hotel Sacher, en Viena lugar de origen del Sachertorte.

Algunos hoteles se han hecho conocidos para la gente a través de la cultura popular, como el Hotel Ritz de Madrid, el Hotel Chelsea en Nueva York, objeto de varias canciones. Este tipo de hoteles también son frecuentados por celebridades. Otros establecimientos con esta característica son el Beverly Hills Hotel y el Chateau Marmont Hotel en California Estados Unidos, el Hotel Jorge V de París, el Palazzo Versace en Costa Dorada, Australia. Pero quizá el hotel más famoso es el Watergate, en el cual se fraguó una conspiración contra el partido demócrata en Estados Unidos.

1.8 Hoteles con récords mundiales:

- El hotel más alto del mundo es el Burj al-Arab, en la ciudad de Dubái, Emiratos Árabes Unidos. Posee 321 m. Se dice que este Hotel es el único con siete estrellas en existencia (aunque oficialmente es de 5 estrellas tal y como se lo puede ver en la página oficial del hotel).
- El hotel más grande es el resort First World Hotel en Malasia, con 6.118 habitaciones.
- El hotel más grande, sin ser un complejo de edificios dispersos, es el hotel MGM Grand Las Vegas, en Las Vegas, Estados Unidos, con 5.005 habitaciones.

- De acuerdo al Libro Guinness de Récords, el hotel más antiguo, que aún se encuentra en funcionamiento, es el Hoshi Ryokan, en Awazu, Japón, inaugurado en el año 717.”¹

2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL:

2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

“Para muchas empresas se presenta el desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía? Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la planeación estratégica.

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización.

Cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable. Algunos directores tienen conceptos muy distorsionados de ésta y rechazan la idea de intentar aplicarla; otros están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin ningún beneficio, y algunos más ignoran las potencialidades del proceso tanto para ellos como para sus empresas. Existen quienes tienen cierto conocimiento, aunque no lo suficiente para convencerse que debería utilizarla. Este trabajo pretende proporcionarles un

1 <http://es.wikipedia.org/wiki/Hotel>

entendimiento razonable claro, concreto, pragmático y completo de la planeación estratégica en sí, de cómo organizar su realización y de cómo implantarla.”²

Generalidades:

La Planeación: Aspectos Generales

“Peter Drucker propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia la habilidad para hacer las cosas "correctas" y la eficiencia la habilidad para hacerlas "correctamente". De estos dos criterios, Drucker sugiere que; la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la planeación: establecer las metas “correctas” y después elegir los medios "correctos" para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo.

¿Qué es Estrategia?

El Enfoque Tradicional: Al reflexionar acerca de los principios militares de estrategia, el diccionario The American Heritage define estrategia como "la ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate en gran escala".

Así mismo el diccionario de Administración y Finanzas lo define como

2 <http://winred.com/negocios/el-objeto-social/gmx-niv114-con4239.htm>

“conjunto de líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una Organización”. El tema de la planeación sigue siendo un componente importante para la mayoría de las definiciones sobre estrategia en el área de administración. Por ejemplo, Alfred Chandler de Harvard definió estrategia como "la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adaptación de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos". En la definición de Chandler está implícita la idea de que estrategia involucra planeación racional. La organización se describe según se escojan sus metas, se identifiquen los cursos de acción (o estrategias) que mejor le permitan cumplir sus metas y se distribuyan los recursos en la debida forma. De manera similar, James B. Quinn del Dartmouth College ha definido la estrategia como "un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa”.

La planificación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realizar un "mapa" de las probables decisiones futuras de una organización o diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos nos enfrenta a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo actuaremos de manera conveniente para cumplir nuestros propósitos fundamentales. Al final las dimensiones personal y organizacional se entretrejen en tanto el rumbo que elegimos para nuestras organizaciones, las cuales influirán en las personas y viceversa.

En general se trata de la interacción entre entorno y el interno de los entes y la habilidad de estos para actuar de manera pro activa configurando estrategias que nos permitan aprovechar nuestras fortalezas internas y las oportunidades externas.

2.2 PROCESO DE EVOLUCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.2.1. Raíces etimológicas:

ESTRATEGIA:

Griego stategos: "Un general" = > "ejercito", acaudillar.

Verbo griego stategos: "planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos".

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

2.2.2. Antecedentes:

Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro El Arte de la Guerra, dice: "El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está

vinculado a procedimientos determinados."

Baidaba, en su texto árabe-hindú *Calila y Dimna* (versión Antonio Chalita Sfair, 1995) escribía sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante:

1)"...analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído."^[1]; 2)"Otra reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos"^[2] y 3)" la tercera de estas cosas reside en el estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva, preparase bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme"^[3].

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro *El Príncipe* también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos.

Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica.

La Planeación Estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

2.2.3. Inicios de la Planeación Estratégica:

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir.

Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Igor Ansoff (1980), gran teórica de la estrategia, identifica la aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern en su obra "la teoría del juego"; "una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta".

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Así mismo las primeras formas de negocios y, otros tipos de organizaciones de producción de servicios y productos, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente. La causa, que llegó a ser conocida como problema estratégico, se percibió entonces como originada en un desajuste técnico y económico entre los productos de la firma por un lado y las demandas del mercado por el otro. Se vio que la solución radicaba en la planeación estratégica, que consistía en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles de la firma y de la selección de un compromiso (estratégico) entre los dos que mejor satisficieron los objetivos de la firma. Una vez escogida la estrategia, la parte crítica de la solución había sido conseguida y la firma podía proceder a implementarla. En los años intermedios, la percepción del problema estratégico, ha ido experimentando cambios rápidos y dramáticos, debido a una comprensión mejorada de la naturaleza real del desajuste con el medio ambiente y de los procesos incorporados para obtener una solución.

En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este

sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

Como resultado de esta experiencia se ha producido un gran acervo de conocimiento de este tema. El propósito del presente contenido teórico es recopilar la esencia de estos conocimientos; es decir, intenta descubrir en un lenguaje sencillo y conciso los conceptos, hechos, ideas, procesos y procedimientos fundamentales acerca de la planeación estratégica, los cuales todo directivo a cualquier nivel debería conocer.

La idea de que todo directivo debería tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de la planeación estratégica formal se basa en un número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito en los negocios.

En 1954 Peter Drucker opina que: "la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener".

1962 Alfred Chandler: " el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas" (1ra definición moderna de estrategia >strategy andstructure>) Henry Mintzberg : "el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo" en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está

haciendo.

Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aun cuando hicieran planes.

3. MISIÓN, VISIÓN Y METAS PRINCIPALES

3.1 CONCEPTO DE MISIÓN

La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa.

La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”.

Por otro lado, los valores son cualidades positivas que poseen una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, etc.

Tanto la misión como los valores le dan identidad a la organización.

3.2 ELEMENTOS DE MISIÓN

- 1) **Explicación de la naturaleza de la organización:** *la compañía X es una empresa privada.*
- 2) **El quehacer fundamental:** *cuya misión es producir...*
- 3) **Los productos o servicios:** *materiales químicos.*
- 4) **Indicaciones de los clientes y usuarios:** *para clientes nacionales e internacionales*

5) **La repercusión o beneficio social que se genera:** *con el fin de obtener un rendimiento definido del capital, generar empleos y apoyar a la industria regional.*³

3.3 CONCEPTO DE VISIÓN

“La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente.”⁴

PASOS PARA DEFINIR LA VISIÓN

“La declaración de la visión debe responder a las siguientes preguntas:

¿Qué tratamos de conseguir?

¿Cuáles son nuestros valores?

¿Cómo produciremos resultados?

¿Cómo nos enfrentamos al cambio?

3 <http://www.elprisma.com/trabajos73/ecomundo-centro-estudio-desarrollo-microempresa/ecomundo-centro-estudio-desarrollo-microempresa.shtml>

4 http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/misionempresarial/

¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

Su elaboración, corresponde al equipo de primer nivel (mando superior o estratégico) de cualquier organización, pues cuentan con mayor información y una perspectiva más amplia acerca de lo que se desea lograr.”⁵

VISIÓN Y METAS PRINCIPALES

“Además de definir su Visión, muchas empresas establecen otras Metas importantes en la exposición de la Visión, estas Metas especifican como se intenta comprender el logro de su intento estratégico. La Visión y Metas corporativas dan formas a la selección de estrategias. La Visión de la Organización o Departamento son iniciadas por un líder, es compartida y apoyada, es ampliada y detallada y por último es positiva y alentadora, todos estos aspectos integran la Comunidad de la Visión.

Las Metas proporcionan un sentido de dirección, sin una meta, los individuos al igual que las empresas o departamentos tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar. Al establecer metas, la gente y las organizaciones refuerzan su motivación y encuentran una fuente de inspiración que los ayuda a rebasar los inevitables obstáculos que encuentran.

Las Metas permiten enfocar nuestros esfuerzos. Los recursos de toda persona u empresas son siempre limitados, los cuales pueden utilizarse para

5 http://www.iberoonline.com/demo_spc/VE/lecturas/vespci02.html

lograr varias metas. Al seleccionar sólo una meta o una serie de metas relacionadas, nos comprometemos a utilizar de cierta manera nuestros escasos recursos y comenzamos a establecer prioridades. Esto es particularmente importante para una organización, la cual tiene que coordinar las acciones de muchos individuos.

Las Metas nos ayudan a evaluar nuestro progreso. Una meta claramente establecida, medible y con una fecha específica fácilmente se convierte en un estándar de desempeño que permite a los individuos, al igual que a los administradores, evaluar sus progresos. Por tanto, las metas son una parte esencial del control, aseguran que la acción que se emprende corresponda a las metas y planes creados para alcanzarlas. Si encontramos que nos estamos saliendo del curso señalado o si enfrentamos contingencias no previstas, podemos tomar acciones correctivas mediante la modificación de nuestro plan. La "replaneación", de hecho en algunas ocasiones es el factor clave para el éxito final de una organización o departamento.

4. ANÁLISIS EXTERNOS E INTERNOS

4.1 Análisis Externo

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede

realizar de la siguiente manera:

Oportunidades:

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?

¿De qué tendencias del mercado se tiene información?

¿Existe una coyuntura en la economía del país?

¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Amenazas:

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?

¿Qué están haciendo los competidores?

¿Se tienen problemas de recursos de capital?

¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

4.2 Análisis Interno

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Fortalezas:

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué ventajas tiene la empresa?

¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?

¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Debilidades:

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercadeo, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control.

Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede mejorar?

¿Que se debería evitar?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.”⁶

5. La matriz de las Amenazas - Oportunidades - Debilidades - Fuerzas (DAFO)

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

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

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso

6 <http://www.elprisma.com/apuntes/administraciondeempresas/>

reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

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

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

5.1 La estrategia FO.

Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

5.2 La estrategia FA.

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

5.3 La estrategia DA.

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

5.4 La estrategia DO.

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

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

Un enfoque más preciso de la identificación de las estrategias, dará como resultado un significado más preciso del atractivo y potencial del mercado. Las empresas deberían identificar esas características del atractivo y potencial que son los más importantes para ellas y sus productos.”⁷

6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

“Son declaraciones que describen la naturaleza, el alcance, el estilo, los ideales y sueños de una organización para el mediano y largo plazo. En conjunto configuran una definición operativa de la visión y cuyo logro nos permite saber si la hemos alcanzado”.⁸

Cada objetivo estratégico debe responder las siguientes preguntas: ¿qué se quiere lograr?, ¿cuándo se debe lograr?, ¿cómo se sabrá si se ha logrado?

“Toda organización, una vez que ha establecido y tiene clara su Misión y Visión, debe definir sus **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS O DE LARGO PLAZO**, es decir, aquellos enunciados que orientan el camino hacia un fin concreto en un futuro a varios años.

6.1 META

Las Metas proporcionan un sentido de dirección, sin una meta, los individuos al igual que las empresas o departamentos tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar. Al establecer metas, la gente y las organizaciones

⁷ KOTLE, PHILLIP Y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing. VI edición, Edit. Prentice Hall. (2006)

⁸ www.unsm.edu.pe/plan_estrategico.pdf

refuerzan su motivación y encuentran una fuente de inspiración que los ayuda a rebasar los inevitables obstáculos que encuentran.

6.2 ESTRATEGIAS

Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Es también el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización.

6.3 ACTIVIDADES

“Conjunto de las acciones y tareas a las que algo o alguien se dedica; conjunto de las acciones que conforman un campo determinado o van encaminadas a alcanzar un fin específico”.⁹

6.4 TÁCTICAS

“Las tácticas definen las acciones particulares que cada parte realiza en la ejecución de su estrategia.

Mientras que la estrategia marca la línea general de actuación, las tácticas son las acciones en las que se concreta dicha estrategia. La táctica contesta a la pregunta de cómo llevamos a cabo nuestros planes e ideas. Calcular con exactitud cada movimiento, encontrar maniobras, combinaciones o recursos para mejorar nuestra posición es competencia de la táctica”¹⁰

9 <http://diccionario.sensagent.com/actividad/es-es/>

10 <http://www.aulafacil.com/Tecneg/Lecc-6.htm>

6.5 POLITICAS

“Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias”.¹¹

6.6 PRESUPUESTO

“Los presupuestos son programas en los que se les asignan cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos.

Sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlan las actividades de la organización en términos financieros

6.7 RESPONSABLES

Los responsables son aquellos departamentos o personas sobre los cuales

11 http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema2_5.htm

recae la responsabilidad de que se cumplan los objetivos planteados”.¹²

7. MATRIZ EFE - EFI

7.1. LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

“Un paso resumido para realizar una auditoría o análisis interno de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

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

2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa.

12 http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema2_8.htm

Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

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

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

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

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una

debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no.

7.2 EL ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

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

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa.
2. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
3. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor

para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

4. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su

industria.”¹³

¹³ <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/matriz-efe-efi/>

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Materiales:

La elaboración del presente trabajo investigativo, demandó de la utilización de una serie de materiales de escritorio y de equipos de oficina, los cuales a continuación son detallados:

- Laptop
- Impresora laser
- CD'S
- Resmas de papel Bond formato A4
- Calculadora
- Dispositivo USB almacenador de datos
- Hojas de papel ministro
- Grabadora de mano
- Cuaderno espiral grande
- Portaminas
- Fotocopias
- Esferográficos

Los métodos y las técnicas de recopilación de información utilizadas durante el desarrollo del presente trabajo investigativo fueron los siguientes:

Métodos:**Método Histórico.-**

El método histórico o la metodología de la historia, es la forma de método científico específico de la historia como ciencia social. Comprende las metodologías, técnicas y las directrices mediante las que los historiadores usan fuentes primarias y otras pruebas históricas en su investigación y luego escriben la historia; es decir, elaboran la historiografía.

Mediante la utilización de este método se pudo tener acceso a información relevante acerca de los inicios y la creación del Hotel Podocarpus, de su desarrollo y crecimiento empresarial a través de los últimos años.

Método Deductivo.-

El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión está implícita en las premisas. Por lo tanto, supone que las conclusiones siguen necesariamente a las premisas: si el razonamiento deductivo es válido y las premisas son verdaderas, la conclusión sólo puede ser verdadera.

La utilización de este método sirvió para deducir la problemática que se presenta en la filosofía empresarial que maneja el Hotel Podocarpus; para lo cual se debió partir de conocimientos generales hasta llegar a la definición de una serie de particularidades.

Método Inductivo.-

Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta.

A través de la utilización de este método, se logró obtener la suficiente cantidad de datos y referentes que luego de ser analizados detenidamente, facilitaron el planteamiento de las diferentes conclusiones generales y sus respectivas recomendaciones.

Método Analítico.-

Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas.

La utilización del método analítico permitió conocer de manera mucho más clara y precisa el objeto de estudio, lo cual facilitó poder entender, hacer un análisis y comprender de mejor manera como se desarrolla la actividad hotelera en general, para así poder plantear nuevas fundamentaciones teóricas sobre la base estratégica y filosófica para el Hotel Podocarpus.

Técnicas:**La Observación.-**

Es el registro visual de lo ocurre, es una situacional real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo, en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos posibles.

Durante el desarrollo de la investigación, se aplicó esta técnica en la ejecución del diagnóstico realizado al Hotel Podocarpus, para luego de ello a través de la adecuada utilización de la información obtenida proceder al registro de los datos en la elaboración de las conclusiones de lo observado.

La Entrevista.-

Es la comunicación establecida entre el investigador y el sujeto estudiado a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

Esta técnica fue aplicada al Gerente del Hotel Podocarpus, la cual permitió obtener la suficiente información acerca de los puntos fuertes y débiles de esta prestigiosa empresa hotelera lojana, la cual se constituyó en el objeto de la presente investigación.

La Encuesta.-

Esta técnica consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias.

Esta técnica fue aplicada a todos los 22 empleados y trabajadores (talento humano) que prestan sus servicios en el Hotel Podocarpus, así como también a 250 clientes fijos y usuarios de ésta prestigiosa empresa hotelera de la ciudad de Loja.

Población y Muestra.- Resulta menester en este punto resaltar la importancia que reviste para la correcta estructuración de la presente tesis, una adecuada identificación de las técnicas de recopilación de información capaces de dotar a la investigadora de datos útiles y efectivos para la concreción de su trabajo investigativo; por tal motivo, a continuación se presenta un detalle pormenorizado acerca de la población involucrada en el estudio de campo; además, el número de personas que colaboraron dando respuesta y contestación a cada una de las preguntas planteadas tanto en las encuestas, así como también en la entrevista planteada.

Según información facilitada en las oficinas de la gerencia del Hotel Podocarpus, se ha logrado obtener la siguiente información acerca del promedio mensual de huéspedes de esta prestigiosa empresa hotelera.

CUADRO 2

Frecuencia de visitas:	Número de Clientes:
Anual	3953
Mensual	270
Clientes Fijos	250

FUENTE: Hotel Podocarpus.

ELABORACION: La Autora

Se debe destacar que los datos anotados corresponden a promedios de la información general de datos históricos de los últimos cinco años del hotel.

Por tal motivo, para proceder a determinar el número de clientes externos a ser encuestados, se tomó en consideración a sus 250 clientes fijos, es decir, a las personas que frecuentemente hacen uso del hotel; y, debido a esta característica, son ellos quienes pueden aportar con datos importantes e información significativa para la realización del presente trabajo investigativo.

Así mismo, se debió aplicar una encuesta a cada uno de los 22 servidores y trabajadores de las diferentes áreas departamentales del Hotel.

De idéntica manera se realizó una entrevista personal al Gerente del Hotel Podocarpus.

f. RESULTADOS

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL HOTEL PODOCARPUS

Historia de la creación del Hotel

El Hotel PODOCARPUS está ubicado en el corazón de la ciudad de Loja, a pocos metros de la Plaza Central, se encuentra rodeado de los más importantes centros culturales, comerciales y financieros, esto le permite que se encuentre siempre conectado con todos los ejes de desarrollo del Cantón y Provincia.

El Hotel PODOCARPUS abre sus puertas el 6 de julio del 1998, con habitaciones completamente equipadas con las mayores comodidades para el confort y el descanso. Sus propietarios crearon esta empresa con la finalidad de brindar un servicio de primera calidad a precios cómodos para el turista, tomando como razón social el nombre del Parque Nacional PODOCARPUS, cuenta con una infraestructura moderna dotada de los implementos tecnológicos del nuevo mundo, para poder brindar una excelente atención a los clientes nacionales y extranjeros que se dan cita a nuestra ciudad y provincia.

Ha escogido el Slogan “su hotel naturalmente”, porque constituye no solo una invitación de hospedaje seguro, sino una mano amiga que se extiende en el cumplimiento de valores de: competitividad, experiencia, lealtad, respeto, amabilidad, honradez, y sobretodo calidad humana, que son las herramientas que le han permitido alcanzar sus objetivos.

Habitaciones

El Hotel Podocarpus cuenta en la actualidad con 52 habitaciones

Servicios

- Habitaciones cómodamente equipadas y alfombradas
- Baño privado, agua caliente permanente
- Televisor con TV Cable 21"
- Teléfono con discado directo.
- Restaurante, Bar, Cafetería "El Tucán"
- Parqueadero Privado
- Lavado y planchado de ropa
- Fax
- Ascensor
- Taxi al aeropuerto
- Internet inalámbrico
- Servicio a la habitación
- Salón de conferencias Romerillos

CUADRO 3

Cuadro Resumen del Talento Humano del Hotel Podocarpus.

DEPARTAMENTO / SECCIÓN:	NÚMERO:
Gerencia	1
Financiero	2
Administrativo	1
Recepción	5
Limpieza	9
Restaurante	4
S U M A N:	22

FUENTE: Hotel Podocarpus.

ELABORACION: La Autora

Macro localización:

El Hotel Podocarpus se encuentra ubicado en la parte austral del país, al sur de la región sierra, en el cantón Loja de la provincia de Loja.

Micro localización:

El Hotel Podocarpus está ubicado en la ciudad de Loja, en la calle José Antonio Eguiguren entre la Av. Universitaria y la calle 18 de Noviembre.

