



**UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**TITULACION DE INGENIERA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Plan de negocios para incrementar la demanda de los  
productos y servicios turísticos en temporadas bajas en el  
Hotel La Floresta**

**Autora: Freire Yépez María del Carmen**

**Directora: MGS. Paladines Galarza Fanny Yolanda**

**CENTRO UNIVESITARIO LOJA**

**2012**

## **CERTIFICACIÓN DE DIRECTOR DE TESIS**

Magíster

Fanny Yolanda Paladines Galarza

**DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA**

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo, denominado "Plan de negocios para incrementar la demanda de los productos y servicios turísticos en temporadas bajas en el Hotel La Floresta" realizado por la profesional en formación: Freire Yépez Maria del Carmen; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, septiembre 2012

f \_\_\_\_\_

## CESION DE DERECHOS

“Yo, Freire Yépez Maria del Carmen declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja, y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 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 que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f \_\_\_\_\_

MARIA DEL CARMEN FREIRE Y.

**1708725807**

## **DEDICATORIA**

A mi querido esposo Ricardo, a quien no sé cómo dar las gracias por su apoyo incondicional en todas las circunstancias de la vida.

A mis queridas hijas, Xime y Gabi, para que sigan adelante con sus propósitos estudiantiles en la época indicada a hacerlo, quienes me permitieron ausentarme de su vida en muchas ocasiones durante mi formación profesional.

**MARIA DEL CARMEN**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios porque me dio la oportunidad de formar una linda familia que siempre me apoya en mis proyectos, específicamente en mi preparación académica que es un logro de autorrealización que seguiré cultivando.

A mi directora de tesis Mgs. Fanny Paladines, quien a través de la distancia supo dirigirme y orientarme de la mejor manera para la culminación de este trabajo investigativo que será de gran aplicación en la empresa.

Finalmente a la Universidad Técnica Particular de Loja, por existir y ser líder en la educación a distancia, que me ha permitido obtener sus enseñanzas académicas, espirituales y técnicas para ser una excelente profesional.

**MARIA DEL CARMEN FREIRE**

# INDICE DE CONTENIDOS

## Contenido

CERTIFICACIÓN DE DIRECTOR DE TESIS.....	ii
CESION DE DERECHOS .....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	xiv
CAPITULO I .....	1
MARCO REFERENCIAL.....	1
1.1 Marco Teórico .....	1
El futuro deseado .....	2
Situación Actual .....	2
Misión de la empresa .....	6
Cómo se desarrolla e implementa la misión en la empresa de .....	8
Segmentación en el mercado de servicios.....	8
Concepto.....	8
Condiciones para la segmentación .....	9
Estrategias de segmentación .....	9
Identificación de las unidades estratégicas de negocio. UEN.....	9
Análisis de la competencia.....	10
Ventajas que supone analizar a la competencia .....	10
Identificación de competidores.....	10
Fuentes de información sobre la competencia, son los siguientes: .....	11
Posicionamiento en el mercado de servicios .....	11
Proceso de posicionamiento .....	11
Valorar las opciones de posicionamiento .....	12
-Reforzar la posición frente a los competidores.- .....	12
-Ocupar un nicho libre.-.....	12
-Posicionamiento basado en los beneficios ó .....	12
Re posicionarse .....	12
-Implementación de las estrategias.....	13
El Balanced Score Card.....	13

Las propuestas de valor del BSC .....	16
Alineación en el BSC .....	17
Objetivos estratégicos e indicadores.....	17
El mapa estratégico .....	18
1.2 Marco conceptual .....	18
Marketing: es.....	18
1.3. Marco espacial .....	23
1.4. Marco temporal .....	23
CAPITULO II .....	24
ASPECTOS GENERALES .....	24
2.1. Historia de la empresa .....	24
2.2. Estado actual de la empresa .....	26
2.2.1. Organización actual de la empresa .....	27
2.2.1.1. Elementos estratégicos .....	27
2.2.1.2. Elementos organizacionales.....	28
CAPITULO III .....	30
ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	30
3.1 Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST) o de macroambiente. .....	30
3.1.1 Factores Políticos .....	31
3.1.2 Factores Económicos .....	32
a) Inflación.....	32
b) Inversión extranjera.....	33
3.1.3 Factores Socio Culturales .....	36
b) Integración Social.....	36
3.1.4 Factores Tecnológicos y Competitivos .....	36
3.1.5 Factor de Entorno Situacional .....	38
3.2 Análisis de recursos - humanos, organizacionales y financieros.....	38
3.2.1 Recurso Humano .....	38
3.2.2 Aspectos operativos .....	39
3.2.3 Aspectos comerciales.....	40
3.2.4 Aspectos financieros .....	42
3.3 Análisis competitivo .....	43
3.1.1 Poder de negociación de los clientes .....	43

3.1.2 Poder de negociación con los proveedores.....	44
3.1.3 Amenaza de nuevos competidores .....	45
3.1.4 Amenaza de productos sustitutivos .....	46
3.1.5 Rivalidad entre competidores existentes .....	46
3.4 Análisis FODA .....	46
3.4.1 Matriz de balance situacional .....	46
3.4.2 Matriz de impacto externa .....	48
3.4.3 Matriz de impacto interna .....	49
3.4.4 Matriz de vulnerabilidad.....	50
3.4.5 Matriz de aprovechabilidad.....	51
3.4.6 Matriz FODA.....	52
CAPÍTULO IV .....	54
ESTUDIO DE MERCADO .....	54
4.1 Investigación de mercados.....	54
4.1.1 Generalidades .....	54
4.1.2 Objetivos .....	54
4.1.3 Fuentes de datos.....	55
4.2 Estructura y el balance del mercado .....	55
4.2.1 Oferta .....	55
4.2.2 Demanda.....	61
4.2.3 Balance de oferta y demanda.....	65
4.2.4 Perspectivas de evolución de demanda .....	66
4.3 Estudio de campo aplicado al potencial cliente del hotel la floresta. ....	67
4.3.1 Ejecución, recolección y análisis de datos .....	71
CAPITULO V .....	80
PLAN ESTRATEGICO .....	80
5.1 Propuesta estratégica .....	80
5.1.2. Misión.....	80
5.1. 3 Visión.....	82
5.1.4 Valores y principios corporativos.....	84
5.1.5 Objetivos .....	86
5.2 Fuentes de ventaja competitiva.....	88
5.2.1 Posición competitiva.....	88
5.3 Parámetros organizacionales .....	90



5.3.1 Políticas.....	90
5.3.2 Estrategias .....	92
5.4 Plan de acción .....	93
5.4.1 Definición del entorno de control .....	94
<b>5.4.2 Definir procedimientos formales para la operatividad del hotel .....</b>	<b>104</b>
5.4.3 Creación de un clima laboral positivo .....	116
5.4.4 Implementar acciones de Marketing.....	120
5.4.5 Desarrollar una herramienta de evaluación integral de la gestión (BSC) .....	120
CAPÍTULO VI.....	131
PLAN DE COMERCIALIZACIÓN .....	131
6.1 Segmentos de mercado .....	131
6.1.1 Descripción de clientes .....	132
6.1.2 Segmento de mercado objetivo .....	132
6.2 Mix de comercialización .....	132
6.3 Descripción de nuevos productos y servicios.....	137
6.3.1 Precios y descuentos .....	138
6.4 Publicidad y planes promocionales .....	138
6.5 Canal y estrategias de distribución.....	139
6.6 Proyección de ventas y mercado .....	141
6.6.1 Tasas de crecimiento .....	141
6.6.2 Rentabilidad .....	148
CAPÍTULO VII.....	151
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	151
7.1 Conclusiones.....	151
7.2 Recomendaciones.....	153
BIBLIOGRAFÍA .....	156

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1 Planificación estratégica (resultados de diagnóstico).....	2
Gráfico 2 Las Cinco Fuerzas Competitivas .....	6
Gráfico 3 Hotel La Floresta .....	24
Gráfico 4 Hotel La Floresta .....	25
Gráfico 5 Logotipo .....	26
Gráfico 6 Organigrama Estructural Hotel La Floresta.....	29
Gráfico 7 Modelo de Porter .....	43
Gráfico 8 Instalaciones .....	44
Gráfico 9 Segmentación de la Oferta de Hospedaje en Baños .....	58
Gráfico 10 Segmentación de la Oferta de Hospedaje en Baños .....	59
Gráfico 11 Capacidad Promedio de los Establecimientos Por Categoría .	60
Gráfico 12 Estructura de la Demanda de Baños .....	62
Gráfico 13 Turismo Extranjero.....	63
Gráfico 14 Por edades-Turismo Baños.....	64
Gráfico 15 Por edades-Turismo Baños.....	71
Gráfico 16 Por edades-Turismo Baños.....	72
Gráfico 17 Por edades-Turismo Baños.....	73
Gráfico 18 Por edades-Turismo Baños.....	74
Gráfico 19 Por edades-Turismo Baños.....	76
Gráfico 20 Por edades-Turismo Baños.....	77
Gráfico 21 Por edades-Turismo Baños.....	78
Gráfico 22 Por edades-Turismo Baños.....	79
Gráfico 23 Organigrama .....	97
Gráfico 24 Organigrama Funcional Hotel La Floresta .....	98
Gráfico 25 Flujograma del proceso de hospedaje.....	106
Gráfico 26 Flujograma de Procesos de recepción de quejas.....	109
Gráfico 27 Flujograma de Procesos de limpieza de habitaciones.....	111
Gráfico 28 Formato de Boletín Electrónico.....	119
Gráfico 29 Mapa Estratégico .....	122
Gráfico 30 Indicadores para evaluar la perspectiva financiera .....	123
Gráfico 31 Modelo de gigantografía promocional.....	135
Gráfico 32 Ejemplo de material gráfico a incluir .....	137
Gráfico 33 Ejemplo de material publicitario .....	139

Gráfico 34 ejemplo de lista de precios ..... 139

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Evolución de la Inflación en el Ecuador .....	32
Tabla 2 Evolución de IED en el Ecuador (MILES DE DÓLARES).....	33
Tabla 3 Tasas de Interés Vigentes .....	34
Tabla 4 Matriz de Balance Situacional .....	47
Tabla 5 Matriz de Impacto Externa De Hotel la Floresta.....	48
Tabla 6 Matriz de Impacto Interna de Hotel la Floresta.....	49
Tabla 7 Matriz de Vulnerabilidad de Hotel la Floresta .....	50
Tabla 8 Matriz De Aprovechabilidad de Hotel la Floresta .....	51
Tabla 9 Matriz FODA Ponderada – Hotel La Floresta .....	53
Tabla 10 Hospedaje en la Ciudad de Baños.....	57
Tabla 11 Estructura de la Oferta .....	61
Tabla 12 Gasto Diario Promedio Ponderado .....	65
Tabla 13 Estructura del Mercado de Hospedaje en la Ciudad de Baños..	66
Tabla 14 Elementos de la Misión .....	81
Tabla 15 Principios del Hotel La Floresta .....	90
Tabla 16 Indicadores para evaluar la perspectiva del cliente .....	124
Tabla 17 Crecimiento de la Demanda.....	125
Tabla 18 Evolución de la demanda.....	125
Tabla 19 Indicadores para evaluar los procesos internos .....	127
Tabla 20 Indicadores para evaluar el desarrollo y aprendizaje.....	129
Tabla 21 Estrategia corporativa del hotel la floresta.....	140

## RESUMEN

El crecimiento turístico en la ciudad de Baños de Agua Santa genera un alto índice de oferta turística de hospedaje y alojamiento que decrece en ciertos meses del año demandando un conocimiento amplio del mercado. Esta realidad justifica el desarrollo del “Plan de negocios para incrementar la demanda de los productos y servicios turísticos en temporadas bajas en el Hotel la Floresta.

En el primer capítulo, se presenta información teórica relevante referente a temas que serán posteriormente utilizados en el proyecto. En el segundo capítulo se desarrolla el Diagnóstico Situacional, para conocer la empresa, sistematizar la información, determinar sus problemas, y plantear los objetivos de la propuesta. En el tercer capítulo, se recopila información del mercado para lanzar la variedad de servicios que el hotel dispone. En el capítulo cuarto, se formula el plan estratégico detallando planes tácticos y operativos, mismos que permitirán el logro efectivo de los objetivos institucionales. El quinto capítulo, detalla un plan de comercialización con el enfoque de un mix de comercialización, estrategias corporativas. Finalmente el capítulo sexto, se enuncian las Conclusiones y recomendaciones mas relevantes.

## INTRODUCCIÓN

En nuestro país, existe una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas (PYMEs), que han surgido como una respuesta a la necesidad de la población de obtener empleo y una fuente de subsistencia; en ellas trabaja más del 50% de la población económicamente activa de nuestro país, por lo que este sector se constituye en un motor importante de la economía del país, que impulsa su crecimiento productivo, económico, social y desarrollo.

El dinamismo y competitividad del mercado, determina que las PYMEs sean altamente vulnerables, por lo que tienen la necesidad de mejorar y ser gestionadas en base a herramientas administrativas técnicas e idóneas, que les permita incrementar su eficiencia, para asegurar su supervivencia, continuidad y crecimiento.

En base a varias de estas herramientas, ha sido posible desarrollar la presente tesis, titulada “Plan de negocios para incrementar la demanda de los productos y servicios turísticos en temporadas bajas en el Hotel la Floresta”; cuya actividad se enfoca a la prestación de servicios turísticos, tales como: hospedaje, alimentación y, todo lo referente a presentación de estancia y alojamiento en la ciudad turística de Baños.

El presente documento de investigación consta de cinco capítulos, los mismos que comprenden el Plan de negocios para incrementar la demanda de los productos y servicios turísticos en temporadas bajas en el Hotel La Floresta, ubicado en la ciudad de Baños de Agua Santa, provincia de Tungurahua, a 153 Km de la ciudad de Quito.

A continuación se describe un breve resumen del contenido de cada capítulo.

Capítulo I. Aspectos Generales.- El objetivo principal de este capítulo es dar a conocer de una forma clara y concisa la identificación del hotel, su reseña histórica, cómo y cuándo fue creado, la estructura administrativa; la planificación estratégica.

Capítulo II Análisis Estratégico.- Comprende el diagnóstico situacional o estratégico del hotel, con la finalidad de conocer su situación actual, tanto interna, como externa identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Dicho análisis

es el punto de partida para el diseño del plan estratégico basándose en el análisis FODA.

Capítulo III. Estudio de Mercado.- Engloba la recopilación de información del mercado al cual se pretende lanzar la variedad de servicios que el hotel dispone. El análisis de dicha información permitirá: identificar y determinar el mercado objetivo al que se enfoca el producto, y, diseñar una adecuada mezcla de mercadotecnia para la consecución de las metas propuestas.

Capítulo IV.- Plan Estratégico.- Contempla la determinación de principios, valores, visión, misión, objetivos, políticas y estrategias orientadas a aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades del medio, con el propósito de minimizar o eliminar el efecto de las amenazas y debilidades identificadas en el diagnóstico. El direccionamiento es la base para la determinación de planes tácticos y operativos, mismos que permitirán el logro efectivo de los objetivos institucionales.

Capítulo V.- Plan de Comercialización.- Se realiza un estudio del segmento de mercado que atiende el Hotel La Floresta, para enfocarse en un mix de comercialización que le permita descubrir las estrategias corporativas para enfocarse en una proyección de ventas y mercado para mejorar su rentabilidad.

Capítulo VI.- Conclusiones y Recomendaciones.- Son los resultados provenientes del desarrollo de la presente investigación. Constituye la esencia de las afirmaciones y sugerencias que respaldarán la aplicación del proyecto sugerido.

# CAPITULO I

## MARCO REFERENCIAL

### 1.1 Marco Teórico

#### La planeación estratégica

La planeación estratégica es un método que permite dar el direccionamiento para desarrollar al interior de la organización algunos procedimientos que permitan enfrentar mejor el futuro de la empresa; es convertir a la organización en una entidad con capacidad para reaccionar y anticipar. De acuerdo con Hellriegel, en su obra Administración un enfoque basado en competencias, la planeación estratégica se entiende como:

*“El proceso de: 1) diagnosticar el entorno interno y externo de una organización; 2) establecer una visión y una misión; 3) idear objetivos globales; 4) crear, elegir y seguir estrategias generales, y 5) asignar recursos para alcanzar las metas de la organización”. (2002, Pagina 193)*

En este sentido, la planificación estratégica incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una empresa, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de la misma, la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos, el establecimiento de la misión de la institución, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la organización establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las tácticas formuladas puedan ser llevadas a cabo de forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

La planificación estratégica es entonces el producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas. En general, estas acciones van encaminadas a lograr



que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa (Rentabilidad), pues en definitiva:

*“La estrategia de una empresa no es en solamente lo que quiere hacer, si no también lo que realmente hace, todas las empresas siguen un camino y la huella es sus estrategias”. (Edivisson, 1998: pagina 4)*

Planificar es por lo tanto, un proceso mediante el cual los actores involucrados estudian el entorno interno y externo de la organización, bajo principios filosóficos que guiarán el cumplimiento de unos objetivos por medio de estrategias intentadas, en concordancia con las especificaciones del sistema social, tecnológico, administrativo, financiero, productivo y cultural.

Entonces, la planificación estratégica parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico realizado) y desde ese punto se establece una trayectoria (arco direccional) hacia la nueva situación objetivo deseado. En resumen se expresa gráficamente:

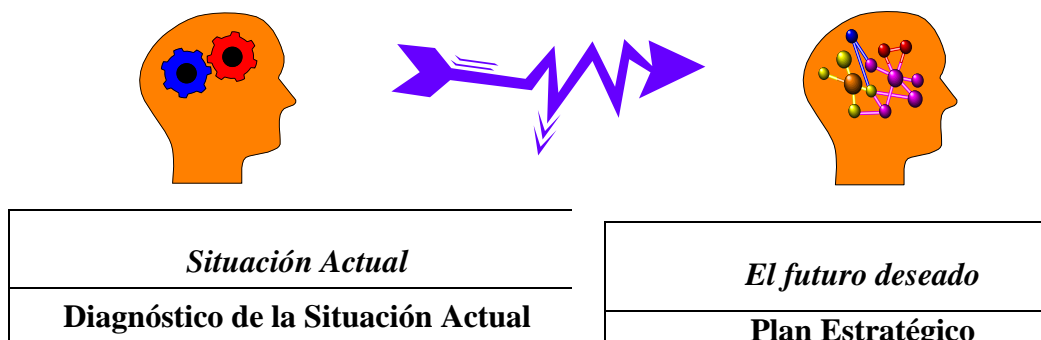


Gráfico 1 Planificación estratégica (resultados de diagnóstico)  
Fuente: Edvinsson, Leif y Malone, Michael, Bogotá, pág. 6,  
Elaborado por: María del Carmen Freire

En este sentido, entendiendo la administración estratégica como la actividad de modelar el futuro de la organización a través de un proceso ordenado, mediante la administración de las ventajas competitivas; aun cuando la disputa en varias

industrias nunca es exactamente igual, el proceso competitivo funciona de una manera bastante similar, lo que permite el empleo de un marco de referencia analítico común para medir la naturaleza y la intensidad de las fuerzas de competencia. Como lo demostró de forma convincente el profesor Michael Porter, el estado de la competencia en una industria es una combinación de cinco fuerzas competitivas (Citado en Thompson 2004: pagina 82):

1. El antagonismo entre vendedores rivales.
2. El ingreso potencial de nuevos competidores
3. Los intentos mercadológicos de algunas compañías de otras industrias para atraer a los clientes hacia sus propios productos sustitutos.
4. Las presiones competitivas emanadas de la colaboración y la negociación entre proveedores y vendedores.
5. Las presiones competitivas que surgen de la colaboración y la negociación entre vendedores y compradores.

El antagonismo entre vendedores y rivales por lo común es la más poderosa de las cinco fuerzas de lucha, consiste en lograr una posición y la preferencia del comprador por el producto ó servicio de uno en vez del de los vendedores rivales. La pugna competitiva entre empresas rivales es un proceso dinámico y en constante cambio, a medida que las compañías inician nuevos movimientos ofensivos y defensivos y conformes el énfasis se traslada de una combinación de herramientas y tácticas idóneas a otras.

Los nuevos competidores que ingresan en el mercado traen consigo una nueva capacidad de producción de bienes ó servicios, el deseo de tener un lugar seguro en el mercado; y, en ocasiones considerables recursos para competir. Las barreras para el ingreso en una industria se consideran altas ó bajas porque dependen de los recursos y las competencias que posea el grupo de nuevos integrantes potenciales.

La amenaza competitiva planteada por los productos sustitutos es poderosa cuando se tiene un fácil acceso a ellos u cuentan con un precio atractivo; así mismo, cuando los compradores creen que los sustitutos tienen características comparables o mejores y los costos del cambio son bajos para ellos.

Los proveedores de un grupo de empresas rivales son una poderosa fuerza competitiva siempre que tengan el suficiente poder de negociación para colocar a determinados rivales en una desventaja competitiva, debido a los precios que pueden exigir, la calidad y el desempeño de los artículos que proporcionan, o la confiabilidad de sus entregas.

Las presiones competitivas que emanan del poder de negociación del comprador y la colaboración entre vendedor y comprador depende de si los compradores tienen suficiente poder de negociación, como cuando son empresas grandes y adquieren gran parte de la producción de una industria, los compradores por lo general tienen poco poder de negociación cuando compran de manera esporádico o en pequeñas cantidades y cuando enfrentan altos costos por cambiar de marca.

Las sociedades entre compradores y vendedores se constituyen cada vez más como un importante elemento del panorama competitivo de las relaciones negocio a negocio, en contraste con las relaciones entre negocio y consumidor. Muchos vendedores que suministran artículos a los clientes de negocios han encontrado que resulta de mutuo interés colaborar de manera muy estrecha en asuntos como entregas justo a tiempo, procesamiento de pedidos, pagos electrónicos de facturas e información en línea de ventas.

La contribución especial del modelo de las cinco fuerzas competitivas consiste en exponer de forma muy completa lo que es la competencia en un mercado determinado; Porter (1997) en su obra *¿Qué es estrategia?* argumenta que mientras más poderoso es el impacto colectivo de las fuerzas competitivas, menores son las utilidades combinadas de las empresas participantes. En sus propias palabras:

*“La obsesión del posicionamiento –alguna vez el corazón de la estrategia- se fue relegando por ser demasiado estática frente al dinamismo de los mercados y ante las*

*cambiantes tecnologías. Basándose en el nuevo dogma, los rivales pueden rápidamente asimilar, e incluso copiar, cualquier posición de mercado, convirtiéndose en temporal la ventaja adquirida.” (pág. 81)*

La estrategia idónea de una compañía es cada vez más efectiva a medida que proporciona una buena defensa contra las cinco fuerzas competitivas, transforma las presiones a favor de la compañía y ayuda a crear una ventaja competitiva sustentable.

Este modelo analiza el entorno de las industrias conformadas a su vez por compañías, las cuales ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí y que satisfacen las mismas necesidades básicas del consumidor.

En este marco el desafío para la gerencia de la empresa consiste primeramente en analizar las fuerzas competitivas de un ambiente empresarial cambiante a fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrentan su organización en el actual contexto económico del sector.

El alcance y efectividad de lo antes expuesto significa que la dirección tenga presente nuevos enfoques y conceptos, así como las diferencias y puntos comunes entre ellos y ser capaces de transmitir esto a toda organización, conduciéndola sobre la base de las estrategias que le permitan alcanzar mejores resultados empresariales.

De otro lado, para lograr la planeación estratégica es preciso realizar un análisis de la competencia, es decir, conocer la naturaleza, características, tácticas y estrategias de los rivales. En general se tiene que analizar todos y cada uno de los competidores más significativos de forma individual.

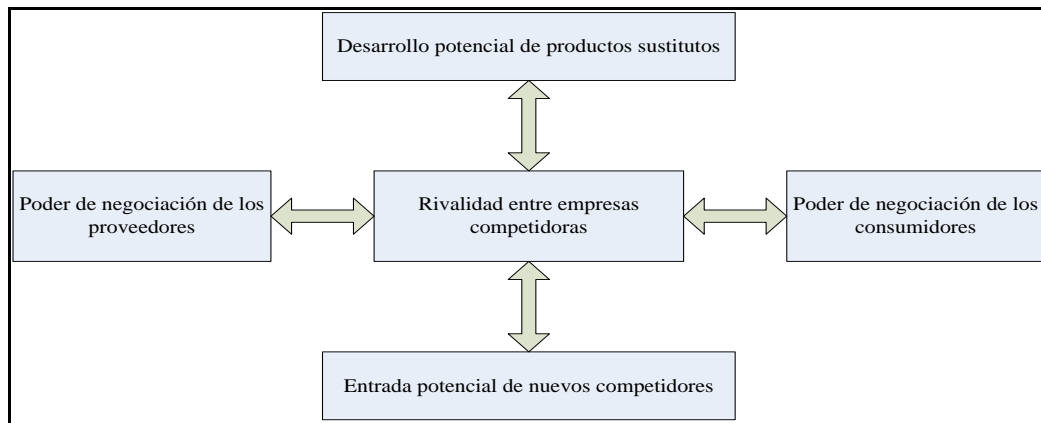


Gráfico 2 Las Cinco Fuerzas Competitivas que Determinan la Utilidad del Sector  
 Fuente: Serna, Humberto. (1992). "Gestión Estratégica, Auditoría Organizacional", una guía para el diagnóstico estratégico  
 Elaborado por: María del Carmen Freire

## Planificación estratégica de las empresas de servicios

Luego de revisar lo propuesto por Ildelfonso Grande, vamos a desarrollar lo siguiente:

**Misión de la empresa:** se entiende el conjunto de creencias sobre lo que debe ser su actividad, en lo que respecta a quién será su mercado y qué bienes ó servicios se ofrecerán, cuáles serán los valores y creencias con relación a los consumidores, proveedores y distribuidores y en qué se diferenciará de los competidores. Para conocer los componentes de la misión debemos responder a las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades de la empresa?, aquí se define cómo serán sus relaciones con los clientes, proveedores, distribuidores, empleados, con la sociedad.
- b) Cuál es el mercado de la empresa? Supone definir quiénes serán los consumidores a los que la empresa atenderá, las empresas deben definir con precisión cuál será su mercado objetivo, pues éste condicionará todas las actividades de marketing relativas al producto, su precio, la comunicación y distribución.
- c) ¿Cuál será la amplitud de mercado? La empresa debe delimitar la extensión del territorio donde operará, Perfilarla depende de factores definidos en la misión, como

el grado de conocimiento que se desee adquirir sobre él y la integración ó vinculación con el territorio donde se actuará.

d) ¿Cuáles son los objetivos de la empresa? Entre los posibles pueden citarse la rentabilidad, máxima o tan sólo suficiente, el crecimiento de las ventas, conseguir cuota de mercado, la innovación, crear ó mantener la imagen o la atención a un segmento de mercado determinado. Los objetivos deben ser realistas, factibles, cuantificables en un marco temporal. Si no se cuantifican, o por lo menos no se explicitan, se dificultan las tareas de control y de auditoria de resultados, porque faltan puntos de referencia.

e) ¿Cuáles serán los principales bienes o servicios que se ofrecerán en el mercado? Lo más importante no, necesariamente, lo más vendido. Las empresas que diversifican sus productos deben identificar sus cabezas de línea, es decir, aquellos que representan su actividad principal y que proporcionan los mayores márgenes. Los productos importantes para las empresas son aquellos más directamente relacionados con su misión, y que comprometan su desarrollo.

f) ¿Cuál es la actividad actual de la empresa y cuál será la futura? La definición de la misión obliga a delimitar a qué actividades se dedicarán. La matriz de Ansoff, constituye una herramienta para comprender las estrategias de las empresas con relación a sus productos. De acuerdo a ellas debería seguir una estrategia de penetración en el mercado, desarrollo del producto ó desarrollo de mercado.

g) La duda que puede surgir es: ¿cómo de amplia debe ser la misión? Como norma debería adoptarse el criterio de no definirla tan estrechamente que impida el crecimiento o tan ampliamente que se pierda la orientación de la empresa. La definición ideal de la empresa debería ser tal que pudiera ser compatible con cualquiera de las estrategias de MATRIZ ANSOFF.

h) Qué tecnología se aplica? Crear y prestar servicios puede requerir el apoyo tecnológico, que podrá variar en su grado de sofisticación según cuál sea la misión de la empresa.

## **Cómo se desarrolla e implementa la misión en la empresa de servicios?**

En una organización de nueva creación este proceso tal vez no resulte muy complicado, pero en empresas antiguas, que hayan seguido orientaciones a la producción o la venta, modificar la misión y adaptarla a los tiempos que corren puede encontrar muchas resistencias. Antes de definir su misión la empresa debe estar preparada para ello, hace falta que la propia cultura de la empresa no constituya un freno. Hace falta un consenso entre todos los grupos: desde los cuadros superiores hasta los empleados de menor nivel. El desarrollo de la misión debe iniciar desde los puestos más altos del organigrama y descender a lo largo y ancho de él. Además, los componentes de la misión no deben variar constantemente porque es un proyecto de futuro, a largo plazo, que deberá evolucionar para acomodarse a las situaciones cambiantes del mercado, pero esos cambios no deberán ser turbulentos.

El marketing interno y el de relaciones son componentes obvios de la misión, recogen principios de gestión, de trato y valores hacia los grupos que forman parte del entorno de la organización y su mercado.

### **Segmentación en el mercado de servicios**

**Concepto,-** Uno de los componentes básicos de la misión, quizá el más importante, es el mercado a atender. Algunas empresas se dirigen a la totalidad de los consumidores, otras se centran en algún grupo de personas con alguna característica distintiva. Generalmente las empresas encuentran en el mercado distintos grupos de consumidores y les ofrecen productos que se adapten a sus deseos ó necesidades. Es decir, las empresas segmentan los mercados. Esto tiene algunos beneficios importantes, algunos son los siguientes:

-Las empresas pueden diseñar los productos a medida de las necesidades de los consumidores.

-La segmentación ayuda a establecer prioridades, el análisis del mercado puede poner de manifiesto segmentos sin atender.

--El conocimiento de los diversos segmentos permito identificar quiénes son los competidores más directos.

-La segmentación permite conocer los deseos y gustos de los consumidores con la posibilidad de satisfacer sus necesidades, y en consecuencia, enfocar la producción de acuerdo con la orientación de la empresa hacia el consumidor

-La segmentación a facilita el desarrollo de otras actividades de marketing como la fijación de precios, la comunicación y distribución.

### **Condiciones para la segmentación**

En primer lugar, los consumidores tienen que desear productos diferentes y, además, esas preferencias deben ser identificadas y asociadas a diferentes grupos de personas.

Los segmentos deben ser identificados y evaluados cuantitativamente y además tienen que tener una dimensión suficiente que garantice una rentabilidad.

Los segmentos encontrados deben ser tratados con un programa de marketing específico, adaptado a ellos. Los segmentos deben mostrar una estabilidad razonable a lo largo del tiempo.

### **Estrategias de segmentación**

Las empresas pueden adoptar tres tipos de estrategias ante los segmentos detectados; marketing diferenciado, indiferenciado y concentrado.

### **Identificación de las unidades estratégicas de negocio. UEN**

Se encuentra definida esencialmente por:

- El mercado objetivo al que atiendo ó pretendo atender
- Las necesidades que satisface
- La tecnología que emplea



La identificación de las UEN es necesaria para desarrollar los procesos de planificación y control de actividades y asignación de responsabilidades.

## **Análisis de la competencia**

### **Ventajas que supone analizar a la competencia**

La mayoría de empresas actúan en unos mercados progresivamente más competitivos y las empresas deben estudiar cuidadosamente a sus competidores, y esto supone:

- Planificar con mayor probabilidad de éxito estrategias para neutralizar los puntos fuertes de la competencia y destacar aquellos servicios en los que se tienen ventajas competitivas.
- Ayudar a los clientes potenciales a evaluar con mayor realismo los servicios que se ofrecen respecto a los de los competidores.
- Conseguir mayor seguridad en el mercado tras conocer los puntos fuertes y débiles de las empresas que actúan en el mercado incluida la propia.

### **Identificación de competidores**

- Competidores directos actuales, es decir empresas que prestan los mismos servicios y con la misma eficacia.
- Nuevos competidores: se trata de empresas que se encuentran expandiendo geográficamente dentro de un mercado nacional.
- Empresas que pueden entrar en el mercado: es decir, que pueden prestar los mismos servicios mediante la imitación de servicios ya existentes, ampliando su sistema de distribución ó sirviéndose de una tecnología de bajo coste

### **Fuentes de información sobre la competencia, son los siguientes:**

-Informes anuales o memorias de accionistas, donde se describen los logros de las empresas.

-Folletos o catálogos en los que se describan los productos que se ofrecen al mercado.

-Información que aparece en la prensa económica nacional ó internacional.

-En bases de datos ó en Internet.

-Informaciones suministradas por proveedores, relativas a planes de inversiones, niveles de calidad, eficiencia, etc.

### **Posicionamiento en el mercado de servicios**

La misión de la empresa requiere definir el mercado y los segmentos que se atenderán. Posicionar un producto en un mercado es dotarle de unas características que lo diferencian del resto de la oferta.

