



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

**TITULACIÓN: INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

“Diseño y elaboración de un plan estratégico para la operadora de turismo los Álamos Cia. Ltda. - Hostería el Descanso del Toro, de la parroquia Vilcabamba de la ciudad de Loja, periodo 2014 - 2019”

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.

AUTOR: Sotomayor Cárdenas, María Fernanda

DIRECTOR: Mahauad Burneo, María Dolores Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Ingeniera

María Dolores Mahauad Burneo

DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: "Diseño y elaboración de un plan estratégico para la operadora de turismo los Álamos Cia. Ltda. - Hostería el Descanso del Toro, de la parroquia Vilcabamba de la ciudad de Loja, periodo 2014 - 2019" realizado por María Fernanda Sotomayor Cárdenas, ha sido orientado y revisado durante su ejecución por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo de 2015

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo María Fernanda Sotomayor Cárdenas declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: Diseño y elaboración de un plan estratégico para la operadora de turismo los Álamos Cia. Ltda. - Hostería el Descanso del Toro, de la parroquia Vilcabamba de la ciudad de Loja, periodo 2014 – 2019, de la Titulación de Ingeniero en Administración de Empresas siendo María Dolores Mahauad Burneo directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

María Fernanda Sotomayor Cárdenas

Cédula: 1103742795

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación a mi familia, mi esposo y mis hijos, y por supuesto a mis padres, quienes me han apoyado en cada momento de mi vida.

María Fernanda Sotomayor Cárdenas

AGRADECIMIENTO

Manifiesto mi gratitud a la Universidad Técnica Particular de Loja, por brindarme la oportunidad de formarme académicamente como profesional y como persona.

A la Escuela de Administración de Empresas y su planta docente, quienes han sido eje principal de mi formación.

A la Ing. María Dolores Mahauad quien con sus conocimientos orientó la elaboración del presente trabajo.

A los directivos y personal de la Operadora de Turismo Los Álamos Cia Ltda (Hostería el Descanso del Toro), por facilitar toda la información indispensable para efectuar el descrito trabajo, a mis padres quienes me brindaron su apoyo incondicional en todos los momentos de mi vida, a mi esposo e hijos por su comprensión y a todas las personas que de una u otra manera colaboraron en el desarrollo y culminación del trabajo.

María Fernanda Sotomayor

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	1
RESUMEN EJECUTIVO.....	3
ABSTRAC.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
CAPITULO I	6
1.1 Plan Estratégico.....	7
1.1.1 Elementos que conforman un Plan Estratégico.....	7
1.1.2 Objetivo del plan estratégico.....	8
1.1.3 Plan Estratégico ¿Por qué lo hacemos?.....	9
1.1.4 ¿Qué contiene el plan estratégico? ¿A qué preguntas responde?.....	9
1.1.5 Redactar el plan estratégico	9
1.1.6 Matrices de apoyo a la construcción de un Plan Estratégico	10
CAPÍTULO II.....	14
2.1 Situación actual de la empresa.....	16
2.1.1 Datos Informativos.....	16
2.1.2 Macrolocalización	16
2.1.3 Microlocalización.....	17
2.1.4 Servicios e Instalaciones.....	18
2.1.5 Análisis Interno	25
2.1.6 Estructura Administrativa y Representación Legal.....	25
2.1.7 Análisis Externo.....	26
CAPÍTULO III.....	39
3.1 Plan estratégico para la Operadora De Turismo Los Álamos, Hostería “El Descanso Del Toro” de la ciudad de Vilcabamba, periodo 2014-2019.....	40
3.1.1 Visión y Misión	40
3.1.2 Objetivos.....	40
3.1.3 Valores.....	41
3.2 Análisis FODA Operadora de Turismo “Los Álamos”	42
3.2.1 Matriz Resumen de FODA.....	43
3.2.2 Matriz de Alto Impacto y Combinación del Análisis: FO- FA- DO-DA.....	44

3.2.3	Cuadro Resumen de Estrategias para la Operadora de Turismo Los Àlamos	45
3.2.4	Matriz de Programaci3n.....	46
3.3	Plan Operativo Anual para la Operadora de Turismo Los Àlamos	48
	CONCLUSIONES	51
	RECOMENDACIONES.....	53
	BIBLIOGRAFÍA.....	54
	ANEXOS.....	55

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo es el de elaborar un plan estratégico que impulse el desarrollo y crecimiento de la Operadora Turística Los Álamos, cuyo nombre comercial es “Hostería El Descanso del Toro”, para lo cual se utilizó las herramientas de investigación como encuestas, entrevistas y reuniones con los directivos de la empresa, información con la cual se pudo realizar el análisis FODA, llegando a determinar las múltiples oportunidades que posee la hostería, las cuales junto con las fortalezas existentes permitirán que se posicione en el mercado turístico local y nacional, llegando a ser una de las principales hosterías del país; esto sin dejar de lado las debilidades y amenazas existentes, por ello se han propuesto la visión, misión y objetivos que al ser utilizados correctamente fortalecerán la gestión administrativa a lo largo del tiempo, por cuanto se ha observado, que la gestión de las áreas administrativas de la empresa no están funcionando adecuadamente, debido a la falta de organización por procesos, ausencia de manuales de funciones y procedimientos, la deficiente comunicación y poca participación del personal en la toma de decisiones.

Palabras clave: Plan estratégico, Hostería el Descanso del Toro, oportunidades, fortalezas, debilidades, amenazas, misión, visión, objetivos.

EXECUTIVE ABSTRACT

The objective is to develop a strategic plan to promote the development and growth of the Tour Operator Los Alamos, its commercial name is "El Descanso del Toro" Inn, research tools such as surveys, interviews and meetings were used in this research with the company executives, information which could be performed with the FODA analysis, determining these several opportunities that the hosteria has, which together with the existing strengths allow to position itself in the local and national tourism market, becoming a leading country inns; this without neglecting the weaknesses and threats, which may affect compliance with this goal, therefore have proposed the vision, mission and objectives when used properly strengthen administrative management over time, because during this research was mainly observed that the management of the administrative areas of the company are not working properly, mainly due to the lack of organization of processes, absence of operating manuals and procedures, poor communication and poor staff participation in decision making.

Keywords: Strategic Plan, El Descanso del Toro Inn, opportunities, strengths, weaknesses, threats, mission, vision, goals.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente trabajo de fin de titulación, ha sido enfatizado en contribuir con los conocimientos adquiridos, en las diferentes asignaturas de la titulación de Administración de Empresas, contribuyendo con un producto tangible en beneficio del sector turístico y empresarial de nuestro Cantón, es por ello que en colaboración con los directivos, personal y clientes se elaboró el plan estratégico para la operadora de turismo los Álamos Cia. Ltda. - Hostería el Descanso del Toro, de la parroquia Vilcabamba de la ciudad de Loja, periodo 2014 – 2019.

En primera instancia abordamos el capítulo uno, donde se conceptualiza los fundamentos generales que pueden ser aplicados su elaboración en varias etapas: elementos, contenidos, presentación, esquema, análisis FODA, entre otros, con la finalidad de establecer la estructura del resultado final de la investigación.

En segunda instancia, es preciso referirnos a la situación general de la empresa: datos informativos, macro y micro localización, servicios e instalaciones, análisis interno y externo, que permiten diseñar las estrategias y matrices posteriores a evaluar.

Seguidamente en el capítulo tres, se evidencia la creación del plan estratégico como tal que contiene: visión, misión, objetivos, valores, análisis FODA, resumen de estrategias, una matriz de programación y un plan operativo anual.

Finalmente, emitidos las respectivas conclusiones y recomendaciones para que puedan ser absorbidas por la organización en general, sin dejar de lado los anexos que permiten verificar la trascendencia del trabajo efectuado.

CAPITULO I

1.1 Plan Estratégico.

El Plan Estratégico se caracteriza por ser una planificación de largo plazo, de donde se desprende las metas de corto plazo, el período para el cual se elabora y se espera ser ejecutado es de tres a cinco años, siendo la estructura básica que establece el Plan Operativo Anual.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. (Charles y Gareth, 2008).

Es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que la va a regir; es fundamental, representa la función operativa de la forma en la que va a ejecutar sus actividades en el mercado y va a suministrar a los consumidores y/o usuarios.

La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (*objetivos*) al "qué hacer" (*estrategias*), busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que surgen en el futuro, los cuales combinados con el análisis interno, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente.

Sallenave (1991), afirma que la planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo, no es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

“La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna, exige cuatro fases bien definidas: formulación de misión, objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de estrategias”¹.

¹ Hernandez, J. (2005, febrero). Investigación de mercados: Plan de Marketing – Generalidades. Recuperado de: (<http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/planmktin.htm>).

1.1.1 Elementos que conforman un plan estratégico.

El plan estratégico es un documento escrito que incluye una estructura de puntos muy importantes, los cuales son adaptados a las necesidades de cada empresa u organización, estos son:

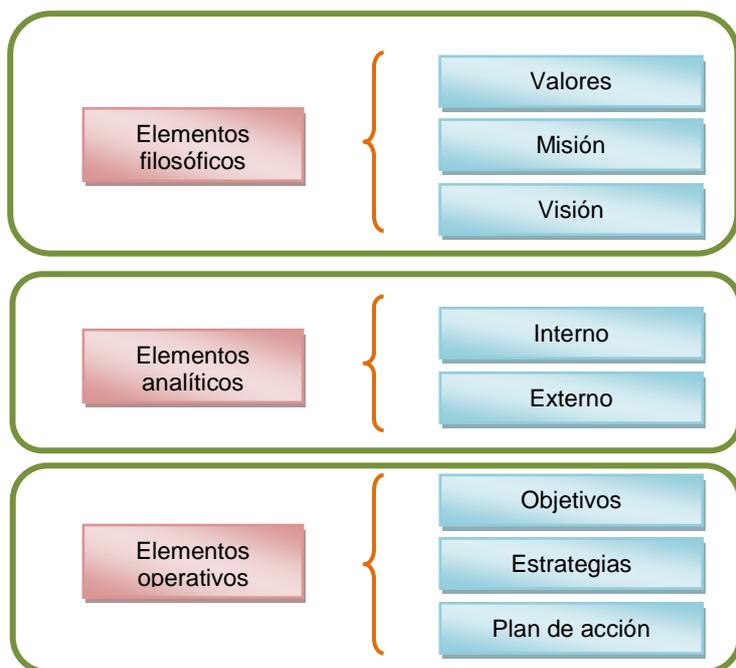


Grafico 1: Elementos del Plan Estratégico

Fuente y elaboración: elaboración propia, basada en Charles W.L.

1.1.2 Objetivo del plan estratégico.

Charles W. L (2009) especifica dos características fundamentales que deben cumplir los objetivos del plan estratégico:

- Trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión.
Convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados)

1.1.3 Plan Estratégico ¿Por qué lo hacemos?.

- **Para afirmar la organización:** Fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” (E.D.) y los distintos grupos de trabajo, mediante el compromiso de todos.
- **Para descubrir lo mejor de la organización:** lograr la participación de las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.
- **Aclarar ideas futuras:** Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de la empresa, absorben tanto que no dejan ver más allá de mañana. Este proceso va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para que examinemos como organización si verdaderamente tiene un futuro que construir (Onnelly, 2009).

1.1.4 ¿Qué contiene el plan estratégico? ¿A qué preguntas responde?

- ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Qué nos da vida y sentido?: declaración de la *misión*.
- ¿A dónde deseamos ir?: *visión* estratégica.
- ¿Qué hacemos bien? ¿Qué deseamos hacer?: proposiciones; *objetivos estratégicos*.
- ¿Cómo llegamos a ese futuro?: *plan de acción; reglamento de evaluación*.

1.1.5 Redactar el plan estratégico.

La redacción del **plan estratégico** debe encargarse a una persona o a un grupo muy reducido, que recoja la información generada, sistematice y presente de forma ordenada (Charles W. L., 2009). De igual manera debe guardar en enfoque recomendado para su estructura:

a. Presentación

- Delimitación de prioridades estratégicas, definición de escenario, estructura de objetivos

b. Introducción

c. Misión y Visión

d. Análisis de la situación actual

- Diagnóstico

e. Formular estrategias

- Priorizar

f. Plan de acción

- Plan operativo

“Una vez elaborado el **plan estratégico**, se debe socializar con actores claves con el fin de que sea revisado por los distintos participantes antes de su redacción definitiva”².

1.1.6 Matrices de apoyo a la construcción de un plan estratégico.

Análisis FODA

Ramirez (2008), en su libro denominado *elementos metodológicos para la planificación estratégica menciona: EI FODA* es un método de análisis institucional, que analizando distintos datos de la empresa, su contexto y entorno permite diagnosticar la situación de una organización, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir y planear su rol y acción en el medio.

A partir del conocimiento que se obtiene con un FODA se pueden tomar decisiones, reformular la misión de la organización y sus estrategias y objetivos. La aplicación de este método es muy sencilla. Se trata de analizar en un cuadro, por un lado, las fortalezas y debilidades internas de la organización, y por otro, las oportunidades y amenazas que le plantea todo lo externo a la organización (contexto, otros actores, etc.).

Fortalezas

Son los elementos positivos que los integrantes de la empresa perciben (sienten) que poseen y que constituyen recursos necesarios y poderosos para alcanzar los objetivos (el fin de la organización, empresa).

² EFQM (2014) Plan Estratégico. de Guía de la Calidad. Recuperado de: <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>.

Debilidades

Son los elementos, recursos, habilidades, actitudes técnicas que los miembros de la organización sienten que la empresa NO tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

Oportunidades

Son aquellos factores, recursos que los integrantes de la empresa sienten (perciben) que pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos.

Amenazas

Se refiere a los factores ambientales externos que los miembros de la empresa sienten que les puede afectar NEGATIVAMENTE los cuales pueden ser de tipo político, económico, tecnológico. Son normalmente todos aquellos factores externos de la organización que se encuentran en el medio ambiente mediato y en algunas ocasiones inmediato

1.1.6.1 Matriz FODA.

Tabla 1: Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Fuente y elaboración: elaboración propia basada en GOODSTEIN L (2005)

1.1.6.2 Matriz de evaluación de factores internos.

David (2008), en su texto denominado *la gerencia estratégica*, nos presente los procedimientos para elaborar la matriz de evaluación de factores internos (resumen y evalúa fortalezas y debilidades importantes), descrita a continuación:

Procedimiento para estructurar la Matriz de Evaluación de Factores Internos

- a. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.
- b. Asignar una ponderación a cada variable que oscila entre:

✓ Sin importancia	0.01
✓ Muy importante	1.00

La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a la gestión de una organización. La suma de las ponderaciones debe totalizar 1.