Misión del Hotel Podocarpus:

Somos un equipo interdisciplinario integrado por personas profesionales honestas, responsables, confiables y con alta vocación de servicio cuyo objetivo principal es el logro de la visión y objetivos organizacionales a través del desarrollo personal y profesional del recurso humano, un alto nivel de calidad en el servicio y el fomento de un ambiente laboral positivo y productivo.

Visión del Hotel Podocarpus:

Posicionarnos en el mercado y ganar la aceptación y reconocimiento tanto local como nacional de quienes deciden visitar la ciudad de Loja, retribuyendo la fidelidad de nuestros clientes con un servicio de calidad.

Valores Corporativos:

- Responsabilidad
- Recompensa
- Desafío
- Cooperación

EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS DEL HOTEL PODOCARPUS**Análisis Externo:****FACTOR ECONÓMICO:**

“Ecuador está ubicado geográficamente en la línea ecuatorial que le da su nombre, situación que le permite tener un clima estable casi todos los meses del año con las consecuencias positivas para el sector agrícola; posee petróleo en cantidades que si bien no lo ubican como un país con grandes reservas, las tiene suficientes para su desarrollo; Asimismo, es poseedor de grandes yacimientos de cobre y oro los cuales han sido apetecidos por las grandes empresas multinacionales, especialmente las canadienses; tiene importantes reservas ecológicas y turísticas en cuyo aprovechamiento puede estar el sustento para su progreso.

El nivel de salarios de los ecuatorianos ha mejorado significativamente, el

poder adquisitivo de los mismos posibilitan suplir con facilidad sus necesidades básicas; las políticas gubernamentales de control han permitido mantener una constante en cuanto tiene que ver con el nivel de precios de los artículos de primera necesidad, la inversión extranjera ha encontrado en nuestro país el escenario propicio para llevar a cabo actividades industriales de diferente índole, tales como: minería, turismo, automotriz, petrolera, alimenticia, etc.”¹⁴

Análisis Personal: La actual situación económica de nuestro país, se constituye en una “oportunidad” para el Hotel, debido a que la actual realidad económica del país viene a ser la puerta abierta para que inversionistas tanto nacionales como extranjeros incursionen en la industria hotelera y desarrollen con éxito sus actividades, ya que existe en nuestro medio el suficiente circulante monetario como para garantizar que un alto porcentaje de ciudadanos y turistas en general de diferentes nacionalidades se movilicen por territorio ecuatoriano durante determinadas épocas del año con el objetivo de cumplir diferente tipo de actividades tanto: turísticas, de paseo, de negocios, familiares, etc., generando de ésta forma una fluida corriente migratoria interna y por ende una respetable demanda hotelera, la cual, muchas veces, resulta corta ante la creciente y abrumadora demanda de hospedaje.

Pero, debido a diversas experiencias vividas por el pueblo ecuatoriano en épocas recientes, debemos tener siempre presente que la situación

14 [Http://www.realidadecuador.com/2012/01/gran-exito-del-ecuador-en-crecimiento.html](http://www.realidadecuador.com/2012/01/gran-exito-del-ecuador-en-crecimiento.html)

económica del país podría cambiar de manera repentina, debido a un sinnúmero de factores de diversa índole, lo cual pudiera provocar el incremento de impuestos a diferentes sectores productivos del país, entre los que se encuentra inmerso el sector hotelero, situación que redundaría en el incremento desmedido de los precios por concepto de hospedaje y alojamiento, y por ende, una “amenaza” para su estabilidad corporativa en el medio.

FACTOR POLÍTICO:

“El Ecuador es un estado social de derecho, soberano, unitario, independiente, democrático, pluricultural y multiétnico. Su gobierno es republicano, presidencial, electivo, representativo, responsable, alternativo, participativo y de administración descentralizada...”

Luego de varios años de cambios permanentemente de Presidentes de la República, Rafael Correa se convierte en el primer Mandatario que ha logrado mantenerse en el poder durante cuatro años, luego de la constante inestabilidad que inició con el defenestrado Abdalá Bucarán en 1996.

Ésta estabilidad política ha servido al país para lograr avances significativos en la reducción de la corrupción y de la desigualdad social, se ha disminuido el índice de necesidades básicas insatisfechas.

En cuanto a las relaciones internacionales, la política exterior de Correa es similar de otros líderes de la (ALBA) como Hugo Chávez y Evo Morales. Esto

trajo consigo una división entre las relaciones con otros estados de América (liderado por Estados Unidos) y el resto del mundo (como Irán).

El Presidente Correa, desde el inicio de su primer mandato mantiene cercanas relaciones con los gobiernos de izquierda de América Latina, particularmente con los de Argentina, Cuba, Venezuela, Bolivia, Brasil y Chile; aunque también tiene relaciones fluidas con el resto de los países de la región, de manera particular con Perú.”¹⁵

Análisis Personal: La realidad política actual del estado ecuatoriano, se constituye en una gran “oportunidad” para el Hotel Podocarpus, debido a que el afianzamiento de las relaciones internacionales del Ecuador con diversos países del resto del mundo como política de Estado implementada por el Gobierno Nacional liderado por el Econ. Rafael Correa Delgado durante todo su mandato, se ha constituido en la carta de invitación para que durante todas las épocas del año ingrese a nuestro país un alto número de turistas extranjeros, quienes, atraídos entre otras cosas por la estabilidad política del país, así como por sus innumerables lugares y sitios turísticos, visitan permanentemente nuestra patria, situación que demanda la urgente creación de nuevas y variadas alternativas generadoras de albergue y hospedaje para nuestros visitantes, dichas alternativas deberán estar enfocadas a suplir de manera efectiva la amplia demanda hotelera presentada a nivel nacional; empero, si bien en los actuales momentos las relaciones internacionales del país con el resto del mundo atraviesan por un buen momento, las mismas se

15 [Http://www.ecuanex.net.ec/constitucion/titulo01.html](http://www.ecuanex.net.ec/constitucion/titulo01.html)

podrían ver afectadas gravemente por diversos motivos, debiéndose generar de esta forma leyes y políticas gubernamentales que restrinjan el ingreso de ciudadanos extranjeros al país, lo cual pudiera degenerar en una “amenaza” para el Hotel.

FACTOR SOCIAL:

“Según datos emitidos por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, el Ecuador tiene 14'306.876 habitantes, la densidad demográfica, según los resultados preliminares, se ubica en 55,8 habitantes por kilómetro cuadrado.

El país registra una tasa de desempleo en las zonas urbanas a diciembre de 2010 del 6,1%, frente al 7,9% de 2009, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, aseguró que mejoraron las condiciones de los ecuatorianos, tanto en cantidad como en calidad de empleo, y que el poco desempleo que aún persiste, el Gobierno seguirá trabajando para reducir dicho porcentaje.

Pero no solo se redujo el desempleo, sino que, paralelamente, mejoró la calidad de empleo con el aseguramiento social de todos los trabajadores del país. Antes de la crisis, el 40% de los ocupados plenos estaban afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; en 2009 se incrementa al 50,1% y hoy se sitúa en el 55,1%.

En valores absolutos, la encuesta de empleo revela que en 2009, los ocupados plenos eran 1,7 millones, ahora llegan a 1,9 millones, con un incremento de 259.656 personas.

De igual manera, el INEC reveló que el Ecuador reporta el desempleo más bajo en términos de mercado laboral frente a España que exhibe un porcentaje del 19,8%, Francia el 10%, Argentina 7,5%, Colombia 11%, Estados Unidos 9,1% y Chile el 7,1%, eso es un síntoma positivo porque se evidencia que están mejorando la cantidad de ocupados en el Ecuador.

El número de desocupados en términos absolutos, hace un año era de 351.200, ahora es de 265.200, es decir, mermó en 86.000 el número de desempleados.”¹⁶

“Según datos estadísticos sobre la tasa de ocupación, subempleo y desempleo presentado por el INEC, la tasa de desempleo en Ecuador se ubicó en 6,1% en el último trimestre de 2010, 1,8 puntos por debajo del nivel registrado en similar período de 2009.

Además, se precisó que del total de nuevos empleos, el sector público creó un 20% y el sector privado 80%.”¹⁷

Análisis Personal: El fluido desarrollo social que afecta de manera positiva al pueblo ecuatoriano, se constituye en una grata “oportunidad” para el Hotel Podocarpus debido a que la misma se constituye en el escenario propicio para que mejore significativamente su nivel de vida e ingresos económicos; dicho desarrollo social dinamiza la actividad comercial del país, fomenta la creación de nuevas y variadas empresas, las cuales a su vez generan

16 <http://www.elciudadano.gob.ec/index.php>

17 <http://www.eluniverso.com/2011/01/14/1/1356/inec-dice-reduce-nivel-desempleo-ecuador.html>

diversas fuentes de trabajo; esta cadena de desarrollo social se traduce en el continuo mejoramiento del nivel de vida e ingresos de los ecuatorianos, situación que posibilita para que nuestros compatriotas a más de poder satisfacer sus principales necesidades, cuenten con un remanente económico que les permita poder movilizarse por el resto del país en busca de actividades de turismo y descanso durante determinadas épocas del año; del análisis realizado al factor social del país, podemos colegir lo siguiente: el desarrollo social del pueblo ecuatoriano contribuye al fomento y desarrollo de su actividad turística y hotelera, por ende al surgimiento de múltiples “oportunidades” para su crecimiento.

FACTOR TECNOLÓGICO:

“Las actuales características del ámbito tecnológico de Ecuador lo han ubicado en el puesto 108 (entre 138 países) del análisis realizado por el Foro Económico Mundial (FEM) sobre la capacidad de desarrollo y aprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC’S).

A nivel global y regional la capacidad tecnológica de Ecuador lo ubica en los puestos más bajos, esto a pesar del evidente incremento en el uso de Internet (suba de un 3.3% entre 2008 y 2010) y telefonía móvil (suba de un 10.2% en el mismo periodo) en el país, que indican los últimos datos del Censo 2010.

Recientemente el Presidente Correa oficializó la creación del Ministerio

Coordinador del Talento Humano, cartera que tiene entre sus ejes el impulso de la ciencia y tecnología en el país. Frente a este '*acá estamos*' en el ámbito tecnológico, las autoridades nacionales tienen el gran desafío de desarrollar acciones claras para revertir estos números rojos, para incrementar la capacidad tecnológica en el país."¹⁸

Análisis Personal: Ante ésta irrefutable realidad, es preciso tener presente que nuestra evidente desventaja tecnológica ante otros países del mundo, puede convertirse en el factor desencadenante que propicie la incursión en nuestro medio de empresas hoteleras multinacionales, limitando significativamente de esta forma el campo de acción empresarial de una gran cantidad de empresarios nacionales, dicha incursión de inversionistas extranjeros, además, pudiera en determinado momento contribuir al debilitamiento de la imagen corporativa del sector hotelero nacional; por tal motivo, podemos manifestar que la desventaja tecnológica del país se constituye en una grave "amenaza" para el Hotel Podocarpus.

FACTOR AMBIENTAL:

"El Ecuador, cuyo territorio forma parte de varios de los ecosistemas más importantes del planeta y cuya población afronta los problemas propios de los países en vías de desarrollo, se ha visto afectado por los problemas ambientales mundiales y ha estado inmerso, desde su perspectiva, en parte de los procesos que los han generado. La expansión de la economía

18 [Http://poderes.com.ec/sociedad/item/528-informe-global-de-tecnolog.html](http://poderes.com.ec/sociedad/item/528-informe-global-de-tecnolog.html)

ecuatoriana ha sido muy dependiente del sector externo.

El desarrollo del país ha estado ligado a los ingresos obtenidos por la exportación de unos pocos productos agrícolas, del camarón y del petróleo, en las últimas décadas.

En lo ambiental, los problemas del Ecuador son ampliamente conocidos. Los rezagos de la pobreza son, sin duda, la principal causa y efecto del deterioro ambiental; sin embargo, también son motivo de intensa preocupación: la deforestación, la erosión, la pérdida de la biodiversidad y de los recursos genéticos, la desordenada e irracional explotación de los recursos naturales, la creciente contaminación del agua, del suelo y del aire; el deficiente manejo de desechos, el deterioro de las condiciones ambientales urbanas, los problemas de salud por contaminación y malnutrición, la desertificación y agravamiento del fenómeno de las sequías, el deterioro de las cuencas hidrográficas, y el impacto de los riesgos y desastres naturales.

La situación descrita contrasta con la potencialidad de la República del Ecuador. Por sus condiciones naturales el país es poseedor de abundantes y variados recursos naturales. Figura a nivel mundial entre los cinco países con más alto grado de diversidad biológica, posee todavía una estimable riqueza forestal y ha destinado el 16% de su territorio a áreas naturales protegidas. Sus recursos hídricos superficiales y la bondad de sus suelos le permitirían cubrir todas sus necesidades alimentarias y generar excedentes exportables. La zona costera es promisoría para un sinnúmero de actividades productivas: pesca, agricultura, minería y turismo, entre las

principales.”¹⁹

Análisis Personal: La actividad turística y hotelera del Ecuador se ve favorecida debido a la existencia en gran parte de su territorio de innumerables reservas ecológicas y naturales dignas de ser visitadas durante todo el año por turistas tanto nacionales como extranjeros, es decir de grandes “oportunidades” para el Hotel; pero, de manera contraria a lo aseverado, el galopante deterioro de nuestro ambiente puede causar que ellos se alejen, desmejorando la dinámica turística nacional y los beneficios que a su alrededor se generan, llegando a constituir tal situación en una seria “amenaza”.

FACTOR ECOLÓGICO:

“La ciudad de Loja presenta una naturaleza prodigiosa, digna de ser visitada por los turistas amantes de la naturaleza. El Parque Nacional Podocarpus una de las maravillas naturales más importantes del país se encuentra ubicada a unos 20 minutos de la ciudad. En este fascinante lugar podemos contemplar un paisaje encantador, rodeado de flora y fauna única en el mundo.

El principal atractivo que tiene el Parque Nacional Podocarpus son las Lagunas del Compadre. Un conjunto lacustre conformado por 14 lagunas rodeadas por inmensas catedrales de roca y granito que se mezclan con hermosas y gigantescas cascadas, definitivamente un lugar digno de ser

19 www.unep.org/gc/gc23/documents/Ecuador-Desarrollo.doc

visitado tanto por turistas tanto nacionales como extranjeros.”²⁰

Análisis Personal: De la revisión efectuada, podemos determinar que las bellezas naturales de la provincia de Loja, se pudieran llegar a constituir en un atractivo turístico de remarcada importancia en el medio (oportunidad), capaz de generar importantes recursos económicos para amplios sectores comerciales y empresariales de la provincia, de entre los que podemos destacar el sector hotelero lojano; de ahí que se torna importante que los principales directivos del Ministerio de Turismo de Loja, promociónen y fomenten el turismo ecológico regional debido al sinnúmero de atractivos ecológicos que poseen la ciudad y la provincia de Loja.

FACTOR RELIGIOSO:

“Los lojanos en su mayoría son devotos de la Virgen de El Cisne, y en su honor se realiza la más importante fiesta Religiosa y Comercial del Sur de Ecuador. La Imagen de la Virgen María se encuentra en una pequeña población denominada El Cisne, la belleza de la majestuosa iglesia contrasta con las pequeñas casas de estilo colonial que la rodean.

Durante todos los meses del año, y especialmente los meses de mayo, agosto y septiembre, miles de romeriantes de diversas provincias del país, así como del norte del Perú y Sur de Colombia, visitan nuestra ciudad y la población de El Cisne, en homenaje a la venerada imagen de la Virgen

20 www.vivaloja.com/content/view/315/47/

María.”²¹

Análisis Personal: Este incesante y cada día más abundante turismo religioso genera importantes ingresos económicos a los dueños de salones, restaurantes y diversas empresas hoteleras tanto de la ciudad de Loja, así como del resto de las poblaciones aledañas a El Cisne; por tal razón, podemos aseverar que el incremento del turismo religioso favorece al fomento y crecimiento del sector hotelero provincial, llegándose a constituir el mismo en una gran “oportunidad” para el Hotel Podocarpus.

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

F1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

A nivel de toda la provincia de Loja, existe una amplia gama de empresas proveedoras de los más variados productos y servicios que diariamente son utilizados al interior del hotel, sean estos, artículos de aseo personal, útiles de limpieza, útiles de oficina y de escritorio, servicios básicos de telefonía fija y móvil, Internet, agua potable, energía eléctrica, artículos de primera necesidad y de cocina en general, insumos y demás artículos para las habitaciones, etc.; por tal motivo, los directivos del hotel no necesitan realizar negociaciones previas con sus proveedores o depender absolutamente de sus condiciones para poder mantener un aceptable stock de los productos e insumos antes citados.

OPORTUNIDAD: Una de las grandes ventajas de no depender de un

²¹ [Http://www.vivaloja.com/content/blogcategory/269/717/](http://www.vivaloja.com/content/blogcategory/269/717/)

minúsculo número de proveedores para el hotel es que se minimiza por completo su poder de negociación, eliminando por lo tanto posibles imposiciones que pueden afectar los precios finales de los productos y servicios que oferta el hotel, pudiendo llegar inclusive en determinado momento a obstaculizar su normal servicio de atención y de servicio al cliente; en conclusión, los proveedores del hotel Podocarpus mantienen un perfil bajo respecto al poder de negociación de los productos e insumos que ellos comercializan.

F2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El cliente en la actualidad tiene en sus manos el poder de cambiar de proveedor de los servicios de un hotel al momento en el que no se encuentre satisfecho con los servicios recibidos.

AMENAZA: En la ciudad de Loja existe una variada gama de opciones a escoger en lo referente a los servicios de hospedaje y alimentación; por tal motivo, el cliente tiene la posibilidad de negociar su estadía en la opción que más convenga a sus intereses personales, es decir podrá discernir entre los hoteles que oferten una mejor atención, precios cómodos, variado bufete, excelente ubicación, etc. Ante esta situación podemos decir que el actual poder de negociación de los clientes de los servicios hoteleros a nivel local es alto.

F3. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Al existir de por medio altos beneficios económicos si se es propietario de un

hotel, se presentará por consiguiente un fuerte incentivo para ingresar en esta actividad; sin embargo, existen algunos limitantes o barreras, tales como:

BARRERAS DE ENTRADA

Fuertes inversiones iniciales.

Necesidad de conocer sobre el tema, o tener algún socio que sepa cómo manejar una empresa de estas características.

- Contar con tecnología de punta para poder competir.
- Existencia de empresas hoteleras con una sólida presencia dentro del mercado local y nacional.

BARRERAS DE SALIDA

- Amplia aceptación de la ciudadanía en general
- Buenas relaciones con los clientes
- Lealtad con los servidores, empleados y funcionarios del hotel quienes confían plenamente en la empresa y en sus buenas intenciones.

OPORTUNIDAD: Por todo lo citado las empresas hoteleras entrantes deberán contar con un gran capital de inversión, y además poseer la suficiente experiencia y experticia en actividades afines, situaciones que se constituyen en las principales barreras de entrada y a su vez muy difíciles de ser franqueadas por posibles nuevos competidores.

F4. AMENAZA DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS SUSTITUTOS

En la actualidad existen varias organizaciones que pueden suplir con toda facilidad los servicios que brinda un hotel, entre las organizaciones citadas podemos citar a las siguientes: hostales, hosterías, residenciales, pensiones, albergues temporales, etc.

AMENAZA: La existencia en nuestro medio de servicios sustitutos a los que brinda un hotel, se constituyen en una grave amenaza para el sector hotelero en general.

F5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

El amplio número de empresas hoteleras competidoras a nivel de la ciudad de Loja, ha provocado que las empresas ya existentes tiendan constantemente a mejorar sus servicios tanto en los aspectos referentes a la atención al cliente, precios, tecnología, etc.