El objetivo del posicionamiento es diferenciar en la mente de los consumidores los productos que ofrecen las empresas, para conseguir esa diferenciación debe conseguirse que sea: Importante, es decir que sea un servicio valorado por los consumidores. Debe ser distintiva, no imitable, comunicable y comprensible, rentable para la empresa y asequible para el mercado.

### **Proceso de posicionamiento**

El posicionamiento de los servicios puede hacerse desde distintos niveles. Existe posicionamiento para el sector, para la organización y para el producto.

Una vez elegido el nivel de posicionamiento las empresas deben identificar los atributos relevantes para la diferenciación dentro de los segmentos de mercado a los que se dirigen. Los consumidores eligen los servicios basándose en las diferencias percibidas, que no siempre tienen por qué ser el más valorado. Por ejemplo el atributo más valorado en el transporte aéreo es la seguridad. Pero los pasajeros de las líneas aéreas perciben todas ellas igualmente seguras, porque existe una normativa de revisiones técnicas que debe cumplirse. La elección entre compañías debe buscarse en otros atributos, como la conveniencia de los horarios de los vuelos ó la atención a bordo.

### **Valorar las opciones de posicionamiento**

Las empresas pueden optar por alguna de las siguientes opciones:

**-Posicionarse por las características de servicio.-** Las empresas crean un servicio y lo comunican a un mercado, siguiendo un enfoque orientado al producto, que debería ser abandonado.

**-Reforzar la posición frente a los competidores.-** Consiste en valorar la imagen actual como un punto fuerte que diferencia a la empresa de sus competidores.

**-Ocupar un nicho libre.-** Consiste en encontrar un atributo que no caracterice a ningún competidor y conseguir que se asocie a la empresa.

**-Posicionamiento basado en los beneficios ó ventajas buscados por los consumidores.** Esta forma de posicionarse es posiblemente una de las más inteligentes. Para conseguirlo las empresas deben detectar qué es lo que desea el mercado y ofrecerlo.

### **Re posicionarse**

El reposicionamiento consiste en una estrategia de diferenciación basada en destacar nuevos atributos.

-Implementación de las estrategias

-En la práctica las empresas se posicionan en el mercado a través de variables de mix de marketing, como por ejemplo:

- Producto
- Precio
- Distribución
- Comunicación

### **Análisis financiero**

Se refiere a las posibilidades que va a tener la organización en cuanto a realizar pagos e inversiones ya sean a corto, mediano o largo plazo que permitan su desarrollo y crecimiento; así como también tener un grado de liquidez, un margen de utilidad en sus operaciones y otros índices financieros que se estimen necesarios para la organización.

Los análisis financieros nos ayudan a determinar los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión u alguna otro movimiento, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de inversión.

Asimismo, al analizar los proyectos de inversión se determinan los costos de oportunidad en que se incurre al invertir al momento para obtener beneficios al instante, mientras se sacrifican las posibilidades de beneficios futuros, o si es posible privar el beneficio actual para trasladarlo al futuro, al tener como base específica a las inversiones.

### **El Balanced Score Card**

Es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores. Se trata de un nuevo concepto gerencial, destinado a mejorar el rendimiento de las empresas, a través de la alineación de sus procesos.

Específicamente, los autores sugieren cuatro perspectivas:

-Perspectiva financiera: aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad a las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio.

-Perspectiva del cliente: cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aún cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.

-Perspectiva interna o de procesos de negocio: cuales son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Debemos preguntarnos: "Para satisfacer a los accionistas y clientes, en que procesos de negocio debemos sobresalir".

-Perspectiva de innovación y mejora: cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc.

Las medidas puramente financieras toman el punto de vista de los accionistas de la empresa. En general, son excesivamente de corto plazo, y muy vulnerables ante las variaciones del mercado accionario. Por lo tanto, evitan que los gerentes y directores consideren las oportunidades a largo plazo. De allí que una herramienta que "equilibre" estas mediciones con otras, haya sido tan atractiva desde su aparición en el mercado.

El proceso de crear un "Balanced Score Card" incluye la determinación de:

1. Objetivos que se desean alcanzar
2. Mediciones o parámetros observables, que midan el progreso hacia el alcance de los objetivos.

3. Metas, o el valor específico de la medición que queremos alcanzar
4. Iniciativas, proyectos o programas que se iniciarán para lograr alcanzar esas metas.

Esto se repite con tantos objetivos como sea necesario, tantas mediciones para cada objetivo (con sus respectivas metas), y tantas iniciativas como se requieran para lograrlos.

A nivel práctico, todas las mediciones establecidas se colocan en un cuadro, en el cual se va monitoreando el progreso en cada una de ellas. Los datos se obtienen generalmente de los distintos sistemas informáticos con los que cuenta la empresa, y se presentan en forma esquemática y gráfica, similar al tablero que utiliza un piloto para conocer el status de su avión.

El Balance Score Card (BSC) es una metodología diseñada para implantar la estrategia de la empresa, ha sido utilizada por reconocidas corporaciones internacionales las cuales han obtenido excelentes resultados, y desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Robert Kaplan y David Norton, ha sido incorporada a los procesos de gerencia estratégica de un 60% de las grandes corporaciones en los Estados Unidos, extendiéndose su uso a varias corporaciones europeas y asiáticas.

### **Las Perspectivas del BSC**

La creación de áreas virtuales que eran comunes para las empresas y ordenadas en una secuencia lógica de análisis, permite lograr una consecución de objetivos empresariales que es un aspecto esclarecedor para el entendimiento del modelo de planeación. Este concepto definió que había áreas fundamentales y comunes en todas las empresas que eran las áreas financieras, las de clientes, la de los procesos internos y las del crecimiento y aprendizaje de la organización. Ciertamente podrían existir más pero estas deberían aparecer. Esta concepción está íntimamente relacionada con las empresas lucrativas.

Respecto a las empresas no lucrativas estas áreas deben tener una variación pues se debe alinear el accionar de la empresa hacia los beneficios sociales que son financiadas por un presupuesto. A estas áreas llamadas perspectivas son teorizadas como dimensiones empresariales que segmentan el análisis de la empresa permitiendo agrupar objetivos e indicadores con propósitos comunes que más tarde serán analizados integralmente con un orden causal.

Toda esta concepción crea intrínsecamente una alineación de objetivos e indicadores hacia un fin común que es la obtención de la visión empresarial. En otras palabras las perspectivas pueden considerarse las áreas de resultados claves organizadas de forma lógica para narrar la estrategia de la empresa.

### **Las propuestas de valor del BSC**

Las propuestas de valor son aquellos aspectos que se deben cumplir en cada perspectiva y que responden a preguntas clásicas. Estas preguntas son:

- ¿Qué esperan de la empresa los accionistas, dueños o partes interesadas? (Perspectiva financiera o beneficio).
- ¿Qué esperan de nosotros los clientes? (Perspectiva de clientes).
- ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a los clientes? (Perspectiva de procesos internos).
- ¿Cómo debemos aprender para tener procesos excelentes? (Perspectiva de crecimiento y aprendizaje).

En la perspectiva financiera las propuestas de valor están relacionadas a los ingresos, gastos y activos totales lo que hace que muchas organizaciones efectúen mediciones de rendimiento (ROI), EVA, Ventas, etc. En la perspectiva de clientes es necesario tener en cuenta aspecto relacionado a los atributos del servicio, a la imagen y a la relación con los clientes. Son comunes de obtención de logotipos, certificaciones, respuesta y satisfacción del cliente.

La representación de los procesos internos toma como propuesta la cadena del valor. Aspectos como la innovación, los procesos operatorios, los de clientes y la responsabilidad social son tenidos en cuenta. La perspectiva de crecimiento y aprendizaje toma como propuesta de valor lo relacionado a la competitividad individual, el desarrollo de las técnicas de la innovación y el clima laboral.

Para una empresa no lucrativa la perspectiva de resultados finales creará valor si satisface las expectativas de las partes interesadas o dueños. Estas declaraciones de valor son bien parecidas a los conceptos de factores críticos de éxito (FCE).

Tanto la declaración de valor como la de las perspectivas no son camisas de fuerza y pueden ser cambiadas de nombre y de posición, pero su relación debe ser lógica y concatenada para que las relaciones causales declaradas surtan los efectos esperados y puedan mostrarse en un mapa estratégico.

### **Alineación en el BSC**

Definir que quiere la empresa es algo fundamental pues hacia ese aspecto irá dirigida el accionar empresarial. Si los accionistas quieren dinero, el fin será obtener dinero y la cadena de perspectivas será financiera-clientes-procesos-internos-crecimiento y aprendizaje. Pero si lo que quiere la empresa es beneficio social (caso típico de las empresas no lucrativas), el fin será obtener el resultado que desee el accionista (parte interesada) y la cadena será parte interesada-clientes-procesos internos-crecimiento y aprendizaje-finanzas.

El BSC es alienador porque esclarece el camino a seguir cuando pone en proa los intereses de los dueños (estatales o privados) y subordinando una cadena lógica de objetivos concatenados.

### **Objetivos estratégicos e indicadores**

Los objetivos son los paradigmas por lo que apuesta la organización, es lo que se quiere lograr en un período de tiempo determinado. Los objetivos pueden tener un carácter muy subjetivo pero su medición debe ser bien definida y entendida.



Los objetivos deben ser agrupados de acuerdo a las áreas de la empresa que tienen responsabilidad sobre ellos y no deben ser mixtos para poder evaluar desempeño real. En este sentido el BSC ubica los objetivos de acuerdo a la perspectiva correspondiente de forma que pueda construirse una cadena lógica de relaciones causa efecto.

De igual forma la agrupación de objetivos concatenados a través de al menos tres perspectivas se denomina vectores estratégicos que es un análisis particular de las líneas de acciones estratégicas. Por supuesto cada objetivo debe poseer al menos un indicador con meta y criterio de aceptación para que pueda efectuarse la medición correspondiente.

### **El mapa estratégico**

La determinación de objetivos estratégico por perspectivas relacionadas da la posibilidad de crear una herramienta de análisis integral que denominamos mapa estratégico.

## **1.2 Marco conceptual**

**Marketing:** es el proceso de planificar y ejecutar la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales. (American Marketing Association)

**Plan de marketing:** es un documento de gestión, que recoge de forma pormenorizada, ordenada y fácilmente comprensible, el conjunto de acciones de marketing que se pretenden llevar a cabo, para alcanzar unos objetivos concretos deseados, en un ambiente de mercado. (Ildefonso Gr. 2005).

**Investigación de marketing:** es la búsqueda sistemática y objetiva de información para su procesamiento y análisis, tanto en la investigación de oportunidades como

en la identificación y solución de problemas concernientes al campo de marketing, con la intervención de los demás departamentos de la empresa. (Jani J.2005).

**Servicios:** es cualquier actividad ó beneficio que una parte puede ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene porqué ligarse necesariamente a un producto físico. (Ildefonso Gr. 2005).

**Intangibilidad:** Es algo que no se puede apreciar con los sentidos antes de ser adquirido. (Ildefonso Gr. 2005).

**Turismo:** Según la OMT (Organización mundial del Turismo, agencia de la ONU) el turismo comprende todas las actividades realizadas por las personas durante sus viajes a lugares diferentes de su residencia habitual, por un periodo de tiempo inferior a un año para ir de vacaciones, trabajar ú otras actividades.

**Segmentación de mercado:** Se define un segmento de mercado como un grupo grande de compradores con necesidades y preferencias específicas, al que se puede llegar con una variada estrategia de comercialización. (Graham. F. 2008)

**Competidores:** además de los clientes, los competidores son la fuerza cotidiana más importante que enfrentan las organizaciones. Bruce D: Henderson, fundador y presidente del Boston Consulting Group, por su parte afirmo que para casi todas las organizaciones, la limitación más importante en el entorno son las acciones en relación con los competidores. Por tanto, todo cambio en el entorno que afecte a cualquier competidor tendría consecuencias que impondrán cierto grado de adaptación para todos los competidores, y esto tan solo para mantener una posición relativa. (Hellriegel, 2002)

**Impacto del Internet en la rivalidad competitiva:** internet amplía el mercado geográfico, aumenta el número de rivales a los que se enfrenta una compañía y lleva la rivalidad entre vendedores en zonas geográficas contiguas a niveles sin precedentes. (Thompson, Strickland 2003)

**Costos:** En un amplio sentido financiero, es toda erogación ó desembolso de dinero para obtener algún bien ó servicio. (Hardagon Jr. 1985). En el caso de los servicios, como estos no son acumulables en un inventario por ser intangibles, los costos en que se incurre para producirlos se confrontan directamente con los ingresos del periodo. (García S. 1999).

**Precio:** Cuando los agentes económicos intercambian a título oneroso un producto, una de las partes entrega un objeto tangible y la otra paga una cantidad monetaria, que se llama precio. En los servicios ese valor de intercambio posee denominaciones múltiples según sea la naturaleza del servicio que se adquiere ó de la persona que presta. (Ildefonso Gr, 2005)

**Benchmarking:** es un proceso que puede utilizarse para entender a los competidores y a cualquier organización. La clave es separar o aislar medidas comunes en funciones similares y comparar las prácticas de su propio negocio con las de las organizaciones que se identifican como líderes e innovadores en esa función comercial específica. (Jany J. 2005).

**Unidad de muestreo:** es el elemento ó elementos que están disponibles para su selección en alguna etapa del proceso de muestreo. En el muestreo de una sola etapa las unidades de muestreo y los elementos son los mismos. (Jany J.2005)

**Demanda:** la demanda en economía se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado). Es una función matemática expresada de la siguiente manera:

$$Q_{dx} = F(P, I, G, N, P_s, P_c)$$

Donde:

Q<sub>dx</sub> = cantidad demandada del bien o servicio

P = precio del bien o servicio

I = ingreso del consumidor

G = gustos y preferencias

N = numero de consumidores

Ps = precio de bienes sustitutos

Pc = precios de bienes complementarios

([www.es.wikipedia.org](http://www.es.wikipedia.org))

**Oferta:** se define como la cantidad de bienes ó servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a diferentes precios y condiciones dadas, en un determinado momento. Se define también como la cantidad de productos y servicios disponibles para ser consumidos. ([www.es.wikipedia.com](http://www.es.wikipedia.com))

**Publicidad:** es la comunicación masiva puesta al servicio de un objetivo de marketing e identificada claramente como tal. (Arellano R. 2000)

**Promoción:** es una actividad de marketing que va mucho más allá de ser un simple elemento de difusión de información, es un plan integral de marketing de corta duración destinada a lograr objetivos específicamente delimitados por la empresa. (Arellano R. 2000)

**Flujo de caja:** diferencia entre los ingresos de efectivo y los pagos de efectivo en un periodo dado. Se refiere a la suma de dinero que está disponible realmente para hacer compras y pagar facturas y las deudas actuales. ([www.usinfo.state.gov](http://www.usinfo.state.gov))

**Ventaja competitiva:** conjunto de atributos de una empresa (y de sus productos) que la distinguen de sus competidores y que son reconocibles por sus clientes. Diferencias que le permiten a la empresa una ventaja para competir mejor, adelantándose a la competencia y superándola. Las ventajas competitivas usualmente se clasifican en ventaja de precios, de calidad y de oportunidad. ([www-sappiens.com](http://www-sappiens.com))

**Estrategia competitiva:** consiste en los enfoques e iniciativas empresariales que pone en práctica para atraer a los clientes y satisfacer sus expectativas, soportar las presiones competitivas y fortalecer su posición en el mercado. Se relaciona exclusivamente con el plan de acción de la gerencia para competir satisfactoriamente y ofrecer valor superior a los clientes. (Thompson, Strickland, 2003)

**Gestión del talento humano:** es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. En los tiempos actuales las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica. El socio más íntimo de la organización es el empleado: está dentro de ella y le da vida y dinamismo. (Chiavenato I. 2002)

**Motivación laboral:** comprende tanto los procesos individuales que llevan a un trabajador a actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción de la empresa, como los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la empresa vayan en la misma dirección. (González M, Olivares S., 2000)

**Capacitación:** es el conjunto de actividades cuya finalidad es proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del trabajador en todos los niveles, para desarrollar mejor su puesto, el desarrollo de estas habilidades ``ayuda al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales``. (González M, Olivares S., 2000).

**Análisis Financiero:** la análisis de los proyectos constituye la técnica matemático-financiera y analítica, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión u algún otro movimiento, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de inversión.

**Estrategas:** son personas que ocupan altos puestos es decir están en un nivel superior dentro de la organización, estos pueden tomar decisiones que influyen en la organización.

**Formulación estratégica:** definir proyectos estratégicos en un determinado tiempo en el cual se puedan plantear los objetivos y las estrategias que resulten convenientes para la organización.

**Fortalezas:** Aquí habría que situar las capacidades, recursos y posiciones alcanzadas en determinadas áreas empresariales y en el mercado, que ayudan a aprovechar las oportunidades o a superar las amenazas: tecnología del producto, imagen etc.

**Foda:** Se refiere a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

**Índice de desempeño alcanzado:** El término "Indicador" en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuentas de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los Indicadores pueden ser medidos, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

**Índices de gestión:** estos se utilizan para controlar la empresa lo mismo que se puede hacer mediante una auditoría para controlar el estado actual de la misma.

**Proceso de planificación estratégica en cascada:** este se da entre toda la organización y sus niveles como se da en el organigrama desde lo superior hacia lo inferior y viceversa.

### **1.3. Marco espacial**

El hotel La Floresta está ubicado en Halfants y Montalvo esquina, en Baños Agua Santa, provincia del Tungurahua.

### **1.4. Marco temporal**

El análisis de la situación actual, la implantación del plan comercial para el direccionamiento estratégico del Hotel La Floresta, se desarrollará desde el 06 de enero 2011 hasta junio del 2011.

## CAPITULO II

### ASPECTOS GENERALES

#### 2.1. Historia de la empresa

Siempre el Hotel La Floresta, ha estado ubicado en la ciudad de Baños de Agua Santa, provincia de Tungurahua, a 153 Km de la ciudad de Quito.



Gráfico 3 Hotel La Floresta

Fuente: archivo personal

Desde el año 1992 en que inicia sus actividades, está ubicado en las calles Montalvo y Thomas Halfans, esquina; disponía entonces de cuatro habitaciones, 2 dobles y 2 familiares (5 pax), cada una de ellas con baño privado y agua caliente. Su nombre se origina en honor al jardín interno que posee y a la biodiversidad de la zona.



Gráfico 4 Hotel La Floresta

Fuente: archivo personal

Hotel La Floresta siempre ha estado gerenciado por sus propietarios, quienes con su perspectiva y experiencia en turismo y alojamiento, vieron en este negocio una buena alternativa de trabajo.

Inicialmente fue diseñado por sus dueños, quienes buscando darle un ambiente acogedor y de descanso adecuaron a la edificación un jardín interno, amplios corredores acompañados de sillas y hamacas para el descanso y la lectura, habitaciones espacia, etc.; este conjunto de características hicieron de La Floresta un lugar preferido por los turistas.

Al ver la aceptación de los servicios de alojamiento ofertados, en el año 1995 con ayuda profesional se realizó la primera ampliación, con lo que la capacidad del hotel se vio extendida a cuatro habitaciones de 2 pax cada una.

Con el transcurso de los años y el crecimiento turístico de la ciudad de Baños, en 1999 fue necesario realizar una nueva ampliación para diversificar el portafolio de servicios, y se construyeron instalaciones para: la cocina, el restaurante con una capacidad instalada de 60 pax, sala de estar, recepción, oficina administrativa y tienda de artesanías.

Lastimosamente la naturaleza jugó una mala pasada a la ciudad de Baños y a causa del inicio de la actividad volcánica del Tungurahua en 1999, se debió evacuar a toda la población por aproximadamente tres meses, lo que desembocó en un estancamiento económico que duró aproximadamente un año.



En el 2001 con la economía resurgiendo, el hotel empezó a sacar provecho de sus instalaciones. La ciudad de Baños continuó creciendo y de igual forma el turismo, por lo que, para dotar al hotel de la infraestructura necesaria para atender eficientemente a los clientes, fue necesario ampliar nuevamente las instalaciones construyéndose catorce habitaciones más; entre dobles, triples, una cuádruple con chimenea y tina; y una suite con cocina. El año pasado se demolieron las primeras cuatro habitaciones para en su lugar construir un nuevo bloque de 11 habitaciones, completando 29 habitaciones. Actualmente Hotel La Floresta opera con esta infraestructura.

## 2.2. Estado actual de la empresa



Gráfico 5 Logotipo  
Fuente: Hotel la Floresta  
Elaborado por. María del Carmen Freire

Hotel La Floresta es una empresa privada, que opera como persona natural, bajo el RUC de la Sra. María del Carmen Freire Yépez, la empresa se encuentra domiciliada en la ciudad de Baños de Agua Santa, en la calle Juan Montalvo y Thomas Halflans esquina.

Por su volumen de facturación anual, que es superior a los USD. 100.000, la empresa está obligada a llevar contabilidad.

## 2.2.1. Organización actual de la empresa

### 2.2.1.1. Elementos estratégicos

Los elementos estratégicos, que ha definido Hotel La Floresta, como guía para la definición de objetivos y guía de sus operaciones son:

**MISIÓN:** El Hotel La Floresta es una empresa familiar que brinda servicios de alojamiento, restaurante, SPA con alta calidad a turistas nacionales y extranjeros; empleando personal calificado para obtener productividad, desarrollo sustentable comprometido con la comunidad.

**VISIÓN:** Ser líderes en la ciudad de Baños, en la provisión de servicios hoteleros de alta calidad a los turistas nacionales y extranjeros dentro de un ambiente campestre tranquilo y cordial.

#### VALORES INSTITUCIONALES:

-Honradez, se respetarán los compromisos adquiridos no importa que vengan nuevos clientes ofreciendo mejores tarifas, respetar los precios en feriados y dar los servicios prometidos a todos los clientes.

-Puntualidad, considerar el tiempo que nos ofrecen los demás, tomar en cuenta que los turistas están cansados y necesitan que proveamos los servicios necesarios en el tiempo mínimo posible, puntualidad en las obligaciones con empleados y proveedores.

-Respeto, tratando a los huéspedes como personas dignas y respetando la palabra y seriedad de manera muy especial en lo que se refieren a las reservaciones, de igual manera con todos los empleados tomando en cuenta su individualidad y considerando sus necesidades familiares en manera coordinada con la ocupación del hotel.

-Responsabilidad, y trabajo en equipo, La mejor forma de trabajar en servicios especialmente, es en equipo por lo que todo el personal también está capacitado para realizar cualquier tarea que sea necesaria para prestar servicios y buena atención a los clientes y ayudarse mutuamente para cumplirlos a tiempo, todos son responsables del resultado total y de igual manera tienen un reconocimiento económico por los resultados.

#### **2.2.1.2. Elementos organizacionales**

La empresa carece de un organigrama establecido formalmente, las decisiones sin embargo las toma la Gerencia, hay cosas que se definen conjuntamente con el Contador y otras con el Asesor Técnico que es el propietario. Los cambios estratégicos los deciden en el núcleo familiar.

El trabajo diario se coordina desde gerencia, y posteriormente desde recepción de acuerdo a la ocupación que mantenga el hotel; el resto de personal primero atiende los desayunos y luego realiza funciones de limpieza de las habitaciones.

Los camareros, cocineras, supervisores de limpieza comparten los trabajos de restaurante y habitaciones. Cuando no hay mayor ocupación, la mayoría de personal se dedica a limpieza profunda y mantenimiento.

Considerando que la Gerencia busca que el personal del Hotel La Floresta trabaje como un equipo, se ha estructurado el siguiente organigrama:

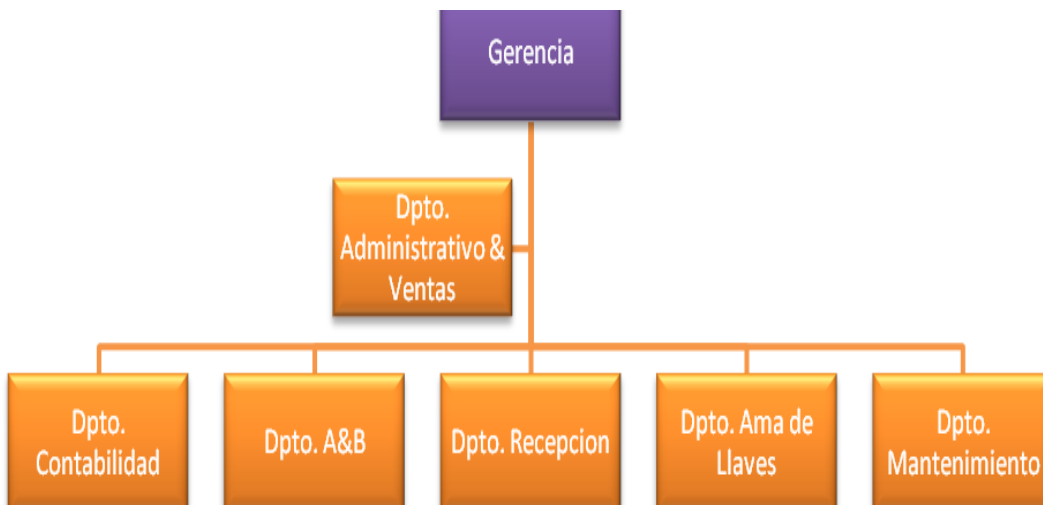


Gráfico 6 Organigrama Estructural Hotel La Floresta  
Fuente: Estudio Hotel La Floresta  
Elaborado por: María del Carmen Freire

La Gerencia es manejada por su propietaria, ella centraliza una gran cantidad de funciones, delimita cada actividad en las distintas áreas que existen, de esa manera ha logrado sembrar en sus trabajadores, las responsabilidades que tienen la empresa con el cliente, proveedores y con el Estado.

El departamento de Administración y Ventas también es manejado por su propietaria, ella ha sido quien se ha encargado de realizar los contactos necesarios para la venta del servicio a diferentes agencias de viajes de la capital.

Dentro de la organización del Hotel La Floresta, la comunicación es informal y se integra horizontalmente, buscando que en todas las áreas del hotel trabajen por el mismo objetivo.

## **CAPITULO III**

### **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

#### **3.1 Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST) o de macroambiente.**

Las empresas desarrollan sus operaciones en un medio territorial y social constituido por un conjunto de elementos y condiciones, que son relevantes para su funcionamiento llamado ambiente o entorno; este está compuesto por un macroambiente y un microambiente.

Las empresas son sistemas abiertos, por lo que todo lo que ocurre en su ambiente influye internamente en la organización y determina su eficiencia; los constantes cambios del entorno se filtran hacia la empresa, generando oportunidades y amenazas; si bien el cambio no pueden ser controlado debe ser previsto y considerado en el desarrollo de toda propuesta estratégica corporativa para tener la capacidad de aprovechar las oportunidades y desarrollar defensas contra las amenazas.

“El macro-ambiente está integrado por las fuerzas, factores, parámetros y aspectos que afectan el comportamiento de los consumidores; y, por lo tanto, las transacciones e intercambio de bienes y servicios, entre la empresa y sus mercados<sup>1</sup>”.

Este análisis busca determinar la relación que existe entre la Institución con los factores macro ambientales externos relevantes y el efecto que éstos pueden tener sobre la misma; por tanto se realizará el estudio PEST en el cual se analizarán los factores de tipo: político, económico, social y tecnológico que puedan incidir sobre Hotel La Floresta.

---

<sup>1</sup> LAMB, HAIR, McDaniel (1990) MARKETING, 6ª Edición, Cap. I

### 3.1.1 Factores Políticos

El país durante las últimas dos décadas sufre una marcada inestabilidad política; como consecuencia de ésta, el Índice de Riesgo País del Ecuador pasó de 483 en el año 2005, a 700 el año 2009 y a 820 para febrero del 2010.<sup>2</sup>

La Unidad de Inteligencia Económica del FMI, elaboró en junio del 2009 un informe sobre los Índices de Inestabilidad Política de los países del Mundo; en base a cuatro factores: la profundidad de la crisis económica, la existencia de individuos identificables a quienes achacarla, la sospecha de que la crisis puede ser más profunda de lo que reconocen las autoridades y el factor contagio; según el cual, Ecuador junto con: Haití, Bolivia y la República Dominicana, tienen un alto riesgo de sufrir protestas sociales capaces de trastornar sus economías e incluso derrocar sus gobiernos. En la lista de 165 países Bolivia y Ecuador comparten el decimocuarto lugar de riesgo, con un índice de 7,7 sobre una escala de 10.<sup>3</sup>

El efecto principal de la inestabilidad política en el turismo se refleja principalmente en la mala imagen que genera el país al exterior.

Debido a los constantes cambios, muchos proyectos de apoyo a la actividad turística han quedado archivados, pues muchos de estos dependen del interés y apoyo del gobierno de turno para su realización; por tanto la inestabilidad produce una falta de apoyo gubernamental.

Es evidente que la inestabilidad política aleja la inversión y afecta la economía del país, empobreciéndolo más; además países políticamente inestables son susceptibles a shocks políticos que implican una discontinuidad de las políticas monetarias y fiscales y mayor volatilidad de la inflación, por tanto, la inestabilidad política es una AMENAZA para Hotel La Floresta.

---

<sup>2</sup> Banco Central del Ecuador. (2010) versión digital véase en <http://www.bce.fin.ec/>

<sup>3</sup> FLORES ORTIZ Enrique, (2010), Unidad de Inteligencia Económica del Fondo Monetario Internacional, versión digital véase en <http://www.senado.gob.mx/iilsen/content/publicaciones/revista14/12.pdf>

### 3.1.2 Factores Económicos

#### a) Inflación

“La inflación genera un incremento general y sostenido en el nivel de precios, comúnmente se mide estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares”<sup>4</sup>; la inflación es una señal de desajustes económicos, sociales y políticos.

EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN	
AÑO	VALOR
2004	1,94
2005	4,36
2006	2,87
2007	3,32
2008	8,83
2009	4,44

Tabla 1 Evolución de la Inflación en el Ecuador  
Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: María del Carmen Freire

Con la dolarización que se produjo el año 2000, el país logró cierta estabilidad económica que ha mantenido los niveles de inflación en un solo dígito hasta el 2009, según se observa al analizar la evolución de la inflación: 2004, fue de 1,94%, el valor más bajo registrado; 2005, fue del 4,36%, subió por el repunte de los bienes "no transables" y la entrega de los Fondos de Reserva; 2006, fue del 2,87%; 2007, inflación del 3,32%, los mayores crecimientos anuales de los bienes transables; 2008, inflación del 8,83%, la reforma tributaria incidió por el incremento de los impuestos y la grave crisis Económica Mundial, la inflación creció en tres veces el valor estimado; y el 2009, la inflación aproximada fue (según el INEC) del 4,44%, este valor bajo se debió a que por la crisis la gran mayoría de la población fue muy selectiva en la asignación del gasto.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Diccionario Económico Básico, Pág. 65

<sup>5</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador, (2010), véase en <http://www.inec.gob.ec/web/guest/inicio>

Actualmente existe una amenaza de paros por demanda de gasto público, situación que puede tener efectos graves sobre el nivel de la inflación, esto combinado con el bajo crecimiento económico y altos niveles de pobreza, puede generar una situación explosiva en el mediano plazo.

Como el incremento de la inflación genera la selección y contracción del gasto, lo que indirectamente afecta la demanda general de bienes y servicios a nivel nacional, la evolución de la inflación, genera una AMENAZA para el Hotel La Floresta, pues limita y condiciona el gasto de los turistas.

#### **b) Inversión extranjera**

<b>AÑO</b>	<b>IED</b>
2002	783.261,00
2003	871.513,40
2004	836.939,60
2005	493.413,80
2006	270.719,90
2007	194.444,50
2008	973.525,00
2009	1.197.435,75

Tabla 2 Evolución de IED en el Ecuador (MILES DE DÓLARES)

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: María del Carmen Freire

La inversión extranjera directa IED, desempeña un papel importante como motor del crecimiento económico del país; en el Ecuador la IED ha tenido un importante crecimiento a partir del año 2008 como consecuencia de políticas orientadas a facilitar e incentivar el ingreso de capitales extranjeros<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Banco Central del Ecuador. (2010) versión digital véase en <http://www.bce.fin.ec/>



Los flujos de IED generan desarrollo económico de largo plazo, ya que aumenta la demanda de trabajadores, los sueldos pagados mejoran, y se incrementa la demanda de productos y servicios; por lo que se puede afirmar que el incremento de la IED, genera una OPORTUNIDAD para el Hotel La Floresta pues la población dispone de mayores recursos y se incrementa la demanda del turismo.

### c) Tasas de interés

<b>Tasas de Interés</b>			
<b>ENERO 2010</b>			
<b>1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>		<b>Tasas Máximas</b>	
<b>Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:</b>	<b>% anual</b>
Productivo Corporativo	9.13	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.97	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.19	Productivo PYMES	11.83
Consumo	18.08	Consumo	18.92
Vivienda	11.11	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	23.07	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	28.29	Microcrédito Acumulación Simple	33.30
Microcrédito Minorista	30.53	Microcrédito Minorista	33.90
<b>2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>
Depósitos a plazo	5.24	Depósitos de Ahorro	1.37
Depósitos monetarios	1.55	Depósitos de Tarjetahabientes	1.46
Operaciones de Reporto	1.10		
<b>3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>
Plazo 30-60	4.61	Plazo 121-180	5.98
Plazo 61-90	5.02	Plazo 181-360	6.54
Plazo 91-120	5.79	Plazo 361 y más	7.00

Tabla 3 Tasas de Interés Vigentes  
Fuente: Banco Central del Ecuador.  
Elaborado por: Banco Central del Ecuador, Información estadística.

