



1859

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

**TITULO:**

*“Elaboración de un plan estratégico para la Hostería Playa Verde en la Ciudad de Yantzaza, Provincia de Zamora Chinchipe, para el quinquenio 2016 - 2021”*

*Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas*

**AUTORA:** Lilia Virmania Morocho Macas

**DIRECTOR:** Ing. Juan Encalada Orozco.Mg,Sc

**LOJA – ECUADOR**

**2016**

*No todos ocupan los mejores lugares, sino los más preparados, aunque no sean genios.*

## CERTIFICACIÓN

ING. COM. JUAN ENCALDA OROZCO. DOCENTE DE LA CARRERA  
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE LOJA

### CERTIFICA:

Haber dirigido el proceso investigativo de la señorita: Lilia Virmania Morocho Macas, cuyo tema es **“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA HOSTERÍA PLAYA VERDE EN LA CIUDAD DE YANTZAZA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, PARA EL QUINQUENIO 2016 - 2021”** el mismo que ha concluido de acuerdo al cronograma establecido siendo revisado en su totalidad por lo que se establece que cumple con los aspectos de fondo y de forma exigidos en el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja por tal razón autorizo su presentación para los trámites correspondientes.

Particular que certifico para los fines pertinentes.

Loja, diciembre del 2016

Atentamente.



Ing. Com. Juan Encalada Orozco

**DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo Lilia Virmania Morocho Macas, declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

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

**Autora:** Lilia Virmania Morocho Macas

**Firma:** \_\_\_\_\_



**Cédula:** 1900765130

**Fecha:** Loja, diciembre de 2016

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

Yo, Lilia Virmania Morochó Macas, declaro ser autora de la tesis titulada: **“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA HOSTERÍA PLAYA VERDE EN LA CIUDAD DE YANTZAZA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, PARA EL QUINQUENIO 2016 - 2021”** como requisito para obtener el grado de **Ingeniera en Administración de Empresas**; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

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

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

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja a los 6 días del mes de diciembre del 2016, firma la autora.

Firma:  \_\_\_\_\_

**Autora:** Lilia virmania morochó Macas

**Cédula:** 1900765130

**Dirección:** Loja, El Valle, Calle Guayaquil.

**Correo Electrónico:** liliamorochó@hotmail.es

**Teléfono:** 0999303024

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**Director de Tesis:** Ing. Juan Román Encalada Orozco

**Tribunal de Grado:**

**Presidenta:** Ing. Carmen Cevallos Cueva

**Vocal:** Ing. Raúl Chávez Guzmán

Ing. Santiago Ludeña Yahuache

## **AGRADECIMIENTO**

De manera muy especial quiero agradecer primeramente a Dios y a la Virgen María por permitirme culminar con éxito el presente proyecto quienes han sido luz y guía en cada momento, al Ing. Juan Encalada Orozco director de esta tesis por su paciencia y colaboración en la realización de la misma.

A mis padres, hermanas y hermanos, y a quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades.

A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, agradezco su paciencia y enseñanza, finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa Universidad la cual abrió y seguirá abriendo sus puertas a jóvenes como nosotras, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

***LILIA VIRMANIA MOROCHO MACAS***

## **DEDICATORIA**

Debido al empeño y perseverancia que he puesto en este proyecto de investigación, quiero dedicarlo primeramente a Dios quien es la razón de mi existir y ha estado junto a mí en cada paso y en cada momento difícil que he tenido que pasar, permitiendo que termine otra etapa de mi vida siendo el comienzo hoy de nuevos proyectos que sé que él continuará guiando mis pasos cada instante de mi vida

A mis padres Vinicio y Yolanda, por su apoyo y confianza que con afán y sacrificio me dio su apoyo durante mi vida estudiantil.

A mis hermanos, familiares, amigas y todos aquellos que han sido mi fortaleza y me han sabido brindar su apoyo constantemente.

***LILIA VIRMANIA MOROCHO MACAS***

**a. TÍTULO**

**“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA HOSTERÍA  
PLAYA VERDE EN LA CIUDAD DE YANTZAZA, PROVINCIA DE  
ZAMORA CHINCHIPE, PARA EL QUINQUENIO 2016 - 2021”**

## **b. RESUMEN**

Mediante la investigación se pretende dar un aporte a la sociedad, mejorando la calidad de los servicios ofrecidos, ya que la falta de un plan estratégico no permite tener un orden, secuencia y sobre todo conocimiento de la situación organizacional y del entorno de la empresa, para poder tomar decisiones que permitan alcanzar el éxito de la hostería, es por ello se plantea la “ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA HOSTERIA PLAYA VERDE EN LA CIUDAD DE YANTZAZA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, PARA EL QUINQUENIO 2016 - 2021”

En el desarrollo de la investigación se procedió a realizar el diagnóstico del análisis del externo, tomando como base a las cinco fuerzas de Porter, además el análisis político, económico, social, tecnológico y ecológico (PESTEC) determinando de esta manera las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa.

En el análisis interno se realizó una auditoria interna de la organización, analizando los diferentes departamentos como son:

Administración/gerencia, Marketing y ventas, Operaciones y logística, Finanzas y contabilidad, Recursos humanos, sistemas de información y comunicaciones y tecnología/investigación y desarrollo determinando así las fortalezas y debilidades de la empresa en base a estos resultados se

procedió a la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Los resultados más importantes que se obtuvo del proceso investigativo fue de la matriz de evaluación de factores externos alcanzando un valor de 2,58, y el resultado de la matriz de factores internos de 2,66 los que significa que la empresa se encuentra medianamente estable, por tal motivo surge la necesidad de plantear estrategias para contrarrestar las amenazas y debilidades de la hostería en un futuro.

Realizados los análisis internos y externos se procedió a la elaboración de la Matriz de Alto Impacto FODA para determinar los objetivos estratégicos que la empresa debe implementar para equilibrar las diferentes variables que se presentan.

Los objetivos estratégicos que se proponen son: “Diseñar la filosofía empresarial que incluya la misión, visión, valores y organigramas; “Desarrollar convenios con las instituciones públicas y privadas para ofertar los servicios, además “Aplicar capacitaciones en coordinación con el SECAP; “Desarrollar la estructura organizativa como el manual de funciones, finalmente “Definir programas promocionales y publicitarios que permitan hacer conocer los servicios que ofrece la empresa todo esto encaminado a la mejora de la organización.

Analizados los factores anteriores se procedió a realizar la propuesta del Plan a largo plazo para ello se tomó en consideración la vida útil del plan estratégico. En base al plan a largo plazo se elaboró el plan operativo anual del primer año, con la finalidad de cumplir con los objetivos estratégicos planteados el cual consta de estrategias, tácticas, presupuestos y responsables.

De esta manera se concluye que la hostería no cuenta con un plan de promociones que le permita atraer a los clientes, con personal capacitado que diferencie de la competencia.

Finalmente se recomienda a la propietaria implementar el plan estratégico en virtud de que, permite realizar un análisis continuo de las reacciones de la competitividad tanto de turistas nacionales y extranjeros los cuales son la base fundamental para el desarrollo de la organización.

## **ABSTRACT**

The research aims to provide a contribution to society, improving the quality of services offered, as the lack of a strategic plan does not allow order, sequence and above all knowledge of the organizational situation and the environment of the company, In order to be able to make decisions that allow the success of the inn to be achieved, a "DEVELOPMENT OF A STRATEGIC PLAN FOR THE HOSTERIA PLAYA VERDE IN THE CITY OF YANTZAZA, PROVINCE OF ZAMORA CHINCHIPE, FOR THE QUINQUENIO 2016-2021"

In the development of the investigation, a diagnosis of the external analysis was made, based on the five forces of Porter, in addition to the political, economic, social, technological and ecological analysis (PESTEC), thus determining the opportunities and threats That faces the company.

In the internal analysis, an internal audit of the organization was carried out, analyzing the different departments such as:

Administration / Management, Marketing and Sales, Operations and Logistics, Finance and Accounting, Human Resources, Information and Communication Systems and Technology / Research and Development, thus determining the strengths and weaknesses of the company based on these results. The Internal Factor Evaluation Matrix (MEFI).

The most important results obtained from the investigative process were from the matrix of evaluation of external factors reaching a value of 2.58. The result of the matrix of internal factors is 2.66 which means that the company is moderately stable, for this reason arises the need to propose strategies to counter the threats and weaknesses of the hostel in the future.

Once the internal and external analyzes were carried out, the High Impact Matrix SWOT was elaborated to determine the strategic objectives that the company must implement in order to balance the different variables that are presented.

The strategic objectives that are proposed are: "To establish the business philosophy that includes the mission, vision, values and organization charts; "Make agreements with public and private institutions to offer the services, in addition" Conduct trainings in coordination with the SECAP; "Elaboration of the organizational structure as the manual of functions, finally" To carry out promotional and advertising programs that allow to know the services that the company offers all this aimed at the improvement of the organization.

After analyzing the previous factors, the proposal for the long-term Plan was carried out. This took into account the useful life of the strategic plan. Based on the long-term plan, the first year's annual operational plan was

drawn up to meet the strategic objectives of strategies, tactics, budgets and accountability.

From this table it is concluded that the inn does not have a promotion plan that allows it to attract customers, with trained personnel that differentiates from the competition.

Finally, it is recommended that the owner implement the strategic plan by virtue of which it allows a continuous analysis of the reactions of the competitiveness of both domestic and foreign tourists, which are the fundamental basis for the development of the organization.

### **c. INTRODUCCIÓN**

La Planeación Estratégica permite fijar el curso de acción que ha de seguirse, estableciendo principios y secuencias de operaciones para realizar en determinado tiempo, es fundamental en el funcionamiento de toda empresa el obtener rentabilidad a través de la venta de los productos o servicios, es por eso que las empresas deben contar con un Plan Estratégico como una herramienta clave para alcanzar las metas propuestas.

La mayoría de las microempresas posee una administración empírica, tal es el caso de la hostería "PLAYA VERDE" la cual se ha encontrado varios problemas que afecta su desarrollo: el incremento de la competencia, desconocimiento de los planes estratégicos no permiten alcanzar el desarrollo de la organización, el uso inadecuado de los sistema de información no permite alcanzar la eficiencia y la eficacia, el mismo que conlleva a enfrentar muchos problemas dentro de la organización.

Tomando en cuenta todo lo antes expuesto, surge la idea de llevar a cabo un estudio en la hostería Playa Verde en donde se realizó un diagnóstico situacional de la empresa, proponiendo la **"ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA HOSTERIA PLAYA VERDE EN LA CIUDAD DE YANTZAZA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, PARA EL QUINQUENIO 2016 - 2021"** el cual tiene como objetivo definir

propuestas de acciones estratégicas, para impulsar y dinamizar el crecimiento de la empresa.

En el desarrollo de la revisión de literatura, se fundamenta la teoría que guió el desarrollo del plan estratégico, los conceptos, modelos y matrices basado en la teoría del Dr. Fernando D'Alessio.

En el desarrollo de la investigación se procedió al análisis de los factores externos, realizando una auditoria externa en base al análisis político, económico, social, tecnológico y ecológico (PESTE) y del sector industrial en base a las 5 fuerzas de Porter, determinando de esta manera las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa, el cual permite realizar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) con su respectiva valoración y ponderación.

En el análisis interno se realizó una auditoria a la organización, analizando los diferentes departamentos como son: Administración/gerencia, se empleó una entrevista a la gerente de la hostería con la finalidad de conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa. Marketing y ventas, se aplicó encuestas a 359 turistas que visitan la ciudad de Yantzaza con el objetivo de conocer los gustos y preferencias, para posterior realizar el análisis e interpretación de la información. En el área de Operaciones y logística, Finanzas y contabilidad y sistemas de información y comunicaciones se realizó una observación directa con el fin de conocer a profundidad los factores que

intervienen en desarrollo de las actividades. En el departamento de Recursos humanos, se aplicó una encuesta a los 5 empleados de la hostería, con el objetivo de conocer el proceso que llevan a cabo para la selección de cada integrante, en base a estos resultados se procede a la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Realizados los análisis internos y externos se procedió a la elaboración de la Matriz de Alto Impacto FODA para determinar los objetivos estratégicos que la empresa debe implementar para contrarrestar las diferentes variables que se presentan.

Analizados los factores anteriores se procedió a realizar la propuesta del Plan a largo plazo para ello se tomó en consideración la vida útil del plan estratégico. En base al plan a largo plazo se elaboró el plan operativo anual del primer año, con la finalidad de cumplir con los objetivos estratégicos planteados el cual consta de estrategias, tácticas, presupuestos y responsables.

Finalmente se procedió a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones resultado de la investigación.

#### **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

##### **ANTECEDENTES DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN RELACIONADOS CON LA TESIS**

Según, Amorocho, Chadid, Ricardo, Ruiz, & Alean(2009), en la investigación denominada; *Planeación estratégica de largo plazo*, determinan que la viabilidad de las empresas de hoy (sin importar, tamaño, actividad, sector) está determinada por la habilidad que tengan las organizaciones para evaluar y reaccionar a sus resultados inmediatos, vistos en el contexto de objetivos estratégicos de mediano y largo plazo. En otras palabras, lo que hoy se cosecha es fruto de la labor de mucho tiempo atrás que pudo planear las condiciones en que se desarrollaría el cultivo que hoy podemos recoger.

En esta investigación se establece que planear y medir son elementos fundamentales para lograr resultados (consolidarse y crecer), que en una economía de mercado se traduce en subsistir de manera competitiva, sostenible y sustentable. Por lo que los mapas estratégicos tratan de resolver el problema, sin embargo la cultura gerencial, sobre todo en las mediana, pequeñas y microempresas no ha adoptado todavía la planeación estratégica y se prefiere la inmediatez de resultados, descuidando el largo plazo como herramienta (espacio/plataforma) de gestión; además, existe poca transferencia de este conocimiento a los miembros de la organización, incluida la dirección y la sofisticación que algunos consultores dan al tema, amén de los costos que implican

en el mercado la contratación de este tipo de servicios, lo cual limita su desarrollo.

Además, en esta investigación se establece que, la planificación estratégica influye en el desarrollo de una organización sea esta pequeña, mediana o grande, la cual permite analizar los riesgos que puede ocurrir con el paso del tiempo, diversas organizaciones especialmente en las pymes temen al cambio y cambiar este paradigma es muy difícil ya que la mayoría son administradas de manera empírica.

En el estudio denominado ***Consecuencias de la insatisfacción del consumidor: un estudio en servicios hoteleros y de restauración***, de los autores Bigné, Currás-Pérez, & Sánchez-García, (2010) manifiestan que los consumidores sofistican más sus expectativas respecto a las empresas, aumentando sus exigencias sobre el resultado del servicio. En este contexto, razones de muy diversa índole, controlables o no por la empresa, pueden provocar que el prestador de servicios no cumpla las promesas o expectativas del cliente, produciéndose la insatisfacción. Las consecuencias relacionales derivadas de la insatisfacción son muy negativas. Es muy probable que un consumidor insatisfecho abandone la relación con el proveedor de servicios, experimente desconfianza hacia él o hable negativamente del mismo. El fallo en el servicio y la respuesta de la empresa a dicha situación son, por tanto, importantes momentos de la verdad que determinarán los comportamientos del sujeto en el futuro.

Esto ha llevado a que las organizaciones muestren un interés creciente por la implementación de estrategias de restitución del servicio, que son aquellas encaminadas a mitigar y/o reparar el daño sufrido por un cliente como resultado del fallo en el servicio.

No todos los clientes que experimentan una situación insatisfactoria se lo notifican al proveedor del servicio. Hay diversos factores que pueden incidir en la decisión del consumidor de manifestar o no su queja y, entre ellos, destacan las emociones experimentadas en el encuentro de servicio y que son objeto de análisis en el presente trabajo. Así, aunque tradicionalmente la insatisfacción se ha abordado bajo un enfoque cognitivo que la consideraba el resultado de comparar las expectativas del cliente con el resultado obtenido, desde hace algunos años se ha empezado a reconocer la naturaleza afectiva de la satisfacción.

Por tanto, existe en la actualidad una corriente que mantiene que la insatisfacción del cliente desencadena una serie de procesos afectivos que son capaces de explicar convenientemente las respuestas del sujeto ante una experiencia de fallo del servicio.

La empresa debe cumplir con los servicios que oferta a sus clientes, porque los clientes son la base fundamental para el desarrollo de toda organización, además debe aceptar las sugerencias y recomendaciones para mejorar cada día ya que el cliente siempre tiene la razón.

La Investigación ***“Planificación estratégica para la empresa comercial ARM CERAMIC de la ciudad de Loja para el período 2013-2016”*** de la autora Saraguro (2015) tiene como finalidad, realizar un modelo de planificación estratégica para la empresa Comercial ARM CERAMIC, con el propósito de poder formular estrategias para el logro de los objetivos mediante el ajuste más apropiado de la entidad con su entorno. Este estudio dotará de herramientas necesarias y básicas para que el gerente-propietario gestione correctamente las oportunidades que el mercado le ofrece y así mismo evitar que las fluctuaciones del mercado y los adelantos tecnológicos se conviertan en amenazas fuertes.

La metodología empleada en la ejecución del presente trabajo cabe resaltar que se dio inicio con el acercamiento a la entidad, que mediante una entrevista con el Gerente-Propietario de la empresa Armceramic, y así mismo con la información que se obtuvo a través de encuestas aplicadas al personal y clientes de la misma, permitió llegar a un análisis sobre la situación actual de la empresa dando lugar a la determinación de sus factores internos (Fortalezas y Debilidades) y así mismo los factores externos (Oportunidades y Amenazas) como elementos determinantes para el desarrollo de objetivos estratégicos.

El presente trabajo pone a disposición entre varios criterios y métodos para el desarrollo del mismo, ayudando al lector a enriquecer sus conocimientos, para lo cual desarrollando el trabajo investigativo denominado: ***“Elaboración de un plan estratégico para el “hostal***

**cámara de comercio de la ciudad de Catamayo ”** siendo su principal objetivo el de determinar mediante el análisis FODA la situación actual de la empresa y a su vez buscar correctivos que ayuden al mejoramiento continuo de la misma.

En primer término, se realizó una **Revisión Bibliográfica** acerca del sector Hotelero, turismo, su importancia económica y las diversas actividades e instrumentos (servicios) que se utilizan para incrementar la afluencia de turística a una región.

En **Materiales y Métodos**, se hizo referencia a los diferentes métodos y técnicas utilizadas para el desarrollo del presente trabajo investigativo, posteriormente se realizó la tabulación e interpretación de los **Resultados** obtenidos en las encuestas aplicadas a los clientes, así como a los empleados del Hostal, lo que permitió continuar con el avance de la investigación y llegar a la **Discusión** de estos resultados, en donde a través de la formulación del Diagnóstico situacional del Hostal se determinó las respectivas amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades, conociendo cuál es la situación por la que está pasando el Hostal, así como sus falencias, y como es la relación de los empleados. Para ello hemos iniciado con el conocimiento de cómo influyen los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Enseguida se realizó la Valoración de la Matriz de los factores externo e internos, con la finalidad de determinar si la empresa está en la capacidad

de poder competir en este mercado Hotelero, así como conocer cuál es su fuerte y su débil, la mejor ubicación de esta empresa, considerando algunos factores que influyen en esta decisión. De igual forma se detallan los problemas que pueden afectar a la empresa para su desarrollo.

## **BASES TEÓRICAS**

### **EMPRESA**

Según, Gonzales(2010) determina que una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital).

#### **Objetivo de las empresas**

El objetivo de las empresas no es solo crear riqueza y empleo, sino que, además, respetar el medio ambiente, debe tener unas prácticas laborales internas determinadas y debe proteger valores como el de seguridad laboral (Reche & Perdiguero, 2005), además este autor determina que las empresas existen dos clasificaciones de empresas: por sectores económicos y por su tamaño, como a continuación se detalla.

#### **Clasificación de las empresas según Reche & Perdiguero(2005)**

## **Por sectores económicos**

### **a. Primario**

El sector primario está formado por las actividades económicas relacionadas con la transformación de los recursos naturales en productos primarios no elaborados. Usualmente, los productos primarios son utilizados como materia prima en otros procesos de producción en las producciones industriales. Las principales actividades del sector primario son la agricultura, la minería, la ganadería, la silvicultura, la apicultura, la acuicultura, la caza, la pesca y piscicultura.

### **b. Secundario**

El sector secundario reúne la actividad artesanal e industrial manufacturera, mediante las cuales los bienes provenientes del sector primario son transformados en nuevos productos. Abarca también la industria de bienes de producción, tales como materias primas artificiales, herramientas, maquinarias, etc.

### **c. Sector terciario o de servicios**

El sector terciario se dedica, sobre todo, a ofrecer servicios a la sociedad, a las personas y a las empresas, lo cual significa una gama muy amplia de actividades que está en constante aumento. Esta heterogeneidad abarca desde el comercio más pequeño, hasta las altas finanzas o el Estado. Es un sector que no produce bienes, pero que es fundamental en una sociedad capitalista desarrollada. Su labor consiste en proporcionar a

la población todos los productos que fabrica la industria, obtiene la agricultura e incluso el propio sector servicios. Gracias a ellos tenemos tiempo para realizar las múltiples tareas que exige la vida en la sociedad capitalista de consumo de masas: producir, consumir y ocupar el tiempo de ocio.

En este tipo de empresa se encuentra inmersa la empresa en estudio, ya que se dedica a prestar un servicio a la colectividad a través de la venta de un servicio turístico.

#### **d. Sector cuaternario o de información (científico técnico)**

El sector cuaternario es un sector de reciente concepción que complementa a los tres sectores tradicionales, con actividades relacionadas con el valor intangible de la información, abarcando la gestión y la distribución de dicha información. Dentro de este sector se engloban actividades especializadas de investigación, desarrollo, innovación e información. Este nuevo enfoque surge del concepto de sociedad de la información o sociedad del conocimiento, cuyos antecedentes se remontan al concepto de sociedad postindustrial, acuñado por Daniel Bell.

#### **Clasificación por su Tamaño**

Según el autor Arboleda(2011) clasifica a las empresas de la siguiente manera:

- a. **Grande:** Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año, su número de trabajadores excede a 100 personas.
- b. **Mediana:** Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.
- c. **Pequeñas:** Se dividen a su vez en.
  - **Pequeña:** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede de 20 personas.
  - **Micro:** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales, el número de trabajadores no excede de 10 (trabajadores y empleados).

La empresa, hostería Playa Verde se circunscribe en un tipo de empresa pequeña, debido a que el número de empleados son seis y capital asciende a \$ 100.000.

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS**

### **Administración estratégica**

Según, Ruiz(2013) manifiesta que la administración estratégica es la ciencia y arte de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.

Integra a la administración, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, sistemas computarizados de información para el éxito de la empresa.

### **¿Por qué planear?**

Según Torres (2006) manifiestas que un plan estratégico es a la empresa, lo que el libreto al actor.

Un plan estratégico es a la empresa, lo que un mapa a un turista.

Un plan estratégico es a la empresa, lo que la partitura al director de la orquestar.

Un plan estratégico es a la empresa, lo que al instrumental turístico a su cirujano.

La efectividad de un PLAN ESTRATÉGICO radica en el grado real de comprensión que la organización tiene del entorno en que se desenvuelve y de la forma en cómo va a enfrentar a su mercado.

### **Elabora un PLAN ESTRATÉGICO equivale a:**

- Prever lo que se va a hacer en los próximos meses.
- Visualizar escenarios futuros,
- Preparar alternativas para conducir el negocio y
- Fijar objetivos agresivos pero realistas.

### **¿Qué tan importante es planear?**

Siempre que la planeación se utilice para redefinir y mejorar la forma de dirigir el negocio (empresa, organización), planear será tan importante como realizar las acciones cotidianas.

La planeación incrementa significativamente la posibilidad de que gran parte de las actividades y recursos de la organización sean transformadas en utilidades para el negocio, disminuyendo también con ella el nivel de vulnerabilidad. La no planeación conduce al desorden y a la disminución organizacional.

#### **Se planea para:**

- Preparar estrategias.
- Prevenir amenazas.
- Obtener resultados vitales.
- Actuar con mayor efectividad.
- Ser líderes en el mercado.
- Minimizar la incertidumbre.
- Saber qué hacer.

#### **Propósitos generales de un Plan Estratégico**

1. Contar con una metodología práctica que le permita a la organización formular y redefinir periódicamente **OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS** de negocio.

2. Orientar los esfuerzos de la organización hacia la consolidación de su VISIÓN, su MISIÓN, sus objetivos y su posición competitiva
3. Desarrollar los planes de mejora que aceleren el nivel de evolución competitiva de la organización.
4. Garantizar mediante un seguimiento adecuado, el cumplimiento de los objetivos.
  - Gracias al Plan estratégico una organización sabe de manera clara:
    - Qué resultados debe alcanzar (Objetivos)
    - Como los va alcanzar (Estrategias)
    - Que actividades va a desarrollar a lo largo del periodo de la planeación (Programas de Trabajo).
    - Quien y cuando se van a desarrollar dichas actividades (Responsables)

**Planeación estratégica.-** es el proceso mental, que realiza generalmente año con año el equipo directivo para diseñar e implementar el Plan estratégico que le permitirá enfrentar con éxito el cambio organizacional.

**Manual de planeación estratégica.-** es el documento escrito que contiene las instrucciones que deben seguir los directores y colaboradores a lo largo del periodo planeado.

**Diseño del plan estratégico.-** en la primera fase de la elaboración del plan estratégico y responde a la pregunta ¿Qué debe hacer la

organización para incrementar su nivel de competitividad, de la rentabilidad y su participación en el mercado? Esta pregunta se responde después de un análisis concienzudo del equipo directivo respecto a la situación actual de la organización y después de haber analizado lo que sucede dentro y fuera de la organización (medio ambiente interno, medio ambiente externo).

### Cuadro N° 01

#### Esquema del diseño de la planeación estratégica

| Insumos del diseño del plan estratégico  | Producto obtenido del diseño del plan estratégico.        |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información del medio ambiente interno de la organización: tecnología, recursos humanos, finanzas, proveedores, etc.</li> <li>• Información del medio ambiente externo: clientes, productos, mercados, competidores, sociedad, etc.</li> <li>• Resultados obtenidos en años anteriores</li> <li>• Planes y proyectos de mejora</li> <li>• Requerimientos de los clientes</li> <li>• Regulaciones gubernamentales</li> <li>• Requerimientos no arancelarios</li> </ul> | Un manual de planeación estratégica para el año siguiente |

Fuente: Torres (2006)

#### El Manual de Planeación Estratégica contiene los siguientes temas:

1. Visión de Negocio
2. Misión de Negocio
3. Disciplina de Negocio
4. Factores Clave de Éxito

5. Objetivos de Negocio
6. Estrategias de Negocio
7. Objetivos Específicos
8. Programas de Trabajo
9. Anexos (en papel o electrónico) con la información recopilada acerca del medio ambiente externo e interno)

### Cuadro N° 02

#### Manual de Planeación Estratégica

| <b>Tema</b> | <b>Concepto</b>         | <b>Descripción</b>   |
|-------------|-------------------------|--|
| 1           | Visión de Negocio       | Es el sueño al que aspira llegar la empresa en el futuro.  |
| 2           | Misión de Negocio       | Es la razón de ser de la empresa. Contesta las preguntas ¿Para qué existe la empresa? ¿En qué negocio debe estar la empresa?   |
| 3           | Disciplina de Negocio   | Es el concepto por el cual quiere ser reconocida la organización en el mercado. A saber:<br>1. Menor Costo Total (basado en un Modelo de Eficiencia Operativa), o<br>2. Mejor Producto (basado en un Modelo de Liderazgo en Innovación de Producto), o<br>3. Mejor Solución Total (basado en un Modelo de Intimidad con el Cliente).   |
| 4           | Factores Clave de Éxito | Son el conjunto de aspectos que harán que la organización siempre tenga éxito en su(s) mercado(s). Tienen que ver principalmente con aspectos relacionados con el cliente, con las finanzas, con la innovación y con la excelencia de los procesos internos de la organización.  |
| 5           | Objetivos de Negocio    | Son el conjunto de los resultados más importantes que año con año debe obtener la empresa para subsistir. Tienen que ver principalmente con la satisfacción del cliente, de los colaboradores y de los accionistas. De acuerdo al balanced scorecard también tiene que ver con la perspectiva de los procesos internos y con la perspectiva de desarrollo e innovación. Cada objetivo tiene cuando menos una meta anual perfectamente cuantificable. |

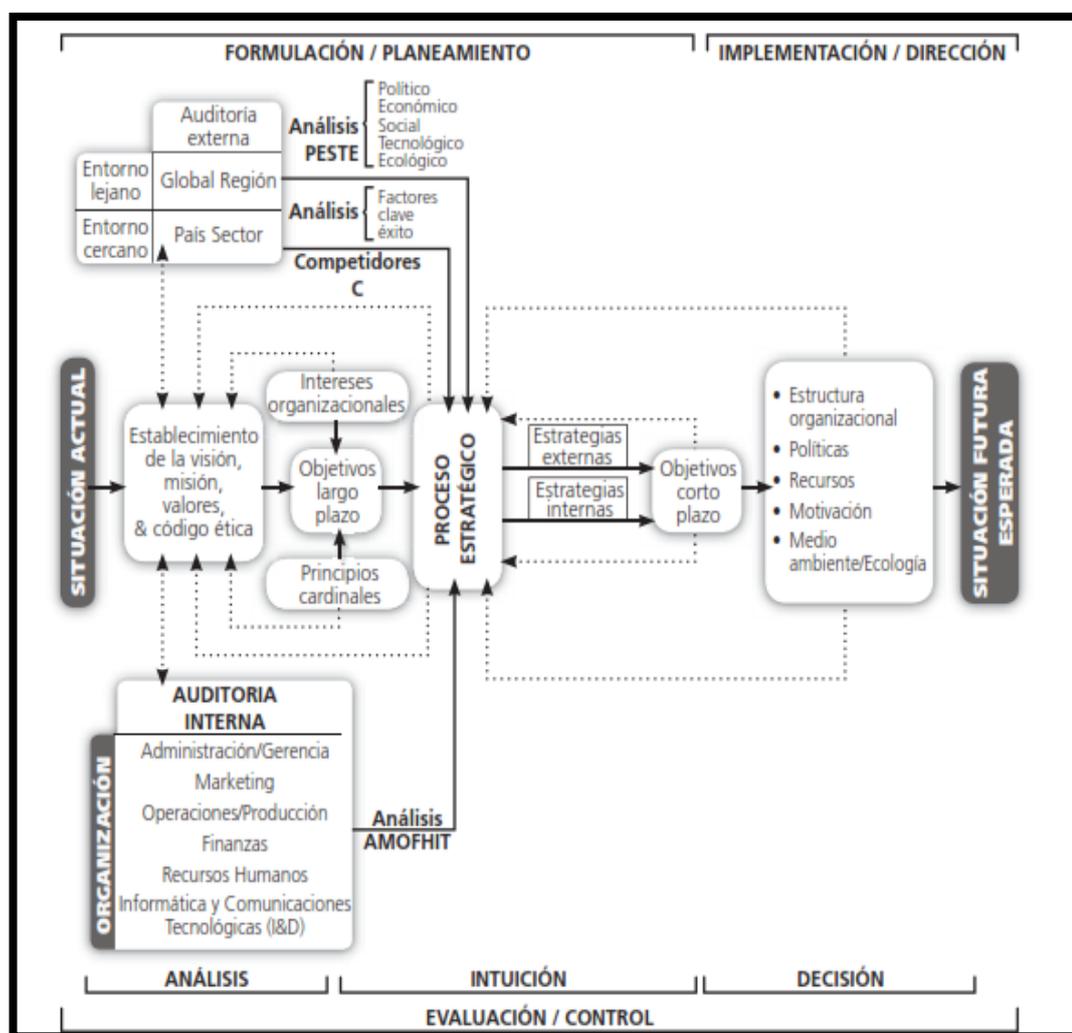
Fuente: Torres (2006)

Según Ipinza(2008), describe que el plan estratégico consta de dos análisis importantes, como es el análisis externo y el análisis interno.