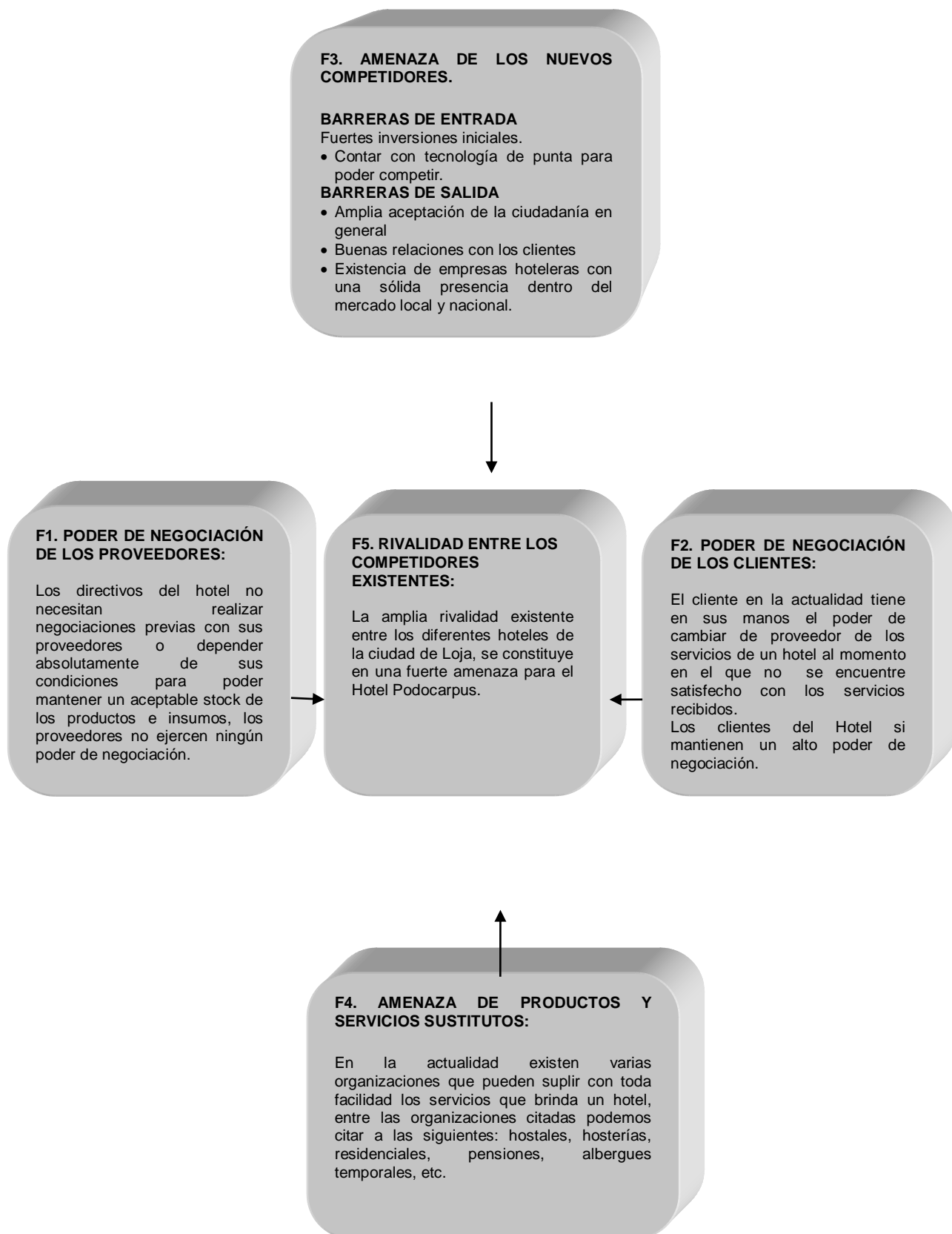
A ello se suma el incremento en la publicidad, a través de campañas agresivas encaminadas a acaparar el mercado local. Ofreciendo una variedad de ventajas, lo que ha provocado en determinados casos el abaratamiento en el servicio con el fin de mantener a los clientes y acaparar los de la competencia.

Así podemos citar a las más importantes empresas hoteleras de la localidad con las que diariamente compite el hotel Podocarpus: Hotel Howard Johnson, Boutique Hotel Victoria, Hotel Prado Internacional, Hotel San

Sebastián, Hotel Bombuscaro, Gran Hotel Loja, Hotel Quo Vadis, Hotel Libertador, Hotel Vilcabamba Internacional, Hotel Saraguro's Internacional, Hotel The Chadelier, Hotel Zamorano Real, Hotel Cristal Palace, Hotel Miraflores, etc.

AMENAZA: La amplia rivalidad existente entre los diferentes hoteles de la ciudad de Loja, se constituye en una fuerte amenaza para el Hotel Podocarpus.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Matriz de Evaluación de Factores Externos (M.E.F.E.)

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades:			
1. Crecimiento de la demanda hotelera	0.10	4	0.40
2. Incremento del número de turistas a nivel nacional	0.10	3	0.30
3. Ingreso de turistas extranjeros al país	0.08	3	0.24
4. Fomento de la actividad hotelera y turística a nivel nacional	0.08	4	0.32
5. Incremento del turismo religioso hacia la ciudad de Loja	0.09	4	0.36
6. Fomento del turismo ecológico	0.09	4	0.36
Amenazas:			
1. Ingreso de empresas hoteleras multinacionales	0.09	2	0.18
2. Pérdida de la imagen corporativa del sector hotelero nacional	0.08	2	0.16
3. Incremento de impuestos al sector hotelero	0.09	2	0.18
4. Incremento de los precios de hospedaje y alojamiento	0.07	2	0.14
5. Leyes y Políticas gubernamentales que restrinjan el ingreso de turistas al país	0.07	2	0.14
6. Existencia de servicios sustitutos	0.07	2	0.14
TOTAL PONDERADO	1.0		2.92

FUENTE: Análisis de los Factores Externos del Hotel Podocarpus.

ELABORACION: La Autora.

Resultado Ponderado Total:

Resultados menores de 2.5 indican predominio de las amenazas en la Empresa, mientras que valores mayores que 2.5 denotan preponderancia de las oportunidades, siendo este (2.92) el caso del Hotel Podocarpus.

SUSTENTACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVÉS DE LA REALIZACIÓN DEL ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS.

La realización de la auditoría o análisis de los factores externos y su incidencia en el desarrollo empresarial del Hotel Podocarpus, nos permitió poder identificar las siguientes oportunidades y amenazas para la organización objeto de la presente investigación:

Oportunidades:

- Crecimiento de la demanda hotelera (Análisis económico – Análisis Ambiental).
- Incremento del número de turistas a nivel nacional (Análisis económico).
- Ingreso de turistas extranjeros al país (Análisis político).
- Fomento de la actividad hotelera y turística a nivel nacional (Análisis social).
- Incremento del turismo religioso hacia la ciudad de Loja (Análisis religioso).
- Fomento del turismo ecológico (Análisis ecológico).
- Mínimo poder de negociación de los proveedores (F1 Análisis de Porter)
- Existencia de barreras de entrada y de salida (F3 Análisis de Porter)

Amenazas:

- Ingreso de empresas hoteleras multinacionales (Análisis tecnológico).

- Pérdida de la imagen corporativa del sector hotelero nacional (Análisis tecnológico)
- Disminución de la actividad turística del país (Análisis ambiental)
- Incremento de impuestos al sector hotelero (Análisis económico)
- Incremento de los precios de hospedaje y alojamiento (Análisis económico).
- Leyes y Políticas gubernamentales que restrinjan el ingreso de turistas al país (Análisis político).
- Existencia de servicios sustitutos (F4 Análisis de Porter).
- Amplia rivalidad entre los competidores existentes en nuestro medio (F5 Análisis de Porter).

Análisis Interno:

El proceso de llevar a cabo la realización de la evaluación de los factores internos del Hotel Podocarpus, requirió del planteamiento de una serie de encuestas, las cuales de manera oportuna fueran realizadas tanto a los 250 clientes fijos del hotel, así como también a sus 22 servidores (talento humano); así mismo, en la parte complementaria de la realización del análisis de los factores internos, se realizó una entrevista personal al Gerente del Hotel Podocarpus.

A continuación se presenta el modelo del formato de las encuestas planteadas tanto a los clientes externos, clientes internos, así como también de la entrevista realizada al Sr. Gerente del Hotel.

ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES EXTERNOS DEL “HOTEL PODOCARPUS DE LA CIUDAD DE LOJA”.

Pregunta Nro. 1

Marque con la letra “X”, cuáles de las siguientes variables, incidieron de manera positiva para que usted prefiera los servicios que ofrece el Hotel Podocarpus de la ciudad de Loja?.

CUADRO 5

Preferencia de los servicios del Hotel

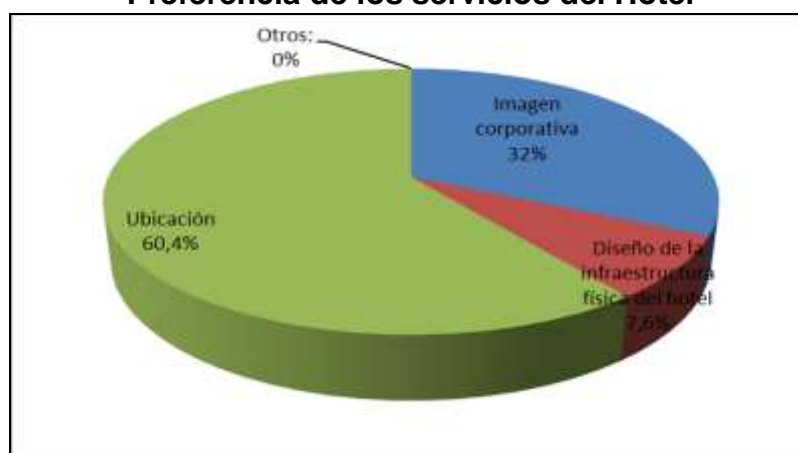
VARIABLE	FRECUENCIA	%
Imagen corporativa	80	32.0
Diseño de la infraestructura física del hotel	19	7.6
Ubicación	151	60.4
Otros:	0	0.0
S U M A N:	250	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los Clientes Externos del Hotel Podocarpus.

ELABORACION: La Autora.

GRÁFICA 1

Preferencia de los servicios del Hotel



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a las respuestas obtenidas a través de la aplicación de la

presente pregunta, se puede atribuir a la excelente ubicación de las instalaciones físicas del Hotel Podocarpus (calle 18 de Noviembre entre J. A. Eguiguren y Av. Manuel A. Aguirre), el factor clave que incidió de manera positiva en la preferencia del 60.4% del total de clientes encuestados; para el 32% de clientes, fue la imagen corporativa de ésta prestigiosa empresa hotelera lojana, la característica principal que motivó la preferencia de sus servicios; el restante 7.6% de clientes externos, atribuyen su preferencia por el hotel debido a su diseño e infraestructura física.

Pregunta Nro. 2

¿Considera usted que el talento humano que labora en la empresa hotelera Podocarpus goza de la suficiente idoneidad profesional para la ejecución diaria de sus actividades laborales?

CUADRO 6

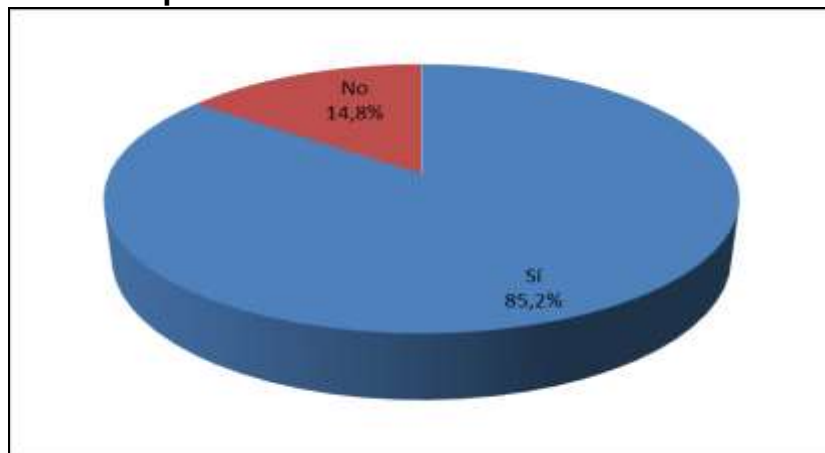
Percepción de idoneidad del Talento Humano

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Sí	213	85.2
No	37	14.8
S U M A N:	250	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los Clientes Externos del Hotel Podocarpus.

ELABORACION: La Autora.

GRÁFICA 2
Percepción de idoneidad del Talento Humano



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Una fortaleza digna de ser resaltada al interior del Hotel, es el poder contar dentro de su selecto grupo de servidores con un talento humano idóneo para la ejecución de las actividades laborales, así lo reconoce y manifiesta el 85.2% de personas encuestadas; en cambio, para el restante 14.8%, el talento humano que labora en el Hotel, carece de la suficiente capacitación y experiencia para poder cumplir de manera satisfactoria sus actividades.

Pregunta Nro. 3

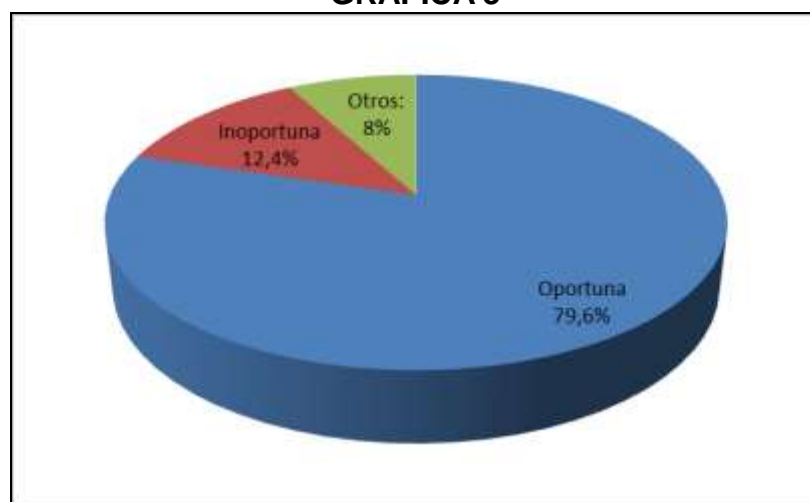
¿La atención y servicio que brinda el talento humano del Hotel Podocarpus a sus clientes y usuarios; según su criterio personal, es?:

CUADRO 7**Criterio del servicio y atención al cliente**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Oportuna	199	79.6
Inoportuna	31	12.4
Otros:	20	8.0
S U M A N:	250	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los Clientes Externos del Hotel Podocarpus.

ELABORACION: La Autora.

GRÁFICA 3**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo al criterio mayoritario del 79.6% de personas encuestadas, la calidad de la atención y servicio que brinda el personal que labora en el Hotel Podocarpus a sus clientes y usuarios, es oportuna (inmediata), situación que puede ser considerada como una fortaleza para ésta prestigiosa empresa hotelera lojana; el criterio emitido por el 12.4% de encuestados, se orienta a manifestar que para ellos, la atención y servicio que brinda el Hotel a sus clientes, es inoportuno y debería ser mejorado.

Pregunta Nro. 4

¿Cuáles de los siguientes factores diferencian al Hotel Podocarpus de la ciudad de Loja del resto de empresas hoteleras de la localidad?

CUADRO 8

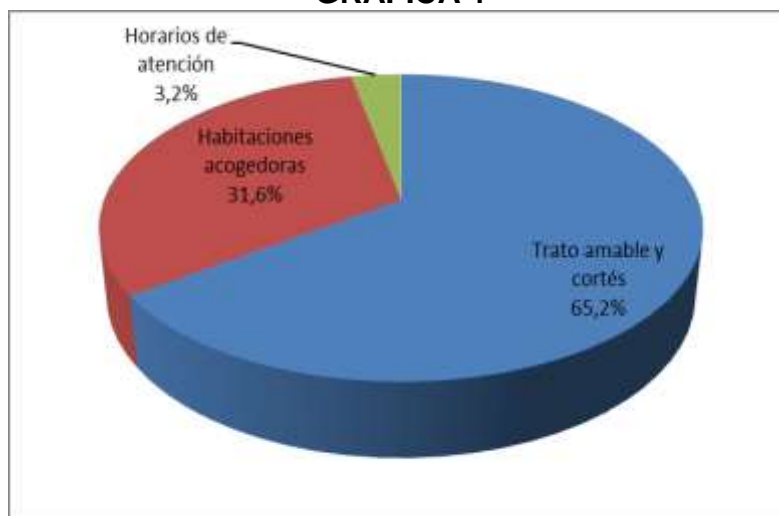
Factores de diferenciación del Hotel con la competencia

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Trato amable y cortés	163	65.2
Habitaciones acogedoras	79	31.6
Horarios de atención	8	3.2
S U M A N:	250	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los Clientes Externos del Hotel Podocarpus.

ELABORACION: La Autora.

GRÁFICA 4



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Existen diversas características que marcan la diferencia entre una organización y otra, de acuerdo a lo manifestado por el 65.2% de personas encuestadas, el trato amable y cortés que han recibido durante sus visitas al Hotel por parte de sus servidores y colaboradores, se constituye para ellos en la principal característica que diferencia al Hotel Podocarpus del resto de

empresas hoteleras de la localidad; para el 31.6% de clientes externos encuestados, lo acogedor y cómodo de sus habitaciones, marcan la diferencia entre esta empresa hotelera de la ciudad de Loja y el resto de la competencia.

Pregunta Nro. 5

¿Qué tipo de atención ha recibido por parte del talento humano que labora en el Hotel Podocarpus?

CUADRO 9

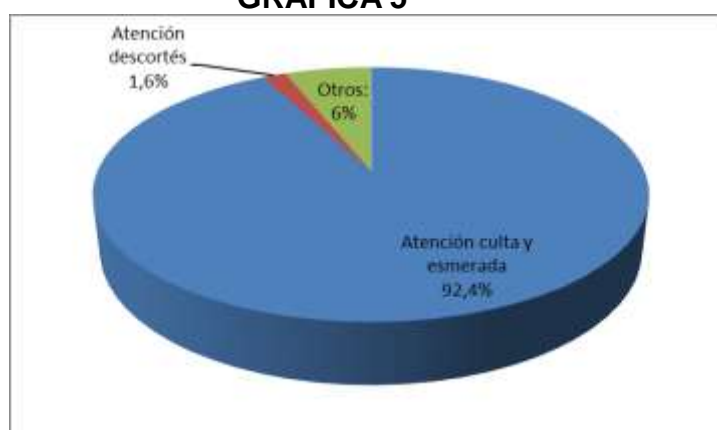
Criterio de percepción de la atención recibida en el Hotel

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Atención culta y esmerada	231	92.4
Atención descortés	4	1.6
Otros:	15	6.0
S U M A N:	250	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los Clientes Externos del Hotel Podocarpus.

ELABORACION: La Autora

GRÁFICA 5



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 92.4% de personas encuestadas supieron manifestar a través de sus

respuestas que durante sus visitas y estadía en el Hotel Podocarpus de la ciudad de Loja, la atención que han recibido por parte del personal que labora en el mismo ha sido culta y esmerada, característica ésta que debe ser considerada como una fortaleza de la empresa; un reducido 1.6% del total de clientes encuestados manifiestan que durante su estadía en el Hotel han sido víctimas de un trato descortés, ésta respuesta minoritaria debe motivar a los directivos del hotel a trabajar en el sentido de minimizar los impactos negativos que pudiera generar este tipo de debilidades.

Pregunta Nro. 6

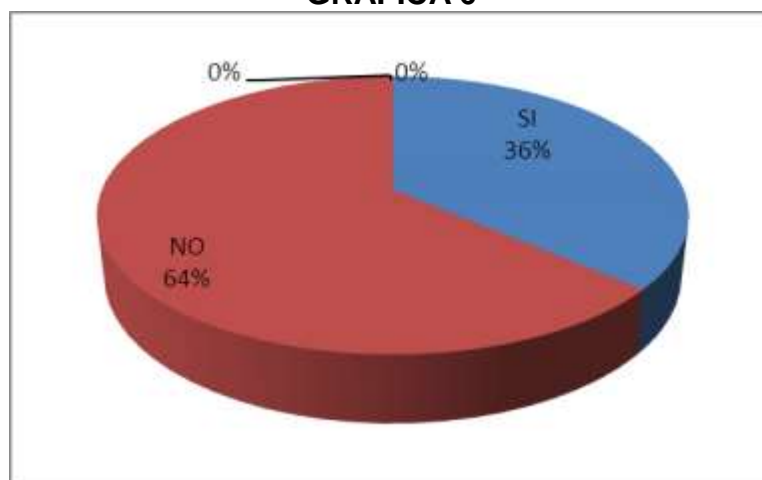
¿Cree usted que el sistema publicitario utilizado para difundir los servicios que brinda el Hotel Podocarpus, es lo suficientemente adecuado para garantizar su difusión?

Percepción del sistema publicitario vigente en el Hotel

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Sí	90	36.0
No	160	64.0
S U M A N:	250	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los Clientes Externos del Hotel Podocarpus.

ELABORACION: La Autora.

GRÁFICA 6**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Los resultados obtenidos a través del planteamiento de la presente pregunta dejan evidenciar el amplio desacuerdo existente entre los clientes externos respecto a las políticas publicitarias utilizadas actualmente por parte de los directivos del Hotel, ya que así lo sostiene el 64% de las personas encuestadas; en cambio, el restante 36% supo manifestar que el sistema publicitario utilizado en la actualidad por parte de los directivos del Hotel, realmente suple sus necesidades de publicidad y de difusión de todos sus servicios.

Pregunta Nro. 7

¿De acuerdo a su criterio personal, los precios de los servicios que brinda el Hotel Podocarpus están al alcance de la ciudadanía en general?