- c. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor

✓ Debilidad mayor	1
✓ Debilidad menor	2
✓ Fortaleza menor	3
✓ Fortaleza mayor	4

- d. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- e. Sumar los resultados ponderados de cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización que varía entre 1 y 5.
- f. El valor obtenido se lo interpreta de la siguiente manera: si el resultado obtenido es de 2.5, se dice que la organización está equilibrada; si el resultado es menor a 2.5 la organización tiene problemas internos; y, si el resultado es superior a 2.5 la organización no tiene problemas internos.

Tabla 2: Matriz de evaluación de factores internos EFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EFI			
FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Fortalezas			
Debilidades			
TOTAL			

Fuente y elaboración: elaboración propia basada en DAVID F (1998)

1.1.6.3 Matriz de evaluación de factores externos.

David (2008), nos menciona: La evaluación de los factores externos permite identificar oportunidades y amenazas que afronta la organización.

Procedimiento para estructurar la Matriz de Evaluación de Factores Externos

a. Identificar las oportunidades y amenazas claves de la organización.

b. Asignar una ponderación a cada variable que oscila entre:

✓ Sin importancia 0.01

✓ Muy importante 1.00

La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a la gestión de una organización. La suma de las ponderaciones debe totalizar 1.

c. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor

✓ Amenaza mayor 1

✓ Amenaza menor 2

✓ Oportunidad menor 3

✓ Oportunidad mayor 4

d. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.

- e. Sumar los resultados ponderados de cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización, que oscila entre 1 y 5.
- f. El valor obtenido se lo interpreta de la siguiente manera: si el resultado obtenido es de 2.5, se dice que la organización está equilibrada; si el resultado es menor a 2.5 la organización tiene problemas externos; y, si el resultado es superior a 2.5 la organización no tiene problemas externos” (DAVID, 1998).

Tabla 3: Matriz de evaluación de factores externo EFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE			
FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Oportunidades			
Amenazas			
TOTAL			

Fuente y elaboración: elaboración propia basada en DAVID F (1998)

1.1.6.4 Matriz de alto impacto y combinación del análisis: FO- FA- DO-DA

Tabla 4: Matriz de alto impacto y combinación del análisis: FO – FA- DO-DA

Matriz de alto impacto y combinación del análisis: FO- FA- DO-DA		
Factores Internos	FORTALEZAS Es un recurso o una capacidad que la organización puede usar efectivamente para alcanzar sus objetivos.	DEBILIDADES Son las limitaciones, deficiencias o defectos de la organización.
Factores Externos		
OPORTUNIDADES Es cualquier situación favorable que se presente en el entorno de la organización, que asegura la demanda de un producto o servicio y permite mejorar su posición.	ESTRATEGIA FO ¿Cómo podemos impulsar las fortalezas para aprovechar las oportunidades? o viceversa.	ESTRATEGIA DO ¿Cómo podemos eliminar la debilidad, explotando la oportunidad? o viceversa
AMENAZAS Cualquier situación desfavorable que se presenta en el entorno de la organización, que sea potencialmente nociva, puede ser una barrera, una limitación o cualquier factor que pueda causarle problemas o ir en detrimento de la organización.	ESTRATEGIA FA ¿Cómo podemos impulsar las fortalezas y evitar la amenaza?	ESTRATEGIA DA ¿Cómo podemos eliminar la debilidad para evitar la amenaza?

Fuente y elaboración: elaboración propia basada en DAVID F (1998)

CAPÍTULO II

2.2.3 Micro localización.

Hacia el Sur, en Loja, se encuentra Vilcabamba conocido como “Valle de la Longevidad” con sus ríos de aguas nutridas de magnesio y hierro ha sido identificada como una razón para la salud y la longevidad de la población local, se extiende a unos 30 kilómetros de la ciudad de Loja en el Ecuador.



Gráfico 3: parque central de Vilcabamba

Fuente y elaboración : elaboración propia basada en [//es.wikipedia.org/wiki/Vilcabamba_\(Ecuador\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Vilcabamba_(Ecuador))

Su clima privilegiado hace de este pequeño valle un paraíso y un punto de encuentro para turistas de todo el mundo.

Paisajismo ambiental, turístico y social son los ejes de este espacio que está a disposición como una excelente alternativa de distracción y descanso familiar.

En este hermoso valle se encuentra la Hostería El descanso del Toro, ofreciendo una alternativa a los turistas, para disfrutar de sus servicios siendo atendidos como se lo merecen, la cual se encuentra ubicada en la Calle Diego Vaca de Vega, Vía a Yamburara.



Gráfico 4: Mapa micro- localización Hostería el Descanso del Toro

Fuente y elaboración: elaboración propia basado en Hostería El Descanso del Toro

2.2.4 Servicios e instalaciones.

El Descanso del Toro Hostería – SPA cuya ubicación y diseño de espacios interiores se creó con amplias, confortables habitaciones y salas de estar en cada una de ellas, interactuando con el sonido relajante del agua que fluye a la piscina desde las rocas que armonizan el desnivel de la casa de arcos destinada al área social y el restaurante.

En la entrada existe un manto de agua que cubre la cueva de relax del hidromasaje y turco. Paisajismo ambiental, turístico y social son los ejes de este espacio que se encuentran a disposición de los clientes como una excelente alternativa de distracción y descanso familiar.

Los servicios que ofrece se describen a continuación:

a. Cómodas habitaciones.

El Descanso del Toro cuenta con un total de 17 habitaciones, distribuidas: 9 habitaciones sencillas/matrimoniales, 3 dobles, 2 Familiares y 3 Triples, son cálidas y exclusivas de estilo rústico – moderno, cuentan con baño privado, agua caliente, jacuzzi, televisión por cable, internet WiFi y servicio telefónico.



Grafico 5: Habitación hostería el Descanso del Toro

Fuente y elaboración: elaboración propia, basada en Hostería El Descanso del

b. Servicios.

Entre las comodidades que ofrece la Hostería, se encuentran:

- Piscina
- Hidromasaje
- Turco
- Area libre actividades deportivas (tenis, vóley ball, indor futbol, básquet)
- Sala de TV satelital
- Mesa de billa
- Juegos de mesa y salón
- Amplios jardines, áreas verdes y hamacas
- Sala de lectura
- Cine en casa (películas, karaoke)
- Servicio a la habitación
- Amplio parqueadero
- Servicio de limpieza de las habitaciones
- Asistencia Médica en casos de urgencias (convenio con la “Clínica Hospital San José”)
- Agua Caliente
- Servicio de transfer (Aeropuerto / Terminal de Bus)
- Servicio de lavandería



Gráfico 6: Área de piscina y recreación

Fuente y elaboración: elaboración propia basada en Hostería El Descanso del Toro

c. Eventos.

- Amplio espacio para eventos sociales (capacidad máxima 400 - 450 personas)
- Capilla
- Sillas Tiffany para 400 personas
- Mesas redondas para 400 personas
- Mesas rectangulares para decorar mesa de novios y arreglos de la recepción
- Escenario equipado con reflectores y luz de colores
- Carreta y carretilla rustica de madera para decorar
- Área de baños para caballeros y damas
- Personal permanente de limpieza en eventos.
- Material de aseo para baños (papel sanitario y toalla descartable)
- Amplia área de cocina
- Refrigeradora y congelador
- Bodega con seguridad



Gráfico 7: Salón de eventos

Fuente y elaboración: elaboración propia basada en Hostería El Descanso del Toro

d. Spa.

La hostería ofrece singulares terapias con delicioso chocolate y terapia de lodo, las mismas que se fusionan para dejar la piel llena de vida. Además, aroma terapia, masajes relajantes, baños de cajón, hidromasaje, servicios que permiten a sus clientes disfrutar del relax y tranquilidad que sólo la naturaleza puede ofrecer.



Gráfico 8: Spa

Fuente y elaboración: elaboración propia basada en Hostería El Descanso del Toro

e. Restaurante.

En el servicio de restaurante trabaja con ingredientes 100% naturales, frescos y de alta calidad, que permite conservar el verdadero sabor de la gastronomía ecuatoriana, incorporando una deliciosa alternativa internacional.



Gráfico 9: Área de restaurante

Fuente y elaboración: elaboración propia Hostería El Descanso del Toro

f. Jardines.

La Hostería el Descanso del Toro cuenta con hermosos y recreativos jardines, donde los clientes pueden disfrutar la naturaleza alimentando a gallinas, gallos, patos y pavos reales, observando variedad de aves y mariposas de la zona.



Gráfico 10: Jardines

Fuente y elaboración: elaboración propia Hostería El Descanso del Toro

El principal atractivo turístico de Vilcabamba es la armonía del clima del valle y montañas, razón por la cual la Hostería ofrece cabalgatas en diferentes rutas, para disfrutas de una experiencia única.



Gráfico 11: área de actividades al aire libre

Fuente y elaboración: elaboración propia Hostería El Descanso del Toro

2.2.4.1 Calidad del servicio.

La calidad es la confianza que inspira el servicio, tanto por experiencias anteriores como por el desarrollo eficiente de su prestación.

Las particularidades son las características físicas y de operación de la hostería, ejemplo: su decoración, disposición, estilo arquitectónico, habitaciones, mobiliario, cafetería, entre otros, son los aspectos y conceptos apreciables que generan valor agregado.

Los beneficios condicionados son la esencia misma del servicio, pues se entienden como la satisfacción que realmente proporciona la hostería a sus clientes, a sus huéspedes y usuarios.

Los elementos de los servicios de la hostería conforman su capacidad de respuesta practica al mercado y al mismo tiempo estructuran e integran su imagen comercial.

2.2.4.2 Talento humano.

El personal que labora en la empresa es el siguiente:

- Gerente
- Administrador
- Jefe de Bodega
- Supervisor
- Jefe de Recursos Humanos
- 2 Camareras
- 3 Recepcionistas
- Chef
- Sub chef
- 2 meseros
- Personal de mantenimiento y limpieza

La Hostería “El Descanso del Toro” actualmente, no cuenta con un organigrama que permita diferenciar las funciones y actividades que cada uno de los empleados deben desarrollar.

2.2.4.3 Capacitación del personal.

La capacitación de personal genera competencias siendo necesario se ejecute esta función constante ya que aportará a la hostería con un personal preparado, diestro, comprometido, siendo eficiente en sus actividades y puestos de trabajo, viendo satisfechas las necesidades actuales y futuras respecto del aprendizaje y habilidades que desarrollarán los empleados.

La Operadora de Turismo Los Álamos Cia. Ltda – Hostería “El Descanso del Toro” no cuenta con un programa de capacitación integral y permanente, los temas impartidos son:: primeros auxilios, seguridad industrial, catástrofes naturales.

2.2.4.4 Recursos financieros.

Los recursos financieros para creación, desarrollo y expansión, provienen de capitales propios (dinero en efectivo, bienes, reservas acumuladas), que asumen el riesgo de gestión empresarial, el funcionamiento operacional se lo efectúa a través de recursos provenientes de terceros: crédito con proveedores o préstamos bancarios de mediano o largo plazo.

2.2.4.5 Área administrativa.

La Operadora de Turismo los Álamos Cia. Ltda. Hostería “El Descanso del Toro” no posee herramientas de manejo administrativo y de control, carece de un plan estratégico, planes operativos anuales, procesos de control interno.

Por tal motivo el presente trabajo permitirá establecer objetivos que permitan establecer el actuar a futuro, unificando criterios.

La capacidad física es adecuada para los servicios que actualmente ofrece, actualmente se encuentra ocupando el 90% de su capacidad instalada.

La investigación de campo nos permite observar que: un programa de talento humano integral; el flujo de información no es el correcto; una débil comunicación, carece de auditorías externas de servicios; los procesos no están organizados correctamente; falta de manuales de comercialización, ausencia de modelos del clima laboral, inferiores márgenes de utilidad, se evidencia la entrada de nuevos competidores que hacen decrecer los ingresos de la empresa.

2.2.5 Análisis interno

El análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con la finalidad de:

- a. Evaluar los recursos y capacidades con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer el estado o la capacidad con que cuenta.
- b. Detectar fortalezas y debilidades, y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades.

2.2.6 Estructura administrativa y representación legal.

La estructura orgánica de la OPERADORA DE TURISMO LOS ÁLAMOS CIA. LTDA, está formada por los siguientes niveles administrativos:

1. Nivel Legislativo;
2. Nivel Directivo o Ejecutivo;
3. Nivel Asesor; y
4. Nivel Operativo.

Nivel legislativo

La Junta General de Socios, es el órgano supremo de la compañía, le compete legislar sobre la política que debe seguir la organización; normar los procedimientos; dictar reglamentos, ordenanzas, resoluciones, entre otros; decidir sobre los aspectos de mayor importancia, tomar decisiones, e impartir las directrices generales.

Nivel directivo o ejecutivo

Planea, orienta, y dirige la vida administrativa, e interpreta planes, programas y más directivas técnicas y administrativas de alto nivel y los transmite a los órganos operativos y auxiliares para su ejecución.

Constituye el segundo grado de autoridad y es el responsable del cumplimiento de las actividades encomendadas a la unidad bajo su mando; delega la autoridad que considere conveniente más no la responsabilidad. Este nivel en la operadora turística Los Álamos Cía. Ltda., está representado por el Presidente y Gerente.

Nivel asesor

Le corresponde prestar asistencia técnica, asesoramiento, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, técnica, contable u otras áreas relacionadas con la compañía.

Este nivel no tiene autoridad de mando, sino funcional, por lo tanto, no toma decisiones, ni ordena, emite recomendaciones, sugerencias; construye proyectos, informes y más instrumentos administrativos, para ser transformados en preceptos que requieren necesariamente ejecución del nivel directivo.

Nivel operativo

Es responsable directo de ejecutar las actividades básicas de la empresa y las directrices emanadas por los órganos legislativo y directivo.