Los problemas de inestabilidad democrática y política de los últimos años, han generado un clima de desconfianza para: los inversionistas extranjeros, la inversión privada y los organismos crediticios tanto a nivel nacional e internacional; la que se refleja en las tasas activas de interés, que presentan valores altos para una economía dolarizada.

Las tasas de interés altas, desalientan el desarrollo de la inversión con lo cual no existe un incremento en la masa de demanda, las altas tasas en el crédito de consumo desalientan el uso de tarjetas y también contraen la demanda; por lo cual las tasas de interés, constituyen una AMENAZA para el Hotel La Floresta.

#### **d) Crecimiento del sector Turístico**

Según el Plan Integral de Marketing Turístico del Ecuador 2010-2014 publicado por el Ministerio de Turismo, se proyecta un crecimiento promedio en la actividad de cerca del 10% anual en el ingreso de dólares por turismo hasta el año 2014; si se logra consolidar un escenario optimista, este ingreso podría ser de hasta un 16% anual.

El Plan Integral de Marketing Turístico del Ecuador 2010-2014 contempla posicionar al Ecuador como destino turístico sostenible líder a nivel internacional; considerando que el Ecuador es el país más mega-diverso del mundo, y que existe una creciente consciencia en el sector turístico del país del adecuado uso de los recursos naturales y de la responsabilidad social con las comunidades de los lugares donde existen servicios turísticos, el plan de marketing pondrá especial énfasis en el aumento de servicios de calidad que sean sostenibles; este plan da continuidad al plan de marketing anterior, pero agrega nuevos elementos y toma criterios de política según la necesidad actual para el corto y mediano plazo.

El crecimiento de ingresos por turismo al país no sólo responderá a un aumento en el número de turistas que visitan el Ecuador, sino también a un incremento en la estancia media y el gasto por turista; para las proyecciones se han tomado en cuenta las tasas de crecimiento de mercados emisores de la Organización Mundial de Turismo (OMT), la tasa de ajuste por crisis para 2009 y 2010, la tasa de crecimiento interanual histórica, entre otras variables.<sup>7</sup> El incremento del número de turistas y de su nivel de gasto, incrementará la demanda de productos y servicios ofertados por la industria turística, y por tanto genera una OPORTUNIDAD para el Hotel La Floresta pues se incrementará el número de potenciales clientes.

---

<sup>7</sup> Ministerio de Turismo, Plan Nacional de Turismo 2006-2012

### **3.1.3 Factores Socio Culturales**

#### **a) Idiosincrasia**

La idiosincrasia de los ecuatorianos, determina que muchas veces demos preferencia a visitar lugares extranjeros en desmedro de los nacionales, pese a que nuestros atractivos sean ponderados a nivel mundial, este factor constituye una AMENAZA para el Hotel La Floresta, ya que limita el crecimiento de los turistas nacionales.

#### **b) Integración Social**

El Ecuador es un país multiétnico y pluricultural, hasta la década de 1980 la visión tradicional e inamovible fue la de una nación fundada en una cultura unitaria predominantemente blanco-mestiza; a partir de allí surgió la necesidad de asumir un nuevo concepto de nación ecuatoriana que reconozca multiculturalidad. Este proceso ha permitido al Ecuador aglutinar a toda esta diversidad de pueblos que más allá de sus diferencias, están unidos por un mismo pasado, un mismo destino histórico y por tanto un mismo proyecto de país.

El proceso de integración social genera una OPORTUNIDAD para el Hotel La Floresta, pues ha despertado el interés en muchas personas por conocer los lugares históricos en los cuales se originó y desarrolló nuestra identidad cultural.

### **3.1.4 Factores Tecnológicos y Competitivos**

#### **a) Tecnologías de comunicación e información (TI)**

En el mundo actual predominan los computadores, el Internet y las comunicaciones, por esto es indispensable para las empresas desarrollar su tecnología de información (TI), pues la información es un recurso estratégico, una empresa que posee información puede tomar acciones oportunas y aprovechar las oportunidades del mercado. {La industria del turismo es una de las más grandes del mundo, por o

que la TI juega un papel fundamental para hacerla más eficiente y garantizar la calidad del servicio.

Existen dos factores que hacen que la industria turística sea potencialmente atractiva para el desarrollo de TI: el turismo es una actividad ínter territorial que promociona y comercializa actividades ofrecidas lejos del lugar donde se encuentra el cliente; y, además al formar parte de una industria que involucra ocio y entretenimiento, necesita medios de promoción basados en medios audiovisuales que resulten atractivos<sup>8</sup>.

Mediante el uso de software de información, los sitios turísticos pueden promocionarse intensamente, pues sistemas como Jaguar y Spectrum permiten que el agente turístico, mostrar las bondades de hoteles y en general de centros de turismo y esparcimiento. El turismo es una de las industrias que se ha desarrollado con mayor éxito en Internet, especialmente en lo que a comercio electrónico se refiere<sup>9</sup>.

El Hotel La Floresta al igual que todas las empresas actuales, requiere desarrollar su TI, este proceso representa un gran reto pues de lograrlo optimizará su gestión, le proporcionará mayor competitividad, le entregará nuevos y mejores canales para la comercialización de sus servicios y proporcionará a los clientes mayor calidad en el servicio, por lo que es evidente que este factor genera una OPORTUNIDAD para la empresa.

## **b) Competitividad**

De acuerdo al Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sostenible en Ecuador hacia el año 2020, publicado por el Ministerio de Turismo, el país tiene una posición privilegiada para desarrollar turismo gracias a su mega diversidad; según datos publicados por Conservación Internacional, se estima que solo 17 países en el planeta están dentro de esta categoría y estos albergan entre 60 y el 70% de la

---

<sup>8</sup> Enciclopedia Libre WIKIPEDIA, (2010), véase en [http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADas\\_de\\_la\\_informaci%C3%B3n\\_y\\_la\\_comunicaci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADas_de_la_informaci%C3%B3n_y_la_comunicaci%C3%B3n)

<sup>9</sup> LAUDON & LAUDON, Sistemas de Información para la Administración de Empresas Hoteleras, Prentice Hall, 2008, 4ta. Edición

biodiversidad del planeta; es decir que cuenta con la mayor diversidad de vida por unidad de superficie a escala mundial; esta mega diversidad crea una gran variedad de atractivos culturales y naturales, que se ubican en un territorio de solo 253.000 Km<sup>2</sup>), por lo que el turista debe realizar desplazamientos internos relativamente cortos.

Además, el Ecuador ofrece una gran diversidad cultural, variedad de lenguas y la hospitalidad de su gente; en su territorio existen trece nacionalidades y catorce pueblos indígenas; que conviven con mestizos, blancos y afro americanos, cada uno de estos con sus propias tradiciones y cultura, todos trabajando por una “vida armónica” ó por el “buen vivir”; esto le permite al Ecuador disponer de una inagotable fuente de turismo sostenible. Todos estos factores que en conjunto le otorgan al país una gran ventaja competitiva, que genera una OPORTUNIDAD para el Hotel La Floresta pues se ubica en la ciudad de Baños, que según las estadísticas es el segundo destino turístico después de Galápagos, más visitado en el Ecuador por turistas nacionales y extranjeros.

### **3.1.5 Factor de Entorno Situacional**

El Hotel La Floresta al igual que todas las empresas de Baños, se encuentra ubicada en una zona de alta vulnerabilidad geológica y volcánica, por efecto del volcán Tungurahua.

Como se observó en el año 2001, este factor generó un estancamiento fuerte en la economía del sector, por lo que es claro que este factor genera una AMENAZA para la empresa.

## **3.2 Análisis de recursos - humanos, organizacionales y financieros**

### **3.2.1 Recurso Humano**

-Todo el personal está capacitado para prestar su contingente en todas las zonas que se necesiten: recepción, restaurante, cocina, habitaciones, lencería, y además el personal masculino también colaboran en el mantenimiento.

-En temporada alta o feriados, se contrata dos personas temporalmente para que den apoyo en cocina, arreglo de habitaciones y lencería.

-Las funciones de contabilidad las realiza un contador externo que ofrece sus servicios profesionales.

-El personal de la empresa está constituido por: la gerente, el contador, un chef, dos recepcionistas (día/noche), una persona de mantenimiento y dos personas en habitaciones; todo el personal ha aprendido a trabajar en equipo, colaborando diariamente uno con otro en las diferentes áreas de actividades que se desarrollan en el hotel, buscando siempre brindar el mejor servicio.

Los empleados del Hotel La Floresta, cuentan con la apertura y el apoyo total de los propietarios, reciben compensaciones financieras y no financieras justas, por lo cual se encuentran muy a gusto y motivados con su trabajo. Las compensaciones financieras directas que reciben son: el salario mensual y comisiones; y entre las indirectas: vacaciones, propinas y horas extras. Las compensaciones no financieras son: reconocimiento, seguridad en el empleo, calidad de vida en el trabajo, horario flexible, paseos y excursiones programadas, etc. Todo el personal está debidamente afiliado al IESS y la empresa se encuentra al día con el pago de todas las aportaciones respectivas.

Los empleados del Hotel La Floresta han recibido varias capacitaciones acerca de: Atención al Cliente I, II y III, Trabajo en Recepción, Motivacionales, etc.; dichas capacitaciones son organizadas una vez al año; es importante sin embargo señalar que carecen de conocimientos del idioma inglés lo que dificulta la comunicación con los turistas americanos y europeos, y la consiguiente pérdida de calidad en el servicio.

### **3.2.2 Aspectos operativos**

En alojamiento La Floresta atiende las veinticuatro horas, los trescientos sesenta y cinco días del año; los desayunos se sirven de 7h30 a 10h00, almuerzos y cenas se atiende mediante pedidos, con reservaciones previas y únicamente para grupos; la

cafetería y el bar están abiertos desde las 10h00 hasta las 21h00. El servicio de masajes se atiende desde las 8h00 a 21h00.

### **3.2.3 Aspectos comerciales**

Durante el año 2009 La Floresta recibió a 8.861 personas, es decir tuvo un promedio mensual de 738 huéspedes, es decir un promedio diario de 25 personas alojadas; si se considera que la capacidad instalada es de 29 habitaciones dobles, se tiene que el índice de ocupación es del 50%.

El 75% de los clientes de La Floresta son extranjeros, el 89% de ellos vienen con paquetes turísticos vendidos por agencias desde el exterior, agencias de turismo receptivo que se especializan en turismo de aventura, tradición y montañismo; el 20% son turistas nacionales y 5% restante son extranjeros que viajan sin depender de agencia alguna para sus vacaciones. Generalmente los clientes son personas adultas que tienen una edad de 30 o más años.

Con estas agencias la empresa ha desarrollado una relación comercial que data ya de hace varios años, que se inició en base a visitas que se realizaron a sus oficinas en Quito y que se ha ido consolidando gracias a la calidad de los servicios y el esfuerzo de todo el personal.

El turismo interno también tiene predilección por La Floresta, teniendo clientes frecuentes que cada época de vacaciones o feriados buscan un descanso satisfactorio en la ciudad de Baños.

La temporada alta se produce durante julio, agosto y septiembre, el mes que mayor ocupación tiene La Floresta es agosto, en el cual su capacidad se encuentra ocupada 100%. Las ventas promedio de la empresa alcanzan los USD. 15.000 mensuales.

## **a) Productos y servicios**

El Hotel La Floresta ofrece hospedaje con desayuno incluido en 29 amplias y confortables habitaciones, cada una de ellas con: baño privado y agua caliente, balcones, TV cable, wireless, etc.; también se ofrece servicio de alimentación en su restaurante – cafetería; el cliente dispone de sala de estar con televisión y una pequeña biblioteca en varios idiomas, sala de masajes; además cuenta con una sala de conferencia con capacidad instalada para 25 personas; existe también una pequeña tienda de artesanías donde se puede adquirir a precios cómodos, hermosos souvenirs.

La Floresta es uno de los pocos hoteles en la ciudad de Baños, que ha tenido en cuenta las dificultades en accesibilidad para las personas discapacitadas (parapléjicos) al momento de su construcción, por lo que para brindar mejor servicio a dispuesto varias rampas en los ingresos a todas las instalaciones, así como también las características arquitectónicas principales, que ellos necesitan en las habitaciones; también se ofrece servicio de lavandería para los clientes, el cual es tercerizado.

## **b) tarifas**

Alojamiento incluido desayuno americano e IVA. Las tarifas rack son:

- Habitaciones simples \$ 28
- Habitaciones dobles ó matrimoniales \$ 45
- Habitaciones triples \$ 60
- Habitaciones cuádruples \$ 70
- Cenas \$10,50 incluido el IVA
- Almuerzos \$10,50 incluido el IVA
- Para las agencias de viajes se dan descuentos del 10 al 12%.
- Durante los feriados tienen un incremento del 15 al 20% en alojamiento.
- Masajes \$25 la hora; sobre este rubro la empresa comisiona \$10 por persona.



### **c) Canales de comercialización**

Los canales de comercialización que maneja el Hotel La Floresta son:

- Alianzas con agencias de viajes locales, que ofrecen actividades de mucha adrenalina y en sus programas incluyen a La Floresta como alojamiento.
- Convenios con agencias de viajes de turismo receptivo, los mismos que realizan sus reservaciones anticipadas por un año.
- Planes institucionales.
- Página Web, que tiene varios enlaces con otras hosterías de diferentes lugares del país.
- Participación en las ferias de turismo para facilitar la distribución de la publicidad del hotel.

#### **3.2.4 Aspectos financieros**

La inversión total que mantiene la empresa está en el orden de USD. 112.726,53. La empresa no tiene cartera operativa por cobrar, lo que demuestra que la gestión de venta y cobro es sumamente eficiente.

El índice de liquidez de la empresa es 1,05 lo que determina que la empresa no tenga problema para operar pues dispone de recursos para atender a corto plazo sus obligaciones operativas y tributarias.

La empresa se encuentra apalancada únicamente a nivel operativo, es decir deuda operativa, que representa menos del 20% de la inversión total.

La utilidad neta fue de USD. 55.756,90 sobre un volumen de ventas de USD. 112.726,53 lo que determina que la rentabilidad neta sobre ventas es del 41% valor muy alto que es superior al 7,5% que es el de la tasa pasiva para inversiones a largo plazo.

La rentabilidad sobre la inversión es de 49% lo igualmente determina, un margen de rentabilidad sumamente alto, característica de las empresas de servicios.

En conjunto se observa que la empresa posee una estructura financiera muy sólida.

### 3.3 Análisis competitivo

El microambiente es el segmento ambiental donde se desarrollan las operaciones de cada organización, en este segmento la empresa compite.

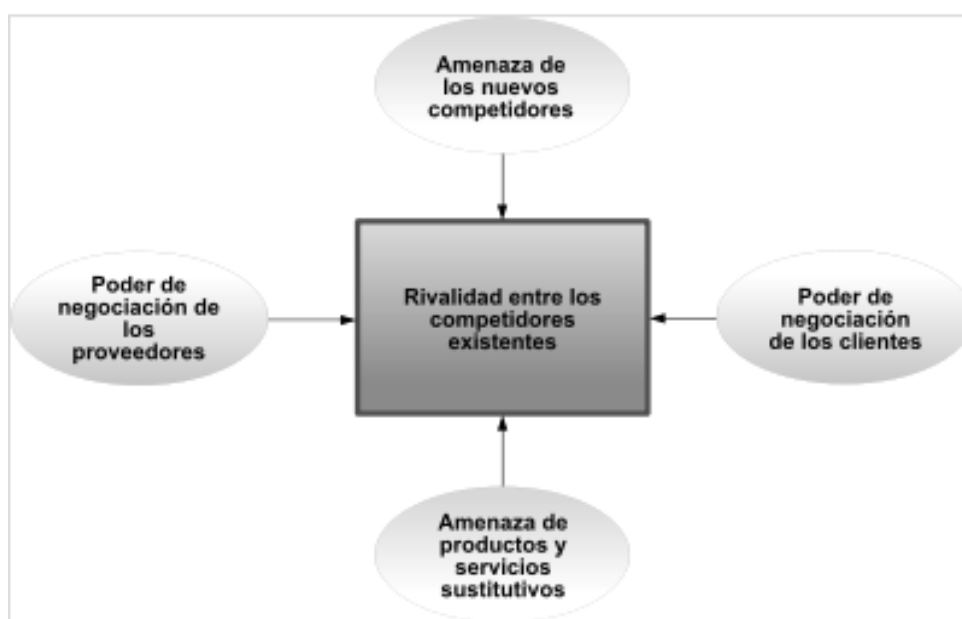


Gráfico 7 Modelo de Porter  
Fuente: Apuntes Estratégicos de Michael Porter  
Elaborado por: María del Carmen Freire

Para realizar el diagnóstico del micro ambiente del Hotel La Floresta, se ha empleado el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, que es un modelo estratégico de reflexión sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, para evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

#### 3.1.1 Poder de negociación de los clientes

Hotel La Floresta está constantemente ampliando su oferta de valor a los clientes, actualmente dispone además de sus bien equipadas habitaciones, de: restaurante, Spa, sala de juegos, clases de salsa para los extranjeros y tours.



Gráfico 8 Instalaciones  
Fuente: Instalaciones Hotel La Floresta  
Elaborado por: María del Carmen Freire

Este amplio portafolio de servicios y productos, le permite satisfacer los requerimientos y expectativas de la gran mayoría de potenciales clientes, lo que le confiere un alto poder de negociación con los clientes, por lo cual esta fuerza genera una OPORTUNIDAD para la empresa.

### **3.1.2 Poder de negociación con los proveedores**

Proveedores son todas aquellas personas físicas o jurídicas, que surten a la empresa de existencias mercaderías, materia prima, envases, etc., que posteriormente se venderá, transformará o elaborará.<sup>10</sup>

Hotel La Floresta requiere para su operación una serie de recursos; para asegurar la calidad de los productos, ha optado por escoger los proveedores más idóneos, del espectro de proveedores que son comunes para todo el sector hotelero y turístico de Baños.

---

<sup>10</sup> CASARIN Ariel, Diccionario de Empresas, Bogota, 2005, Pág. 102

- Lencería: Industrias Pintex, Textiles Buenaño, y, Fabitex.
- Vajilla y utensilios de cocina: Importadora Alna, Almacén Jiménez, Comercial El Lojanito.
- Shampoo, jabón, líquidos para limpieza: Prodelta, Disort, Distribuidora Carvajal.
- Pan, leche, quesos, huevos: Panadería La Delicia, Sr. Zavala
- Frutas, legumbres y víveres en general: Supermercado 999, Comercial La Economía
- Combustibles: Gas y gasolina: Distribuidora Sergio Sánchez
- Materiales para construcción y mantenimiento: Ferretería Silva y Comercial Don Pedro
- Insumos para jardinería y mantenimiento: Sr. José Gómez
- Materiales de oficina: Paco.
- Bebidas, refrescos y cervezas: Orientdist y EBC

La frecuencia de las compras, la disponibilidad de posibles proveedores y los términos de la negociación, determina que el poder de negociación con los mismos genere una OPORTUNIDAD para la empresa.

### **3.1.3 Amenaza de nuevos competidores**

Baños tiene una población estimada en 15.000 personas, conforme lo ha determinado el MITUR, un 90% de la misma se dedica a la actividad turística; según esta misma fuente en los últimos cuatro años la oferta de servicios turísticos se ha

incrementado en un 80%, llegando actualmente a 130 sitios que ofertan hospedaje entre: hosterías, hoteles, hostales y pensiones.

Es evidente que el potencial turístico de Baños atrae permanentemente a nuevos inversores a emprender negocios relacionados al turismo. Este constante incremento de competidores, genera una AMENAZA para Hotel La Floresta, pues al haber mayores actores se polariza la demanda potencial existente y existe la posibilidad de captar un menor número de clientes.

#### **3.1.4 Amenaza de productos sustitutivos**

La actividad turística no tiene un producto sustituto, además es conocida la importancia de Baños, siendo catalogado como el segundo destino turístico del Ecuador; el hecho de que tanto por el destino como por la actividad no exista un producto sustituto, genera una OPORTUNIDAD para la empresa.

#### **3.1.5 Rivalidad entre competidores existentes**

En base a información proporcionada por la CAPTUR y el Ministerio de Turismo, se puede asegurar que en el la Ciudad de Baños existe alrededor de 130 actores, que ofrecen variedad de opciones de alojamiento.

El hecho de la existencia de un gran número de competidores, determina que los mismos utilicen estrategias muy agresivas para captar clientes, esta circunstancia es más relevante por cuanto la actividad turística es estacional.

Por tanto es claro que la rivalidad entre competidores, genera una fuerte amenaza para el Hotel La Floresta.

### **3.4 Análisis FODA**

#### **3.4.1 Matriz de balance situacional**

En base a los estudios anteriores es posible determinar las fortalezas y debilidades que tiene Hotel La Floresta, así como las oportunidades y amenazas existentes en su entorno, obteniéndose los siguientes resultados no jerarquizados:

<b>Fortalezas</b>
Infraestructura y equipamiento propio
Ubicación en zona residencial
Organización informal fuerte
Personal motivado y con experiencia
Experiencia de propietarios
Enfoque de la empresa hacia el cliente
Sólida estructura financiera
Márgenes de rentabilidad altos
Canales de promoción adecuados
<b>Oportunidades</b>
Inversión extranjera
Convenios con empresas turísticas nacionales y extranjeras
Crecimiento turístico
Alta competitividad turística
Desarrollo de Tecnología de Información
Poder de negociación con clientes
Poder de negociación con proveedores
<b>Debilidades</b>
Falencias de infraestructura
Insuficiente conocimiento de idiomas
No existe plan de comercialización
<b>Amenazas</b>
Ubicación en zona de riesgo geológico
Inestabilidad política
Deterioro de capacidad adquisitiva de la población
Inseguridad
Aumento de la competencia
Rivalidad entre competidores

Tabla 4 Matriz de Balance Situacional  
Fuente: Estudio Hotel La Floresta  
Elaborado por: María del Carmen Freire

### 3.4.2 Matriz de impacto externa

Esta matriz monitorea y examina los factores externos a la empresa, por lo que permite a la gerencia tomar medidas para minimizar el riesgo que generan las amenazas y aprovechar las oportunidades existentes; la matriz de impacto externa, asociada a Hotel La Floresta es la siguiente:

<b>MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA O DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)</b>									
<b>FACTORES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>AMENAZAS</b>			<b>IMPACTO</b>		
<b>MACROAMBIENTE</b>	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA (5)	MEDIA (3)	BAJA (1)
<b>FACTOR POLITICO</b>									
INESTABILIDAD POLÍTICA					X			3A	
<b>FACTOR ECONÓMICO:</b>									
DETERIORO DE PODER ADQUISITIVO					X			3A	
CRECIMIENTO SECTOR TURISTICO	X						5O		
INVESRION EXTRANJERA		X						3O	
<b>FACTOR SOCIAL:</b>									
INTEGRACION - TURISMO INTERNO		X						3O	
<b>FACTOR TECNOLOGICO</b>									
TECNOLOGIA INFORMACION	X						5O		
ALTA COMPETITIVIDAD TURISTICA	X						5O		
<b>FACTOR UBICACION:</b>									
ALTO RIESGO GEOLOGICO				X			5A		
<b>MICROAMBIENTE</b>									
PODER NEG. CON CLIENTES	X						5O		
PODER NEG. CON PROVEEDORES		X						3O	
PRODUCTOS SUSTITUTOS			X						1O
AMEN. NUEVOS COMPETIDORES				X			5A		
RIV. COMPETIDORES EXISTENTES				X			5A		

Tabla 5 Matriz de Impacto Externa De Hotel la Floresta

Fuente: Estudio Hotel La Floresta

Elaborado por: María del Carmen Freire

### 3.4.3 Matriz de impacto interna

Esta matriz permite identificar las fortalezas y debilidades existentes en el interior de la empresa, que son los aspectos sobre los cuales se puede tener control, para que la gerencia tome acciones que permitan a la empresa aprovechar las fortalezas y atacar las debilidades. La matriz de impacto interna, asociada a La Floresta es la siguiente:

MATRIZ DE IMPACTO INTERNA									
CONCEPTO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA (5)	MEDIA (3)	BAJA (1)
INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO PROPIO		X						3F	
UBICACIÓN EN ZONA RESIDENCIAL		X						3F	
ORGANIZACIÓN INFORMAL FUERTE			X						1F
PERSONAL MOTIVADO Y CON EXPERIENCIA	X						5F		
EXPERIENCIA DE PROPIETARIOS		X						3F	
ENFOQUE AL CLIENTE		X						3F	
SÓLIDA ESTRUCTURA FINANCIERA		X						3F	
MÁRGENES DE RENTABILIDAD ALTOS	X						5F		
CANALES DE PROMOCIÓN ADECUADOS		X						3F	
ESTACIONAMIENTO INSUFICIENTE					X			3D	
FALENCIAS DE INFRAESTRUCTURA					X			3D	
INSUFICIENTE CONOCIMIENTO DE IDIOMAS				X			5D		
NO EXISTE PLAN DE COMERCIALIZACIÓN				X			5D		

Tabla 6 Matriz de Impacto Interna de Hotel la Floresta

Fuente: Estudio Hotel La Floresta

Elaborado por: María del Carmen Freire



### 3.4.4 Matriz de vulnerabilidad

Esta matriz permite analizar la relación entre las debilidades de la empresa y las amenazas existentes en el entorno; para poder estar en condiciones de minimizar o al menos disminuir, los indicadores de gestión de valoración negativa.

La matriz de vulnerabilidad, asociada a Hotel La Floresta es:

MATRIZ DE VULNERABILIDAD O MATRIZ DEFENSIVA							
DEBILIDADES	AMENAZAS						
	A1	A2	A3	A4	A5	TOTAL	NO.
ESTACIONAMIENTO INSUFICIENTE	3	3	3	3	5	17	4
FALENCIAS DE INFRAESTRUCTURA	3	3	3	5	5	19	3
INSUFICIENTE CONOCIMIENTO DE IDIOMAS	3	5	3	5	5	21	2
NO EXISTE PLAN DE COMERCIALIZACIÓN	3	5	5	5	5	23	1
<b>TOTAL</b>	12	16	14	18	20	80	
<b>JERARQUIA</b>	5	3	4	2	1		

A1	INESTABILIDAD POLÍTICA
A2	DETERIORO DE PODER ADQUISITIVO
A3	ALTO RIESGO GEOLOGICO
A4	AMEN. NUEVOS COMPETIDORES
A5	RIV. COMPETIDORES EXISTENTES

Tabla 7 Matriz de Vulnerabilidad de Hotel la Floresta  
Fuente: Estudio Hotel La Floresta  
Elaborado por: María del Carmen Freire

Esta matriz muestra que es indispensable para la empresa establecer una propuesta de gestión comercial estratégica, que apoye el desarrollo de los recursos de la empresa para mejorar el servicio, así como minimice las amenazas del entorno.

### 3.4.5 Matriz de aprovechabilidad

Esta matriz permite relacionar las fortalezas de la empresa y las oportunidades que ofrece el entorno, para estar en condiciones de optimizar los indicadores de de gestión de valoración positiva.

La matriz de aprovechabilidad, asociada a La Floresta es:

**MATRIZ DE APROVECHABILIDAD DE HOTEL LA FLORESTA**

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD O MATRIZ OFENSIVA										
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES								TOTAL	No.
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8		
INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO PROPIO	5	3	3	3	3	5	3	1	26	<b>6</b>
UBICACIÓN EN ZONA RESIDENCIAL	3	3	3	3	3	5	3	1	24	<b>7</b>
ORGANIZACIÓN INFORMAL FUERTE	5	3	3	1	5	1	1	1	20	<b>9</b>
PERSONAL MOTIVADO Y CON EXPERIENCIA	5	3	3	5	5	5	3	1	30	<b>1</b>
EXPERIENCIA DE PROPIETARIOS	3	3	3	3	3	5	3	1	24	<b>8</b>
ENFOQUE AL CLIENTE	5	3	3	5	5	5	3	1	30	<b>2</b>
SÓLIDA ESTRUCTURA FINANCIERA	5	3	3	5	5	5	3	1	30	<b>3</b>
MÁRGENES DE RENTABILIDAD ALTOS	5	3	3	5	5	5	3	1	30	<b>4</b>
CANALES DE PROMOCIÓN ADECUADOS	5	3	3	3	5	5	3	1	28	<b>5</b>
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>33</b>	<b>39</b>	<b>41</b>	<b>25</b>	<b>9</b>	<b>214</b>	
<b>PRIORIDAD</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>8</b>		

O1	CRECIMIENTO SECTOR TURISTICO
O2	INVERSION EXTRANJERA
O3	INTEGRACION EN BASE A TURISMO INTERNO
O4	TECNOLOGIA INFORMACION
O5	ALTA COMPETITIVIDAD TURISTICA
O6	PODER NEG. CON CLIENTES
O7	PODER NEG. CON PROVEEDORES
O8	PRODUCTOS SUSTITUTOS

Tabla 8 Matriz De Aprovechabilidad de Hotel la Floresta  
Fuente: Estudio Hotel La Floresta  
Elaborado por: María del Carmen Freire

Esta matriz muestra que la empresa tiene potencial para aprovechar las oportunidades del mercado y lograr reposicionarse en él, apoyada en: su amplia experiencia en la actividad turística, los altos niveles de rentabilidad, los recursos de gran liquidez que le generan sus ventas y las alianzas que posee.

#### **3.4.6 Matriz FODA**

En ella se agrupan los factores claves de estos análisis, priorizados.

En la matriz FODA ponderada, se observa que los factores de valoración positiva de La Floresta son muy superiores a los de valoración negativa, manteniendo una relación de 3 a 1.

Se hace indispensable desarrollar una propuesta estratégica de comercialización, pues la misma permitirá minimizar el efecto de los factores negativos. La Matriz FODA referente a La Floresta, es la siguiente:

<b>MATRIZ FODA PONDERADA HOTEL LA FLORESTA</b>		
<b>CONCEPTO</b>		<b>IMPACTO</b>
<b>FORTALEZAS</b>		<b>242</b>
1	PERSONAL MOTIVADO Y CON EXPERIENCIA	30
2	ENFOQUE AL CLIENTE	30
3	SOLIDA ESTRUCTURA FINANCIERA	30
4	MÁRGENES DE RENTABILIDAD ALTOS	30
5	CANALES DE PROMOCIÓN ADECUADOS	28
6	INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO PROPIO	26
7	UBICACIÓN EN ZONA RESIDENCIAL	24
8	EXPERIENCIA DE PROPIETARIOS	24
9	ORGANIZACIÓN INFORMAL FUERTE	20
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>242</b>
1	CRECIMIENTO SECTOR TURISTICO	41
2	PODER NEG. CON CLIENTES	41
3	ALTA COMPETITIVIDAD TURISTICA	39
4	TECNOLOGIA INFORMACION	33
5	INTEGRACION EN BASE A TURISMO INTERNO	27
6	INVESRION EXTRANJERA	27
7	PODER NEG. CON PROVEEDORES	25
8	PRODUCTOS SUSTITUTOS	9
<b>DEBILIDADES</b>		<b>80</b>
1	NO EXISTE PLAN DE COMERCIALIZACIÓN	23
2	INSUFICIENTE CONOCIMIENTO DE IDIOMAS	21
3	FALENCIAS DE INFRAESTRUCTURA	19
4	ESTACIONAMIENTO INSUFICIENTE	17
<b>AMENAZAS</b>		<b>80</b>
1	RIV. COMPETIDORES EXISTENTES	20
2	AMENAZA NUEVOS COMPETIDORES	18
3	DETERIORO DE PODER ADQUISITIVO	16
4	ALTO RIESGO GEOLOGICO	14
5	INESTABILIDAD POLÍTICA	12

Tabla 9 Matriz FODA Ponderada – Hotel La Floresta  
Fuente: Estudio Hotel La Floresta  
Elaborado por: María del Carmen Freire

# **CAPÍTULO IV**

## **ESTUDIO DE MERCADO**

### **4.1 Investigación de mercados**

#### **4.1.1 Generalidades**

Quien pretende posicionarse y penetrar con mayor eficiencia en un mercado requiere disponer de amplia información y conocimiento, para tener mayor posibilidad de alcanzar los objetivos propuestos.

La investigación de mercados determina una metodología y técnica para recopilar, registrar y analizar datos sobre un mercado específico; puntualmente en este caso la investigación de mercados permitirá la recolección de información para conocer: ¿Qué es lo que el cliente desea del servicio?, ¿Qué nivel de gasto diario está dispuesto a realizar?, y, los patrones de uso del servicio.

#### **4.1.2 Objetivos**

La presente investigación de mercado busca los siguientes objetivos:

- Determinar la estructura del mercado potencial, tamaño y composición, del Hotel La Floresta.
  
- Definir el perfil del consumidor potencial.
  
- Determinar los gustos y preferencias del consumidor potencial, hábitos y patrones de descanso.
  