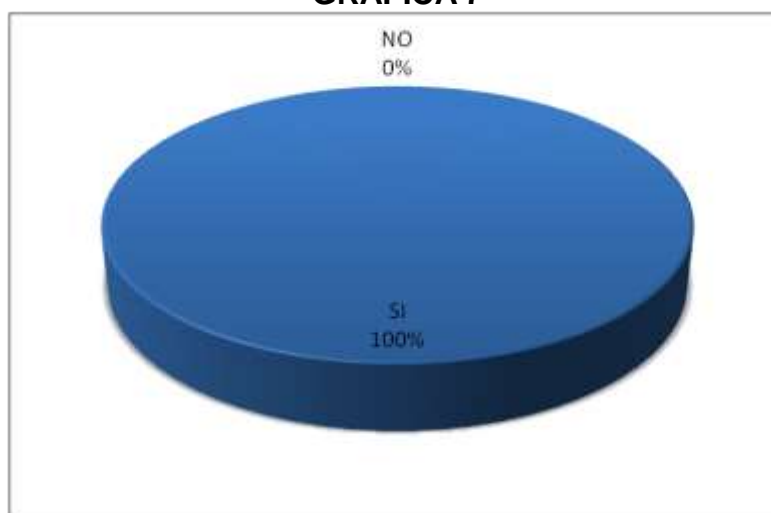
Precios de los servicios que oferta Hotel

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Sí	250	100
No	0	0.0
S U M A N:	250	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los Clientes Externos del Hotel Podocarpus.

ELABORACION: La Autora.

GRÁFICA 7



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo al criterio mayoritario del 100% de los clientes externos encuestados, los precios de los servicios que brinda el Hotel Podocarpus, están realmente al alcance del bolsillo de la ciudadanía en general, situación que nos permite poder vislumbrar una gran fortaleza para el Hotel.

Pregunta Nro. 8

¿De acuerdo a su criterio personal, los servicios ofertados en el Hotel Podocarpus satisfacen plenamente los deseos y expectativas de sus huéspedes y de todos quienes utilizan los mismos?

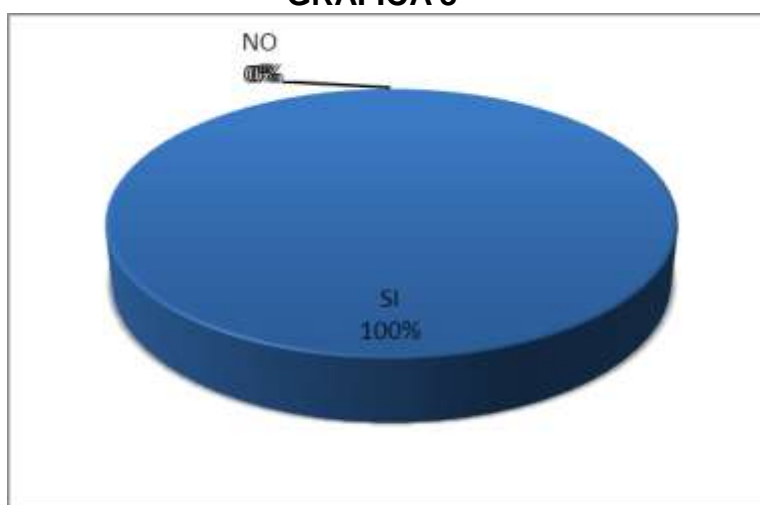
Satisfacción de los servicios que ofrece el Hotel

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Sí	250	100
No	0	0.0
S U M A N:	250	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los Clientes Externos del Hotel Podocarpus.

ELABORACION: La Autora.

GRÁFICA 8



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo al criterio emitido por parte del 100% de las personas encuestadas, los servicios ofertados en el Hotel Podocarpus, satisfacen plenamente los deseos y expectativas de sus huéspedes y de todos quienes tienen la oportunidad de utilizar los mismos.

**ENCUESTA APLICADA AL TALENTO HUMANO DEL HOTEL
PODOCARPUS DE LA CIUDAD DE LOJA.**

Pregunta Nro. 1

¿Cuáles de los siguientes factores contribuyen de manera positiva a mejorar su rendimiento laboral al interior de ésta prestigiosa empresa hotelera lojana?

CUADRO 10

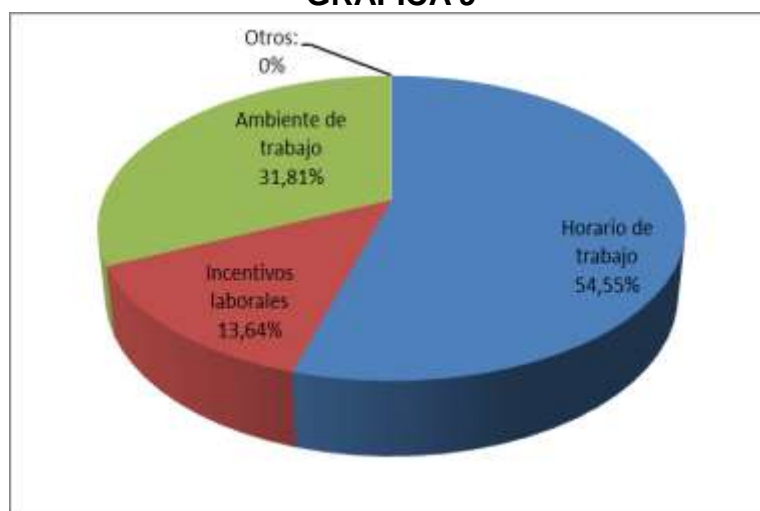
Variables de incidencia en el rendimiento laboral

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Horario de trabajo	12	54.55
Incentivos laborales	3	13.64
Ambiente de trabajo	7	31.81
Otros:	0	0.0
S U M A N:	22	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los Clientes Internos del Hotel Podocarpus.

ELABORACION: La Autora.

GRÁFICA 9



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según el criterio emitido por el 54.55% del personal encuestado, el horario

de trabajo establecido por los principales directivos del Hotel contribuye de manera positiva optimizar y mejorar su rendimiento laboral al interior de ésta prestigiosa empresa hotelera lojana; en cambio, para el 31.81% de encuestados, el agradable ambiente de trabajo que se percibe al interior del Hotel se constituye en el factor principal que armoniza y motiva su adecuado desenvolvimiento laboral; para el restante 13.64%, los incentivos laborales son los factores que influyen de manera positiva en su desenvolvimiento laboral.

Pregunta Nro. 2

¿El ambiente de trabajo que se percibe diariamente al interior del Hotel Podocarpus, es?:

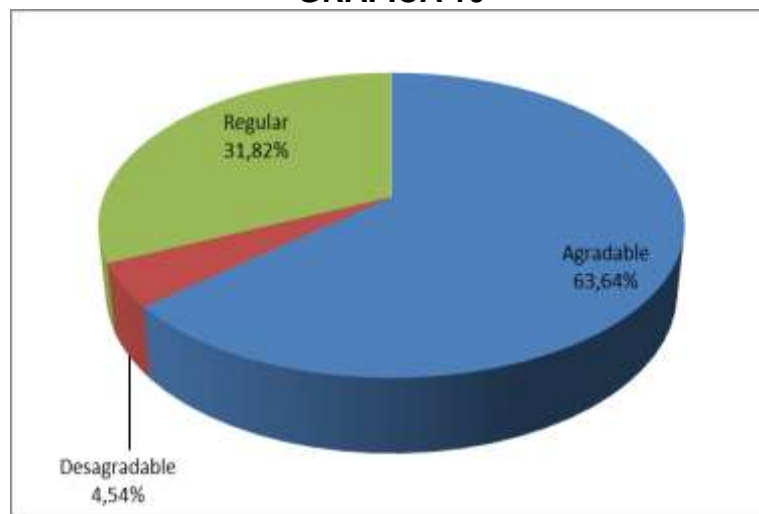
CUADRO 11

VARIABLES DE PERCEPCIÓN DEL AMBIENTE DE TRABAJO EN EL HOTEL

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Agradable	14	63.64
Desagradable	1	4.54
Regular	7	31.82
S U M A N:	22	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los Clientes Internos del Hotel Podocarpus.

ELABORACION: La Autora.

GRÁFICA 10**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Según el criterio personal del 63.64% de clientes internos encuestados, el ambiente de trabajo que se percibe diariamente en el interior del Hotel, es agradable, situación que se traduce en una fortaleza para la empresa hotelera; el 31.82% del personal encuestado, considera que el ambiente de trabajo es regular (aceptable); y para el restante 4.54% el ambiente de trabajo del Hotel es desagradable.

Pregunta Nro. 3

¿Las relaciones interpersonales que se generan entre el grupo de empleados y servidores de la empresa hotelera Podocarpus, son?:

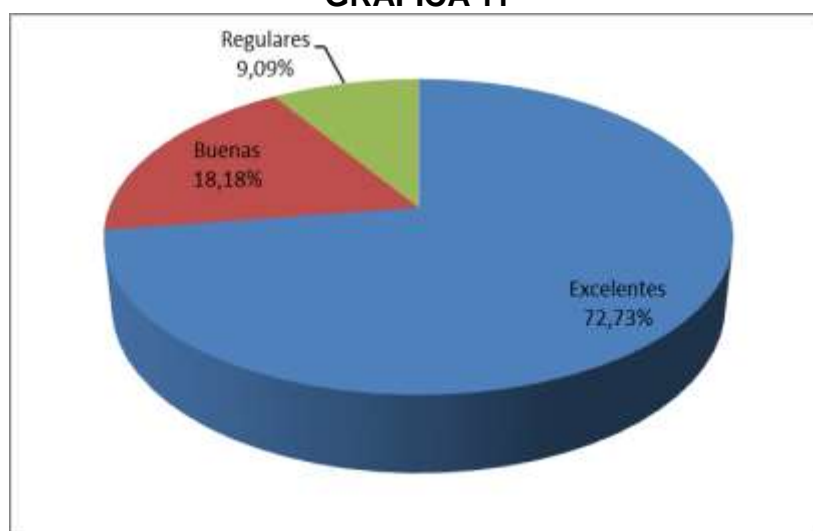
CUADRO 12
Criterio de percepción de relaciones interpersonales en el Hotel

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Excelentes	16	72.73
Buenas	4	18.18
Regulares	2	9.09
S U M A N:	22	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los Clientes Internos del Hotel Podocarpus.

ELABORACION: La Autora.

GRÁFICA 11



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Las relaciones interpersonales dentro de un determinado equipo de trabajo juegan un papel de relevante importancia en el crecimiento y desarrollo de toda organización; según el criterio del 72.73% de personas encuestadas, las relaciones interpersonales que se generan entre el selecto grupo de empleados y servidores del Hotel Podocarpus son excelentes, ésta característica también debe ser considerada como un punto fuerte de la empresa; por otra parte, para el 18.18% del personal encuestado, las relaciones interpersonales entre los servidores y colaboradores del Hotel Podocarpus son buenas y permiten una actividad laboral aceptable.

Pregunta Nro. 4

¿Cómo definiría usted al horario de trabajo establecido para el cumplimiento de sus actividades diarias dentro del Hotel Podocarpus?

CUADRO 13

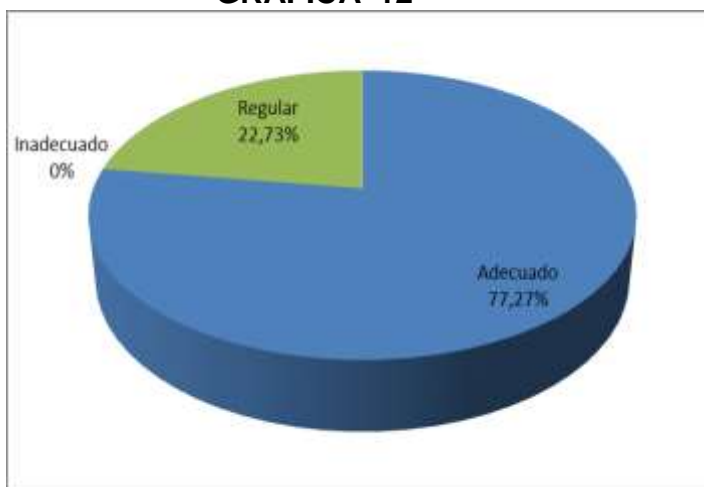
Criterio de percepción del horario de trabajo vigente en el Hotel

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Adecuado	17	77.27
Inadecuado	0	0.0
Regular	5	22.73
S U M A N:	22	100

FUENTE: Encuesta planteada a los Clientes Internos del Hotel Podocarpus.

ELABORACION: La Autora

GRÁFICA 12



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo al criterio mayoritario del 77.27% del personal encuestado, el horario de trabajo establecido para el cumplimiento de sus actividades diarias dentro del Hotel Podocarpus es adecuado, debido a que el mismo se adapta plenamente a sus expectativas de servidor de la empresa hotelera y facilita el cumplimiento satisfactorio de sus funciones dentro del Hotel; para

el restante 22.73% de encuestados, el horario de trabajo establecido por la empresa, es regular, es decir, sin ninguna particularidad que merezca resaltarse.

Pregunta Nro. 5

¿La remuneración mensual que usted percibe por concepto de sueldos y/o salarios dentro de la empresa hotelera Podocarpus, según su criterio personal, es?

CUADRO 14

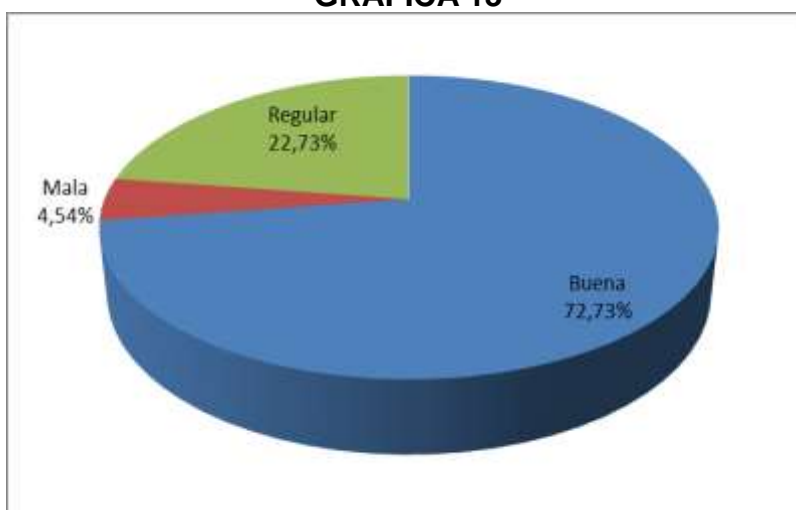
Criterio de la remuneración mensual percibida en el Hotel

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Buena	16	72.73
Mala	1	4.54
Regular	5	22.73
S U M A N:	22	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los Clientes Internos del Hotel Podocarpus.

ELABORACION: La Autora.

GRÁFICA 13



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según la información obtenida a través del planteamiento de la presente pregunta, se puede fácilmente determinar que para el 72.73% del total de personas encuestadas, la remuneración mensual que perciben por concepto de sueldos y/o salarios dentro de la empresa hotelera Podocarpus es buena, llegándose a constituir ésta característica (sueldos/salarios) en otro punto fuerte de la empresa, el cual merece ser resaltado, ya que según información obtenida por parte del personal encuestado, el sueldo percibido en el Hotel, satisface sus necesidades personales; existe otro criterio emitido por parte del 22.73% de encuestados, quienes califican al sueldo percibido dentro de la empresa como regular, debido a que si bien no lo consideran bueno, tampoco lo consideran malo; un reducido 4.54% considera a la remuneración percibida dentro de la empresa como mala, es decir, que la misma, no satisface sus principales necesidades personales.

Pregunta Nro. 6

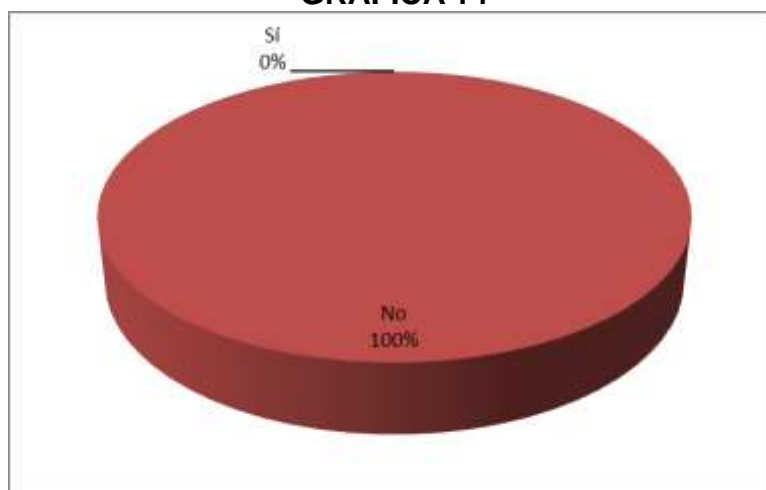
¿Las funciones asignadas al talento humano que labora en el Hotel Podocarpus de la ciudad de Loja, están debidamente delimitadas y/o establecidas en una hoja de funciones oportunamente elaborada para cada uno de los puestos de trabajo del hotel?

CUADRO 15**Manual de Clasificación de Puestos en el Hotel**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Sí	0	0.0
No	22	100
S U M A N:	22	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los Clientes Internos del Hotel Podocarpus.

ELABORACION: La Autora.

GRÁFICA 14**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

La ausencia de un documento de tipo administrativo como es el Manual de Clasificación de Puestos para talento humano que labora en el Hotel Podocarpus de la ciudad de Loja, se viene a constituir en una grave debilidad de dicha organización, debido a que ésta ausencia (manual de clasificación de puestos) impide poder delimitar cada una de las funciones y requisitos necesarios establecidos para cada uno de los puestos de trabajo del Hotel, el criterio mayoritario del 100% de las personas encuestadas así lo determina.

Pregunta Nro. 7

¿La empresa hotelera Podocarpus le facilita y proporciona oportunamente las herramientas y los equipos de trabajo necesarios para el normal desenvolvimiento de sus actividades laborales?

CUADRO 16

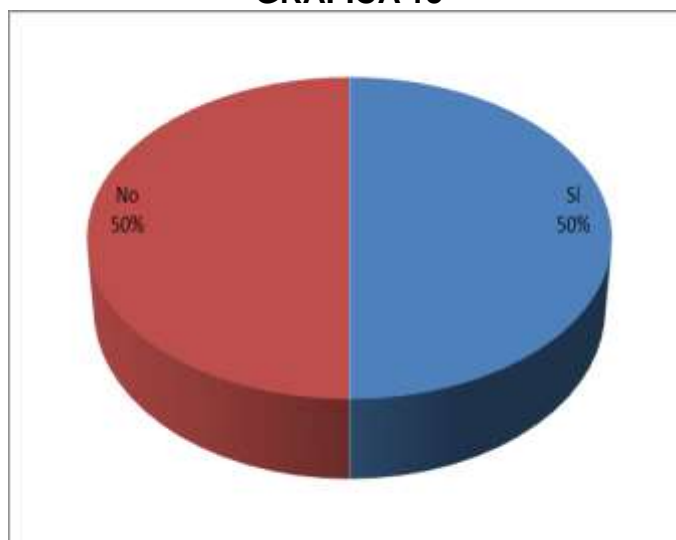
Criterio acerca de dotación de herramientas y equipos de trabajo

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Sí	11	50.0
No	11	50.0
S U M A N:	22	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los Clientes Internos del Hotel Podocarpus.

ELABORACION: La Autora.

GRÁFICA 15



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La respuesta emitida a la presente pregunta comparte criterios divididos entre los diversos encuestados, debido a que el un 50% de los mismos coinciden en opinar que la empresa hotelera Podocarpus de la ciudad de Loja, si les facilita y proporciona las herramientas y los equipos de trabajo

necesarios para el satisfactorio cumplimiento de sus actividades laborales; en cambio, el restante 50% opina lo contrario, es decir, que la empresa no proporciona de manera oportuna a sus empleados y colaboradores en general, los equipos y herramientas de trabajo necesarios, capas de garantizarles el normal cumplimiento de sus actividades laborales.

Pregunta Nro. 8

¿Considera usted que el Hotel Podocarpus cuenta con el suficiente stock de maquinaria y equipos de trabajo?

CUADRO 17

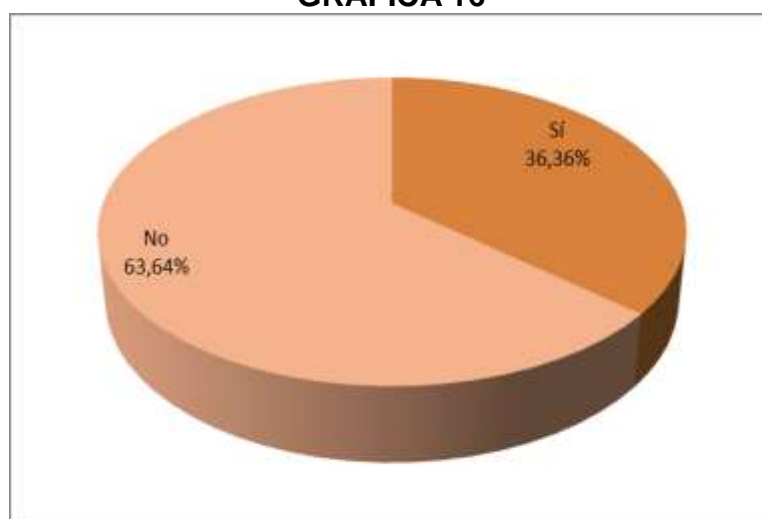
Criterio acerca del stock de equipos de trabajo en el Hotel

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Sí	8	36.36
No	14	63.64
S U M A N:	22	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los Clientes Internos del Hotel Podocarpus.