2.2.7 Análisis externo.

Es importante desarrollar un análisis del macro entorno, puesto que toda organización está afectada en mayor o menor medida por estas fuerzas, con el objeto de facilitar a la organización actuar con efectividad ante las amenazas, restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo.

Para determinar el entorno en el que se encontraría la operadora de turismo y cómo afectaría a su introducción y permanencia en el mercado, se expone a continuación el análisis de situación sobre la base de los siguientes factores:

- ✓ Político-legal
- ✓ Económico

- ✓ Sociocultural
- ✓ Tecnológico
- ✓ Ecológico

a. Factor político legal.

En el ambiente político y legal se analiza las actitudes y acciones de los legisladores, líderes políticos y gubernamentales frente a las demandas de las creencias sociales. El marco jurídico de este país evoluciona constantemente y afecta directamente a los procesos empresariales y de negocios.

Es el Estado quien debe garantizar el derecho a disponer de bienes y servicios públicos y privados de óptima calidad, a elegirlos con libertad, recibe información sobre su contenido y características, le corresponde proteger los derechos de los consumidores, sancionar la información engañosa, la adulteración de productos, el incumplimiento de normas de calidad, la alteración de pesos y medidas, a través del marco jurídico establecido para el efecto.

El turismo es una actividad relativamente nueva, aglutina varias disciplinas “tradicionales” que han colaborado en la tarea de conceptualizar, analizar e incluir las actividades que se generan o se derivan del turismo.

Las disposiciones introducidas en la Ley de Turismo no constituyen “nuevos beneficios” sino la correcta aplicación del crédito tributario establecido en el artículo 65 del Código Tributario.

La devolución del crédito tributario debe funcionar de manera similar al mecanismo utilizado con el resto de exportadores del país, respetando el principio constitucional de igualdad y generalidad en materia tributaria. Los exportadores tienen derecho a crédito tributario y, por lo tanto, también los agentes involucrados en el turismo receptor, sabiendo que se trata del tercer producto de exportación en Ecuador. (Ley de Turismo del Ecuador, 2002).

La Ley de Turismo no establece exenciones del impuesto a la renta ni de sus anticipos, cuya introducción habría contradicho la política fiscal y los principios de competitividad interna que deben guiar la acción gubernamental en materia tributaria. Los beneficios se anclan en

disposiciones vigentes pero modificadas para atender los requerimientos del turismo y atraer inversión extranjera.

Los incentivos establecidos en la Ley de Turismo pretenden equiparar las condiciones existentes en Ecuador frente a otros países; en el esfuerzo de atraer inversión privada al sector, otros países que han logrado un importante desarrollo turístico, han instrumentado beneficios tributarios para atraer la inversión extranjera directa.

Los beneficios tributarios se aplican a las personas naturales o jurídicas que presenten proyectos turísticos y que sean aprobados por el Ministerio de Turismo, con requisitos mínimos que deben cumplirse.

A continuación se presenta un análisis crítico de cada uno de los beneficios establecidos y sus posibles repercusiones en el sector turístico.

Constitución de compañías.

El pago diferenciado para actos constitutivos de compañías, por concepto de derechos notariales, de registradores, de cuantía indeterminada, es un estímulo para disminuir la carga por tributos.

Se exonera también totalmente los tributos que gravan la transferencia de dominio de inmuebles que se aporten para la constitución de empresas cuya finalidad principal es el turismo, así como los aportes al incremento del capital de compañías de turismo registradas y calificadas en el Ministerio del ramo. (Ley de Turismo del Ecuador, 2002).

Acceso a crédito preferente.

Crédito preferente en las instituciones financieras que deberán establecer líneas de financiamiento para proyectos turísticos calificados por el Ministerio del ramo. Las instituciones financieras serían responsables del adecuado uso y destino de tales empréstitos. (Ley de Turismo del Ecuador, 2002).

Exoneración de aranceles.

La exoneración arancelaria a los bienes de capital importados que requiere la infraestructura turística, mientras menos capital se oriente a dicha infraestructura, las empresas nuevas pueden destinar más recursos a la promoción o al gasto operativo inicial.

El Apoyo es a la nueva inversión por lo que no afecta el monto corriente de recaudaciones; en otros términos, son los montos incrementales los que deberían ser objeto de la exoneración, por lo que el beneficio no representa una reducción del nivel presente de ingresos fiscales.

Se establece entonces la exoneración de derechos arancelarios sobre las importaciones destinadas a proyectos turísticos nuevos, debidamente calificados, para ampliaciones y renovaciones de instalaciones turísticas existentes, con el objeto de mantener y mejorar la calidad del servicio turístico. (Ley de Turismo del Ecuador, 2002).

Gastos efectuados en el extranjero por las empresas turísticas.

Los gastos que se realicen en el exterior por concepto de campañas de publicidad y mercadeo, sea impresa, radial, televisiva u otros medios de comunicación; material impreso publicitario y su distribución; alquiler, atención, diseño y decoración de stand; suscripción a centrales y servicios de información, reserva y venta de turismo receptivo; inscripciones y afiliaciones en seminarios, ferias o eventos para promocionar el turismo receptivo; directamente relacionados con actividades de turismo receptivo incurridos en el exterior por las empresas turísticas serán deducibles para efectos de la determinación de la base imponible del impuesto a la renta; no requerirán de certificación expedida por auditores independientes que tengan sucursales, filiales o representación en el país, pero deberán estar debidamente sustentados con facturas y comprobantes de venta emitidos por los proveedores internacionales, acompañados de una declaración juramentada de que este beneficio no ha sido obtenido en otro país.

Esta deducción no podrá exceder del 5% de los ingresos totales por servicios turísticos de la empresa correspondientes al ejercicio económico inmediato anterior. (Ley de Turismo del Ecuador, 2002).

Es un incentivo netamente contable, por lo que las empresas lo utilizan en la presentación de sus estados financieros.

Devolución del IVA a los turistas.

A diferencia de beneficios orientados a las empresas, se trata de un incentivo orientado directamente al turista no residente, su propósito es no inducir la exportación de impuestos y establecer lo que otros países practican, es decir, devolver a la salida de su territorio el IVA pagado, esta práctica fomenta el gasto y la llegada de turistas especializados en compras al país.

Devolución del IVA a los productos turísticos exportados.

Otorga al sector turístico el mismo tratamiento que la Ley para la exportación cualquier producto (bien o servicio) de otros sectores productivos, pueden obtener crédito tributario por el IVA pagado en los insumos que requiere el producto exportado.

Este beneficio repercute significativamente en los márgenes operativos y hace mucho más competitivo al sector.

Por otra parte la "Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario" (2011), (normativa que reconoce legalmente la existencia de este subsector económico) plantea un conjunto de incentivos (implementación de productos y servicios financieros especializados y líneas de crédito a largo plazo para el emprendimiento de iniciativas productivas o la difusión en medios de comunicación que motive el consumo de los bienes y servicios ofertados por este sector) que deben ser canalizados, hacia un ejercicio turístico responsable.

Ecuador debe potenciar un turismo responsable que garantice no solo integración económica entre actores (públicos, privados o comunitarios) sino también inclusión socioeconómica (personas, grupos y territorios en situación de vulnerabilidad).

b. Factor económico

El turismo en Ecuador a nivel mundial es una industria creciente que ha evolucionado en sus conceptos a lo largo de la historia, sobrellevando los cambios económicos de su entorno y adaptándose dentro del proceso de globalización que vive el mundo.

El sector turístico constituye un sector económico de máxima importancia dentro de la economía tanto por los ingresos de divisas que aporta, como el considerable volumen de empleo directo o indirecto que genera.

El crecimiento del sector turístico en el país se ha producido debido al mayor movimiento turístico y al aumento en la capacidad de consumo de las personas.

Un reporte del Banco Central del Ecuador (2013) indica que esta industria creció en los dos primeros trimestres del año, del 23,9% y 21% respectivamente con relación al año anterior, en 2013, este segmento subió en 8% y 11,4%.

Según datos de la Corporación Financiera Nacional (CFN, 2013), el turismo registra una gran contribución al Producto Interno Bruto (PIB). No hay cifras oficiales, pero la inversión del sector bordea los 73 millones de dólares desde el 2007.

En Ecuador existen alrededor de 52.000 negocios que se dedican a las actividades de alojamiento y de servicio de comidas. (ADM, 2012)

El gobierno nacional donde a través del Banco Nacional de Fomento otorga líneas de crédito a sectores o empresas en funcionamiento o por instalarse privados y comunitarios, en las siguientes líneas:

- Microcréditos
- Línea créditos
- Créditos asociativos para turismo organizado

Los sectores susceptibles de financiamiento por parte del Banco Nacional de Fomento son las siguientes actividades turísticas:

- Alojamiento Hotelero: (Hotel, hotel residencia, hotel apartamento (apart-hotel), hostel, residencia, pensión, hostería, paraderos, cabaña, refugio, parador, albergue, hotel boutique, hacienda turística, (*) se exceptúan moteles.

Este crédito está destinado a:

- Financiamiento de capital de trabajo: Adquisición de insumos, materia prima, materiales, mercaderías, suministros, pago de mano de obra y servicios (incluye promoción, asistencia técnica especializada – sistemas de mejoramiento de procesos, certificaciones de calidad, asesoría técnica para la elaboración de herramientas técnicas de gestión, investigación de mercado, marketing, comercialización y afines).
- Activos fijos tangibles: Obras civiles (Proyectos nuevos, ampliación, mejoramiento y remodelación), adquisición de terrenos en zonas rurales, maquinaria, equipos, menaje, mobiliario, muebles y enseres, lencería, elementos decorativos, transporte turístico, semovientes, adecuación de locales turísticos en sitios propios o arrendados.

La tasa de interés vigente es 10% (reducida del 15% al 10%). (Banco Nacional de Fomento, 2014).

Es indispensable analizar el ingreso de extranjeros a nuestro país a través de los siguientes datos:

Tabla 5: Llegada de extranjeros al Ecuador

MES	2009	2010	2011	2012	2013	VAR% 2013/2012
ENE	86,544	96,109	105,548	127,116	130,842	2.93
FEB	72,742	89,924	86,421	99,521	103,768	4.27
MAR	72,226	82,452	87,495	96,948	113,361	16.93
ABR	72,910	70,540	87,507	92,627	89,669	-3.19
MAY	70,277	77,618	82,870	92,644	98,420	6.23
JUN	89,889	91,602	99,949	118,292	121,742	2.92
JUL	102,571	110,545	117,966	130,779	138,140	5.63
AGO	87,221	95,219	98,962	106,375	112,576	5.83
SEP	68,124	71,776	80,090	85,990	97,372	13.24
OCT	77,960	83,701	88,357	99,145	111,519	12.48
SUB-TOTAL	800,464	869,486	935,165	1049,437	1117,409	6.48
NOV	76,965	81,253	92,573	99,674		
DIC	91,070	96,359	113,299	122,790		
TOTAL	968,499	1047,098	1141,037	1271,901		

Fuente y elaboración: elaboración propia basada en Ministerio de Turismo (2013)

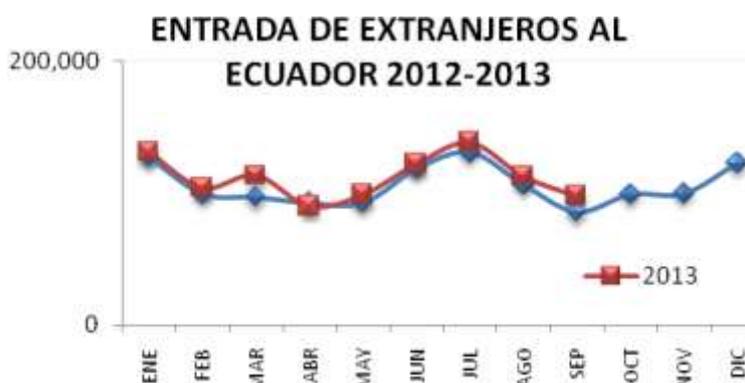


Gráfico 12: entrada de extranjeros al Ecuador

Fuente y elaboración: elaboración propia basada en Ministerio de Turismo (2013)

Tabla 6: Ingreso por Turismo / Exportaciones, (1) 2012-2013 en millones de USD.

AÑOS	* TURISMO	PETROLEO CRUDO	BANANO Y PLATANO 2)	CAMARON	DERIVADOS PETROLEO 3)	OTROS ELAB. PROD. MAR	MANUFACT. DE METALES 4)	FLORES NATURALES	TOTAL EXPORTACIONES (Productos Primarios e Industrializados)
2011	849.7	11,800.0	2,246.5	1,178.4	1,144.9	895.0	695.9	675.7	22,322.4
UBICACION	6	1	2	3	4	5	7	8	
2012	1,032.7	12,711.2	2,077.4	1,279.7	1,080.7	1,147.5	898.9	713.9	23,769.6
UBICACION	6	1	2	3	5	4	7	8	

(1) Cifras provisionales; su reproceso se realiza conforme a la recepción de documentos fuente de las operaciones de comercio exterior.

(2) Se basan en las cifras de la Empresa Manifiestos y Banco Central del Ecuador.

(3) Incluye exportaciones del sector privado de combustibles, lubricantes y otros derivados del petróleo.

(4) Incluye exportaciones de vehículos.

(*) Según Balanza de Pagos del Ecuador (Ctas Viajes y Transporte de Pasajeros)

Fuente : Banco Central del Ecuador
Ago-13

Fuente y elaboración : elaboración propia basada en Ministerio de Turismo (2013)

El incremento significativo de los ingresos en el sector turístico permite la evolución de los lugares turísticos, tanto nacional, como local, es así como en los últimos años, la provincia de Loja ha incrementado su oferta hotelera, tanto en la ciudad como en la provincia, por su geografía y paisajes naturales son lugares atractivos para extranjeros.

c. Factor social.

Los seres humanos crecen en una sociedad particular que da forma a sus creencias, valores y normas fundamentales, absorben casi inconscientemente una visión del mundo que define su relación consigo mismo y con otros.

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, en cómo, dónde y cuándo espera comprarlos.

Las personas buscan satisfacer la necesidad de conseguir un lugar donde pasar sus vacaciones, donde podrán descansar y disfrutar una importante variedad de frutas tropicales, así como degustar platos típicos propios de la zona.