El modelo presentado por el Dr. Fernando D'Alessio será el prototipo para desarrollar el trabajo en la empresa hostería "PLAYA VERDE"

Gráfico N° 01

### ESQUEMA DEL PLAN ESTRATÉGICO



Fuente: D'Alessio

## **FORMULACIÓN**

Pensar en el futuro y planear estratégicamente otorga a la organización más posibilidades de sobrevivir, que si actúa sólo en función del corto plazo. Este propósito requiere iniciar el proceso estratégico con una fase de formulación en la que se enuncie el conjunto de cuatro componentes fundamentales:

- Visión
- Misión
- Valores

## **LA VISIÓN**

La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta, ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis.

Generar una visión implica entender la naturaleza del negocio en el que está la organización, fijar un futuro retador para sí misma y tener la capacidad de difundirla, para que sirva de guía y motivación de los empleados en la búsqueda del establecimiento de la visión de la organización, el primer paso consiste en diferenciar aquello que no debería cambiar de aquello susceptible de ser modificado.

## **LA MISIÓN**

Además, Ipinza (2008) manifiesta en su libro que Peter Drucker advierte algo sobre lo cual se debe meditar: “El que a la misión empresarial rara vez se le dé la adecuada atención, tal vez sea la única y principal causa del fracaso empresarial”.

La misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada. Es el catalizador que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización. La misión responde a la interrogante: ¿Cuál es nuestro negocio? y es lo que debe hacer bien la organización para tener éxito.

Una misión debe poseer las siguientes características fundamentales:

- Definir lo que es la organización.
- Definir cómo aspira servir a la comunidad vinculada.
- Ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
- Diferenciar a la organización de todas las demás.
- Servir de marco para evaluar las actividades en curso.
- Ser expresada con claridad para ser entendida por todos.
- Generar credibilidad de la organización en aquellos que la lean.

## **LOS VALORES**

Además, Fernando D'Alessio (2008) ostenta que los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más

importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad.

Los valores son indispensables para:

1. Moldear los objetivos y propósitos.
2. Producir las políticas.
3. Definir las intenciones estratégicas

## **LA EVALUACIÓN EXTERNA**

La evaluación externa denominada también auditoría externa de la gestión estratégica, está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria, busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control.

El propósito es ofrecer información relevante a los gerentes para iniciar el proceso adecuado para la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial y así vencer a la competencia.

## **Análisis PESTEC**

Los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas, y competitivas, conocido como análisis PESTEC = PESTE + C.

### **a. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)**

Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En muchos casos constituyen las variables más importantes de la evaluación externa, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores, y de sus compradores.

Estas fuerzas están asociadas a los procesos de poder alrededor de la organización, a los acuerdos relacionados a los propósitos de la organización, así como a las pugnas de intereses de los agentes involucrados. Bajo este escenario se producen búsquedas de adhesiones e intentos de vencer resistencias por parte de los grupos de poder.

### **b. Fuerzas económicas y financieras (E)**

Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización

y son de especial importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional (exportación/importación).

### **c. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)**

Involucra creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno de la organización. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes.

Estas variables deben ser evaluadas, buscando si generan oportunidades y/o amenazas en la organización.

### **d. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

Están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución.

El impacto de estas fuerzas en el entorno es amplio: modifican las reglas de la competencia, vuelven obsoletas las prácticas de gestión tradicionales, reducen o eliminan las barreras de entrada dentro de un sector industrial, trastocan las estructuras existentes, redefinen los

diseños de la organización, generan nuevas oportunidades de negocio, influyen las decisiones de tercerización de actividades.

Dependiendo de la capacidad de la organización para adecuarse a los cambios, los factores aquí considerados pueden convertirse en fuente real de ventaja competitiva sostenible, permitiendo a la organización competir globalmente dentro de un contexto que Alvin Toffler (1980) ha denominado de tercera ola.

Los adelantos tecnológicos dan como resultado la proliferación de productos nuevos y mejores, cambian las posiciones de costos competitivos relativos en una industria y hacen que productos, bienes, y servicios existentes resulten obsoletos. Los cambios tecnológicos reducen o eliminan las barreras de costos entre las organizaciones, crean procesos de producción más cortos, producen escasez de habilidades técnicas y modifican los valores y expectativas de los empleados y clientes; también generan nuevas ventajas competitivas, que son más eficaces que las existentes. Es de vital importancia realizar un estudio muy profundo de estas variables y su efecto en la industria que participa una organización.

#### **e. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

Es innegable la importancia que ha adquirido, en los últimos tiempos, la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente como una

preocupación de primer orden para la humanidad, así como una responsabilidad para con las futuras generaciones.

Algunas organizaciones luchan por preservar el equilibrio del ecosistema del planeta, alertando de los efectos nocivos de la industrialización, como las lluvias ácidas y el efecto invernadero, y combatiendo la tala de bosques tropicales, la depredación de especies en peligro de extinción, la emisión de gases tóxicos, y el almacenaje de desperdicios radioactivos.

En ese sentido, afectan las decisiones de la organización en aspectos operacionales, legales, de imagen, e incluso comerciales, dependiendo del tipo de industria a la que pertenezca y de la comunidad vinculada. Estas variables deben ser evaluadas buscando si generan oportunidades y/o amenazas en la organización.

#### **f. Fuerzas competitivas (C)**

La estructura del sector industrial, compuesta por las cinco fuerzas de Porter, debe ser cuidadosamente analizada en cuanto a: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, intensidad de la rivalidad de los actuales competidores, amenaza de los sustitutos, y amenaza de los entrantes. Algunos de los criterios importantes para la evaluación de los competidores son los siguientes:

- Participación de mercado

- Efectividad de sus canales de distribución
- Competitividad de sus precios
- Eficacia de sus comunicaciones
- Capacidad y productividad
- Facilidades de ubicación
- Calidad de la gerencia
- Experiencia gerencial
- Costo de materias primas
- Posición financiera
- Calidad de sus productos
- Calidad de sus procesos
- Actividades de I+D
- Calidad de su personal
- Imagen

La inteligencia competitiva es un proceso sistemático para recabar y reunir información sobre las actividades y tendencias generales de la competencia, mientras mayor sea la información y el conocimiento que obtenga una organización sobre sus competidores, más probable será que se formulen estrategias adecuadas.

Toda industria tiene factores clave (críticos) de éxito (FCE), los cuales se deben determinar cuidadosamente basándose en la experiencia de las

estrategias y evaluarse en contraste con los competidores actuales, sustitutos, y entrantes.

Manteniendo los principios de legalidad y ética que rigen el proceso estratégico, la inteligencia de negocios no viola leyes ni es equivalente al espionaje, ni mucho menos es una práctica de negocios deshonestas. Es, más bien, una obligación conseguir la información adecuada en el momento adecuado para enriquecer el análisis externo de la organización, pues las debilidades de los competidores representan oportunidades externas, mientras que sus fortalezas representan amenazas. Se deben presentar las posibilidades de cada competidor para contrastarlas con los propios cursos de acción, y establecer las estrategias a adoptarse.

La recolección de información más eficiente utiliza todos los canales de los que dispone la organización: empleados, gerentes, proveedores, distribuidores, clientes, y consultores, (siempre y cuando no dispongan de información interna de los competidores por el ejercicio propio de sus funciones).

### **LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)**

El propósito de la auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización y de las amenazas que deben evitarse. El objetivo principal es identificar las principales variables, para lo cual se utiliza la matriz EFE.

La matriz EFE permite, a los estrategas, resumir y evaluar la información: política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) como resultado del análisis PESTE; para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno. Las organizaciones deben responder a estos factores de manera tanto ofensiva como defensiva.

Los pasos para desarrollar la matriz EFE son los siguientes:

1. Listar los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la evaluación externa. Incluir un total de 10 a 20 factores, las oportunidades y amenazas que afectan la organización y su industria. Primero, anotar las oportunidades y luego, las amenazas. Ser tan específico como sea posible, usando porcentajes, tasas, y cifras comparativas. No existe un balance en el número de oportunidades y amenazas. Pueden ser 7-5, 10-2, 6-8, 5-5 u otra combinación, siempre que sumen, en lo posible, un mínimo de 10 y un máximo de 20.
2. Asignar un peso relativo a cada factor de 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa de ese factor para el éxito de la organización en la industria. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas; sin embargo, las amenazas también pueden recibir pesos altos, si son especialmente severas o amenazadoras. Los pesos apropiados pueden ser

determinados comparando competidores exitosos con no exitosos, o discutiendo el factor y llegando a un consenso de grupo. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.0 y el balance entre la sumatoria de las oportunidades y de las amenazas puede tener cualquier proporción (Ejemplos: 0.6-0.4, 0.8-0.2, 0.5-0.5, etc.).

3. Para indicar si efectivamente la actual estrategia de la organización responde a un factor, asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor clave externo, considerando la siguiente escala:

4 = la respuesta es superior

3 = la respuesta está por encima del promedio

2 = la respuesta es promedio

1 = la respuesta es pobre

Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias que está siguiendo una organización. Esta calificación está orientada hacia la organización, mientras que los pesos del paso 2 están orientados a la industria. Es importante notar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir una calificación de 1, 2, 3, ó 4.

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para determinar el peso ponderado.
5. Sumar los pesos ponderados de cada variable para determinar el peso ponderado total de la organización.

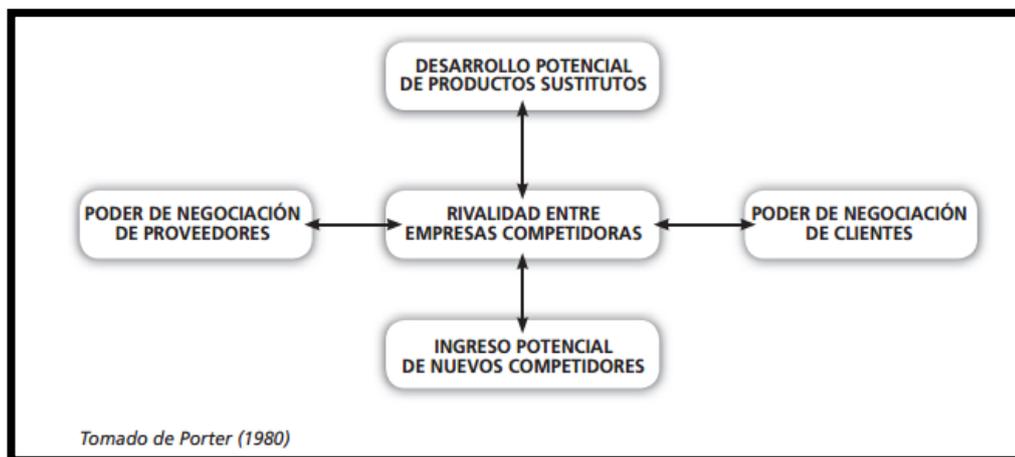
Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el peso ponderado total más alto que puede obtener una organización es 4.0, y el más bajo posible es 1.0. El valor promedio es 2.5. Un peso ponderado total de 4.0 indica que la organización está respondiendo excelentemente a las oportunidades y amenazas del entorno existentes en esa industria.

### **EL MODELO DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR INDUSTRIAL**

Además, D'Alessio(2008) analiza el modelo de las cinco fuerzas de Porter permite la ejecución del análisis competitivo, y determinar la estructura y atractividad de la industria donde la organización compite, así como el desarrollo de estrategias en muchas industrias. El análisis de las condiciones competitivas e industriales es el punto de arranque para evaluar la situación estratégica y la posición de una organización en el sector y los mercados que lo componen. La intensidad de la competencia entre las firmas varía ampliamente de una industria a otra. De acuerdo a Porter (1980), la naturaleza de la competitividad en una industria dada puede estar compuesta por cinco fuerzas.

## Gráfico N° 02

### Modelo de la estructura de la industria



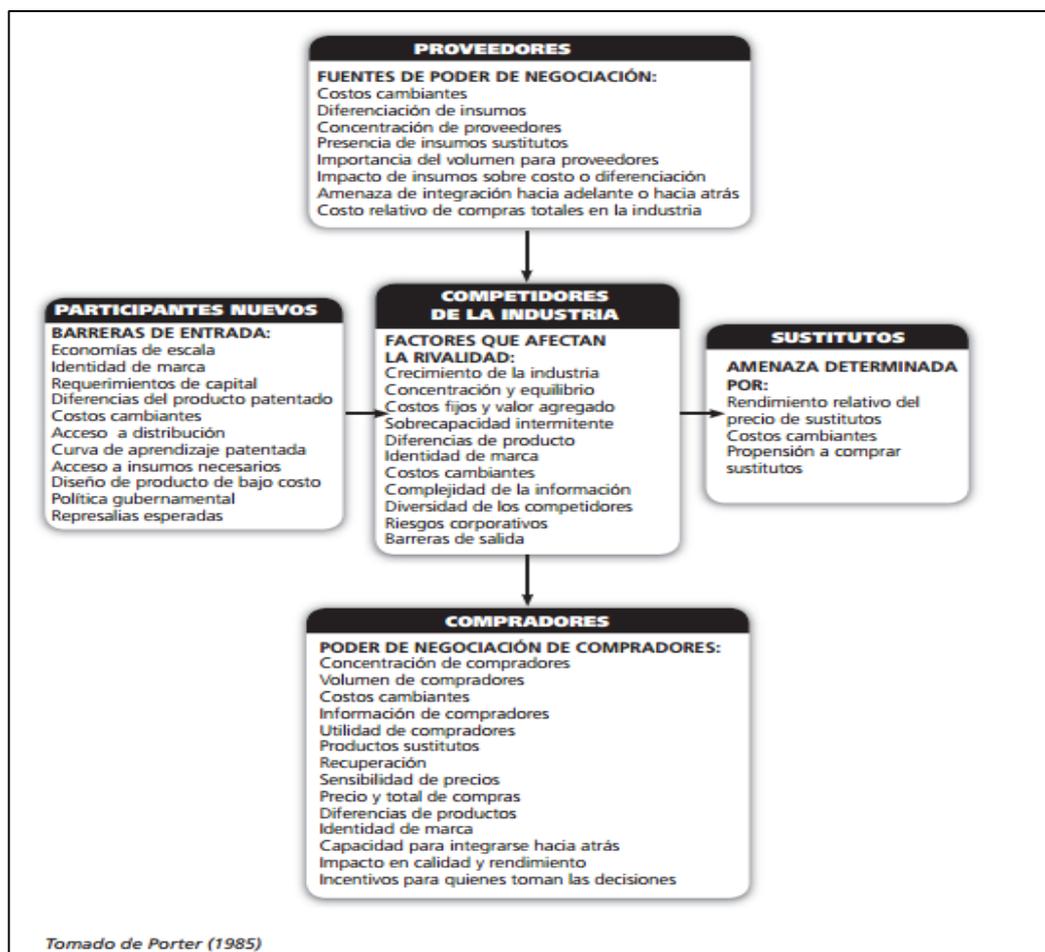
La organización debe buscar una posición en la industria desde la cual pueda influenciar las fuerzas a su favor o defenderse de ellas si son adversas. Debe tenerse en cuenta que los competidores (actuales, sustitutos, o ingresantes), así como los proveedores y clientes/consumidores desarrollan acciones que los favorezcan, y alcanzan de esa manera retornos encima del promedio.

El ciclo de vida de la industria es el punto de partida del análisis. Es una industria naciente, desarrollándose, madura, o declinante. Igualmente, conocer ciertas características que la definan, como fragmentada, concentrada, agresiva, etc. No es lo mismo desarrollar estrategias en una industria declinante fragmentada o en una desarrollándose concentrada.

Porter, (1985) detalla los aspectos relevantes a tomar en consideración para el análisis de cada una de las fuerzas competitivas.

### Gráfico N° 03

#### Elementos de la estructura de la industria



#### LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Para el desarrollo de la matriz de perfil competitivo MPC D'Alesio(2008) identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización

modelo, y a una organización determinada como muestra. El propósito de esta matriz es señalar cómo está una organización respecto del resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial.

Se basa en los factores clave de éxito que afectan a todos los competidores y son críticos para tener éxito en el sector industrial. Su determinación es crucial para el éxito del análisis y evaluación. Los factores clave de éxito se definen como las variables sobre las cuales la gerencia puede influir con sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva de las organizaciones en la industria. Dentro de una particular industria, se derivan de la interacción de las variables económicas y tecnológicas características de esta, para que las organizaciones desarrollen sus estrategias competitivas.

Es importante considerar a todos los competidores que interactúan en el sector industrial correspondiente al análisis previo hecho de la estructura del sector industrial. Este análisis ayudará a determinar los factores clave de éxito, (FCE) que son aquellas actividades que debe desarrollar bien una organización en el sector para lograrlos. Deben considerarse todos los competidores actuales, sustitutos, y entrantes, si hubiera.

Los factores en una matriz PC incluyen temas internos y externos, las calificaciones (valores) se refieren a fortalezas y debilidades de la organización, donde:

4 = fortaleza mayor, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor, y 1 = debilidad mayor.

Los pesos de los factores clave de éxito deben sumar 1.00 y deben ser entre 6 y 12.

En el desarrollo de análisis interno Fernando D'Alessio (2008) toma en consideración los siguientes aspectos.

### **LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)**

La matriz de evaluación de factores internos permite, por un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas.

El procedimiento para la evaluación de factores internos es el siguiente:

1. Hacer una lista de los factores de éxito clave identificados en el proceso de evaluación interna. Use entre 10 y 20 factores internos en total, que incluyan tanto fortalezas como debilidades. Primero anote las fortalezas y a continuación las debilidades.
  - Asignarle peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado

indica la importancia relativa del mismo para que la organización sea exitosa en la industria donde compete.

- Suma de todos los pesos = 1.0
2. Asignar un valor de 1-4 a cada factor. Este valor asignado corresponde a la respuesta actual de la estrategia de la organización respecto al factor. Los valores son:
    - 4. Fortaleza mayor
    - 3. Fortaleza menor
    - 2. Debilidad menor
    - 1. Debilidad mayor

Nótese que las fortalezas sólo reciben calificaciones de 4 ó 3, y las debilidades sólo de 1 ó 2. Las calificaciones están orientadas a la organización, mientras que los pesos del paso 1 están orientados al éxito de una organización en la industria.

3. Multiplicar el peso de cada factor por su valor. Este proceso produce un peso ponderado.
4. Sumar los pesos ponderados de cada factor.
5. Determinar el puntaje ponderado total para la organización

El puntaje más alto posible para la organización es 4.0; el más bajo, 1.0; y el promedio, 2.5.

Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son internamente débiles, mientras que los puntajes significativamente por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte.

### **LA MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, Y AMENAZAS (FODA)**

Esta matriz es una de las más interesantes por las cualidades intuitivas que exige a los analistas, y es posiblemente la más importante y conocida. Se atribuye su creación a Wehrich (1982), como una herramienta de análisis situacional. Exige un concienzudo pensamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, estos son los de: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas.

#### **Gráfico N° 04**

#### **Matriz FODA**

| <b>VISIÓN - MISIÓN - VALORES</b>  |   |  |
|---|---|--|
|   | <b>Fortalezas-F</b><br>Liste las fortalezas   | <b>Debilidades-D</b><br>Liste las debilidades  |
| <b>Análisis interno</b>   | 1.<br>2.<br>3.<br>4.  | 1.<br>2.<br>3.   |
| <b>Análisis externo</b>   |   |  |
| <b>OPORTUNIDADES-O</b><br>Liste las oportunidades<br>1.<br>2.<br>3.<br>4. | <b>ESTRATEGIAS FO</b><br>Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades<br><br><b>Explote<br/>Maxi-Maxi</b> | <b>ESTRATEGIAS DO</b><br>Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades<br><br><b>Busque<br/>Mini-Maxi</b> |
| <b>AMENAZAS-A</b><br>Liste las amenazas<br>1.<br>2.<br>3.                 | <b>ESTRATEGIAS FA</b><br>Use fortalezas para neutralizar las amenazas<br><br><b>Confronte<br/>Maxi-Mini</b>             | <b>ESTRATEGIAS DA</b><br>Mejore las debilidades y evite las amenazas<br><br><b>Evite<br/>Mini-Mini</b>                     |

Para construir la matriz FODA (WOTS o SWOT, en inglés) se copia directamente en esta las oportunidades y amenazas registradas en la matriz EFE, así como las fortalezas y debilidades registradas en la matriz EFI; con esto se crean las cuatro entradas para los cuatro cuadrantes mencionados (FO, DO, FA, DA) y se generan las estrategias externas principalmente, y eventualmente internas; explotando, buscando, confrontando, y evitando la combinación de los factores críticos de éxito, respectivamente.

El proceso que se realiza en esos cuatro cuadrantes es el de emparejamiento para generar y registrar las estrategias en la matriz; para lo cual se requiere realizar los siguientes pasos:

**a. Estrategias FO - Explotar**

Empareje las fortalezas internas con las oportunidades externas. Genere las estrategias usando las fortalezas internas de la organización que puedan sacar ventaja de las oportunidades externas (Explotar). Registre las estrategias resultantes en el cuadrante FO con la notación que revela la lógica que las sustenta (Ej.: F1, F2 con O2, O3).

**b. Estrategias DO - Buscar**

Empareje las debilidades internas con las oportunidades externas. Genere las estrategias mejorando las debilidades internas para sacar ventaja de las oportunidades externas (Buscar). Registre las estrategias

resultantes en el cuadrante DO con la notación que revela la lógica que las sustenta (Ej.: D1, D3 con O1, O4).

#### **c. Estrategias FA - Confrontar**

Empareje las fortalezas internas con las amenazas externas. Genere las estrategias usando las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas (Confrontar). Registre las estrategias resultantes en el cuadrante FA con la notación que revela la lógica que las sustenta (Ej.: F3, F4 con A1).

#### **d. Estrategias DA - Evitar**

Empareje las debilidades internas con las amenazas externas. Genere las estrategias considerando acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno (Evitar). Registre las estrategias resultantes en el cuadrante DA con la notación que revela la lógica que las sustenta (Ej.: D2 con A3).

### **LOS OBJETIVOS DE LARGO PLAZO (OLP)**

Fernando D'Alessio (2008) sustenta que los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias debe ser coherente con la visión, y

normalmente dependerá de la industria, la organización, sus productos y sus respectivos ciclos de vida.

Normalmente se debe trabajar con dos horizontes de tiempo, uno cercano y otro lejano, o sea el corto y el largo plazo. Los objetivos de corto plazo están circunscritos al año, o dos, y se podrían considerar como los hitos para alcanzar los objetivos de largo plazo y están, en general, circunscritos al horizonte de tiempo más cercano. Mientras que los de largo plazo se refieren a los que están relacionados con la visión establecida.

Los objetivos a largo plazo deben tener las siguientes características:

1. Deben ser cuantitativos para poder medirlos.
2. Deben ser medibles usando indicadores confiables.
3. Deben ser realistas pudiéndose alcanzarlos.
4. Deben ser comprendidos igualmente por todos y sin dudas.
5. Deben ser desafiantes para exigir el compromiso de todos.
6. Deben ser jerarquizados, siendo el primero más importante.
7. Deben ser alcanzables en el tiempo establecido por la visión.
8. Deben ser congruentes entre las unidades de la organización.
9. Deben ser asociables a un horizonte de tiempo.

### **OBJETIVOS DE CORTO PLAZO (OCP)**

Los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo. Estos deben ser claros y

verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración.

El establecimiento de objetivos de corto plazo, u objetivos anuales, usualmente son una actividad descentralizada que involucra en forma directa a todos los gerentes de una organización.

Las características de los objetivos de corto plazo son:

1. Deben facilitar la consecución de los objetivos de largo plazo.
2. Deben ser realistas, mensurables, consistentes, razonables, desafiantes, claros, correctamente comunicados, y asumidos por toda la organización.
3. Deben ser lo más específico posible, porque esto conducirá a un mejor rendimiento.

### **Definición de planeación táctica**

Según Valencia (2005) manifiesta es el proceso mediante el cual, los planes en detalle son llevados a cabo, tomando en cuenta el desarrollo de los recursos para realizar la planeación estratégica.

### **Elemento de la planeación táctica.**

Cuando la planeación estratégica responde a las preguntas: ¿Dónde estamos ahora? Y ¿A dónde queremos ir? La planeación táctica contesta a la pregunta: ¿Cómo llegamos hacia allá?

La planeación táctica identifica las principales actividades requeridas para alcanzar los objetivos estratégicos.

Son cuatro elementos básicos que forman parte de un plan táctico funcional.

**Objetivos.** - son expresiones cuantitativas o cualitativas de los resultados que esperan lograr las áreas funcionales en un periodo de mediano plazo.

**Tácticas.** - constituyen el conjunto de acciones que se implementaran para el logro de los objetivos funcionales establecidos.

**Presupuestos.** - son esquemas que definen en términos monetarios la secuencia y la forma en que se obtendrán y se asignarán los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de una organización.

## **CONCEPTOS**

**Estrategia.-** Ross y Kami, la definen como:

Es un plan general de la empresa para enfrentarse con su entorno y vivir dentro de él.

**Planeación estratégica.-** Steiner, la define como:

El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos.

## **Plan**

Según Catillo(2013) define a plan como una intención o un proyecto, se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla.

**Marketing.-** Es el proceso de planear y ejecutar la concepción, precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y de las empresas.

**Diagnóstico.-** es un procedimiento ordenado, sistemático, para conocer y establecer de manera clara una circunstancia, a partir de observaciones y datos concretos.

## **Cronograma**

Representación gráfica y ordenada con tal detalle para que un conjunto de funciones y tareas se lleven a cabo en un tiempo estipulado y bajo unas condiciones que garanticen la optimización del tiempo Orozco(2011)

## **Presupuesto**

Es una representación en términos contabilísticos de las actividades a realizar en una organización, para alcanzar determinadas metas, y que sirve como instrumento de planificación, de coordinación y control de funciones Rondon(2001)

### **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

Para el cumplimiento de los objetivos del trabajo de investigación se realizó en la hostería Playa Verde ubicada en el barrio Pita, Cantón Yantzaza, provincia de Zamora Chinchipe mediante el cual se procedió de la siguiente manera:

En el desarrollo de la investigación se procedió al análisis del entorno general, realizando una auditoria externa en base al análisis político, económico, social, tecnológico y ecológico (PESTE) determinando de esta manera las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa, el cual permite realizar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) con su respectiva valoración y ponderación.

En el análisis del sector industrial se procedió a realizar el Modelo de la 5 Fuerzas de Porter para conocer la competitividad que tiene la empresa frente a las diferentes variables que afecta, determinando así la Matriz de Perfil Competitivo.

En el análisis interno se realizó una auditoria interna de la organización, analizando los diferentes departamentos como son: Administración/gerencia, Marketing y ventas, Operaciones y logística, Finanzas y contabilidad, Recursos humanos, sistemas de información y comunicaciones y tecnología/investigación y desarrollo determinando así las fortalezas y debilidades de la empresa en base a estos resultados se

procede a la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Para la recolección de datos se aplicó la observación directa, encuestas a los empleados de la empresa y a turistas que visitan la ciudad, además se aplicó una entrevista a la gerente de la hostería.

En la observación directa se determinó que la Hostería "PLAYA VERDE" se dedica a la prestación de servicios en la ciudad de Yantzaza, está conformada por una gerente y 5 empleados que desempeñan diferentes actividades. La observación directa se realizó a través de una guía de observación, en dos ocasiones.

La entrevista fue aplicada al gerente de la Hostería Playa Verde, con la finalidad de obtener información importante acerca del servicio que presta a sus clientes, luego de un análisis profundo establecer las principales fortalezas y debilidades que enfrenta la empresa.

Se aplicaron dos tipos de encuestas, una a los 5 empleados que tiene la hostería Playa Verde, y otra a turistas que visitan la ciudad de Yantzaza, información proporcionada por el Ministerio de Turismo.

Para la población y muestra se aplicó una encuesta a los turistas que visitan la ciudad de Yantzaza, de los cuales acuden 5400 turistas incluidos tanto nacionales como extranjeros aproximadamente, según estudios realizados por el Consorcio de municipios de Zamora Chinchipe.

### Modelo matemático

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{\epsilon^2 (N - 1) + \sigma^2 p q}$$

**n** = Número de encuestas (tamaño de muestra)

**N** = Número de personas (2000)

**$\sigma$**  = Nivel de confianza 95% (1,96)

**Q** = 1 – p (1 – 0,50 = 0,50)

**P** = Proporción esperada 0,50

**$\epsilon$**  = Error al 5% (0,05)

### Tamaño de la muestra

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,50)(0,50)(5400)}{(0,05)^2 (5400 - 1) + (1,96)^2 (0,50)(0,50)} = 358,71$$

**=359** Encuestas a los clientes

Como resultado de la operación se obtuvo que la muestra poblacional es de 359 clientes. Además con los datos obtenidos de la aplicación de la entrevista y encuestas se procedió a tabular; datos que permitieron determinar la situación en la que se encuentra la hostería; y a la vez ayudó a formular propuestas, mismas que permitieron mejorar el servicio y de esta manera lograr el crecimiento de la organización.

## **f. RESULTADOS**

A continuación se presenta la interpretación de cada uno de los análisis del factor externo, donde se analizó los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Cultural (PESTEC) permitiendo determinar las oportunidades y amenazas.

Mediante el análisis competitivo permitió conocer los principales competidores que enfrenta la empresa, además se analizó las cinco fuerza de Porter y el análisis de la posición competitiva con el fin de conocer la competitividad que la empresa mantiene en el mercado.

En el análisis interno se investigó el proceso administrativo, con el objetivo de conocer de manera directa las fortalezas y debilidades que la hostería enfrenta en cada área.

Finalmente se presenta la investigación de mercado, mediante el cual permitió conocer los diferentes gustos y preferencias de los clientes.

### **6.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL**

El análisis del entorno, permite conocer los diferentes acontecimientos que están inmersos, con la finalidad de anticipar cualquier suceso o adaptarse al cambio.

#### **ANÁLISIS PESTEC**

El análisis PESTEC estuvo orientado hacia la investigación del entorno y el análisis del sector turístico de la hostería Playa Verde, identificando las

principales variables como el factor político, gubernamental y legal, factor económico, factor social, cultural, tecnológico, ecológico y las fuerzas competitivas resumidas en la matriz EFE, permitiendo identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización.