ELABORACION: La Autora.

GRÁFICA 16



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Una debilidad identificada dentro del Hotel Podocarpus a través del planteamiento de la presente pregunta, es su insuficiente stock o existencia de equipos de trabajo, situación que retrasa el cumplimiento de las actividades operativas y administrativas de ésta organización, así lo supo manifestar el 63.64% de clientes internos encuestados; en cambio, para el restante 36.36% del personal encuestado, el Hotel Podocarpus si cuenta con el suficiente stock o existencia de equipos de trabajo, de tal forma de garantizar a sus servidores el efectivo cumplimiento de sus actividades laborales.

Pregunta Nro. 9

¿Considera usted que el Hotel Podocarpus posee un software (programas computarizados) actualizado, capaz de garantizar el óptimo desarrollo de las actividades tanto administrativas como financieras?

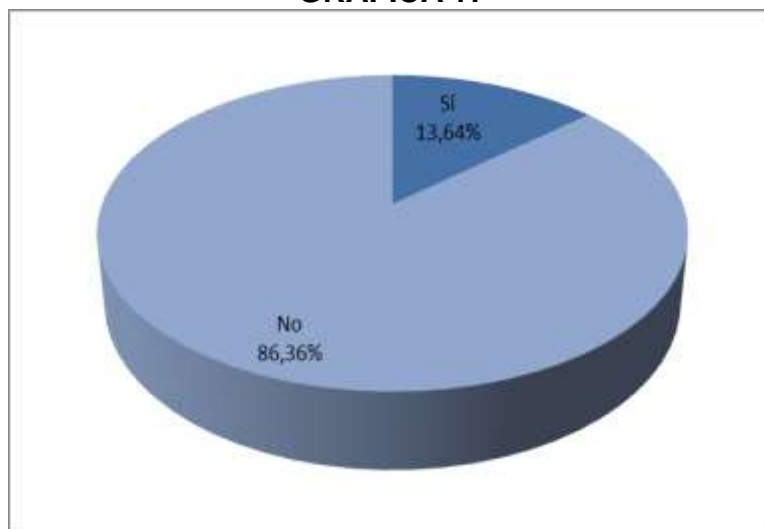
CUADRO 18

Criterio de existencia de software actualizado en el Hotel

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Sí	3	13.64
No	19	86.36
S U M A N:	22	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los Clientes Internos del Hotel Podocarpus.

ELABORACION: La Autora.

GRÁFICA 17**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Mediante los resultados obtenidos a través del planteamiento de la presente pregunta, hemos podido identificar otro punto débil de la organización, debido a que según lo manifiesta el 86.36% del personal encuestado, el Hotel Podocarpus no posee un software (programa computarizado) actualizado, capaz de garantizar el óptimo desarrollo de sus actividades tanto administrativas como financieras; para el restante 13.64% del personal encuestado, los programas y paquetes informáticos implementados en la empresa, suplen de manera satisfactoria las necesidades de dicha organización.

Pregunta Nro. 10

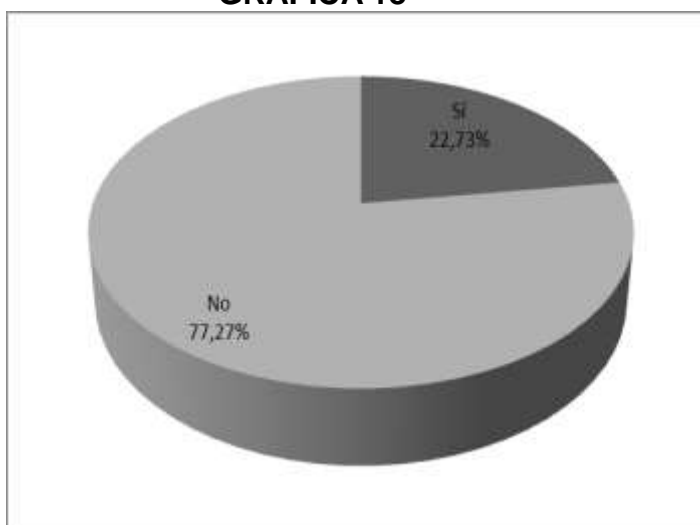
¿Durante el tiempo de servicio en el Hotel Podocarpus, ha participado usted en algún evento de capacitación orientado a potenciar sus conocimientos y a mejorar el desarrollo de sus actividades laborales?

CUADRO 19**Percepción de capacitación del talento humano en el Hotel**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Sí	5	22.73
No	17	77.27
S U M A N:	22	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los Clientes Internos del Hotel Podocarpus.

ELABORACION: La Autora.

GRÁFICA 18**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Otro punto débil identificado a través del análisis de los factores internos del Hotel Podocarpus de la ciudad de Loja, es la carencia de programas de capacitación permanentes para todo su talento humano, ya que, ha decir del 77.27% de sus servidores, durante toda su vida laboral en el Hotel, no han recibido ningún curso, o no han sido sometidos a ningún programa de capacitación orientado a potenciar sus conocimientos, y por ende, a mejorar su rendimiento laboral.

ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DEL HOTEL PODOCARPUS.

Pregunta Nro. 1

¿El creciente flujo turístico registrado a través de los últimos años, ha generado un notable crecimiento de la actividad hotelera a nivel de la provincia de Loja, dicho crecimiento ha obligado a los propietarios y directivos de los principales centros hoteleros existentes en la provincia de Loja a volverse ampliamente competitivos y a mejorar sus servicios; considera usted que el Hotel Podocarpus, está en capacidad de enfrentar con éxito la arremetida e ingreso al mercado de nuevas empresas hoteleras en nuestra ciudad?.

Respuesta: Considero que nuestra empresa posee la suficiente cantidad de fortalezas como para resistir y enfrentar con éxito el ingreso de nuevas empresas hoteleras a nuestra ciudad, ya que la amplia experiencia laboral que nos caracteriza, nos ha permitido adquirir a través de los años de arduo sacrificio y completa dedicación al trabajo, los suficientes conocimientos para lograr posicionarnos en el mercado local y gozar de la aceptación de un amplio segmento de turistas tanto nacionales como extranjeros, quienes permanentemente visitan nuestra ciudad por diversos motivos y en diferentes épocas del año.

Pregunta Nro. 2

¿Según su criterio personal, qué otro tipo de fortalezas caracterizan al Hotel Podocarpus y lo hacen merecedor del amplio respaldo y aceptación de la

quienes prescinden de sus servicios?

Respuesta: Nuestro prestigio y bien ganado reconocimiento social, se ve robustecido con otros factores dignos de ser reconocidos y tomados en cuenta, los cuales se constituyen en puntos fuertes del Hotel, hago referencia a que nuestra empresa hotelera goza del singular privilegio de contar con edificio propio, situación que nos ha permitido brindar un servicio de calidad a nuestros huéspedes.

Pregunta Nro. 3

¿La competitividad es una regla a la que todo inversionista debe recurrir con el objetivo de mantener siempre activa su presencia en el mercado; según su criterio personal, qué factor de relevancia le ha permitido a su empresa mantenerse vigente en el medio hotelero regional?

Respuesta: Varios han sido los factores que han influenciado positivamente para mantener vigente nuestra presencia en el mercado; pero, sin lugar a dudas, ha sido la solvencia económica de la empresa, el punto fuerte que le ha permitido crecer, desarrollarse y evolucionar positivamente dentro del medio hotelero regional.

Pregunta Nro. 4

¿Los años de experiencia al frente de la Gerencia del Hotel Podocarpus de la ciudad de Loja, le han brindado la oportunidad de poder identificar puntos fuertes y débiles de la empresa; según su criterio personal, de qué puntos

débiles adolece la empresa hotelera de su regencia?

Respuesta: Como toda empresa, la nuestra está matizada de fortalezas y también de debilidades, a través de los años de experiencia al frente del Hotel, he podido identificar como puntos débiles de la empresa, la carencia de un reglamento interno de trabajo, así como también, que dentro de nuestra planta de empleados no contamos con los servicios de un chef profesional para que preste sus servicios dentro del restaurante del Hotel.

Pregunta Nro. 5

¿Posee la empresa un reglamento propio que le normar tanto el reclutamiento, selección y contratación de su personal, de manera técnica y efectiva?

Respuesta: Debido a que los índices de rotación externa de nuestro personal son mínimos, dentro de nuestra empresa hotelera, carecemos de ese tipo de reglamentaciones.

Pregunta Nro. 6

¿Según su propio criterio, qué aspectos debería mejorar el Hotel con el objetivo de optimizar su atención al público y lograr su posicionamiento definitivo dentro del mercado hotelero regional?

Respuesta: Si bien, nuestra presencia en la industria hotelera lojana se remonta hacia muchos años atrás, permanentemente hemos venido realizando mejoras en todos los aspectos; sin embargo, consideró que uno

de los puntos que merece ser atendido de manera prioritaria, es el mejoramiento de la distribución de las instalaciones físicas del hotel.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La entrevista que de manera oportuna se logró mantener con el Gerente del Hotel Podocarpus de la ciudad de Loja, se llegó a constituir en el aparato generador de una serie de datos e información de suma importancia para la estructuración del presente trabajo investigativo, dicha entrevista puso de manifiesto una serie de fortalezas y debilidades de la empresa hotelera, las cuales son detalladas a continuación:

Fortalezas:

- Amplia experiencia laboral
- Edificio propio
- Solvencia económica

Debilidades:

- Falta de un reglamento Interno de Trabajo
- Falta de un Chef profesional para la sección de cocina.

Los referentes teóricos obtenidos a través de la realización de la entrevista planteada al principal personero del Hotel Podocarpus (Gerente), hacen prever, que de manera inmediata, esta institución deberá emprender en la

implementación de diferentes técnicas de tipo administrativo, las cuales estén orientadas principalmente a potenciar sus fortalezas y a minimizar sus debilidades.

DETALLE CONSOLIDADO POR DEPARTAMENTOS Y/O SECCIONES DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVÉS DE LA EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS REALIZADO AL HOTEL PODOCARPUS:

Por tratarse de una Plan Estratégico que abarca a toda la empresa hotelera Podocarpus, y enmarcados en las disposiciones y procedimientos técnicos requeridos para tal efecto, durante el desarrollo del presente trabajo se realizó un análisis pormenorizado de toda su estructura interna, la cual abarcó el análisis individual de cada departamento y/o sección del Hotel Podocarpus.

GERENCIA

Fortalezas:

- Edificio propio
- Fácil acceso
- Buena ubicación
- Amplia experiencia
- Personal calificado
- Agradable ambiente de trabajo
- Buenas relaciones interpersonales

Debilidades:

- Escasa capacitación
- Falta de incentivos laborales
- Falta de hoja de funciones para sus empleados
- Falta de reglamentación interna de trabajo

DEPARTAMENTO FINANCIERO**Fortalezas:**

- Liquidez económica de la organización
- Agradable ambiente de trabajo
- Personal calificado

Debilidades:

- Falta de software para el departamento

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**Fortalezas:**

- Buena experiencia laboral
- Agradable ambiente de trabajo
- Buenas relaciones interpersonales

Debilidades:

- Falta de programas de capacitación al personal
- Falta de hoja de funciones para los servidores

RECEPCIÓN

Fortalezas:

- Personal calificado
- Falta de hoja de funciones para los servidores
- Deficientes sistemas de control de huéspedes
- Buenas relaciones interpersonales
- Agradable ambiente de trabajo

Debilidades:

- Falta de programas de capacitación al personal
- Falta de programas de reclutamiento de personal
- Falta de equipos de trabajo

LIMPIEZA

Fortalezas:

- Buen ambiente de trabajo
- Adecuado horario de trabajo
- Buena remuneración
- Buenas relaciones interpersonales

Debilidades:

- Falta de equipos de trabajo
- Personal no calificado

RESTAURANTE

Fortalezas:

- Excelente ambiente de trabajo
- Personal calificado
- Buenas relaciones interpersonales
- Servicio de atención oportuna
- Amplio menú de platos a la carta

Debilidades:

- Inadecuada distribución física de sus instalaciones
- Carece de los servicios de un Chef Profesional
- Falta de control interno

CUADRO 15
Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZAS:			
1. Buena Ubicación	0.07	4	0.28
2. Edificio propio	0.07	4	0.28
3. Amplia experiencia laboral	0.06	3	0.18
4. Liquidez Económica	0.07	3	0.21
5. Agradable ambiente de trabajo	0.05	3	0.15
6. Personal calificado	0.06	3	0.18
7. Buenas relaciones interpersonales	0.06	3	0.18
8. Servicio de atención oportuna	0.05	1	0.15
9. Adecuado horario de trabajo	0.05	1	0.15
10. Buena remuneración	0.04	1	0.12
DEBILIDADES:			
1. Falta de hoja de funciones para sus empleados	0.07	1	0.07
2. Falta de software actualizado	0.07	1	0.07
3. Escasa capacitación de su talento humano	0.07	2	0.14
4. Falta de reglamento interno de trabajo	0.05	2	0.10
5. Falta de equipos de trabajo	0.07	2	0.14
6. Carencia de servicio de Chef	0.02	1	0.02
7. Inadecuada distribución de la instalaciones físicas del Hotel	0.03	1	0.03
8. Ausencia de programas de admisión y empleo	0.04	1	0.04
TOTAL PONDERADO	1.0		2.44

FUENTE: Análisis de los Factores Internos del Hotel Podocarpus.

ELABORACION: La Autora.

Clasificación: Se asigna

1 = Debilidad importante

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza importante

Resultado Ponderado Total:

Resultados mayores de 2.5 indican predominio de fortalezas, mientras que valores menores que 2.5 siendo este (valor 2.44) el caso del Hotel Podocarpus de la Ciudad de Loja, denotan preponderancia de las debilidades.

El total ponderado obtenido a través de la aplicación de la Matriz E.F.I., permitió determinar que el Hotel Podocarpus es una empresa débil internamente.

DETALLE CONSOLIDADO GENERAL DE LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS.

La aplicación de una serie de encuestas planteadas a una muestra significativa del número de clientes fijos del Hotel, es decir a personas que con determinada frecuencia visitan sus instalaciones; así como también a todo su talento humano y la entrevista realizada a su Sr. Gerente, permitieron identificar durante el transcurso de la realización de la presente investigación las fortalezas y debilidades que a continuación detallamos:

Fortalezas:

- Buena Ubicación
- Edificio propio
- Amplia experiencia laboral
- Liquidez Económica

- Agradable ambiente de trabajo
- Personal calificado
- Buenas relaciones interpersonales
- Servicio de atención oportuna
- Adecuado horario de trabajo
- Buena remuneración
- Trato amable y cortés
- Atención culta y esmerada

Debilidades:

- Falta de hoja de funciones para sus empleados
- Falta de software actualizado
- Escasa capacitación para el talento humano
- Falta de reglamento interno de trabajo
- Falta de equipos de trabajo
- Carece de Servicio de Chef
- Inadecuada distribución de las instalaciones físicas del Hotel
- Ausencia de programas de admisión y empleo

ANÁLISIS FODA APLICADO AL HOTEL PODOCARPUS DE LA CIUDAD DE LOJA.

El análisis FODA es una herramienta 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.

Fortalezas.- Son todos aquellos elementos positivos que me diferencian de la competencia; durante el desarrollo de la presente investigación, hemos llegado a determinar las siguientes fortalezas que caracterizan al Hotel Podocarpus:

1. Buena Ubicación (Pregunta 1 a Clientes Externos)
2. Edificio propio (Pregunta 2 al Gerente)
3. Amplia experiencia laboral (Pregunta 1 al Gerente)
4. Liquidez Económica (Pregunta 3 al Gerente)
5. Agradable ambiente de trabajo (Pregunta 2 a Clientes Internos)
6. Personal calificado (Pregunta 2 a Clientes Externos)
7. Buenas relaciones interpersonales (Pregunta 3 a Clientes Internos)
8. Servicio de atención oportuna (Pregunta 3 a Clientes Externos)
9. Adecuado horario de trabajo (pregunta 4 a Clientes Internos)
10. Buena remuneración (Pregunta 5 a Clientes Internos)
11. Trato amable y cortés (Pregunta 4 a Clientes Externos)
12. Atención culta y esmerada (Pregunta 5 a Clientes Externos)

Debilidades.- Son los problemas presentes que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse; así mismo, el desarrollo del presente trabajo nos permitió identificar las siguientes debilidades del Hotel Podocarpus:

1. Falta de hoja de funciones para sus empleados (Pregunta 6 a Clientes Internos)
2. Falta de software actualizado (Pregunta 9 a Clientes Internos)
3. Escasa capacitación para el talento humano (Pregunta 10 a Clientes Internos)
4. Falta de reglamento interno de trabajo (Pregunta 4 al Gerente)
5. Falta de equipos de trabajo (Pregunta 8 a Clientes Internos)
6. Carece de Servicio de Chef (Pregunta 4 al Gerente)
7. Inadecuada distribución de las instalaciones físicas del Hotel (Pregunta 6 al Gerente)
8. Ausencia de programas de admisión y empleo (Pregunta 5 al Gerente)

Oportunidades.- Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas.

La realización del análisis de los factores externos del Hotel, permitió poder determinar las siguientes oportunidades:

1. Crecimiento de la demanda hotelera (Análisis económico – Análisis

Ambiental).

2. Incremento del número de turistas a nivel nacional (Análisis económico).
3. Ingreso de turistas extranjeros al país (Análisis político).
4. Fomento de la actividad hotelera y turística a nivel nacional (Análisis social).
5. Incremento del turismo religioso hacia la ciudad de Loja (Análisis religioso).
6. Fomento del turismo ecológico (Análisis ecológico).

Amenazas.- Son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma.

Como resultado del análisis de los factores externos que afectan al Hotel Podocarpus, se logró identificar las siguientes amenazas:

1. Ingreso de empresas hoteleras multinacionales (Análisis tecnológico).
2. Pérdida de la imagen corporativa del sector hotelero nacional (Análisis tecnológico)
3. Incremento de impuestos al sector hotelero (Análisis económico)
4. Incremento de los precios de hospedaje y alojamiento (Análisis económico).
5. Leyes y Políticas gubernamentales que restrinjan el ingreso de turistas al país (Análisis político).
6. Existencia de servicios sustitutos (F4 Análisis de Porter)

El análisis de ésta herramienta, consiste en evaluar las **Fortalezas y Debilidades** que están relacionadas con el ambiente interno y **Oportunidades y Amenazas** que se refieren al entorno externo del Hotel Podocarpus.

CUADRO 16

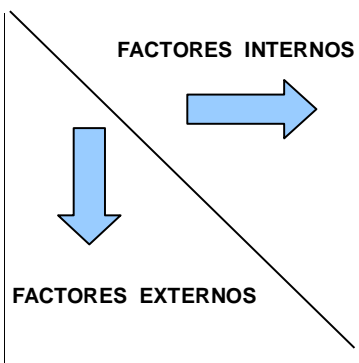
REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Buena Ubicación - Edificio propio - Amplia experiencia laboral - Liquidez Económica - Agradable ambiente de trabajo - Personal calificado - Buenas relaciones interpersonales - Servicio de atención oportuna - Adecuado horario de trabajo - Buena remuneración 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de la demanda hotelera - Incremento del número de turistas a nivel nacional - Ingreso de turistas extranjeros al país - Fomento de la actividad hotelera y turística a nivel nacional - Incremento del turismo religioso hacia la ciudad de Loja - Fomento del turismo ecológico
DEBILIDADES	AMENZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de hoja de funciones para sus empleados - Falta de software actualizado - Escasa capacitación de su talento humano - Falta de reglamento interno de trabajo - Falta de equipos de trabajo - Carencia de servicio de Chef - Inadecuada distribución de la instalaciones físicas del Hotel - Ausencia de programas de admisión y empleo 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingreso de empresas hoteleras multinacionales - Pérdida de la imagen corporativa del sector hotelero nacional - Incremento de impuestos al sector hotelero - Incremento de los precios de hospedaje y alojamiento - Leyes y Políticas gubernamentales que restrinjan el ingreso de turistas al país - Existencia de servicios sustitutos

FUENTE: Análisis Interno y Externo realizado al Hotel Podocarpus.

ELABORACION: La Autora.