Los ecuatorianos, en su gran mayoría prefieren y buscan satisfacer su necesidad de vacacionar en ambientes, como en el que se desenvuelve la Hostería El Descanso del Toro, ya que por su ubicación se encuentra privilegiada de un clima agradable y un paisaje único.

d. Factor tecnológico.

Uno de los efectos a esperarse de un país dolarizado, es el incremento de la inversión en tecnología y capital para mejorar la productividad de las empresas, el crecimiento reciente del índice de esfuerzo empresarial del Banco Central, que mide las acciones de las empresas para mejorar la productividad, en especial, el rendimiento de los productos y servicios. (Banco Central del Ecuador, 2013).

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

El aprovechamiento de los medios tecnológicos en este caso del Internet donde se puede emplear técnicas publicitar, vender productos y servicios turísticos, incluye, los avisos en páginas web, envíos de correo masivos, mercadotecnia en buscadores (incluyendo la optimización en buscadores), utilización de redes sociales y la mercadotecnia de bitácoras o blogs.

Las redes sociales son nuevos canales de difusión y comercialización, las empresas han encontrado en ellas nuevas e insuperables oportunidades de marketing y la gestión de promoción de su marca.

La innovación y la tecnología afectan a los entornos empresariales, a medida que avanza, la empresa se ve obligada a mantener el ritmo, quienes no están acordes a los cambios se arriesgan a un aumento de los costos de producción y a precios más altos, si éste es superior al de los competidores, podría encontrarse fuera del negocio.

En el caso de los servicios turísticos existen aspectos ligados a las nuevas innovaciones, dentro de estos están el servicio de internet, servicio de TV, servicios de distracción y relax como SPA, etc.; el factor tecnológico si es determinante para un servicio de calidad y éste sea seleccionado por parte de los turistas.

2.2.7.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

1. Amenazas de entrada de nuevos competidores.

La creciente presencia de operadoras de turismo, que en esencia ofrecen los mismos servicios que la Operadora de Turismo el Descanso del Toro, influye de manera directa en la empresa.

La **amenaza** de entrada de nuevos competidores hace referencia a la facilidad con que nuevas empresas pueden ingresar al sector turístico, con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado, en el marco jurídico legal no existe mayor dificultad si se cumple con los requisitos legales establecidos, por el contrario del ámbito económico donde existen barreras al momento de ingresar en esta actividad, tales como: capital de inversión inicial, personal capacitado, tecnología adecuada, identidad propia que distinga e identifique de los demás competidores, conocer sobre el ámbito turístico con el fin de brindar servicios de calidad.

2. Poder de negociación de los clientes

El ingreso de nuevas empresas, incrementa la competencia y ayuda al consumidor logrando que los precios de los productos y servicios de la misma clase disminuyan; pero también, ocasiona un aumento en los costos; 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.
- ✓ Capacidad de integrarse hacia atrás.
- ✓ Existencia de servicios sustitutos.
- ✓ Sensibilidad del comprador al precio.
- ✓ Ventaja diferencial (exclusividad) del servicio.
- ✓ Análisis RFM del cliente (compra recientemente, frecuentemente, margen de ingresos que deja).

La satisfacción de las necesidades turísticas, la razón de existencia de la Operadora de Turismo Los Álamos Cia. Ltda. "Hostería el Descanso del Toro.

3. La rivalidad entre los competidores.

La rivalidad entre los competidores es el resultado de las cuatro anteriores, define la rentabilidad de un sector: cuan menos oferentes en un sector, es más rentable y viceversa.

Existe un número elevado de competidores en el mercado de Loja entre los principales competidores tenemos:

- a. Hostería Vilcabamba
- b. La Vieja Molienda
- c. Paraíso
- d. Izhcailuma
- e. Las Lagunas
- f. Madre Tierra

4. Poder de negociación de los proveedores.

El "poder de negociación" se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que éstos disponen por su grado de concentración, especificidad de los insumos que ofrecen o el impacto de éstos en el costo de la industria.

La relación existente entre los proveedores con la empresa es directa, suministran bienes como los productos primarios y secundarios para brindar a los clientes servicios en pro de satisfacer sus necesidades, por ello éstos son especializados de acuerdo al producto ofertado.

Entre sus proveedores destacamos:

Tabla 7: Detalle de proveedores y productos que ofrecen a la Hostería

PROVEEDOR	CIUDAD	PRODUCTOS
DirecTV	Vilcabamba	Tv cable
Almacén el cristal	Loja	Vajilla, cristalería
Chaide&Chainde	Guayaquil	Edredones, Sabanas, Cortinas etc.
Romar, Zerimar y Tía	Loja	Limpieza, (Papel higiénico, dispensadores, ambientadores, desinfectantes, shampoo, jaboncillo, etc.)
Moradores del sector	Vilcabamba	Alimentos de primera necesidad

Fuente y elaboración: elaboración propia basada en Operadora de Turismo Los Álamos (2014)

5. Amenazas de productos sustituidos.

Mientras crear un negocio pequeño es sencillo, la cantidad de recursos necesarios para organizar una empresa turística es elevada.

Como servicios sustitutos que se convierten indirectamente en competidores se encuentran los hostales, quienes brindan un servicio de alojamiento a un precio bajo pero no con estándares de calidad, para la Hostería El Descanso del Toro, éstos no se consideran una amenaza sin perder cuidado de observar los servicios que están brindando.

CAPÍTULO III

3.1 Plan estratégico para la Operadora de Turismo Los Álamos Cia. Ltda., Hostería “El Descanso del Toro” de la Parroquia Vilcabamba de la ciudad de Loja, periodo 2014-2018

3.1.1 Visión y Misión

3.1.1.1 Visión propuesta

Ser una empresa de operación turística líder a nivel nacional e internacional, caracterizada por la responsabilidad de sus miembros, calidad en los servicios; estableciendo armonía entre la conservación del ambiente y desarrollo turístico dentro de un marco sustentable, con beneficios indirectos a la comunidad, nuestra carta de presentación será la confianza depositada por los clientes.

3.1.1.2 Misión propuesta

Brindar servicios turísticos que superen las expectativas de nuestros clientes mediante un servicio confiable, que contribuya al desarrollo socio-económico de las comunidades ancestrales, minimizando los impactos que afectan al medio ambiente, logrando la satisfacción de nuestros clientes.

3.1.2 Objetivos

3.1.2.1 Objetivos propuestos

- **Objetivo general**

Generar una herramienta administrativa que permita desarrollar con eficiencia la visión propuesta, con directrices establecidas para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos.

- **Objetivos Específicos**

- Elaborar un Plan Operativo Anual en respuesta a las necesidades empresariales.
- Elaborar las estrategias a regir dentro de la organización para un desempeño eficiente de actividades.

- Incrementar un 20% las utilidades del siguiente ejercicio económico, mediante la optimización de las actividades organizacionales.
- Posicionar a la Hostería el Descanso del Toro, como destino ecoturístico sostenible de Vilcabamba.

3.1.3 Valores

3.1.3.1 Valores propuestos

a. Respeto

Mantener consideración hacia las personas, sin discriminación; apreciar los pensamientos de los demás como espero que ellos respeten los míos; escuchar opiniones donde compartan sus sentimientos, ideas y aspiraciones de manera abierta y espontánea.

b. Ética profesional

Es deber respetar la confianza que el cliente deposita en la empresa, confidencialidad en la información construye una empresa ética en su diario vivir.

c. Honestidad

La información presentada a los clientes debe ser honesta, éste acepta el servicio en base a la misma, que debe contener veracidad, para no crear malestar en los turistas, distinguiendo nuestro accionar de los demás.

d. Responsabilidad

El equipo de colaboradores trabaja día a día teniendo con convicción que la responsabilidad es un valor indispensable en la realización de cualquier tarea asignada, de esta se desprende la satisfacción y calidad deseada por el cliente sobre el trabajo realizado.

e. Compromiso

El lazo moral que une a la hostería con cada uno de sus colaboradores y clientes es un elemento clave para la empresa, expresar compromiso con la sociedad es una muestra de confianza y responsabilidad.

f. Calidad humana

Es una empresa sensible ante su sociedad, el respeto que se ejerce funciona dentro y fuera de la organización, lo anterior la hace un equipo sólido y unido que busca siempre el bienestar por medio de eficientes acciones.

g. Verdad

La esencia del trabajo de la operadora es la verdad, la razón de ser en sus actividades, e información, es el vínculo que conecta con los clientes, proveedores, personal y sociedad misma.

h. Integridad

Integridad es probidad, rectitud, honestidad y respeto; va de la mano con la ética personal y profesional; es congruente con los valores en las prácticas de la organización.

i. Respeto por el medio ambiente

Es fundamental el respeto y compromiso con el medio ambiente, minimizando el impacto ambiental de nuestras actuaciones, estableciendo medidas alternativas respetuosas con el entorno, contribuyendo a la preservación y conservación de la biodiversidad.

3.2 Análisis FODA Operadora de Turismo “Los Álamos Cia. Ltda. Hostería El Descanso del Toro”

El propósito de este diagnóstico es determinar de manera metodológica la situación real de la organización, interacción entre las características particulares del servicio y el entorno en el cual compite, demostrando que las herramientas actuales de gestión en el proceso de planeamiento, ejecución, control y evaluación gerencial no se están aplicando apropiadamente.

Para realizar el análisis FODA se siguen tres pasos:

- 1) Identificar las fortalezas de los recursos y capacidades internas de la empresa; enfocar las debilidades de los recursos y deficiencias competitivas; mencionar las oportunidades comerciales; analizar las amenazas externas con perspectivas empresariales.

2) Evaluación y análisis mediante matrices, conclusiones sobre la situación general de la empresa.

3) Acciones para mejorar las estrategias empresariales.

Del análisis interno y externo realizado en el capítulo dos se derivan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que serán evaluadas a continuación:

3.2.1 Matriz resumen de FODA

Tabla 8: Matriz Resumen de FODA

Matriz Resumen de FODA			
N°	FORTALEZAS	N°	OPORTUNIDADES
F1	Comunicación permanente con el personal	O1	Crecimiento del sector turístico.
F2	Servicios de calidad	O2	Crédito para financiar capital de trabajo y activos fijos.
F3	Generador de empleo		
F4	Motivación al personal		
F5	Recursos propios para financiar actividades		
F6	Variedad de productos y servicios		
F7	Cientela establecida		
F8	Precios acorde al servicio		
F9	Buen equipo de trabajo		
F10	Ofrece estabilidad laboral a sus empleados		
F11	Muy buen ambiente de trabajo		
F12	Utilización de las TIC,s		
F13	Continuo mejoramiento de infraestructura		
F14	Cientes satisfechos		
F15	Crecimiento de clientes en los últimos años		
		O4	Políticas de estado que benefician al sector turístico.
		O5	Existencia de reglamento para la actividad hotelera.
		O6	Sociedad que desea satisfacer sus necesidades de vacación y descanso.
		O7	Campaña de marketing en redes sociales sobre el sector turístico y Vilcabamba.
N°	DEBILIDADES	N°	AMENAZAS
D1	Estructura administrativa no definida	A1	Costos más bajos de la competencia.
D2	No existe capacitación del personal permanente	A2	Operadoras que prestan los mismos servicios.
D3	No posee un plan de asensos		
D4	Débil imagen institucional y escasa publicidad.		
D5	No posee visión, misión y objetivos		
D6	No posee manual de funciones		
D7	No existe un POA		

Fuente y elaboración: elaboración propia basada en Operadora de Turismo Los Álamos (2014)

3.2.2 Matriz de Alto Impacto y Combinación del Análisis: FO- FA- DO-DA

Tabla 9: Matriz de alto impacto y combinación del análisis – FO- FA – DO – DA

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación permanente con el personal 2. Servicios de calidad 3. Generador de empleo 4. Motivación al personal 5. Recursos propios para financiar actividades 6. Variedad de productos y servicios 7. Clientela establecida 8. Precios acorde al servicio 9. Buen equipo de trabajo 10. Ofrece estabilidad laboral a sus empleados 11. Muy buen ambiente de trabajo 12. Utilización de las TIC,s 13. Continuo mejoramiento de infraestructura 14. Clientes satisfechos 15. Crecimiento de clientes en los últimos años 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura administrativa no definida 2. No existe capacitación del personal permanente 3. No posee un plan de asensos 4. Débil imagen institucional y escasa publicidad. 5. No posee visión, misión y objetivos 6. No posee manual de funciones 7. No existe un POA 8. No existe publicidad permanente
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del sector turístico. 2. Crédito para financiar capital de trabajo y activos fijos. 3. Programas de desarrollo. 4. Políticas de estado que benefician al sector. 5. Existencia de reglamento para la actividad hotelera. 6. Sociedad que desea satisfacer sus necesidades de vacación y descanso. 7. Campaña de marketing en redes sociales. 	<p>ESTRATEGIA (FO)</p> <p>F5- O1- Enfocar los recursos para cubrir la demanda creciente del mercado.</p> <p>F13 - O2. Efectuar acuerdos para la negociación con los proveedores de créditos bancarios para el continuo mejoramiento de infraestructura.</p> <p>F3 - O3Aprovechar los proyectos que ayuden a desarrollar el sector turístico, para convertirse en un generador de empleo.</p> <p>F12 – O7 Utilizar las TIC,s para realizar una campaña publicitaria.</p> <p>F9, F11 – O6: Conservar el buen desempeño de la empresa para aumentar su demanda.</p>	<p>ESTRATEGIA (DO)</p> <p>D4 – O6, O7: Aprovechar los medios de comunicación para atraer nuevos clientes con el fin de incrementar las ventas.</p> <p>D1 – O5: Mejorar su estructura administrativa de la operadora turística.</p>
<p>AMENAZA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Costos más bajos de la competencia. 2. Operadoras que prestan los mismos servicios. 3. Excesivo incremento en los impuestos. 	<p>ESTRATEGIA (FA)</p> <p>F6 – A3 Mejorar la calidad de los servicios para posesionarse en el mercado como una hostería líder en el sector.</p> <p>F1 – A1, A2, A3: Dar a conocer el plan estratégico al personal de la Operadora.</p>	<p>ESTRATEGIA (DA)</p> <p>D5 – A1, A2, A3: Establecer la misión visión y objetivos de la operadora Turística.</p> <p>D2 - A3: Elaborar un plan de capacitación para el personal que labora en la empresa, en cada una de sus áreas con la finalidad de mejorar la atención y servicio al cliente.</p>

Fuente y elaboración: elaboración propia basada en Operadora de Turismo el Descanso del Toro

3.2.3 Cuadro resumen de estrategias para la operadora de turismo Los Álamos Cia. Ltda. “Hostería el Descanso del Toro”

Tabla 10: resumen de estrategias para la operadora de turismo Los Álamos Cia. Ltda. “Hostería el Descanso del Toro”.