**Cuadro N° 03  
MATRIZ PESTEC**

|  | <b>Variables</b>                          | <b>Indicadores</b>  | <b>Seguimiento</b> | <b>Fuente</b>                             |
|--|---|---|--------------------|---|
| <b>Factor político</b>                     | Estabilidad política                      | Evolución del número de conflictos                          | Anual              | Banco Mundial                             |
|  | Regulaciones gubernamentales              | Evolución de reformas al sector turístico                   | Anual              | Ministerio de turismo                     |
|  | Legislación laboral                       | Evolución a la Legislación laboral                          | Anual              | Ministerio de relaciones laborales.       |
| <b>Factor económ.</b>                      | PIB                                       | Evolución del PIB 2014 – 2016                               | Anual              | Banco Central del Ecuador                 |
|  | Tasa de inflación y devaluación           | Evolución a la Tasa de inflación y devaluación              | Anual              | INEC                                      |
|  | Costo de mano de obra                     | Evolución de sueldos y salarios                             | Anual              | Banco Central del Ecuador                 |
| <b>Factor social, cultural y demográf.</b> | Tasa de empleo y desempleo                | Evolución de tasa   | Anual              | INEC                                      |
|  | Tasa de crecimiento poblacional           | Evolución del crecimiento poblacional                       | Anual              | INEC                                      |
|  | Distribución del ingreso de la población. | Evaluación de la Distribución del ingreso de la población.  | Anual              | Banco Central del Ecuador                 |
| <b>Factor tecnológ y científico</b>        | Desarrollo de las comunicaciones          | Evolución de la tecnología                                  | Anual              | Ecuador en cifras.                        |
|  | Uso de internet                           | Evolución número de contratos anuales con acceso a internet | Anual              | Ecuador en cifras                         |
| <b>Factor ecológico y ambiental</b>        | Protección del medio ambiente             | Evolución del impacto ambiental                             | Anual              | Ministerio del ambiente                   |
| <b>Factor competitiv</b>                   | Participación del mercado.                | Evolución de la participación del mercado                   | Anual              | Ministerio de industrias y competitividad |
|  | Facilidades de ubicación                  | Evaluación Facilidades de ubicación                         | Anual              | Ministerio de turismo                     |

**Fuente:** Instituciones Publicas

**Elaboración:** Lilia Morocho

**FACTOR POLÍTICO.-** En el ambiente político y legal se analizaron las actitudes y acciones gubernamentales frente a las demandas de las creencias sociales. Este factor es importante ya que las decisiones que

emita el gobierno afectaran a las empresas ya sea de manera positiva o negativa.

Es el Estado quien debe garantizar el derecho a disponer de bienes y servicios públicos y privados de óptima calidad, a elegirlos con libertad, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características, le corresponderá además proteger los derechos de los consumidores, sancionar la información engañosa, la adulteración de productos, la alteración de pesos y medidas, y el incumplimiento de las normas de calidad; por el efecto existen leyes que protegen tanto a las empresas como a sus clientes.

La hotelería en el Ecuador es una industria que no se ha desarrollado completamente sin poder competir en igualdad de condiciones con otros países. La actividad hotelera posee un reglamento donde consta detalladamente los servicios que debe prestar un hotel según su categoría, este reglamento en el Título I DE LAS ACTIVIDADES TURÍSTICAS, Capítulo I DE LOS ALOJAMIENTOS, Sección 6 HOSTERÍA, REFUGIOS, MOTELES Y CABAÑAS en su Art. 23.- define a la hostería como todo establecimiento hotelero, situado fuera de los núcleos urbanos, preferentemente en las proximidades de las carreteras, que esté dotado de jardines, zonas de recreación y deportes y en el que, mediante precio, se preste servicios de alojamiento y alimentación al público en general, con una capacidad no menor de seis habitaciones.

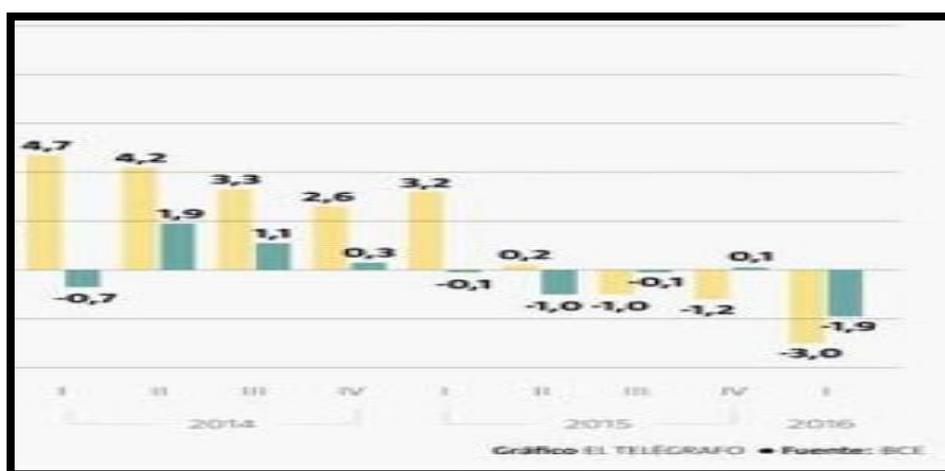
El gobierno nacional a través de sus políticas de estado fomenta el desarrollo del sector con incentivos y programas donde todos los actores se benefician.

La política de gobierno en lo referente al sector turístico establece oportunidades, como incentivos y programas, para este sector.

**Fuerzas económicas y financieras.** Mediante este indicador se evaluó los factores que influyen en la empresa con el objetivo de adaptarse a los cambios.

#### Gráfico N° 05

**Evolución constante del producto interno bruto (PIB) a precios constantes**



En enero de 2010, el PIB volvió a crecer y se mantuvo con tasas positivas durante 21 trimestres consecutivos. En este nuevo lapso, la mayor tasa

de crecimiento anual (8,8%) se registró entre abril y junio de 2011. A partir del segundo semestre de 2011, empero, se configuró una tendencia a la desaceleración productiva. Este prolongado período de crecimiento económico culminó a fines de junio de 2015, en momentos en los cuales el PIB logró mantener todavía una tasa baja, pero positiva, de expansión trimestral anual (0,2%). A comienzos del segundo semestre de 2015, y por segunda ocasión en menos de 10 años, el precio internacional de los bienes básicos afectó los resultados macroeconómicos ecuatorianos. Inmediatamente después de que el precio internacional del barril de crudo WTI llegó a \$ 110 en abril de 2011, se estructuró y se mantuvo una tendencia a la baja que duró 5 años consecutivos y que llegó a su nivel más bajo (\$ 30) en febrero de 2016. En este contexto, entre el último trimestre de 2015 y el primer trimestre de 2016, el PIB experimentó una reducción de 1,9% en 'términos constantes', es decir, tomando como referencia los precios existentes en 2007. En cambio, si se toma como referencia el primer trimestre de 2015, la tasa de crecimiento del PIB disminuyó a -3% en el primer trimestre de 2016. Con cualquiera de las dos medidas, la contracción del producto interno bruto ecuatoriano es la mayor experimentada desde 2007. De ahí que durante el primer trimestre de 2016, la tasa de crecimiento anual disminuyó también en los valores constantes de las exportaciones (-2,7%), la demanda interna (-5,4%) y el consumo gubernamental (-3,2%).

En enero de 2016, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró las siguientes variaciones: 0,31% la inflación mensual; 3,09% la anual; y, 0,31% la acumulada; mientras que para el mismo mes en el 2015 fue de 0,59% la inflación mensual; 3,53% la anual; y, 0,59% la acumulada.

Las divisiones de Restaurantes y hoteles; y, la de Bienes y servicios diversos, fueron las que más aportaron a la variación del mes de enero del IPC. Además, la variación mensual de estas divisiones fue de 1,18% y de 0,69%, en su orden.

**Gráfico N° 06**

**Incidencia inflacionaria porcentual por divisiones de productos**



Fuente: Banco Central del Ecuador

La estrategia para cubrir las necesidades fiscales se resume en más endeudamiento, uso de la liquidez interna para comprar bonos del Estado, entrega de activos estatales a cambio de recursos frescos y la reducción de subsidios.

### Gráfico N° 07

#### Precios y salarios

| <b>PRECIOS Y SALARIOS</b>             |                 |                 |
|---------------------------------------|-----------------|-----------------|
| <b>Inflación</b>                      | <b>Feb-2016</b> | <b>Mar-2016</b> |
| Anual                                 | 2,60%           | 2,32%           |
| Mensual                               | 0,14%           | 0,14%           |
| Acumulada                             | 0,45%           | 0,58%           |
| Indice de Precios al Consumidor       | 104,51          | 104,65          |
| <b>Salarios (USD)</b>                 | <b>Feb-2016</b> | <b>Mar-2016</b> |
| Salario mínimo vital nominal promedio | 426,92          | 426,92          |
| Salario unificado nominal             | 366,00          | 366,00          |
| Salario real (c)                      | 408,49          | 407,93          |
| <b>MERCADO LABORAL</b>                | <b>Sep-2015</b> | <b>Dic-2015</b> |
| <b>Tasa de Desempleo Total (3)</b>    | <b>5,48%</b>    | <b>5,65%</b>    |
| Quito                                 | 5,21%           | 4,93%           |
| Guayaquil                             | 4,93%           | 4,75%           |
| Cuenca                                | 2,65%           | 3,29%           |
| Ambato                                | 4,80%           | 5,74%           |
| Machala                               | 4,07%           | 2,68%           |
| <b>Tasa de Empleo Inadecuado (3)</b>  | <b>39,42%</b>   | <b>39,47%</b>   |
| Quito                                 | 20,68%          | 24,77%          |
| Guayaquil                             | 38,56%          | 38,22%          |
| Cuenca                                | 29,84%          | 32,10%          |
| Ambato                                | 35,27%          | 35,70%          |
| Machala                               | 41,04%          | 40,17%          |

Fuente: Banco Central del Ecuador

En lo referente al factor económico se establece amenazas debido a la disminución del Producto interno bruto, aumento del costo de mano de obras e incremento de la tasa de inflación.

**Factores sociales, culturales y demográficos.-** Los factores sociales incluyen nuestras actitudes, valores, estilos de vida; asimismo, influyen en los productos y servicios que la gente compra, los precios que paga, la efectividad de promociones específicas y cómo, dónde y cuándo espera comprarlos.

El Ecuador es un estado pluricultural y multiétnico. Según los datos demográficos del último censo poblacional en 2010, los grupos étnicos se dividen en mestizos (linaje mixto español y amerindio) con el 71.9% de la población, los montubios (mezcla de raza negra, india y blanca) con el 7.4%, los afros ecuatorianos (negros de Esmeraldas y el norte de Manabí) con el 7.2%, indígenas con el 7.0%, blancos con el 6.1% y otros con el 0.4% INEC (2010)

Otro factor que influye en la sociedad es el desempleo así manifiesta Diario El Universo (2016) El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) informó esta mañana las cifras del mercado laboral del Ecuador. La institución publicó que en el tercer mes del 2016, Ecuador registró una tasa de desempleo nacional de 5,7%. Esto significa que en el país existen 448.990 desempleados. La cifra es mayor en casi un punto en comparación con la de diciembre pasado que fue de 4.8% (357.892 desempleados) y en 1,8 puntos en comparación a marzo del 2015 cuando esa tasa estaba en 3,8% (282.967 personas sin empleo).

De acuerdo con el INEC, el factor determinante para explicar la tasa actual de desempleo es el incremento de la tasa de participación laboral (esto es una mayor población en edad de trabajar, interesada en conseguir un trabajo, es decir una mayor oferta laboral). A marzo de 2016, esta tasa se ubicó en 68,6%.

Según la última Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (Enemdu), las cifras de pobreza se mantienen estables en Ecuador. En marzo de 2016, la pobreza llegó a 25,4% lo cual no representa un cambio estadísticamente significativo con respecto a lo registrado en el mismo mes, del año anterior, dijo el Instituto.

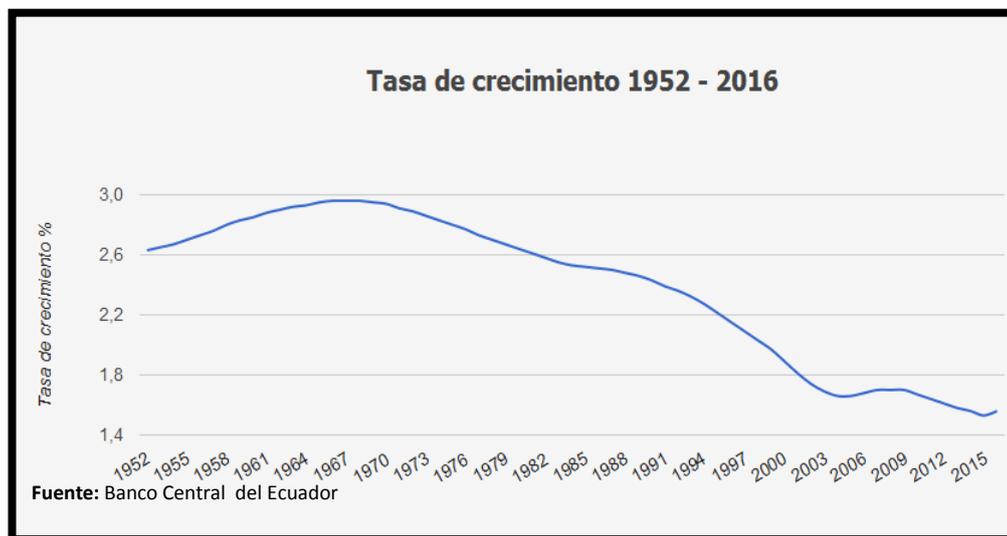
El subempleo personas ocupadas que reciben ingresos inferiores al salario básico, y/o trabajaron menos de la jornada legal, pero tienen el deseo y disponibilidad de trabajar más- se ubicó en 17,1%.

La población de la República del Ecuador al año 2015 asciende a 16.320.179 personas habitantes, con la más alta densidad poblacional de América del Sur, teniendo 56.5 habitantes por km<sup>2</sup>.

A pesar que los ecuatorianos hace tan sólo un siglo se concentraban con más alta frecuencia en la región Sierra en los Andes, hoy en día la población está dividida casi equitativamente entre Sierra y Costa.

### Gráfico N° 08

#### Tasa de Crecimiento 1952 - 2016



A marzo de 2016, el promedio de ingreso del hogar a nivel nacional fue de USD. 891 dólares, mientras que en el área rural se ubicó en USD. 586 dólares y en el área urbana en USD. 1034 dólares. A nivel nacional, el 5% de los ecuatorianos viven en hogares con ingreso del hogar de hasta USD. 130 dólares. La desviación estándar, considerada como un indicador de desigualdad, fue de USD. 1016.0 dólares para la región Sierra y USD. 709.8 dólares para la Amazonía; sugiriendo mayor desigualdad para la región Sierra.

## Grafico N ° 09

### Ingreso de hogar

| Ingreso del hogar   |          |        |       |        |       |          |
|---------------------|----------|--------|-------|--------|-------|----------|
|                     | Nacional | Área   |       | Región |       |          |
|                     |          | Urbana | Rural | Sierra | Costa | Amazonía |
| Media               | 891      | 1034   | 586   | 988    | 838   | 686      |
| Percentiles         |          |        |       |        |       |          |
| 5%                  | 130      | 190    | 90    | 120    | 150   | 89       |
| 25%                 | 370      | 446    | 247   | 400    | 361   | 240      |
| 50% (mediana)       | 630      | 760    | 444   | 707    | 596   | 463      |
| 75%                 | 1100     | 1273   | 725   | 1239   | 1010  | 880      |
| 95%                 | 2509     | 2840   | 1644  | 2806   | 2343  | 2089     |
| 99%                 | 4421     | 4574   | 2600  | 4700   | 3805  | 2974     |
| Mínimo              | 1        | 1      | 1     | 1      | 1     | 1        |
| Máximo              | 32852    | 32852  | 9500  | 15522  | 32852 | 9500     |
| Desviación estándar | 957,1    | 1060,5 | 578,9 | 1016,0 | 924,6 | 709,8    |

Fuente: Ecuador en cifras

En lo referente a los factores sociales se establece amenazas, debido al incremento del desempleo que afecta al ingreso familiar.

**Fuerzas tecnológicas y científicas.-** a través de este factor permite analizar el avance tecnológico y científico que se está implementado con la finalidad de hacer de las empresas más competitivas.

En el Ecuador se ha implementado la tecnología lo cual ha permitido que las empresas públicas como privadas apuesten a cambios. Este es el caso del proyecto por parte del gobierno que se ha preocupado de que el

Internet llegue a la mayor parte de la gente dando una mayor oportunidad para que las personas se comuniquen y conozca sobre su entorno. Según la encuesta de estratificación del nivel socio económico del 2011 (NSE), más del 98% de los ecuatorianos utilizan herramientas del Internet para comunicarse ya sea mediante correos electrónicos o redes sociales (INEC).

Para la empresa creada es una gran ventaja saber que más personas pueden comunicarse a través del Internet permite anunciarse y dar a conocer los servicios que ofrece y donde la pueden localizar.

La Ley Orgánica de Telecomunicaciones (LOT) es una herramienta de política pública que promueve el desarrollo adecuado de las telecomunicaciones, bajo una visión orientada a fomentar el acceso universal a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Brinda la protección y defensa a sus usuarios, fomentando así el desarrollo social, como también en el campo productivo y económico, esto en el marco de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), posibilitando así el despliegue de redes de alta velocidad en todo el país.

Como parte de los principales beneficios, la ley fomentará el despliegue y mejoramiento de nuevos servicios, la promoción de condiciones adecuadas de mercado para la correcta prestación de servicios, asegurar servicios de calidad a los ciudadanos y precios asequibles, así como

fortalecer la estructura institucional en la nación y mejorar los procesos de regulación y control.

En cuanto a regímenes sancionatorios, la ley fomenta la potestad del Estado frente a posibles infracciones por parte de entes comunicacionales.

En lo referente a los factores tecnológicos se establece oportunidades, como el desarrollo de un proyecto por parte del gobierno con la finalidad de brindar a las personas la comunicación y conocimiento sobre su entorno

**Fuerzas ecológicas y ambientales.-** mediante esta variable permite analizar los factores que influyen directamente en la empresa.

El Ministerio de Turismo (2008) manifiesta que la capacidad de satisfacer las necesidades de la humanidad depende de los bienes y servicios que la naturaleza puede proveer. Sin embargo, el consumo de recursos tiene un impacto sobre el planeta, que está estrechamente relacionado con los hábitos de la población, el nivel de ingresos, el comercio de materias primas, manejo de residuos, y el crecimiento demográfico. En un mundo con recursos limitados y consumos excesivos y crecientes, la administración adecuada de los activos ecológicos es la única forma de garantizar el bienestar de la población.

La Huella Ecológica es un indicador de sustentabilidad fuerte que permite analizar el consumo de la humanidad y compararlo con la capacidad de la naturaleza para producir recursos renovables y absorber desechos. Este indicador se expresa en términos de área (hectáreas globales) necesaria para producir los materiales consumidos y absorber los residuos generados.

A partir de noviembre de 2011, el Ministerio del Ambiente, a través de la Dirección de Información, Seguimiento y Evaluación, ejecuta, el proyecto Identificación, Cálculo y Mitigación de la Huella Ecológica del Sector Público y Productivo del Ecuador; mismo que se encuentra priorizado por SENPLADES y que tiene como objetivo impulsar el consumo sustentable de recursos en el Ecuador a través de la identificación, cálculo y mitigación de la Huella Ecológica.

En lo referente a las políticas ambientales establece oportunidades, como el desarrollo de un proyecto denominado “La Huella Ecológica” que tiene como objetivo impulsar el consumo sustentable de recursos, lo que significa una oportunidad para el desarrollo de la empresa.

**Fuerzas competitivas.-** Para el análisis se utilizó las cinco fuerzas de Porter el cual permitió hacer un estudio de la situación de la hostería, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo del mercado. La hostería debe evaluar sus objetivos y

recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia en la Industria.

El ministerio de Turismo (2010) participa que Ecuador dispone de un conjunto de factores básicos que atraen a propios y extraños, y que ayudan a mejorar la situación económica del país, los cuales se detallan a continuación:

La enorme biodiversidad del país lo ha llevado a ser conocido como uno de los países “megadiversos” en el mundo. Ecuador se lo ha denominado pluricultural porque en él, se puede encontrar una gran variedad de culturas en sus tres regiones que aún se las mantiene como: Quichua del Oriente, Huaorani, Achuar, Shuar, Cofán, Siona-Secoya, Shiwiar y Záparo están en la Amazonia. En los Andes, están los Quichuas de la Sierra con sus coloridos pueblos como los Cañaris o Saraguros. La Costa, en cambio, alberga a los AWA, Chachis, Cayapas, Tsáchilas y Huancavilcas, finalizando en las urbes.

Según Sosa (2016) El 2014 ha sido un año de crecimiento para el turismo en el Ecuador, el cual toma cada vez más fuerza como un eje fundamental para el desarrollo socioeconómico del país. El trabajo conjunto de los sectores públicos, privados, académicos y comunitarios, ha marcado el camino durante los últimos años. Ellos han sido testigos de profundos cambios de ruptura, con acciones y estrategias que han

permitido posicionar al sector turístico como la tercera fuente de ingresos no petroleros del país.

Entre los principales mercados emisores registrados en el periodo enero-noviembre de 2014 se encuentran Colombia con 333.197 (23,80%), Estados Unidos con 232.868 (16,6%), y Perú con 161.370 (11,5%).

Según (Tapia, 2015) en su artículo manifiesta que el Ecuador se convirtió en el primer país que pautó un spot de promoción turística en el Super Bowl el pasado 1 de febrero, con una inversión de USD 3,8 millones por 30 segundos de transmisión del video promocional de la campaña All You Need Is Ecuador, esta campaña es solo una parte del plan que el Gobierno lleva a cabo para que el turismo sea un eje prioritario para el desarrollo del país, manifestó la ministra en el marco del South American Hotel & Tourism Investment Conference (Sahic), que se desarrolló en Lima del 28 al 29 de septiembre del 2015. En este evento, que convocó a representantes de las cadenas hoteleras más grandes del mundo con presencia en Latinoamérica.

Según la Revista Familia (2011) analiza que el Ecuador tiene variedad de festividades que son una expresión de la historia y de la riqueza de los primeros pueblos amerindios. La mayoría se centra en ceremonias religiosas, llenas de simbología andina y particularidades de cada pueblo. La banda de pueblo es un rasgo popular que muestra la música nacional.

Este factor representa una oportunidad para la empresa gracias a la campaña publicitaria que atraen tanto a nacionales como extranjeros.

## **MATRIZ FACTORES EXTERNOS - EFE**

### **DESARROLLO DE LA MATRIZ:**

**Paso1:** Identificamos las OPORTUNIDADES y AMENAZAS de la hostería.

### **OPORTUNIDADES:**

- Programas de desarrollo turístico que se están implementando en el Ecuador.
- Cambios de hábitos de las personas.
- Capacidad para realizar convenios con instituciones públicas
- Avances tecnológicos en el campo turístico.
- Incremento de la demanda (turistas)
- Múltiples instituciones financieras.
- Capacidad de negociación con Proveedores
- Apoyo a instituciones financieras como el BAN ECUADOR.

### **AMENAZAS:**

- Aumento del desempleo.
- Negocio estacionario.
- Incremento de la inflación.
- Baja capacidad adquisitiva de los clientes.

- Altos Impuestos en el área de servicios.
- Servicios sustitutos.
- Posicionamiento de la competencia en 4,5%
- Precios bajos de la competencia

**Paso 2:** Asignamos una ponderación a cada factor, los valores oscilan entre 0.01 – 0.99, dándonos la suma de estas ponderaciones igual a 1.

**Paso 3:** Asignamos una calificación de 1 a 4 a los factores distribuido de la siguiente manera: Oportunidad mayor 4, oportunidad menor 3, amenaza menor 2 y amenaza mayor 1.

**Paso 4:** Se multiplica cada ponderación por la calificación del factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.

**Paso 5:** La sumatoria de los resultados ponderados nos determina un valor el cual se lo interpreta de la siguiente manera: si el resultado es mayor de 2.5 hay predominio de las oportunidades sobre las amenazas; si es menor de 2.5 indica que existe predominio de las amenazas sobre las oportunidades, y si es igual a 2.5 la empresa se mantiene estable.

**Cuadro N° 04**  
**MATRIZ FACTORES EXTERNOS – EFE**

| FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO  | FUENTE             | POND.       | CALIF. | TOTAL POND. |
|--|--------------------|-------------|--------|-------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>   |                    |             |        |             |
| 1. Programas de desarrollo turístico que se están implementando en el Ecuador. | Factor político    | 0,06        | 4      | 0,24        |
| 2. Cambio de hábitos de las personas   | Factor social      | 0,05        | 3      | 0,15        |
| 3. Capacidad para realizar convenios con instituciones públicas                | Factor económico   | 0,07        | 4      | 0,28        |
| 4. Avances tecnológicos en el campo turístico.                                 | Factor tecnológic. | 0,06        | 3      | 0,18        |
| 5. Incremento de la demanda (turistas)   | Factor económico   | 0,08        | 4      | 0,32        |
| 6. Múltiples instituciones financieras.  | Factor económico   | 0,07        | 3      | 0,21        |
| 7. Capacidad de negociación con Proveedores                                    | Factor económico   | 0,07        | 3      | 0,21        |
| 8. Apoyo de instituciones financieras como el BAN ENCUADOR                     | Factor económico   | 0,06        | 3      | 0,18        |
| <b>AMENAZAS</b>  |                    |             |        |             |
| 1. Aumento del desempleo   | Factor económico   | 0,05        | 1      | 0,05        |
| 2. Negocio estacionario.   | Factor económico   | 0,05        | 1      | 0,05        |
| 3. Incremento de la inflación.   | Factor económico   | 0,06        | 2      | 0,12        |
| 4. Baja capacidad adquisitiva de los clientes.                                 | Factor económico   | 0,07        | 2      | 0,14        |
| 5. Altos impuestos en el área de servicios.                                    | Factor económico   | 0,05        | 2      | 0,10        |
| 6. Servicios sustitutos,   | Factor económico   | 0,05        | 1      | 0,05        |
| 7. Posicionamiento de la competencia en 3.30%                                  | Factor económico   | 0,07        | 2      | 0,14        |
| 8. Bajos precios en la venta de los servicios por la competencia               | Factor económico   | 0,08        | 2      | 0,16        |
| <b>TOTAL</b>   |                    | <b>1,00</b> |        | <b>2,58</b> |

**Fuente:** Análisis externo.

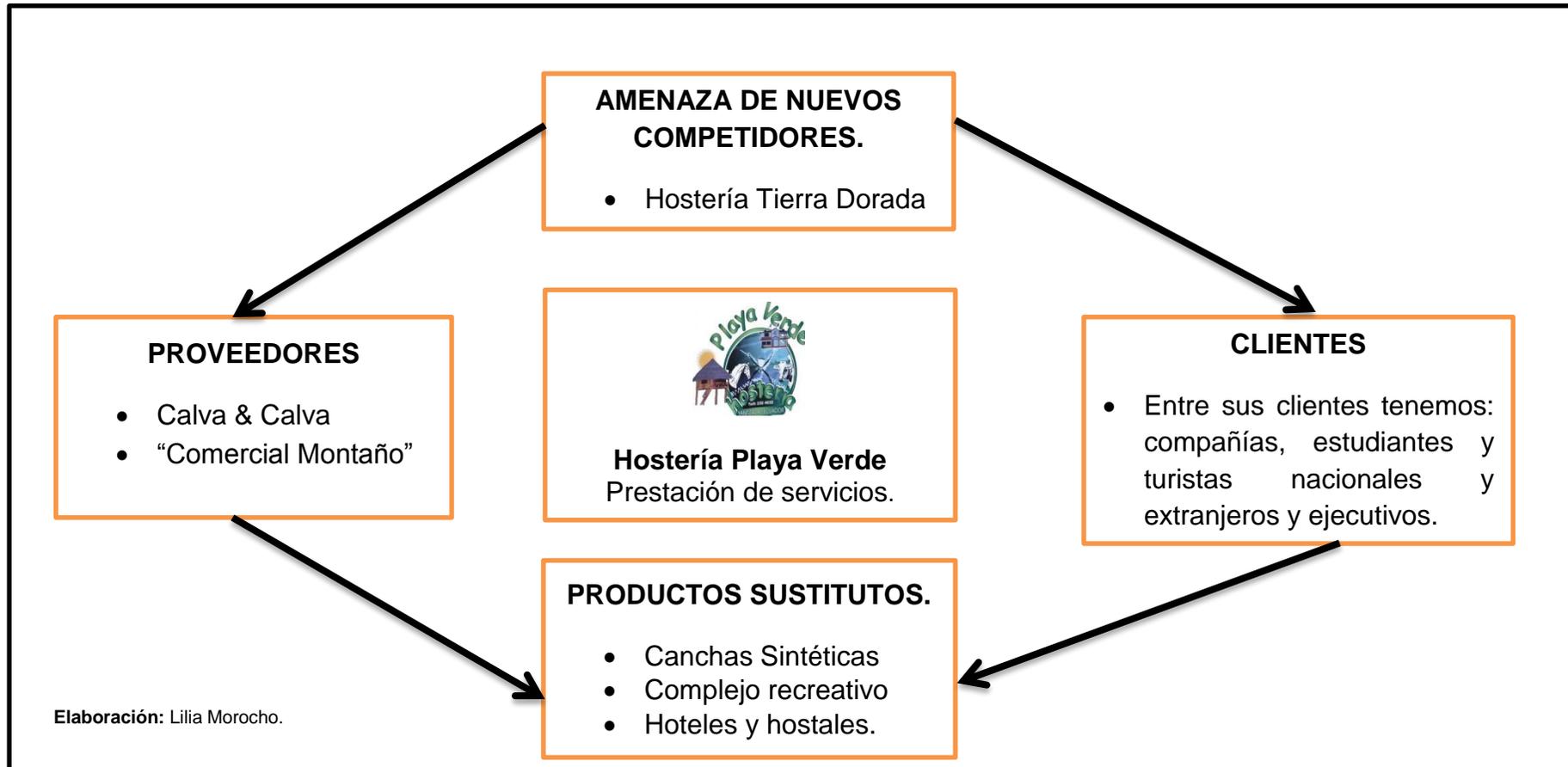
**Elaboración:** Lilia Morocho.

### Análisis de la Matriz de Factores Externos - EFE

Una vez asignada la ponderación para cada uno de los factores externos que influyen en la hostería “PLAYA VERDE”, se obtuvo los siguientes

resultados totales ponderados entre las oportunidades y amenazas nos da un valor de **2,54 puntos**, lo que significa que existe un predominio de las oportunidades sobre las amenazas, es decir, tiene muchas oportunidades para desenvolverse de mejor manera la empresa en su entorno externo y por lo tanto debe aprovechar las oportunidades que existen en el mercado para fortalecer su crecimiento; pues resultan positivos y favorables para la empresa Hostería "Playa Verde y así lograr posicionarse en mercado.

**Gráfico N° 09**  
**MATRIZ DIAMANTE DE PORTER DE LA HOSTERÍA PLAYA VERDE**



- **Entrada de nuevos competidores.**

El impulso por parte del Gobierno al sector turístico través del Ministerio de Turismo apoya a proyectos turísticos ponen en riesgo la situación de la empresa, por cuánto existe una alta probabilidad de la entrada de nuevos competidores, quienes al analizar el mercado ven una oportunidad de negocio debido al incremento del número de turistas que visitan la zona con el fin de conocer las reservas que posee la Amazonía y emprender en un nuevo negocio. Sin embargo, las barreras de entrada son altas, ya que los requisitos de capital son el mayor impedimento, tales como: contar con un gran capital de inversión inicial, personal capacitado y tecnología adecuada, a la vez la barrera de salida, por el mismo hecho, también son altas. Por otro lado, la diferenciación del servicio es siempre una posible ventaja competitiva en el sector.