CUADRO 17
MATRIZ DE ALTO IMPACTO
COMBINACIONES FO – FA – DO - DA

<p align="center">FACTORES INTERNOS</p>  <p align="center">FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> Buena Ubicación Edificio propio Amplia experiencia laboral Liquidez Económica Agradable ambiente de trabajo 	<p>DEBILIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> Falta de hoja de funciones para sus empleados. Falta de software actualizado. Escasa capacitación de su talento humano. Falta de reglamento interno de trabajo. Falta de equipos de trabajo
<p>OPORTUNIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> Crecimiento de la demanda hotelera. Incremento del número de turistas a nivel nacional. Ingreso de turistas extranjeros al país. Fomento de la actividad hotelera y turística a nivel nacional. Incremento del turismo religioso hacia la ciudad de Loja. 	<p>ESTRATEGIA (F.O.)</p> <p>F1-5-O1-2-3-4-5 Fortalecer la imagen corporativa del Hotel a través del Impulso de una campaña permanente de promoción y de difusión de todos los productos y servicios que brinda el Hotel Podocarpus.</p>	<p>ESTRATEGIA (D.O.)</p> <p>D1-O1-2-3-5 Optimizar el desenvolvimiento laboral del talento humano a través de la implementación de un Manual de Clasificación de Puestos.</p> <p>D2-5-O1-2-3-4-5 Potenciar el desarrollo de todas las actividades del Hotel a través de la implementación de un sistema informático acorde a las necesidades actuales de la empresa hotelera Podocarpus.</p>
<p>AMENAZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> Ingreso de empresas hoteleras multinacionales. Pérdida de la imagen corporativa del sector hotelero nacional. Incremento de impuestos al sector hotelero. Incremento de los precios de hospedaje y alojamiento. Existencia de servicios sustitutos 	<p>ESTRATEGIA (F.A.)</p> <p>F1-2-3-4-5-A1-2 Implementar y difundir paquetes publicitarios a través de los principales medios de comunicación de la localidad.</p> <p>F1-2-3-4-5-A2-4-5 Implementar una política interna de fijación de precios acorde a la realidad económica del país.</p> <p>F4-5-A1-2-3 Establecer un programa permanente de capacitación en hotelería y turismo para todo el talento humano de la empresa.</p>	<p>ESTRATEGIA (D.A.)</p> <p>D3-A1-2-3 Implementar un plan de capacitación anual para todo el talento humano de la empresa.</p> <p>D4-A1-2 Motivar el desenvolvimiento laboral a través de la implementación de un Reglamento Interno de Trabajo para todo el talento humano que presta sus servicios en el Hotel.</p> <p>D5-A2 Crear una oficina de suministro de equipos e insumos de trabajo para todas las áreas productivas de la empresa.</p>

FUENTE: Análisis de los factores internos y externos realizado al Hotel Podocarpus

ELABORACION: La Autora

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

La elaboración de la matriz de alto impacto y la realización de los cruces: FO

– FA – DO – DA, permitió la identificación de los siguientes objetivos

estratégicos para el Hotel Podocarpus:

1. **Estrategia FO:** Fortalecer la imagen corporativa del Hotel a través del impulso de una campaña permanente de promoción y de difusión de todos los productos y servicios que brinda el Hotel Podocarpus.
2. **Estrategia FA:** Implementar una política interna de fijación de precios acorde a la realidad económica del país.
3. **Estrategia DO:** Potenciar el desarrollo de todas las actividades del Hotel a través de la implementación de un sistema informático acorde a las necesidades actuales de la empresa hotelera Podocarpus.
4. **Estrategia DA:** Motivar el desenvolvimiento laboral a través de la implementación de un Reglamento Interno de Trabajo para todo el talento humano que labora en el Hotel.

CUADRO 18
CUADRO RESUMEN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Nro.	Objetivo Estratégico:
1	Objetivo Estratégico N° 1: “Fortalecer la imagen corporativa del Hotel a través del impulso de una campaña permanente de promoción y de difusión de todos los productos y servicios que brinda el Hotel Podocarpus.” Es el resultado del cruce de las Fortalezas 1, y 5. Vs: las Oportunidades 1, 2, 3, 4 y 5.
2	Objetivo Estratégico N° 2: “Implementar una política interna de fijación de precios acorde a la realidad económica del país”. Es el resultado de la realización del cruce de las Fortalezas 1, 2, 3, 4 y 5. Vs: las Amenazas 2, 4 y 5.
3	Objetivo Estratégico N° 3: “Potenciar el desarrollo de todas las actividades del Hotel a través de la implementación de un sistema informático acorde a las necesidades actuales de la empresa hotelera Podocarpus.” Es el resultado de la realización del cruce entre las Debilidades 2 y 5. Vs: las Oportunidades 1, 2, 3, 4 y 5.
4	Objetivo Estratégico N° 4: “Motivar el desenvolvimiento laboral a través de la implementación de un Reglamento Interno de Trabajo para todo el talento humano que labora en el Hotel”. Resulta de la realización del cruce entre la Debilidad 4. Vs: las Amenazas 1 y 2.

g. DISCUSIÓN

Determinación de la Misión, la Visión y los Valores Corporativos del Hotel Podocarpus.

MISIÓN:

Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para qué existe la organización?

MISIÓN ACTUAL DEL HOTEL PODOCARPUS

Somos un equipo interdisciplinario integrado por personas profesionales honestas, responsables, confiables y con alta vocación de servicio cuyo objetivo principal es el logro de la visión y objetivos organizacionales a través del desarrollo personal y profesional del recurso humano, un alto nivel de calidad en el servicio y el fomento de un ambiente laboral positivo y productivo.

Análisis realizado a la Misión actual de la empresa hotelera:

Si nos enmarcamos dentro del concepto mismo de misión empresarial, podemos identificar con toda facilidad que la misión definida para el Hotel

Podocarpus, no cumple con las especificaciones técnicas necesarias para su estructuración, debido a que dentro de su estructura textual no se hace referencia a factores tales como: definición del negocio al que se dedica la empresa, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización; en consecuencia con lo citado, se debe proceder de manera inmediata a reformular su actual estructura textual, la cual deberá ceñirse a las especificaciones técnicas establecidas para tal efecto.

Misión propuesta para el Hotel Podocarpus:

“El Hotel Podocarpus es una empresa hotelera orgullosamente lojana, cuya actividad principal está orientada hacia la satisfacción de las más exigentes necesidades y expectativas de todos sus clientes en general, brindamos una atención eficiente y personalizada, nuestros cálidos servicios de hospedaje y alimentación, son nuestra mejor carta de presentación”.

Sustentación técnica de la misión propuesta:

La misión propuesta para el Hotel Podocarpus, se justifica técnicamente debido a que dentro de toda su estructura textual, se conceptualiza de manera clara ¿Para qué existe la organización?

VISIÓN:

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

VISIÓN ACTUAL DEL HOTEL PODOCARPUS:

Posicionarnos en el mercado y ganar la aceptación y reconocimiento tanto local como nacional de quienes deciden visitar la ciudad de Loja, retribuyendo la fidelidad de nuestros clientes con un servicio de calidad.

Análisis realizado a la Visión actual de la empresa hotelera:

Si bien la visión actual del Hotel Podocarpus describe de manera clara y objetiva el futuro deseado de la empresa, restaría únicamente mejorar su redacción; por tal motivo, a continuación se presenta un modelo de visión para la empresa:

Visión propuesta para el Hotel Podocarpus:

“Ser líderes en la prestación de servicios hoteleros en la región sur del país, a través de la prestación de servicios de calidad, con personal técnico altamente calificado y con tecnología de punta, contribuyendo de ésta forma al fomento y desarrollo del sector turístico y empresarial del país”.

Sustentación técnica de la visión propuesta:

Conforme al concepto mismo de visión empresarial, la visión propuesta para el Hotel Podocarpus, justifica técnicamente su redacción, debido a que dentro de toda su estructura textual, se conceptualiza de manera clara, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

VALORES CORPORATIVOS:

Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Los valores corporativos es la respuesta a la pregunta, ¿En qué creemos y cómo somos?

Los valores corporativos que caracterizan a la Hotel Podocarpus, son los siguientes:

Responsabilidad:

La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de los principales directivos y funcionarios de la empresa, la cual les permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.

Recompensa:

Retribuimos la confianza brindada por nuestros clientes, con servicios y

atención de calidad, acordes a las principales cadenas hoteleras del país.

Desafío:

Nuestro principal desafío es superar ampliamente las marcas impuestas por la competencia, a través de la puesta en marcha de acciones encaminadas a fomentar permanente el desarrollo corporativo del hotel.

Cooperación:

Todo nuestro talento humano orienta su esfuerzo y trabajo hacia la consecución de nuevos y mejores objetivos corporativos, encaminados a catapultar al hotel a un sitio de privilegio dentro del mercado hotelero nacional.

**PROPUESTA DE UN MODELO TÉCNICO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA
EL HOTEL PODOCARPUS, PARA EL PERÍODO 2011 – 2015**

Todo el empeño y esfuerzo desplegado en la realización del presente trabajo investigativo, se pone de manifiesto a través de la presentación del siguiente modelo de Plan Estratégico para el Hotel Podocarpus.

PLAN DE OPERATIVIDAD DEL OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 1

“Fortalecer la imagen corporativa del Hotel a través del impulso de una campaña permanente de promoción y de difusión de todos los productos y servicios que brinda el Hotel Podocarpus”.

Problema:

Hoy en día, todas las empresas y organizaciones a nivel mundial, han comprendido que no basta simplemente con brindar un servicio y atención culta y esmerada a sus clientes para mantener vigente su presencia dentro del mercado competitivo; sino que, para garantizar su fidelidad hay que recurrir a otro tipo de actividades o estrategias capaces de motivar e interesar a las personas a adquirir sus productos o a utilizar sus servicios; bajo el análisis sistemático de la presente premisa es que se ha llegado a determinar de que solamente a través de la utilización de diferentes herramientas de tipo administrativo como lo es la utilización y aplicación técnica de paquetes publicitarios y propagandísticos en las empresas, se podrá garantizar con éxito su identificación corporativa y el consiguiente reconocimiento por parte de toda la colectividad.

Para mantener sólida su presencia corporativa dentro del mercado hotelero

de la región sur del país, los principales directivos del Hotel Podocarpus de la ciudad de Loja, deberán recurrir a la utilización de técnicas y procedimientos promocionales encaminados a promover y difundir técnicamente todos sus productos y servicios, debido a que en la actualidad su sistema publicitario resulta caduco y limitado y no le permite a la empresa mantener vigente su imagen corporativa entre todos los miembros de la sociedad en general.

Meta:

La aplicación del presente objetivo estratégico, tiene como meta principal el lograr incrementar en un 50% el número actual de clientes del hotel.

Estrategias:

- ✓ Disponer de los servicios de una empresa especializada en actividades relacionadas con el diseño, programación y difusión de paquetes publicitarios y promocionales en general.
- ✓ Recurrir a un proceso de benchmarking encaminado a examinar las técnicas de promoción y de difusión empleadas por la competencia.

Políticas:

- ✓ Realizar un sondeo a nivel provincial enfocado a identificar a las principales empresas proveedoras de paquetes publicitarios de la región.

- ✓ Realizar un inventario de las principales empresas y cadenas hoteleras tanto nacionales como internacionales asentadas en el país.

Actividades:

- ✓ Recurrir permanentemente a la utilización de técnicas promocionales enmarcadas plenamente en el “merchandising”, es decir, ocupar el conjunto de estudios y técnicas comerciales que permitan presentar al Hotel y sus diversos servicios en las mejores condiciones posibles, tanto en sus aspectos físicos como administrativos al consumidor final.
- ✓ Socializar la imagen corporativa de la empresa hotelera a través de la utilización de vallas publicitarias ubicadas preferentemente en los principales puntos de ingreso a la ciudad de Loja, el monto estimado por concepto de alquiler de las vallas publicitarias asciende a la cantidad de U.S.D. \$ 3,600.00, el cual incluye un sistema rotativo de publicidad, es decir, que durante todo el año de contrato, la lona publicitaria rotará por tres espacios adicionales situados en diferentes puntos estratégicos de la ciudad; este tipo de publicidad se enmarca dentro del “merchandising”, por consiguiente, contribuirá a llamar la atención, dirigir al cliente hacia nuestro producto y facilitar la acción de preferirnos.
- ✓ Recurrir a la utilización de publicidad radial, la cual se hará efectiva a

través de todas las transmisiones diarias que ejecuten las radioemisoras seleccionadas para tal efecto, sean éstas (transmisiones) de carácter social, cultural y deportivo.

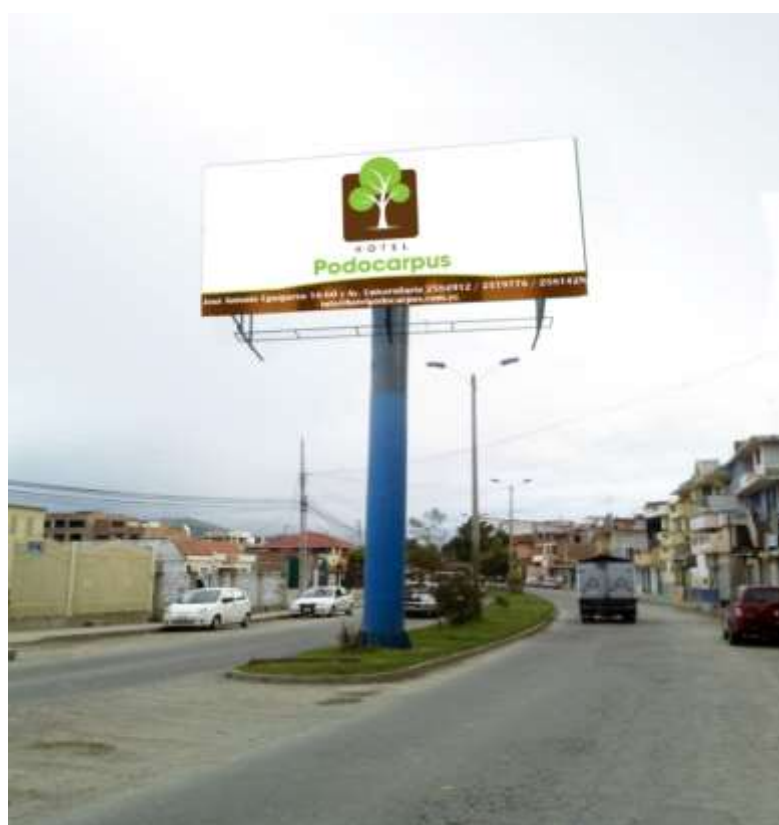
- ✓ Distribuir trípticos promocionales a través de las principales agencias de viajes del país y del Ministerio de Turismo o entidades afines.
- ✓ Seleccionar y contratar los servicios de la empresa con mayor experiencia en actividades publicitarias en general.
- ✓ Identificar el tipo de publicidad y de propaganda utilizado por cada una de las empresas hoteleras seleccionadas e identificar los sistemas más convenientes para el hotel.

A continuación se realiza la presentación de un modelo de tríptico promocional para el Hotel Podocarpus, en el mismo se hace constar información relevante acerca de los servicios que oferta el Hotel, su ubicación geográfica, dirección electrónica, etc.

MODELO DE TRÍPTICO PROMOCIONAL DEL HOTEL PODOCARPUS



Así mismo, dentro del aspecto publicitario se tiene previsto recurrir a la utilización de vallas publicitarias, las mismas que de acuerdo al contrato oportunamente suscrito con la empresa escogida para tal efecto, serán ubicadas en sitios estratégicos de la ciudad de Loja; a continuación se presenta un modelo de valla publicitaria para el Hotel Podocarpus:



En lo referente a los paquetes publicitarios o comúnmente conocidos como “spots” publicitarios a transmitirse a través de las dos radioemisoras más sintonizadas en el sur del país: Cadena Radial CDS y radio La Hechicera y la radio Luz y Vida; a continuación se presenta un modelo que se adapta plenamente a las necesidades y exigencias del Hotel.

Si visita la ciudad Loja, y su deseo es sentirse como en su propia casa, probar los más apetitosos platos de nuestra variada cocina ecuatoriana, si desea disfrutar de una atención personalizada y oportuna; no lo piense dos veces, venga donde nosotros, estamos en el corazón de la ciudad de Loja, somos su Hotel Podocarpus, que ponemos a vuestra consideración y la de toda su familia:

52 Habitaciones cómodamente equipadas y alfombradas, dotadas de los siguientes servicios:

- Baño privado, agua caliente permanente
- Televisor con TV Cable 21"
- Teléfono con discado directo
- Restaurante, Bar, Cafetería "El Tucán"
- Parqueadero Privado
- Lavado y planchado de ropa
- Fax
- Ascensor
- Taxi al aeropuerto
- Internet inalámbrico
- Servicio a la habitación
- Salón de conferencias "Romerillos"

Lo esperamos en nuestra propia dirección: calle José Antonio Eguiguren entre las calles 18 de Noviembre y Av. Universitaria; somos el Hotel Podocarpus **“Su hotel, naturalmente”**.

Presupuesto:**CUADRO 19**

Nº	Concepto:	Cantidad	V./Unitario	V./Total
1	Alquiler de valla publicitaria para un año	1	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00
2	Trípticos promocionales para el hotel	10,000.00	\$ 0.15	\$ 1,500.00
3	Paquete publicitario anual Radio Luz y Vida	1	\$ 5,064.00	\$ 5,064.00
4	Paquete publicitario anual Cadena Radial CDS y Radio La Hechicera	1	\$ 6,336.00	\$ 6,336.00
S U M A N:				\$ 16,500.00

FUENTE: Induvallas – Agencia de Publicidad Sherlock – Radio Luz y Vida – Radio Centinela del Sur
ELABORACION: La Autora

La cantidad de dinero necesaria para la ejecución del presente objetivo estratégico, asciende a la suma de U.S.D. \$ 16,500.00

Tiempo:

Debido a que el presente objetivo estratégico hace referencia al impulso de una campaña “permanente” de promoción y de difusión de todos los productos y servicios hoteleros, se ha considerado que para alcanzar los resultados deseados, no existe un período de tiempo definido ni una fecha perentoria, por tal motivo, su aplicación será de carácter permanente.

Responsable:

La persona sobre la cual recaerá la obligación de dar estricto cumplimiento al presente objetivo estratégico, es el Sr. Gerente del Hotel Podocarpus.

Resultados Esperados:

- ✓ Incrementar en un 50% el actual número de clientes del Hotel.
- ✓ Mantener siempre vigente en la retina de las personas la imagen corporativa del Hotel.
- ✓ Promocionar técnicamente ante toda la ciudadanía en general todos los productos y servicios hoteleros que la empresa dispone para ofrecer a quienes visiten sus amplias instalaciones.
- ✓ Recurrir a la utilización de los sistemas de promoción y de difusión publicitaria más convenientes y efectivos para la empresa.
- ✓ Crear nuevas barreras de entrada para empresas que en el futuro deseen incursionar en este tipo de negocios.

CUADRO 20

Matriz: Objetivo Estratégico N° 1

Fortalecer la imagen corporativa del Hotel a través del impulso de una campaña permanente de promoción y de difusión de todos los productos y servicios que brinda el Hotel Podocarpus.						
META:	ESTRATEGIAS:	POLÍTICAS:	ACTIVIDADES:	PRESUPUESTO:	TIEMPO:	RESPONSABLE:
Incrementar en un 50% el número actual de clientes del hotel.	<p>Disponer de los servicios de una empresa especializada en actividades relacionadas con el diseño, programación y difusión de paquetes publicitarios y propaganda en general.</p> <p>Recurrir a un proceso de benchmarking encaminado a examinar las técnicas de promoción y de difusión empleadas por la competencia</p>	<p>Realizar un sondeo a nivel provincial enfocado a identificar a las principales empresas publicitarias de la región.</p> <p>Realizar un inventario de las principales empresas y cadenas hoteleras tanto nacionales como internacionales asentadas en el país.</p>	<p>Seleccionar y contratar los servicios de la empresa con mayor experiencia en actividades publicitarias en general.</p> <p>Identificar el tipo de publicidad y de propaganda utilizado por cada una de las empresas hoteleras seleccionadas e identificar los sistemas más convenientes para el hotel.</p>	<p>\$ 16,500.00</p> <p>Valor que se desglosa de la siguiente manera:</p> <p>Vallas publicitarias \$ 3,600.00</p> <p>Trípticos promocionales \$ 1,500.00</p> <p>Paquetes publicitarios radiales (Luz y Vida, Cadena Radial CDS y La Hechicera) \$ 11,400.00</p>	Permanente	Gerente del Hotel

PLAN DE OPERATIVIDAD DEL OBJETIVO ESTRATEGICO N° 2

“Implementar una política interna de fijación de precios acorde a la realidad económica del país”.

Problema:

Uno de los principales problemas a los cuales se ven abocados diariamente los usuarios de las diferentes empresas y organizaciones a nivel global, es la constante variación del precio sus productos y/o servicios, la cual mantiene siempre una tendencia alcista, es decir de permanente incremento de su volumen de precios, situación que sin lugar a dudas incomoda a los clientes y causa más de un problema a dichas organizaciones.

Con el objetivo de evitar la problemática antes citada, es que se hace necesaria la implementación dentro del Hotel Podocarpus de una política de fijación de precios acorde a la realidad económica del país, es decir, que mantenga una constante en cuanto al monto establecido para cada servicio, y, que únicamente se vea alterado en una mínima proporción cuando existan disposiciones gubernamentales orientadas al incremento salarial que afecte exclusivamente al salario básico unificado de los ecuatorianos.

Meta:

La meta que se persigue alcanzar a través de la puesta en marcha del presente objetivo estratégico, es lograr obtener la satisfacción del 100% de las expectativas de todos los clientes del Hotel, a través de la fijación de

precios asequibles, cómodos y razonables para toda su clientela en general.

Estrategia:

Basar el cálculo de los precios de todos los productos y servicios que brinda la empresa hotelera en el monto establecido para el salario básico unificado referencial vigente en el país.