Número	Objetivo Estratégico
ESTRATEGIA 1	Enfocar los recursos para cubrir la demanda creciente del mercado.
ESTRATEGIA 2	Efectuar acuerdos para la negociación con los proveedores de créditos bancarios para el continuo mejoramiento de infraestructura.
ESTRATEGIA 3	Aprovechar los proyectos que ayuden a desarrollar el sector turístico, para convertirse en un generador de empleo.
ESTRATEGIA 4	Utilizar las TIC,s para realizar una campaña publicitaria.
ESTRATEGIA 5	Conservar el buen desempeño de la empresa para aumentar su demanda.
ESTRATEGIA 6	Aprovechar los medios de comunicación para atraer nuevos clientes con el fin de incrementar las ventas.
ESTRATEGIA 7	Mejorar su estructura administrativa de la operadora turística.
ESTRATEGIA 8	Mejorar la calidad de los servicios para posesionarse en el mercado como una hostería líder en el sector.
ESTRATEGIA 9	Dar a conocer el plan estratégico al personal de la Operadora de Turismo
ESTRATEGIA 10	Establecer la misión visión y objetivos de la operadora Turística.
ESTRATEGIA 11	Elaborar un plan de capacitación para el personal que labora en la empresa, en cada una de sus áreas con la finalidad de mejorar la atención y servicio al cliente.

Fuente y elaboración : elaboración propia basada en Operadora de turismo el Descanso del Toro

3.2.4 Matriz de Programación

Tabla 11: Matriz de Programación

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN						
Objetivos Estratégicos	Estrategias	Táctica	Metas	Indicadores de resultados	Cronograma	Responsable
Enfocar los recursos para cubrir la demanda creciente del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear nuevos productos para captar la demanda creciente Mercado ✓ Incremento del 20% de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar un estudio de mercado 	2014 – 8% 2015 – 11% 2016 – 14% 2017 – 17% 2018 – 20%	Total de clientes al inicio del periodo / Total de clientes al final del periodo	ANUAL	DEPARTAMENTO DE VENTAS Y NEGOCIOS
Efectuar acuerdos para la negociación con los proveedores de créditos bancarios para el continuo mejoramiento de infraestructura.	Implementación de servicios de recreación y diversión para niños y adultos como spa, elaborar paquetes turísticos donde estén presentes los atractivos naturales que ofrece la zona	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitar crédito para financiar la construcción y adquisición de activos 	Adecuación de infraestructura de acorde a la necesidad del cliente	Total propiedad planta y equipo al inicio del periodo / Total propiedad planta y equipo al final del periodo	ANUAL	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
Aprovechar los proyectos que ayuden a desarrollar el sector turístico, para convertirse en un generador de empleo.	Utilización del Plan Estratégico además alianzas estratégicas con el gobierno seccional e impulsar planes de desarrollo comunitario.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentación de un proyecto turístico encaminado al desarrollo comunitario ante los organismos competentes. 	2 proyectos turístico	Proyectos ejecutados / proyectos programados	SEMESTRAL	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
Utilizar las TIC,s para realizar una campaña publicitaria.	Instauración de un plan de publicidad, promoción y ventas para captar nuevos clientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contratación de Internet banda ancha. ✓ Utilización de las redes sociales como Facebook, Twitter entre otras para dar a conocer la Hostería y sus promociones. ✓ Enviar emails con ofertas a clientes. ✓ Crear cuentas en las redes sociales. 	6 etapas de Marketing	Etapas de marketing ejecutadas / etapas de marketing programadas	SEMESTRAL	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
Conservar el buen desempeño de la empresa para aumentar su demanda.	Mantener al personal motivado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa “El mejor empleado del año” ✓ Programa cumpleaños, navidad, etc. 	100% del personal motivado	N° de personal motivado /Total personal	TRIMESTRAL	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
Aprovechar los medios de comunicación para atraer nuevos clientes con el fin de incrementar las ventas.	Realizar publicidad a través de Radio, prensa escrita y televisión.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar una cuña publicitaria transmitida por la emisora radial de mayor audiencia. ✓ Contratar un espacio por TV 	Incrementar en un 25% las ventas con respecto al año anterior.	Ventas al inicio del periodo / Ventas al final del periodo	ANUAL	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN						
Objetivos Estratégicos	Estrategias	Táctica	Metas	Indicadores de resultados	Cronograma	Responsable
		✓ Poner publicidad en la prensa escrita Diario la Hora.				DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
Mejorar la estructura administrativa de la operadora turística.	Aplicar la estructura organizativa propuesta	✓ Tomar en cuenta las actividades a realizar o la autoridad y jerarquía.	Estructura administrativa definida	Haber difundido la nueva estructura administrativa en un 100% al personal de la empresa, de tal forma que su aplicación y puesta en marcha sea exitoso	SEMESTRAL	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
Mejorar la calidad de los servicios para posesionarse en el mercado como una hostería líder en el sector.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplimiento de los requerimientos del cliente en tiempo, calidad y costo. ✓ Generar confianza en el cliente 	✓ Implementar un buzón de reclamos y sugerencias	100% clientes satisfechos	Total reclamos / Total Clientes	MENSUAL	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
Dar a conocer el plan estratégico al personal de la Operadora de Turismo	Entregar un material gráfico en forma de carpeta donde se incluirá, el plan estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reproducir el plan estratégico. ✓ Realizar un taller 	100% de empleados que conocen el plan	N° de empleados que conocen el plan estratégico / Total empleados	TRIMESTRAL	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
Establecer la misión, visión y objetivos de la operadora Turística.	Adoptar la misión y visión propuesta	✓ Realizar un taller para socialización de la Misión y Visión	Tener definida correctamente la misión y visión	N° de empleados que conocen la misión y visión / Total empleados	TRIMESTRAL	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
Elaborar un plan de capacitación para el personal que labora en la empresa, en cada una de sus áreas con la finalidad de mejorar la atención y servicio al cliente.	Realizar talleres de capacitación en temas como: Atención al cliente, hotelería, administración de empresas, tributación para el personal contable, administrativo y operativo.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudio sobre necesidades de capacitación del personal. ✓ Elaborar, ejecutar y evaluar un Plan de capacitación trianuales que responda a las necesidades de los empleados. ✓ Elaborar un listado de temas para la capacitación. ✓ Establecer alianzas con instituciones formadoras para fortalecer las capacidades de los empleados. 	100% de empleados capacitados	N° de empleados capacitados / Total empleados	TRIMESTRAL	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Fuente y elaboración: elaboración propia basada en Operadora de Turismo el Descanso del Toro

3.3 Plan operativo anual para la operadora de turismo Los Álamos Cia. Ltda. “Hostería el Descanso del Toro”

Plan Operativo Anual (POA)

Representa un proyecto de gestión y planificación operativa para la Operadora de Turismo Los Álamos Cia. Ltda. “Hostería el Descanso del Toro”, en consideración que en el proceso de investigación se determinó que el trabajo gerencial se lo realiza de manera empírica, es decir sin aplicar herramientas administrativas modernas, para la conducción de pequeñas y medianas empresas.

La planificación estratégica requiere que todos los niveles estén encadenados con los objetivos planteados, en todos los niveles subordinados obligatoriamente deberán presentar sus respectivos planes anuales.

El plan operativo anual representa las acciones a realizarse en función de un responsable y tiempo determinado.

Tabla 12: Plan Operativo Anual

OPERADORA DE TURISMO EL DESCANSO DEL TORO PLAN OPERATIVO ANUAL						
Objetivos	Estrategias	Actividad	Presupuesto	Indicadores de resultados	Responsable	Cronograma
Enfocar los recursos para cubrir la demanda creciente del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear nuevos productos para captar la demanda creciente Mercado ✓ Incremento del 20% de clientes 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Identificación del problema y aclaración de los objetivos 2) Elaboración del diseño de la investigación. 3) Elección del método de investigación. 4) Selección del proceso 5) Recopilación de datos. 6) Análisis de datos. 7) Redacción y presentación del reporte. 	\$ 1000.00	Total de clientes al inicio del periodo / Total de clientes al final del periodo	DEPARTAMENTO DE VENTAS Y NEGOCIOS	4 meses
Efectuar acuerdos para la negociación con los proveedores de créditos bancarios para el continuo mejoramiento de infraestructura.	Implementación de servicios de recreación y diversión para niños y adultos como spa, elaborar paquetes turísticos donde estén presentes los atractivos naturales que ofrece la zona	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitar crédito para financiar la construcción y adquisición de activos ✓ Estudio de mejoramiento de instalaciones. ✓ Construcción y mejoramiento de instalaciones. 	\$ 10000.00	Total propiedad planta y equipo al inicio del periodo / Total propiedad planta y equipo al final del periodo	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO ARQUITECTO CONSTRUCTOR	1 año
Aprovechar los proyectos que ayuden a desarrollar el sector turístico, para convertirse en un generador de empleo.	Utilización del Plan Estratégico además alianzas estratégicas con el gobierno seccional e impulsar planes de desarrollo comunitario.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudio de necesidades de la comunidad. ✓ Elaboración de proyecto. ✓ Aprobación de proyecto. ✓ Ejecución de proyecto 	\$ 5000.00	Proyectos ejecutados / proyectos programados	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	6 meses
Utilizar las TIC,s para realizar una campaña publicitaria.	Instauración de un plan de publicidad, promoción y ventas para captar nuevos clientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contratación de Internet banda ancha. ✓ Utilización de las redes sociales como Facebook, Twitter entre otras para dar a conocer la Hostería y sus promociones. ✓ Enviar emails con ofertas a clientes. ✓ Crear cuentas en las redes sociales. 	\$ 241.92	Etapas de marketing ejecutadas / etapas de marketing programadas	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	6 meses

OPERADORA DE TURISMO EL DESCANSO DEL TORO PLAN OPERATIVO ANUAL						
Objetivos	Estrategias	Actividad	Presupuesto	Indicadores de resultados	Responsable	Cronograma
Conservar el buen desempeño de la empresa para aumentar su demanda.	Mantener al personal motivados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa "El mejor empleado del año" ✓ Programa cumpleaños, navidad, etc. 	\$ 200.00	N° de personal motivado /Total personal	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	6 meses
Aprovechar los medios de comunicación para atraer nuevos clientes con el fin de incrementar las ventas.	Realizar publicidad a través de Radio, prensa escrita y televisión.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contratar publicidad en una emisora radial. ✓ Elaboración de cuñas publicitarias. ✓ Contratación de publicidad a Ecotel Tv. ✓ Contratación de publicidad prensa escrita 	\$ 5000.00	Ventas al inicio del periodo / Ventas al final del periodo	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	6 meses
Mejorar su estructura administrativa de la operadora turística.	Aplicar la estructura organizativa propuesta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de Organigramas 	\$ 100.00	Ser difundido la nueva estructura administrativa en un 100% al personal de la empresa, de tal forma que su aplicación y puesta en marcha sea exitoso	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	6 meses
Mejorar la calidad de los servicios para posesionarse en el mercado como una hostería líder en el sector.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplimiento de los requerimientos del cliente en tiempo, calidad y costo. ✓ Generar confianza en el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fabricar buzón de reclamos 	\$ 100.00	Total reclamos /Total Clientes	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	1 mes
Dar a conocer el plan estratégico al personal de la Operadora de Turismo	Entregar un material gráfico en forma de carpeta donde se incluía, el plan estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reproducir el plan estratégico. ✓ Realizar un taller 	\$ 100.00	N° de empleados que conocen el plan estratégico / Total empleados	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	1 mes
Establecer la misión, visión y objetivos de la operadora Turística.	Adoptar la misión y visión propuesta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar un taller para socialización de la Misión y Visión 	\$ 100.00	N° de empleados que conocen la misión y visión / Total empleados	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	1 mes
Elaborar un plan de capacitación para el personal que labora en la empresa, en cada una de sus áreas con la finalidad de mejorar la atención y servicio al cliente.	Realizar talleres de capacitación en temas como: Atención al cliente, hotelería, administración de empresas tributación para el personal contable, administrativo y operativo.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudio sobre necesidades de capacitación del personal. ✓ Contratar capacitadores 	\$ 1000.00	N° de empleados capacitados / Total empleados	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	1 año

Fuente y elaboración: elaboración propia basada en Operadora de Turismo el Descanso del Toro

CONCLUSIONES

Las conclusiones presentadas permiten visualizar la situación actual de la empresa, mediante el diagnóstico, análisis interno y externo, así como proponer herramientas de gestión estratégica para el mejoramiento de los niveles de rendimiento administrativo y financiero de la empresa.

- ✓ El estudio realizado ha determinado la situación competitiva actual de la Operadora de Turismo Los Álamos, mediante el diagnóstico del análisis interno y externo, el cual indica que la empresa se encuentra en una posición global defensiva.
- ✓ La utilización de recursos propios en la inversión inicial, genera una situación de ventaja para hacer frente a los factores macroeconómicos, cuando existen reformas tributarias o cambios en el marco legal vigente.
- ✓ El servicio ofertado y las instalaciones son las adecuadas para cubrir el creciente incremento de la demanda por este tipo de servicios.
- ✓ Es importante señalar que Operadora de Turismo Los Álamos no ha desarrollado ningún plan de mercadeo, no posee procedimientos documentados en las áreas administrativas, existiendo una limitada capacidad de liderazgo en el nivel gerencial.
- ✓ La empresa no cuenta con una estructura orgánica bien diseñada que facilite el trabajo de la gerencia, coadyuve a identificar el tipo de personal, la forma de reclutamiento y responsabilidades laborales con la finalidad de obtener las capacidades humanas requeridas para ofrecer servicios de calidad y lograr las metas establecidas.
- ✓ Entre las amenazas que podrían influir en la gestión de la empresa están la creciente intensidad de la competencia, quienes poseen una marca establecida, poder de negociación con clientes e información acerca de servicios turísticos.
- ✓ La gestión de las áreas administrativas de la empresa no están funcionando adecuadamente, principalmente debido a la falta de organización por procesos, ausencia de manuales de funciones y procedimientos, la deficiente comunicación y poca participación del personal en la toma de decisiones.