- **Poder de negociación de los clientes**

Para analizar esta variable se tomó en consideración los gustos y preferencias de los clientes, ya que, al momento de seleccionar su estadía, teniendo en cuenta que no todos comparten los mismos gustos ni necesidades busca muchas características como, un lugar que cubra sus necesidades de seguridad, buen servicio, comodidad, alternativas de diversión, servicio personalizado, entre otros, esto hace que la hostería este en constante comunicación con los turistas el cual permite mejorar día a día.

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

Si en un sector de la economía entran nuevas empresas, la competencia aumentará y provocará una ayuda al consumidor logrando que los precios de los productos de la misma clase disminuyan; pero también, ocasionará un aumento en los costos ya que si la organización desea mantener su nivel en el mercado deberá realizar gastos adicionales. Esta amenaza depende de:

- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación.
- Volumen comprador.
- Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Existencia de productos sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.

**Amenaza:** A pesar de todos estos puntos a su favor de la Hostería Playa puede verse afectada como cualquier otra empresa por los gustos y preferencias de los clientes como el precio, ubicación, servicios, etc.

- **Amenazas de productos sustituidos.**

El objetivo es evaluar la amenaza que suponen las tecnologías alternativas para cubrir las mismas o similares necesidades que cubre un determinado sector. Depende del grado de sustitución y los precios.

**Amenaza:** En el presente caso los servicios sustitutos hacen referencia a aquellos hoteles, complejos turísticos, hostales, entre otros que puedan ofrecer al cliente servicios similares a un menor precio, siendo necesario para la Hostería Tierra Dorada, marcar una ventaja competitiva y mostrar al mercado esta diferenciación en el servicio. El hecho de la creación de sustitutos para la se convierte en una amenaza, ya que la demanda de sus servicios podría decaer exhaustivamente.

- **Poder de negociación con los proveedores.**

El poder de negociación hace referencia a la capacidad que tiene la empresa para acordar términos con sus proveedores con la finalidad de buscar siempre lo mejor para la organización.

Por la gran diversidad en los proveedores de los insumos la situación se vuelve muy favorable para nuestro sector por lo que no presenta amenaza que afecta la estabilidad de la hostería Playa Verde.

**Fortaleza:** Nuestra posición nos permite negociar los precios y calidad ante la variedad de proveedores.

- **Rivalidad entre competidores.**

La rivalidad entre competidores consiste en competir por un segmento de mercado con la finalidad de posicionarse en la mente de las personas y de esta manera lograr que la empresa se mantenga en el mercado.

En la actualidad este tipo de negocio, se encuentra en una etapa de crecimiento, el mercado de clientes potenciales es aún más grande que los ofertantes del servicio. En consecuencia, las Hosterías actuales están más preocupadas en crecer que rivalizar directamente con otras de la misma industria.

En cuanto a los servicios que ofrece la empresa Hostería “Playa Verde” son: Venta de comidas y bebidas en restaurante para su consumo inmediato, servicio de hospedaje en hosterías, actividades de alquiler de bienes inmuebles locales comerciales y piscina, en lo referente a precios estos son cómodos al alcance de todas las personas quienes visitan a la empresa.

Una vez examinado los precios y servicios de la empresa en investigación se procedieron a analizar a la competencia, quien ofrece los servicios de piscina para niños y adultos, Cabañas con habitaciones confortables, además Local para Recepciones y Eventos, Restaurant, Bar, Cafetería, Turco e Hidromasaje, Caminata por senderos y avistamiento de aves, Karaoke, Disco, Tours e internet WIFI.

En cuanto a los precios son cómodos con la finalidad de garantizar la accesibilidad de todos los turistas que visitan a la ciudad de Yantzaza tanto nacionales como extranjeros.

### MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

El análisis competitivo permite determinar la posición competitiva de la empresa con respecto a las demás empresas que actúan en el sector, esto se realiza mediante la utilización de factores claves de éxito que las empresas manejan para poder competir en el mercado.

**Cuadro N° 05**

### MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

| FACTORES CLAVES DEL ÉXITO    | PESO %      | EMPRESA              |             | COMPETIDOR             |             |
|------------------------------|-------------|----------------------|-------------|------------------------|-------------|
|                              |             | HOSTERIA PLAYA VERDE |             | HOSTERIA TIERRA DORADA |             |
|                              |             | CALIF.               | POND.       | CALIF.                 | POND.       |
| Infraestructura y atractivos | 20%         | 2                    | 0,40        | 4                      | 0,80        |
| Capacidad de hospedaje       | 15%         | 1                    | 0,15        | 3                      | 0,45        |
| Atención al turista          | 15%         | 2                    | 0,30        | 3                      | 0,45        |
| Servicios que ofrece         | 10%         | 2                    | 0,20        | 4                      | 0,40        |
| Precio cómodo                | 10%         | 3                    | 0,30        | 2                      | 0,40        |
| Seguridad                    | 5%          | 2                    | 0,10        | 3                      | 0,15        |
| Personal calificado          | 15%         | 2                    | 0,30        | 3                      | 0,45        |
| Calidad del servicio         | 10%         | 3                    | 0,30        | 4                      | 0,40        |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>100%</b> |                      | <b>2,05</b> |                        | <b>3,30</b> |

Fuente: Hostería Tierra Dorada

Elaboración: Lilia Morocho.

Para el desarrollo de la matriz de perfil competitivo, se consideró todas las empresas competidoras que se encuentran en la matriz de las 5 fuerzas

de Porter; en donde se recurrió a los resultados de la entrevista a la gerente, encuestas a los clientes y empleados, la misma que ayudó a establecer las fortalezas y debilidades de la competencia y así poder establecer estrategias adecuadas y oportunas para la hostería y de esta manera lograr el posicionamiento de la empresa, los factores a evaluarse fueron: Infraestructura y atractivos, capacidad de hospedaje, atención al turista, servicios que ofrece, precios cómodos, seguridad y personal calificado utilizando calificaciones entre 0.01 a 0.99, lo cual se dio a conocer mediante calificación directa, la posición en que se encuentra cada una de estas empresas, con los factores establecidos, de igual manera se destaca la calificación respectiva para cada factor, utilizando una escala, en el caso de la fortaleza mayor, una calificación de (4), la fortaleza menor (3), y de igual manera con la debilidad mayor el valor de (1), y la debilidad menor un valor de (2).

Como resultado de la matriz de perfil competitivo se puede verificar el posicionamiento de la hostería "PLAYA VERDE" se encuentra en una buena posición baja con un valor en la matriz de **2,05** lo cual permite evidenciar que está en desventaja de la empresa competidora que presentan valores altos como es la hostería "Playa Verde" con **3,30** por lo que se debe realizar estrategias para lograr mayor posicionamiento en el mercado.

## 6.2. ANÁLISIS INTERNO

Las principales áreas funcionales auditadas en la empresa para recabar información de primera mano son:

### a. Administración/Gerencia

En el área administrativa de la hostería “PLAYA VERDE” se ha podido identificar que la empresa no cuenta con planificación estratégica, esto hace que se encuentre vulnerable ante ciertos fenómenos que se presentan en su entorno, no existen organigramas que permitan conocer de forma clara la jerarquía y líneas de mando de la empresa, además no tiene definido la filosofía empresarial el cual afecta de manera directa el desarrollo de las actividades de la hostería. (ver anexo 2)

### Constitución de la hostería Playa Verde

Gráfico N° 11

#### Logotipo Hostería Playa Verde



La hostería Playa Verde es una empresa familiar, creada en agosto del 2009, se encuentra ubicada en la Provincia de Zamora Chinchipe, Cantón Yantzaza, en el barrio Pita vía a Montalvo, cuya actividad principal es la prestación de servicios de recreación y alojamiento.

Su actividad económica está registrada en el registro único de contribuyentes con carácter de persona natural obligada a llevar contabilidad. La propietaria de la empresa se llama Fanny Plascencia Cabrera gracias al apoyo de su esposo quien emigró al exterior con la finalidad de regresar a su país y tener su propia fuente de trabajo, inspirada por el espectacular paisaje de Pitá, hizo que hace 7 años, decidieran crear la hostería, con el objeto de brindar un lugar ameno a propios y extraños disfrutando de la naturaleza que ofrece este mágico lugar. La hostería Playa Verde se encuentra a dos horas de la ciudad de Loja en vehículo y treinta minutos de la ciudad de Zamora, está 910 metros de altura sobre el nivel del mar, lo cual explica la calidez de su clima que oscila entre los 20 y 22 grados de temperatura. Para su entretenimiento y recreación cuenta con áreas verdes donde el visitante puede disfrutar de la paz y tranquilidad que sólo la naturaleza le puede ofrecer, cuenta con juegos infantiles, comidas nacionales e internacionales y distracción a orillas de las aguas cristalinas de la quebrada Pitá.

**b. Marketing y ventas**

En el departamento de marketing, la publicidad y promociones no se realizan adecuadamente, lo que se evidencia que tanto los turistas nacionales como extranjeros no conozcan los servicios que se está ofertando, para ello se procedió a realizar un análisis de mercado para determinar los gustos y preferencias de los clientes con la finalidad de mejorar el servicio.

Para poder efectuar la investigación de mercado se consideró diferentes variables como la publicidad, promoción, estado del servicio, etc.

Los resultados que se presentan a continuación son producto de la aplicación de las encuestas aplicados a los turistas.

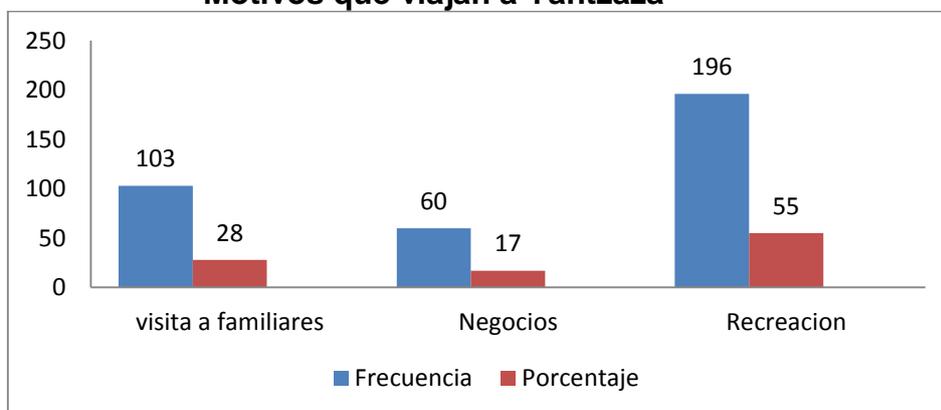
## 1. Motivos que le llevan a viajar a Yantzaza.

**Cuadro N° 06**  
**Motivos que viajan a Yantzaza**

| VARIABLE            | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------------|------------|------------|
| Recreación          | 196        | 55         |
| Negocios            | 60         | 17         |
| Visita a familiares | 103        | 28         |
| <b>TOTAL</b>        | <b>359</b> | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta Aplicada.  
Elaboración: Lilia Morocho

**Gráfico N° 12**  
**Motivos que viajan a Yantzaza**



Fuente: Encuesta Aplicada.  
Elaboración: Lilia Morocho

### Interpretación:

En el gráfico N° 12 se determinó que, 196 personas viajan a la ciudad de Yantzaza por motivos de recreación, que representa el 55%; 60 personas que representa el 17% respondieron que viajan por negocios, el 28% que representa a 103 personas viajan por visita a familiares.

## 2. Frecuencia que visita la ciudad de Yanzatza.

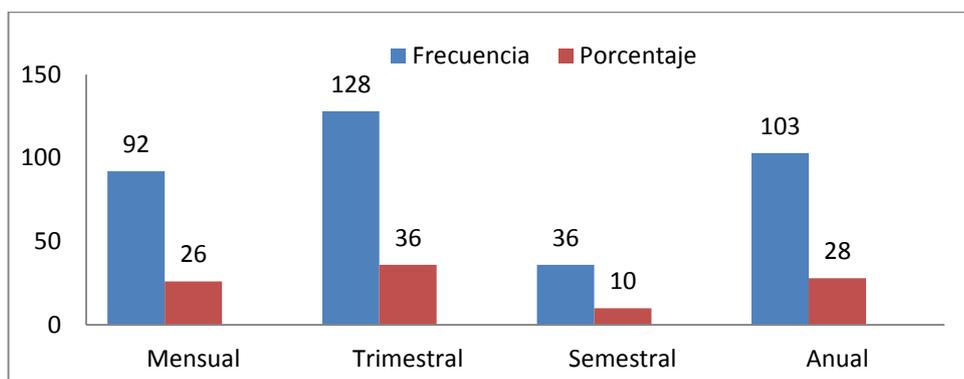
**Cuadro N° 07**  
**Frecuencia que visita la ciudad de Yanzatza.**

| VARIABLE     | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| Mensual      | 92         | 26         |
| Trimestral   | 128        | 36         |
| Semestral    | 36         | 10         |
| Anual        | 103        | 28         |
| <b>Total</b> | <b>359</b> | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta Aplicada.

Elaboración: Lilia Morocho

**Gráfico N° 13**  
**Frecuencia que visita la ciudad de Yanzatza.**



Fuente: Encuesta Aplicada.

Elaboración: Lilia Morocho

### Interpretación:

En el gráfico N° 13 se determinó que, el 28% que representan a 103 personas viajan a la ciudad de Yanzatza anualmente a visitar a sus familias; 36 personas que representan el 10% respondieron semestralmente; el 36% que representa a 128 personas visitan trimestralmente y 92 personas que representa el 26% viajan mensualmente.

### 3. Tipo de alojamiento.

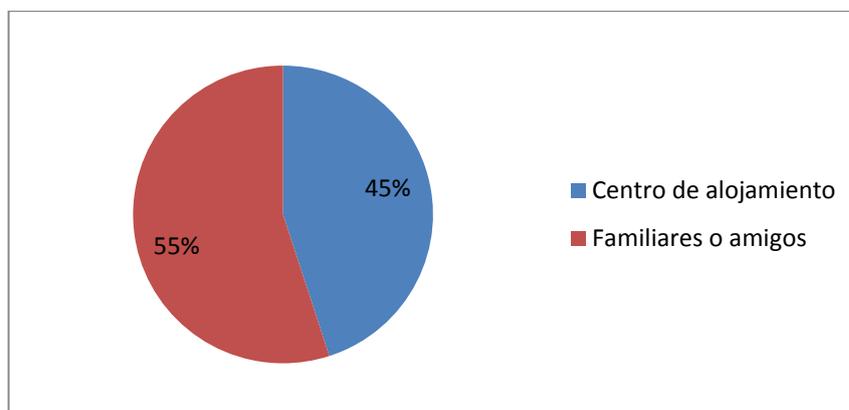
**Cuadro N° 08**  
**Alojamiento**

| VARIABLE              | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------------------|------------|------------|
| Centro de alojamiento | 163        | 45         |
| Familiares o amigos   | 196        | 55         |
| <b>Total</b>          | <b>359</b> | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta Aplicada.

Elaboración: Lilia Morocho

**Gráfico N° 14**  
**Alojamiento**



Fuente: Encuesta Aplicada.

Elaboración: Lilia Morocho

#### Interpretación:

En la figura N° 14 se determinó que, el 45% que representan a 163 personas se hospedan en los centros de alojamiento cuando visitan la ciudad de Yantzaza; 196 personas que representan el 55 % se hospedan con familiares o amigos dando un total del 100%.

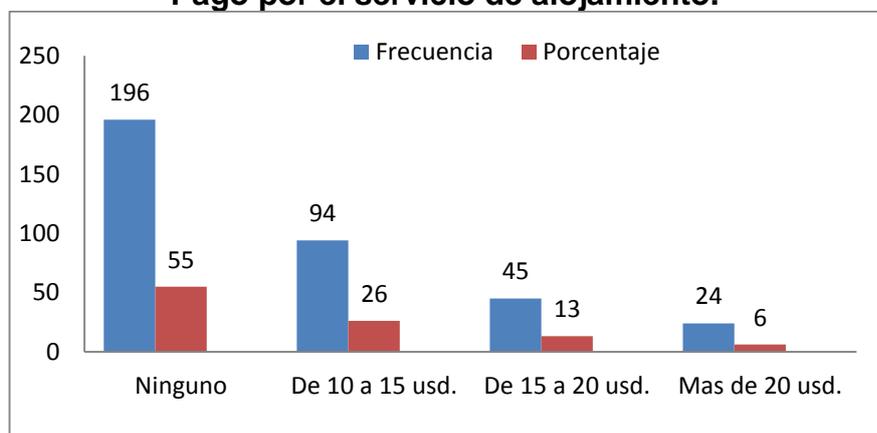
#### 4. Pago por persona el servicio de alojamiento.

**Cuadro N° 09**  
**Pago por el servicio de alojamiento.**

| VARIABLE           | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------|------------|------------|
| Ninguno            | 196        | 55         |
| De 10 a 15 dólares | 94         | 26         |
| De 15 a 20 dólares | 45         | 13         |
| Más de 20 dólares  | 24         | 6          |
| <b>Total</b>       | <b>359</b> | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta Aplicada.  
Elaboración: Lilia Morocho

**Gráfico N° 15**  
**Pago por el servicio de alojamiento.**



Fuente: Encuesta Aplicada.  
Elaboración: Lilia Morocho

#### Interpretación:

En la figura N° 15 se determinó que, el 6% que representan a 24 personas manifestaron que pagan más de \$ 20 dólares por el servicio de alojamiento; 45 personas que representan el 13% respondieron que pagan de \$ 15 a 20 dólares; mientras el 26% que representa a 94 personas pagan de \$ 10 a 15 dólares; el 55% que representa a 196 personas manifestaron que no realizan ningún pago por lo que se hospedan con familiares o amigos.

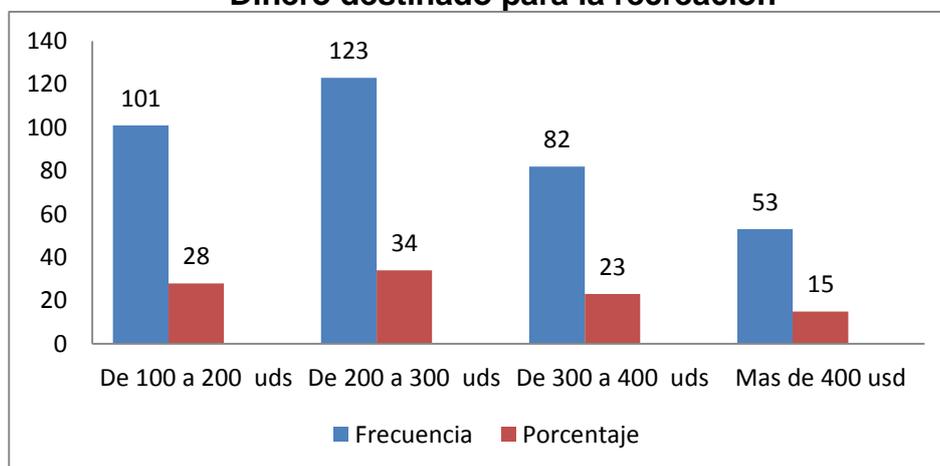
## 5. Dinero destinado para la recreación

**Cuadro N° 10**  
**Dinero destinado para la recreación**

| VARIABLE             | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------------------|------------|------------|
| De 100 a 200 dólares | 101        | 28         |
| De 200 a 300 dólares | 123        | 34         |
| De 300 a 400 dólares | 82         | 23         |
| Más de 400 dólares   | 53         | 15         |
| <b>Total</b>         | <b>359</b> | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta Aplicada.  
Elaboración: Lilia Morocho

**Gráfico N° 16**  
**Dinero destinado para la recreación**



Fuente: Encuesta Aplicada.  
Elaboración: Lilia Morocho

### Interpretacion:

En el gráfico N° 16 se determinó que, el 15% que representan a 53 personas manifestaron que destinan más de \$ 400 dólares para la recreación; 82 personas que representan el 23% respondieron que destina de \$ 300 a 400 dólares; mientras el 34% que representa a 123 personas ahorran de \$ 200 a 300 dólares; el 28% que representa a 101 personas manifestaron que ahorran de \$ 100 a 200 dólares.

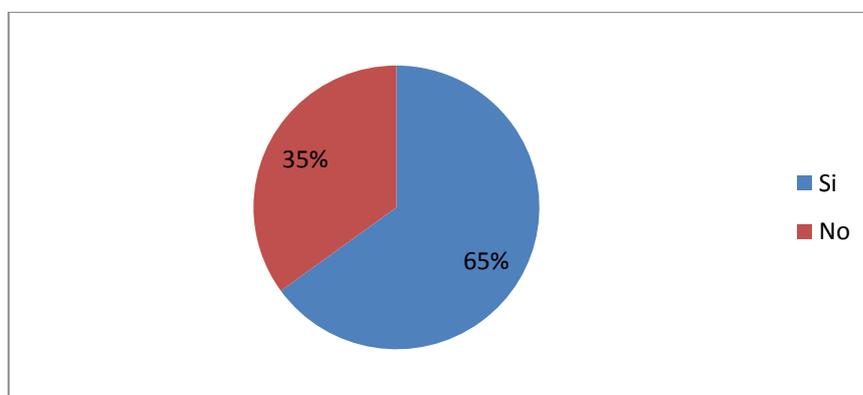
## 6. Ha visitado hosterías en la ciudad de Yantzaza

**Cuadro N° 11**  
**Visita hosterías en la ciudad de Yantzaza**

| VARIABLE     | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| Si           | 234        | 65         |
| No           | 125        | 35         |
| <b>Total</b> | <b>359</b> | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta Aplicada.  
Elaboración: Lilia Morocho

**Gráfico N° 17**  
**Visita hosterías en la ciudad de Yantzaza**



Fuente: Encuesta Aplicada.  
Elaboración: Lilia Morocho

### Interpretación:

En el gráfico N° 17 se determinó que, el 35% que representan a 125 personas manifestaron que No han hecho usos de los servicios de las hosterías de la ciudad de Yantzaza mientras que el 65% que representa a 234 personas manifestaron que si vistan las hosterías.

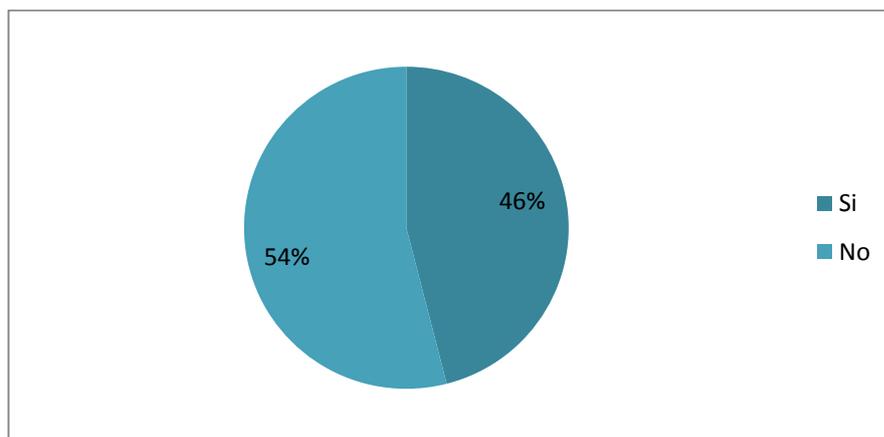
## 7. Ha hecho usos de los servicios de la hostería “PLAYA VERDE”

**Cuadro N° 12**  
Ha hecho usos de los servicios de la hostería.

| VARIABLE     | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| Si           | 108        | 46         |
| No           | 126        | 54         |
| <b>Total</b> | <b>234</b> | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta Aplicada.  
Elaboración: Lilia Morocho

**Gráfico N° 18**  
Ha hecho usos de los servicios de la hostería.



Fuente: Encuesta Aplicada.  
Elaboración: Lilia Morocho

### Interpretación:

En el gráfico N° 18 se determinó que, el 46% que representan a 108 personas manifestaron que Si han hecho usos de los servicios de la hostería mientras que el 54% que representa a 126 personas manifestaron que No, dando un total del 100%.

## 8. Aspecto que consideró al elegir la Hostería

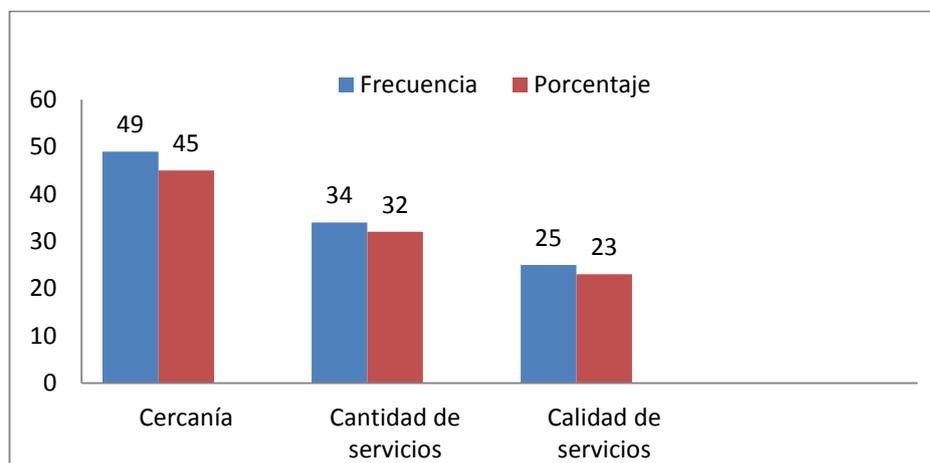
**Cuadro N° 13**  
**Aspecto que consideró al elegir la Hostería**

| VARIABLE              | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------------------|------------|------------|
| Cercanía              | 49         | 45         |
| Cantidad de servicios | 34         | 32         |
| Calidad de servicios  | 25         | 23         |
| <b>Total</b>          | <b>108</b> | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta Aplicada.

Elaboración: Lilia Morocho

**Gráfico N° 19**  
**Aspecto que consideró al elegir la Hostería**



Fuente: Encuesta Aplicada.

Elaboración: Lilia Morocho

### Interpretación:

En el gráfico N° 19 se determinó que, el 25% que representan a 25 personas manifestaron que han elegido a la hostería por la calidad de servicios; 34 personas que representan el 33% respondieron que eligieron por la cantidad de servicios; mientras el 42% que representa a 49 personas manifestaron por la cercanía, dando un total del 100%.

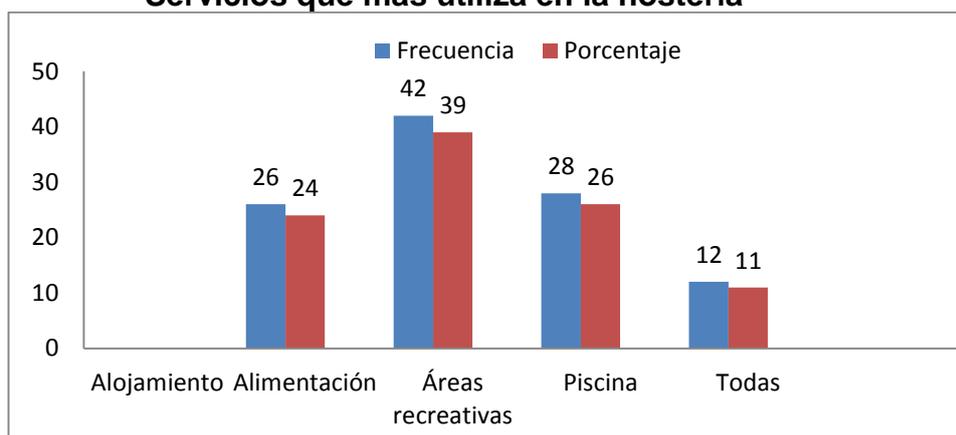
## 9. Servicios que más utiliza en la hostería

**Cuadro N° 14**  
**Servicios que más utiliza en la hostería**

| VARIABLE          | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------------|------------|------------|
| Alojamiento       |            |            |
| Alimentación      | 26         | 24         |
| Áreas recreativas | 42         | 39         |
| Piscina           | 28         | 26         |
| Todas             | 12         | 11         |
| <b>Total</b>      | <b>108</b> | <b>100</b> |

**Fuente:** Encuesta Aplicada.  
**Elaboración:** Lilia Morocho

**Gráfico N° 20**  
**Servicios que más utiliza en la hostería**



**Fuente:** Encuesta Aplicada.  
**Elaboración:** Lilia Morocho

### Interpretación:

En el gráfico N° 20 se determinó que, el 11% que representan a 12 personas manifestaron que hacen uso de todos; 28 personas que representan el 26% respondieron hacen uso del servicio de la piscina; mientras el 39% que representa a 42 personas utilizan el área recreativa de la hostería; el 24% que representa a 26 personas manifestaron que se alimentaron, dando un total del 100%.

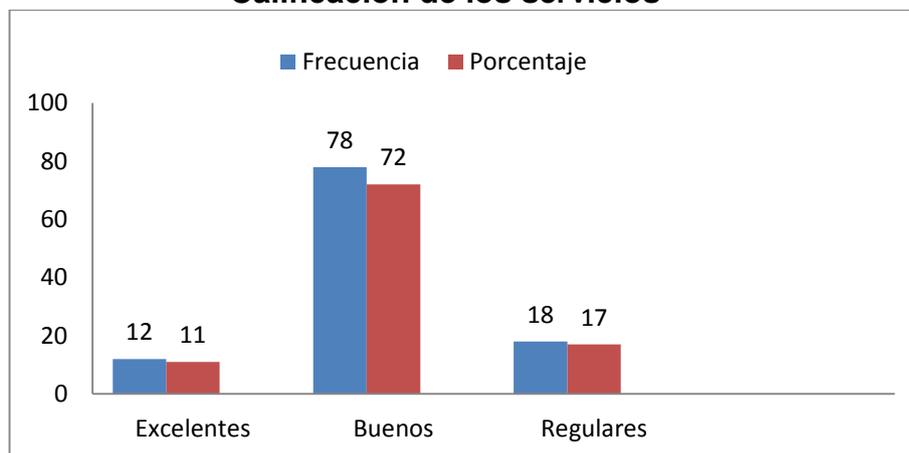
## 10. Calificación de los servicios.

**Cuadro N° 15**  
**Calificación de los servicios**

| VARIABLE     | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| Excelentes   | 12         | 11         |
| Buenos       | 78         | 72         |
| Regulares    | 18         | 17         |
| <b>Total</b> | <b>108</b> | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta Aplicada.  
Elaboración: Lilia Morocho

**Gráfico N° 21**  
**Calificación de los servicios**



Fuente: Encuesta Aplicada.  
Elaboración: Lilia Morocho

### Interpretación:

En el gráfico N° 21 se determinó que, el 21% que representan a 18 personas manifestaron que los servicios ofrecidos por la hostería son regulares; 78 personas que representan el 47% calificaron como buenos; mientras el 32% que representa a 12 personas manifestaron como excelentes, dando un total del 100%.