- Identificar la franja de precios que los consumidores estarían dispuestos a pagar por los productos y servicios ofertados.

### **4.1.3 Fuentes de datos**

En el desarrollo de la investigación se han utilizado diferentes fuentes de información, que son:

- Información de bases de datos y estudios técnicos realizados por: la Cámara Provincial de Turismo de Tungurahua, Cámara de Turismo de Baños, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y el Ministerio de Turismo; utilizadas para determinar la estructura del mercado.
- Observación directa, utilizada para determinar la tendencia del sector hotelero y recreación, en la zona de influencia de la empresa.
- Información de fuentes primarias, obtenida en base a encuestas, utilizada para determinar los gustos y preferencias de los potenciales clientes.

## **4.2 Estructura y el balance del mercado**

### **4.2.1 Oferta**

Oferta es la cantidad de un bien o servicio, que ofrecen las empresas, dependiendo del precio, factores sociales, y, del costo de los factores productivos que utilizan las empresas para fabricar el bien o servicio.<sup>11</sup>

En base a información proporcionada por la CAPTUR y el Ministerio de Turismo, se determina que en la Ciudad de Baños existen alrededor de 130 entre pensiones, hostales, hoteles y hosterías; que ofrecen variedad de opciones alojamiento y esparcimiento.

De acuerdo a este registro, éstos son:

---

<sup>11</sup> PERLOFF Jeffrey, Microeconomía, Editorial Pearson Educación, Tercera Edición, España 2004.

Hospedaje La Floresta	Hostal Residencia Ricky's
Hospedaje Princesa María	Hostal Residencia Rincón Baneño
Hostal Anais	Hostal Residencia Santa Cruz
Hostal Carolina	Hostal Residencia Santiago
Hostal Casa Nahuazo	Hostal Residencia Teresita
Hostal Casa Real	Hostal Residencia Transilvania
Hostal Castillo	Hostal Residencia Villa Santa Clara
Hostal Charvic	Hostal Residencia y Almacén Olguita
Hostal Cordillera de los Andes	Hostal Restaurant Anaís
Hostal Danthony	Hostal Restaurant La Casa Vieja
Hostal Dinastía	Hostal Restaurant Regina
Hostal Eden	Hostal Rickys
Hostal El Belén	Hostal Santa Fe
Hostal El Marques	Hostal Santa María
Hostal El Marqués Posada	Hostal Villa Gertrudis
Hostal El Oro	Hostal Volcano
Hostal El Pedrón	Hostería Agoyán
Hostal El Vita	Hostería Cabañas Inti Luna
Hostal Grace	Hostería Chalets Bascún
Hostal Inesita	Hostería El Trapiche SPA
Hostal Isla de Baños	Hostería Finca Chamanapamba
Hostal Las Rocas	Hostería Los Jardines
Hostal Las Vegas	Hostería Luna Run – Tun
Hostal Le Petit Auberge	Hostería Monte Selva SPA
Hostal Llanovientos	Hotel Acapulco
Hostal Los Alpes	Hotel Achupallas
Hostal Los Andes	Hotel Alborada
Hostal Los Nevados	Hotel Americano
Hostal Lucy	Hotel Casa Blanca
Hostal Magdalena	Hotel Casa Matilde
Hostal Mariane	Hotel Cordillera
Hostal Millennium	Hotel Danubio
Hostal Mirador de San Francisco	Hotel Düsseldorf
Hostal Monicks	Hotel Flor de Oriente
Hostal Montoya	Hotel Gala Inn
Hostal Plantas y Blanco	Hotel Los Nevados
Hostal Posada del Arte	Hotel Luna Runtún Resort
Hostal Residencia Acapulco	Hotel Mirador de San Francisco
Hostal Residencia Achupallas	Hotel Palace
Hostal Residencia Alborada	Hotel Ross Inn
Hostal Residencia Alcazar	Hotel Sangay
Hostal Residencia Alexandra	Hotel Villa Gertrudis
Hostal Residencia Angelly	Hotel Villa Santa Clara
Hostal Residencia Anita	Hotel Volcano
Hostal Residencia Baños	Pensión Americano
Hostal Residencia Bolívar	Pensión Blanca Flor
Hostal Residencia Buena Vista	Pensión Caña Limeña
Hostal Residencia Carruaje Blanco 1	Pensión Carolina
Hostal Residencia Carruaje Blanco 2	Pensión Casa Nahuazo
Hostal Residencia Casa Matilde	Pensión Central

Hostal Residencia Cordillera	Pensión Colonial
Hostal Residencia D' Anthony	Pensión Cultura
Hostal Residencia Delicia 1	Pensión Cultural
Hostal Residencia Delicia 2	Pensión Dayana
Hostal Residencia Ecuador	Pensión Dumari Codeso
Hostal Residencia El Eden	Pensión Ecuador Unterkunft
Hostal Residencia Gala Inn	Pensión El Belén
Hostal Residencia Grace	Pensión El Jardín de Baños
Hostal Residencia Guadalupe	Pensión El Pedrón
Hostal Residencia Humbolth	Pensión El Rey
Hostal Residencia Irmita	Pensión Huespedes
Hostal Residencia Jireh	Refugio Habitat
Hostal Residencia La Delicia 2	Pensión Inti Raymi
Hostal Residencia La Floresta	Pensión Jota
Hostal Residencia La Herradura	Pensión Julia
Hostal Residencia La Liria	Pensión Kattyfer
Hostal Residencia La Posada	Pensión La Cascada
Hostal Residencia Las Vegas	Pensión Las Esteras
Hostal Residencia León	Pensión Lorena
Hostal Residencia Llano Vientos	Pensión Los Pinos
Hostal Residencia Magdalena	Pensión Millenium
Hostal Residencia María Isabel	Pensión Monte Real
Hostal Residencia Monick´s	Pensión Puerta del Dorado
Hostal Residencia Montoya	Pensión Quito
Hostal Residencia Olguita	Pensión Rosita
Hostal Residencia Patty	Pensión San Cristóbal
Hostal Residencia Princesa María	Pensión Timara
Hostal Residencia Puerta del Dorado	Pensión Torres

Tabla 10 Hospedaje en la Ciudad de Baños  
Fuente: CAPTUR, MITUR

Elaborado por: María del Carmen Freire

En base a la evaluación de las variables: infraestructura, mobiliario, servicio, calidad, precio y tipo de instalaciones; los establecimientos se clasifican en diferentes categorías, correspondiendo a la PRIMERA CATEGORÍA aquellos locales lujosos, costosos y con servicio preferenciado, orientados a la atención del segmento de clase media alta y alta; hasta bajar a los establecimientos de QUINTA CATEGORIA que corresponde a establecimientos populares.

Bajo este criterio la oferta de hospedaje en la ciudad de Baños se segmenta de la siguiente forma:



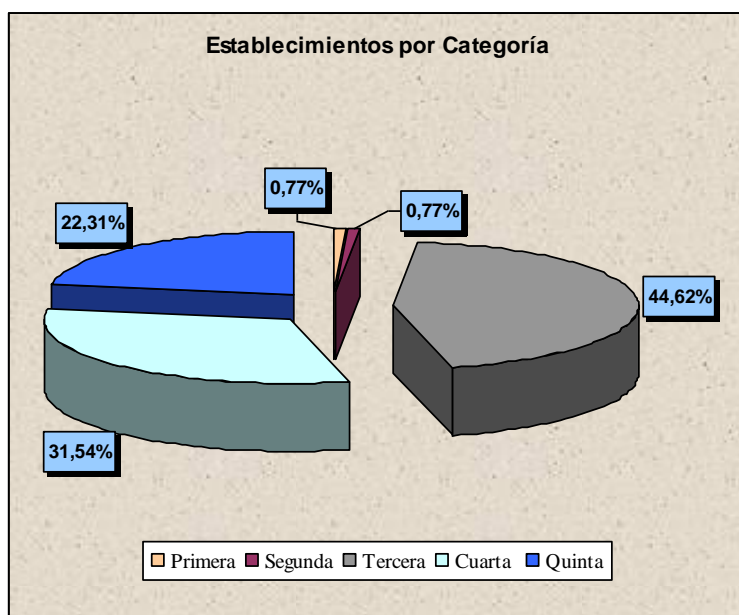


Gráfico 9 Segmentación de la Oferta de Hospedaje en Baños

Fuente: CAPTUR, MITUR

Elaborado por: María del Carmen Freire

<b>CATEGORÍA</b>	<b>NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS</b>	<b>%</b>
PRIMERA	1	0,77%
SEGUNDA	1	0,77%
TERCERA	58	44,62%
CUARTA	41	31,54%
QUINTA	29	22,31%
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100,00%</b>

Hotel La Floresta, se ubica en el segmento de la tercera categoría, que es el de mayor competencia directa, con 58 establecimientos.

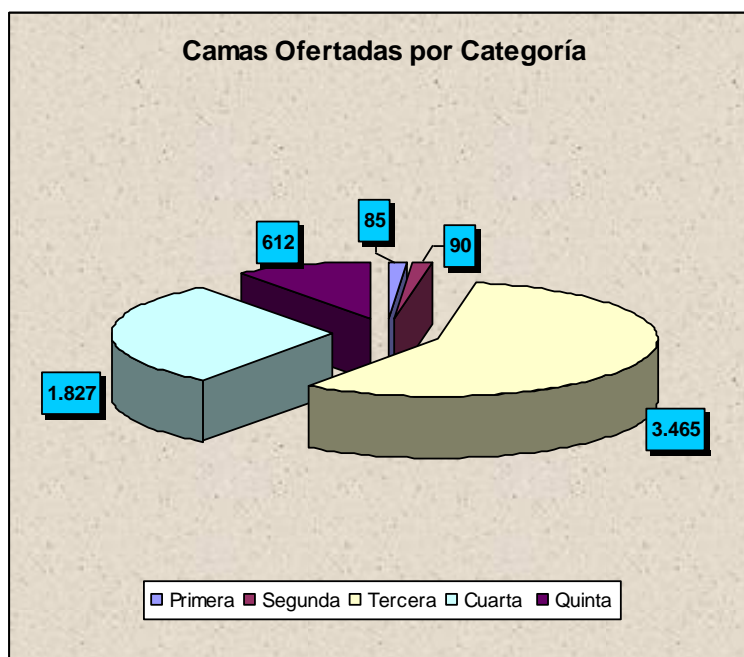


Gráfico 10 Segmentación de la Oferta de Hospedaje en Baños  
Fuente: CAPTUR, MITUR  
Elaborado por: María del Carmen Freire

<b>CATEGORÍA</b>	<b>NÚMERO DE CAMAS</b>	<b>%</b>
PRIMERA	85	1,40%
SEGUNDA	90	1,48%
TERCERA	3.465	57,00%
CUARTA	1.827	30,05%
QUINTA	612	10,07%
<b>TOTAL</b>	<b>6.079</b>	<b>100,00%</b>

La Tercera Categoría oferta un 57,00% de camas; esta oferta analizada es la fija, sin embargo cada establecimiento podría albergar una pequeña cantidad de personas extras, implementando infraestructura temporal: sofá camas, camas plegables, etc.; valor que es imposible cuantificar.

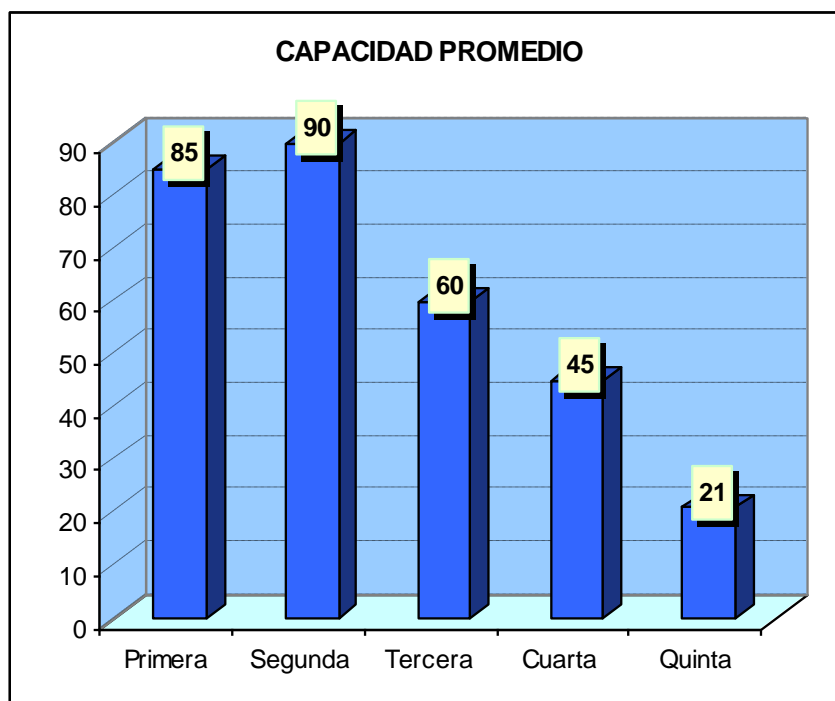


Gráfico 11 Capacidad Promedio de los Establecimientos Por Categoría  
Fuente: CAPTUR, MITUR  
Elaborado por: María del Carmen Freire

CAPACIDAD PROMEDIO POR ESTABLECIMIENTO			
CATEGORÍA	NÚMERO DE CAMAS	NÚMERO ESTABLECIM.	CAPACIDAD PROMEDIO
PRIMERA	85	1	85
SEGUNDA	90	1	90
TERCERA	3.465	58	60
CUARTA	1.827	41	45
QUINTA	612	29	21
<b>TOTAL</b>	<b>6.079</b>	<b>130</b>	<b>47</b>

En promedio la capacidad de los establecimientos de Tercera Categoría es de 60 camas fijas, por lo que es claro que el Hotel La Floresta al contar únicamente con 58 plazas de alojamiento (29 habitaciones de pax doble), presenta un pequeño déficit de oferta respecto al promedio del segmento.

Con esta consideración, el detalle de la participación de la empresa en el mercado es:

<b>OFERTA TOTAL Y DEL SEGMENTO</b>	
OFERTA TOTAL DE CAMAS DIARIAS	6.079
OFERTA TOTAL DE CAMAS ANUALES	2.218.835
% PARTICIPACION DEL SEGMENTO	57%
OFERTA ANUAL DE CAMAS SEGMENTO 3RA. CATEGORÍA	1.286.625
<b>OFERTA DE LA FLORESTA</b>	
CAPACIDAD DE LA EMPRESA	58
OFERTA ANUAL DE LA EMPRESA	21.170
<b>PARTICIPACIÓN DE LA FLORESTA EN LA OFERTA</b>	
OFERTA TOTAL DE CAMAS ANUALES	2.218.835
OFERTA ANUAL DE CAMAS SEGMENTO 3RA. CATEGORÍA	1.286.625
OFERTA ANUAL DE CAMAS DEL HOTEL	21.170
<b>PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO GENERAL</b>	<b>0,95%</b>
<b>PARTICIPACIÓN EN EL SEGMENTO 3RA. CATEGORÍA</b>	<b>1,65%</b>

Tabla 11 Estructura de la Oferta  
Fuente: CAPTUR, MITUR  
Elaborado por: María del Carmen Freire

El cuadro muestra que el hotel, con su capacidad de 58 plazas fijas (29 habitaciones dobles), tiene una participación en el mercado general del 0,95%, y una participación en el segmento de la Tercera Categoría del 1,65%.

#### 4.2.2 Demanda

Demanda es la cantidad de un bien o servicio que los consumidores están dispuestos a adquirir o consumir, bajo ciertas condiciones de precio y de otros factores, como la renta que perciben, el precio de bienes sustitutos, etc.”<sup>12</sup> La demanda de hospedaje en Baños es externa, según el Departamento de Inversión Turística del Ministerio de Turismo (MITUR), durante todo el año 2009 fue visitada

<sup>12</sup> PERLOFF Jeffrey, Microeconomía, Editorial Pearson Educación, Tercera Edición, España 2004.

por 275.250 turistas extranjeros, de los cuales, un 30 por ciento llegó de Colombia; el 22 de Estados Unidos; el 10 de Perú y el 38 de Europa y otros lugares; a más de 280.000 turistas nacionales, provenientes en un 34% de la Costa, en un 4% de la Región Insular, en un 9% del Austro, en un 46% del resto de la Sierra y en un 7% de la Región Oriental. Además se determina que en comparación con el 2008 se observa un incremento del 3,75% en la demanda turística de Baños.

TURISTAS NACIONALES		
ORIGEN	NÚMERO DE TURISTAS	%
COSTA	95.200	34,00%
SIERRA	128.800	46,00%
AUSTRO	25.200	9,00%
ORIENTE	19.600	7,00%
GALÁPAGOS	11.200	4,00%
<b>TOTAL</b>	<b>280.000</b>	<b>100,00%</b>

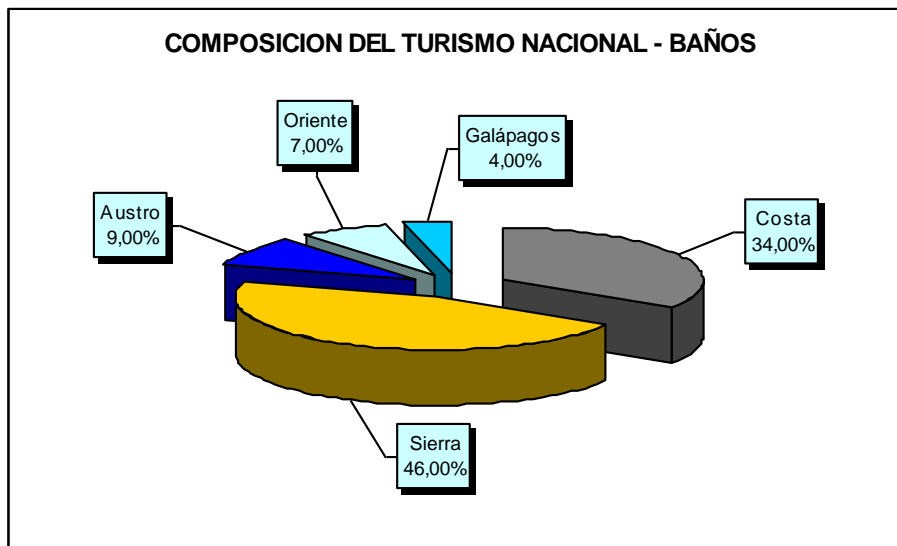


Gráfico 12 Estructura de la Demanda de Baños  
Fuente: CAPTUR, MITUR  
Elaborado por: María del Carmen Freire

TURISTAS ESTRANJEROS		
ORIGEN	NÚMERO DE TURISTAS	%
COLOMBIA	82.575	30,00%
ESTADOS UNIDOS	60.555	22,00%
PERÚ	27.525	10,00%
EUROPA Y OTROS	104.595	38,00%
<b>TOTAL</b>	<b>275.250</b>	<b>100,00%</b>

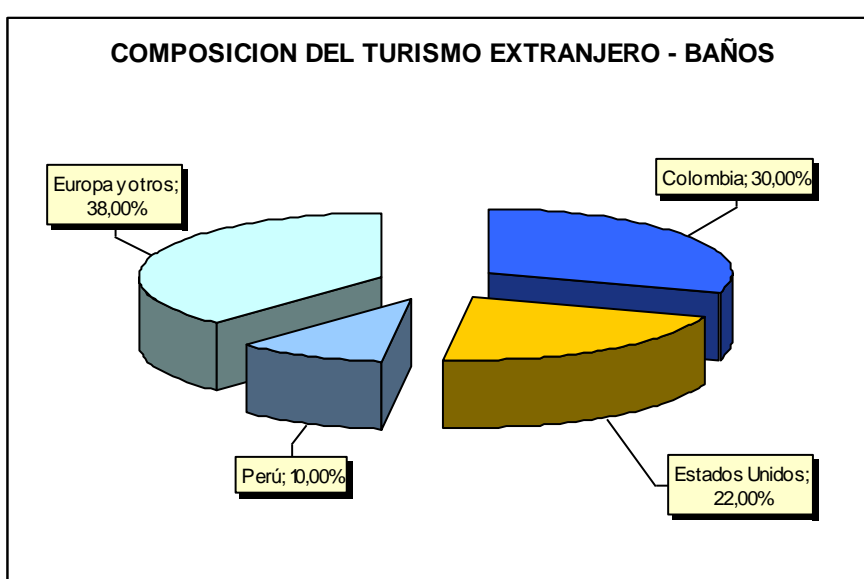


Gráfico 13 Turismo Extranjero  
Fuente: CAPTUR, MITUR  
Elaborado por: María del Carmen Freire

La edad de los turistas a Baños se concentra: entre los 0 y los 11 años el 3,50%; entre 11 y 20 años el 11%; entre los 21 y los 30 años un 23%, entre 31 y 40 años un 33,50%; entre 41 y 50 años un 14%; el 8% entre 51 y 60 años y el 7% es mayor de 61 años.

TURISTAS BAÑOS - POR EDAD		
Edad de los Turistas	Número	%
De 0a 11años	19.433,75	3,50%
De 11 a 20 años	61.077,50	11,00%
De 21 a 30 años	127.707,50	23,00%
De 31 a 40 años	186.008,75	33,50%
De 41 a 50 años	77.735,00	14,00%
De 51 a 60 años	44.420,00	8,00%
De 61 a 70 años	38.867,50	7,00%
<b>TOTAL</b>	<b>555.250,00</b>	<b>100,00%</b>

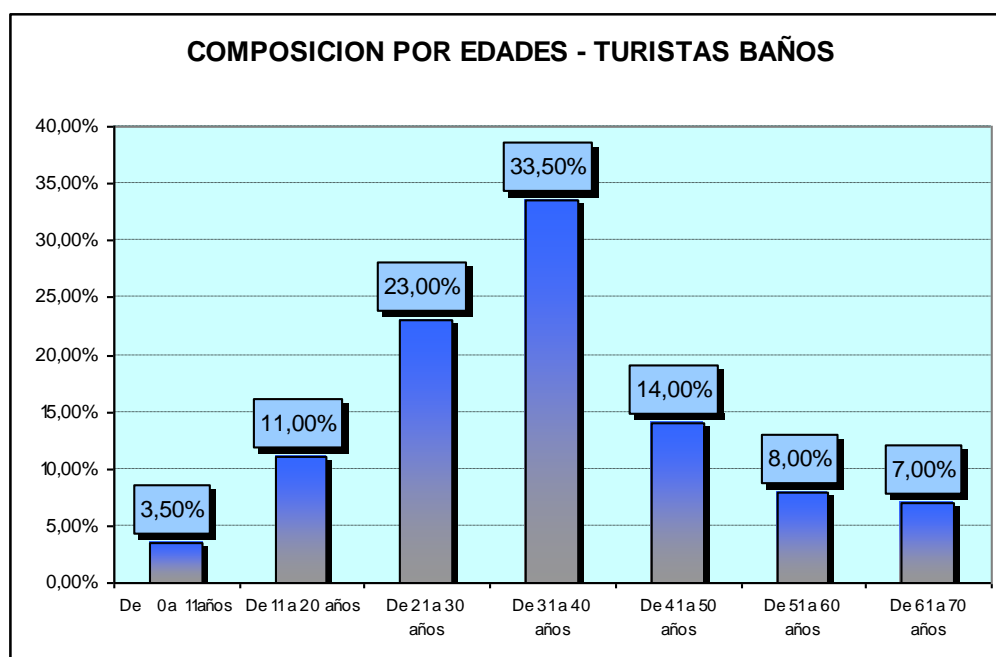


Gráfico 14 Por edades-Turismo Baños  
Fuente: CAPTUR, MITUR  
Elaborado por: María del Carmen Freire

Se observa que el 70% de los turistas se concentran entre los 21 y los 50 años. El nivel de gasto promedio diario del turista nacional alcanza los USD. 35, y el del turista extranjero USD. 50, con lo que el gasto promedio diario por turista es de USD. 42,44.

<b>GASTO PROMEDIO DIARIO</b>			
<b>ORIGEN</b>	<b>GASTO PROMEDIO DIARIO</b>	<b>% PARTICIPACIÓN</b>	<b>GASTO PONDERADO DIARIO</b>
NACIONAL	35,00	50,43%	17,65
EXTRANJERO	50,00	49,57%	24,79
<b>GASTO PROMEDIO PONDERADO DIARIO</b>			<b>42,44</b>

Tabla 12 Gasto Diario Promedio Ponderado  
Fuente: CAPTUR, MITUR  
Elaborado por: María del Carmen Freire

#### **4.2.3 Balance de oferta y demanda**

En la relación del Balance de Oferta y Demanda de alojamiento en la ciudad de Baños se observa: La Floresta se encuentra en desventaja contra los demás actores del segmento por tener una capacidad instalada menor en 4,47% la capacidad promedio del segmento. Se determina que el índice de ocupación general promedio en la ciudad de Baños es del 50,05%; lo que determina que en promedio durante el año, exista un 49,95% de camas ofertadas no ocupadas.



<b>OFERTA TOTAL Y DEL SEGMENTO</b>	
OFERTA TOTAL DE CAMAS DIARIAS	6.079
OFERTA TOTAL DE CAMAS ANUALES	2.218.835
% PARTICIPACION DEL SEGMENTO	57%
OFERTA ANUAL DE CAMAS SEGMENTO 3RA. CATEGORÍA	1.286.625
<b>OFERTA DE LA FLORESTA</b>	
CAPACIDAD DE LA EMPRESA	58
OFERTA ANUAL DE LA EMPRESA	21.170
<b>PARTICIPACIÓN DE LA FLORESTA EN LA OFERTA</b>	
OFERTA TOTAL DE CAMAS ANUALES	2.218.835
OFERTA ANUAL DE CAMAS SEGMENTO 3RA. CATEGORÍA	1.286.625
OFERTA ANUAL DE CAMAS DEL HOTEL	21.170
<b>PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO GENERAL</b>	<b>0,95%</b>
<b>PARTICIPACIÓN EN EL SEGMENTO 3RA. CATEGORÍA</b>	<b>1,65%</b>
NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS	58
OFERTA ANUAL DE CAMAS SEGMENTO 3RA. CATEGORÍA	1.286.625
PROMEDIO ANUAL	22.183
PROMEDIO DIARIO	61
<b>CAPACIDAD HOTEL / CAPACIDAD MEDIA</b>	<b>95,43%</b>

<b>DEMANDA GENERAL</b>	
TURISTAS NACIONALES	280.000
TURISTAS ESTRANJEROS	275.250
<b>TURISTAS TOTALES</b>	<b>555.250</b>
TIEMPO PROMEDIO DE PERMANENCIA (DIAS)	2
<b>CAMAS OCUPADAS ANUALES</b>	<b>1.110.500</b>
OFERTA TOTAL DE CAMAS ANUALES	2.218.835
<b>INDICE DE OCUPACIÓN PROMEDIO</b>	<b>50,05%</b>

Tabla 13 Estructura del Mercado de Hospedaje en la Ciudad de Baños

Fuente: CAPTUR, MITUR

Elaborado por: María del Carmen Freire

#### 4.2.4 Perspectivas de evolución de demanda

Según información estadística elaborada al 31 de julio del 2009 por la Gerencia Nacional de Planificación y Cooperación Externa del Ministerio de Turismo con la colaboración de la Dirección Nacional de Migración, durante el primer semestre del 2008 llegaron al país 551.761 visitantes, mientras que en el segundo semestre del mismo año se registraron 385.726 visitas.

Cifras que fueron superadas durante el primer semestre del 2009, lo que ratifica el crecimiento de la actividad turística; comparadas con las de años anteriores que muestran que durante el 2007 arribaron 840.555; el 2008 ingresaron 937.438 y al 31 de diciembre del 2009 sobrepasaron el millón de turistas.

En cuanto a la procedencia de turistas extranjeros el informe señala que el mayor mercado proviene de Estados Unidos con 155.991 visitantes, Colombia 116.623; Perú 80.352; España 28.503; Gran Bretaña 16.759; Chile 14.753; Canadá 14.535; Argentina 13.124; Alemania 12.999, entre otros.

El incremento porcentual anual esperado de turistas es del 7%; crecimiento generado en base al establecimiento de políticas orientadas a fomentar y fortalecer esta actividad productiva de fundamental importancia para el desarrollo del país.

Es de esperar por tanto que este sea el índice de crecimiento anual de ocupación en la ciudad de Baños.

#### **4.3 Estudio de campo aplicado al potencial cliente del hotel la floresta.**

**Problema de Investigación.-** Es muy importante para la administración del proyecto, tener una visión clara de: el perfil del potencial consumidor y de sus gustos y preferencias, con el fin de enfocar los esfuerzos empresariales al desarrollo de una clientela cautiva y captación de otros clientes.

**Necesidades de Información de la Administración.-** Se ha observado la necesidad de realizar una investigación de campo, que permita obtener información para identificar los gustos y preferencias de las personas que conforman el grupo de interés del proyecto para definir el perfil del potencial consumidor.

Por esto, se necesitarán datos que permitan generar información acerca de:

- Gustos y preferencias de los consumidores.
- El precio, que estarían dispuestos a pagar por los productos.
- La frecuencia de consumo.
- El perfil del cliente.
- La posible participación del hotel en la demanda.

**Definición del Problema.-** Identificar: el segmento de interés del proyecto, la posible participación del proyecto en la demanda, definir el posible nivel de ingresos que puede alcanzar el proyecto, proporcionar información para la operación y la comercialización del proyecto.

### **Objetivos de la Investigación**

- Recolectar datos sobre hábitos y patrones de: esparcimiento y descanso, para determinar el perfil de las personas que conforman el mercado de interés del proyecto.
- Identificar la franja de precios que los consumidores estarían dispuestos a pagar por los productos ofertados por el proyecto.
- Establecer la posible participación del proyecto en el mercado.
- Recolectar datos sobre características demográficas (sexo, edad estimada y ocupación).

**Diseño de Investigación.-** Para lograr los objetivos propuestos, se ha determinado la necesidad de aplicar encuestas, en la zona de influencia, las mismas que estarán estructuradas en forma clara, contendrán preguntas de selección directa, opción múltiple directa u opción múltiple en base a escalas de selección o medición.

**Determinación del Plan Muestral.-** Dada la naturaleza del mercado, se observa que su población de interés, está constituida por grupos claramente identificados que son los turistas nacionales y extranjeros; que presentan la siguiente participación sobre el total: turistas nacionales 50,43% y turistas extranjeros 49,57%.

Se ha definido que el perfil del posible turista nacional es el de una persona económicamente activa, que disponga de un nivel de ingreso que le permita segregarse parte de él, para actividades vacacionales y de recreación.

**Determinación del Tamaño de la Muestra.-** Los parámetros para determinar el tamaño de la muestra son:

$$N= 555.250 \text{ (posibles turistas entre nacionales y extranjeros)}$$

Nivel de confianza = 95% (lo que implica que  $\alpha = 0,05$ )

Error muestral = 8% (definido)

La fórmula seleccionada, para calcular el tamaño de la muestra es la de la proporción, por cuanto al estar investigando gustos y preferencias de los potenciales clientes, no se dispone de estadígrafos (media poblacional ni desviación estándar) que permitan aplicar otra fórmula basada en indicadores estadísticos.

#### FORMULA PARA DETERMINAR EL TAMAÑO $n_3$ DE LA MUESTRA PARA PROPORCIÓN

$$\frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{B^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Fuente: muestreo estadístico Mendenhall

Los valores de las diferentes variables que tiene la fórmula son:

Para tener la seguridad de que el tamaño de la muestra es el adecuado (suficientemente grande), para aplicar eficientemente la fórmula de  $n$  para proporciones se usa:  $p=0.5$  y como  $q=1-p$ , se tiene que  $q=0.5$ .

El valor  $p$  es la probabilidad de selección del elemento muestral y  $q$  es la probabilidad de no selección del elemento muestral.

$B = 0.08$ ; que equivale al 8% considerado como error muestral.

$\alpha=0,05$ ; que equivale al 5%, ya que el nivel de confianza buscado es del 95%

Y se tiene por tanto:

$$\alpha/2 = 0,025$$

$$1 - \alpha/2 = 0,975$$

$$Z_{\alpha/2} = 1.96$$

El valor de  $Z_{\alpha/2}$ , se obtiene por medio de la tabla  $Z$  para la distribución normal.

Aplicando estos valores en la fórmula anterior, se tiene:

$$n = \frac{(1,96^2).(555.250).(0.5).(0.5)}{(0,08^2).(555.249)+(1,96^2).(0.5).(0.5)} = 149,73$$

El tamaño de la muestra es  $n = 149,73$ ; por tanto el número de encuestas que se han aplicado en el presente estudio es de 150.

**Tipo de Muestreo.-** Dado que se han identificado los dos grupos que conforman el mercado de interés de la empresa, por lo que se aplicó muestreo estratificado, es importante señalar que con el muestreo aleatorio estratificado se logrará: producir un límite más pequeño para el error de estimación que el generado con un muestreo aleatorio simple, el costo es menor y se pueden obtener indicadores para cada segmento o estrato.

Por lo tanto las 150 encuestas se distribuyeron: 76 a posibles turistas nacionales y 74 a posibles turistas extranjeros.