- ✓ Las variaciones en los costos de los productos genera un impacto en la determinación de los precios del servicio, generando disminución del margen utilidad.

RECOMENDACIONES

- ✓ Aplicar el plan estratégico que se plantea en el presente trabajo de investigación.
- ✓ Realizar de manera recurrente los planes operativos anuales, que sean guía para el desarrollo de las actividades en el año futuro.
- ✓ Mejorar las estructuras administrativas, elaborar un organigrama orgánico funcional, documentar un manual de funciones, de procedimientos de servicios turísticos, hoteleros, de eventos, contables, administrativos, entre otros.
- ✓ Revisar los costos, para mejorar los márgenes de rentabilidad, sin afectar los precios y la calidad de los servicios.
- ✓ Efectuar un plan de marketing, que permita posesionar a la Hostería ante sus competidores, acompañada de una intensa campaña publicitaria.
- ✓ Capacitar al personal en las competencias específicas necesaria para ofrecer servicios de calidad, logrando empoderamiento y compromiso institucional por parte de la fuerza laboral con la Hostería El Descanso del Toro.
- ✓ Crear la unidad de control y supervisión con la finalidad de obtener estándares de rendimiento, estadísticas de desenvolvimiento que permitan cumplir las estrategias propuestas y mejorar el sistema administrativo de la hostería en general.
- ✓ Generar valor empresarial, en función de desarrollar adecuados canales de comunicación entre todos los miembros participante de la institución en un clima de confianza, respeto y buenas relaciones personales.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- CHARLES W. Hill; Gareth R. Jones; Administración Estratégica. Un enfoque integrado; McGraw-Hill. 1998.
- DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Segunda Edición. Editorial Legis. Santa Fé de Bogotá – Colombia, 1998.
- FRED R. David; Conceptos de Administración Estratégica, Perason, Prentice Hall; 2001.
- GOODSTEIN, Leonard D. Planeación Estratégica, McGraw-Hill 2005.
- RAMÍREZ, José. Elementos Metodológicos para la Planificación Estratégica. Editorial Algarrobo. Chile, 1998.

PÁGINAS WEB

- EcosTravel.com, © (s.f.). *Vilcabamba*. Recuperado en: <http://www.ecostravel.com/ecuador.ciudades-destinos/vilcabamba.php>
- HEUBAUM, K (2004). *Plan Estratégico de Marketing* Recuperado en: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/planmktkarim.htm>.
- THOMPSON, I (2006). *Plan estratégico de Marketing*, Recuperado en: <http://www.marketing-free.com/articulos/plan-estrategico-marketing.html>.
- EFQM (2014). *Plan Estratégico. de Guía de la Calidad*. Recuperado de: <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategic>).

ANEXOS

Anexo 1: Análisis de la encuesta aplicada a clientes

1. ¿Conoce usted la Hostería “El Descanso del Toro”?

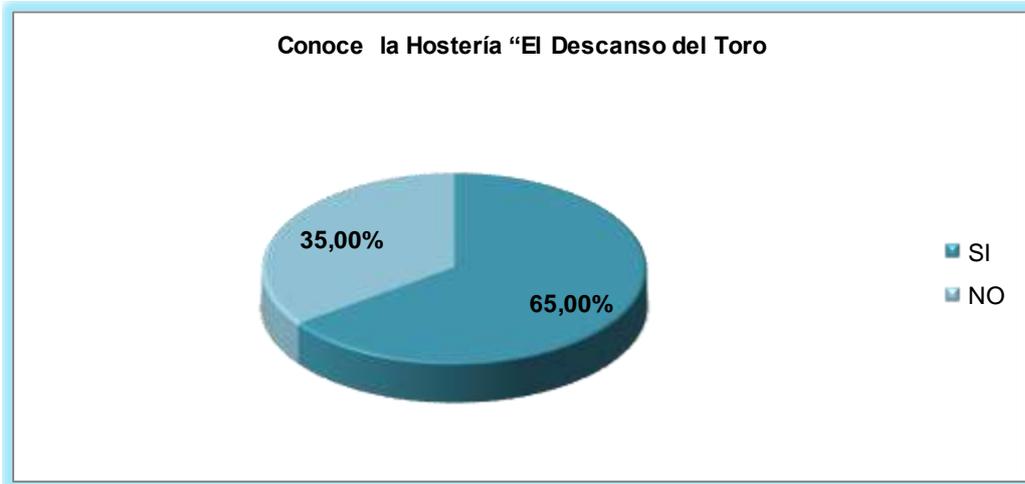


Gráfico 13: conocimiento de la Hostería el Descanso del Toro.

Fuente y elaboración: María Fernanda Sotomayor ,2014.

1.1. Si la respuesta anterior es sí, ¿Cómo se enteró de la existencia de “El Descanso del Toro”?



Gráfico 14: Cómo conoció a la Hostería el Descanso del Toro.

Fuente y elaboración: María Fernanda Sotomayor ,2014.

1.2. ¿Conoce usted todos los servicios que presta “El Descanso del Toro”?

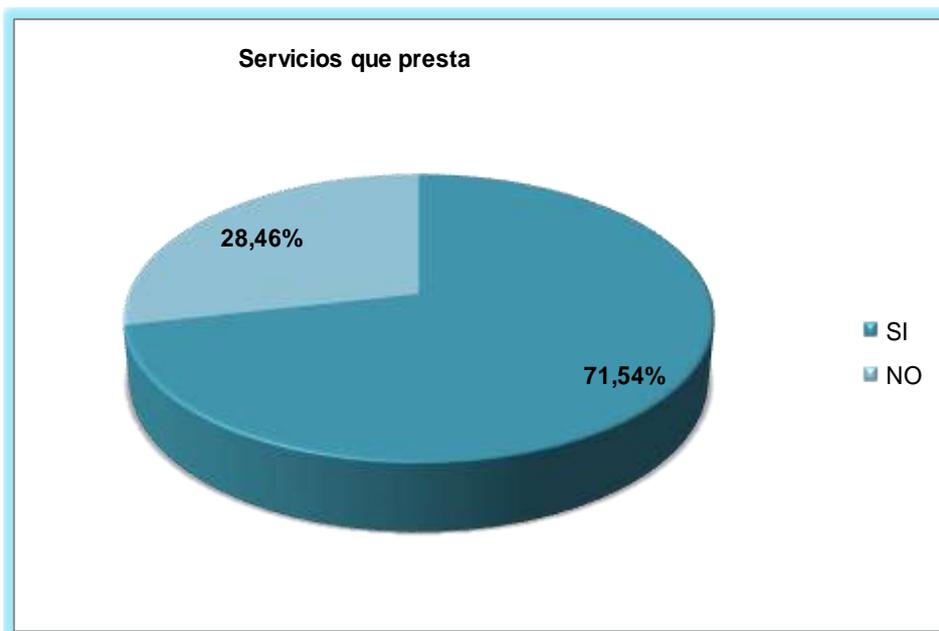


Gráfico 15: Conocimiento de los servicios que presta la Hostería el Descanso del Toro.

Fuente y elaboración: María Fernanda Sotomayor ,2014.

1.3. ¿Cómo califica los servicios de “El Descanso del Toro”?

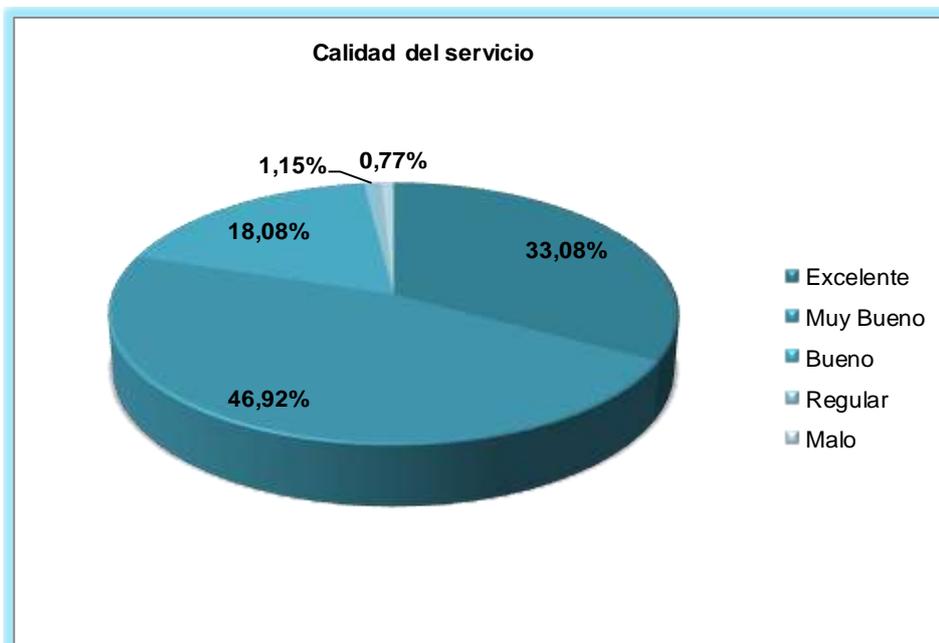


Gráfico 16: Calificación de los servicios que ofrece la Hostería el Descanso del Toro

Fuente y elaboración: María Fernanda Sotomayor ,2014.

1.4. Como cliente de “El Descanso del Toro”, ¿Qué aspecto considera que debe mejorar?

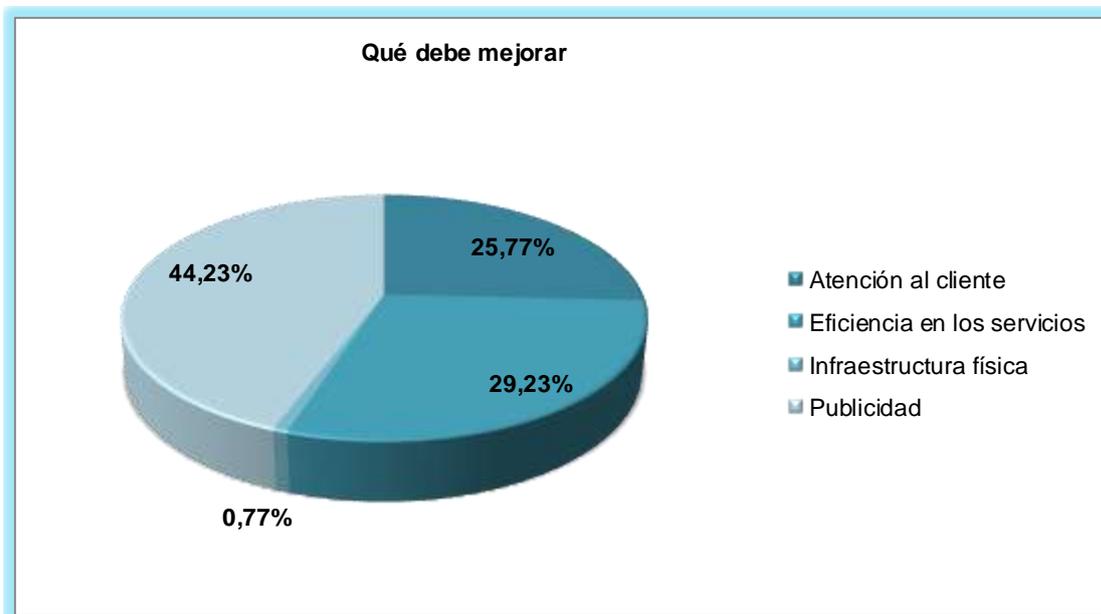


Gráfico 17: Sugerencias de mejora de los servicios de la Hostería el Descanso del Toro.

Fuente y elaboración: María Fernanda Sotomayor ,2014.

1.5. ¿Qué beneficios distintivos usted identifica en “El Descanso del Toro”?

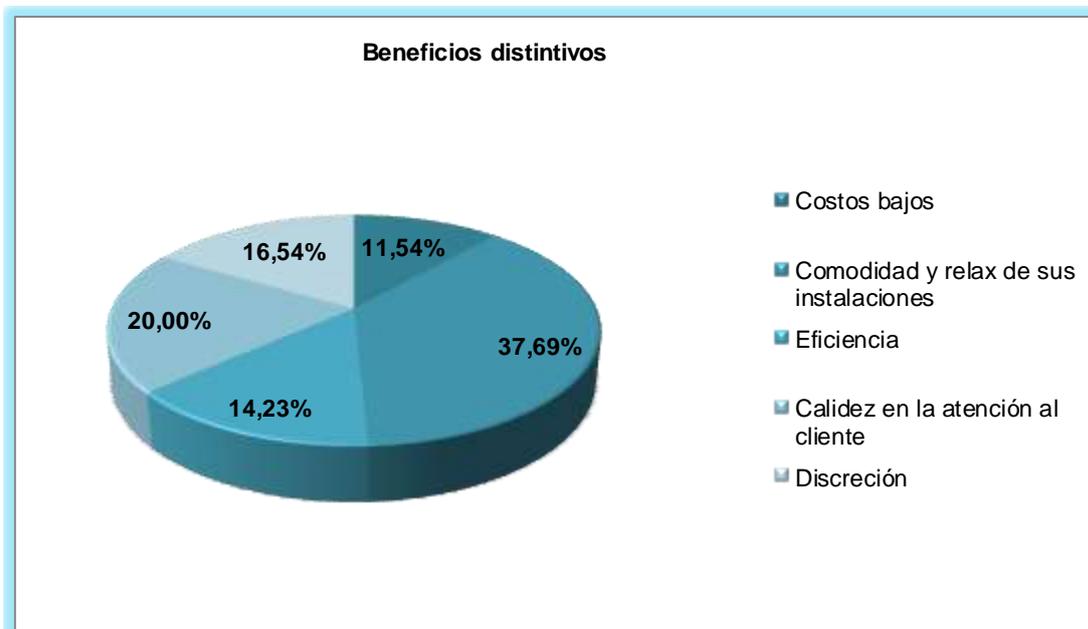


Gráfico 18: Identificación de beneficios exclusivos de la Hostería el Descanso del Toro.