## 11. Motivos por lo que prefiera la hostería Playa Verde

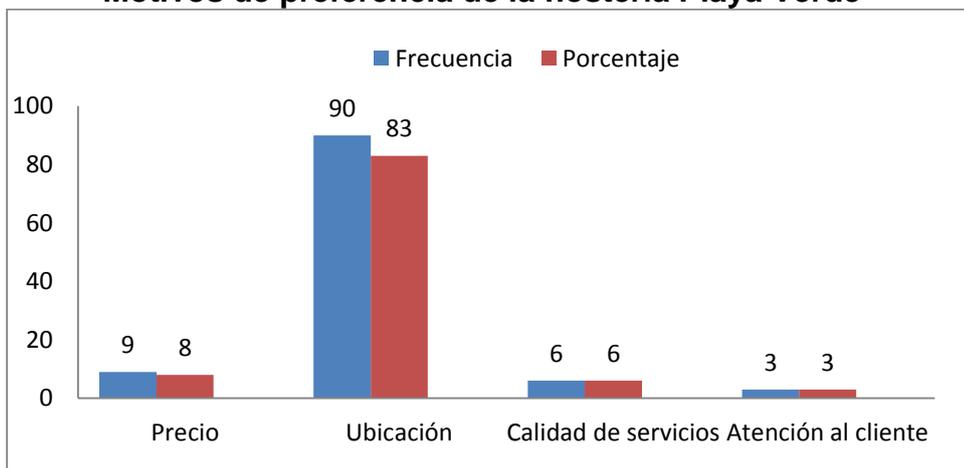
**Cuadro N° 16**  
**Motivos de preferencia de la hostería Playa Verde**

| VARIABLE             | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------------------|------------|------------|
| Precio               | 9          | 8          |
| Ubicación            | 90         | 83         |
| Calidad de servicios | 6          | 6          |
| Atención al cliente  | 3          | 3          |
| <b>Total</b>         | <b>108</b> | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta Aplicada.

Elaboración: Lilia Morocho

**Cuadro N° 22**  
**Motivos de preferencia de la hostería Playa Verde**



Fuente: Encuesta Aplicada.

Elaboración: Lilia Morocho

### Interpretación:

En el gráfico N° 22 se determinó que, el 3% que representan a 3 personas manifestaron que prefieran a la hostería por la atención al cliente; 6 personas que representan el 6% eligieron por la calidad de los servicios; el 83% que representa a 90 personas se decidieron la ubicación, mientras que el 8% que representa a 9 personas respondieron por el precio.

## 12. Criterio del precio de los servicios

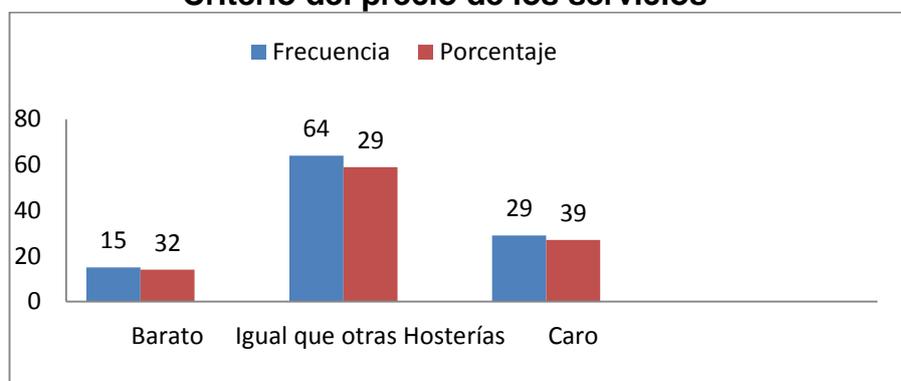
**Cuadro N° 17**  
**Criterio del precio de los servicios**

| VARIABLE                  | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------------------|------------|------------|
| Barato                    | 15         | 14         |
| Igual que otras hosterías | 64         | 59         |
| Caro                      | 29         | 27         |
| <b>Total</b>              | <b>108</b> | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta Aplicada.

Elaboración: Lilia Morocho

**Gráfico N° 23**  
**Criterio del precio de los servicios**



Fuente: Encuesta Aplicada.

Elaboración: Lilia Morocho

### Interpretación:

En la figura N° 23 se determinó que, el 39% que representan a 29 personas manifestaron que los precios establecidos son caros; 64 personas que representan el 29% respondieron que les pareció igual que las demás hosterías eligieron; mientras el 32% que representa a 15 personas manifestaron que los precios son baratos.

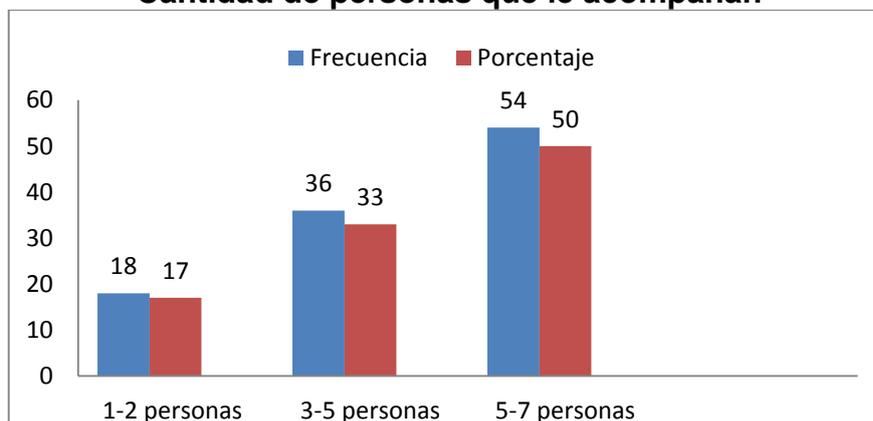
### 13. Cantidad de personas que le acompañan

**Cuadro N° 18**  
**Cantidad de personas que le acompañan**

| VARIABLE     | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| 1-2 personas | 18         | 17         |
| 3-5 personas | 36         | 33         |
| 5-7 personas | 54         | 50         |
| <b>Total</b> | <b>108</b> | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta Aplicada.  
Elaboración: Lilia Morocho

**Gráfico N° 24**  
**Cantidad de personas que le acompañan**



Fuente: Encuesta Aplicada.  
Elaboración: Lilia Morocho

#### Interpretación:

En el gráfico N° 24 se determinó que, el 50% que representan a 54 personas manifestaron que 5-7 amigos; 36 personas que representan el 33% respondieron de 3 a 5 acompañantes; mientras el 17% que representa a 18 personas llegan de 1 a 2 amigos o familiares.

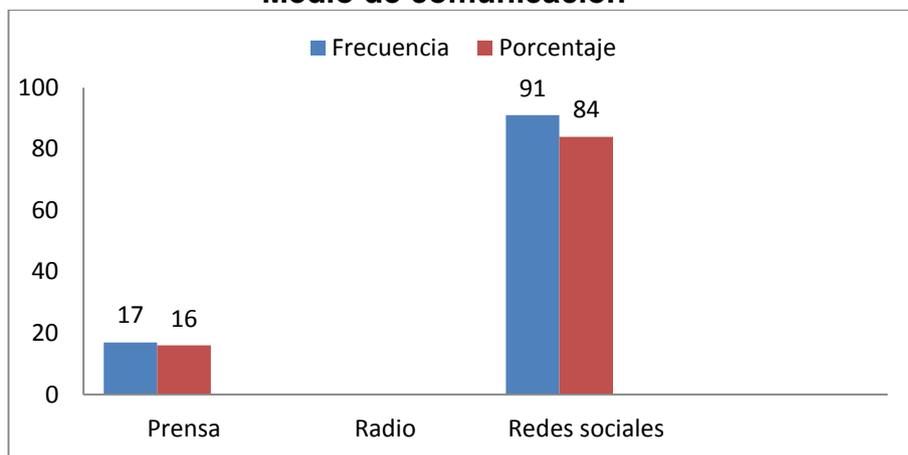
#### 14. Medio de comunicación que conoció la existencia de la Hostería

**Cuadro N° 19**  
**Medio de comunicación**

| VARIABLE       | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------------|------------|------------|
| Prensa         | 17         | 16         |
| Radio          |            |            |
| Redes sociales | 91         | 84         |
| <b>Total</b>   | <b>108</b> | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta Aplicada.  
Elaboración: Lilia Morocho

**Gráfico N° 25**  
**Medio de comunicación**



Fuente: Encuesta Aplicada.  
Elaboración: Lilia Morocho

#### Interpretación:

En el gráfico N° 25 se determinó que, el 84% que representan a 91 personas manifestaron que conoció la existencia de la hostería mediante las redes sociales; 17 personas que representan el 16% respondieron que se enteraron por la prensa; mientras que la empresa no tiene publicidad en la radio, dando un total del 100%.

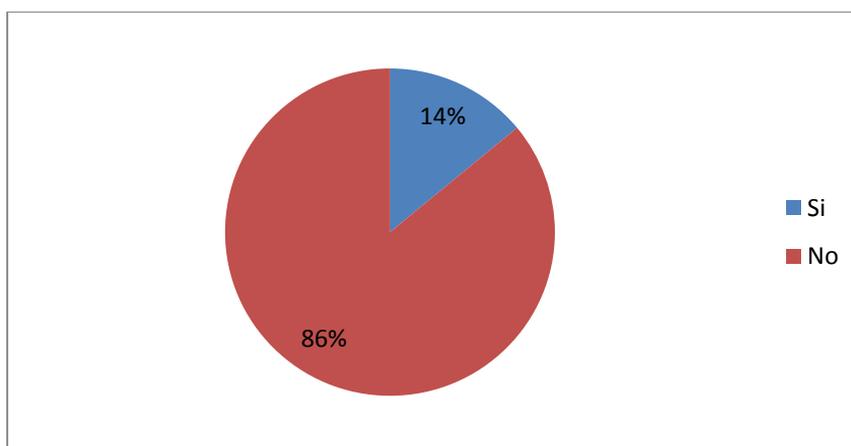
## 15. Descuentos por los servicios recibidos

**Cuadro N° 20**  
**Descuentos por los servicios recibidos**

| VARIABLE     | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| Si           | 15         | 14         |
| No           | 93         | 86         |
| <b>Total</b> | <b>108</b> | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta Aplicada.  
Elaboración: Lilia Morocho

**Gráfico N° 26**  
**Descuentos por los servicios recibidos**



Fuente: Encuesta Aplicada.  
Elaboración: Lilia Morocho

### Interpretación:

En el gráfico N° 26 se determinó que, el 14% que representan a 15 personas manifestaron que si recibieron descuentos mientras el 86% que representa a 93 personas manifestaron que No.

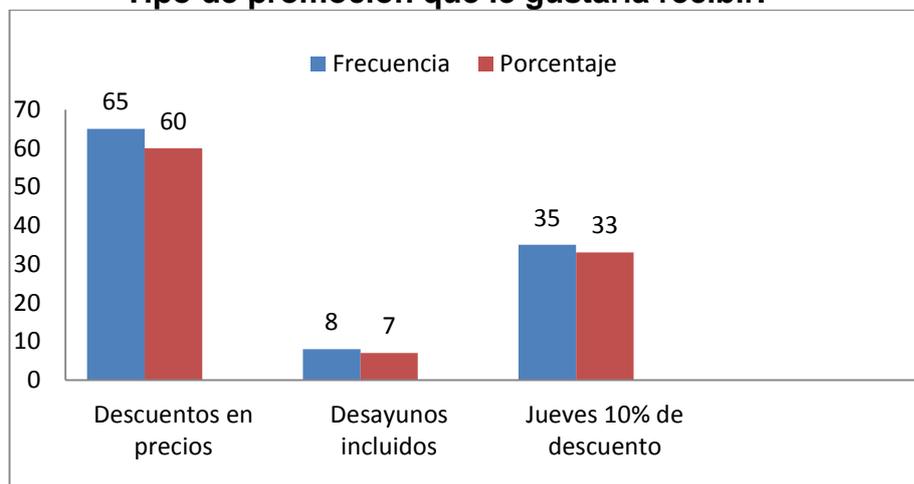
## 16. Tipo de promoción que le gustaría recibir.

**Cuadro N° 21**  
**Tipo de promoción que le gustaría recibir.**

| VARIABLE                | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------------------|------------|------------|
| Descuentos en precios   | 65         | 60         |
| Desayunos incluidos     | 8          | 7          |
| Jueves 10% de descuento | 35         | 33         |
| <b>Total</b>            | <b>108</b> | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta Aplicada.  
Elaboración: Lilia Morocho

**Gráfico N° 27**  
**Tipo de promoción que le gustaría recibir.**



Fuente: Encuesta Aplicada.  
Elaboración: Lilia Morocho

### Interpretación:

En el gráfico N° 27 se determinó que, el 33% que representan a 35 personas manifestaron que les gustaría recibir descuentos en el día jueves de un 10%; 8 personas que representan el 7% respondieron que deseaban recibir desayunos incluidos; mientras el 60% que representa a 65 personas manifestaron desearían recibir descuentos en precios.

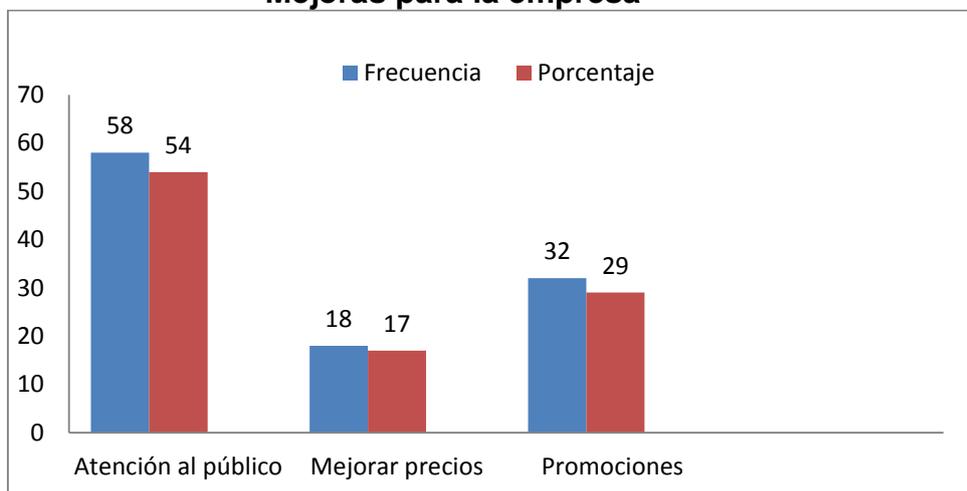
## 17. Mejoras para la empresa

**Cuadro N° 22**  
**Mejoras para la empresa**

| VARIABLE            | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------------|------------|------------|
| Atención al público | 58         | 54         |
| Mejorar precios     | 18         | 17         |
| Promociones         | 32         | 29         |
| <b>Total</b>        | <b>108</b> | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta Aplicada.  
Elaboración: Lilia Morocho

**Gráfico N° 28**  
**Mejoras para la empresa**



Fuente: Encuesta Aplicada.  
Elaboración: Lilia Morocho

### Interpretación:

En el gráfico N° 28 se determinó que, el 29% que representan a 32 personas manifestaron que la hostería debería dar promociones; 18 personas que representan el 17% respondieron que debería mejorar los precios; mientras el 54% que representa a 58 personas manifestaron que deben mejorar la atención al público, dando un total del 100%.

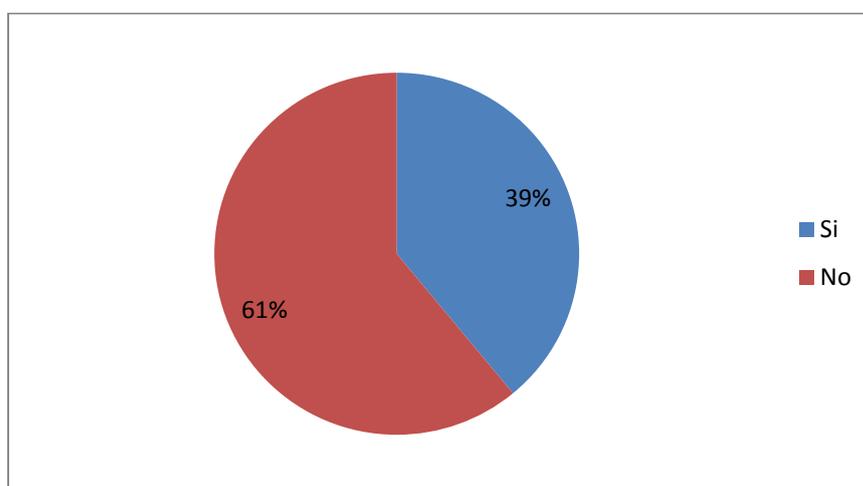
## 18. Empresas locales que se dediquen a la misma actividad.

**Cuadro N° 23**  
**Empresas locales dedicadas a la misma actividad**

| VARIABLE     | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| Si           | 42         | 39         |
| No           | 66         | 61         |
| <b>Total</b> | <b>108</b> | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta Aplicada.  
Elaboración: Lilia Morocho

**Gráfico N° 29**  
**Empresas locales dedicadas a la misma actividad**



Fuente: Encuesta Aplicada.  
Elaboración: Lilia Morocho

### Interpretación:

En el gráfico N° 29 se determinó que, el 39% que representan a 42 personas manifestaron que No conocen empresas que se dedican a la misma actividad; 66 personas que representan el 61% respondieron que Si conocen de otras hosterías que ofrecen los mismos servicios en la ciudad de Yantzaza, dando un total del 100%.

### **c. Operaciones y logística**

Los factores analizados en la hostería Playa Verde en cuanto a costos de fabricación está en relación con la competencia (ver anexo 3) con la finalidad de mantener estabilidad en el mercado, los suministros y materiales son suministrados por empresas de la localidad.

Para el manejo del control de inventarios se realiza diario con la finalidad de garantizar el producto terminado de calidad en cuanto al servicio de alimentación. La empresa se encuentra ubicada en un lugar estratégico que garantiza la tranquilidad de sus huéspedes ofreciendo servicios de alojamiento, piscina, bar restaurant y juegos infantiles.

En cuanto a seguridad e higiene laboral la empresa se enfoca más en este departamento para el cual cuenta con una persona capacitada encargada de realizar los diferentes aperitivos con estrictos controles contrales para garantizar la calidad del producto. (Ver anexo 2)

### **d. Finanzas y contabilidad**

El capital invertido en la empresa es familiar no cuenta con accionistas, las mayoría de sus ingresos son reinvertidos para el mejoramiento cabe destacar que el departamento de finanzas no está definido, lo que existe es una persona encargada de llevar la contabilidad de la empresa, quien realiza los registros de la misma, así como la declaración de impuestos y otros temas relacionados a esta área. (Ver anexo 2)

#### **e. Recursos humanos**

En el área del talento humano, dentro de la empresa existe una buena relación laboral debido a que es una empresa familiar. Sin embargo, para el proceso de selección y capacitación la hostería no cuenta con el manual de funciones que permita definir el cargo que debe desempeñarse.

La disponibilidad y calidad de la mano de obra es baja debido a que sus integrantes son familiares y desarrollan sus actividades de acuerdo a las necesidades que se presentan.

La empresa no cuenta con planes de incentivos para sus empleados, la forma de realizar es felicitar por su desempeño, la capacitación se realiza a través del SECAP una vez al año.

Los resultados que se presentan a continuación, son el producto de las encuestas aplicadas a los empleados de la hostería Playa Verde

## 1. Tiempo de trabajo en la empresa.

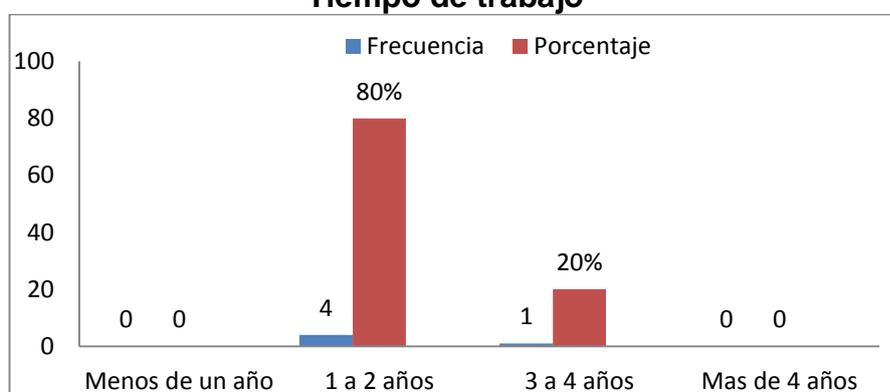
**Cuadro N° 24**  
**Tiempo de trabajo**

| VARIABLE        | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|-----------------|------------|-------------|
| Menos de un año | 0          | 0           |
| 1 a 2 años      | 4          | 80          |
| 3 a 4 años      | 1          | 20          |
| Más de 4 años   | 0          | 0           |
| <b>Total</b>    | <b>5</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta Aplicada.

Elaboración: Lilia Morocho

**Gráfico N° 30**  
**Tiempo de trabajo**



Fuente: Encuesta Aplicada.

Elaboración: Lilia Morocho

### Interpretación:

En el gráfico N° 30 se determinó que, el 20% que representan a una persona manifestó que llevan trabajando de 3 a 4 años; 4 personas que representan el 80% respondieron que laboran de 1 a 2 años; mientras que ningún empleado ha laborado menos de un año y más de 4 años en la hostería.

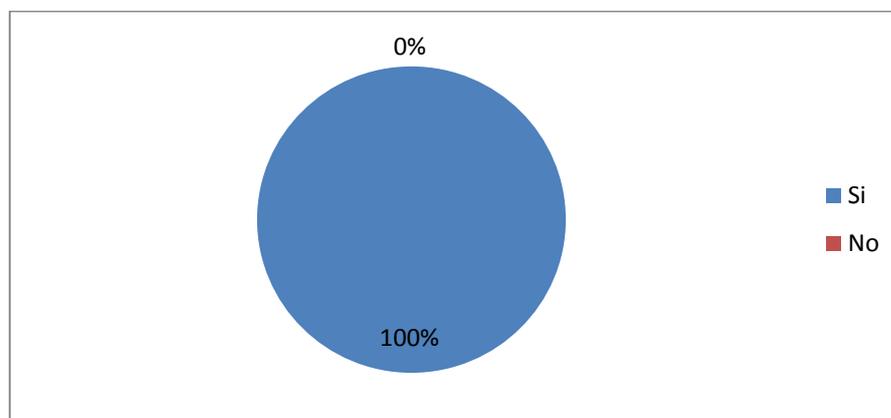
## 2. Conocimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.

**Cuadro N° 25**  
**Conocimiento de la misión, visión y objetivos institucionales**

| VARIABLE     | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| Si           | 5          | 100        |
| No           | 0          | 0          |
| <b>Total</b> | <b>5</b>   | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta Aplicada.  
Elaboración: Lilia Morocho

**Gráfico N° 31**  
**Conocimiento de la misión, visión y objetivos institucionales**



Fuente: Encuesta Aplicada.  
Elaboración: Lilia Morocho

### Interpretación:

En el gráfico N° 31 se determinó que, el 100% que representan a 5 empleados manifestaron que, Si tienen conocimiento de la filosofía empresarial, dando un total del 100%.

### 3. Tiene definida la estructura organizativa

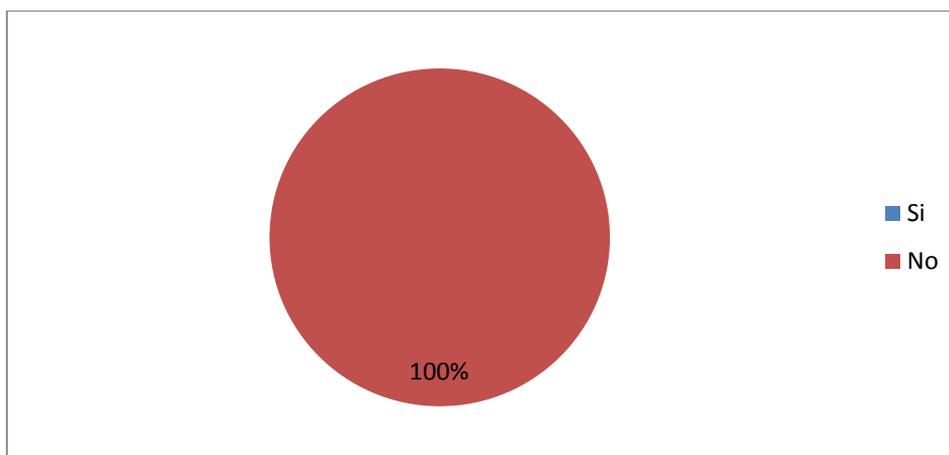
**Cuadro N° 26**  
**Estructura organizativa**

| VARIABLE     | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| Si           | 0          | 0          |
| No           | 5          | 100        |
| <b>Total</b> | <b>5</b>   | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta Aplicada.

Elaboración: Lilia Morocho

**Gráfico N° 32**  
**Estructura organizativa**



Fuente: Encuesta Aplicada.

Elaboración: Lilia Morocho

#### **Interpretación:**

En el gráfico N° 32 se determinó que, el 100% que representan a 5 empleados manifestaron que la hostería No tiene definida la estructura organizativa, dando un total del 100%.

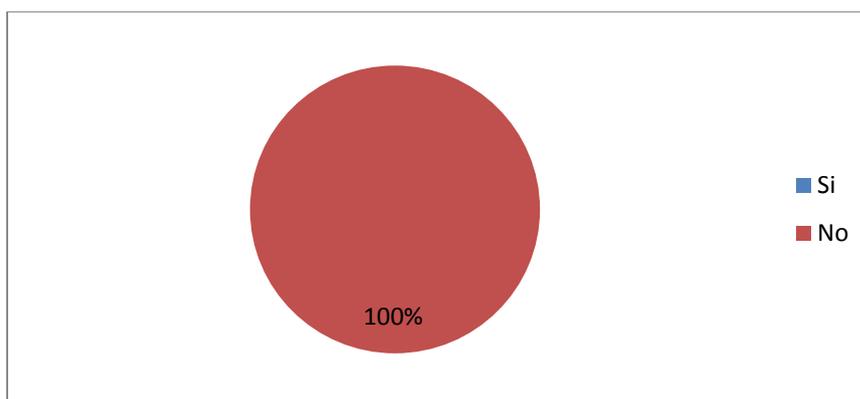
#### 4. Tiene definas las funciones de cada empleado

**Cuadro N° 27**  
**Tiene definas las funciones de cada empleado**

| VARIABLE     | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| Si           | 0          | 0          |
| No           | 5          | 100        |
| <b>Total</b> | <b>5</b>   | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta Aplicada.  
Elaboración: Lilia Morocho

**Gráfico N° 33**  
**Tiene definas las funciones de cada empleado**



Fuente: Encuesta Aplicada.  
Elaboración: Lilia Morocho

#### Interpretación:

En el gráfico N° 33 se determinó que, el 100% que representan a 5 empleados manifestaron que la hostería No tiene definida las funciones de cada empleado para que realicen las actividades, dando un total del 100%.

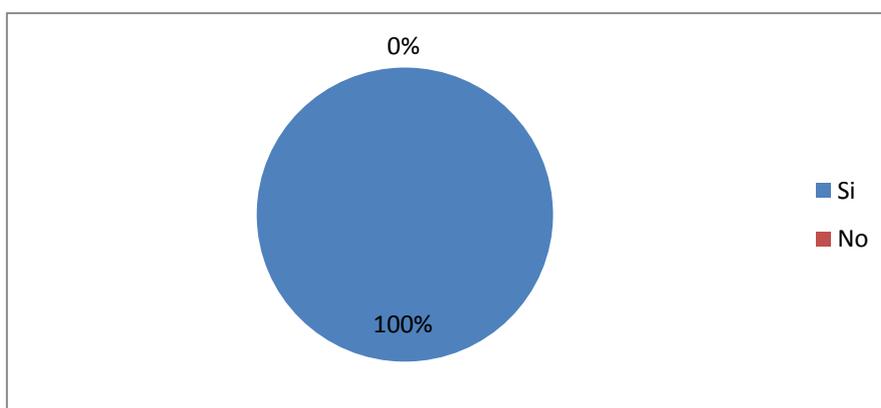
5. El ambiente laboral dentro de la empresa le permiten desempeñarse adecuadamente.

**Cuadro N° 28**  
El ambiente laboral de la empresa le permite desempeñarse.

| VARIABLE     | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| Si           | 5          | 100        |
| No           | 0          | 0          |
| <b>Total</b> | <b>5</b>   | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta Aplicada.  
Elaboración: Lilia Morocho

**Gráfico N° 34**  
El ambiente laboral de la empresa le permite desempeñarse.



Fuente: Encuesta Aplicada.  
Elaboración: Lilia Morocho

### Interpretación:

En el gráfico N° 34 se determinó que, el 100% que representan a 5 empleados manifestaron que el ambiente laboral dentro de la empresa Si le permite desempeñarse adecuadamente, dando un total del 100%.

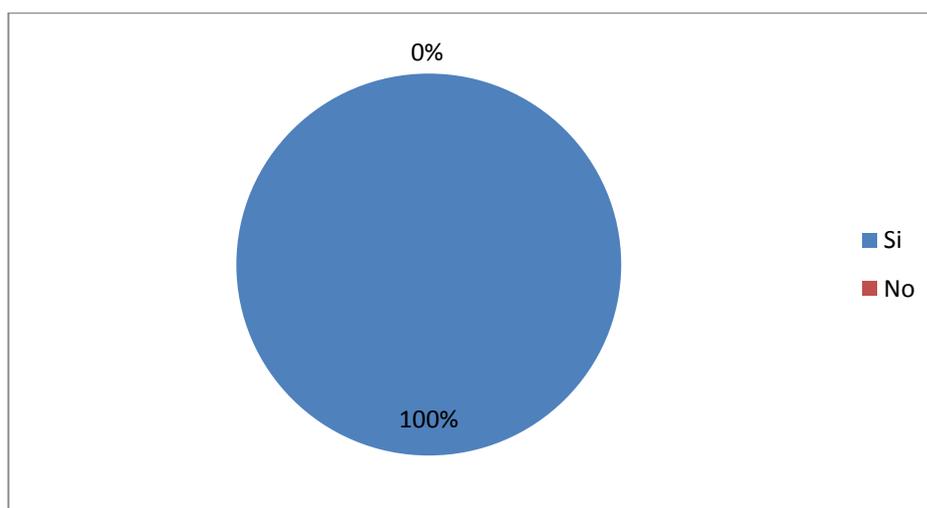
**6. Para iniciar su desempeño, la empresa cumplió con procesos de adaptación a su puesto de trabajo**

**Cuadro N° 29**  
**Procesos de adaptación a su puesto de trabajo**

| VARIABLE     | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 5          | 100         |
| No           | 0          | 0           |
| <b>Total</b> | <b>5</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta Aplicada.  
Elaboración: Lilia Morocho

**Gráfico N° 35**  
**Procesos de adaptación a su puesto de trabajo**



Fuente: Encuesta Aplicada.  
Elaboración: Lilia Morocho

**Interpretación:**

En el gráfico N° 35 se determinó que, el 100% que representan a 5 empleados manifestaron que, para iniciar su desempeño, la empresa Si cumplió con procesos de adaptación a su puesto.