**Diseño del cuestionario.-** Para este fin, se utilizará el método del florero, pues este procedimiento comprende una serie de actividades de orden lógico, sistemático y jerárquico, que permite estructurar cuestionarios eficientes. La idea deriva de la forma natural de una maceta, ancha en su parte superior y algo más angosta en la base o fondo, lo cual simbolizaría el flujo natural de los datos de lo general a lo específico.

- Transformación de los objetivos de investigación en objetivos de información, que para este caso son similares.
- Determinación del método apropiado de recolección de datos, se utilizó como método de recolección la encuesta guiada tipo entrevista, el entrevistador formuló las preguntas en español o inglés según fue el caso y anotó las respuestas del encuestado en una hoja de recolección de datos.
- Determinación de los requerimientos de información para cada objetivo: datos sobre hábitos y patrones de descanso y esparcimiento, consumo de alimentos, aspectos que consideran importantes las personas al momento

de seleccionar una opción de hospedaje, frecuencia de uso de servicio, franja de precios que los consumidores estarían dispuestos a pagar por los productos y servicios ofertados, gasto promedio, por qué medios las personas conocen la existencia de nuevos hoteles y hostales.

- Elaboración de formatos de pregunta o medición de escalas específicas, la encuesta tiene 9 preguntas, se utilizaron diversas escalas de medición.

#### 4.3.1 Ejecución, recolección y análisis de datos

La ejecución de la encuesta, de acuerdo a los parámetros establecidos, arrojó los siguientes resultados:

#### PREGUNTA 1.- Sexo del encuestado (Determinado en forma visual)

RESULTADOS PREGUNTA 1

FEMENINO	MASCULINO
72	78
48,00%	52,00%

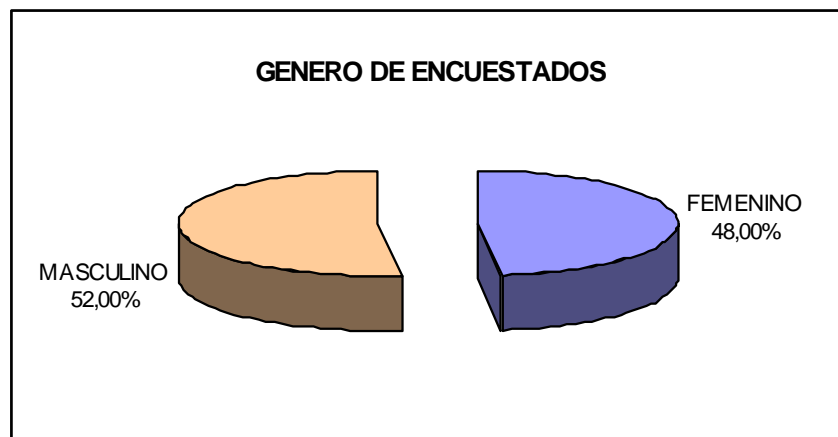


Gráfico 15 Por edades-Turismo Baños  
Fuente: Estudio de campo  
Elaborado por: María del Carmen Freire

Se observa que el 52% de encuestados fueron de género masculino y el 48% de género femenino, composición que permite disponer de un equilibrio de opiniones, que permite inferir conclusiones más adecuadas a la realidad.

**PREGUNTA 2.- ¿Cuántos días ha considerado destinar para disfrutar de sus vacaciones en un sitio turístico?**

RESULTADOS PREGUNTA 2

2 a 3	4 a 7	8 O MAS
95	41	14
63,33%	27,33%	9,33%

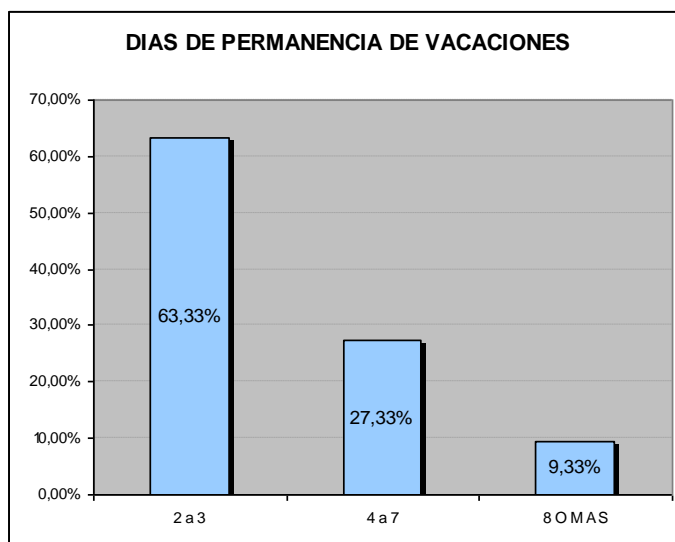


Gráfico 16 Por edades-Turismo Baños  
Fuente: Estudio de campo  
Elaborado por: María del Carmen Freire

El 63,33% de los entrevistados considera disfrutar de sus vacaciones en un sitio turístico por 2 o 3 días, el 27,33% por 4 o 7 días y el 9,33% por al menos una semana.

Ponderando por la marca de clase y la frecuencia observada, se tiene que el número de días promedio a destinar a vacaciones es 3,83.

MARCA	2,5	5,5	8	DIAS PROMEDIO
%	63,33%	27,33%	9,33%	
PONDERADO	1,58	1,50	0,75	3,83

### PREGUNTA 3.- ¿Conoce o ha escuchado algo sobre la ciudad de Baños?

RESULTADOS PREGUNTA 3

SI	NO
137	13
91,33%	8,67%

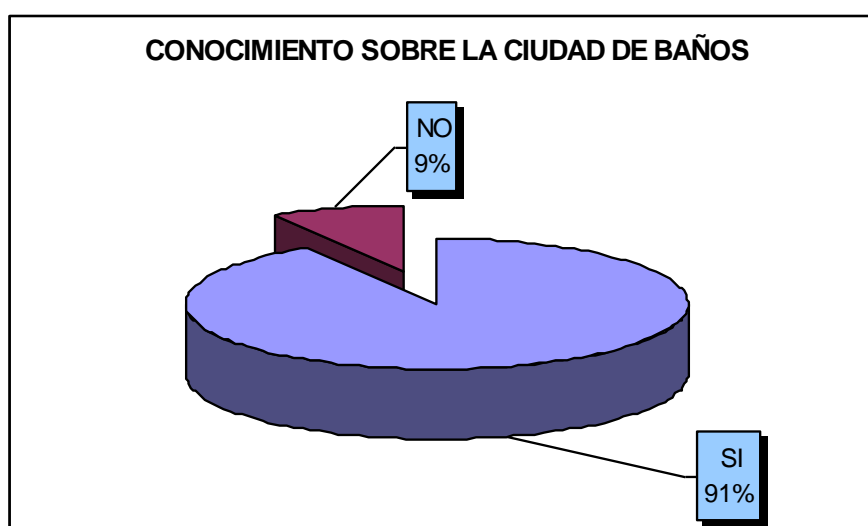


Gráfico 17 Por edades-Turismo Baños  
Fuente: Estudio de campo  
Elaborado por: María del Carmen Freire

El 91,33% de encuestados manifestó conocer la ciudad de Baños físicamente o por medio de algún documento o Internet; y únicamente el 8,67% declaró no conocerla, lo que muestra que Baños es un destino turístico sumamente conocido y con innegable connotación a todo nivel.

### PREGUNTA 4.- ¿Con que frecuencia toma vacaciones?

RESULTADOS PREGUNTA 4

FRECUENCIA	CANTIDAD	%
TODOS LOS FINES DE SEMANA	1	0,67%
UNA VEZ AL MES	37	24,67%
2- 3 VECES AL AÑO	74	49,33%
EVENTUALMENTE	38	25,33%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100,00%</b>



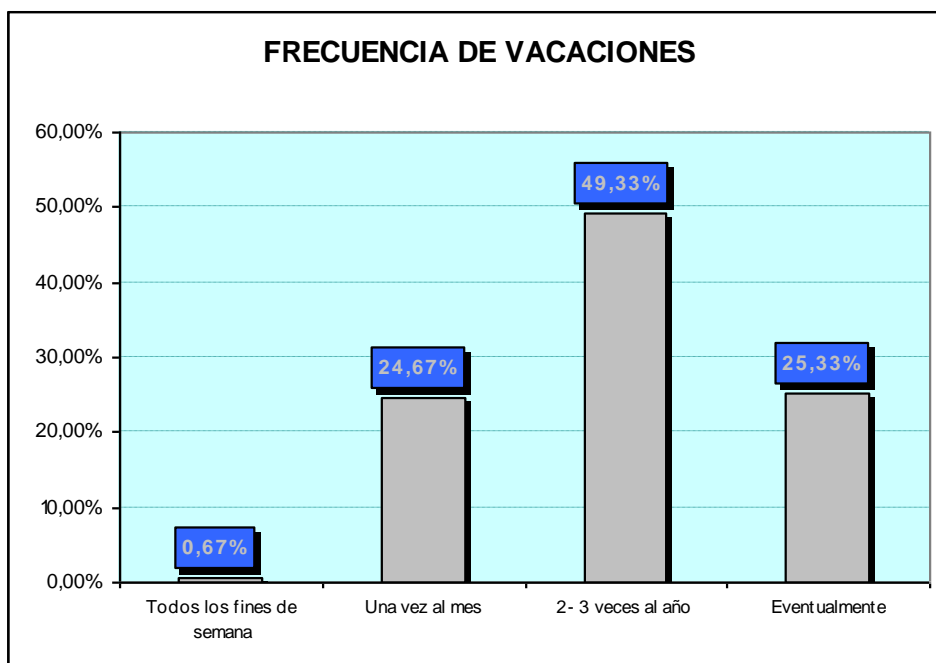


Gráfico 18 Por edades-Turismo Baños  
Fuente: Estudio de campo  
Elaborado por: María del Carmen Freire

El 0,87% de las personas realiza actividades recreativas o toma vacaciones cada semana, el 24,87% lo hace una vez al mes, el 48,33% dos o tres veces al año y el 26,33% lo hace eventualmente.

Baños por ser tener cercanía a Quito y otras ciudades de la Sierra está en capacidad de ser una opción de visita frecuente.

**PREGUNTA 5.- ¿Cómo califica usted los siguientes aspectos al momento de elegir un sitio de hospedaje?**

ATRIBUTO	MUY IMPORTANTE	ALGO IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE
CALIDAD DEL SERVICIO	118	30	2
PRECIO	100	45	5
COMODIDAD	115	35	0
OPCIONES DE DIVERSIÓN	120	27	3
LIMPIEZA	130	16	4
CAPACIDAD	110	26	14
UBICACIÓN	117	30	3
ESTACIONAMIENTO	65	78	7

Calificando con 3 a MUY IMPORTANTE, con 2 a ALGO IMPORTANTE y con 1 a POCO IMPORTANTE, se obtienen las siguientes calificaciones para los diferentes atributos:

ATRIBUTO	MUY IMPORTANTE	ALGO IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	TOTAL
CALIDAD DEL SERVICIO	354	60	2	416
PRECIO	300	90	5	395
COMODIDAD	345	70	0	415
OPCIONES DE DIVERSIÓN	360	54	3	417
LIMPIEZA	390	32	4	426
CAPACIDAD	330	52	14	396
UBICACIÓN	351	60	3	414
ESTACIONAMIENTO	195	156	7	358

Se observa que el atributo más importante es la limpieza (426), seguida por la disponibilidad de variadas opciones de esparcimiento (417), la calidad del servicio (416), la comodidad (415) y la ubicación (414). Se observa que si bien el precio es un atributo importante no es el decisivo para el cliente, como si lo son los atributos antes mencionados. El factor estacionamiento, tiene una valoración importante pero no decisiva.

**PREGUNTA 6.- ¿Cuál sería su presupuesto de gasto diario en la ciudad de Baños, en un hotel u hostería de nivel medio alto, que le ofrezca: hospedaje, alimentación y esparcimiento?**

RESULTADOS PREGUNTA 6

DE 50 A 75	DE 76 A 95
123	27
82,00%	18,00%

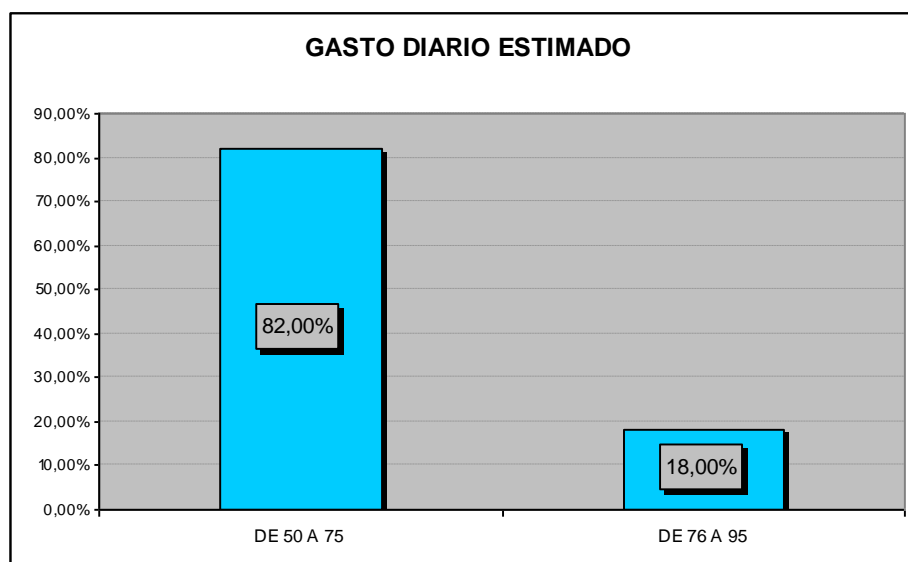


Gráfico 19 Por edades-Turismo Baños  
 Fuente: Estudio de campo  
 Elaborado por: María del Carmen Freire

Se observa que el 82% de las personas considera adecuado gastar entre 50 y 75 dólares diarios por una propuesta de multi servicios; y únicamente el 18% considera adecuado gastar entre 76 y 95 dólares diarios.

Dado que la mayoría de los potenciales clientes tiene una expectativa de gasto menor o igual a 75 dólares diarios, para la fijación de precios debe considerarse este valor como límite de gasto diario por persona, incluidos todos los servicios y la alimentación.

**PREGUNTA 7.- ¿Qué tipo de transporte utiliza para sus visitas turísticas?**

PUBLICO	PARTICULAR	OTROS
48	98	4
32,00%	65,33%	2,67%

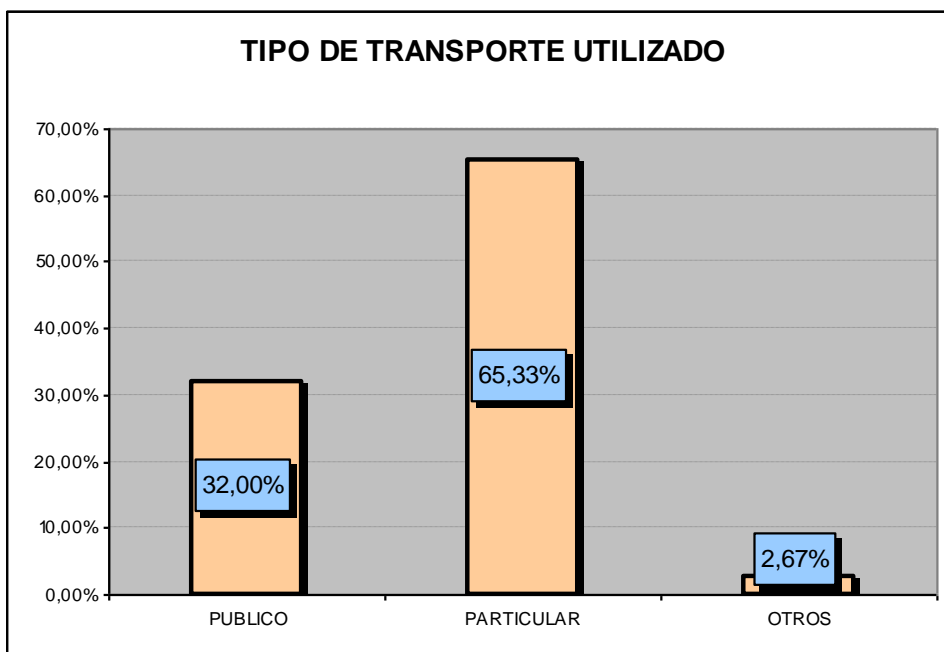


Gráfico 20 Por edades-Turismo Baños

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: María del Carmen Freire

El 65,33% de las personas utiliza un auto particular para desarrollar sus visitas turísticas, el 32% utiliza transporte público y 2,67% otros medios de transporte.

Como mayoritariamente las personas utilizan transporte privado, es importante que toda opción de alojamiento disponga de amplias zonas de estacionamiento.

**PREGUNTA 8.- ¿Cuál es el medio de comunicación por el que usted se informa de los atractivos y recorridos turísticos?**

RADIO	TELEVISIÓN	INTERNET	OTROS
11	68	45	26
7,33%	45,33%	30,00%	17,33%

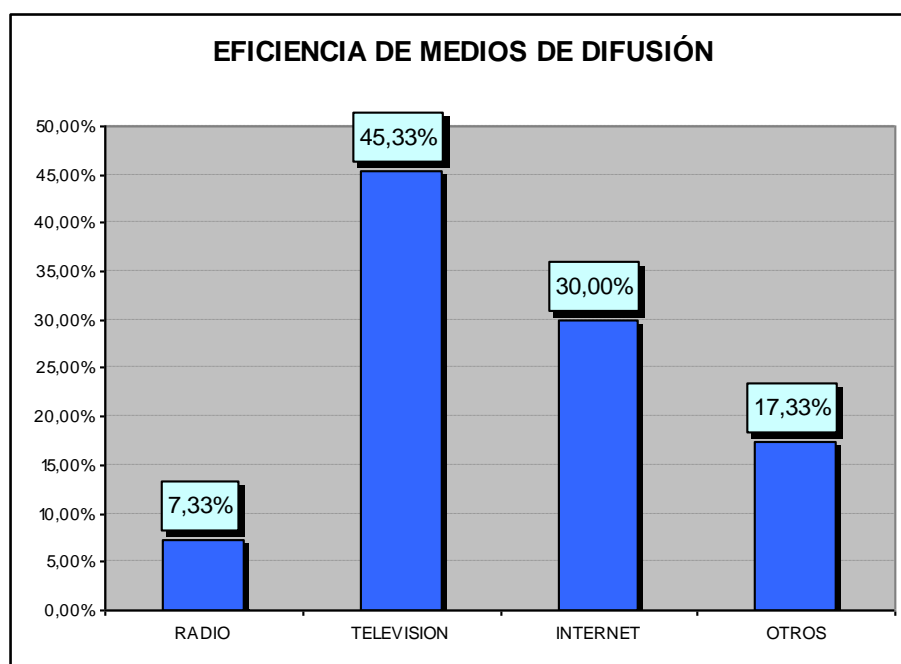


Gráfico 21 Por edades-Turismo Baños  
 Fuente: Estudio de campo  
 Elaborado por: María del Carmen Freire

Se observa que los medios más eficientes para informar a las personas sobre aspectos turísticos son: la televisión con el 45,33% y el Internet con el 30%; por la prestación de varios medios cognoscitivos.

La elección del medio de publicidad no guarda relación directa con el segmento, esto por efecto de la masificación de información y el acceso irrestricto a los medios diferentes medios de información.

**PREGUNTA 9.- ¿Tomaría vacaciones en la ciudad de Baños o la visitaría?**

SI	NO
148	2
98,67%	1,33%

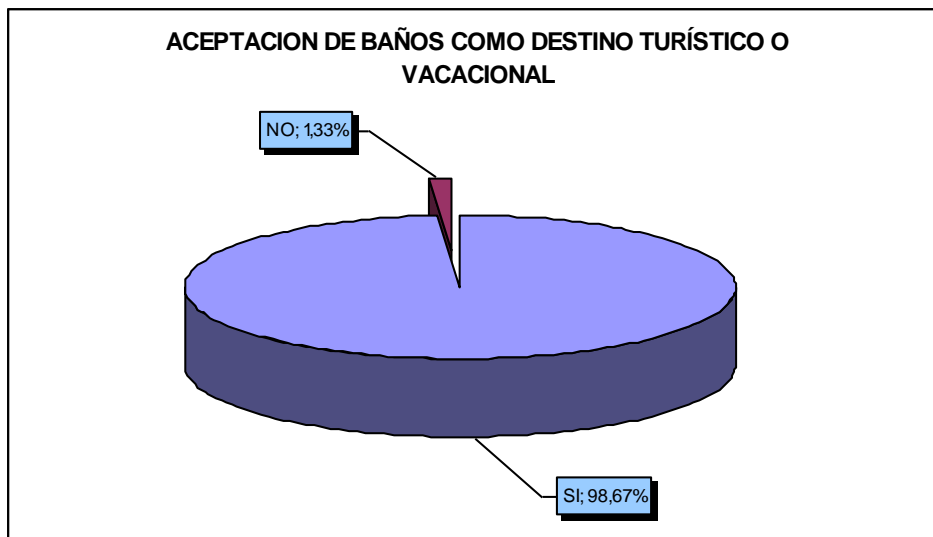


Gráfico 22 Por edades-Turismo Baños  
Fuente: Estudio de campo  
Elaborado por: María del Carmen Freire

El 98,67% de las personas entrevistadas considera que tomará en algún momento al corto plazo vacaciones en Baños o la visitará turísticamente.

# **CAPITULO V**

## **PLAN ESTRATEGICO**

### **5.1 Propuesta estratégica**

La carencia de un modelo formal de gestión, determina que el Hotel La Floresta no disponga de un marco estratégico para el desarrollo de sus operaciones; los parámetros para establecer este marco estratégico serán: su entorno; su actividad que es el alojamiento y restauración; y, el diagnóstico situacional.

Se espera que esta propuesta estratégica permita a la empresa definir con claridad un camino a seguir, mejorar la eficiencia de su gestión, incrementar su competitividad y tener una adecuada capacidad de adaptación a los cambios en su entorno.

#### **5.1.2. Misión**

La misión es la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización y al que debe servir, y por tanto da sentido y guía las actividades de la empresa; la misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo.

La declaración de misión le permitirá saber quién es y hacia dónde se dirige su organización; además, podrá cuantificar sus logros y proporcionará a sus clientes la información necesaria de su negocio que lo hace diferente a la competencia. Es importante incluir todos los elementos esenciales de la misión para poder desarrollar la misma.

En el siguiente cuadro se incluyen los elementos de la misión, enfocados al Hotel La Floresta.

<b>ELEMENTOS DE LA MISION</b>	
<b>Naturaleza del negocio:</b>	Prestación de servicios turísticos
<b>Razón por existir:</b>	Brindar servicios de alojamiento, alimentación, actividades eco turísticas y diversión
<b>Mercado al que sirve:</b>	Turistas nacionales y extranjeros
<b>Características generales del servicio:</b>	Enfocado a satisfacer las necesidades del cliente. Contribuir al desarrollo del país.
<b>Principios y valores:</b>	Multi servicios y profesionalidad

Tabla 14 Elementos de la Misión  
Fuente: Estudio de Campo  
Elaborado por: María del Carmen Freire

- **HOTEL CON ENFOQUE ECOLÓGICO:** Atendiendo a que las instalaciones se encuentran ubicadas en la ciudad de Baños, en un entorno ecológico, indica su ubicación geográfica y su entorno.
- **SATISFACE A SUS CLIENTES:** Precisando un objetivo claramente definido: lograr satisfacción de nuestros clientes tanto en calidad de las instalaciones como en el servicio y los productos que ofrece.
- **AMBIENTE DE CONFORT Y PROFESIONALIDAD:** Instalaciones adecuadamente equipadas tanto en su: infraestructura, decoración, limpieza, mobiliario, accesorios, etc.; y saber qué hacer, cuando, cómo y dónde.

La misión propuesta para el Hotel La Floresta es:





## MISIÓN

**SER UN HOTEL CON ENFOQUE ECOLÓGICO, QUE BUSCA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE NACIONAL E INTERNACIONAL Y CONTRIBUIR AL DESARROLLO DEL PAÍS, A TRAVÉS DE ÓPTIMOS MULTI SERVICIOS TURÍSTICOS EN UN AMBIENTE DE CONFORT Y PROFESIONALIDAD.**

### 5.1. 3 Visión

Es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro; es el arte de verse proyectado en el tiempo y en el espacio; la visión apunta a lograr una propuesta sintética que permite a los socios confirmar a qué juego estratégico se esta jugando, a los empleados entender por qué ésta es una buena empresa para invertir su tiempo profesional y a los clientes y proveedores, cuál es el valor agregado de la empresa para la comunidad.

En el siguiente cuadro se incluyen los elementos de la visión, enfocados al Hotel La Floresta.

ELEMENTOS DE LA VISIÓN	
<b>Posición en el Mercado:</b>	Hotel reconocido en todo el país
<b>Cliente:</b>	Turistas nacionales y extranjeros
<b>Ámbito del Mercado:</b>	Baños de Agua Santa
<b>Servicios:</b>	Productos turísticos
<b>Principios y valores:</b>	Calidad humana, seguridad, competitividad e innovación

En base a estos elementos, la visión propuesta es:



**VISIÓN**

**SER UN HOTEL IMPORTANTE Y RECONOCIDO EN EL ECUADOR, CON SERVICIOS COMPLETOS Y DE LA MEJOR CALIDAD, DIRIGIDO A TURISTAS NACIONALES Y EXTRANJEROS, QUE SE DESARROLLA DE FORMA CONFIABLE, SEGURA, SÓLIDA Y RENTABLE; CON LA INICIATIVA Y CALIDAD HUMANA DE NUESTRA GENTE; CON UNA GESTIÓN QUE SE ANTICIPE Y ADAPTE A LOS CAMBIOS E INNOVE PERMANENTEMENTE.**

## 5.1.4 Valores y principios corporativos

### a) Valores corporativos

Los valores corporativos que observará el Hotel La Floresta son:

- **RESPECTO.**- El Respeto es una de las bases sobre la cual se sustenta la ética y la moral en cualquier campo; el respeto es aceptar y comprender tal y como son los demás.
- **ETICA.**- "Es hacer lo correcto". Todos los actos que realicen las personas que pertenecen a la organización estarán basados en la honestidad, confiabilidad, confidencialidad, responsabilidad y profesionalismo, interés por la problemática social de nuestro entorno, y disposición de servicio.
- **HONESTIDAD.**- La honestidad es el valor indispensable para que las relaciones humanas se desenvuelvan en un ambiente de confianza y armonía, pues garantiza respaldo, seguridad y credibilidad en las personas.
- **COMPROMISO.**- Un compromiso incluye un acuerdo entre dos o más partes, una promesa, una alianza; comprometerse a cumplir las políticas, lineamientos y realizar una actividad, es asumir una responsabilidad.
- **PARTICIPACIÓN.**- Es necesario para alcanzar nuestros objetivos unificar esfuerzos, compartiendo nuestras habilidades y conocimientos, "El equipo proporciona un reconocimiento que el trabajo individual no puede dar" (K. Ishikawa)
- **EXCELENCIA.**- La excelencia como forma de vida, parte de principios simples y de reglas rígidas, un profundo sentido del liderazgo y la capacidad de reinventarse a uno mismo.
- **COMPETITIVIDAD.**- Para ser más competitivas las personas deben permanentemente: prepararse y actualizarse; adquirir nuevas habilidades,

aplicar valores en su conducta en la medida en que al conducirse con valores mayores será el éxito.

- **HONRADEZ.**- Una persona es honrada, cuando concilia las palabras con los hechos, pues es una condición fundamental, para las relaciones humanas, para la amistad y para la auténtica vida comunitaria.
- **CREATIVIDAD E INNOVACION.**- Creemos en la capacidad de nuestra gente para resolver problemas y mejorar continuamente. Fomentamos su capacidad para proponer soluciones con flexibilidad e imaginación.
- **EXITOS.**- Es nuestra convicción para alcanzar el éxito; de ahí que uno de nuestros valores sea sentirnos exitosos; esto significa actuar en todo momento con mentalidad positiva y competitiva.
- **SEGURIDAD.**- Nos anticipamos a las situaciones de riesgo para precautelar la integridad de nuestra gente, de nuestras instalaciones y de nuestros recursos financieros.
- **CONFIANZA.**- El clima de confianza refuerza la actitud positiva, posibilita la integración y despierta el espíritu; se detectan los problemas con más rapidez, se alimentan innovaciones y se realiza más trabajo.

## **b) Principios corporativos**

Los principios corporativos que guiarán las acciones de la empresa son:

- **REMUNERACIÓN JUSTA.**- En la empresa se administrarán eficientemente las remuneraciones, definiendo un conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer estructuras de remuneraciones equitativas y justas.
- **CLIMA LABORAL POSITIVO.**- La excelencia y productividad, están directamente influenciadas por un ambiente de trabajo agradable; que muestre que todo empleado pertenece al mismo equipo aunque tengan diferentes actividades y responsabilidades.

- **DESARROLLO Y CRECIMIENTO DEL PERSONAL.-** El desarrollo de las personas involucra diferentes aspectos; la empresa realizará todos los esfuerzos para colaborar con el crecimiento de todos sus empleados mediante rotación de cargos, posición de asesoría, seminarios, etc.
- **SATISFACER AL CLIENTE.-** En la actualidad es indispensable lograr la plena "satisfacción del cliente" para ganarse un lugar en su "mente" y por ende, en el mercado meta.
- **TRABAJO EN EQUIPO.-** Los empleados deben tener habilidades complementarias y que trabajen juntos para ofrezcan los mejores servicios.
- **CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO.-** La responsabilidad de la empresa es cumplir los requerimientos tributarios, esta acción, le dará respaldo legal.
- **RENTABILIDAD ADECUADA.-** Toda persona que emprende una empresa, desea principalmente la generación de un beneficio, por tanto en base a la optimización de los recursos productivos, se buscará aportar para que la empresa logre la máxima rentabilidad posible para garantizar su permanencia y crecimiento en el mercado.

### **5.1.5 Objetivos**

Los objetivos generales que busca alcanzar el Hotel La Floresta son:

- Posicionarse sólidamente en el mercado hotelero de la ciudad de Baños.
- Estar siempre a la vanguardia para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Aportar para el mejoramiento y crecimiento del sector hotelero de la ciudad y el país.
- Ofrecer a los clientes un servicio de alta calidad.

- Buscar y establecer alianzas con otras empresas vinculadas al turismo para disminuir los costos de la hostería.
- Lograr una rentabilidad adecuada sobre la inversión.

Para posteriormente evaluar eficientemente la gestión del Hotel La Floresta, se plantean en base a los objetivos generales antes enunciados, se los ha enfocado desde cuatro perspectivas que faciliten la aplicación del BSC, con lo cual los objetivos específicos planteados son:

#### **Objetivos referentes a aspectos financieros.-**

- Para fines del año 2011, lograr un índice de ocupación promedio del 55%, y que este valor se incremente anualmente, hasta alcanzar y mantener un índice de ocupación no menor al 65%.

#### **Objetivos referentes a los clientes.-**

- Alcanzar para fines del año 2011, un reconocimiento de eficiencia por parte del cliente, de al menos el 90%, y que este índice se incremente anualmente, hasta llegar a alcanzar y mantener un valor no menor al 95%.
- Aumentar la cuota de participación en el mercado, para que el año 2105, se logre captar al menos un 5% del número total de clientes potenciales del segmento.

#### **Objetivos relacionados con los procesos internos.-**

- Máximo hasta fines de Junio del 2011, definir una nueva estructura organizacional, que separe las funciones de la organización por áreas y que esclarezca las líneas de mando y autoridad de cada persona dentro de la organización.
- Máximo hasta fines de junio del 2011, implementar el servicio de atención al cliente, y que éste logre que hasta fines del 2011, al menos el 90% de las

quejas e inconvenientes, se solucionen en un plazo de 24 horas; y luego lograr que este índice se incremente anualmente, hasta llegar a alcanzar y mantener un valor no menor al 95%.

- Alcanzar para fines del año 2011, una eficiencia en los empleados de al menos el 90%, y que este valor se incremente anualmente hasta llegar a alcanzar y mantener un valor no menor al 95%.

### **Objetivos relacionados con el desarrollo y aprendizaje.**

- Constantemente apoyar el desarrollo del trabajador, y lograr que para fines del año 2011, su índice de satisfacción personal en la empresa, sea del 90% y que este valor se incremente anualmente hasta llegar a alcanzar y constantemente mantener un valor no menor al 95%.
- Hasta fines del 2011, lograr que los empleados de la empresa conozcan en un 95% como realizar eficientemente su trabajo y que para fines del 2011 este valor se incremente hasta llegar a alcanzar y constantemente mantener un valor no menor al 98%.
- Permanentemente, promover una cultura de aprendizaje, creatividad, cambio y acción; en la cual todas las personas identifiquen problemas y aporten para desarrollar soluciones.

## **5.2 Fuentes de ventaja competitiva**

### **5.2.1 Posición competitiva**

En la ciudad de Baños un 90% de la población se involucra en la actividad turística; la oferta de servicios turísticos crece un 20% cada año; actualmente en la Ciudad de Baños existen alrededor de 130 establecimientos que ofertan variedad de opciones de alojamiento.