Fuente y elaboración: María Fernanda Sotomayor ,2014.

1.6. ¿Considera usted que el precio que ha fijado “El Descanso del Toro” por sus servicios es competitivo frente al de la competencia?.

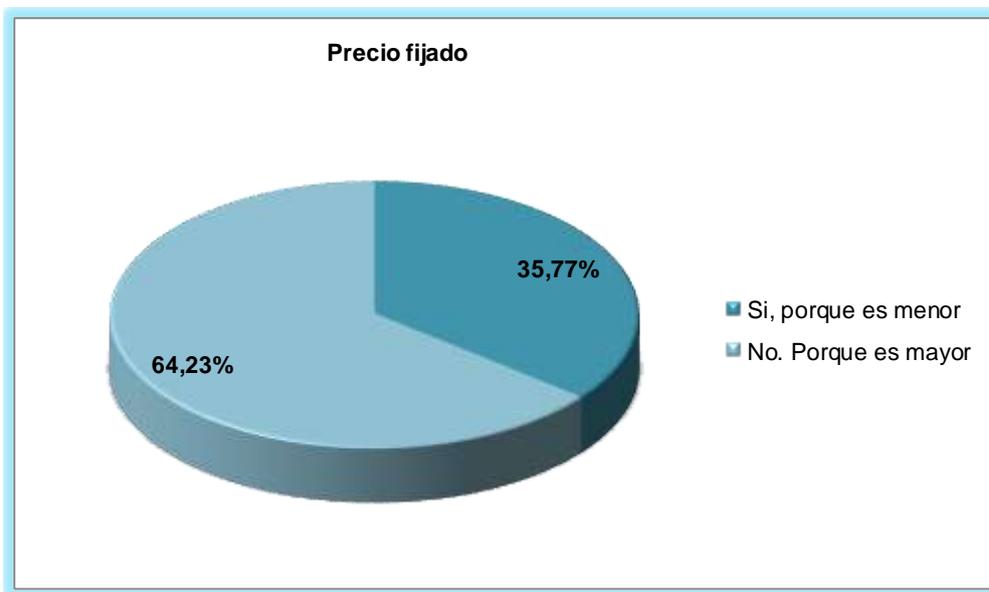


Gráfico 19: Precios de la Hostería el Descanso del Toro.

Fuente y elaboración: María Fernanda Sotomayor ,2014.

1.7. Según su criterio, señale otros servicios que usted desearía que “El Descanso del Toro” oferte a sus clientes.



Gráfico 20: Servicios que desearía encontrar en la Hostería el Descanso del Toro.

Fuente y elaboración: María Fernanda Sotomayor ,2014.

2. Señale. ¿Cuál de los siguientes medios de comunicación serían más efectivos para promocionar los servicios de “El Descanso del Toro?”.

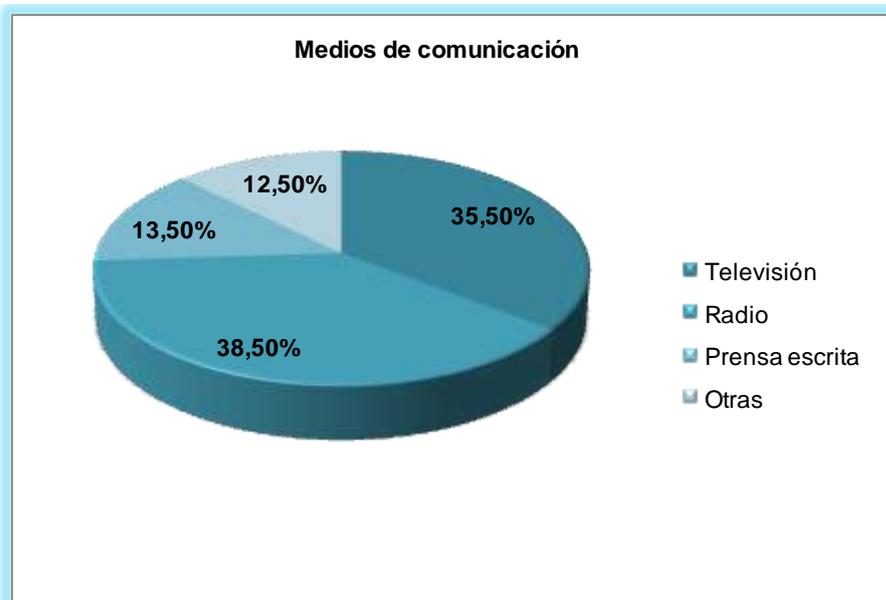


Gráfico 21: Medios de comunicación para promoción de la Hostería el Descanso del Toro.

Fuente y elaboración: María Fernanda Sotomayor ,2014.

3. Escriba los nombres de operadoras de turismo, similares a “El Descanso del Toro”, que sean más conocidas por usted.

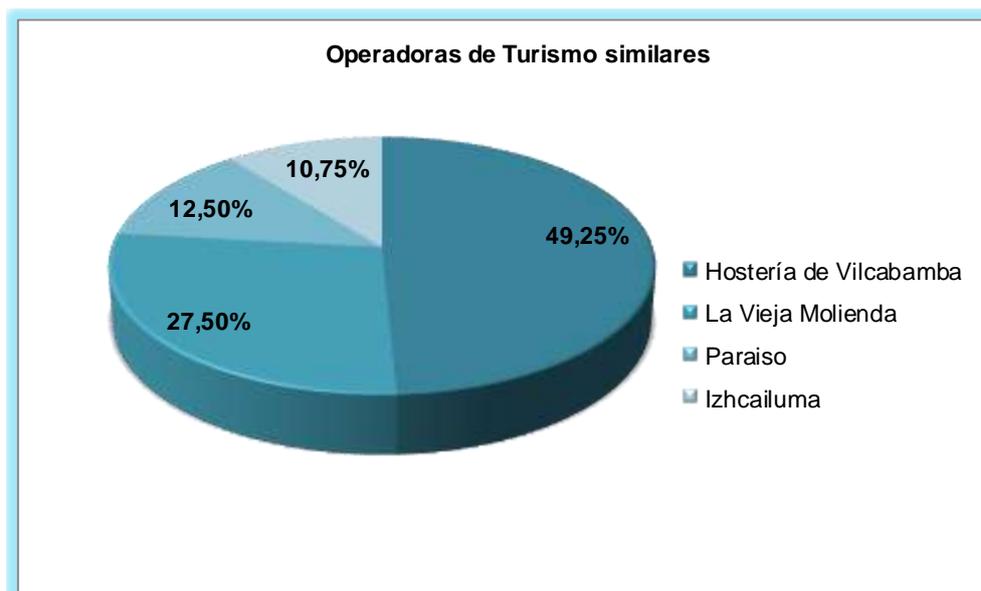


Gráfico 22: Nombres de operadoras turísticas similares.

Fuente y elaboración: María Fernanda Sotomayor ,2014.

4. Si usted conoce “El Descanso del Toro”, escriba en qué aspectos estas operadoras de turismo, son mejores a “El Descanso del Toro”

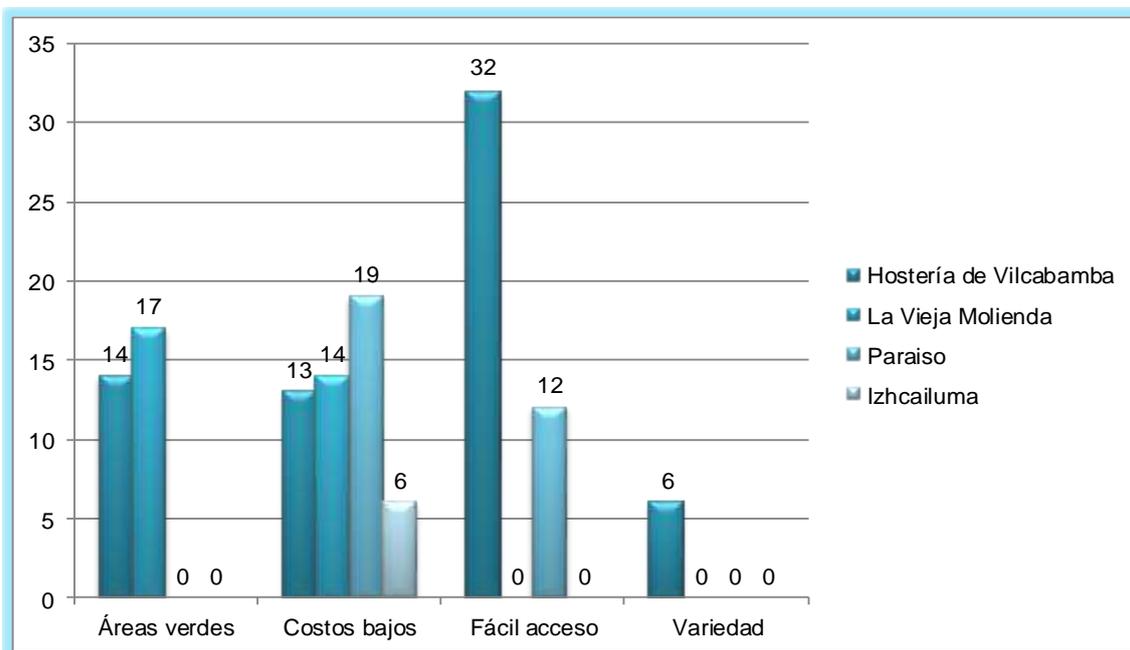


Gráfico 23: Servicios superiores ofrecidos por operadoras turísticas diferentes.

Fuente y elaboración: María Fernanda Sotomayor ,2014.

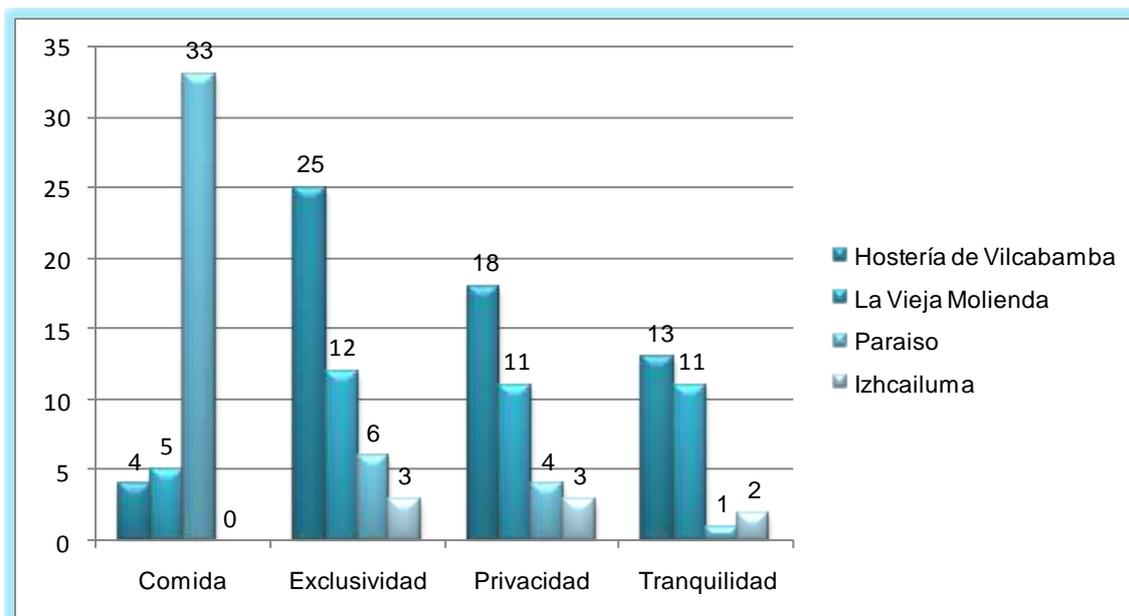


Gráfico 24: Servicios inferiores ofrecidos por operadoras turísticas diferentes.

Fuente y elaboración: María Fernanda Sotomayor ,2014.

5. De las Operadoras de Turismo que registró en la pregunta anterior, ¿cuál es la que mejor satisface sus expectativas como usuario?

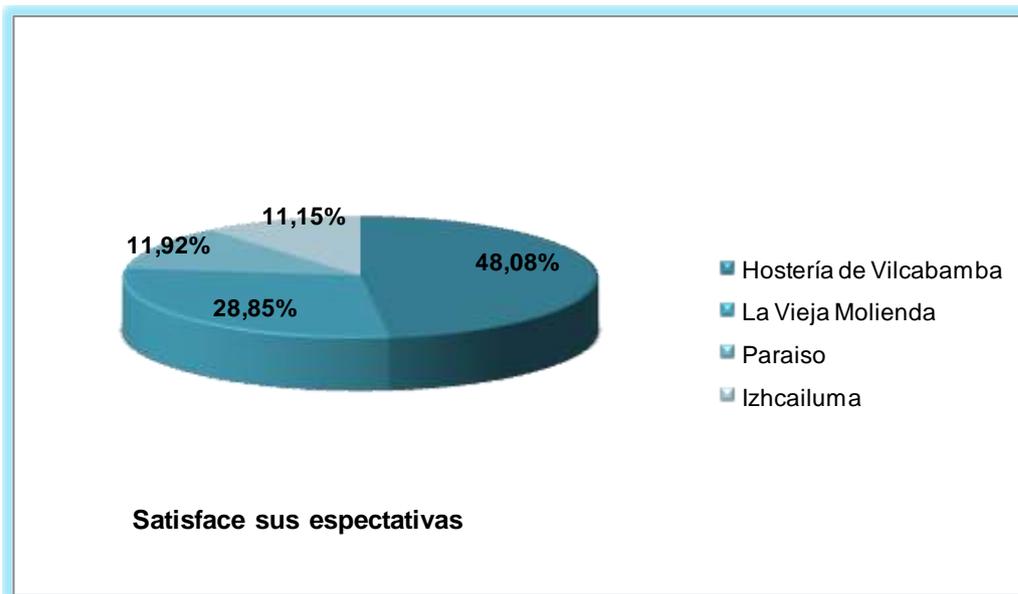


Gráfico 25: Operadora Turística que satisface sus necesidades..