## 7. Capacitaciones por parte de la Hostería

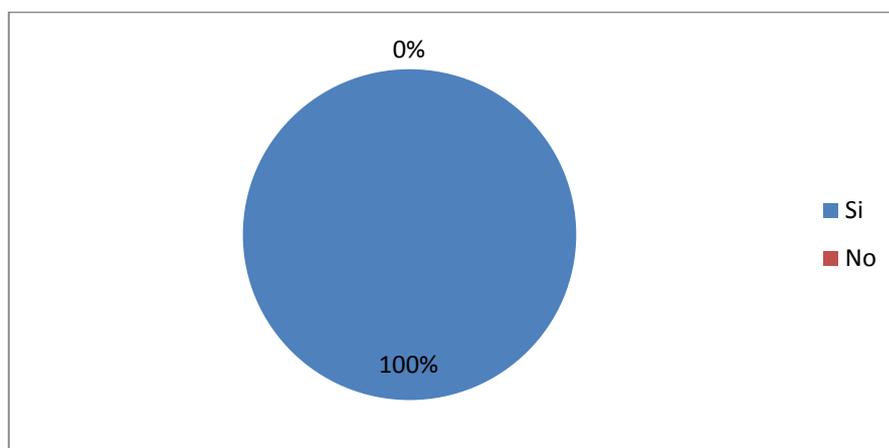
**Cuadro N° 30**  
**Capacitaciones por parte de la Hostería**

| VARIABLE     | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| Si           | 5          | 100        |
| No           | 0          | 0          |
| <b>Total</b> | <b>5</b>   | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta Aplicada.

Elaboración: Lilia Morocho

**Gráfico N° 36**  
**Capacitaciones por parte de la Hostería**



Fuente: Encuesta Aplicada.

Elaboración: Lilia Morocho

### Interpretación:

En el gráfico N° 36 se determinó que, el 100% que representan a 5 empleados manifestaron que para cumplir con sus actividades con eficiencia reciben capacitaciones por parte de la hostería, dando un total del 100%.

## 8. Se siente a gusto en su trabajo

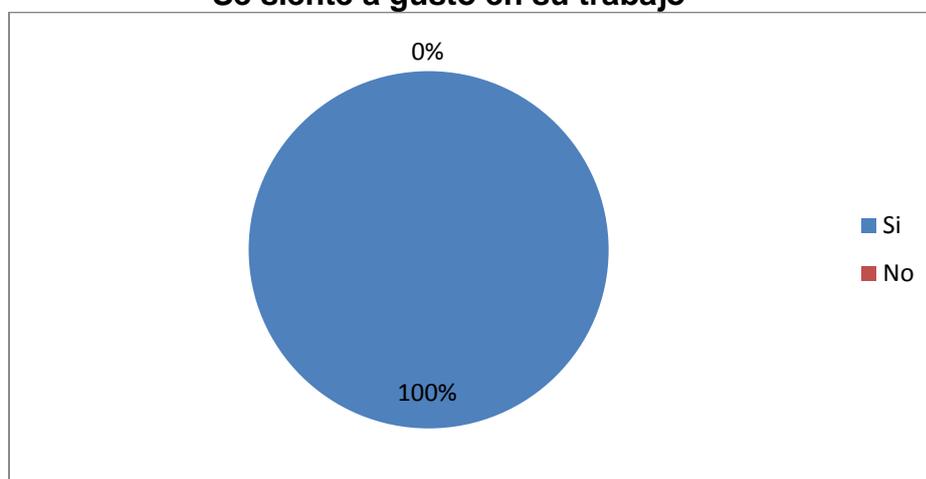
**Cuadro N° 31**  
**Se siente a gusto en su trabajo**

| VARIABLE     | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| Si           | 5          | 100        |
| No           | 0          | 0          |
| <b>Total</b> | <b>5</b>   | <b>100</b> |

**Fuente:** Encuesta Aplicada.

**Elaboración:** Lilia Morocho

**Gráfico N° 37**  
**Se siente a gusto en su trabajo**



**Fuente:** Encuesta Aplicada.

**Elaboración:** Lilia Morocho

### Interpretación:

En el gráfico N° 37 se determinó que, el 100% que representan a 5 empleados manifestaron que, Si se sienten a gusto en su puesto de trabajo, dando un total del 100%.

## 9. Comunicación entre gerente y empleado

**Cuadro N° 32**  
**Comunicación entre gerente y empleado**

| VARIABLE     | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Buena        | 4          | 80          |
| Excelente    |            |             |
| Mala         |            |             |
| Regular      | 1          | 20          |
| <b>Total</b> | <b>5</b>   | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuesta Aplicada.

**Elaboración:** Lilia Morocho

**Gráfico N° 38**  
**Comunicación entre gerente y empleado**



**Fuente:** Encuesta Aplicada.

**Elaboración:** Lilia Morocho

### Interpretación:

En el gráfico N° 38 se determinó que, el 20% que representan a un empleado manifestaron que la comunicación es regular, mientras que el 80% que representa a 4 empleados manifestaron que la comunicación es buena, dando un total del 100%.

## 10. Aspectos más importantes en la satisfacción del cliente.

**Cuadro N° 33**

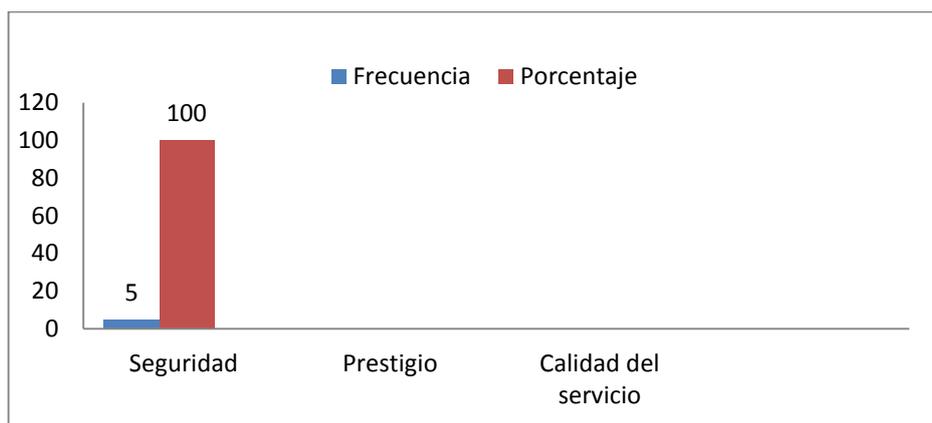
### Aspectos más importantes en la satisfacción del cliente.

| VARIABLE             | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------------------|------------|------------|
| Seguridad            | 5          | 100        |
| Prestigio            | 0          | 0          |
| Calidad del servicio |            |            |
| <b>Total</b>         | <b>5</b>   | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta Aplicada.  
Elaboración: Lilia Morocho

**Gráfico N° 39**

### Aspectos más importantes en la satisfacción del cliente.



Fuente: Encuesta Aplicada.  
Elaboración: Lilia Morocho

### Interpretación:

En el gráfico N° 39 se determinó que, el 100% que representan a 5 empleado manifestaron que lo más importante es la seguridad a los turistas, dando un total del 100%.

## 11. Recomendaciones a los directivos para mejorar el servicio

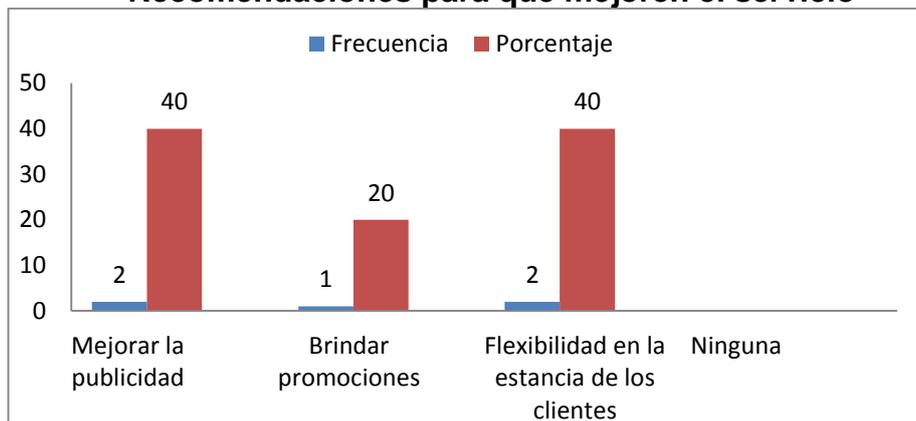
**Cuadro N° 34**  
**Recomendaciones mejorar el servicio**

| VARIABLE                                    | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---|------------|------------|
| Mejorar la publicidad                       | 2          | 40         |
| Brindar promociones                         | 1          | 20         |
| Flexibilidad en la estancia de los clientes | 2          | 20         |
| Ninguna                                     |            |            |
| <b>Total</b>                                | <b>5</b>   | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta Aplicada.

Elaboración: Lilia Morocho

**Gráfico N° 40**  
**Recomendaciones para que mejoren el servicio**



Fuente: Encuesta Aplicada.

Elaboración: Lilia Morocho

### Interpretación:

En el gráfico N° 40 se determinó que, el 40% que representan a 2 empleados manifestaron que la hostería debe mejorar la publicidad, mientras que el 20% que representa a un empleado manifestó que se debe implementar promociones, mientras que 2 empleados que representa el 40% manifestaron que debe mejorar la flexibilidad en la estancia de los clientes y brindar promociones, dando un total del 100%.

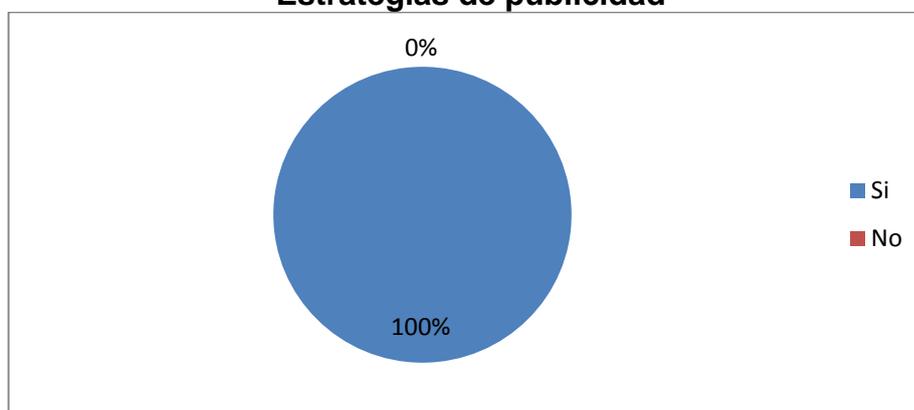
## 12. Implementación de estrategias de publicidad

**Cuadro N° 35**  
**Estrategias de publicidad**

| VARIABLE     | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 5          | 100         |
| No           | 0          | 0           |
| <b>Total</b> | <b>5</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta Aplicada.  
Elaboración: Lilia Morocho

**Gráfico N° 41**  
**Estrategias de publicidad**



Fuente: Encuesta Aplicada.  
Elaboración: Lilia Morocho

### Interpretación:

En el gráfico N° 41 se determinó que, el 100% que representan a 5 empleados manifestaron que la empresa debe mejorar sus estrategias de publicidad, para de esta manera dar a conocer la existencia de la hostería en el mercado.

- **MATRIZ FACTORES INTERNOS - EFI**

**DESARROLLO DE LA MATRIZ:**

**Paso 1:** Identificar las FORTALEZAS y DEBILIDADES de la empresa.

**FORTALEZAS:**

- Personal capacitado en el área de producción.
- Calidad en los servicios ofrecidos.
- Variedad de servicios.
- Buenas relaciones entre el personal
- Vehículo propio para el servicio de tours
- Tecnología adecuada.
- Instalaciones propias
- Seguridad adecuada.

**DEBILIDADES:**

- Carece de estructura organizativa como: manual de funciones y proceso de admisión de personal.
- Planificación empírica
- Dirección de la empresa de forma empírica.
- Gestión financiera inadecuada
- No dispone de un plan promocional
- No cuenta con un flujo de procesos para los servicios
- Falta de promociones para incentivar a los clientes.
- Atención al cliente inadecuado.

**Paso 2:** Asignamos una ponderación a cada factor, el valor oscila entre 0.01- 0.99 y la sumatoria de estas ponderaciones debe ser igual a 1.

**Paso 3:** Determinamos una calificación 1 a 4, realizada de la siguiente manera: fortaleza mayor 4, fortaleza menor 3, debilidad mayor 1 y debilidad menor 2

**Paso 4:** Cada ponderación se multiplica por la calificación de cada factor, quedando como respuesta el resultado ponderado.

**Paso 5:** La sumatoria de los resultados obtenidos se los analiza de la siguiente manera: si el resultado es mayor que 2.5, nos indica que existe predominio de las fortalezas sobre las debilidades; en cambio sí es menor que 2.5, existe predominio de las debilidades sobre las fortalezas. Y si es igual la empresa se mantiene estable.

**Cuadro N° 36**  
**MATRIZ FACTORES EXTERNOS – EFI**

| FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO                                | FUENTE                | POND.       | CALIF. | TOTAL POND. |
|--|-----------------------|-------------|--------|-------------|
| <b>FORTALEZAS</b>  |                       |             |        |             |
| 1. Personal capacitado en el área de producción                | Entrevista al gerente | 0,05        | 4      | 0,20        |
| 2. Calidad en los servicios ofrecidos.                         | Entrevista al gerente | 0,08        | 4      | 0,32        |
| 3. Variedad de servicios.                                      | Entrevista al gerente | 0,07        | 4      | 0,28        |
| 4. Buenas relaciones entre el personal                         | Entrevista al gerente | 0,05        | 3      | 0,15        |
| 5. Vehículo propio para el servicio de tours                   | Entrevista al gerente | 0,05        | 4      | 0,20        |
| 6. Tecnología adecuada.  | Entrevista al gerente | 0,06        | 3      | 0,18        |
| 7. Instalaciones propias                                       | Entrevista al gerente | 0,08        | 3      | 0,24        |
| 8. Seguridad adecuada.   | Entrevista al gerente | 0,06        | 3      | 0,18        |
| <b>DEBILIDADES</b>   |                       |             |        |             |
| 1. Carece de estructura organizativa como: manual de funciones | Entrevista al gerente | 0,06        | 1      | 0,06        |
| 2. Planificación empírica.                                     | Entrevista al gerente | 0,07        | 1      | 0,07        |
| 3. Dirección de la empresa de forma empírica                   | Encuesta empleados    | 0,06        | 2      | 0,12        |
| 4. Gestión financiera inadecuada                               | Encuesta a clientes   | 0,06        | 2      | 0,12        |
| 5. No dispone de un plan promocional                           | Entrevista al gerente | 0,05        | 2      | 0,10        |
| 6. No cuenta con un flujo de procesos para los servicios       | Entrevista al gerente | 0,07        | 1      | 0,07        |
| 7. Falta de promociones para incentivar a los clientes         | Encuesta a clientes   | 0,06        | 2      | 0,12        |
| 8. Atención al cliente inadecuada.                             | Entrevista al gerente | 0,07        | 2      | 0,14        |
| <b>TOTAL</b>   |                       | <b>1,00</b> |        | <b>2,66</b> |

**Fuente:** Análisis Interno.

**Elaboración:** Lilia Morocho.

## **ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE FACTORES INTERNOS – EFI**

Una vez asignada la ponderación para cada uno de los factores internos que influyen en la empresa hostería “PLAYA VERDE”, se obtuvo los siguientes resultados, como podemos darnos cuenta en el cuadro anterior se detalla que la suma de los totales ponderados entre las fortalezas y debilidades nos da un valor de **2,66 puntos** lo que significa que existe un predominio de las fortalezas sobre las debilidades, por consiguiente la empresa debe desarrollar estrategias que le permita aprovechar las fortalezas, siendo necesario establecer planes operativos para contrarrestar las debilidades y así lograr una posición en el mercado frente a la competencia, en beneficio de la empresa hostería “PLAYA VERDE” de la ciudad de Yantzaza.

## **g. DISCUSIÓN**

### **7.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN**

El diagnóstico de la situación tiene como objetivo determinar las estrategias que se debe implementar para corregir las falencias que se presentan producto del proceso de investigación.

Para la realización del diagnóstico de la hostería Playa Verde se utilizó herramientas fundamentales como el:

**El análisis DAFO.-** Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, metodología utilizada en el estudio de la situación de la empresa, mediante el cual permitió analizar las características internas (debilidades y fortalezas) y la situación externa (amenazas y oportunidades)

A continuación se presenta los pasos para el desarrollo de la matriz FODA:

**PASO 1:** Resumen de factores externos e internos.

**Cuadro N° 37  
MATRIZ FODA**

| <b>FACTORES INTERNOS</b>   |  |
|--|--|
| <b>FORTALEZAS</b>  | <b>DEBILIDADES</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal capacitado en el área de producción.</li> <li>2. Calidad en los servicios ofrecidos.</li> <li>3. Variedad de servicios.</li> <li>4. Buenas relaciones entre el personal</li> <li>5. Vehículo propio para el servicio de tours</li> <li>6. Tecnología adecuada.</li> <li>7. Instalaciones propias</li> <li>8. Seguridad adecuada.</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carece de estructura organizativa como: manual de funciones y proceso de admisión de personal.</li> <li>2. Planificación empírica</li> <li>3. Dirección de la empresa de forma empírica.</li> <li>4. Gestión financiera inadecuada</li> <li>5. No dispone de un plan promocional</li> <li>6. No cuenta con un flujo de procesos para los servicios</li> <li>7. Falta de promociones para incentivar a los clientes.</li> <li>8. Atención al cliente inadecuada.</li> </ol> |
| <b>FACTORES EXTERNOS</b>   |  |
| <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>AMENAZAS</b>  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programas de desarrollo turístico que se están implementando en el Ecuador.</li> <li>2. Capacidad para realizar convenios con instituciones públicas</li> <li>3. Avances tecnológicos en el campo turístico.</li> <li>4. Incremento de la demanda (turistas)</li> <li>5. Múltiples instituciones financieras.</li> <li>6. Capacidad de negociación con Proveedores</li> <li>7. Cambios de hábitos de las personas.</li> <li>8. Apoyo a instituciones financieras como el BAN ECUADOR.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Negocio estacionario.</li> <li>2. Incremento de la inflación.</li> <li>3. Baja capacidad adquisitiva de los clientes.</li> <li>4. Altos Impuestos en el área de servicios.</li> <li>5. Posicionamiento de la competencia en 3,30%</li> <li>6. Precios bajos de la competencia</li> <li>7. Aumento del desempleo.</li> <li>8. Servicios sustitutos.</li> </ol>  |

Elaboración: Lilia Morocho.

**PASO 2: COMBINACIÓN DEL ANÁLISIS FODA**

- Como Estrategia ( **FO**), **OFRECER**
- Como Estrategia (**FA**), **MEJORAR**
- Como Estrategia (**DO**) **SOLUCIÓN**
- Como Estrategia (**DA**) **MEJORAR**

Cuadro N° 38

## MATRIZ DE ALTO IMPACTO

|  |  |  |
|--|--|--|
| <b>FACTORES INTERNOS</b><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><b>FACTORES EXTERNOS</b>   | <b>FORTALEZAS</b>  | <b>DEBILIDADES</b>   |
|  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal capacitado en el área de producción.</li> <li>2. Calidad en los servicios ofrecidos.</li> <li>3. Variedad de servicios.</li> <li>4. Buenas relaciones entre el personal</li> <li>5. Vehículo propio para el servicio de tours</li> <li>6. Tecnología adecuada.</li> <li>7. Instalaciones propias</li> <li>8. Seguridad adecuada.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carece de filosofía empresarial y la estructura organizacional.</li> <li>2. Planificación empírica</li> <li>3. Dirección de la empresa de forma empírica.</li> <li>4. Gestión financiera inadecuada</li> <li>5. No dispone de un plan promocional</li> <li>6. Carece de estructura organizativa como: manual de funciones y proceso de admisión de personal.</li> <li>7. Falta de promociones para incentivar a los clientes.</li> <li>8. Atención al cliente inadecuada.</li> </ol> |
| <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>ESTRATEGIA FO</b>   | <b>ESTRATEGIA DO</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programas de desarrollo turístico que se están implementando en el Ecuador.</li> <li>2. Capacidad para realizar convenios con instituciones públicas</li> <li>3. Avances tecnológicos en el campo turístico.</li> <li>4. Incremento de la demanda (turistas)</li> <li>5. Múltiples instituciones financieras.</li> <li>6. Capacidad de negociación con Proveedores</li> <li>7. Cambios de hábitos de las personas.</li> <li>8. Apoyo a instituciones financieras como el BAN ECUADOR.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar convenios con las instituciones públicas y privadas para ofertar los servicios.</li> <li>• Ampliación de la infraestructura para el servicio de alojamiento, sala de convenciones</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar la filosofía empresarial y estructura organizacional.</li> <li>• Desarrollar la estructura organizativa como el manual de funciones.</li> </ul>   |
| <b>AMENAZAS</b>  | <b>ESTRATEGIA FA</b>   | <b>ESTRATEGIA DA</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Negocio estacionario.</li> <li>2. Incremento de la inflación.</li> <li>3. Baja capacidad adquisitiva de los clientes.</li> <li>4. Altos Impuestos en el área de servicios.</li> <li>5. Posicionamiento de la competencia en 3,30%</li> <li>6. Precios bajos de la competencia</li> <li>7. Aumento del desempleo.</li> <li>8. Servicios sustitutos.</li> </ol>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar a los clientes de la empresa a escoger los servicios de su preferencia aprovechando la excelente atención que se brinda y el excelente ambiente laboral</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir programas promocionales y publicitarios que permitan hacer conocer los productos que ofrece la empresa.</li> <li>• Aplicar capacitaciones a través del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP).</li> </ul>   |

Fuente: Matrices interna y externa

Elaboración: Lilia Morocho

Después de haber elaborado la matriz de alto impacto se procedió a realizar la combinación FO, FA, DO, DA obteniendo como resultados los siguientes objetivos estratégicos:

**Cuadro N° 39**

**CUADRO RESUMEN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

| <b>NUMERO</b>         | <b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>   |
|-----------------------|---|
| <b>Objetivo N° 01</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar la filosofía empresarial y estructura organizacional.</li> </ul>   |
| <b>Objetivo N° 02</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar convenios con las instituciones públicas y privadas para ofertar los servicios.</li> </ul>                        |
| <b>Objetivo N° 03</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar la estructura organizativa como el manual de funciones.</li> </ul>   |
| <b>Objetivo N° 04</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir programas promocionales y publicitarios que permitan hacer conocer los productos que ofrece la empresa.</li> </ul> |
| <b>Objetivo N° 05</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar capacitaciones en coordinación con el SECAP.</li> </ul>  |

**Fuente:** Matriz de Alto Impacto

**Elaboración:** Lilia Morocho

## **7.2. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA HOSTERÍA PLAYA VERDE DE LA CIUDAD DE YANTZAZA.**

**OBJETIVO GENERAL:** Elaborar un plan estratégico que me permita a la hostería “PLAYA VERDE” su desarrollo y mejora durante el periodo de cinco años.

### **7.2.1. PLAN A LARGO PLAZO**

A continuación se presenta el diseño de los 5 planes a largo plazo que la empresa deberá implementar para cumplir con la visión propuesta.

**Cuadro N° 40**  
**PLAN A LARGO PLAZO AÑO 2017**

| <b>Programas</b>        | <b>Proyectos</b>                               | <b>Objetivos estratégicos</b>   | <b>Responsable</b> | <b>Fecha de inicio</b> | <b>Fecha de terminación</b> | <b>Costo</b> |
|-------------------------|--|---|--------------------|------------------------|-----------------------------|--------------|
| <b>Personal</b>         | Plan de capacitación                           | Aplicar capacitaciones en coordinación con el SECAP.  | Gerente            | 3 de abril             | 24 de abril                 | 315,00       |
|                         | Plan de convenios                              | Desarrollar convenios con las instituciones públicas y privadas para ofertar los servicios.                     | Gerente            | 3 de Febrero           | 3 de Marzo                  | 550,00       |
|                         | Diseño organizacional                          | Diseñar la filosofía empresarial y estructura organizacional.   | Gerente            | 16 de enero            | 30 de enero                 | 560,00       |
|                         | Plan de talento humano                         | Desarrollar la estructura organizativa como el manual de funciones.   | Gerente            | 9 de enero             | 20 de enero                 | 290,00       |
| <b>Comercialización</b> | Incentivar las ventas para alcanzar la visión. | Definir programas promocionales y publicitarios que permitan hacer conocer los productos que ofrece la empresa. | Gerente            | 02 de Noviembre        | 31 de Diciembre             | 1182,00      |

**Fuente:** Matriz FODA  
**Elaboración:** Lilia Morocho

**Cuadro N° 41  
PLAN A LARGO PLAZO AÑO 2018**

| <b>Programas</b> | <b>Proyectos</b>                               | <b>Objetivos estratégicos</b>   | <b>Responsable</b> | <b>Fecha de inicio</b> | <b>Fecha de terminación</b> | <b>Costo</b> |
|------------------|--|---|--------------------|------------------------|-----------------------------|--------------|
| Personal         | Plan de capacitación                           | Aplicar capacitaciones en coordinación con el SECAP.  | Gerente            | 3 de abril             | 24 de abril                 | 315,00       |
| Finanzas         | Plan de inversión                              | Diseñar la ampliación de la infraestructura para el servicio de alojamiento, sala de convenciones               | Gerente            | 2 de abril             | 30 de junio                 | 30000,00     |
| Comercialización | Incentivar las ventas para alcanzar la visión. | Definir programas promocionales y publicitarios que permitan hacer conocer los productos que ofrece la empresa. | Gerente            | 02 de Noviembre        | 31 de Diciembre             | 1200,00      |
|                  | Plan de ventas                                 | Formular estrategias de asesoramiento de los servicios a los clientes.  | Gerente            | 01 de enero            | 31 de diciembre             | 120,00       |

**Fuente:** Matriz FODA

**Elaboración:** Lilia Morocho

**Cuadro N° 42**  
**PLAN A LARGO PLAZO AÑO 2019**

| <b>Programas</b> | <b>Proyectos</b>                               | <b>Objetivos estratégicos</b>   | <b>Responsable</b> | <b>Fecha de inicio</b> | <b>Fecha de terminación</b> | <b>Costo</b> |
|------------------|--|---|--------------------|------------------------|-----------------------------|--------------|
| Personal         | Plan de capacitación                           | Aplicar capacitaciones en coordinación con el SECAP.  | Gerente            | 3 de abril             | 24 de abril                 | 315,00       |
| Comercialización | Incentivar las ventas para alcanzar la visión. | Definir programas promocionales y publicitarios que permitan hacer conocer los productos que ofrece la empresa. | Gerente            | 02 de Noviembre        | 31 de Diciembre             | 1200,00      |
|                  | Plan de ventas                                 | Formular estrategias de asesoramiento de los servicios a los clientes.  | Gerente            | 01 de enero            | 31 de diciembre             | 120,00       |

**Fuente:** Matriz FODA  
**Elaboración:** Lilia Morocho

**Cuadro N° 43**  
**PLAN A LARGO PLAZO AÑO 2020**

| <b>Programas</b> | <b>Proyectos</b>                               | <b>Objetivos estratégicos</b>   | <b>Responsable</b> | <b>Fecha de inicio</b> | <b>Fecha de terminación</b> | <b>Costo</b> |
|------------------|--|---|--------------------|------------------------|-----------------------------|--------------|
| Personal         | Plan de capacitación                           | Aplicar capacitaciones en coordinación con el SECAP.  | Gerente            | 3 de abril             | 24 de abril                 | 315,00       |
| Comercialización | Incentivar las ventas para alcanzar la visión. | Definir programas promocionales y publicitarios que permitan hacer conocer los productos que ofrece la empresa. | Gerente            | 02 de Noviembre        | 31 de Diciembre             | 1200,00      |
|                  | Plan de ventas                                 | Formular estrategias de asesoramiento de los servicios a los clientes.  | Gerente            | 01 de enero            | 31 de diciembre             | 120,00       |

**Fuente:** Matriz FODA  
**Elaboración:** Lilia Morocho

**CUADRO N° 44  
PLAN A LARGO PLAZO AÑO 2021**

| <b>Programas</b>        | <b>Proyectos</b>                               | <b>Objetivos estratégicos</b>   | <b>Responsable</b> | <b>Fecha de inicio</b> | <b>Fecha de terminación</b> | <b>Costo</b> |
|-------------------------|--|---|--------------------|------------------------|-----------------------------|--------------|
| <b>Personal</b>         | Plan de capacitación                           | Aplicar capacitaciones en coordinación con el SECAP.  | Gerente            | 3 de abril             | 24 de abril                 | 315,00       |
| <b>Comercialización</b> | Incentivar las ventas para alcanzar la visión. | Definir programas promocionales y publicitarios que permitan hacer conocer los productos que ofrece la empresa. | Gerente            | 02 de Noviembre        | 31 de Diciembre             | 1200,00      |
|                         | Plan de ventas                                 | Formular estrategias de asesoramiento de los servicios a los clientes.  | Gerente            | 01 de enero            | 31 de diciembre             | 120,00       |

Fuente: Matriz FODA  
Elaboración: Lilia Morocho

### **7.2.2. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)**

A través de este documento oficial permite a cada responsable del departamento desarrollar los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo.

#### **RESUMEN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:**

A continuación se detalla los objetivos estratégicos:

**Objetivo N° 01:** Diseñar la filosofía empresarial y estructura organizacional.

**Objetivo N° 02:** Desarrollar convenios con las instituciones públicas y privadas para ofertar los servicios.

**Objetivo N° 03:** Desarrollar la estructura organizativa como el manual de funciones

**Objetivo N° 04:** Definir programas promocionales y publicitarios que permitan hacer conocer los productos que ofrece la empresa.

**Objetivo N° 05:** Aplicar capacitaciones en coordinación con el SECAP.

Cuadro Nº 45

## PLAN OPERATIVO ANUAL

| Programas               | Proyectos                                      | Objetivos estratégicos  | Responsable | Fecha de inicio | Fecha de terminación | Costo   |
|-------------------------|--|---|-------------|-----------------|----------------------|---------|
| <b>Personal</b>         | Diseño organizacional                          | Diseñar la filosofía empresarial y estructura organizacional.   | Gerente     | 16 de enero     | 30 de enero          | 560,00  |
|                         | Plan de convenios                              | Desarrollar convenios con las instituciones públicas y privadas para ofertar los servicios.                     | Gerente     | 3 de Febrero    | 3 de Marzo           | 550,00  |
|                         | Plan de capacitación                           | Aplicar capacitaciones en coordinación con el SECAP.  | Gerente     | 3 de abril      | 24 de abril          | 315,00  |
|                         | Plan de talento humano                         | Desarrollar la estructura organizativa como el manual de funciones.   | Gerente     | 9 de enero      | 20 de enero          | 290,00  |
| <b>Comercialización</b> | Incentivar las ventas para alcanzar la visión. | Definir programas promocionales y publicitarios que permitan hacer conocer los productos que ofrece la empresa. | Gerente     | 02 de Noviembre | 31 de Diciembre      | 1182,00 |

Fuente: Plan a largo plazo 2017

Elaboración: Lilia Morocho

Cuadro N° 46

**DISEÑAR LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

| <b>ESTRATEGIA</b>   | <b>TÁCTICA</b>  | <b>POLÍTICA</b>  | <b>FINANCIAMIENTO</b>                                     | <b>RESPONSABLE</b>  |
|---|---|--|---|---|
| Establecer la misión, visión, principios, valores y organigrama estructural.  | Elegir la misión, visión, principios y valores.<br><br>Realizar el organigrama estructural para determinar los niveles jerárquicos en la empresa. | Dar a conocer la filosofía empresarial a todos los empleados.<br><br>Incentivar el cumplimiento de los principios y valores en la hostería.<br><br>Utilizar los medios necesarios para dar a conocer la filosofía empresarial como por ejemplo: estafetas y afiches. | El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$560,00 | <b>GERENTE-PROPIETARIA:</b><br>Sra. Fanny Plascencia<br>Cabrera |
| <b>META</b>   |   |  |   |   |
| Para el año 2017 lograr en la empresa "PLAYA VERDE" cuenta con personal comprometido para que su labor sea eficiente y de esta manera obtener un servicio de calidad. |   |  |   |   |

## DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

### **ESTRATEGIA:**

Diseñar la respectiva visión, misión, principios, valores y organigrama estructural; con el fin de identificar la forma de ser de la empresa, y lograr la jerarquización de los departamentos, con el fin de conocer la línea de autoridad de esta manera aprovechar al máximo los recursos de la hostería.