La existencia de un gran número de competidores, determina que los mismos utilicen estrategias muy agresivas para captar clientes, esta circunstancia es más relevante por cuanto la actividad turística es estacional.

En la industria hotelera, la producción del servicio no es en serie; cada cliente debe ser tratado de forma diferenciada, por tanto no existen estándares de tiempo para la ejecución del servicio, ya que éste es continuo, el cliente debe ser atendido y recibir el servicio cada instante durante las 24 horas del día.

El servicio al cliente tiene una importancia superior al 80%, con relación a todos los valores acumulados que éste recibe; el cliente podrá pasar por alto pequeñas fallas en infraestructura e instalaciones; pero nunca aceptará que fallas existentes en el servicio sean recurrentes y no existan procedimientos de retroalimentación y corrección inmediatos.

En la operación del Hotel La Floresta, en lo referente al servicio al cliente será fundamental por tanto:

- Adelantarse a los requerimientos.
- Informar.
- Asesorar.
- Actuar.
- Solucionar.
- Demostrar interés.
- Flexibilizar horarios.
- Incentivar al aporte de quejas.
- Dar tratamiento a los reclamos y las quejas inmediatamente.

Como fuente de ventaja competitiva, en el Hotel La Floresta, el servicio debe ser producido en base a los siguientes principios:



<b>P</b>	PROFESIONALIDAD: Saber qué hacer, cuándo, cómo y dónde.
<b>E</b>	EFICIENCIA: Hacerlo bien, con resultados positivos.
<b>R</b>	RAPIDEZ: En el menor tiempo posible, con eficacia.
<b>F</b>	FORMALIDAD: Trato ubicado para cada situación.
<b>E</b>	EXPERIENCIA: Transmisión de confianza y sabiduría.
<b>C</b>	COMPRESION: Humanidad, sentimientos y raciocinio.
<b>T</b>	TACTO: Respeto en toda ocasión.
<b>A</b>	AMABILIDAD: Cortesía y calidez en la atención.

Tabla 15 Principios del Hotel La Floresta  
Fuente: Estudio de Campo  
Elaborado por: María del Carmen Freire

### 5.3 Parámetros organizacionales

#### 5.3.1 Políticas

Las pautas que respaldarán los esfuerzos que se llevarán a cabo en el Hostal La Floresta para alcanzar los objetivos definidos, son:

##### a) Ventas

- Mantener una política de ventas solo al contado (efectivo o tarjeta de crédito).
- Se debe buscar permanentemente promocionar los servicios de la empresa.
- Los precios se regirán según lo tarifado.
- Mantener un registro histórico de clientes para establecer estadísticas.

## **b) Compras**

- Se debe calificar a todo nuevo proveedor según: calidad, costo, cumplimiento y formas de pago.
- Se mantendrá el menor número de proveedores, para asegurar la calidad de los productos.
- La compra de suministros de oficina se realizará una vez determinada su obsolescencia o término de la vida útil.

## **c) Recursos Humanos**

- Capacitar constantemente al personal comprobando sus nuevos conocimientos con evaluaciones.
- Fijación de remuneraciones justas, en base al rendimiento personal.
- Brindar estabilidad laboral y motivación a los empleados.
- Mantener una estructura organizacional liviana, sin personal innecesario.
- Cuando se requiera contratar personal, se deberá buscar la persona más idónea y que reúna los requisitos mínimos para el cargo.

## **d) Contabilidad**

- Los gastos menores, serán cancelados a través de caja chica y no podrán exceder del monto asignado a ésta; caso contrario deberán ser aprobados por la gerencia.
- Presentar informes de saldos de cuentas preestablecidas a gerencia dos veces por semana antes del medio día.

- Los gastos realizados en el Hotel por motivos operativos, deben ser debidamente registrados en un documento diseñado específicamente para el efecto.

#### **e) Operaciones**

- Los daños ocasionados a las instalaciones del Hotel por descuido o negligencia del personal, deberán ser reparados y de ser el caso, sufragados por los mismos.

#### **f) Supervisión Operativa**

- La Gerencia debe realizar inspecciones periódicas en las instalaciones, para cerciorarse del funcionamiento adecuado de la empresa.
- La Gerencia debe dialogar constantemente con los huéspedes, para saber su punto de vista sobre el servicio prestado.
- La Gerencia debe observar, si el personal está cumpliendo con las funciones y responsabilidades asignadas.
- Mensualmente la Gerencia, debe desarrollar evaluar las operaciones y determinar si las estrategias se alinean con la acción para la consecución de los objetivos.
- Anualmente la empresa debe contratar a un asesor externo, para que realice la evaluación de la empresa, sea ésta integral o parcial de alguna área específica.

#### **5.3.2 Estrategias**

La base de la estrategia de la empresa, será la misión que se definió, en la cual se resaltan los puntos básicos de la estrategia que son: la calidad de las ofertas, el servicio al cliente, el trato justo que implica un precio adecuado en base a la

reducción de costos internos, el desarrollo del personal, y la especialización en el mercado de alojamiento y esparcimiento.

Por lo tanto para conservar la estrategia se debe:

- Satisfacer al cliente de mejor forma que la competencia.
- Entregar a los clientes mayor valor por su dinero, ofreciéndoles precios justos por opciones de alojamiento y esparcimiento de calidad.
- Mantener una ventaja de costos duradera, reduciendo año a año los costos en todas las áreas del negocio, sin afectar la calidad del servicio.
- Implementar mejoras tecnológicas en la prestación del servicio.

#### **5.4 Plan de acción**

El Plan de Acción a desarrollar en el Hotel La Floresta, en base a los lineamientos de la estrategia, que permitirán alinear las actividades con los objetivos es:

- Definir el entorno de control, determinando parámetros para el comportamiento del personal y sus funciones.
- Definir procedimientos formales para la operatividad del Hotel, de tal forma que se asegure la producción de los servicios de alta calidad.
- Mantener un clima de trabajo positivo en base a: capacitar al personal, para asegurar una adecuada gestión e incentivar su desarrollo; e, implementar mecanismos de comunicación eficientes, para incentivar la integración de todos los empleados.
- Desarrollar acciones de marketing para mejorar la comercialización de los servicios que ofrece el Hotel.

- Desarrollar una herramienta de evaluación integral de la gestión (BSC), que permita determinar el grado de cumplimiento de las metas y objetivos; y posibilite implementar oportunamente las medidas correctivas que fuesen necesarias.

#### **5.4.1 Definición del entorno de control**

Es indispensable determinar cómo debe actuar el personal en la empresa, solo de esta forma se puede observar cuando se desvía de los parámetros definidos y evaluar su comportamiento: en el Hotel La Floresta, el entorno de control se ha establecido en base a los valores y principios corporativos definidos con anterioridad; y consta de el Código de Ética, y la Organización Formal.

##### **a) Código de ética y comportamiento**

Este documento presenta una visión general de las políticas y parámetros fundamentales que se observarán en el Hotel La Floresta, los mismos que deben cumplirse constantemente para asegurar que siempre se desarrollen operaciones y actividades con: honestidad, integridad y claridad; respetando: los derechos humanos, el medio ambiente, los intereses de todos los empleados y los legítimos intereses de todos aquellos con quienes la empresa se interrelaciona; en su extensión comprende:

**CUMPLIMIENTO.-** Cada uno de los involucrados, debe asumir la tarea de revisar y seguir este Código así como cumplir: el marco legal, y, todas las políticas y directrices del Hotel La Floresta; el incumplimiento puede dar lugar a responsabilidad civil y penal y puede resultar en acciones disciplinarias incluyendo el despido laboral.

Los directivos deben asegurarse que este Código se ejecute a través de medidas disciplinarias adecuadas y no podrán pasar por alto una conducta no ética.

**OBLIGACIÓN DE INFORMAR SOBRE INFRACCIONES.-** Todos los empleados tienen la obligación de informar sobre cualquier conducta que puedan creer, de buena fe, que es una violación de las leyes o de este Código a la Gerencia. La

empresa no admitirá discriminación alguna ni represalia contra empleados por el hecho de haber informado, de buena fe, sobre infracciones reales o sospechadas.

#### TRATAMIENTO CON RESPETO A LOS EMPLEADOS.-

- Toda persona que trabaje en el Hotel La Floresta tiene derecho a exigir que se cumplan sus derechos humanos básicos.
- Ningún empleado debe ser discriminado por razones de: edad, raza, género, religión, orientación sexual, estado marital o maternidad, opinión política o procedencia étnica.
- Todos los empleados deben conocer los términos y condiciones básicas de su empleo.
- Todos los empleados, con la misma experiencia y rendimiento, recibirán igual remuneración por el mismo trabajo.

CUMPLIMIENTO DE LAS LEYES, NORMAS Y REGLAMENTOS.- Hostal La Floresta tiene la responsabilidad de cumplir con el marco legal que regula sus operaciones y todas las leyes y reglamentos vigentes en el país, que se apliquen a su negocio, de tipo sectorial, nacional y tributario.

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERÉS.- En Hotel La Floresta, se toman decisiones comerciales basadas en los mejores intereses de la empresa y no en consideraciones o relaciones personales; se deben evitar situaciones en las que el interés personal pueda entrar en conflicto.

PROTECCIÓN Y USO ADECUADO DE LOS BIENES DE LA EMPRESA.- Hotel La Floresta posee una serie de bienes y equipos que le aseguran y facilitan su operatividad; cada empleado es responsable de protegerlos y de ayudar a protegerlos.

OBLIGACIONES COMO CIUDADANOS.- Los empleados del Hotel La Floresta deben esforzarse por ser sensibles a las preocupaciones sociales y medioambientales y a proporcionar a las partes interesadas respuestas apropiadas y exactas a sus demandas.

COMUNICACIÓN.- La Gerencia debe garantizar que los principios recogidos en este código, sean transmitidos comprendidos y observados por todos sus empleados.

#### **b) Definición de una estructura formal**

Es indispensable definir una organización formal, desarrollando el organigrama de la empresa, y especificando las funciones para los diferentes puestos.

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL HOTEL LA FLORESTA



Gráfico 23 Organigrama  
Elaborado por: María del Carmen Freire



## ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL HOTEL LA FLORESTA

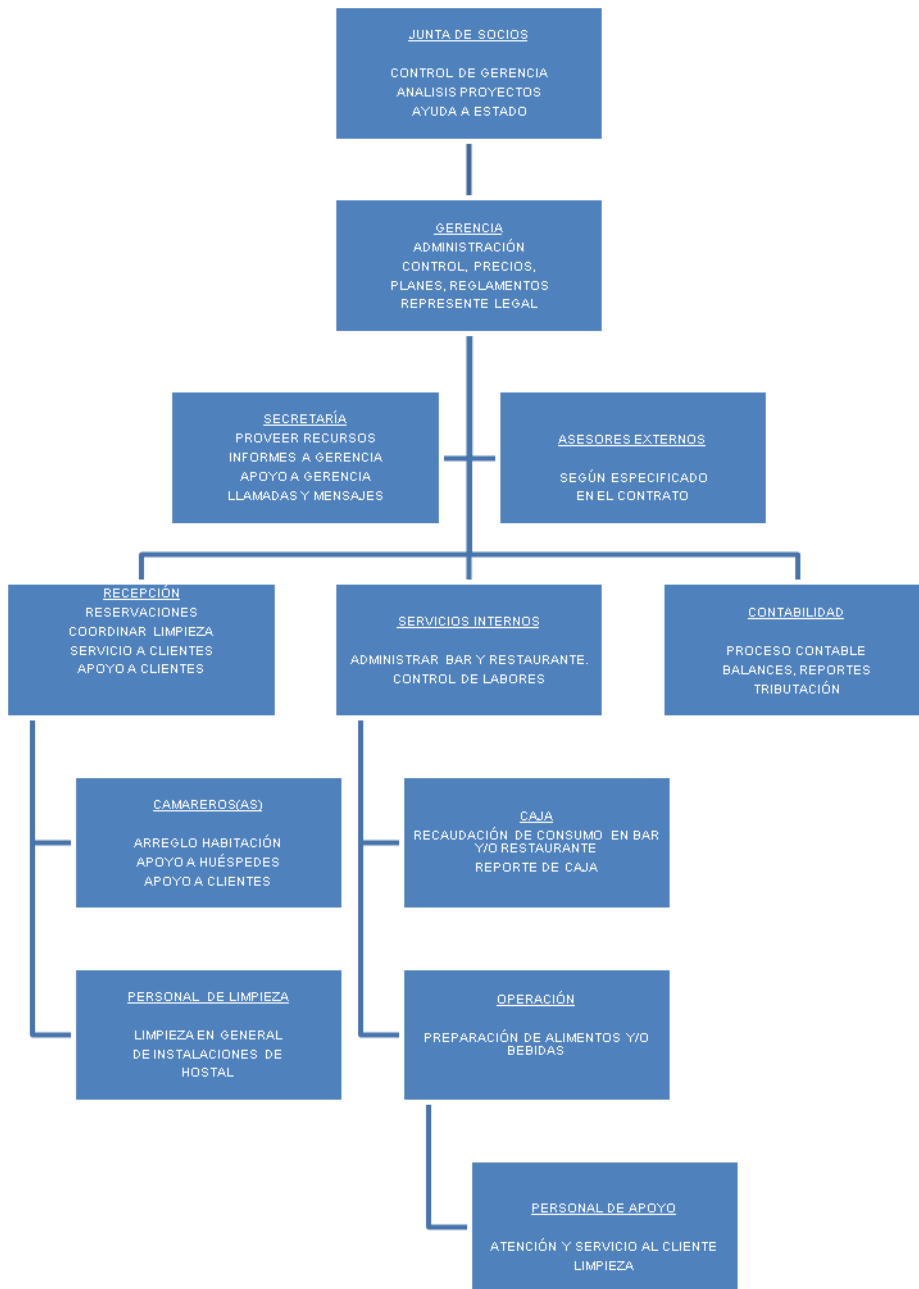


Gráfico 24 Organigrama Funcional Hotel La Floresta  
Elaborado por: María del Carmen Freire

Las funciones que deberá cumplir el personal son:

## **Gerencia**

Planear, organizar, dirigir y controlar las funciones encaminadas a administrar los recursos de la empresa, mediante el establecimiento y evaluación de: objetivos, políticas, estrategias, sistemas y procedimientos, que guíen la ejecución de sus operaciones; enmarcados en los códigos y políticas internas, y la normatividad que para tal efecto esté vigente en el Ecuador.

- Definir políticas de comercialización y publicidad.
- Autorizar y expedir los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público, necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.
- Realizar revisiones aleatorias de las operaciones de la empresa, para aplicar medidas correctivas.
- Cumplir y hacer cumplir la normativa vigente en la empresa.
- Programar reuniones de trabajo con el personal, para tratar asuntos relacionados con las actividades de la empresa, con el fin de coadyuvar en el mejoramiento de las funciones e incentivar el trabajo en equipo.
- Desarrollar mecanismos, políticas y estrategias de comercialización en todas las áreas de la hostería para tener un mayor ingreso.
- Fijar los precios según las diferentes temporadas, para tratar de evitar la estacionalidad que derive en una ocupación mayor y más repartida.

## **Asesoría externa**

- Las encomendadas por la Gerencia, en el momento de la solicitud y contratación de servicios externos. Por ejemplo: el diseño de la imagen corporativa de la empresa (logo / eslogan, etc.).

### **Secretaria**

- Presentar informes escritos a gerencia sobre los acontecimientos de relevancia que tengan lugar en la empresa y tengan que ver con el desarrollo de las actividades de la misma.
- Asegurar que su superior disponga de todos los medios y materiales necesarios para el desarrollo eficaz de su trabajo.
- Receptar llamadas y mensajes, clasificándolos y transmitiendo dicha información a la persona correspondiente.
- Tomar apuntes requeridos por gerencia y los envía al destino señalado, recibiendo su respectiva copia indicando que ha sido recibido.
- Entregar cheques a proveedores.

### **Contabilidad**

- Manejar de manera eficiente las operaciones financieras que ocurren dentro de la empresa; y mantener la contabilidad de la hostería al día.
- Reportar los estados financieros y proporcionar los análisis financieros de la hostería a los accionistas.
- Calcular y elaborar la nómina, y disponer la elaboración de los cheques personales
- Elaborar las declaraciones requeridas por el SRI y demás organismos de control.
- Elaborar semanalmente, reportes de gestión contable y financiera
- para el uso de la Gerencia.

### **Recepcionista**

- Captar y manejar las solicitudes de reservas.
- Determina la disponibilidad del hostel, cotizar tarifas, toma y confirmar las reservaciones.
- Solicitar trabajos a mantenimiento.
- Solicitar trabajos a las mucamas.
- Atender reservaciones.

- Promover los servicios del hotel.
- Solicitar servicios médicos cuando el huésped lo requiere.
- Mantener limpia la recepción.
- Tomar mensajes para los huéspedes o personal del hotel.
- Hacer labores de despertador.

### **Administrador de bar / restaurante**

El administrador de bar/ restaurante se ocupa principalmente de administrar el servicio del bar o del restaurante; incluyendo la planificación y la administración del personal, apoyar a la dirección y asegurar la satisfacción del cliente.

- Establecer prioridades en la asignación de recursos.
- Definir distribución de elementos en un ambiente.
- Apoyar la planificación y organización desarrollada por la dirección.
- Definir tendencias y modas en la gastronomía.
- Prever demanda futura basada en ciclos o estacionalidades.
- Elaborar ficha técnica de los platos.
- Establecer directrices de planificación y producción del menú.
- Establecer costo y precio de venta final.
- Efectuar compras de alimentos y bebidas.
- Controlar existencias (stock).
- Asegurar la higiene en la preparación y manipulación de alimentos.
- Supervisar la seguridad y la recepción de clientes.
- Despedir al cliente e incentivar su retorno.

### **Cajero**

- Cobrar los pedidos.
- Emitir notas de venta y facturas.
- Explicar y acordar la forma de pago.
- Registrar el cobro de pedidos.
- Realizar arqueo de caja.

- Emitir el informe diario de ventas.

### **Cocinero**

- Ejecutar recetas.
- Conocer la carta o menú y ayudar a modificarla.
- Verificar calidad y controlar tiempo máximo de consumo.
- Organizar y hacer rotación de producto del refrigerador.
- Apoyar en el control diario de consumo de ingredientes, productos y materiales.
- Evitar desperdicio.
- Equilibrar la carta según el color, sabor, textura, tamaño, temporada o estación, conservación, método y tiempo de cocción, rendimiento de los alimentos, rentabilidad y economía para el establecimiento.

### **Mesero**

- Realizar montaje de: mantelería, vajilla, cristalería, cubertería, y menaje menor.
- Recibir y acomodar al cliente en la mesa; y presentar el menú o carta.
- Informar de disponibilidad de platos, composición, acompañamiento y cantidad.
- Anotar pedidos, aconsejar y orientar al cliente e incentivar el consumo.
- Informar el tiempo de preparación.
- Entregar y retirar pedidos en la cocina y monitorear su progreso.
- Establecer la conformidad de los platos con lo que fue solicitado.
- Asegurarse que el cliente desea finalizar el servicio.
- Solicitar la cuenta al cajero.
- Verificar el consumo.
- Presentar la cuenta al cliente.
- Aclarar dudas sobre el consumo.
- Acordar sobre la forma de pago.
- Recibir y entregar pagos.

### **Posillero**

- Lavar y lustrar ollas, sartenes y otros utensilios usados en la cocina.
- Lavar e higienizar loza, cubiertos y cristales.
- Limpiar e higienizar estufas, hornos, congeladora, refrigeradora, mesones, campanas, filtros, entre otros equipos.
- Almacenar loza, cubiertos y cristales.
- Arreglar todos los utensilios en bodega o local apropiado.
- Controlar los utensilios utilizados en el salón.
- Notificar la pérdida de material por quiebra.
- Evitar la contaminación de elementos que entran en contacto con los alimentos.
- Mantener limpio y organizado el local de trabajo.
- Limpiar, lavar y conservar pisos, paredes, corredores, ventanas, lavabos, locales de basura, vidrios, rejillas, desagües y locales de almacenamiento.

### **Conserje**

- Acompañamiento a huéspedes a las habitaciones.
- Llevar autos de huéspedes a la cochera.
- Controlar equipaje de huéspedes y grupos.
- Guardar en custodia el equipaje de los huéspedes.
- Controlar accesos.
- Llevar mensajes de huéspedes a las habitaciones.
- Conocer de primeros auxilios.
- Realizar compras de entradas para espectáculos.
- Por su proximidad con los huéspedes, puede promover los servicios del hotel y captar mejor el estado de ánimo del cliente durante su estancia.

### **Mucama / camarera**

- Limpieza rápida del pasillo: ceniceros, sillones, etc.
- Repaso de las habitaciones libres.

- Limpieza de las habitaciones de salida.
- Limpieza de habitaciones ocupadas a limpiar.
- Llevar los blancos sucios de las habitaciones a la lavandería.
- Retirar de la lavandería los blancos limpios para armar las habitaciones.
- Repasar las escaleras.
- Llenar la hoja de control de habitaciones.
- El huésped debe recibir siempre un trato lo más personalizado.

### **Personal de limpieza**

- Lavar e higienizar: instalaciones y espacios de la Hostería en general, habitaciones, instalaciones sanitarias, etc.
- Arreglar todos los utensilios en bodega o local apropiado.
- Mantener limpio y organizada la Hostería.
- Notificar la necesidad de equipo y material de limpieza.
- Limpiar, lavar y conservar pisos, paredes, corredores, ventanas, lavabos, locales de basura, vidrios, rejillas, desagües y locales de almacenamiento.
- Colaborar de ser necesario en la atención de eventos.

#### **5.4.2 Definir procedimientos formales para la operatividad del hotel**

Para lo cual se han definido formalmente los procesos relacionados a la atención del cliente.

##### **a) Flujograma del proceso de hotel**

El hotel comprende la atención y servicio al huésped; las actividades que se realizarán en el desarrollo de este proceso son:

1. ¿Se reservará con anticipación la habitación? Esta decisión corresponde al cliente, quien tiene la opción de hacer la reservación con anticipación, o bien presentarse directamente en el Hostal.
2. Presentación del cliente. El cliente, sin previa reservación, se presenta en el Hotel, el mismo día de su estancia.
3. ¿Hay habitaciones disponibles? El encargado de la recepción verificará en el registro la existencia, o no, de cabañas disponibles. En caso de que no existan concluye el proceso, en caso contrario se procederá a registrar al cliente, quedando antes de acuerdo en el tipo de cabaña, el precio de renta, y los servicios complementarios que ofrece el Hotel.



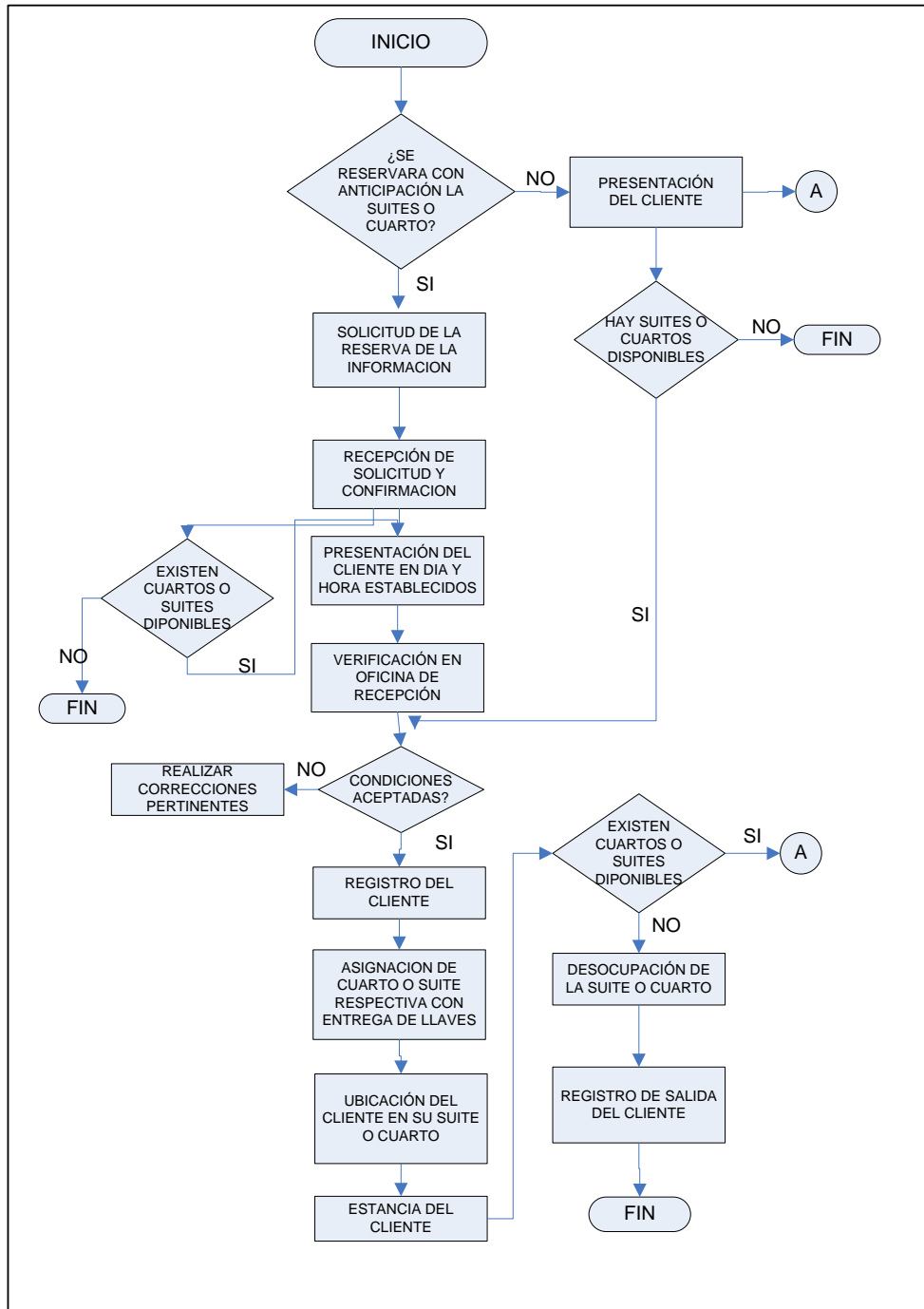


Gráfico 25 Flujo grama del proceso de hospedaje  
Elaborado por: María del Carmen Freire

1. Solicitud de reservación de la habitación. Vía telefónica, directamente en el Hotel o con alguna persona autorizada se efectúa la solicitud de reservación de la habitación en fecha y hora determinada.
2. Recepción de solicitud y confirmación. La oficina o persona autorizada recibe la solicitud y verifica la disponibilidad de espacio para las fechas solicitadas.

3. ¿Hay habitaciones disponibles? En caso de no existir habitaciones disponibles para las fechas solicitadas, el proceso concluye, en caso contrario se confirma la reservación pudiendo o no, haber dejado el cliente un anticipo.
4. Presentación del cliente el día y hora establecidos en la reservación. El cliente se presenta en el el día establecido en la reservación, con el entendido de que si no llega antes de cierta hora (hora pactada en la reservación) se cancelará la reservación.
5. Verificación en la recepción del Hotel. La persona encargada verifica datos del cliente, fecha de arribo y tipo de servicio.
6. ¿Condiciones? En caso de que las condiciones sean las pactadas en la reservación se procederá a registrar al cliente, en caso contrario se realizaran las correcciones pertinentes.
7. Realizar correcciones pertinentes. En este punto se corrigen las fallas de acuerdo a lo pactado en la reservación.
8. Registro del cliente. Se registra al cliente, quien llena el registro correspondiente, con sus datos señalando los días de estancia.
9. Asignación de habitación y entrega de llaves. Se asigna la habitación al cliente y se le entregan las llaves al empleado encargado, quien conduce al cliente, procurando dar la ayuda adecuada con la movilización del equipaje del cliente.
10. Ubicación del cliente en su habitación. La persona encargada ubica al cliente y le entrega su equipaje y llaves del cuarto.
11. Estancia del cliente. Durante la estancia se atenderán los requerimientos que satisfagan al cliente.

12. ¿El huésped quiere hospedarse más días? En caso de que el huésped quiera utilizar la habitación más días de los especificados, deberá consultar con recepción si hay disponibilidad se seguirá el mismo proceso desde la actividad de registro del huésped. En caso de que no haya disposición o que el cliente no requiera hospedarse un mayor número de días se procederá a la desocupación.
13. Desocupación de la habitación. El cliente deberá desocupar la habitación el día pactado en el contrato a la hora determinada, de lo contrario se cobrará un día más.
14. Registro de salida del cliente. El cliente firma un registro de salida que incluye fecha y hora; se le devuelve el depósito o baucher por daños a instalaciones, en caso de no existir daños; en caso contrario, se evalúan los daños y del depósito o baucher se aplica a cantidad que cubra dichos daños.

#### **b) Flujo grama del proceso de recepción y trámite de quejas**

Para superar a la competencia hay que concentrarse en aquellos elementos que constituyen un valor agregado para el cliente; por esto es importante diseñar un proceso que recoja las inconformidades del cliente para mejorar y eliminarlas. El flujo del proceso de recepción y trámite de quejas será:

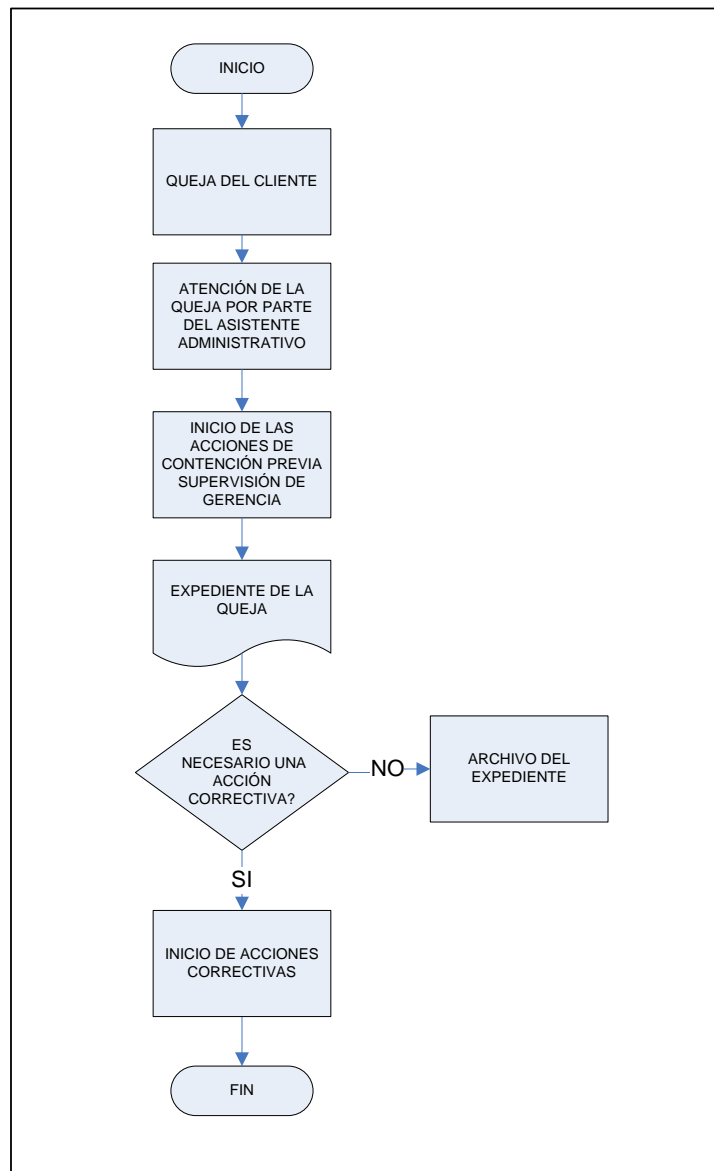


Gráfico 26 Flujo grama de Procesos de recepción de quejas  
Elaborado por: María del Carmen Freire

1. El cliente presenta su queja, la misma debe ser objetiva y claramente explicativa.
2. Se actúa en función de la queja: comprobar lo que explica el cliente, llamar a otros responsables, iniciar acciones de contención, dar una primera explicación al cliente, etc.
3. Registrar la incidencia: nombre del cliente, fecha/hora del suceso, naturaleza de la queja, causas, intervinientes, (registrar lo que haga falta).

4. Revisar posteriormente el problema por si fuera necesario iniciar acciones correctivas.
5. Archivar el expediente de la queja. Asegurarse de que la información más relevante se incorpora en la base de datos de la Hostería. (Para los indicadores).
6. Informar al personal, para que aprenda del incidente y evite en el futuro situaciones similares.

### **C) Flujo grama de limpieza de habitaciones**

A los clientes es indispensable brindarles todos los beneficios posibles, para cumplir sus necesidades, el servicio de limpieza es fundamental; el flujo grama y la descripción de las actividades que conforman este servicio es:

1. Registro de la habitación. Este registro se realiza por las mañanas, a partir de las 10:00 horas. Se revisan las habitaciones, principalmente aquellas en que los huéspedes informan que dejarán ropa para el servicio de lavandería o tintorería.
2. ¿El cliente requiere servicio de lavandería? En caso de que no se requiera de este servicio se procederá a registrar la ropa que se enviará a la lavandería.