Política:

Determinar los precios de los productos y servicios que oferta el hotel, en base a un porcentaje razonable, previamente establecido respecto al salario básico unificado vigente a esa fecha en el país. (Por ejemplo, para el año 2013 el salario básico de los ecuatorianos es de \$ 318.00)

Actividades:

- ✓ Instruir al personal del Departamento Financiero, respecto al nuevo sistema de fijación y determinación de precios implementados en el Hotel.
- ✓ Elaborar y exhibir una lista de precios de todos los productos y servicios que ofrece la empresa en los lugares de mayor circulación de personas y en las partes más visibles del Hotel.

Presupuesto:

Debido a su misma naturaleza, se ha llegado a establecer que el cumplimiento del presente objetivo estratégico, no demanda por parte de la

organización de ningún tipo de erogación económica adicional.

Tiempo:

La aplicación y puesta en marcha del presente objetivo estratégico demanda de un período de tiempo constante o permanente.

Responsable:

La responsabilidad del cumplimiento del presente objetivo estratégico, recaerá en primera instancia en el Sr. Gerente y en todo el talento humano que labora en Departamento Financiero de la empresa hotelera.

Resultados Esperados:

- ✓ Satisfacer en un 100% las expectativas de los clientes y usuarios a través de la fijación de precios cómodos y razonables de todos los productos y servicios hoteleros.
- ✓ Mantener una constante en los precios de todos los productos y servicios que diariamente ofrece el Hotel a todos sus clientes.
- ✓ Mantener sólida la imagen corporativa del Hotel Podocarpus de la ciudad de Loja.
- ✓ Mantener una ventaja competitiva frente a otras empresas hoteleras de la localidad.

CUADRO 21

Matriz: Objetivo Estratégico N° 2

Implementar una política interna de fijación de precios acorde a la realidad económica del país.						
META:	ESTRATEGIA:	POLÍTICA:	ACTIVIDADES:	PRESUPUESTO:	TIEMPO:	RESPONSABLE:
Satisfacer en un 100% las expectativas de nuestros clientes a través de la fijación de precios cómodos y razonables de todos nuestros productos y servicios hoteleros.	Basar el cálculo de los precios de todos los productos y servicios que brinda la empresa hotelera en el monto establecido para el salario básico unificado referencial vigente en el país.	Determinar los precios de los productos y servicios que oferta el hotel, en base a un porcentaje previamente establecido respecto al salario básico unificado vigente a esa fecha en el país (Por ejemplo, para el año 2013 el salario básico unificado de los ecuatorianos es de \$ 318.00)	Instruir al personal del Departamento Financiero, respecto al nuevo sistema de fijación y determinación de precios, implementado en el hotel. Elaborar y exhibir una lista de precios de todos los productos y servicios que ofrece la empresa, en los lugares de mayor circulación de personas y en las partes más visibles del hotel.	Ninguno	Permanente	Gerente Personal del Departamento Financiero

PLAN DE OPERATIVIDAD DEL OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 3

“Potenciar el desarrollo de todas las actividades del Hotel a través de la implementación de un sistema informático acorde a las necesidades actuales de la empresa hotelera Podocarpus”.

Problema:

El desarrollo y crecimiento de toda organización, hoy en día depende de la capacidad que tengan sus directivos de poder competir con éxito ante otras empresas de similares características o que ofrezcan los mismos productos o servicios dentro del mercado; la competitividad en nuestro medio depende de muchos factores, de entre los que despunta la tecnología informática.

Si bien, en la actualidad el Hotel Podocarpus cuenta con un aceptable paquete de programas informáticos distribuidos en la mayoría de sus departamentos, los mismos no responden de manera satisfactoria a las variadas exigencias que la tecnología del mercado competitivo actual demanda, debido a que son programas desactualizados y que no aportan positivamente a los retos planteados por la empresa; ante ésta irrefutable realidad, surge la inminente necesidad de proceder a la implementación de un sistema informático acorde a las exigencias actuales del Hotel.

Meta:

A través de la implementación del presente objetivo estratégico dentro del Hotel, se aspira mejorar en un 100% todo su sistema informático.

Estrategia:

- ✓ La estrategia considerada útil para garantizar el cumplimiento del presente objetivo estratégico consiste en proceder a contratar los servicios de una empresa técnica especializada en la implementación de programas informáticos.

Política:

- ✓ La política útil para lograr alcanzar con éxito el objetivo propuesto se basa principalmente en realizar la identificación y cotización de precios entre las diferentes empresas proveedoras de servicios informáticos de la localidad.

Actividades:

- ✓ Realizar visitas a todos los proveedores de servicios informáticos de la localidad.
- ✓ Celebrar un contrato de trabajo entre los principales directivos del hotel y la empresa proveedora de servicios informáticos previamente seleccionada para tal efecto.

Presupuesto:

El presupuesto estimado para dar cumplimiento al presente objetivo estratégico, es la suma de U.S.D. \$ 2,500.00, valor que incluye un sistema contable, sistema de asignación de habitaciones, sistema de reservación de

habitaciones, sistema de registro de clientes y sistema de facturación; así mismo, se debe recalcar que el sistema informático en mención, es un sistema personalizado, es decir que se adapta plenamente a todas las necesidades internas de la empresa hotelera Podocarpus.

El presupuesto antes citado, se desglosa de la siguiente manera:

CUADRO 22

Nro.	CONCEPTO:	Valor:
1	Sistema Contable Computarizado	500.00
2	Sistema Computarizado de Reservación de Habitaciones	500.00
3	Sistema Computarizado de Asignación de Habitaciones	500.00
4	Sistema Computarizado de Registro de Clientes	500.00
5	Sistema Computarizado de Facturación	500.00
S U M A N:		2,500.00

FUENTE: Sistemas & Servicios Computarizados "Loja" Cía. Ltda.

ELABORACION: La Autora

Tiempo:

Se ha podido determinar que el tiempo necesario para poder cumplir de manera satisfactoria con el presente objetivo estratégico, es de 03 meses contados a partir de la implementación del presente plan estratégico dentro del Hotel, dicho periodo de tiempo abarca actividades tales como: instalación del sistema, pruebas de ensayo, capacitación a usuarios, entrega de manuales, etc.

Responsable:

El principal responsable de dar cumplimiento efectivo al presente objetivo estratégico, es el Sr. Gerente del Hotel Podocarpus.

Resultados Esperados:

- ✓ Mejorar en un 100% todo el sistema informático del hotel.
- ✓ Optimizar todos los procesos administrativos y financieros del Hotel.
- ✓ Brindar una mejor atención a todos los clientes del Hotel.
- ✓ Impulsar el nivel de competitividad del Hotel.
- ✓ Mantener siempre efectivas las TIC's del Hotel

CUADRO 23

Matriz: Objetivo Estratégico N° 3

Potenciar el desarrollo de todas las actividades del Hotel a través de la implementación de un sistema informático acorde a las necesidades actuales de la empresa hotelera Podocarpus.						
META:	ESTRATEGIA:	POLÍTICA:	ACTIVIDADES:	PRESUPUESTO:	TIEMPO:	RESPONSABLE:
Mejorar en un 100% todo el sistema informático del hotel	Contratar los servicios de una empresa técnica especializada en la implementación de programas informáticos.	Realizar la identificación y cotización de precios entre las diferentes empresas proveedoras de servicios informáticos de la localidad.	Realizar visitas a todos los proveedores de servicios informáticos de la localidad. Celebrar un contrato de trabajo entre los principales directivos del hotel y la empresa proveedora de servicios informáticos previamente elegida para tal efecto.	\$ 2,500.00 Valor que será utilizado en la adquisición de los siguientes sistemas informáticos personalizados: sistema contable, sistema de asignación de habitaciones, sistema de reservación de habitaciones, sistema de registro de clientes y sistema de facturación.	03 Meses	Gerente

PLAN DE OPERATIVIDAD DEL OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 4

“Motivar el desenvolvimiento laboral a través de la implementación de un Reglamento Interno de Trabajo para todo el talento humano que presta sus servicios en el Hotel”.

Problema:

Conforme a lo dispuesto en la legislación laboral ecuatoriana, y con el objetivo de garantizar el armonioso desenvolvimiento de las actividades de su talento humano, toda organización está en la obligación de contar con un instrumento legal que norme y sancione todo tipo de inconvenientes o arbitrariedades que atenten contra el normal desenvolvimiento de la actividad productiva de la empresa; dicho instrumento legal, es sin lugar a dudas el Reglamento Interno de Trabajo.

A pesar de que ya han transcurrido algunos años desde su creación, el Hotel Podocarpus no cuenta con un reglamento interno de trabajo que garantice tanto a su cuerpo directivo como a todo su talento humano en general poder trabajar bajo normas legalmente establecidas y enmarcadas bajo el marco legal de la legislación laboral ecuatoriana, situación que en determinado momento pudiera acarrear una serie de problemas e inconvenientes a la empresa; por tal motivo, resulta imprescindible la implementación de un Reglamento Interno de Trabajo en el Hotel Podocarpus.

Meta:

Con la puesta en marcha del presente objetivo estratégico, se pretende reglamentar en un 100% el cumplimiento de todas las actividades laborales del talento humano que presta sus servicios en el Hotel.

Estrategia:

Se ha llegado a considerar como estrategia digna de ser aplicada, la siguiente: Implementar dentro del Hotel un Reglamento Interno de Trabajo acorde a todas las normativas laborales vigentes en el país.

Política:

Contratar los servicios de un profesional del Derecho para que diseñe y elabore el Reglamento Interno de Trabajo para el Hotel, para lo cual, necesariamente, dicho documento deberá ser elaborado en base a todos los preceptos legales incluidos dentro de la legislación laboral ecuatoriana.

Actividades:

- ✓ Realizar visitas al Colegio de Abogados de la provincia de Loja.
- ✓ Visitar las oficinas de profesionales de la Abogacía y del Derecho especializados en Derecho Laboral.
- ✓ Solicitar la elaboración del Reglamento Interno de Trabajo del Hotel Podocarpus conforme a las normativas laborales vigentes en el Código de Trabajo ecuatoriano.

Según lo dispone el Código de Trabajo del Ecuador en vigencia, el Hotel Podocarpus por el hecho de contar con más de 10 empleados dentro de su nómina de trabajadores, deberá elaborar su respectivo Reglamento Interno de Trabajo, el cual tendrá como objetivo principal el normar y regular las relaciones laborales entre el Hotel con sus trabajadores.

El Reglamento Interno de Trabajo que para tal efecto sea elaborado, dentro de sus respectivos articulados y estructura legal reglamentaria, deberá contener los siguientes capítulos:

- **Generalidades y Constitución:** Qué motiva la elaboración del Reglamento Interno de Trabajo; y, la Constitución jurídica del Hotel.
- **Representación y Alcance Jurídico:** Quién deberá ejercer la Representación Legal del Hotel Podocarpus; Obligatoriedad del cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo por parte tanto de los Directivos del Hotel, así como también por parte de sus empleados.
- **Relaciones Laborales:** El trato entre los Directivos y los Trabajadores; Emisión de órdenes y disposiciones para la ejecución del trabajo, Reconvenciones a los trabajadores (llamados de atención); Reclamos de los Trabajadores al Hotel.
- **Admisión de nuevos trabajadores:** Requisitos para ser admitido como trabajador del Hotel; Documentos que deberán presentar los nuevos trabajadores; Remuneración a percibir; Concursos de Merecimientos.
- **Asistencia al Trabajo:** Duración de la Jornada de Trabajo; Registro de Asistencia al Trabajo; Sanciones por no Registrar la Asistencia; Atrasos Injustificados; Inasistencia al Trabajo.

- **Vacaciones, Permisos y Licencias:** Determinación del cuadro anual de vacaciones; Permisos para asuntos personales; Permisos Sin Sueldo.
- **Obligaciones de los trabajadores:** Todas las obligaciones contempladas en el Código de Trabajo y demás Normas y Reglamentaciones que fueran dispuestas por los Directivos del Hotel, las cuales necesariamente estarán contempladas dentro de la normativa laboral ecuatoriana.
- **Medidas Disciplinarias:** Incumplimiento del presente Reglamento Interno de Trabajo; Faltas e Infracciones.

El Reglamento Interno de Trabajo que oportunamente elabore el Hotel Podocarpus, deberá estar ajustado tanto en su estructura textual, así como también en su estructura legal, a la normativa laboral ecuatoriana impuesta por el Ministerio de Relaciones Laborales; así mismo, dicho documento gozará del aval y aprobación de la Dirección Provincial de Loja del Ministerio de Relaciones Laborales.

Presupuesto:

El monto económico establecido para el cumplimiento del presente objetivo estratégico, es la suma de U.S.D. \$ 1,200.00, dicho valor incluye los pagos de tasa de aprobación por parte del Ministerio de Relaciones Laborales.

El presupuesto citado, se desglosa de la siguiente manera:

CUADRO 24

Nro.	Concepto:	Valor:
1	Elaboración del Proyecto de Reglamento Interno de Trabajo	1,150.00
2	Tasa de Aprobación del Ministerio de Relaciones Laborales	50.00
S U M A N:		1,200.00

FUENTE: Colegio de Abogados de la Ciudad de Loja – M.R.L. (Loja)

ELABORACION: La Autora

Tiempo:

El período de tiempo establecido para la redacción y aprobación definitiva del documento por parte de las oficinas del Ministerio de Relaciones Laborales de la ciudad de Loja es de 03 meses.

Responsable:

La responsabilidad de velar por el cumplimiento del presente objetivo es el Sr. Gerente del Hotel.

Resultados Esperados:

- ✓ Contar con un Reglamento Interno de Trabajo para todo el talento humano que labora en el Hotel.
- ✓ Trabajar bajo las normas y disposiciones laborales emitidas por los organismos estatales correspondientes.
- ✓ Mejorar el ambiente laboral del Hotel.
- ✓ Mejorar el rendimiento laboral de todo el talento humano del Hotel.

- ✓ Respetar los derechos laborales de todo el talento humano del Hotel.
- ✓ Mejorar el ingreso económico del Hotel.
- ✓ Generar una barrera competitiva difícil de ser superada por las empresas de la competencia

CUADRO 25

Matriz: Objetivo Estratégico N° 4

Motivar el desenvolvimiento laboral a través de la implementación de un Reglamento Interno de Trabajo para todo el talento humano que presta sus servicios en el Hotel.						
META:	ESTRATEGIA:	POLÍTICA:	ACTIVIDADES:	PRESUPUESTO:	TIEMPO:	RESPONSABLE:
Reglamentar en un 100% el cumplimiento de todas las actividades laborales del hotel.	Implementar dentro del hotel un Reglamento Interno de Trabajo acorde a todas las normativas laborales vigentes en el país.	Contratar los servicios de un profesional del Derecho para que diseñe y elabore el Reglamento Interno de Trabajo para el Hotel.	Realizar visitas al Colegio de Abogados de la provincia de Loja. Visitar las oficinas de profesionales de la Abogacía y del Derecho especializados en derecho laboral.	\$ 1,200.00 Valor a utilizarse en: elaboración de un Reglamento Interno de Trabajo y pago de tasas de aprobación por parte del M.R.L.	03 Meses	Gerente

CUADRO 26

PRESUPUESTO GENERAL DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO DEL HOTEL PODOCARPUS		
Nro.	Objetivo Estratégico:	Presupuesto:
1	Fortalecer la imagen corporativa del Hotel a través del impulso de una campaña permanente de promoción y de difusión de todos los productos y servicios que brinda el Hotel Podocarpus.	\$ 16,500.00
2	Implementar una política interna de fijación de precios acorde a la realidad económica del país.	\$ Ninguno
3	Potenciar el desarrollo de todas las actividades del Hotel a través de la implementación de un sistema informático acorde a las necesidades actuales de la empresa hotelera Podocarpus.	\$ 2,500.00
4	Motivar el desenvolvimiento laboral a través de la implementación de un Reglamento Interno de Trabajo para todo el talento humano que labora en el Hotel.	\$ 1,200.00
S U M A N		\$ 20,200.00

FUENTE: Presupuestos individuales de cada Objetivo Estratégico determinado para el Hotel Podocarpus

ELABORACION: La Autora

h. CONCLUSIONES

Luego de haber alcanzado a culminar con éxito la elaboración del Plan Estratégico para el Hotel Podocarpus de la ciudad de Loja, a continuación se pone a consideración de los principales directivos de la empresa hotelera y del público en general, una serie de conclusiones, las cuales son el resultado de todo el trabajo profesional desplegado durante el desarrollo de la presente investigación:

1. En la actualidad el Hotel Podocarpus carece de un plan estratégico que le permita mejorar y optimizar su rendimiento corporativo.
2. El Hotel Podocarpus carece de una Misión y una Visión empresarial técnicamente definidas, de tal manera que su contenido identifique a la empresa y proporcione una idea definida de su futuro deseado.
3. El resultado ponderado obtenido mediante la elaboración de la matriz E.F.E. (valor 2.92), confirma que en la actualidad la empresa hotelera Podocarpus denota una gran preponderancia de oportunidades.
4. El resultado ponderado obtenido mediante la elaboración de la matriz E.F.I. (valor 2.44), confirma que en la actualidad la empresa hotelera Podocarpus denota una preponderancia de las debilidades.
5. Existe un sinnúmero de necesidades internas en el hotel, las cuales en su conjunto dificultan el normal su desarrollo de sus actividades; dichas necesidades se pueden sintetizar de la siguiente manera: ausencia de una campaña permanente de promoción y de difusión de todos sus

productos y servicios hoteleros, falta de un sistema informático acorde a las necesidades actuales de la empresa, ausencia de un reglamento interno de trabajo, falta de un sistema técnico de fijación de precios.

6. El presupuesto general de implementación del presente plan estratégico tiene un valor de U.S.D. \$ 20,200.00
7. Se vuelve inminente la necesidad de que la empresa hotelera planifique estratégicamente todas sus actividades, sean estas administrativas u operativas.

i. RECOMENDACIONES

Siendo lo suficientemente coherentes con todas y cada una de las conclusiones antes citadas, a continuación se hace ostensible a los principales directivos del Hotel una serie de recomendaciones, las cuales tienen como principal objetivo poner en práctica, todos y cada uno de los elementos estratégicos diseñados a través de la realización de la presente investigación:

1. Los principales directivos del Hotel Podocarpus, con el objetivo mejorar el rendimiento e identidad corporativa de ésta empresa, deben iniciar en el menor tiempo posible el análisis de la real posibilidad de incluir dentro de la estructura orgánica y administrativa del Hotel, herramientas de gestión tecnológica empresarial como lo es la planificación estratégica.
2. El Sr. Gerente del Hotel Podocarpus deberá adoptar para esta empresa tanto la Misión y así como la Visión empresarial propuestas en el presente trabajo, ya que las mismas constituyen un aporte técnico destinado principalmente a identificar de manera precisa a la empresa y a proporcionar una idea clara y definida de su futuro deseado.
3. Con el objetivo de aprovechar al máximo el alto número de oportunidades que actualmente caracterizan al Hotel, sus directivos deberán emprender en la realización de diferentes actividades estratégicas tendientes a incorporar las mismas a la empresa y por consiguiente fortalecer aún más su identidad empresarial.
4. Con el objetivo de revertir en el menor tiempo posible el resultado

ponderado obtenido mediante la elaboración de la matriz E.F.I. (valor 2.44), el cual confirma que el Hotel Podocarpus denota una gran preponderancia de las debilidades, se deberá emprender de manera inmediata en la ejecución de las actividades estratégicas aquí propuestas, las cuales están diseñadas para minimizar el número y la contundencia de las debilidades identificadas.

5. El Sr. Gerente deberá proceder en el menor tiempo posible a implementar dentro del Hotel el plan estratégico propuesto en la presente tesis, el mismo que sin lugar a dudas garantizará la continuidad exitosa de la organización dentro del mercado hotelero de la provincia de Loja.
6. La puesta en marcha del presente plan estratégico se vuelve inminente dentro del Hotel, por tal motivo, sus principales directivos deberán crear la respectiva partida presupuestaria, la cual cubra los montos que demanda su implementación.
7. Los directivos del Hotel Podocarpus de la ciudad de Loja, deberán encaminar todas las gestiones necesarias encaminadas a garantizar el normal cumplimiento y desarrollo del presente plan estratégico durante todo el período propuesto (2011 – 2015).

j. BIBLIOGRAFIA

- ALVAREZ, Juan “Estrategias en el Negocio” Charla presentada en Guayaquil
- HAMERMESH, Richard G. Planeación Estratégica. México, D.F.: Limusa, 1994
- INVESTIGACIÓN EKOS, Revista Ekos
- KOTLER, AMSTROM, Investigación de Mercados, Octava Edición México 2001.
- LEXUS EDITORES, Diccionario enciclopédico, 1998 Ediciones Trébol, S.L. Barcelona.
- REYES PONCE, Agustín. Administración Moderna. México, D.F.: Limusa, 1994.
- STEINER, George. Planificación Estratégica. México: CECSA, 1996.
- <http://winred.com/negocios/el-objeto-social/gmx-niv114-con4239.htm>
- <http://www.elprisma.com/trabajos73/ecomundo-centro-estudio-desarrollo-microempresa/ecomundo-centro-estudio-desarrollo-microempresa.shtml>
- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/mision_empresarial/
- <http://www.elprisma.com/apuntes/administracióndeempresas/misionempresarial>
- http://www.in-quito.com/images/cartuja_hotel_1.jpg

k. ANEXOS

Anexo Nº 1

a. TEMA:

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL PODOCARPUS DE LA CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE LOJA, PERÍODO 2011 - 2015.

b. PROBLEMÁTICA

Base fundamental para el desarrollo de los pueblos, constituye la suficiente disponibilidad de recursos que les permitan crecer y desarrollarse de manera armónica y sostenida en el medio; una vasta cantidad de dichos recursos fácilmente se los puede encontrar dispersos en la naturaleza; pero, existen otros que necesariamente deben ser generados a través de la actividad productiva del trabajo del hombre.