Fuente y elaboración: María Fernanda Sotomayor ,2014.

Anexo 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Tabla 13: matriz de evaluación de factores internos – EFI

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PROCEDENCIA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS				
1. Comunicación permanente con el personal	Entrevista gerente	0.04	3	0.12
2. Servicios de calidad	Análisis interno calidad del servicio	0.05	4	0.20
3. Generador de empleo	Análisis interno talento humano	0.04	3	0.12
4. Motivación al personal	Entrevista gerente	0.03	3	0.09
5. Recursos propios para financiar actividades	Análisis interno recursos financieros	0.06	4	0.24
6. Variedad de productos y servicios	Análisis interno	0.05	3	0.15
7. Clientela establecida	Encuesta clientes	0.04	4	0.16
8. Precios acorde al servicio	Entrevista gerente	0.05	3	0.15
9. Buen equipo de trabajo	Entrevista gerente	0.05	3	0.15
10. Ofrece estabilidad laboral a sus empleados	Entrevista gerente	0.06	3	0.18
11. Muy buen ambiente de trabajo	Encuesta empleados	0.06	4	0.24
12. Utilización de las TIC,s	Entrevista gerente	0.05	4	0.20
13. Continuo mejoramiento de infraestructura	Entrevista gerente	0.05	4	0.20
14. Clientes satisfechos	Encuesta Clientes	0.07	4	0.28
15. Crecimiento de clientes en los últimos años	Entrevista Gerente	0.06	3	0.18
DEBILIDADES				
1. Estructura administrativa no definida	Análisis interno estructura actual	0.03	2	0.06
2. No existe capacitación del personal permanente	Entrevista gerente	0.04	1	0.04
3. No posee un plan de asensos	Entrevista gerente	0.03	2	0.06
4. Débil imagen institucional y escasa publicidad.	Encuesta clientes	0.04	1	0.04
5. No posee visión, misión y objetivos	Entrevista gerente	0.03	1	0.03
6. No posee manual de funciones	Entrevista gerente	0.03	1	0.03
7. No existe un POA	Entrevista gerente	0.02	1	0.02
8. No existe publicidad permanente	Entrevista gerente	0.02	1	0.02
TOTAL		1.00		2.96

Fuente y elaboración: María Fernanda Sotomayor, 2014.

Anexo 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Tabla 14 : matriz de evaluación de factores internos – EFE

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PROCEDENCIA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES				
a. Crecimiento del sector turístico.	Factor Económico	0.11	4	0.44
b. Crédito para financiar capital de trabajo y activos fijos.	Factor Económico	0.11	4	0.44
c. Programas de desarrollo.	Factor Económico	0.08	3	0.24
d. Políticas de estado que benefician al sector.	Factor Político	0.09	4	0.36
e. Existencia de reglamento para la actividad hotelera.	Factor Político	0.08	3	0.24
f. Sociedad que desea satisfacer sus necesidades de vacación y descanso.	Factor Social	0.10	4	0.40
g. Campaña de marketing en redes sociales.	Factor Tecnológico	0.10	4	0.40
AMENAZAS				
1. Costo competitivos	F3. La rivalidad entre los competidores	0.12	2	0.24
2. No existe dificultad si se cumple con los requisitos legales establecidos para el abrir nuevos centros turísticos.	F1. Amenazas de entrada de nuevos competidores.	0.11	2	0.22
3. Hostelerías que prestan los mismos servicios.	F3. La rivalidad entre los competidores	0.10	2	0.20
TOTAL		1.00		3.18

Fuente y elaboración: María Fernanda Sotomayor, 2014.

Anexo 4. Diseño de instrumentos



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA APLICADA A CLIENTES

Señor (a):

La presente encuesta es anónima y tiene como finalidad determinar el nivel de posicionamiento de la Operadora de Turismo “El Descanso del Toro” de la ciudad de Vilcabamba, por lo que le solicito se digne contestar las preguntas que se formulan con absoluta sinceridad. Los resultados serán utilizados en el diseño y elaboración de un Plan Estratégico.

1. ¿Conoce usted la Hostería “El Descanso del Toro”?

SI () NO ()

1.1. Si la respuesta anterior es sí, ¿Cómo se enteró de la existencia de “El Descanso del Toro”?

- a. Referencias de otras personas ()
- b. Publicidad en prensa ()
- c. Internet ()
- d. Guía telefónica ()
- e. Por la ubicación ()

1.2. ¿Conoce usted todos los servicios que presta “El Descanso del Toro”?

SI () NO ()

1.3. ¿Cómo califica los servicios de “El Descanso del Toro”?

- a. Excelente ()
- b. Muy Bueno ()
- c. Bueno ()
- d. Regular ()
- e. Malo ()

1.4. Como cliente de “El Descanso del Toro”, ¿qué aspecto considera que debe mejorar? (SEÑALE UNO)

- a. Atención al cliente ()
- b. Eficiencia en los servicios ()
- c. Infraestructura física ()
- d. Publicidad ()

¿Por qué?:

1.5. ¿Qué beneficios distintivos usted identifica en “El Descanso del Toro”?

- a. Costos bajos ()
- b. Comodidad y relax de sus instalaciones ()
- c. Eficiencia ()
- d. Calidez en la atención al cliente ()
- e. Discreción ()

1.6. ¿Considera usted que el precio que ha fijado “El Descanso del Toro” por sus servicios es competitivo frente al de la competencia?

SI, porque es menor () NO, porque es mayor ()

1.7. Según su criterio, señale otros servicios que usted desearía que “El Descanso del Toro” oferte a sus clientes

.....

2. Señale cuál de los siguientes medios de comunicación serían más efectivos para promocionar los servicios de “El Descanso del Toro”

- a. Televisión ()
- b. Radio ()
- c. Prensa escrita ()
- d. Otras ()

3. Escriba los nombres de Operadoras de Turismo, similares a “El Descanso del Toro”, que sean más conocidas por usted?

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

4. Si usted conoce “El Descanso del Toro”, escriba en qué aspectos estas Operadoras de Turismo, son mejores a “El Descanso del Toro”

OPERADORAS	ASPECTOS SUPERIORES A “El Descanso del Toro”	ASPECTOS INFERIORES A “El Descanso del Toro”

5. De las Operadoras de Turismo que registró en la pregunta anterior, cuál es la que mejor satisface sus expectativas como usuario?

Gracias por su colaboración.



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL

Señor (a):

La presente encuesta es anónima y tiene como finalidad caracterizar la gestión administrativa de la Operadora de Turismo “El Descanso del Toro” de la ciudad de Vilcabamba, por lo que le solicito se digne contestar las preguntas que se formulan con absoluta sinceridad. Los resultados serán utilizados en el diseño y elaboración de un Plan Estratégico.

1. ¿Qué cargo desempeña?

.....

2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Hostería?

.....

3. ¿Conoce la Misión y Visión de la Hostería?

SI () NO ()

4. ¿Cómo ingresó a ser parte del personal de “El Descanso del Toro”?

Por recomendaciones ()

Por concurso ()

Otro:

5. Explique, ¿cómo la empresa lo acogió y orientó para el cumplimiento de sus funciones?

.....

6. ¿La empresa le brinda la suficiente estabilidad laboral conforme a la normativa laboral ecuatoriana?

Si () No ()

7. Las relaciones interpersonales entre empleados y directivos son:

Muy Adecuadas ()

Medianamente adecuadas ()

Poco adecuadas ()

Inadecuadas ()

8. ¿Existe buena comunicación y coordinación entre los departamentos de la empresa?

Si () No ()

En caso de ser No la respuesta, ¿Qué debería mejorar?

9. ¿Durante su período de trabajo en la empresa, ha recibido algún tipo de capacitación o actualización de conocimientos que le permitan mejorar u optimizar su rendimiento laboral dentro de la empresa?

Si () No ()

10. ¿La empresa evalúa su desempeño?

Si () No ()

Si la respuesta anterior es Sí, ¿cómo lo hace?

11. ¿Cómo percibe usted el ambiente laboral en su lugar de trabajo?

Muy Adecuado ()
Medianamente adecuado ()
Poco adecuado ()
Inadecuado ()

12. ¿Cuenta Usted en su lugar de trabajo con insumos necesarios que le permitan cumplir satisfactoriamente sus actividades laborales?

Si () No ()

13. ¿Cómo catalogaría usted la tecnología utilizada dentro de la empresa “El Descanso del Toro”?

Muy Adecuada ()
Medianamente adecuada ()
Poco adecuada ()
Inadecuada ()

14. ¿Recibe Usted algún tipo de incentivo laboral o reconocimiento económico por el adecuado cumplimiento de sus actividades laborales?

Si () No ()

15. ¿Conoce Usted si la empresa cumple con todas las normativas legales exigidas por el Ministerio de Relaciones Laborales y el I.E.S.S. (horario de trabajo, aportes al seguro, horas extras, etc.)?

Si () No ()

16. ¿Conoce Usted si la empresa cumple con todas las normativas legales exigidas por el Ministerio de Turismo (ubicación, normas de seguridad e higiene, acceso, ambiente saludable, etc.)?

Si () No ()

17. La ubicación y distribución física de las oficinas y demás instalaciones, según su criterio es:

Muy Adecuada ()
Medianamente adecuada ()
Poco adecuada ()
Inadecuada ()

Gracias por su colaboración.



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE

Señor (a):

La presente entrevista tiene como finalidad caracterizar la gestión administrativa de la Operadora de Turismo “El Descanso del Toro” de la ciudad de Vilcabamba, por lo que le solicito se digne contestar las preguntas que se formulan con absoluta sinceridad. Los resultados serán utilizados en el diseño y elaboración de un Plan Estratégico.

1. ¿La empresa conoce completamente el mercado competitivo en el que se desenvuelve? ¿Cómo investiga las condiciones y características del mercado competitivo? Explique.
2. ¿La empresa se preocupa por satisfacer las expectativas del cliente? ¿Conoce usted las características de los servicios que ofertan otras operadoras?
3. ¿La empresa invierte en publicidad? ¿Es suficiente la publicidad que mantiene? ¿Qué tipo de publicidad tiene?
4. Cite algunos nombres de operadoras de turismo que representen la competencia directa para “El Descanso del Toro”. Mencione en qué aspectos estas operadoras son superiores a “El Descanso del Toro”. Mencione en qué aspectos “El Descanso del Toro” es superior a estas operadoras.
5. ¿Los procesos de selección e inducción de personal son llevados técnicamente o se los hace de manera tradicional? Explique.
6. Explique, ¿de qué manera se evalúa el desempeño del personal y cómo se incentiva las buenas prácticas?
7. ¿Las instalaciones son suficientes para atender la demanda o considera usted que debería ampliarse? ¿Cuándo podría atenderse esta necesidad en caso de que sea necesario ampliar las instalaciones?
8. Enliste los servicios que oferta la operadora de turismo, y señale en orden de prioridad los que más demanda tienen.
9. Los usuarios son mayoritariamente: Locales, Nacionales o Extranjeros. Explique.
10. ¿Los usuarios tienen predisposición y capacidad para invertir más en su confort y relax al acudir a un centro de descanso como “El Descanso del Toro”? ¿Se podría aprovechar esta característica para ampliar la oferta de servicios? ¿Qué se agregaría? Explique.
11. ¿La empresa mide el nivel de satisfacción de los usuarios? ¿Cómo lo hace? Explique.
12. ¿Cómo califica la interrelación personal entre los empleados de la empresa y sus directivos? ¿Qué debería mejorar en este aspecto?
13. ¿La gestión es llevada de manera tradicional o se aplican las técnicas modernas en este aspecto? ¿Cómo califica la gestión de la empresa? ¿Qué aspectos deberían mejorar?



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA APLICADA AL GERENTE

Señor (a):

La presente encuesta tiene como finalidad caracterizar la gestión administrativa de la Operadora de Turismo “El Descanso del Toro” de la ciudad de Vilcabamba, por lo que le solicito se digne contestar las preguntas que se formulan con absoluta sinceridad. Los resultados serán utilizados en el diseño y elaboración de un Plan Estratégico.

1. ¿Cuáles son los objetivos que tiene su empresa?
.....
.....
2. ¿Usted en su calidad de Gerente, fija objetivos para un periodo determinado? ¿Qué nivel de cumplimiento tienen?
.....
.....
3. ¿Cree usted que el precio que cobra por sus servicios son los adecuados. Porqué?
.....
.....
4. ¿Qué tipo de canales de comercialización Usted utiliza al momento de realizar la venta de servicios (directo – indirecto).
.....
.....
5. Con qué fortalezas cuenta la empresa que la ubiquen a la cabeza de la competencia?
.....
.....
6. ¿Qué debilidades ha podido identificar Usted a lo interno de su empresa?
.....
.....
7. ¿Sus empleados poseen libertad para tomar decisiones. De qué tipo y hasta qué grado?
.....
.....
8. ¿Cuenta con personal calificado para la atención al cliente?
.....
.....

9. ¿Se capacita al personal de la empresa. En qué temas?

.....
.....

10. ¿La empresa dispone de una base de datos de sus clientes?

.....
.....

11. ¿Qué uso le da a esta base de datos?

.....
.....

12. ¿Cuáles considera usted que son sus principales competidores?

.....
.....

13. ¿Qué estrategias desarrolla la empresa para captar mercado?

.....
.....

Gracias por su colaboración.



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FICHA DE OBSERVACIÓN

1.	Instalaciones físicas:	
	• Oficinas	Ergonómicas () Bien distribuidas () Elegantes () Modernas ()
	• Habitaciones	Confortables () Bien distribuidas () Elegantes () Modernas ()
2.	Personal:	
	• Administrativo	Profesional () Capacitado () Buen desempeño ()
	• De cocina	Profesional () Capacitado () Buen desempeño ()
	• De limpieza	Profesional () Capacitado () Buen desempeño ()
3.	Relaciones Interpersonales:	
	• Comunicación	Adecuada () Puede mejorar () Inadecuada ()
	• Coordinación	Adecuada () Puede mejorar () Inadecuada ()
4.	Usuarios:	
	• Nivel de satisfacción frente a los servicios	Muy Satisfecho () Medianamente satisfecho () Poco satisfecho () Insatisfecho ()
	• Predisposición a invertir más en servicios de relax	Mucho () Medianamente () Poca () Nada ()