#### **FLUJOGRAMA PROCESO DE LIMPIEZA DE HABITACIONES**

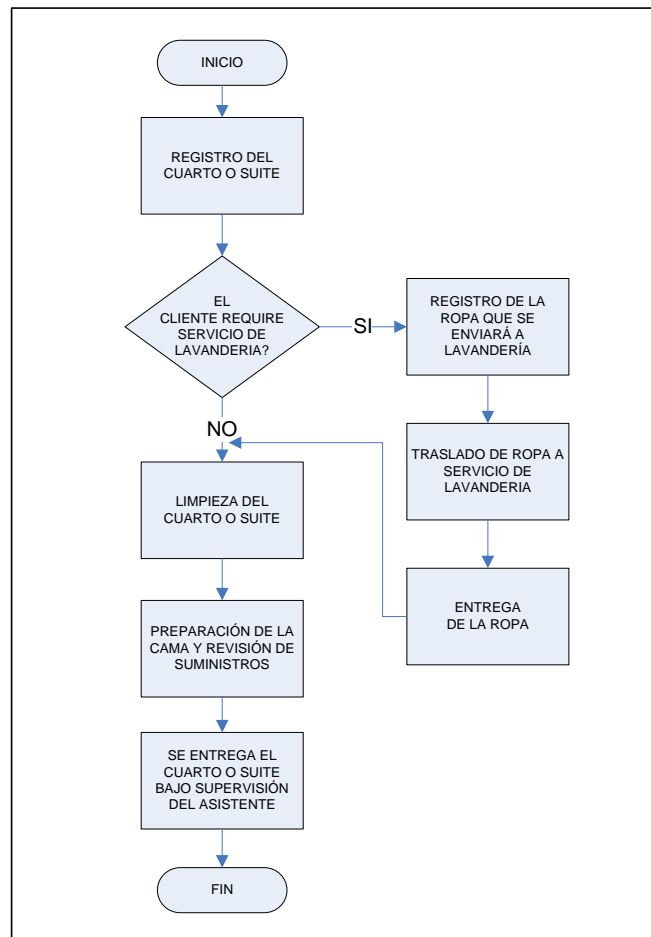


Gráfico 27 Flujo grama de Procesos de limpieza de habitaciones  
Elaborado por: María del Carmen Freire

3. Registro de la ropa que se mandará a la lavandería. Se toma la ropa de los huéspedes, la cual fue depositada en un lugar especial (cesta de ropa), verificando que la ropa destinada a este servicio de lavandería o tintorería, esté descrita en la nota correspondiente.
4. Traslado de ropa a servicio de lavandería o tintorería. Se llevará la ropa a la lavandería o tintorería dejando indicaciones del servicio que se le va a realizar a las prendas y de la hora en que deben estar listas.
5. Entrega de la ropa. El servicio de lavandería y/o de tintorería se entregará en la tarde/noche, limpia y planchada. La mucama la conducirá a las habitaciones de los clientes que hayan requerido de este servicio y hará la entrega, ya sea esa misma noche o al día siguiente, por la mañana.
6. Limpieza de la habitación. La mucama realiza la limpieza de la habitación, cambio de sábanas, fundas de las almohadas y toallas, aspira la habitación y

cambia los suministros asignados a la habitación (jabones de mano y de baño, shampoo, gorra de baño, agua embotellada para beber, entre otros).

7. Preparación de la cama y revisión de suministros. Se prepara la cama (se tiende la cama) y se deja lista para el arribo del huésped y se revisa que se encuentren en su lugar todos los suministros de la habitación.

#### **d) Proceso productivo de alimentos y bebidas**

##### **d1) Parámetros para la ejecución del proceso de compra de materia prima**

Es importante administrar y controlar la calidad y cantidad de los insumos, para atender eficientemente la demanda de los clientes y minimizar los costos al mantenerlos en un nivel óptimo; la ejecución de este proceso, se observarán los siguientes parámetros:

1. La cantidad comprada de materia prima orgánica (pollo, pescado, carne y legumbres), será para máximo dos días, para asegurar la calidad y frescura de los platos.
2. Solamente se comprará materia prima, a proveedores conocidos o a aquellos que con anterioridad se los haya calificado, certificando la calidad del producto, su frescura, y la higiene en el manejo y transporte.
3. La materia prima correspondiente a carnes de todo tipo, una vez entregadas en el local, serán inmediatamente refrigeradas para asegurar su conservación.
4. La materia prima correspondiente a carnes de todo tipo, será promocionada en cantidades equivalentes a un plato; para facilitar su manejo.
5. La materia prima correspondiente a carnes de todo tipo, será refrigerada en fundas o recipientes individuales para asegurar su sabor.

6. Se adquirirán únicamente bebidas y licores, con registro sanitario y permisos legales respectivos.

## **d2) Parámetros para la ejecución del proceso de elaboración de alimentos y bebidas**

En el Hotel La Floresta, para la ejecución de este proceso, se observarán los siguientes parámetros:

Para la preparación de alimentos:

1. El personal dispondrá de equipo mínimo de higiene, conformado por: gorro de tela, mascarilla platica y guantes.
2. Todo ingrediente que sea retirado del refrigerador, será restituido al mismo lugar una vez que sea retire la porción(es) necesaria(s).
3. Se realizará constantemente, la limpieza de la cocina para asegurar la asepsia en la preparación de los alimentos.
4. Los desechos y basura orgánica, serán adecuadamente almacenados en fundas plásticas gruesas, y desechados cada día.
5. La limpieza de la vajilla, cubiertos, tensillos y equipos, será realizada con minuciosidad, utilizando jabón desinfectante y agua caliente si así se lo requiere.
6. La comida sobrante de un día al otro será desechada para asegurar la salud y satisfacción del cliente.
7. La preparación de los platos seguirá un orden cronológico de acuerdo al pedido del cliente.



Para la preparación de bebidas:

1. El personal dispondrá de equipo mínimo de higiene, conformado por: guantes.
2. Todo ingrediente que sea retirado del bar será restituido al mismo lugar una vez que sea retire la porción(es) necesaria(s)
3. Los desechos y basura orgánica, serán adecuadamente almacenados en fundas plásticas gruesas, y desechados cada día.
4. La limpieza de la cristalería, utensilios y equipos, será realizada con minuciosidad.
5. La preparación de las bebidas seguirá un orden cronológico de acuerdo al pedido del cliente.

### **d3) Parámetros para la ejecución del proceso de adecuación de las mesas**

En el Hotel La Floresta, en la ejecución de este proceso, se observarán los siguientes parámetros:

1. El personal que realiza la adecuación de mesas, dispondrá de equipo mínimo de higiene, conformado por: gorro plástico y guantes.
2. Los manteles de las mesas serán cambiados y lavados semanalmente.
3. Al fin de cada día se desechará el sobrante de ají, y se reemplazará el día siguiente, antes de iniciar la atención.
4. Permanentemente se observará que las mesas estén limpias, no ser así se limpiará con un líquido desinfectante y desodorizante.

5. Permanentemente se observará que en las mesas no falte: servilletas, ají y palillos.
6. Permanentemente se verificará que el piso se encuentre seco.
7. La limpieza del local será realizada con minuciosidad, utilizando jabón desinfectante y agua caliente.

**d4) Parámetros para la ejecución del proceso de proceso del servicio al cliente en local.-**

En este proceso se materializan varios procesos anteriores, por lo que debe ser realizado con la mayor calidad para que el cliente perciba sus atributos.

En el proyecto para la ejecución de este proceso, se observarán los siguientes parámetros:

1. El personal que atiende al cliente, dispondrá de equipo mínimo de higiene, conformado por: gorro de tela y guantes.
2. El pedido del cliente será receptado máximo dos minutos después de haber llegado al restaurante o bar.
3. El pedido del cliente será receptado: con amabilidad, en forma clara y escrito sobre el formulario disponible para el efecto.
4. Permanentemente se observará que en las mesas no falte: servilletas, azúcar, sal y pimienta.
5. Los platos y bebidas deberán ser servidos con cuidado, evitando incomodar al cliente.
6. La cuenta deberá ser entregada en la mesa y cancelada en efectivo.

7. Con la factura y el cambio (si existe), se entregará al cliente una melcochita por cada persona de la mesa.
8. Todo cobro debe ser ingresado y registrado en caja.

#### **5.4.3 Creación de un clima laboral positivo**

Un clima laboral adecuado es indispensable para que la empresa tenga éxito, para lograrlo el Hotel La Floresta implementará las siguientes políticas:

- Dotar siempre a los trabajadores, de los recursos necesarios para que puedan desarrollar sus actividades eficientemente.
- Compartir con los empleados los logros de la empresa.
- Establecer sistemas eficientes de comunicación interna.
- Procurar utilizar el capital intelectual de sus empleados, es decir, escuchar sugerencias e implementar mejoras basadas en ellas.
- Invertir en capacitación.
- Realizar mediciones periódicas del clima laboral.

Las acciones concretas a implementar son:

##### **a) Capacitación del personal**

La capacitación es indispensable cuando el trabajador o empleado, carece del conocimiento necesario para que realice su trabajo en forma eficiente.

Debe tenerse en cuenta que la capacitación puede no resolver el problema de desempeño del trabajador, cuando: el problema real es la falta de equipamiento adecuado, hay una estructura organizativa muy rígida que evita una buena comunicación interna, existe una supervisión inadecuada, el trabajador no tiene las aptitudes necesarias para el empleo, y es mejor dárselo a otro empleado que gastar recursos en su capacitación.

En el Hotel La Floresta, la capacitación se desarrollará en base al siguiente ciclo:

**EVALUAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.-** En el caso del Hotel La Floresta, el personal requiere urgentemente capacitación en el idioma inglés; adicionalmente durante el primer año de implementación de este plan, se capacitará a todo el personal en computación.

**PREPARAR EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.-** La Gerencia participará activamente en la planeación del programa de capacitación, el objetivo general de capacitación, que se determina con la evaluación de necesidades, es que todo el personal de la empresa adquiera capacidad para realizar sus funciones eficientemente.

La capacitación se dividirá en períodos alternados de capacitación formal teórica y experiencias prácticas, por cuanto esta metodología es apropiada para adiestrar al personal operativo; también porque el personal no puede ausentarse de su trabajo por un largo tiempo. Inicialmente el período de capacitación será de dos semanas (10 días), y si es necesario, se extenderá una semana adicional.

**LOGÍSTICA DE LA CAPACITACIÓN.-** La capacitación se llevará a cabo en el sitio mismo; el horario será de 10am a 11am. Para facilitar la captación de las enseñanzas, al inicio de la capacitación, se entregará a los empleados, material de apoyo que les permitirá repasar conceptos fundamentales necesarios.

**PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN.-** Para evaluar la captación, se realizarán pequeñas evaluaciones teóricas cada semana, además se llevará un registro personalizado de la evolución del conocimiento práctico.

## **b) Desarrollo del personal**

Hotel La Floresta tiene claro, que la organización está integrada por personas y que éstas constituyen su recurso más preciado, por lo cual la empresa buscará siempre procurar el crecimiento del personal, que vendrá acompañado de motivación y compromiso para el trabajo.

Las acciones que la empresa implementará para lograr este cometido son:

- Procurar siempre la mejora de las condiciones laborales.
- Valorar y premiar las virtudes de su personal públicamente; estableciendo una cartelera en la cual mensualmente se haga público al mejor trabajador del mes.
- Ofrecer anualmente al menos una charla especializada de: desarrollo y motivación.
- Evaluar periódicamente al recurso humano, y si es necesario en casos específicos apoyarlo con la ayuda de un profesional en psicología industrial.

## **c) Canales de comunicación**

La comunicación en la empresa es un instrumento de gestión y de dirección, que permite: innovar, mejorar la calidad de la dirección, anticipar los cambios y propiciar la toma de decisiones. Con la comunicación se busca apoyar la estrategia de la empresa, proporcionando coherencia e integración entre objetivos, planes y acciones de la dirección, y la difusión y gestión de la imagen y de la información.

En el Hotel La Floresta se incentivará la utilización de canales de comunicación:

## Formales:

- En las instalaciones, se dispondrá un espacio para información, en el cual se colocará semanalmente el detalle de actividades a realizar, con las fechas de cumplimiento establecidas.

### FORMATO DE BOLETÍN ELECTRÓNICO



Gráfico 28 Formato de Boletín Electrónico

Elaborado por: María del Carmen Freire

Fuente: Hotel La Floresta

- Se habilitará un buzón de correo electrónico para todos los empleados, al cual se enviará mensualmente un boletín electrónico, con los asuntos y temas trascendentales que se desarrollarán operativamente en el mes; facilitando que por el mismo medio electrónico cada empleado puede comunicar sus inquietudes y sugerencias. Para no incurrir en costo, este

documento se elaborará en base a las plantillas disponibles en MS Publisher.

#### Informales.-

A más de los básicos y los comunes que ya existen (secretarias, mensajeros, oficinas, corredores, etc.), en la empresa se buscará crear comunicación horizontal, en busca de: fomentar el compañerismo y el espíritu de equipo, evitar malos entendidos, enriquecer la formación y experiencia de los trabajadores, facilitar la coordinación, y, propiciar apoyo y consenso en la toma de decisiones.

Los canales de comunicación horizontal que se emplearán son:

- El último sábado de cada mes, una vez terminada la jornada de trabajo, la Gerencia invitará a todo el personal a compartir un pequeño refrigerio, ocasión que aprovechará para: motivar al personal, conocer sus inquietudes y problemas, y recibir comentarios y sugerencias.
- Reuniones y cursos de capacitación, que permitirán integrar un real equipo de trabajo en la empresa.

#### **5.4.4 Implementar acciones de Marketing**

Para lo cual debe diseñarse un plan operativo de marketing, que permita optimizar las actividades de marketing que realiza la empresa. El plan de marketing del Hotel La Floresta se ha desarrollado en el Capítulo VI.

#### **5.4.5 Desarrollar una herramienta de evaluación integral de la gestión (BSC)**

Toda empresa necesita una herramienta que le permita evaluar sus actividades y que ayude a mantenerse como un sistema organizado de actividades, para estabilizarse y crecer dentro de su mercado; por esto se ha visto que es necesario que el Hostal La Floresta implemente el BSC, pues permite tener una visión más

amplia de la empresa que incluye medidas desde otras perspectivas adicionales a la financiera.

La herramienta BSC del Hotel La Floresta contiene dos elementos básicos:

- El mapa estratégico, es el primer paso para la implementación de la metodología del BSC, que se construye pensando en lo que la organización piensa hoy con respecto al futuro, dónde quiere llegar; permitirá ir visualizando los cambios a medida que se generan.
- El tablero de control, las mediciones establecidas se colocarán en un cuadro, en el cual se irá monitoreando el progreso en cada una de ellas.

#### **a) Mapa estratégico**

Los mapas estratégicos son una representación visual de la estrategia de una organización a nivel integral, se diseñan bajo una metodología de causa y efecto, estando organizadas en cuatro perspectivas distintas:



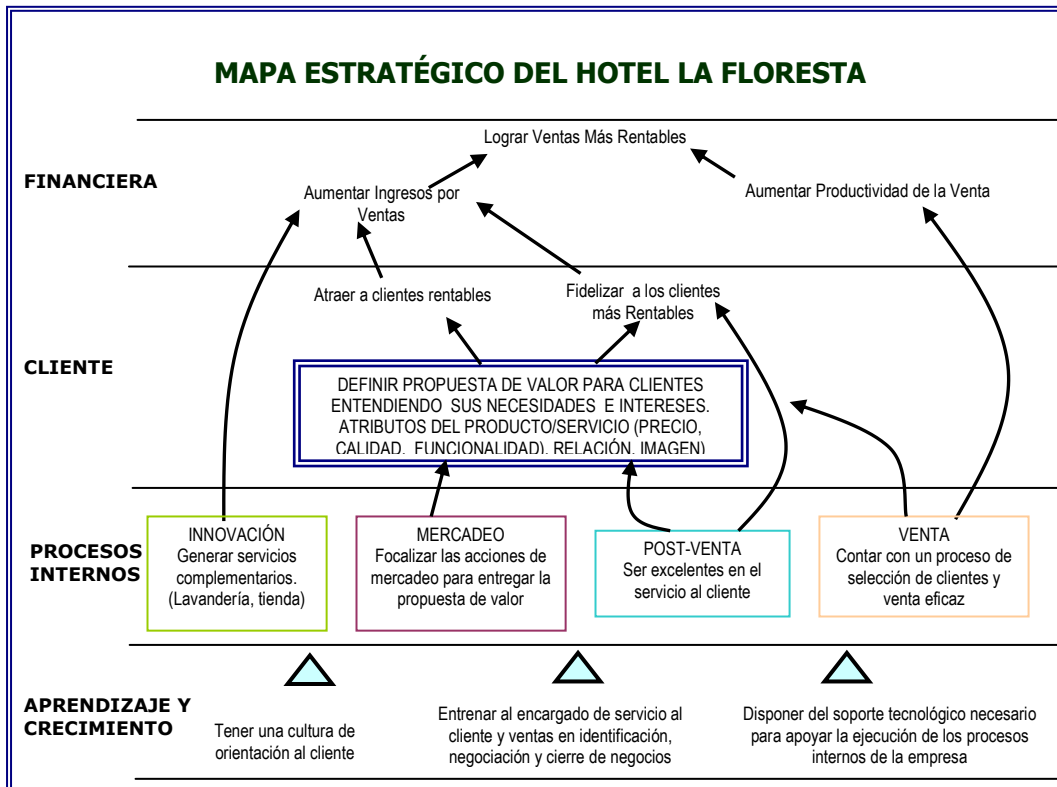


Gráfico 29 Mapa Estratégico  
Elaborado por: María del Carmen Freire  
Fuente: Hotel La Floresta

- La primera perspectiva indica que los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos, depende de cómo se construya la perspectiva del cliente.
- La propuesta de valor para el cliente describe el método para generar ventas y consumidores fieles, depende de los procesos internos necesarios, para que los clientes queden satisfechos.
- Los procesos internos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente, constituyendo por tanto el sistema de organización de la empresa.
- La estrategia debe especificar y tener en cuenta qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) para apoyar los procesos.

## b) Tablero de control

### b1) Perspectiva financiera

Dado que el objetivo financiero planteado es:

- Para fines del año 2011, lograr un índice de ocupación promedio del 55%, y que este valor se incremente anualmente, hasta alcanzar y mantener un índice de ocupación no menor al 65%.

Los indicadores de evaluación y control que deben implementarse para esta perspectiva son:

PERSPECTIVA FINANCIERA			
OBJETIVO	INDICADOR	MINIMO VALOR ACEPTADO	
		2010	OTROS AÑOS
PARA FINES DEL AÑO 2010, LOGRAR UN ÍNDICE DE OCUPACIÓN PROMEDIO DEL 55%, Y QUE ESTE VALOR SE INCREMENTE ANUALMENTE, HASTA ALCANZAR Y MANTENER UN ÍNDICE DE OCUPACIÓN NO MENOR AL 65%.	<u>HABITACIONES OCUPADAS AÑO</u> HABITACIONES OFERTADAS AÑO	0,55 QUE EQUIVALE AL 55%	ENTRE 0,55 Y 0,65, ES DECIR ENTRE EL 55% Y EL 65%

Gráfico 30 Indicadores para evaluar la perspectiva financiera  
Elaborado por: María del Carmen Freire

### b2) Perspectiva del cliente

Para tener éxito financiero es imperativo satisfacer al mercado, dado que los objetivos relacionados a los clientes son:

- Alcanzar para fines del año 2011, un reconocimiento de eficiencia por parte del cliente, de al menos el 90%, y que este índice se incremente anualmente, hasta llegar a alcanzar y mantener un valor no menor al 95%.

Los indicadores que se usarán en el Hotel La Floresta, para la evaluación y análisis en esta perspectiva son:

PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES			
OBJETIVO	INDICADOR	MINIMO VALOR ACEPTADO	
		2010	OTROS AÑOS
ALCANZAR PARA FINES DEL AÑO 2010, UN RECONOCIMIENTO DE EFICIENCIA POR PARTE DEL CLIENTE, DE AL MENOS EL 90%, Y QUE ESTE ÍNDICE SE INCREMENTE EN UN 2% ANUAL, HASTA LLEGAR A UN VALOR NO MENOR AL 95%.	<u>CALIFICACION CUESTIONARIO</u> 25	0,90	ENTRE 0,92 Y 0,95
HASTA EL AÑO 2105, AUMENTAR LA CUOTA DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO, LOGRANDO CAPTAR AL MENOS UN 5% DEL NÚMERO TOTAL DE CLIENTES POTENCIALES DEL SEGMENTO.	<u>CLIENTES AÑO - CLIENTES AÑO n-</u> $\frac{1}{n-1}$ CLIENTES AÑO n-1  CLIENTES = CLIENTES TOTALES	0,05 EQUIVALENTE AL 5%	0,05 EQUIVALENTE AL 5%

Tabla 16 Indicadores para evaluar la perspectiva del cliente  
Elaborado por: María del Carmen Freire

Para medir la satisfacción del cliente, se aplicará una breve encuesta a los usuarios del Hotel, el grado de satisfacción del cliente se medirá mediante la relación:

Su estructura será:

CONCEPTO	CALIFICACIÓN
CALIDAD DE SERVICIO	
LIMPIEZA DE INSTALACIONES	
ESTADO DE LAS INSTALACIONES	
CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVA	
SATISFACCION ALCANZADA	
1 ES LA MENOR CALIFICACION Y 5 EL VALOR MÁS ALTO	

Elaborado por: María del Carmen Freire

Para medir el crecimiento de la participación en la demanda, se basa en la información obtenida del estudio de mercado:

<b>ANÁLISIS DE CRECIMIENTO DE LA DEMANDA - LA FLORESTA</b>	
OFERTA ANUAL DE CAMAS SEGMENTO 3RA. CATEGORÍA	1.286.625
INDICE DE OCUPACIÓN PROMEDIO	50,05%
DEMANDA DE CAMAS SEGMENTO AÑO 2009	643.956
<b>TERCERA CATEGORÍA - DEMANDA ESPERADA EN CAMAS</b>	
AÑO 2010	689.033
AÑO 2011	737.265
AÑO 2012	788.874
AÑO 2013	844.095
AÑO 2014	903.181
AÑO 2015	966.404
<b>HOTEL LA FLORESTA - META DE DEMANDA ANUAL</b>	
AÑO 2010	11.644
AÑO 2011	12.279
AÑO 2012	13.125
AÑO 2013	13.549
AÑO 2014	13.972
AÑO 2015	14.396

Tabla 17 Crecimiento de la Demanda  
Elaborado por: María del Carmen Freire

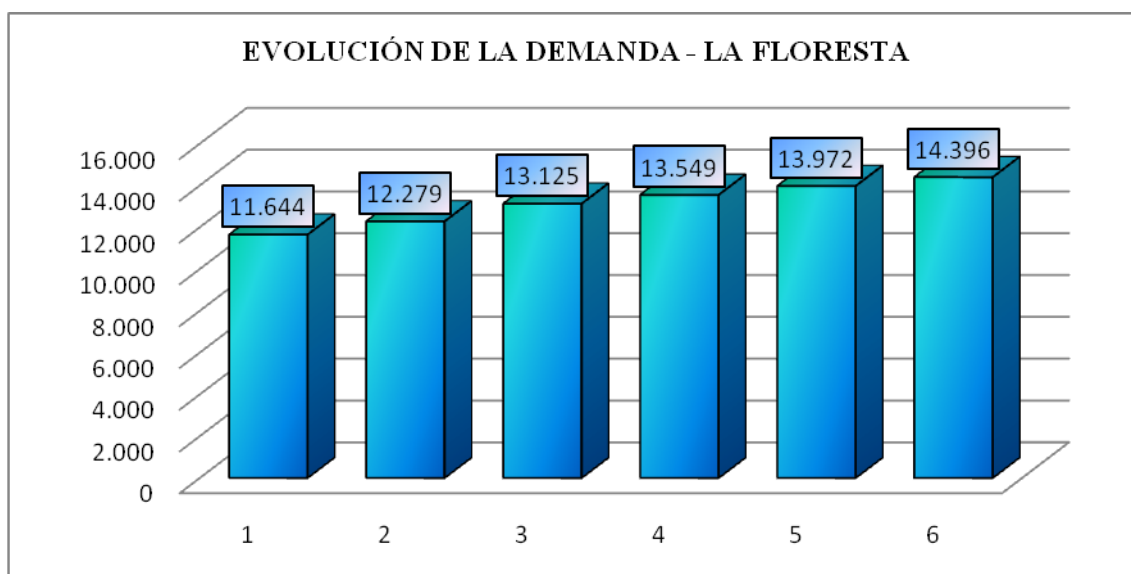


Tabla 18 Evolución de la demanda  
Elaborado por: María del Carmen Freire

### **b3) Perspectiva de los procesos internos**

Para evaluar la perspectiva del proceso interno, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos, que contempla los procesos para satisfacer al cliente; los objetivos relacionados a los procesos internos son:

- Máximo hasta fines del 2010, definir una nueva estructura organizacional, que separe las funciones de la organización por áreas y que esclarezca las líneas de mando y autoridad de cada persona dentro de la organización.
- Máximo hasta fines del primer trimestre del 2011, implementar el servicio de atención al cliente, y que éste logre que hasta fines del 2011, al menos el 90% de las quejas e inconvenientes, se solucionen en un plazo de 24 horas; y luego lograr que este índice se incremente anualmente, hasta llegar a alcanzar y mantener un valor no menor al 95%.
- Alcanzar para fines del año 2011, una eficiencia en los trabajadores de al menos el 90%, y que este valor se incremente anualmente hasta llegar a alcanzar y mantener un valor no menor al 95%.

Los indicadores que se usarán para la evaluación y análisis en esta perspectiva son:

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS			
OBJETIVO	INDICADOR	MINIMO VALOR ACEPTADO	
		2010	OTROS AÑOS
MÁXIMO HASTA FINES DEL 2009, DEFINIR UNA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, QUE SEPARE LAS FUNCIONES DE LA ORGANIZACIÓN POR ÁREAS Y QUE ESCLAREZCA LAS LÍNEAS DE MANDO Y AUTORIDAD DE CADA PERSONA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.	<u>CONTROLES IMPLEMENTADOS</u> CONTROLES DEFINIDOS	0,95	1,00
	<u>OPERACIONES REALIZADAS</u> OPERACIONES CONTROLADAS	0,90	0,90
ALCANZAR PARA FINES DEL AÑO 2010, UNA EFICIENCIA EN LOS TRABAJADORES DE AL MENOS EL 90%, Y QUE ESTE VALOR SE INCREMENTE ANUALMENTE HASTA LLEGAR A ALCANZAR Y MANTENER UN VALOR NO MENOR AL 95%.	<u>PUNTAJE PROMEDIO FICHA</u> 25	0,85	MAYOR A 0,87
MÁXIMO HASTA FINES DEL PRIMER SEMESTRE DEL 2010, IMPLEMENTAR EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE, Y QUE ÉSTE LOGRE QUE HASTA FINES DEL 2010, AL MENOS EL 90% DE LAS QUEJAS E INCONVENIENTES, SE SOLUCIONEN EN UN PLAZO DE 24 HORAS; Y LUEGO LOGRAR QUE ESTE ÍNDICE SE INCREMENTE ANUALMENTE, HASTA LLEGAR A ALCANZAR Y MANTENER UN VALOR NO MENOR AL 95%.	<u>TOTAL QUEJAS SOLUCCIONADAS</u> TOTAL DE QUEJAS PLANTEADAS	0,90	0,95

Tabla 19 Indicadores para evaluar los procesos internos  
Elaborado por: María del Carmen Freire

Eficiencia del empleado.- Este indicador mide el efecto e impacto en el recurso humano de la capacitación y comunicación; se medirá en base a una ficha de desempeño que se abrirá para cada empleado, en la cual se calificarán los siguientes criterios: puntualidad, % de trabajo asignado, actitud, trabajo en equipo y honestidad.

La escala de calificaciones será: 5 para excelente, 4 para muy bueno, 3 para bueno, 2 para regular y 1 para deficiente; la empresa no aceptará valores inferiores a 20; si

el grado de productividad es inferior al 70%, se tomarán los correctivos en forma inmediata, e inclusive pueden generar la separación del personal improductivo.

#### **b4) Perspectiva de desarrollo y aprendizaje**

Los objetivos de la presente perspectiva, proporcionan la base para alcanzar los objetivos en las restantes tres perspectivas; los objetivos relacionados la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son:

- Constantemente apoyar el desarrollo del trabajador, y lograr que para fines del año 2011, su índice de satisfacción personal en la empresa, sea del 90% y que este valor se incremente anualmente hasta llegar a alcanzar y constantemente mantener un valor no menor al 95%.
- Hasta fines del 2010, lograr que los empleados de la empresa conozcan en un 95% como realizar eficientemente su trabajo y que para fines del 2011 este valor se incremente hasta llegar a alcanzar y constantemente mantener un valor no menor al 98%.
- Permanentemente, promover una cultura de aprendizaje, creatividad, cambio y acción; en la cual todas las personas identifiquen problemas y aporten para desarrollar soluciones.

Los indicadores que se usarán la evaluación y análisis en esta perspectiva son:

ERSPECTIVA DE DESARROLLO Y APRENDIZAJE			
OBJETIVO	INDICADOR	MINIMO VALOR ACEPTADO	
		2010	OTROS AÑOS
CONSTANTEMENTE REFORZAR LA EFICACIA CONJUNTA ENTRE TODOS LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA.	GRADO DE COMPROMISO Y MOTIVACION Y DEL PERSONAL  <u>CALIFICACION DE CUESTIONARIO</u> 25	0,90	0,90
HASTA FINES DEL 2010, LOGRAR QUE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA CONOZCAN EN UN 95% COMO DESARROLLAR EFICIENTEMENTE SUS FUNCIONES.	<u>ACTIVIDADES ASIGNADAS</u> ACTIVIDADES CONOCIDAS	0,95	ALREDEDOR DE 0,98
PERMANENTEMENTE, ANALIZAR EL ENTORNO DE LA EMPRESA, PARA ESTAR EN CAPACIDAD DE IDENTIFICAR POSIBLES AMENAZAS, Y TOMAR OPORTUNAMENTE LAS ACCIONES PREVENTIVAS Y CORRECTIVAS ADECUADAS.	ANÁLISIS DE ENTORNO DESARROLLADOS EN EL AÑO	NO MENOR A 2	NO MENOR A 2
PERMANENTEMENTE, PROMOVER UNA CULTURA DE APRENDIZAJE, CREATIVIDAD, CAMBIO Y ACCIÓN; EN LA CUAL TODAS LAS PERSONAS IDENTIFIQUEN PROBLEMAS Y APORTEN PARA DESARROLLAR SOLUCIONES.	RECOMENDACIONES E <u>IDEAS RECIBIDAS DEL PERSONAL</u> TOTAL DE PROBLEMAS IDENTIFICADOS	NO MENOR A 0,70	NO MENOR A 0,70

Tabla 20 Indicadores para evaluar el desarrollo y aprendizaje  
Elaborado por: María del Carmen Freire

Grado de compromiso y motivación.- Para medir el compromiso y motivación del personal, se aplicará al final de cada trimestre un cuestionario, en el cual se solicitará al empleado, que califique cada uno de estos aspectos:



CONCEPTO	CALIFICACION
SUELDO RECIBIDO	
CLIMA INTERNO PERCIBIDO	
DESARROLLO PERSONAL	
SATISFACCION PERSONAL ALCANZADA	
MOTIVACION	
1 ES LA MENOR CALIFICACION Y 5 EL VALOR MÁS ALTO	

Elaborado por: María del Carmen Freire

Como calificación del año, se tomará el valor promedio de las calificaciones de todos los cuestionarios aplicados en el año.

El BSC generará una visión muy detallada de la gestión de la empresa y sus elementos, pues no solamente se medirá la gestión de la empresa con los típicos indicadores financieros, sino que al haber definido un conjunto de indicadores en base a los objetivos y la estrategia de control, se podrán determinar e identificar falencias en forma focalizada y de esta forma, tomar acciones oportunas y eficientes para solucionarlas.

# CAPÍTULO VI

## PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

### 6.1 Segmentos de mercado

Para determinar los segmentos de mercado objetivos, se han realizado tres preguntas importantes que ayudarán a definir el alcance del negocio:

- ¿Qué tipo de organización es? Hostal La Floresta es una empresa de servicios.
- ¿Qué necesidad satisface?: Hostal La Floresta satisface la necesidad de los turistas nacionales y extranjeros, brindando servicios de calidad y un ambiente acogedor y tranquilo en donde el huésped podrá sentirse como en casa disfrutando de su estadía.
- ¿Cuáles son los productos y servicios? Alojamiento y servicios turísticos complementarios.
- ¿Cuál es el mercado objetivo? Se observa en los registros que los clientes registrados son personas extranjeras y nacionales.
- ¿Qué ventajas competitivas tiene?: La principal ventaja es la imagen que Hostal La Floresta brinda a sus clientes, las instalaciones tienen un ambiente acogedor y tranquilo, se pone total énfasis en la limpieza, por lo que el huésped podrá sentirse como en casa y disfrutar de su estadía ya sea de placer o negocios.
- ¿Cuál es el factor diferenciador? Alojamiento y servicios turísticos integrados e innovadores, de alta calidad a costos accesibles.