Los Estados modernos, para suplir a satisfacción las necesidades básicas para la supervivencia de sus habitantes, están obligados a generar trabajo, desarrollo, actividad productiva y laboral.

Es en este contexto en que cobra una marcada importancia la presencia, el estudio y tratamiento de los diferentes sectores productivos, clasificados según su naturaleza por muchos estudiosos en: primarios, secundarios, terciarios, etc.

Los diferentes gobiernos y estados del planeta, han debido recurrir a éstos

(sectores productivos), con el fin de saciar sus más apremiantes necesidades; como lo había anotado antes, la generación de recursos es una actividad que difícilmente se podría dar sin la participación directa de la mano del hombre.

El Gobierno Nacional, a través de su “política revolucionaria”, en medio de avances y retrocesos, aciertos y desaciertos, ha venido impulsando su política económica basada principalmente en el fomento y apoyo directo a los diversos productores tanto agrícolas, ganaderos, artesanos, mineros, constructores, etc.; es decir, a quienes a través de su trabajo generan desarrollo, recursos y fuentes de empleo y de trabajo, tanto para sus familias como al resto de la población en general.

Cabe destacar, que a más de los sectores citados en el párrafo anterior, se ha venido impulsando y fomentando el desarrollo de la conocida industria sin chimenea, hago referencia al sector turístico del país; es precisamente que en este contexto que hemos podido evidenciar la promoción y difusión a través de los principales medios de comunicación del país, de una gran variedad de sitios y lugares turísticos, los cuales son promocionados con la finalidad de propiciar su visita.

Los turistas tanto nacionales como extranjeros que decidan desplazarse hacia los diferentes lugares o sitios geográficos del país, entre otros aspectos de importancia, necesariamente deben demandar su accesibilidad, alimentación y estadía. Pero en la práctica hemos podido evidenciar que no son únicamente los turistas quienes demandan de la infraestructura antes

citada; a este selecto grupo de personas se les unen también los hombres de negocios, personas que por su actividad laboral deben desplazarse de un lugar a otro, personas que por su estado de salud prescindan de los servicios médicos de profesionales de otras plazas, etc.

Es en este contexto en que cobra relevancia la presencia del sector hotelero del país.

Diversas cadenas hoteleras multinacionales, han fijado su residencia en determinadas ciudades del país, entre éstas (cadenas hoteleras), cabe resaltar la presencia de las siguientes: Sheraton, Hilton, Marriot, Haward Johnson, Decameron, sin lugar a dudas, su solo membrete ya es sinónimo de calidad, satisfacción y buena atención.

En la ciudad de Loja, resulta evidente el desarrollo y crecimiento del número de hoteles registrado durante los últimos años, la infraestructura hotelera ha crecido de manera considerable, en muchos casos su infraestructura física se constituye en un aporte para el ornato de la ciudad, la atención que se recibe en ciertos hoteles de la localidad es de calidad, muchos gozan de una óptima ubicación; en conclusión, podríamos afirmar que en un alto porcentaje, los servicios hoteleros en la ciudad de Loja se los podría ubicar al nivel de los hoteles de las grandes ciudades.

De acuerdo a datos obtenidos en la Cámara de Comercio de la ciudad de Loja, en la actualidad, en ésta ciudad se registra la existencia de 49 empresas hoteleras, divididas entre hoteles, hostales, pensiones

y residenciales; dentro de este selecto grupo de organizaciones registradas se encuentra el **Hotel Podocarpus**, el cual viene prestando sus servicios en nuestra ciudad a partir del 07 de julio de 1998, se encuentra ubicado en la calle José Antonio Eguiguren entre 18 de Noviembre y Avenida Universitaria, cuenta con un total de 60 habitaciones, posee parqueadero propio, servicio de restaurant, servicio de telefonía tanto nacional como internacional, servicio de Internet, atención las 24 horas del día, etc.; sin embargo, a pesar del sinnúmero de servicios que en la actualidad brinda esta empresa hotelera a sus usuarios, no cuenta con una planificación estratégica que le permita despuntar de la competencia y posicionarse de manera definitiva en nuestra ciudad.

El Hotel Podocarpus posee una incipiente organización administrativa, cuenta con un total de 22 empleados distribuidos entre personal administrativos y operativos, se encuentra registrado oficialmente ante el Ministerio de Turismo del Ecuador.

Ante el creciente incremento del número de hoteles de calidad en nuestra ciudad, quienes han incursionado en esta actividad, deben buscar y aplicar técnicas y procedimientos administrativos que les permita optimizar sus servicios y volverse altamente competitivos.

Es precisamente que bajo las consideraciones citadas, se emprendió en la realización del presente trabajo investigativo, ya que firmemente se ha considerado que con la elaboración y posterior implementación de un Plan Estratégico para el Hotel Podocarpus, ésta empresa dispondrá

de una herramienta administrativa que le permitirá impulsar de mejor manera su desarrollo empresarial, mejorar su actividad hotelera, optimizar sus servicios, maximizar sus ingresos económicos, incrementar el número de clientes, brindar servicios de calidad, lograr una adecuada organización corporativa, mantener vigente su continuidad empresarial, etc.

De lo citado en el párrafo anterior, se ha podido delimitar la problemática de la siguiente manera: ***“La ausencia de un plan estratégico en el Hotel Podocarpus de la ciudad de Loja, ha limitado considerablemente tanto su desarrollo empresarial como también la optimización de sus servicios, no le ha permitido mejorar su imagen corporativa, como tampoco le ha permitido posicionarse de manera definitiva en el mercado hotelero de la ciudad de Loja.”***

c. JUSTIIFICACIÓN

Justificación Académica:

La elaboración del presente trabajo de investigación, lo justifico desde el punto de vista académico, debido a que durante todo su proceso de elaboración y estructuración, estaré en plena capacidad de poner en práctica todos los conocimientos, así como los conceptos y experiencias adquiridas durante mi vida estudiantil en la carrera de Administración de Empresas de la Modalidad de Estudios a Distancia; además , la realización de la presente investigación se justifica académicamente, ya que la misma se constituirá en una fuente de estudio y de consulta para las futuras generaciones

estudiantiles.

Justificación Económica:

El presente trabajo investigativo, se justifica desde el punto de vista económico, debido a que con la elaboración y posterior aplicación de un Plan Estratégico para el Hotel Podocarpus de la ciudad de Loja, ésta empresa hotelera podrá reorientar de manera positiva sus actividades administrativas, optimizará sus recursos, dinamizará sus actividades, situación que fomentará el crecimiento del número de sus clientes y usuarios, lo cual redundará positivamente en el incremento de ingresos económicos para los propietarios del hotel.

Justificación Social:

La elaboración del presente trabajo de investigación, lo justifico desde el punto de vista social, debido a que con la aplicación de un plan estratégico en el Hotel Podocarpus, ésta empresa estará en la capacidad de optimizar su desenvolvimiento administrativo y mejorar sus actividades laborales, se fomentará la creación de fuentes de trabajo, situación que permitirá brindar un mejor servicio y una adecuada atención a todos sus usuarios y a la ciudadanía en general.

Justificación Política:

La elaboración del presente trabajo de investigación, se justifica desde el punto de vista político, debido a que el mismo se constituye en un impulso al

desarrollo de la actividad hotelera de la región sur del país, actividad que se enmarca dentro de los parámetros de fomento al trabajo y crecimiento de la gestión productiva y económica del país, factores consagrados en la actual Constitución de la República del Ecuador.

d. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

- Elaborar un Plan Estratégico para el Hotel Podocarpus de la Ciudad de Loja, Provincia de Loja, Período 2011 - 2015.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar un diagnóstico situacional del Hotel.
- Realizar el análisis de los factores externos del Hotel.
- Realizar el análisis de los factores internos del Hotel.
- Determinar la matriz F.O.D.A.
- Proponer los principales Objetivos Estratégicos.
- Determinar Conclusiones y Recomendaciones.

f. METODOLOGÍA

MÉTODOS:

Durante el proceso de elaboración y estructuración del presente trabajo

investigativo, se recurrirá a la utilización de diferentes métodos de recopilación de información, de los cuales se puede anotar los siguientes:

Método científico.- Este método se caracteriza porque partiendo de un conocimiento científico, podemos identificar cuáles son las causas que provocan los diferentes fenómenos y qué podemos hacer para resolverlos, permitiéndonos descubrir las relaciones internas y externas de los procesos de la realidad natural y social.

Método analítico.- A través de la utilización de este método, se podrá disponer de una visión mucho más clara de la realidad hotelera actual, para así poder mostrar, describir e interpretar los datos obtenidos en la presente investigación, determinando las diferentes causas de los hechos o dificultades de tipo administrativo y organizacional, que pueden afectar a la empresa hotelera objeto del presente estudio.

Método inductivo.- La característica principal de este método, es que el mismo se desarrolla a través de un proceso que parte desde una idea particular hasta llegar a un conocimiento general; y por tanto, durante el desarrollo del presente trabajo se lo utilizará en diferentes puntos, tales como: planteamiento de la problemática, en el marco teórico referencial y el marco teórico conceptual, ya que partiremos de conceptos globales, los cuales serán estudiados y analizados detenidamente durante todo el desarrollo de la presente investigación.

Método deductivo.- Este método se caracteriza porque parte de datos o

conocimientos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlos a casos individuales y comprobar así su validez; por lo tanto, este método será utilizado en el planteamiento del informe final de la investigación, así como también en el planteamiento de las conclusiones y recomendaciones obtenidas a través de la realización de la investigación.

Método estadístico.- Este método se caracteriza por cuanto a través de la aplicación de encuestas y entrevistas, estaremos en capacidad de recopilar, procesar, tabular e interpretar datos numéricos.

TÉCNICAS:

Durante la realización del presente trabajo investigativo, será necesario recurrir a la utilización de diferentes técnicas de recopilación de información, de las cuales podemos identificar las siguientes:

La observación: El uso de ésta técnica permitirá la obtención de datos primarios, con la finalidad de obtener la información básica que me permita encontrar, identificar y visualizar los problemas por los cuales atraviesa en la actualidad el Hotel Podocarpus de la ciudad de Loja.

La entrevista: Esta técnica permitirá establecer un diálogo directo y así obtener información fidedigna sobre el problema de estudio y llegar a concluir los objetivos planteados; esta técnica será aplicada principalmente a los directivos y funcionarios de la empresa hotelera con el objetivo de

obtener datos y referentes que me permitan obtener una visión global de la estructura del hotel y de sus principales fortalezas y debilidades.

La encuesta: Es la técnica que permite recabar información en forma escrita, a través de cuestionarios de preguntas previamente establecidas, las cuales son propuestas por los investigadores; esta técnica será aplicada principalmente a los propietarios del Hotel Podocarpus, así como también a todo su personal tanto administrativo como también operativo, la información que de ella recabe, me será útil para la realización y estructuración de todo el proyecto investigativo.

Población y muestra:

Para la determinación del número de encuestas a ser aplicadas durante el proceso de recopilación de información, se ha considerado el número de clientes fijos que por diversos motivos, anualmente visitan el Hotel, cuyo número, según datos obtenidos en las oficinas del Hotel es de 250 personas.

g. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES - MESES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7
Aprobación del proyecto	X						
Recolección de información y referentes teóricos.	X	X					
Análisis de la información		X X X X	X				
Aplicación de encuestas y entrevistas			X X X X	X			
Recopilación de la información de campo				X X			
Tabulación de las encuestas				X	X		
Interpretación y análisis de resultados					X X X		
Conclusiones, recomendaciones y propuestas						X X X	
Presentación de borrador de tesis						X	X
Defensa y sustentación del proyecto							X X

h. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO:

Recursos Humanos:

- Director de Tesis
- Personal administrativo y operativo del Hotel Podocarpus.

Autora del trabajo de investigación:

➤ Jinela del Cisne Espinoza Cabrera

Recursos Materiales:

CANTIDAD:	CONCEPTO:	V./UNITARIO	V./TOTAL
	Suministros de oficina:		
2	Resmas de papel bond	\$ 3.90	\$ 7.80
1	Cuaderno espiral 100 h.	\$ 3.00	\$ 3.00
2	Cartuchos de tinta	\$ 8.00	\$ 16.00
350	Fotocopias	\$ 0.02	\$ 7.00
	Movilización y transporte:		
	Transporte y movilización	\$ 120.00	\$ 120.00
	Otros gastos:		
100	Internet (horas / alquiler)	\$ 0.70	\$ 70.00
	Equipos:		
1	Microcomputador	\$ 1, 200.00	\$ 1,200.00
1	Impresora láser	\$ 85.00	\$ 85.00
1	Flash memory	\$ 12.00	\$ 12.00
TOTAL			\$ 1,520.80

Financiamiento:

El total de gastos que se generen como resultado de la realización del presente proyecto, asciende a la suma de: MIL QUINIENTOS VEINTE 80/100 U.S.D., cantidad que será financiada en su totalidad con recursos propios de la autora.

Anexo N° 2**ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES EXTERNOS DEL
“HOTEL PODOCARPUS DE LA CIUDAD DE LOJA”.**

- 1) Marque con una letra “X”, cuáles de las siguientes variables, incidieron de manera positiva para que usted prefiera los servicios que ofrece ésta prestigiosa institución hotelera lojana?.

Imagen corporativa ()
Diseño de la infraestructura física del hotel ()
Ubicación ()
Otros ()

- 2) ¿Considera usted que la empresa hotelera Podocarpus cuenta con personal cuya idoneidad garantiza la ejecución de las actividades laborales a ellos encomendadas?

Sí ()

No ()

- 3) ¿La atención y servicio que brinda el personal que labora en el Hotel Podocarpus a sus clientes y usuarios; según su criterio personal, es?:

Oportuna ()

Inoportuna ()

Otros ()

- 4) ¿Cuáles de los siguientes factores diferencian al Hotel Podocarpus de

la ciudad de Loja del resto de empresas hoteleras de la localidad?.

Trato amable y cortés ()

Habitaciones acogedoras ()

Horarios de atención ()

5) ¿Qué tipo de atención ha recibido por parte del personal que labora en el Hotel Podocarpus?

Atención culta y esmerada ()

Atención descortés ()

Otros ()

6) ¿Cree usted que el sistema publicitario utilizado para difundir los servicios que brinda el Hotel Podocarpus, son lo suficientemente adecuados?

Sí ()

No ()

7) ¿De acuerdo a su criterio personal, los precios de los servicios que brinda el Hotel Podocarpus están al alcance de la ciudadanía en general?

Sí ()

No ()

8) ¿Los servicios ofertados en el Hotel Podocarpus satisfacen plenamente los deseos y expectativas de sus huéspedes y de todos

quienes utilizan los mismos?

Sí ()

No ()

Anexo N° 3**ENCUESTA APLICADA AL TALENTO HUMANO DEL HOTEL
PODOCARPUS DE LA CIUDAD DE LOJA.**

- 1) ¿Cuáles de los siguientes factores contribuyen de manera positiva a mejorar su rendimiento laboral al interior de ésta prestigiosa empresa hotelera lojana?.

Horario de trabajo ()

Incentivos laborales ()

Ambiente de trabajo ()

Otros ()

- 2) ¿El ambiente de trabajo que se percibe diariamente al interior del Hotel Podocarpus, es?:

Agradable ()

Desagradable ()

Regular ()

- 3) ¿Las relaciones interpersonales que se generan entre el grupo de empleados y servidores de la empresa hotelera Podocarpus, son?:

Excelentes ()

Buenas ()

Regulares ()

4) ¿Cómo definiría usted al horario de trabajo establecido para el cumplimiento de sus actividades diarias dentro del Hotel Podocarpus?

Adecuado ()

Inadecuado ()

Regular ()

5) ¿La remuneración mensual que usted percibe por concepto de sueldos y/o salarios dentro de la empresa hotelera Podocarpus, según su criterio personal, es?

Buena ()

Mala ()

Regular ()

6) ¿Las funciones asignadas al talento humano que labora en el Hotel Podocarpus de la ciudad de Loja, están debidamente delimitadas y/o establecidas en una hoja de funciones oportunamente elaborada para cada puesto de trabajo al interior del hotel?

Sí ()

No ()

7) ¿La empresa hotelera Podocarpus de la ciudad de Loja, le facilita y proporciona las herramientas y los equipos de trabajo necesarios para el normal desenvolvimiento de sus actividades laborales?.

Sí ()

No ()

8) ¿Considera usted que el Hotel Podocarpus cuenta con el suficiente stock de equipos de trabajo, de tal forma de garantizar a sus servidores el efectivo cumplimiento de sus actividades laborales?

Sí ()

No ()

9) ¿Considera usted que el Hotel Podocarpus posee un software (programas computarizados) actualizado, capaz de garantizar el óptimo desarrollo de las actividades tanto administrativas como financieras?

Sí ()

No ()

10) ¿Durante el tiempo de servicio en el Hotel Podocarpus, ha participado usted en algún evento de capacitación orientado a potenciar sus conocimientos y a mejorar el desarrollo de sus actividades laborales?

Sí ()

No ()

Anexo N° 4**ENTREVISTA PLANTEADA AL GERENTE DEL HOTEL PODOCARPUS
DE LA CIUDAD DE LOJA.**

- 1) El creciente flujo turístico registrado a través de los últimos años, ha generado un notable crecimiento de la actividad hotelera a nivel de la provincia de Loja, dicho crecimiento ha obligado a los propietarios y directivos de los principales centros hoteleros existentes en la provincia de Loja a volverse ampliamente competitivos y a mejorar sus servicios; considera usted que el Hotel Podocarpus, está en capacidad de enfrentar con éxito la arremetida e ingreso al mercado de nuevas empresas hoteleras en nuestra ciudad?.

- 2) Según su criterio personal, qué otro tipo de fortalezas caracterizan al Hotel Podocarpus y lo hacen merecedor del amplio respaldo y aceptación de la quienes prescinden de sus servicios?.

- 3) La competitividad es una regla a la que todo inversionista debe recurrir con el objetivo de mantener siempre activa su presencia en el mercado; según su criterio personal, qué factor de relevancia le ha permitido a su empresa mantenerse vigente en el medio hotelero regional.

- 4) Los años de experiencia al frente de la Gerencia del Hotel

Podocarpus de la ciudad de Loja, le han brindado la oportunidad de poder identificar puntos fuertes y débiles de la empresa; según su criterio personal, de qué puntos débiles adolece la empresa hotelera de su regencia.

- 5) Posee la empresa un reglamento propio que le normar tanto el reclutamiento, selección y contratación de su personal, de manera técnica y efectiva.

- 6) Según su propio criterio, qué aspectos debería mejorar el Hotel con el objetivo de optimizar su atención al público y lograr su posicionamiento definitivo dentro del mercado hotelero regional.

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN	i
AUTORÍA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
a) Título	1
b) Resumen	2
Abstrac	6
c) Introducción	9
d) Revisión de Literatura	13
1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	13
1.2. El Hotel	13
1.3. Origen del nombre	14
1.4. Servicios e instalaciones	14
1.5. Hoteles de naturaleza	17
1.6. Cadenas hoteleras	20
1.7. Hoteles famosos	22
1.8. Hoteles con records mundiales	23
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	24
2.1. Planificación Estratégica	24
2.2. Proceso de Evaluación de la Planificación Estratégica	27

2.2.1. Raíces etimológicas	27
2.2.2. Antecedentes	27
2.2.3. Inicios de la Planificación Estratégica	29
3. Misión, Visión y Metas Principales	32
3.1. Concepto de Misión	32
3.2. Elementos de Misión	32
3.3. Concepto de Visión	33
4. Análisis Internos y Externos	35
4.1. Análisis Externo	35
4.2. Análisis Interno	37
5. La Matriz DAFO	39
5.1. La estrategia FO	40
5.2. La estrategia FA	40
5.3. La estrategia DA	41
5.4. La estrategia DO	41
6. Objetivos Estratégicos	42
6.1. Meta	42
6.2. Estrategias	43
6.3. Actividades	43
6.4. Tácticas	43
6.5. Políticas	44
6.6. Presupuesto	44
6.7. Responsables	44
7. MATRIZ EFE – EFI	45
7.1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos	45

7.2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos	47
e) Materiales y Métodos	50
f) Resultados	56
g) Discusión	120
h) Conclusiones	153
i) Recomendaciones	155
j) Bibliografía	157
k) Anexos	158