### **TÁCTICA:**

Se elegirá la misión, visión, principios, y valores; los mismos que serán elaborados por un profesional. Además se realizará el organigrama estructural de la hostería, con sus respectivos niveles jerárquicos de la empresa.

### **POLÍTICA:**

Como políticas se ha determinado las siguientes:

- Dar a conocer la filosofía empresarial a todos los empleados de la hostería.
- Incentivar al personal de la empresa el cumplimiento de los principios y valores.
- Utilizar los medios necesarios para dar a conocer la filosofía empresarial como por ejemplo: estafetas y afiches.

**FINANCIAMIENTO:**

El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$560,00, como se detalla a continuación:

**Cuadro N° 47**  
**PRESUPUESTO**

| <b>CANT.</b> | <b>DETALLE</b>     | <b>V.U.</b> | <b>COSTO TOTAL</b> |
|--------------|--------------------|-------------|--------------------|
| 1            | <b>Profesional</b> | \$440,00    | \$ 440,00          |
| 2            | <b>Estafetas</b>   | \$ 25,00    | \$ 50,00           |
| 5            | <b>Afiches</b>     | \$ 2,00     | \$ 10,00           |
| <b>TOTAL</b> |                    |             | <b>\$ 560,00</b>   |

Fuente: "ARTE COLASH".

Elaboración: La Autora.

Este presupuesto está sujeto a modificación de acuerdo a los materiales que se proponen.

**RESPONSABLE:**

La encargada de realizar esta actividad es la Gerente Sra. Fanny Plascencia Cabrera

**META:**

Para el año 2017 lograr en la empresa "PLAYA VERDE" cuenta con personal comprometido para que su labor sea eficiente y de esta manera obtener un servicio de calidad.

## VISIÓN PROPUESTA PARA LA HOSTERÍA “PLAYA VERDE”



**VISIÓN:** En los próximos 5 años la hostería “PLAYA VERDE” será líder en la prestación de servicios a nivel provincial, con personal capacitado y con responsabilidad social, de esta forma crear la necesidad de mejorar la salud de las personas por medio del ecoturismo.

## MISIÓN PROPUESTA PARA LA HOSTERÍA “PLAYA VERDE”



**MISIÓN:** Hostería Playa Verde, ofrece el servicio de alojamiento y restaurant en la ciudad de Yantzaza, brindando servicios de hospedaje con instalaciones apropiadas para que haya mayor diversión y descanso con la finalidad de mejorar la calidad hotelera para todos los turistas.

## *Valores de la hostería "Playa Verde"*

- **Amabilidad.**

La base fundamental de un buen servicio es el buen trato amable y con respeto.

- **Calidad.**

Controlar la calidad de los servicios que se brinda al cliente para que se sienta satisfecho.

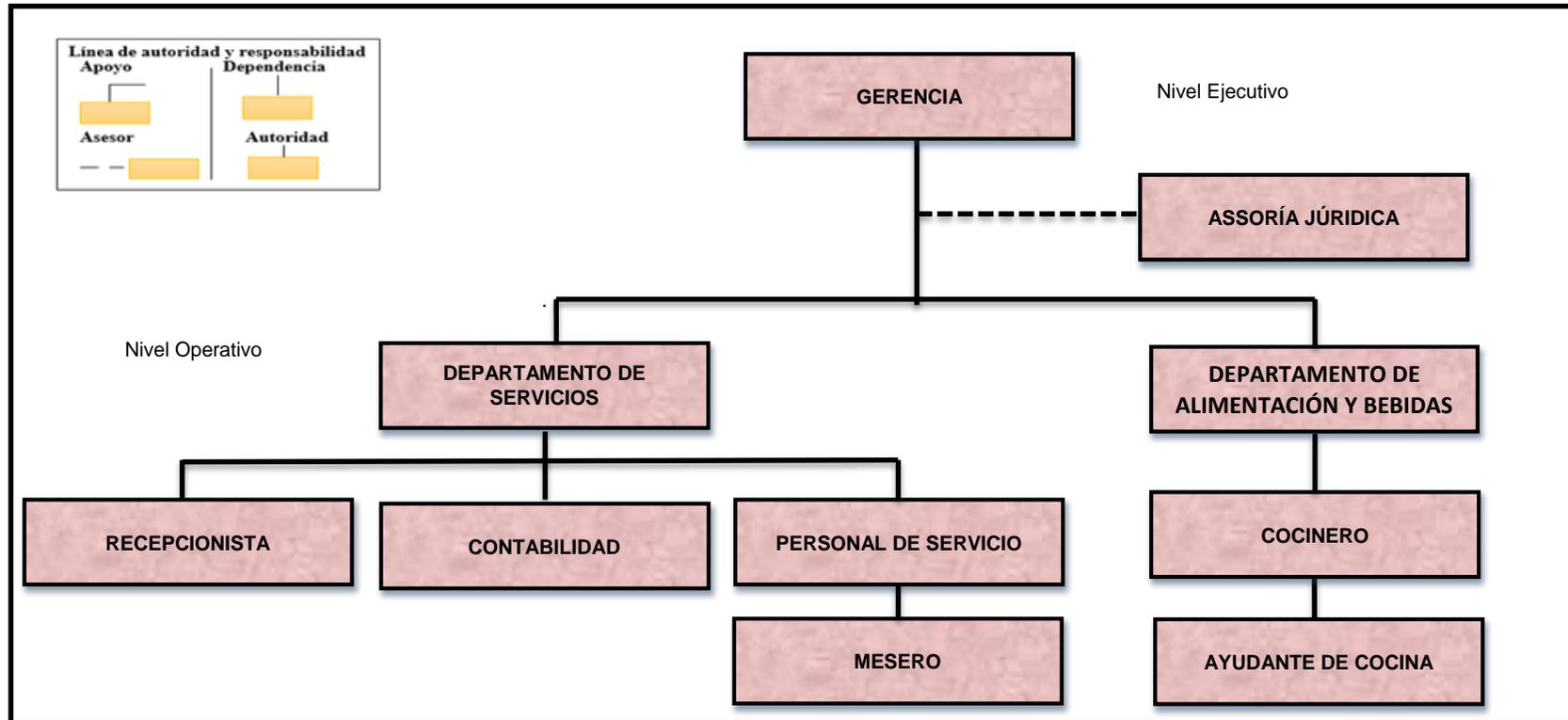
- **Honestidad y Responsabilidad.**

El trato a nuestros clientes se basa en la honestidad y el respeto.

- **Respeto.**

El respeto que se brinda por parte de nuestro equipo de trabajo se realiza en base a la responsabilidad tanto con nuestros clientes, medio ambiente, sociedad y

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA HOSTERÍA “PLAYA VERDE”



Fuente: Investigación Directa  
 Elaboración: Lilia Morocho.

Cuadro N° 48

**DESARROLLAR CONVENIOS CON LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS PARA OFERTAR LOS SERVICIOS.**

| ESTRATEGIA  | TÁCTICA   | POLÍTICA  | FINANCIAMIENTO   | RESPONSABLE   |
|---|---|---|--|---|
| Realizar convenios con las instituciones públicas y privadas para ofertar los servicios.  | Ofertar los servicios a las instituciones financieras de la ciudad, colegios y el GAD de Yantzaza | Firmar convenios donde se estipulen los acuerdos. | El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$550,00. | <b>GERENTE-PROPIETARIA:</b><br>Sra. Fanny Plascencia Cabrera. |
| <b>META</b>   |   |   |  |   |
| Para el año 2017 lograr en la empresa "PLAYA VERDE" obtenga el 50% de convenios con las instituciones de la ciudad de Yantzaza. |   |   |  |   |

## **DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 2**

### **ESTRATEGIA:**

Se desarrollara convenios tanto con instituciones públicas y privadas con la finalidad de acaparar más mercado y lograr mantenerse en el mercado.

### **TÁCTICA:**

Se contratara a un abogado, el mismo que se encargara de la elaboración de los documentos para la celebración de los convenios con las empresas públicas y privadas.

### **POLÍTICA:**

Como políticas se ha determinado las siguientes:

- Dar a conocer las gestiones que la empresa desarrolla de manera especial a los empleados.
- Proporcionar información de los requisitos que cada empresa exige en sus convenios a todos los empleados de la empresa, con la finalidad de garantizar la calidad del servicio.

### **FINANCIAMIENTO:**

El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$550,00, como se detalla a continuación:

**Cuadro N° 49****PRESUPUESTO**

| <b>CANT.</b> | <b>DETALLE</b>         | <b>V.U.</b> | <b>COSTO TOTAL</b> |
|--------------|------------------------|-------------|--------------------|
| <b>1</b>     | <b>Asesor jurídico</b> | \$400,00    | \$ 400,00          |
| <b>10</b>    | <b>Viáticos</b>        | \$ 10,00    | \$ 100,00          |
| <b>5</b>     | <b>Varios</b>          | \$ 10,00    | \$ 50,00           |
| <b>TOTAL</b> |                        |             | <b>\$ 550,00</b>   |

Elaboración: Lilia Morocho.

Este presupuesto está sujeto a cambios modificar de acuerdo a los medios utilizados.

**RESPONSABLE:**

La encargada de realizar esta actividad es la Gerente-Propietaria Sra. Fanny Plascencia Cabrera.

**META:**

Se pretende con este objetivo para el año 2017 lograr en la empresa hostería "PLAYA VERDE" cuente con el 50% de convenios tanto con las instituciones públicas y privadas de la ciudad.

## MODELO PARA LA REALIZACION DEL CONVENIO CON LAS INSTITUCIONES

**CONVENIO DE PRESTACION DE SERVICIOS ENTRE LA HOSTERÍA PLAYA VERDE Y [entidad que suscribirá el convenio] DE [lugar y país].**

En [ciudad de la entidad que suscribe el convenio] a [fecha de iniciación del convenio]

### REUNIDOS

De una parte Sra. Rosa Plascencia, gerente de la empresa hostería «PLAYA VERDE» (en adelante PLAYA VERDE), en su nombre y representación y de acuerdo con las atribuciones que tiene conferidas.

Y de la otra [Nombre de la persona firmante del Convenio], [Cargo de la persona firmante del Convenio y nombre de la Entidad que suscribe el convenio], en su nombre y representación de la misma, y de acuerdo con las atribuciones que tiene conferidas.

### EXPONEN

Que en función de su naturaleza y objetivos, ambas entidades están llamadas a desempeñar un papel de importancia en el servicio de esparcimiento, lo que aconseja que plasmen de una manera explícita su deseo de intercambio de experiencias en forma de un convenio, para lo cual,

## ACUERDAN

**Primero.** El principal objetivo de este convenio es fomentar el desarrollo de relaciones sociales y culturales entre ambas entidades, estableciendo un intercambio de información sobre los servicios que ofrecen.

**Segundo.** Para el cumplimiento de tal objetivo la hostería ofrecerá descuentos en sus servicios.

**Tercero.** El presente convenio podrá ser renovado por igual término, a opción exclusiva de la [Empresa]. Dicha opción deberá ser comunicada con una anticipación de treinta (90) días, de la fecha de finalización del presente.....

**Cuarto.** El cumplimiento de lo establecido en el presente convenio será objeto de seguimiento por una comisión conjunta constituida al efecto, de la que formarán parte, al menos, una persona designada por los firmantes de este acuerdo, que actuará en su nombre y representación. Esta comisión deberá elaborar un Pliego de Desarrollo del Convenio, que figurará como anexo a éste, en el que se recogerán los proyectos, programas, actividades, y demás asuntos concretos que se incluyen en el convenio y las condiciones precisas en que han de llevarse a cabo, incluyendo los aspectos jurídicos por los que en su caso debieran regularse, así como un cronograma. Para su realización y para hacer el seguimiento y ejecución del convenio esta comisión se reunirá, al menos, una vez al año, pudiendo hacerlo de manera presencial o a través de un entorno digital.

**Quinto.** En las publicaciones, comunicaciones o documentos relativos a actividades científicas realizadas conjuntamente se hará constar que son el resultado de la colaboración entre las entidades que suscriben el convenio.

**Sexto.** La entidad que suscribe el convenio tendrá la consideración de Centro Colaborador de la Fundación Index, gozando de las prerrogativas inherentes a dicha condición, y la persona que lo represente durante el periodo de vigencia de este acuerdo tendrá la consideración de miembro Protector de la Fundación Index.

**Séptimo.** El presente acuerdo de colaboración entrará en vigor a partir de la firma del mismo y tendrá una duración de dos años, renovables automáticamente por un periodo similar, a no ser que una de las partes notifique a la otra su deseo de darlo por concluido con una antelación mínima de tres meses antes de la fecha de conclusión del mismo. El presente convenio podrá ser modificado de mutuo acuerdo a solicitud de cualquiera de las partes.

Sus representantes lo firman en dos ejemplares originales, igualmente válidos y estampan en ellos sus respectivos sellos, en la fecha y lugar indicado más arriba.

[Entidad que suscribirá el convenio]

HOSTERÍA PLAYA VERDE

Fdo.: [Nombre de la persona que  
firmará el convenio]

GERENTE

Sra. Fanny Plascencia

Cuadro N° 50

## DISEÑAR LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA COMO EL MANUAL DE FUNCIONES

| ESTRATEGIA   | TÁCTICA  | POLÍTICA  | FINANCIAMIENTO   | RESPONSABLE  |
|--|--|---|--|--|
| Realizar la estructura organizativa como el manual de funciones.                                   | Realizar los manuales para cada departamento de la empresa | Dar a conocer los manuales en cada departamento | El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$290,00. | <b>GERENTE-PROPIETARIA:</b><br>Sra. Fanny Plascencia Cabrera |
| <b>META</b>  |  |   |  |  |
| Para el año 2017 lograr en la empresa "PLAYA VERDE" obtenga el 100% de los manuales de la empresa. |  |   |  |  |

### DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

#### ESTRATEGIA:

Diseñar la estructura organizativa como el manual de funciones.

#### TÁCTICA:

Se contratará a un especialista en administración de empresa para que desarrolle los manuales de funciones.

#### POLÍTICA:

Como políticas se ha determinado las siguientes:

- Cuando surja una vacante se buscare de acuerdo al perfil del puesto.
- Dar a conocer a todos los empleados de la empresa los manuales de funciones

#### FINANCIAMIENTO:

El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$290,00, como se detalla a continuación:

#### Cuadro N° 51

#### PRESUPUESTO

| CANT.        | DETALLE                         | V.U.     | COSTO TOTAL      |
|--------------|---------------------------------|----------|------------------|
| 1            | Ing. Administración de empresa. | \$250,00 | \$ 250,00        |
| 200          | Impresiones                     | \$ 0,05  | \$ 10,00         |
| 7            | Empastados                      | \$ 5,00  | \$ 35,00         |
| <b>TOTAL</b> |                                 |          | <b>\$ 290,00</b> |

Elaboración: Lilia Morocho.

Este presupuesto está sujeto a cambios modificar de acuerdo a los medios utilizados.

**RESPONSABLE:**

La encargada de realizar esta actividad es la Gerente-Propietaria Sra. Fanny Plascencia Cabrera

**META:**

Se pretende con este objetivo para el año 2017 lograr en la empresa hostería "PLAYA VERDE" cuente con el 100% de manuales para cada departamento.

**DESARROLLO DE LOS MANUALES DE FUNCIONES DE LA EMPRESA HOSTERÍA PLAYA VERDE**

Un manual constituye una guía primordial para la empresa PLAYA VERDE, con el fin de dotar una herramienta de trabajo útil para la correcta realización de las funciones y responsabilidades asignadas.

**Objetivo del Manual**

Contribuir a la participación activa del cumplimiento de funciones de los empleados de la empresa

|  |   |
|--|---|
|   | <b>MANUAL DE FUNCIONES<br/>ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA<br/>HOSTERÍA PLAYA VERDE</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b>   | ADMINISTRACION GENERAL  |
| <b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>  | GERENCIA GENERAL  |
| <b>SUBALTERNOS:</b>  | TODO EL PERSONAL  |
| <b>NATURALEZA DEL TRABAJO</b>  |   |
| Operativizar el proceso administrativo en el ámbito de la gestión empresarial  |   |
| <b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planear, organizar, dirigir y controlar el desarrollo de las actividades productivas, administrativas, financieras y presupuestales.</li> <li>✓ Cumplir y hacer cumplir los lineamientos y políticas establecidas.</li> <li>✓ Coordinar, supervisar y evaluar las actividades de las diferentes funciones departamentales para el cumplimiento de los objetivos.</li> </ul> |   |
| <b>FUNCIONES SECUNDARIAS</b>   |   |
| Son las acciones que se cumplirán ocasionalmente, como: representar a la empresa en seminarios.  |   |
| <b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>  |   |
| <b>EDUCACIÓN:</b> Ingeniero Comercial, conocimientos de Administración de Empresas   |   |
| <b>EXPERIENCIA:</b> Dos años en funciones análogas.  |   |

|   |   |
|---|---|
|    | <b>MANUAL DE FUNCIONES<br/>ADMINISTRATIVAS DE LA<br/>EMPRESA HOSTERÍA PLAYA<br/>VERDE</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b>  | ADMINISTRACION GENERAL  |
| <b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>   | SECRETARÍA  |
| <b>SUPERIOR INMEDIATO:</b>  | GERENTE   |
| <b>SUBALTERNOS:</b>   | .....   |
| <b>NATURALEZA DEL TRABAJO</b>   |   |
| <p>Ejecución de actividades contables de gran variedad, manejar y tramitar documentos e información confidencial de la organización, y llevar las relaciones con el público, y demás trabajadores de la Empresa.</p>  |   |
| <b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acatar las normas y disposiciones de la Empresa.</li> <li>✓ Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente para que todo estemos informados y desarrollar bien el trabajo asignado.</li> <li>✓ Atender y orientar al público que solicite los servicios de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara.</li> </ul> |   |
| <b>FUNCIONES SECUNDARIAS</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecer buenas relaciones con el personal de la empresa y público en general.</li> <li>✓ Ser responsable, eficiente y manejarse discretamente en el desarrollo de sus funciones.</li> </ul>   |   |
| <b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>   |   |
| <p><b>EDUCACIÓN:</b> Secretaria-Ejecutiva. Conocimiento en relaciones humanas.</p>  |   |
| <p><b>EXPERIENCIA:</b> Un año en funciones análogas.</p>  |   |

|  |   |
|--|---|
|   | <p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES<br/>ADMINISTRATIVAS DE LA<br/>EMPRESA HOSTERÍA PLAYA<br/>VERDE</b></p> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b><br>GENERAL  | ADMINISTRACION  |
| <b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>  | ALIMENTOS Y BEBIDAS   |
| <b>SUPERIOR INMEDIATO:</b>   | GERENTE   |
| <b>SUBALTERNOS:</b>  | AYUDANTE DE COCINA  |
| <p align="center"><b>NATURALEZA DEL TRABAJO</b></p>  |   |
| <p>Ejecutar todas las operaciones de manipulación, preparación, conservación y presentación de toda clase de alimentos, confeccionar ofertas gastronómicas y apoyar las actividades de servicio, consiguiendo la calidad y objetivos económicos establecidos y aplicando en todo momento las normas prácticas de seguridad e higiene laboral</p>   |   |
| <p align="center"><b>FUNCIONES PRINCIPALES</b></p>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificar y organizar el trabajo en la cocina estableciendo los procedimientos y normas específicos del establecimiento</li> <li>✓ Revisión de existencias de productos</li> <li>✓ Elaboración de los platillos principales utilizando los ingredientes previamente preparados en, ollas y/o sartenes y una estufa, procurando tenerlos a tiempo para ser entregados a los meseros.</li> <li>✓ Decoración de platillos utilizando los ingredientes previamente preparados para darle al platillo terminado un presentación elegante y agradable a la vista</li> <li>✓ Elaboración de cocteles de frutas y postres para su posterior refrigeración hasta el momento de que un comensal los pide, para ello se utilizan moldes, charolas y un horno para los postres orneados y la fruta previamente picada para la elaboración de los cocteles de fruta.</li> </ul> |   |
| <p align="center"><b>FUNCIONES SECUNDARIAS</b></p>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar menús, buffet y otras ofertas culinarias para banquetes y eventos de distinta naturaleza</li> <li>✓ Salir a atender a los clientes si estos lo solicitan, siempre procurando un buen servicio.</li> </ul>  |   |
| <p align="center"><b>REQUISITOS MÍNIMOS</b></p>  |   |
| <p><b>EDUCACIÓN:</b> Licenciatura en gastronomía. Conocimiento en cocina caliente, fría y cochambre.</p>   |   |
| <p><b>EXPERIENCIA:</b> Mínima de 2 años en puestos iguales o similares</p>   |   |

|  |   |
|--|---|
|   | <b>MANUAL DE FUNCIONES<br/>ADMINISTRATIVAS DE LA<br/>EMPRESA HOSTERÍA PLAYA<br/>VERDE</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b><br>GENERAL  | ADMINISTRACION  |
| <b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>  | ALIMENTOS Y BEBIDAS   |
| <b>SUPERIOR INMEDIATO:</b>   | CHEF  |
| <b>SUBALTERNOS:</b>  | .....   |
| <b>NATURALEZA DEL TRABAJO</b>  |   |
| Apoyo considerable al Chef, en la preparación de alimentos, bebidas frías, calientes y colabora en la limpieza del área de trabajo.  |   |
| <b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ubicar materiales para preparar los alimentos.</li> <li>✓ Colaborar en la preparación de los alimentos (limpia, pela, pica, etc.).</li> <li>✓ Preparar las ensaladas y postres.</li> <li>✓ Preparar las bebidas frías y apoya en caso de ser necesario en la elaboración de las bebidas calientes.</li> <li>✓ Reemplazar esporádicamente al cocinero en ausencia temporal.</li> <li>✓ Limpiar los utensilios y equipo de cocina.</li> <li>✓ Mantener limpios y organizados sus equipos y las áreas de trabajo.</li> </ul> |   |
| <b>FUNCIONES SECUNDARIAS</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar informes de actividades en procesos o concluidas.</li> <li>✓ Realizar otras tareas relacionadas a su cargo que contribuyan al logro de los objetivos de la unidad.</li> </ul>  |   |
| <b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>  |   |
| <b>EDUCACIÓN:</b> Primer Ciclo Completo o Certificado del Noveno Grado del Primer Nivel.   |   |
| <b>EXPERIENCIA:</b> De siete (7) meses a un (1) año en labores como Auxiliar (Ayudante) de Cocina.   |   |

|  |   |
|--|---|
|   | <b>MANUAL DE FUNCIONES<br/>ADMINISTRATIVAS DE LA<br/>EMPRESA HOSTERÍA PLAYA<br/>VERDE</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b><br>GENERAL  | ADMINISTRACION  |
| <b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>  | ALIMENTOS Y BEBIDAS   |
| <b>SUPERIOR INMEDIATO:</b>   | GERENTE   |
| <b>SUBALTERNOS:</b>  | AYUDANTE DE COCINA  |
| <b>NATURALEZA DEL TRABAJO</b>  |   |
| <p>Ejecutar todas las operaciones de manipulación, preparación, conservación y presentación de toda clase de alimentos, confeccionar ofertas gastronómicas y apoyar las actividades de servicio, consiguiendo la calidad y objetivos económicos establecidos y aplicando en todo momento las normas prácticas de seguridad e higiene laboral</p>   |   |
| <b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificar y organizar el trabajo en la cocina estableciendo los procedimientos y normas específicos del establecimiento</li> <li>✓ Revisión de existencias de productos</li> <li>✓ Elaboración de los platillos principales utilizando los ingredientes previamente preparados en, ollas y/o sartenes y una estufa, procurando tenerlos a tiempo para ser entregados a los meseros.</li> <li>✓ Decoración de platillos utilizando los ingredientes previamente preparados para darle al platillo terminado un presentación elegante y agradable a la vista</li> <li>✓ Elaboración de cocteles de frutas y postres para su posterior refrigeración hasta el momento de que un comensal los pide, para ello se utilizan moldes, charolas y un horno para los postres orneados y la fruta previamente picada para la elaboración de los cocteles de fruta.</li> </ul> |   |
| <b>FUNCIONES SECUNDARIAS</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar menús, buffet y otras ofertas culinarias para banquetes y eventos de distinta naturaleza</li> <li>✓ Salir a atender a los clientes si estos lo solicitan, siempre procurando un buen servicio.</li> </ul>  |   |
| <b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>  |   |
| <b>EDUCACIÓN:</b> Licenciatura en gastronomía. Conocimiento en cocina caliente, fría y cochambre.  |   |
| <b>EXPERIENCIA:</b> Mínima de 2 años en puestos iguales o similares  |   |

|  |   |
|--|---|
|   | <b>MANUAL DE FUNCIONES<br/>ADMINISTRATIVAS DE LA<br/>EMPRESA HOSTERÍA PLAYA<br/>VERDE</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b><br>GENERAL  | ADMINISTRACION  |
| <b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>  | GUARDIA   |
| <b>SUPERIOR INMEDIATO:</b>   | SECRETARIA  |
| <b>SUBALTERNOS:</b>  | .....   |
| <b>NATURALEZA DEL TRABAJO</b>  |   |
| Mantener en condiciones de higiene y limpieza general las instalaciones de la empresa.   |   |
| <b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificar al personal que ingresa y sale de la empresa.</li> <li>✓ Garantizar la apertura y cierre de la empresa donde presta servicio.</li> <li>✓ Controlar y custodiar las llaves de la empresa.</li> <li>✓ Recepcionar, custodiar y garantizar la distribución de la correspondencia, servicio de mensajería.</li> </ul> |   |
| <b>FUNCIONES SECUNDARIAS</b>   |   |
| Poseer destreza manual, responsabilidad capacidad de organización de espacios, puntualidad, adaptabilidad, flexibilidad, disciplina, amabilidad y cooperación.   |   |
| <b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>  |   |
| <b>INSTRUCCIÓN FORMAL:</b> Media<br><b>TÍTULO:</b> Ser bachiller<br><b>EXPERIENCIA:</b> Poseer un año de experiencia en funciones similares.   |   |

|   |   |
|---|---|
|    | <b>MANUAL DE FUNCIONES<br/>ADMINISTRATIVAS DE LA<br/>EMPRESA HOSTERÍA PLAYA<br/>VERDE</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b><br>GENERAL   | ADMINISTRACION  |
| <b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>   | MANTENIMIENTO   |
| <b>SUPERIOR INMEDIATO:</b>  | GERENTE   |
| <b>SUBALTERNOS:</b>   | .....   |
| <b>NATURALEZA DEL TRABAJO</b>   |   |
| Supervisión, ejecución y control de labores del personal de mantenimiento y limpieza de la empresa  |   |
| <b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mantener en condiciones de higiene y limpieza general las instalaciones de la empresa.</li> <li>✓ Supervisar, ejecutar y controlar las labores relacionadas con el mantenimiento correctivo y preventivo de la empresa.</li> <li>✓ Manipulación de elementos y electrodomésticos de limpieza (escoba, repasador, aspiradora, etc.)</li> <li>✓ Comunicar a su superior la necesidad de materiales pertinentes a las funciones a desempeñar</li> <li>✓ Asignar al personal subalterno, los diferentes trabajos de mantenimiento a realizar, en caso de ser necesario.</li> </ul> |   |
| <b>FUNCIONES SECUNDARIAS</b>  |   |
| Poseer destreza manual, responsabilidad capacidad de organización de espacios, puntualidad, adaptabilidad, flexibilidad, disciplina, amabilidad y cooperación.  |   |
| <b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>   |   |
| <b>EDUCACIÓN:</b> Bachiller en Educación Media o Graduado en un colegio técnico profesional.<br>Cursos de la especialidad afines al cargo.<br><b>EXPERIENCIA:</b> Dos años de experiencia en supervisión de labores relacionadas con el puesto y en supervisión de personal.  |   |

Cuadro N° 52

**DEFINIR PROGRAMAS PROMOCIONALES Y PUBLICITARIOS QUE PERMITAN HACER CONOCER LOS PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA.**

| <b>ESTRATEGIA</b>   | <b>TÁCTICA</b>  | <b>POLÍTICA</b>  | <b>FINANCIAMIENTO</b>  | <b>RESPONSABLE</b>                              |
|---|---|--|--|---|
| Planificar programas promocionales y publicitarios.   | Realizar publicidad a través de la radio y afiches<br><br>Diseñar el material promocional para la ejecución de ofertas. | Los programas promocionales y publicitarios serán analizados de forma periódica.<br><br>Motivar a los clientes mediante promociones, con el fin de incrementar las ventas.<br><br>Utilizar los medios más adecuados para realizar la publicidad. | El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$ 1182,00. | <b>GERENTE</b><br>Sra. Fanny Plascencia Cabrera |
| <b>META</b>   |   |  |  |   |
| Para el año 2017 aumentar las ventas de la empresa hostería "PLAYA VERDE", a través de una campaña de publicidad y promoción en los medios de comunicación para informar de los servicios que ofrece. |   |  |  |   |

**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaboración:** Lilia Morocho.

## **DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 4**

### **ESTRATEGIA:**

Como estrategia se definirá programas publicitarios y promocionales, mediante la utilización de los medios más adecuados con la finalidad de llegar al mercado potencial.

### **TÁCTICA:**

Realizar publicidad a través de la radio "ROMÁNTICA" de lunes a viernes en la sección de noticias, además se entregará trípticos a los clientes que visiten a la hostería y en los lugares céntricos de la ciudad de Yantzaza.

También se diseñara el modelo de la página web de la empresa donde se dará a conocer los productos que ofrece, su ubicación, teléfonos de contacto, etc.

Para las promociones se diseñará el material para la ejecución de ofertas, sorteos y premios; tales como: llaveros, y esferos a los clientes. Cabe indicar que las promociones se establecerán de acuerdo a la temporada, las cuales se basarán de acuerdo a la cantidad de servicios que adquieran los clientes por la compra mayor a \$ 20,00 se harán acreedores de uno de los materiales promocionales.

### **POLÍTICA:**

Como políticas se ha establecido las siguientes:

- Los programas promocionales y publicitarios serán analizados de forma periódica.
- Motivar a los clientes mediante promociones, con el fin de incrementar las ventas.
- Utilizar los medios más adecuados para realizar la publicidad.

### **FINANCIAMIENTO:**

El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$1182,00, como se detalla a continuación:

#### **Cuadro N° 53**

#### **PRESUPUESTO**

| <b>CANT.</b> | <b>DETALLE</b>                          | <b>V.U.</b> | <b>COSTO TOTAL</b> |
|--------------|---|-------------|--------------------|
| <b>48</b>    | <b>Anuncios publicitarios 10 x 10cm</b> | \$ 0,25     | \$ 12,00           |
| <b>100</b>   | <b>Cuñas radiales (30 segundos)</b>     | \$ 9,50     | \$ 950,00          |
| <b>200</b>   | <b>Llaveros</b>                         | \$ 0,75     | \$ 150,00          |
| <b>200</b>   | <b>Esferos</b>                          | \$ 0,35     | \$ 70,00           |
| <b>TOTAL</b> |   |             | <b>\$ 1182,00</b>  |

Fuente: Radio "Romántica, Diseño MADE y Comercial "Politex"

Elaboración: Lilia Morocho.