### **6.1.1 Descripción de clientes**

Los clientes son personas externas, en su mayoría turistas extranjeros, provenientes de Colombia, Estados Unidos, Perú, Europa y otros lugares; y, turistas nacionales, provenientes de las diferentes regiones del país.

### **6.1.2 Segmento de mercado objetivo**

El segmento de mercado objetivo está compuesto por dos grupos de interés:

- Turistas extranjeros, de todas las nacionalidades que arriban al país, y desean disfrutar de aventura, ecoturismo y descanso.
- Turistas nacionales que desean disfrutar de aventura, ecoturismo y descanso.

## **6.2 Mix de comercialización**

El Mix de comercialización que observará la Hostería La Floresta es:

### **a) Producto**

El Hotel La Floresta ofrece hospedaje con desayuno incluido en 24 amplias y confortables habitaciones, cada una de ellas con: baño privado y agua caliente, balcones, TV cable, wireless, etc.; también se ofrece servicio de alimentación en su restaurante – cafetería; el cliente dispone de sala de estar con televisión y una pequeña biblioteca en varios idiomas, sala de masajes; además cuenta con una sala de conferencia con capacidad instalada para 25 personas.

Tienda de artesanías donde se puede adquirir a precios cómodos, hermosos souvenirs.

También se ofrece servicio de lavandería para los clientes, el cual es tercerizado.

Las estrategias a implementar referentes a los productos son:

- Implementar un buzón de recomendaciones en las instalaciones del hotel, para que los clientes expresen sus ideas sobre nuevos productos.
- Implementar un buzón de recomendaciones en la página Web, para que los clientes expresen sus ideas sobre nuevos productos.
- En lo posible generar los nuevos servicios vía outsourcing, para no incrementar el costo fijo del hotel, tal como opera el servicio de masajes.

## **b) Precio**

Desde el inicio de las actividades el Hotel La Floresta tiene como objetivo dar servicios de calidad y personalizados a sus huéspedes y así conseguir una buena imagen, para ello se fijaron precios medios altos o de prestigio tomando también en cuenta los precios de la empresa líder en el mercado baneño.

Además, de acuerdo a las experiencias se han encontrado diversos segmentos dentro del mercado y a veces se puede fijar precios especiales por ejemplo grupos de estudiantes o personas de la tercera edad, así como también se aplican precios con descuentos en temporadas bajas.

Como los servicios tienen base tangible, se calcula el precio basado en los costos y la maximización de los beneficios constituye desde esta perspectiva el objetivo de la empresa.

Los precios se calcularon a partir de las funciones de demanda  $P = P(Q)$ , de costos variables,  $CV(Q)$  y de los costos fijos  $CF$ , la función de beneficio es:

$$B = P(Q) Q - CV(Q) - CF$$

Las tarifas para alojamiento incluido desayuno americano e IVA en temporada baja son:

- Habitaciones simples \$ 28
- Habitaciones dobles ó matrimoniales \$ 45
- Habitaciones triples \$ 60
- Habitaciones cuádruples \$ 70

Para temporada alta y feriados, las tarifas de alojamiento se incrementan en un 25%.

El precio de los productos y servicios complementarios son:

- Cenas \$10,50 incluido el IVA
- Almuerzos \$19,50 incluido el IVA
- Masajes \$25 la hora.

Las estrategias que se proponen referentes a los precios son:

- Descuento para grupos, que estará en el orden del 15%.
- Descuento del 50% por una noche, para clientes que refieran el hotel a nuevos clientes.
- Una noche gratis de hospedaje por cuatro noches pagadas, que se dará a conocer bajo el lema: “¡La quinta va por la casa!”



Gráfico 31 Modelo de gigantografía promocional  
Elaborado por: María del Carmem Freire

-Implementar la promoción dos por uno, para niños menores de 12 años en temporada baja.

-Beneficios especiales para clientes frecuentes, que se beneficiarán en un 10% de descuento en la segunda visita y en un 15% de descuento en todas las visitas posteriores.

-Descuentos del orden del 15% al 25% en temporada baja.

### c) Plaza

La plaza es situada en el metros cordillera de volcánico; es después de Ecuador por extranjeros.



la ciudad de Baños, que está centro del Ecuador a 1820 sobre el nivel del mar, en la los Andes y cinturón de fuego el segundo destino turístico Galápagos más visitado en el turistas nacionales y

Los atractivos que esta plaza ofrece son: aguas termales catalogadas como milagrosas, centro energético con baños de cajón y exfoliación de barro volcánico, el zoológico mas poblado del Ecuador, el santuario a la virgen de Agua santa, 63 cascadas, zonas selváticas con abundante flora y fauna, proceso eruptivo del volcán Tungurahua, y, deportes de aventura y adrenalina como Rafting, Parapente, Canyoning, Rock Climbing, Canopy, Bungee Jumping, Down Hill, Cuadrones.

Todo este entorno da a Baños un carácter único, por lo que es catalogado como "REGALO PARA LA TIERRA" por la Fundación Mundial para la conservación de la Vida Silvestre.

En esta plaza existe muy buena infraestructura hotelera. Las estrategias que se implementarán referentes a la plaza son:

- Colaborar con el Ministerio de Turismo en la entrega de fotos y colocación de volantes promocionales de Baños, que esta entidad entrega.
- Mejorar la promoción de la ciudad de Baños, que ya existe en la página Web del hotel, colocando mayor cantidad de material gráfico y explicativo de las diferentes opciones de entretenimiento, aventura y diversión, que ofrece la ciudad.

#### **d) Promoción**

Para promocionar la empresa, se aplicarán las siguientes estrategias:

- Mejoramiento del sitio Web en donde esté la información de contacto, fotografías, descripción del lugar, etc.



Gráfico 32 Ejemplo de material gráfico a incluir  
Elaborado por: María del Carmen Freire

- Asociación a circuitos turísticos.
- Giras a nivel nacional para publicitar el producto a las agencias de viajes.
- Participación en eventos y ferias turísticas.
- Campañas de publicidad directa, en las cuales se entregarán: volantes y estickers.

#### **e) Canales de comercialización**

Los canales de comercialización que manejará la empresa son: canal directo, vendedores comisionistas externos, comercio electrónico y clientes referidos.

#### **6.3 Descripción de nuevos productos y servicios**

El Hostal La Floresta dispone de una importante oferta de valor para sus clientes, sin embargo debe materializar el éxito en base a optimizar su comercialización, por tanto lo que se desarrollarán serán una serie de “proyectos” promocionales que



buscarán este fin como: contratar un promotor de ventas, e implementar una serie de acciones tendiente a mejorar los ingresos de la hostería.

### 6.3.1 Precios y descuentos

Los precios base serán los imperantes actualmente, y en base a éstos se implementarán descuentos en función del número de clientes que demanden hospedaje y de la temporada.

### 6.4 Publicidad y planes promocionales

Dado que el estudio de mercado determinó que el Internet es la fuente del 30% de contactos, y dado el alto costo de la publicidad en televisión, para publicitar la empresa se utilizará como plataforma el sitio Web, en donde esté la información de contacto, fotografías, descripción del lugar, etc.

También se entregará material publicitario del hotel, a las agencias y demás promotores con los cuales se hayan suscrito alianzas estratégicas promocionales.

**DISFRUTE DE BAÑOS  
"UN REGALO PARA LA TIERRA"**



**El Hotel La Floresta es una empresa familiar que brinda servicios de alojamiento, restaurante, SPA con alta calidad a turistas nacionales y extranjeros; empleando personal calificado para obtener productividad, y desarrollo sustentable comprometido con la comunidad**

## 6.5 Canal y estrategias de distribución

Las estrategias de comercialización que se implementarán son:

- Comercialización directa en las instalaciones del hotel, para lo cual se desarrollarán gigantografías informativas con los precios y servicios ofertados; se desarrollarán dos listas de precios, una para temporada baja y otra para temporada alta.



Gráfico 34 ejemplo de lista de precios  
Elaborado por: María del Carmen Freire

- Comercialización On Line, en base al sitio Web, en el cual se desarrollará la opción para reservaciones.
- Comercialización por medio de operadoras minoristas, las mismas que cobrarán un porcentaje por los servicios vendidos.
- Comercialización por medio de vendedores comisionistas, que ofrecerán los servicios en empresas privadas y públicas, para grupos.

- Comercialización por medio de referidos, quienes a su vez se beneficiarán con las promociones ofertadas.
- Se mantendrá constante contacto con los clientes que se han hospedado en el hotel por más de una vez, por medio de correos electrónicos que se enviarán periódicamente.

La definición de la estrategia corporativa, es:

EJE ESTRATÉGICO	CLASIFICACION	APLICACIÓN
VENTAJA COMPETITIVA	Enfoque	Segmentar el target que está enfocado al sector turístico hotelero el mismo que está en crecimiento continuo para posicionarse en la mente del consumidor.
CRECIMIENTO	Intensivo	Posicionarse en la mente del cliente en el sector hotelero a nivel nacional e internacional y mantenerse con los clientes actuales, desarrollando un reposicionamiento del servicio
COMPETITIVIDAD	Especialista	Buscar pequeños mercados objetivos en donde se pueda actuar como líder especializándose en el servicio hotelero y en el target definido buscando rentabilidad y siendo duraderos.

Tabla 21 Estrategia corporativa del hotel la floresta  
Elaborado por: María del Carmen Freire

La estrategia tendrá como prioridad desarrollar la marca:



Por lo que todo elemento publicitario y promocional hará referencia y utilizará esta marca.

## **6.6 Proyección de ventas y mercado**

### **6.6.1 Tasas de crecimiento**

Para determinar el impacto del plan de comercialización, se analizarán los impactos independientes de cada uno de los “proyectos” de promoción.

#### **a) Promotor de Ventas**

Este proyecto busca incrementar los ingresos a través de promotores de venta que traerán clientes nuevos, logrando un buen nivel de ventas y aumentando la rentabilidad de la empresa.

Se ha establecido como meta, que por medio de este proyecto la empresa incremente un 7% de su ocupación actual.

El presupuesto de costos e ingresos operativos de este proyecto es por tanto:

COSTOS PROYECTO PROMOTOR DE VENTAS			
Concepto	AÑO		
	2010	2011	2012
Incremento de Pax (7%)	166	174	183
Costo unitario promedio	50,89	53,94	57,18
<b>Costo total nuevos Pax</b>	<b>\$ 8.447,98</b>	<b>\$ 9.402,60</b>	<b>\$ 10.465,09</b>
INCREMENTO DEL 7% SOBRE OCUPACIONALIDAD DEL AÑO			

INGRESOS PROYECTO PROMOTOR DE VENTAS			
Concepto	AÑO		
	2010	2011	2012
Incremento de Pax (7%)	166	183	201
Precio promedio	68,70	72,82	77,19
<b>Ingreso total nuevos Pax</b>	<b>\$ 11.403,97</b>	<b>\$ 13.297,03</b>	<b>\$ 15.504,34</b>

El presupuesto de gastos, del proyecto es:

GASTOS PROMOCIÓN DE VENTAS			
Concepto	Cantidad	V. Unitario	Valor total
Promotor de ventas	3	400,00	1.200,00
Viáticos e imprevistos	3	100,00	300,00
<b>Total promoción de ventas</b>			<b>\$ 1.500,00</b>

Con lo cual el presupuesto de ingresos y egresos del proyecto es:

PRESUPUESTO DE INGRESOS DEL PROYECTO			
Concepto	AÑO		
	2010	2011	2012
Ingresos por ventas Pax	\$ 11.403,97	\$ 13.297,03	\$ 15.504,34
<b>Presupuesto de ingresos</b>	<b>\$ 11.403,97</b>	<b>\$ 13.297,03</b>	<b>\$ 15.504,34</b>

PRESUPUESTO DE EGRESOS DEL PROYECTO			
Concepto	AÑO		
	2010	2011	2012
Costo total nuevos Pax	\$ 8.447,98	\$ 9.402,60	\$ 10.465,09
Total gastos del proyecto	\$ 1.500,00	\$ 1.590,00	\$ 1.685,40
<b>Presupuesto de egresos</b>	<b>\$ 9.947,98</b>	<b>\$ 10.992,60</b>	<b>\$ 12.150,49</b>

## b) Mejoramiento página Web y publicidad especial

Este proyecto busca incrementar los ingresos al apoyar la gestión de los demás proyectos. El presupuesto de egresos de este proyecto es:

Costo mejora página Web			
Descripción	Cantidad	V. unitario	Valor total
Publicidad en Internet	1	300,00	300,00
Hospedaje y dominio Web	1	80,00	80,00
Costo creación página Web		\$ 380,00	\$ 380,00

Promociones de venta			
Descripción	Cantidad	V. unitario	Valor total
Volantes	500	0,15	75,00
Gigantografías full color	2	170,00	340,00
Total promociones de venta		\$ 170,15	\$ 415,00

Publicidad especial			
Descripción	Cantidad	V. unitario	Valor total
Dípticos	1.000	0,075	75,00
Postres A2	250	0,50	125,00
Publicidad especial			\$ 200,00

PRESUPUESTO DE EGRESOS PROYECTO PAGINA WEB – PUBLICIDAD			
Concepto	AÑO		
	2010	2011	2012
Página Web	380,00	432,80	488,77
Promociones de venta	415,00	439,90	466,29
Publicidad especial	200,00	212,00	224,72
Presupuesto de egresos	\$ 995,00	\$ 1.084,70	\$ 1.179,78

Tanto la página Web, como los elementos promocionales servirán de aporte y apoyo para los otros proyectos.

### c) Descuento a grupos

Este proyecto busca incrementar los ingresos a través de implementar descuentos para grupos mayores a 10 personas, descuentos especiales del 20% y 15% para grupos y familiares en temporada baja.

Se ha establecido como meta, que por medio de este proyecto la empresa incremente un 10% de su ocupación actual. El presupuesto de costos e ingresos operativos de este proyecto es por tanto:

COSTOS PROYECTO DESCUENTO A GRUPOS			
Concepto	AÑO		
	2010	2011	2012
Incremento de Pax (10%)	238	250	262
Costo unitario promedio	50,89	53,94	57,18
Costo total nuevos Pax	\$ 12.112,16	\$ 13.480,84	\$ 15.004,17
INCREMENTO DEL 10% SOBRE OCUPACIONALIDAD DEL AÑO INICIAL			

INGRESOS PROYECTO DESCUENTO A GRUPOS			
Concepto	AÑO		
	2010	2011	2012
Incremento de Pax (10%)	238	250	262
Precio promedio	68,70	72,82	77,19
Ingreso bruto nuevos Pax	\$ 16.350,27	\$ 18.197,85	\$ 20.254,21
Descuento promedio	17,50%	17,50%	17,50%
Descuento en nuevos Pax	-\$ 2.861,30	-\$ 3.184,62	-\$ 3.544,49
Ingreso neto nuevos Pax	\$ 13.488,98	\$ 15.013,23	\$ 16.709,73

El presupuesto de gastos, del proyecto es:

GASTOS DESCUENTO A GRUPOS			
Promociones de venta			
Concepto	Cantidad	V. Unitario	Valor total
Gigantografías full color	2	190,00	380,00
Total promociones de venta			\$ 380,00

Publicidad especial			
Concepto	Cantidad	V. Unitario	Valor total
Esferos	500	0,30	150,00
Postres A2	500	0,50	250,00
Total publicidad especial			\$ 400,00

Con lo cual el presupuesto de ingresos y egresos del proyecto es:

PRESUPUESTO DE INGRESOS DEL PROYECTO			
Concepto	AÑO		
	2010	2011	2012
Ingreso neto por ventas Pax	13.488,98	15.013,23	16.709,73
Presupuesto de ingresos	\$ 13.488,98	\$ 15.013,23	\$ 16.709,73

PRESUPUESTO DE EGRESOS DEL PROYECTO			
Concepto	AÑO		
	2010	2011	2012
Costo total nuevos Pax	12.112,16	13.480,84	15.004,17
Total gastos del proyecto	780,00	826,80	876,41
Presupuesto de egresos	\$ 12.892,16	\$ 14.307,64	\$ 15.880,58

#### d) Promoción 2x1

Implementar la promoción dos por uno, para niños menores de 12 años en temporada baja. Se ha establecido como meta, que por medio de este proyecto la empresa incremente inicialmente 200 Pax de ocupación.

El presupuesto de costos e ingresos operativos de este proyecto es por tanto:

COSTOS PROYECTO NIÑOS 2X1			
Concepto	AÑO		
	2010	2011	2012
Incremento de Pax	200	210	221
Costo unitario promedio	50,89	53,94	57,18
Costo total nuevos Pax	\$ 10.178,29	\$ 11.328,43	\$ 12.608,55
Se pretende alcanzar al menos a 200 familias, con un promedio de 4 personas por familia, dos de ellos niños menores de 12 años			



INGRESOS PROYECTO NIÑOS 2X1			
Concepto	AÑO		
	2010	2011	2012
Incremento de Pax	200	220	242
Precio promedio	68,70	72,82	77,19
Ingreso bruto nuevos Pax	\$ 13.739,73	\$ 16.020,52	\$ 18.679,93
Descuento promedio %	15,00%	15,00%	15,00%
Descuento en nuevos Pax	-\$ 2.060,96	-\$ 2.403,08	-\$ 2.801,99
<b>Ingreso neto nuevos Pax</b>	<b>\$ 11.678,77</b>	<b>\$ 13.617,44</b>	<b>\$ 15.877,94</b>
Las familias tienen un promedio de 4 personas, dos de ellos niños menores de 12 años, por lo que la promoción equivale a un descuento del 15%			

Como es un niño quien recibe atención gratuita, se observa que para determinar los ingresos, del proyecto se ha considerado un descuento promedio en el precio de la suit del 15%.

El presupuesto de ingresos del proyecto es:

PRESUPUESTO DE INGRESOS DEL PROYECTO			
Concepto	AÑO		
	2010	2011	2012
Ingreso neto por ventas Pax	11.678,77	13.617,44	15.877,94
<b>Presupuesto de ingresos</b>	<b>\$ 11.678,77</b>	<b>\$ 13.617,44</b>	<b>\$ 15.877,94</b>

PRESUPUESTO DE EGRESOS DEL PROYECTO			
Concepto	AÑO		
	2010	2011	2012
Costo total nuevos Pax	10.178,29	11.328,43	12.608,55
<b>Presupuesto de egresos</b>	<b>\$ 10.178,29</b>	<b>\$ 11.328,43</b>	<b>\$ 12.608,55</b>

### e) Recomendados

Se ha establecido como meta, que por medio de este proyecto la empresa incremente un 10% de su ocupación actual.

El presupuesto de costos e ingresos operativos de este proyecto es por tanto:

COSTOS PROYECTO RECOMENDADOS			
Concepto	AÑO		
	2010	2011	2012
Incremento de Pax (10%)	238	249	262
Costo unitario promedio	50,89	53,94	57,18
Costo total nuevos Pax	\$ 12.091,81	\$ 13.458,18	\$ 14.978,95
LOS PACK SE INCREMENTAN AL AÑO EN UN 10%			

INGRESOS PROYECTO RECOMENDADOS			
Concepto	AÑO		
	2010	2011	2012
Incremento de Pax (5%)	238	261	287
Precio promedio	68,70	72,82	77,19
Ingreso bruto nuevos Pax	\$ 16.322,79	\$ 19.032,38	\$ 22.191,75
Descuento gratuidad	20,00%	20,00%	20,00%
Descuento en nuevos Pax	-\$ 3.264,56	-\$ 3.806,48	-\$ 4.438,35
Ingreso neto nuevos Pax	\$ 13.058,24	\$ 15.225,90	\$ 17.753,40
EL PROMEDIO DE PERSONAS POR SUIT ES DE 2,91 ES DECIR QUE EL COSTO DE LA GRATUIDAD EQUIVALE A UN DESCUENTO APROXIMADO DEL 20%			

Para promocionar este proyecto se aprovecharan los recursos disponibles en la empresa, como página Web, publicidad y otros

Con lo cual el presupuesto de ingresos y egresos del proyecto es:

PRESUPUESTO DE INGRESOS DEL PROYECTO			
Concepto	AÑO		
	2010	2011	2012
Ingreso neto por ventas Pax	13.058,24	15.225,90	17.753,40
Presupuesto de ingresos	\$ 13.058,24	\$ 15.225,90	\$ 17.753,40

PRESUPUESTO DE EGRESOS DEL PROYECTO			
Concepto	AÑO		
	2010	2011	2012
Costo total nuevos Pax	12.091,81	13.458,18	14.978,95
Presupuesto de egresos	\$ 12.091,81	\$ 13.458,18	\$ 14.978,95

#### f) Proyecto de desarrollo

Capacitación, para lograr una mejor preparación de los empleados y como consecuencia una mejor atención a los clientes, el presupuesto de egresos asociados a este proyecto es:

Costo de capacitaciones			
Descripción	Cantidad	V. unitario	Valor total
Capacitaciones y material	2	600,00	1.200,00
Costo total de capacitaciones			\$ 1.200,00

PRESUPUESTO DE EGRESOS DEL PROYECTO CAPACITACIONES			
Concepto	AÑO		
	2010	2011	2012
Total gastos de capacitación	1.200,00	1.272,00	1.348,32
Presupuesto de egresos	\$ 1.200,00	\$ 1.272,00	\$ 1.348,32

#### 6.6.2 Rentabilidad

##### a) Estados de resultados proyectados

Los resultados proyectados únicamente de la implementación de los proyectos son :

CONCEPTO	2010	2011	2012
<b>VENTAS</b>			
Proyecto promotor de ventas	11.403,97	13.297,03	15.504,34
Proyecto Descuento Grupos y familiares	13.488,98	15.013,23	16.709,73
Proyecto niños 2*1	11.678,77	13.617,44	15.877,94
Proyecto recomendaciones	13.058,24	15.225,90	17.753,40
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>49.629,95</b>	<b>57.153,61</b>	<b>65.845,41</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>			
Proyecto promotor de ventas	9.947,98	10.992,60	12.150,49
Proyecto Descuento Grupos y familiares	12.892,16	14.307,64	15.880,58
Proyecto niños 2*1	10.178,29	11.328,43	12.608,55
Proyecto recomendaciones	12.091,81	13.458,18	14.978,95
<b>COSTO DE VENTAS TOTAL</b>	<b>45.110,24</b>	<b>50.086,85</b>	<b>55.618,58</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>4.519,71</b>	<b>7.066,75</b>	<b>10.226,83</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>			
Página Web – Publicidad	995,00	1.084,70	1.179,78
Capacitación	1.200,00	1.272,00	1.348,32
<b>GASTOS OPERATIVOS TOTALES</b>	<b>2.195,00</b>	<b>2.356,70</b>	<b>2.528,10</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>2.324,71</b>	<b>4.710,05</b>	<b>7.698,73</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>			
Intereses	-	-	-
<b>GASTOS FINANCIEROS TOTALES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>UTILIDAD ANTES PARTC. E IMPUESTOS</b>	<b>2.324,71</b>	<b>4.710,05</b>	<b>7.698,73</b>
15% participación trabajadores	348,71	706,51	1.154,81
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>1.976,01</b>	<b>4.003,55</b>	<b>6.543,92</b>
25% impuesto a la renta	494,00	1.000,89	1.635,98
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b><u>1.482,01</u></b>	<b><u>3.002,66</u></b>	<b><u>4.907,94</u></b>

Se ha utilizado la inflación anual para incrementar los ingresos y costos del hostel, es decir se han ajustado anualmente por el 6%.

## b) Evaluación

FLUJOS RELEVANTES DEL PROYECTO				
CONCEPTO	0	1	2	3
INVERSION INICIAL	\$ -			
FLUJO DE EFECTIVO DIFERENCIAL		\$ 1.482,01	\$ 3.002,66	\$ 4.907,94
VALOR RESIDUAL DE LA INVERSION				\$ -
<b>FLUJO RELEVANTE</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1.482,01</b>	<b>\$ 3.002,66</b>	<b>\$ 4.907,94</b>
TASA (i =ICPPC)	12,15%	12,15%	12,15%	12,15%
$1 / (1+i)^n$	1,00	0,89	0,80	0,71
VALOR ACTUALIZADO	0,00	1.321,45	2.387,30	3.479,37
VAN ACUMULADO	0,00	1.321,45	3.708,75	7.188,13
<b>VAN DEL PROYECTO</b>			<b>7.188,13</b>	

El Valor Actual Neto VAN.- Mide la rentabilidad de la inversión en valores absolutos, como una cantidad de dinero. Esta cantidad resulta de la diferencia entre ingresos y egresos, actualizados los mismos, por una cierta tasa de interés. En este caso el 12,15%. (Rendimiento bancario + Inflación)

VAN.- El valor presente del proyecto es alto e igual a \$7.188,13, como el  $VAN > 0$ , este indicador manifiesta que el plan de marketing diseñado debe ser implementado.

## CAPÍTULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1 Conclusiones

1. En la empresa turística tiene gran incidencia el capital humano, tanto en el gasto como en el éxito o fracaso de la misma; y es altamente sensible a los factores externos (conflictos bélicos, valor moneda, etc.).
2. El Ecuador tiene un gran potencial turístico, porque en una superficie pequeña tiene una amplia mega biodiversidad y la coexistencia armoniosa de múltiples culturas; sin embargo los gobiernos no han apoyado el desarrollo de este sector.
3. Actualmente el Hostal La Floresta, carece de una gestión formal, lo que determina que no disponga de un marco estratégico para el desarrollo de sus operaciones.
4. Hostal La Floresta carece de información, ésta es un recurso estratégico sin el cual actualmente las empresas no pueden operar eficientemente, pues las decisiones se basan en información.
5. Al igual que las personas toman acciones que les permiten lograr sus metas en la vida, las empresas deben establecer planes de acción para: disminuir el riesgo de fracaso, evitar los errores, administrar con eficiencia los recursos, y ver con optimismo el futuro.
6. La planificación estratégica es una metodología que permite tomar decisiones para un período definido respecto de la relación que debe tener la organización con el entorno, y al mismo tiempo, es un tipo particular de comunicación que en definitiva es el componente de una organización; por lo que es un poderoso instrumento de gestión institucional.

7. La Misión debe formular un propósito duradero que distinga a la Organización de otras parecidas, la Misión debe identificar el alcance de las operaciones o las actividades de una Organización en los aspectos del producto y del mercado.
8. La Visión estratégica indica las aspiraciones de la administración para con la Organización, proporcionando una vista panorámica de “en que negocios deseamos estar, hacia dónde nos dirigimos y la clase de compañía que estamos tratando de crear”; explica en forma detallada una dirección y describe el punto de destino.
9. En toda empresa es necesario establecer objetivos, ya que éstos proporcionarán metas medibles que permitirán evaluar el desempeño, y tomar medidas correctivas ante el riesgo de incumplimiento.
10. Las estrategias son los cursos de acción que se tomarán para alcanzar los objetivos establecidos, buscan dar dirección y unidad a los planes, definiendo el camino específico que debe tomarse para alcanzar las metas de manera eficiente.
11. El Plan Estratégico y el Plan de Comercialización, definen un marco referencial de acción para la empresa, que busca apoyar el logro de sus objetivos.
12. Es indispensable para las empresas disponer de herramientas de evaluación de la gestión, para determinar el grado de cumplimiento de las metas y objetivos; y estar en posibilidad de implementar oportunamente las medidas correctivas necesarias.
13. El BSC permitirá trasladar la visión que se definió para el Hostal La Floresta y la estrategia planteada, hacia el seguimiento de los objetivos establecidos al largo plazo.
14. El BSC generará una visión más detallada de la gestión del Hostal La Floresta, pues no solamente se medirá la gestión de la empresa con los

típicos indicadores financieros, sino que se podrán determinar e identificar falencias en forma focalizada y de esta forma tomar acciones puntuales para solucionarlas.

15. En conjunto, la gerencia de Hostal La Floresta podrá considerarse que la estrategia ha sido exitosa si los objetivos se han logrado el menos en un 90%.
16. El rendimiento del personal es sensible a muchos factores internos y externos, por lo cual es indispensable su mantenimiento pues, por mejores instalaciones y recursos que tenga la empresa, no podrá ser eficiente si su recurso humano no lo es.

## **7.2 Recomendaciones**

1. Como Hostal La Floresta carece de un modelo de gestión formal explícito, es prioritario definirlo, pues toda empresa sin importar su tamaño requiere de uno, ya que de lo contrario quien la administra es la única persona que conoce el total movimiento de la misma, esto no es adecuado pues nadie debe ser indispensable, ya que las empresas trascienden a las personas.
2. La empresa debe establecer inmediatamente una estructura formal que sea el reflejo de su organización, ya que así podrá asignar: autoridad, funciones y responsabilidades de desempeño en forma sistemática.
3. La base de la estrategia del Hostal La Floresta debe ser la misión definida, en la cual se resaltan los puntos básicos de la estrategia.
4. Hostal La Floresta debe implementar inmediatamente la propuesta estratégica diseñada para mejorar.



5. La implementación de la propuesta estratégica del Hostal La Floresta, debe constar con el apoyo y colaboración del propietario de la empresa.
6. Dado que la información, es la base para la toma de decisiones, se recomienda que Hostal La Floresta diseñe formatos eficientes para el registro de la información, pues el control de gestión es piedra angular en el desarrollo futuro de la empresa.
7. Hostal La Floresta debe integrar en todas sus operaciones un enfoque al cliente, pues éste es la razón de ser de todas las empresas.
8. Hostal La Floresta debe lograr el compromiso de todo su recurso humano, para tener éxito en la implementación de la propuesta estratégica.
9. Hostal La Floresta debe capacitar inmediatamente a su personal en el idioma inglés, pues la mayoría de huéspedes son extranjeros.
10. Hostal La Floresta debe implementar inmediatamente el BSC, como herramienta de evaluación integral de la gestión (BSC), para aprovechar las ventajas que esta herramienta genera.
11. La administración de Hostal La Floresta debe elaborar permanentemente el BSC, para monitorear la eficiencia de la estrategia, inicialmente se recomienda que sea quincenalmente y luego una vez que los resultados se hayan alcanzado en un 80%, el monitoreo puede ser mensual.
12. Como el BSC es además un sistema de alerta, es recomendable que al presentarse desviaciones mayores al 5%, la administración de Hostal La Floresta revise procedimientos internos inmediatamente, para corregirlas eficiente y oportunamente.
13. Una vez que la empresa alcance un 90% de sus objetivos, debe proponerse nuevos objetivos incrementando las metas en al menos un 10%, para promover el mejoramiento continuo.

14. Como el rendimiento del personal es sensible a muchos factores internos y externos, es necesario que la empresa esté siempre preocupada por su mantenimiento, pues por mejores que sean las instalaciones y recursos de los que disponga Hostal La Floresta no podrá ser eficiente si su recurso humano no lo es.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARELLANO, Rolando. Mc GRAW Hill. Marketing. 2000.
- CASARIN Ariel, Diccionario de Empresas, Bogota, 2005, Pág. 102
- CHIAVENTO, IDALBERTO. Mc GRAW Hill. Gestión del Talento Humano. Colombia. 2002.
- CONZALEZ, Martín y OLIVARES, Socorro. Comportamiento Organizacional. Sexta Impresión. México. 2005.
- DICCIONARIO ECONOMICO BASICO, Pág. 65
- EDVINSSON, Leif y Malone, Michael, Bogotá, pág. 6, 1998
- FRIEND, Graham y ZEHLE, Stefan. Cómo diseñar un Plan de Negocios. Colección Finanzas y Negocios. 2008.
- HARGADON, Bernanrd. MÚNERA, Armando. Contabilidad de Costos. Editorial Norma. 1974.
- HELLRIEGEL/JACKSON/SLOCUM. Administración. México. 2002.
- IDELFONSO GRANDE, Esteban. Marketing de los Servicios. Editorial ESIC. Madrid. 2005.
- JANY CASTRO, José Nicolás. Investigación integral de mercados. Colombia. 2005.
- KAPLAN, Robert S. and David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996b. (También en español editado por Gestión 2000)
- LAMB, HAIR, McDaniel: MARKETING, 6ª Edición, Cap. I
- LAMB, HAIR, McDaniel: MARKETING, 6ª Edición, Cap. I
- MUESTREO ESTADÍSTICO MENDENHALL; PRINTICE HALL, 2004, 5TA. EDICIÓN. Pg.213OLVE, Nils-Göran, Jan Roy and Magnus Wetter, Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard, Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1999. (También en español editado por Gestión 2000)
- PERLOFF Jeffrey, Microeconomía, Editorial Pearson Educación, Tercera Edición, España 2004.
- PORTER Michael E. (1997).”¿Qué es estrategia?”.Revista clase empresarial. Pág. 81.

- SERNA, Humberto. (1992). "Gestión Estratégica, Auditoría Organizacional", una guía para el diagnóstico estratégico, Santa Fé de Bogotá: Universidad de los Andes.
- STRICKLAND, Thompson. Administración Estratégica. 13ª Edición. México. 2004.
- [www.usinfo.state.gov](http://www.usinfo.state.gov)
- [www.es.wikipedia.com](http://www.es.wikipedia.com)
- [www-sappiens.com](http://www-sappiens.com)