Este presupuesto se puede modificar de acuerdo a como se utilice los materiales indicados.

### **RESPONSABLE:**

La encargada de realizar esta actividad es la Gerente Sra. Fanny Plascencia Cabrera

**META:**

Se espera con este objetivo para el año 2017 aumentar las ventas de la hostería "PLAYA VERDE", a través de una campaña de publicidad y promoción en los medios de comunicación para informar que de los servicios que ofrece.

**Gráfico N° 33****DISEÑO DE LA CUÑA RADIAL**

Cansado de ir de vacaciones a los lugares de siempre, buscas una alternativa nueva, la Hostería Playa Verde es la solución, nuestros años de servicios, profesionalismo y buen servicio son nuestra garantía.

Ofrecemos:

- ✓ Habitaciones confortables
- ✓ Recepciones y Eventos
- ✓ Piscina y juegos infantiles

Estamos ubicados - Vía Unión Lojana – Montalvo Yantzaza.

**Contáctenos al 072324032 – 0997733163.**

**Gráfico N° 42**  
**MODELOS DE ANUNCIOS PUBLICITARIOS**



**Gráfico N° 43**  
**MODELO DE LLAVEROS**



**Gráfico Nº 44**  
**MODELO DE ESFEROS**



Cuadro N° 54

**APLICAR CAPACITACIONES EN COORDINACIÓN CON EL SECAP.**

| <b>ESTRATEGIA</b>   | <b>TÁCTICA</b>   | <b>POLÍTICA</b>   | <b>FINANCIAMIENTO</b>                                       | <b>RESPONSABLE</b>   |
|---|--|---|---|--|
| Realizar capacitaciones para mejorar la calidad del servicio.   | La capacitación se realizara los días lunes de 15h00 a 18h00 en las instalaciones de la Cámara de Comercio de la ciudad de Yantzaza por el tiempo de un mes. | Socializar a los empleados que están elegidos para la capacitación.<br>Los empleados elegidos para la capacitación tendrán el permiso correspondiente.<br>Los empleados que reciben la capacitación no podrán renunciar su empleo pasado los tres meses de su posterior capacitación. | El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$ 315,00. | <b>GERENTE-PROPIETARIA:</b><br>Sra. Fanny Plascencia Cabrera |
| <b>META</b>   |  |   |   |  |
| Para el año 2017 lograr en la empresa "PLAYA VERDE" obtenga el 70% de empleados capacitados en atención al cliente. |  |   |   |  |

## **DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 5**

### **ESTRATEGIA:**

Realizar capacitaciones en coordinación con el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP)

### **TÁCTICA:**

La capacitación se realizara en el mes de abril, el día lunes de 15h00 a 18h000 en las instalaciones de la cámara de comercio de la ciudad de Yantzaza por el lapso de un mes.

### **POLÍTICA:**

Como políticas se ha determinado las siguientes:

- Socializar a los empleados que están elegidos para la capacitación.
- Los empleados elegidos para la capacitación tendrán el permiso correspondiente.
- Los empleados que reciben la capacitación no podrán renunciar su empleo pasado los tres meses de su posterior capacitación.

### **FINANCIAMIENTO:**

El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$315,00, como se detalla a continuación:

**Cuadro N° 55****PRESUPUESTO**

| <b>CANT.</b> | <b>DETALLE</b>               | <b>V.U.</b> | <b>COSTO TOTAL</b> |
|--------------|------------------------------|-------------|--------------------|
| <b>1</b>     | <b>Ingeniero en Sistemas</b> | \$ 210,00   | \$ 210,00          |
| <b>3</b>     | <b>Materiales</b>            | \$ 12,00    | \$ 36,00           |
| <b>12</b>    | <b>Refrigerios</b>           | \$ 2,00     | \$ 24,00           |
| <b>5</b>     | <b>Varios</b>                | \$ 3,00     | \$ 15,00           |
| <b>TOTAL</b> |                              |             | <b>\$ 315,00</b>   |

Elaboración: Lilia Morocho.

Este presupuesto está sujeto a cambios modificar de acuerdo a los medios utilizados.

**RESPONSABLE:**

La encargada de realizar esta actividad es la Gerente-Propietaria Sra. Fanny Plascencia Cabrera

**META:**

Se pretende con este objetivo para el año 2017 lograr en la empresa hostería "PLAYA VERDE" cuente con el 70% de empleados capacitados con el fin de atender de la mejor manera a los clientes que visitan a la hostería.

## DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

**Cuadro N° 56**

### PLAN DE CAPACITACIÓN

| CURSO               | DIRIGIDO                     | TIEMPO   | MES   | HORARIO       | INSTITUCION |
|---------------------|------------------------------|----------|-------|---------------|-------------|
| Atención al cliente | Tres empleados de la empresa | 20 horas | Abril | 15h00 a 18h00 | SECAP       |

Elaboración: Lilia Morocho

**Cuadro N° 57**

### ACCIÓN DE CAPACITACIÓN

| NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN  | TIPO DE FORMACIÓN   | HORAS                |
|--|---|----------------------|
| Atención al cliente  | Específica  | 20                   |
| <b>PERSONAL</b>  | <b>CAUSA DE LA CAPACITACIÓN</b>   |                      |
| Tres empleados   | Insuficiencia de técnicas para el desempeño de las tareas en la Atención al cliente |                      |
| <b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>  |   |                      |
| Conocer técnicas para la atención al cliente   |   |                      |
| <b>RESULTADOS ESPERADOS</b>  |   |                      |
| Conocimientos necesarios de estrategias de servicio de calidad, para el mejor rendimiento y relación con los clientes  |   |                      |
| <b>CONTENIDO</b>   |   |                      |
| Técnicas y métodos para atender y servir con calidad a los clientes.<br>La comunicación optimiza en la atención al cliente<br>Atención personalizada.<br>Satisfacción, cliente y subjetividad. |   |                      |
| <b>ELABORADO POR:</b>  |   | <b>APROBADO POR:</b> |
| .....  |   | .....                |

Elaboración: Lilia Morocho.

## RESUMEN DEL PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN ESTRATÉGICO

El desarrollo de los 5 objetivos estratégicos descritos, tiene un costo total de \$ dos mil ochocientos treinta y siete (2837,00) dólares americanos, el cual se detalla a continuación.

**Cuadro N° 58**

### PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN ESTRATÉGICO

| <b>DETALLE DE LOS OBJETIVOS</b> | <b>COSTO</b>      | <b>OBSERVACIONES</b>  |
|---------------------------------|-------------------|---|
| <b>OBJETIVO 1</b>               | 500,00            | Diseñar la filosofía empresarial y estructura organizacional.   |
| <b>OBJETIVO 2</b>               | 550,00            | Desarrollar convenios con las instituciones públicas y privadas para ofertar los servicios.                     |
| <b>OBJETIVO 3</b>               | 315,00            | Aplicar capacitaciones en coordinación con el SECAP   |
| <b>OBJETIVO 4</b>               | 290,00            | Desarrollar la estructura organizativa como el manual de funciones.   |
| <b>OBJETIVO 5</b>               | 1182,00           | Definir programas promocionales y publicitarios que permitan hacer conocer los productos que ofrece la empresa. |
| <b>COSTO TOTAL</b>              | <b>\$ 2837,00</b> |   |

Elaboración: Lilia Morocho.

## **h. CONCLUSIONES**

- En el análisis del estudio de mercado se determinó los diferentes gustos y preferencias de los clientes los mismos que manifestaron que la hostería debe implementar un plan de promociones con el fin de hacer de la empresa una organización innovadora.
- En el análisis externo se determinó las oportunidades y amenazas con el fin de hacer frente y tomar medidas para contrarrestar con la finalidad de garantizar la estabilidad de la hostería "PLAYA VERDE"  
En el análisis interno se determinó las fortalezas y debilidades de la hostería con la finalidad plantear estrategias para su mejoramiento.
- Se propone el plan estratégico el mismo que consta de cinco planes a largo plazo que se desarrollara en el transcurso de los años.
- Se plantea para el primer año de funcionamiento de la empresa el plan operativo anual que está compuesto por programas, proyectos que se van a cumplir en el primer año y contiene los presupuestos con el respectivo financiamiento de las actividades.

## **i. RECOMENDACIONES**

- A la Ilustre Universidad Nacional de Loja en especial la carrera de administración de empresas, seguir promoviendo a los estudiantes para que sean investigadores y de esta manera generen proyectos innovadores para que plasmen de mejor manera los conocimientos adquiridos durante su proceso de formación tomando en cuenta las necesidades percibidas en el medio que los rodea.
- A los propietarios se les recomienda que se implemente el plan estratégico en virtud de que, permite realizar un análisis continuo de las reacciones de la competitividad tanto de turistas nacionales y extranjeros los cuales son la base fundamental para el desarrollo de la organización.
- A los habitantes de la ciudad se recomienda que utilicen este servicio, porque ayuda a generar fuentes de trabajo que permite el desarrollo del país.
- Ejecutar el plan propuesto, a fin de mejorar la situación actual de la empresa y de esta manera captar un mayor número de clientes, lo que significara a la empresa un incremento en sus ventas y en consecuencia sus ingresos.

## j. BIBLIOGRAFÍA

- **Libros**

- ABACAL, F. (2004). *Como se hace un plan estratégico: la teoría del marketing* (Vol. IV). España: Esic Editorial.
- ARIAS, F. (2006). *Arias, Fidias (2006). El proyecto El poryecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas - Venezuela: Episteme.
- BUJ, S. G. (2003). *Dirección estratégica*. McGraw-Hill.
- CSIC, F. G. (2013). Planificación estratégica de la I+D. *LYCHNOS*.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- ECHEVARRÍA, S. G. (1994). *Introducción a la economía de la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- F, G. R. (2001). *Presupuesto (Teoría y Practica Integrada)* . Caracas-Venezuela: Ediciones Fragor.
- FLEITMAN, J. (2007). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. Distrito Federal: Pax México.
- FLEITMAN, J. (2008). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México: Editorial Pax México.
- GONZALES, R. M. (2010). *MARKETING EN EL SIGLO XX*. Centro de Estudios Financieros.
- IPINZA, F. D. (2008). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. En *Formulación y plateamiento: Visión, Mision, Valores y código de ética*. (págs. 68-70). México: Pearson.
- IPINZA, F. D. (2008). Formulación y planeamiento: la evaluación externa y el análisis competitivo. En *El proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia*. (págs. 117-127). México: Pearso.
- IPINZA, F. D. (2008). Formulación y planeamiento: la evaluación externa y el análisis competitivo. En *Planeación estratégica: Un enfoque de gerencia*. (págs. 145-146). México: Pearson.

- IPINZA, F. D. (2008). Formulación y planeamiento: la evaluación interna. En *Planeación Estratégica: Un enfoque de gerencia* (págs. 184-185). México: Pearson.
- KOTLER, P. (1988). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Prentice Hall.
- RECHE, T. A., & Perdiguero, G. (2005). *La responsabilidad social de la empresas y los nuevos desafíos de la gestion empresarial*.
- RONDON, G. F. (2001). *Presupuesto (Teoría y Practica Integrada)*. Caracas-Venezuela: Ediciones Fragor.
- SANTOS, D. D. (2011). *La palnificacion estrategica en espacios turisticos de interior: Claves para el diseño y formulacion de estrategias competitivas*.
- TORRES, M. G. (2006). *Manual De Planeacion*. Panorama Editorial.
- TROUT, A. R. (1993). *Posicionamiento*. McGraw-Hill.
- VALENCIA, J. R. (2005). Planeación estratégica-táctica-operativa. En *Cómo aplicar la Planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa* (págs. 100-103). México: THOMSON.

- **REVISTAS**

- AMOROCHO, H. J., Chadid, S. A., Ricardo, A. K., Ruiz, C. M., & Alean, M. G. (Julio de 2009). *ebscohost.com*. Recuperado el 11 de Mayo de 2016, de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=50574c32-5704-4b68-8f49-498aa946e5c4%40sessionmgr4002&vid=1&hid=4109>
- ANIMACIÓN, G. (2011). *Grupo Animación*. Recuperado el 28 de abril de 2016, de <http://cursoformaciondeformadores.jimdo.com/plan-programa-proyecto/>
- BIGNÉ, E., Currás-Pérez, R., & Sánchez-García, I. (2010). Recuperado el 11 de Mayo de 2016
- BIGNÉ, E., Currás-Pérez, R., & Sánchez-García, I. (2010). *ebscohost*. Recuperado el 11 de Mayo de 2016, de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=5&sid=ff6689dc-9359-4c94-a2ab->

396fbd0cd603%40sessionmgr120&hid=109&bdata=Jmxhbmc9ZX  
Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=59252190&db=a9h

FAMILIA, R. (21 de Julio de 2011). Recuperado el 21 de Julio de 2016, de <http://revistafamilia.ec/index.php/articulos-mi-ecuador/2379-las-fiestaspopulares-del-ecuador>

MARK, R. K., Joan, M., & Michael, P. (2014). Strategy and Competition: The Porter Collection. *Harvard Business Review Press*, 32- 801.

REVIEW, H. D., & School., E. B. (2015). El análisis PEST, una herramienta para planificar tu estrategia. *Harvard Deusto Business Review y EAE Business School.*, 1-2.

RUIZ, C. (2013). Un esquema en 4 etapas para la planeación estratégica. *IPADE Business School.*

SOSA, C. (4 de Enero de 2016). El Comercio. *La economía en el 2016*, págs. 1-1.

TAPIA, E. (30 de Septiembre de 2015). Siete datos claves sobre el desarrollo turístico de Ecuador. *El Comercio.*

- **TESIS**

CASTILLO, S. J. (Noviembre de 2013). "PLAN DE MARKETING PARA LA HOSTERÍA TIERRA DORADA DE LA CIUDAD DE YANTZAZA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE." . Loja, Ecuador.

SARAGURO, J. A. (2015). Planificación estratégica para la empresa comercial ARM CERAMIC de la ciudad de Loja para el periodo 2013-2014. Loja, Ecuador.

- **PÁGINAS WEB**

AGUIRRE, N. (2011). *Tewenty Ten*. Recuperado el 12 de Mayo de 2016, de <https://nikolayaguirre.com/investigacion/>

AMBIENTE, M. d. (2008). Recuperado el 21 de Julio de 2012, de <http://www.ambiente.gob.ec/identificacion-calculo-y-mitigacion-de-la-huella-ecologica-del-sector-publico-y-productivo-del-ecuador/>

ARBOLEDA, F. A. (2011). Concepto y Clasificación de las empresas. *Monografías.com*, 1-2.

- Censos., I. I. (2010). Recuperado el 21 de Julio de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>
- CEPLAN. (2013). *ceplan.gob.pe*. Obtenido de <http://www.ceplan.gob.pe/directiva-planeamiento/objetivos-estrategicos-indicadores-metas>
- CHACÓN, L. A. (2012). *TipsPlan.com*. Recuperado el 28 de Abril de 2016, de <http://www.tipsplan.com/que-es-una-meta>
- CULTURA, M. d. (2010). Obtenido de [www.mc.gob.ec](http://www.mc.gob.ec)
- JUDITH. (14 de abril de 2010). *judithplaneacion.blogspot.com*. Recuperado el 28 de abril de 2016, de <http://judithplaneacion.blogspot.com/2010/04/elementos-que-integran-la-filosofia-de.html>
- M., S. d. ( 2006). *El plan de marketing en la práctica*. ESIC.
- OROZCO, D. ( 4 de octubre de 2011). *C Educación*. Recuperado el 28 de abril de 2016, de <http://conceptodefinicion.de/cronograma/>
- UNIVERSO, E. (15 de Abril de 2016). Desempleo en Ecuador se ubica en el 5,7%, dice el INEC. pág. 3.

**k. ANEXOS****ANEXO N° 1  
RESUMEN DEL ANTEPROYECTO****• TEMA:**

“ELABORACION DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA HOSTERÍA PLAYA VERDE EN LA EN LA CIUDAD DE YANTZAZA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, PARA EL QUINQUENIO 2016 - 2021”

**• PROBLEMA:**

En la empresa hostería “PLAYA VERDE” no cuenta con un plan estratégico el cual no permite desarrollarse a la hostería con la capacidad instalada que posee y de esta manera dar a conocer a la empresa de una forma masiva y lograr captar la atención de los turistas nacionales y extranjeros.

**• OBJETIVOS:****OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un plan estratégico que me permita a la hostería “PLAYA VERDE” su desarrollo y mejorar la gestión administrativa

**OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar un estudio de mercado con el fin de obtener información de los clientes actuales y potenciales.

- Realizar un análisis situacional en donde se determine las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la Hostería “PLAYA VERDE”
- Elaborar la matriz FODA en la que se determine las estrategias para la empresa.
- Elaborar una propuesta de plan estratégico considerando los objetivos estrategias corporativas.
- **MATERIALES Y MÉTODOS**

## **MATERIALES**

Para el desarrollo de la presente tesis denominada: **ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA HOSTERIA PLAYA VERDE EN LA CIUDAD DE YANTZAZA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, PARA EL QUINQUENIO 2016 - 2021**” se ha utilizado los siguientes materiales:

- Materiales de oficina
- Equipo de computación.
- Material bibliográfico.

## **MÉTODOS**

Entre los métodos que se utilizó para el desarrollo de la presente tesis, tenemos los siguientes:

- **METODO DIALÉCTICO**

Mediante este método permitirá analizar la empresa a través del tiempo con la historia, para luego realizar el análisis de la situación actual y futuro haciendo un análisis histórico, un análisis de la situación actual y una perspectiva de la empresa. Es decir, consiste en trabajar un tema visualizando su evolución en tres momentos sucesivos: presente pasado y futuro.

- **TÉCNICAS**

**Observación directa**

Es técnica permite analizar las áreas funcionales de la hostería “PLAYA VERDE” y de esta manera conocer los procesos y procedimientos que se está investigando.

**Entrevista**

Es una técnica aplicada para obtener información primaria que consisten en un diálogo entre dos personas, se aplica a un número pequeño por lo general a los gerentes y mandos medios.

**Encuesta**

Es una técnica destinada a obtener información de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador esto se aplica a sectores más amplios del universo.

## Anexo 2

### Guía de observación

#### OBSERVACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DE LA HOSTERÍA PLAYA VERDE DE LA CIUDA DE YANTZAZA

**Objetivo:** observar las instalaciones de la empresa, así como los servicios que ofrece, anuncios que utiliza y el desenvolvimiento de los empleados, con el propósito de obtener los elementos necesarios para poder desarrollar un plan estratégico para la misma.

**Fecha:** 07-05-16

**Empresa:** Hostería Playa Verde

**Ubicación:** Barrio Pitá

**Tiempo de observación:** 3 horas

**Observadora:** Lilia Morocho.

| HORA            | DESCRIPCIÓN                            | INTERPRETACIÓN  |     |     |    |
|-----------------|--|---|-----|-----|----|
| 8:00/<br>8:15am | <b>Circunstancias generales:</b>       | El lugar donde se lleva a cabo la observación directa es la empresa lo cual el lugar es abierto, con ruido, luminoso, visible al público, limpio, en el lugar hay vendedores, bodegueros y los clientes.  |     |     |    |
| 8:15/<br>9:30   | <b>Circunstancias del observador:</b>  | Como observadora me situare como un cliente más de la empresa, captando las imágenes y la información entre los clientes y el vendedor. Lo cual me enfoque a observar aspectos diferentes; la habilidad del recepcionista para ofrecer los servicios. |     |     |    |
| 9:30/<br>9:45   | <b>Desenvolvimiento del vendedor:</b>  | Formas de recibir al cliente.   | MB  | B   | M  |
|                 |  | Forma de desarrollar la venta   | X   |     |    |
|                 |  | Poder de convencimiento   |     | X   |    |
|                 |  | Forma de concluir con la venta.   |     | X   |    |
| 9:45/<br>10:30  | <b>Diversidad de servicios:</b>        | Variedad de servicios   | MB  | B   | M  |
|                 |  |   |     | X   |    |
| 10:30/<br>11:00 | <b>Comportamiento de los clientes:</b> | Conformidad con precios   | SPR | D/C | NC |
|                 |  | Sabe exactamente que comprar.   |     | X   |    |
|                 |  | Discusiones   | X   |     |    |
|                 |  |   |     |     | X  |

**Fuente:** Hostería Playa Verde

**Elaboración:** Lilia Morocho

### Anexo 3. Entrevista



#### UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA AREA JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

#### ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA HOSTERÍA “PLAYA VERDE”

**OBJETIVO:** Las siguientes preguntas permitirán evaluar la calidad del servicio que presta la Hostería Playa Verde, con la finalidad de realizar un Plan estratégico que permita sistematizar la implantación de estrategias, con el fin de cumplir sus objetivos.

1. ¿En la empresa se realiza planificación?
2. ¿Quiénes son los encargados de realizar la planeación estratégica?
3. ¿En su empresa se ha definido la Misión y Visión?
4. ¿Considera que la planificación en una empresa aporta a conseguir los Objetivos de la compañía?
5. ¿Cuenta con una estructura bien definida?
6. ¿Tiene objetivos empresariales planteados?
7. Usted como gerente delega funciones a sus empleados.
8. ¿La empresa realiza descuentos en la prestación de servicios?
9. ¿Tiene publicidad la empresa?
10. ¿Cuáles son los servicios que ofrece?
11. ¿Qué tiempo tiene en el mercado su empresa?
12. ¿en la empresa se ha efectuado un análisis FODA?
13. ¿Parte de los ingresos percibidos en su empresa son reinvertidos?
14. ¿Motiva a sus empleados?
15. ¿Para la toma de decisiones en su empresa toma en cuenta el criterio de los empleados?
16. ¿Capacita a los empleados de la empresa?
17. ¿Cada que tiempo?
18. ¿La empresa cumple con los permisos de funcionamiento que establece la ley?
19. ¿A los empleados les proporciona los implementos para su seguridad?
20. ¿Qué empresa considera usted que es su mayor competidor?

## Anexo 4

### Entrevista



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

**DIRIGIDA AL GERENTE DE LA HOSTERÍA TIERRA DORADA**

**OBJETIVO:** Las siguientes preguntas permitirán conocer los servicios que ofrece la Hostería Tierra Dorada

1. ¿Cuenta con recursos financieros para contratar personal?
2. ¿Atiende oportunamente las necesidades de infraestructura?
3. ¿Cuenta con el equipamiento necesario?
4. ¿Ha efectuado procesos de capacitación a sus colaboradores?
5. ¿Con qué frecuencia ha efectuado la capacitación?
6. ¿Cómo es la relación interpersonal entre los colaboradores de la Hostería?
7. ¿Cómo califica usted la comunicación de sus colaboradores con los clientes?
8. ¿La Hostería “Tierra Dorada”, tiene un plan de incentivos para el personal?
9. ¿La Hostería Tierra Dorada Tienen Establecida la Misión, Visión y Objetivos?
10. ¿Tienen Manual de Funciones?
11. ¿Tienen Plan Operativo anual?
12. ¿Cómo lleva a cabo el proceso de control de las actividades empresariales en el ámbito administrativo?
13. ¿La Hostería “Tierra Dorada”, cuenta con planes publicitarios?
14. ¿Oferta promociones a sus clientes?
15. ¿Cómo considera sus precios respecto de la competencia?

## Anexo 5

### Encuesta turistas



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

### ENCUESTA DIRIGIDA A TURISTAS

**OBJETIVO:** Las siguientes preguntas permitirán evaluar la calidad del servicio que presta la Hostería Playa Verde, con la finalidad de realizar un Plan de Desarrollo que permita sistematizar la implantación de estrategias, con el fin de cumplir sus objetivos. Por favor, sírvase responder la presente encuesta de manera clara y precisa.

1. **¿Qué motivos le llevan a viajar a Yantzaza?**  
 Recreación       Negocios       visita a familiares
2. **¿Con que frecuencia visita la ciudad de Yantzaza?**  
Mensual       Trimestral       Semestral       Anual
3. **¿Qué clase de alojamiento prefiere utilizar Ud. en su estadía, en la ciudad de Yantzaza?**  
Centro de alojamiento       Familiares o amigos
4. **¿Cuánto paga usted por persona por el servicio de alojamiento en la ciudad de Yantzaza?**  
De 5 a 10 usd       De 10 a 15 usd       De 15 a 20 usd   
Más de 20 usd       Ninguna
5. **¿Cuánto destina Ud. Para el servicio de recreación?**  
De 100 a 200 usd       De 200 a 300 usd       De 300 a 400 usd   
Más de 400 usd
6. **¿Ha visitado hosterías la ciudad de Yantzaza?**  
Si       No
7. **¿Ha hecho uso de los servicios de la hostería “PALYA VERDE”**  
Si       No

8. **¿Qué aspecto consideró para elegir la Hostería?**  
 Cercanía     Estatus     Calidad del servicio
9. **Dentro de los servicios, ¿cuáles son los que más utiliza dentro de la hostería?**  
 Alojamiento     Alimentación     Áreas recreativas  
 Piscina     Todas las anteriores.
10. **¿Cómo califica los servicios ofrecidos por la hostería “PLAYA VERDE”?**  
Excelentes        Buenos        Regulares
11. **¿Cuáles son los motivos por los que prefiere hospedarse en la hostería “Playa Verde”?**  
Precio        Ubicación        Calidad de servicios      
Atención al cliente
12. **¿Qué criterio le merece el precio de los servicios en la Hostería?**  
 Barato     Igual que otras hosterías     Caro
13. **¿Qué cantidad de personas le acompañan habitualmente?**  
 1-2 personas     3-5 personas     5-7 personas
14. **A través de ¿qué medio de comunicación conoció de la existencia de la Hostería?**  
 Presa     Radio     Tv     Redes sociales
15. **¿Ha recibido descuentos por los servicios recibidos?**  
Si        No
16. **¿Qué tipo de promoción le gustaría recibir por los servicios**  
Descuentos en precios        Desayunos incluidos   
Jueves el 10% de descuento
17. **¿según su criterio que debería mejorar la empresa para aumentar la aceptación de los servicios?**  
Atención al público        Mejorar precios     Dar promociones
18. **¿Conoce de otras empresas locales que a la misma actividad?**  
Si     No

***¡Gracias por su colaboración!***

## Anexo 6

### Entrevista empleados



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

### ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS

**OBJETIVO:** Las siguientes preguntas permitirán evaluar la calidad del servicio que presta la Hostería Playa Verde, con la finalidad de realizar un Plan estratégico que permita sistematizar la implantación de estrategias, con el fin de cumplir sus objetivos. Por favor, sírvase responder la presente encuesta de manera clara y precisa.

1. **¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?**  
Menos de un año ( ) 1 a 2 años ( ) 3 a 4 años ( ) Más de 4 años ( )
2. **¿Conoce usted la misión, visión y objetivos institucionales de la Hostería Playa Verde?**  
Si ( ) No ( )
3. **La empresa tiene definida la estructura organizativa.**  
Si ( ) No ( )
4. **¿La hostería tiene definidas las funciones de cada empleado?**  
Si ( ) No ( )
5. **¿El ambiente laboral que se da dentro de la empresa le permiten a Usted desempeñarse adecuadamente?**  
Si ( ) No ( )
6. **¿Para iniciar su desempeño, la empresa cumplió con procesos de adaptación a su puesto de trabajo?**  
Si ( ) No ( )
7. **¿Recibe capacitaciones por parte de la Hostería Playa Verde?**  
Si ( ) No ( )
8. **¿Se siente a gusto en su puesto de trabajo?**  
Si ( ) No ( )
9. **La comunicación entre gerente y empleados es:**  
Buena ( ) Excelente ( ) Mala ( ) Regular ( )

- 10. ¿Cuáles de los siguientes aspectos cree usted que es más importante en la satisfacción del cliente?**  
Seguridad ( )      Prestigio ( )      Calidad del servicio ( )
- 11. ¿Qué recomendaciones usted daría a los directivos de la Hostería Playa Verde para que mejoren el servicio?**  
Mejorar la publicidad ( )      Flexibilidad en la estancia de los clientes ( )  
Brindar promociones ( )      Ninguna ( )
- 12. ¿Cree Usted, que la Hostería Playa Verde, necesita la implementación de estrategias de publicidad?**  
Si ( )      No ( )

***¡Gracias por su colaboración!***

## Anexo 7

## Factores de análisis PEST

| FACTORES                | VARIABLES                | INDICADORES   | CALIFICACION | IMPACTO |   | OBSERVACIONES |
|-------------------------|--------------------------|---|--------------|---------|---|---------------|
|                         |                          |   |              | +       | - |               |
| <b>Político</b>         | Entidades Regulatorias   | Compañías de control  | 3            | x       |   |               |
|                         |                          | Instituto Ecuatoriano de seguridad social                                       | 3            | x       |   |               |
|                         | Régimen Tributario       | Actividades económicas  | 4            |         | X |               |
| <b>Económico</b>        | Tasa de inflación        | Índice de precios   | 5            |         | X |               |
|                         |                          | Bienes y servicios  | 4            |         | X |               |
|                         | Tasa de interés          | Tasa activa   | 5            |         | X |               |
|                         |                          | Tasa pasiva   | 5            |         | X |               |
|                         | Costo de la energía      | Incremento en tarifas de energía eléctrica                                      | 5            |         | X |               |
|                         |                          | Eliminación del subsidio eléctrico para los clientes industriales y comerciales | 4            |         | X |               |
|                         | Ingresos                 | Entrada económica   | 3            | x       |   |               |
| <b>Socio Culturales</b> | Desempleo                | Tasa de participación laboral   | 4            | x       |   |               |
|                         |                          | Pocas fuentes de trabajo  | 5            |         | X |               |
| <b>Tecnológicos</b>     | Equipamiento tecnológico | Computadores de mesa  | 3            | x       |   |               |
|                         |                          | Computadores portátiles   | 3            |         | x |               |
|                         |                          | Área rural  | 5            | x       |   |               |

## ÍNDICE

|   |     |
|---|-----|
| CERTIFICACIÓN .....   | ii  |
| AUTORÍA.....  | iii |
| CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS .....  | iv  |
| AGRADECIMIENTO .....  | v   |
| DEDICATORIA .....   | vi  |
| a. TÍTULO.....  | 1   |
| b. RESUMEN .....  | 2   |
| c. INTRODUCCIÓN .....   | 8   |
| d. REVISIÓN DE LITERATURA.....  | 11  |
| EMPRESA .....   | 16  |
| Objetivo de las empresas .....  | 16  |
| Clasificación de las empresas según Reche & Perdiguero(2005) .....  | 16  |
| e. MATERIALES Y MÉTODOS .....   | 50  |
| f. RESULTADOS .....   | 53  |
| 6.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.....  | 53  |
| ANÁLISIS PESTEC .....   | 53  |
| 6.2. ANÁLISIS INTERNO.....  | 80  |
| g. DISCUSIÓN .....  | 119 |
| 7.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.....   | 119 |
| 7.2. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA<br>HOSTERÍA PLAYA VERDE DE LA CIUDAD DE YANTZAZA..... | 124 |
| 7.2.1. PLAN A LARGO PLAZO.....  | 124 |

|   |     |
|---|-----|
| 7.2.2. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) ..... | 130 |
| h. CONCLUSIONES.....                    | 165 |
| i. RECOMENDACIONES .....                | 166 |
| j. BIBLIOGRAFÍA .....                   | 167 |
| k. ANEXOS.....                          | 171 |