



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FAMILIAR
HOSTERÍA VISTA HERMOSA, CANTÓN GUANO, PROVINCIA
DE CHIMBORAZO, PERIODO 2020 - 2025

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA: ALICIA JOHANA HERRERA AVILÉS

DIRECTOR: ING. EDUARDO RUBÉN ESPÍN MOYA

Riobamba-Ecuador

2021

©2021, Alicia Johana Herrera Avilés

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Alicia Johana Herrera Avilés, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 18 de Junio del 2021

A handwritten signature in black ink, reading "Alicia Herrera A.", written over a horizontal line.

Alicia Johana Herrera Avilés

C.I. 0604240010

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El tribunal del trabajo de titulación certifica que. El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FAMILIAR HOSTERÍA VISTA HERMOSA, CANTÓN GUANO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2020 - 2025**, realizado por la señorita. **ALICIA JOHANA HERRERA AVILÉS**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

| FIRMA | FECHA |
|--|-------------------|
| | 2021-06-18 |
| Ing. Edwin Patricio Pombosa Júnez PRESIDENTE DEL TRIBUNAL | |
| | 2021-06-18 |
| Dr. Eduardo Rubén Espín Moya DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN | |
| | 2021-06-18 |
| Ing. Bladimir Enrique Urgilès Rodríguez MIEMBRO TRIBUNAL | |

DEDICATORIA

Dicen que la mejor herencia que pueden dejar los padres son los estudios, sin embargo, no creo que sea el único legado del cual yo particularmente me siento muy agradecida, mis padres me han permitido trazar mi camino y caminar con mis propios pies. Ellos son mis pilares de vida, a quienes dedico mi trabajo de titulación. A mis hermanos por creer en mí y estar conmigo en todo momento, a mi familia porque con sus consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y me acompañan en todos mis sueños y metas.

Alicia

AGRADECIMIENTO

A Dios por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser la fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad.

A mis padres por todo su amor, comprensión y sobre todo gracias por la paciencia infinita que me han tenido. No tengo palabras para agradecerles, las incontables veces que me brindaron su apoyo, en todas las decisiones que he tomado a lo largo de mi vida; unas buenas, otras malas, otras locas. Gracias por darme la libertad de desenvolverme como ser humano.

De manera especial a mi tutor de tesis el Dr. Eduardo Espín por haberme guiado, no solo en la elaboración de este trabajo de titulación, sino a lo largo de mi carrera universitaria, con su visión crítica de muchos aspectos cotidianos de la vida, por su rectitud en su profesión como docente, por sus consejos que ayudan a formarte como persona.

Alicia

INDICE DE CONTENIDO

| | |
|--------------------------|------|
| INDICE DE TABLAS | x |
| ÍNDICE DE FIGURAS | xi |
| INDICE DE GRÁFICOS | xii |
| INDICE DE ANEXOS | xiii |
| RESUMEN | xiv |
| ABSTRACT | xv |
| INTRODUCCIÓN | 1 |

CAPÍTULO I

| | |
|--|-----------|
| 1. MARCO TEORICO-CONCEPTUAL | 2 |
| 1.1 Antecedentes investigativos | 2 |
| 1.2 Marco teórico | 4 |
| 1.2.1 Plan estratégico | 4 |
| 1.2.2 Principios básicos de la planeación estratégica | 4 |
| 1.2.3 Importancia de la planeación estratégica | 5 |
| 1.2.4 Beneficios de la planeación estratégica | 6 |
| 1.2.5 Características de la planeación estratégica | 6 |
| 1.2.6 Elementos del plan estratégico | 7 |
| 1.2.7 Modelos de planeación estratégica | 8 |
| 1.2.7.1 Balance Scorecard | 8 |
| 1.2.7.2 Mapa Estratégico | 10 |
| 1.2.7.3 Análisis FODA | 10 |
| 1.2.7.4 Análisis PESTE | 11 |
| 1.2.7.5 Análisis de brechas (Gap Analysis) | 12 |
| 1.2.7.6 Blue Ocean Strategy | 12 |
| 1.2.7.7 Análisis Porter de las cinco fuerzas | 13 |
| 1.2.8 ¿Cómo hacer una planificación estratégica? | 14 |
| 1.2.8.1 Paso 1: Diagnóstico | 14 |
| 1.2.8.2 Paso 2: Identidad organizativa | 14 |
| 1.2.8.3 Paso 3: Metas e indicadores de éxito | 14 |
| 1.2.8.4 Paso 4: Plan de acción | 14 |
| 1.2.8.5 Paso 5: Seguimiento y análisis | 14 |
| 1.2.9 Tipos de estrategias | 15 |

CAPÍTULO II

| | | |
|-------------|--|----|
| 2. | MARCO METODOLÓGICO | 16 |
| 2.1. | Enfoque de investigación | 16 |
| 2.1.1. | <i>Enfoque Cualitativo.</i> | 16 |
| 2.1.2. | <i>Enfoque Cuantitativo.</i> | 16 |
| 2.2. | Nivel de Investigación | 16 |
| 2.2.1. | <i>Descriptivo.</i> | 16 |
| 2.2.2. | <i>De campo.</i> | 17 |
| 2.2.3. | <i>Bibliográfica.</i> | 17 |
| 2.3. | Diseño de investigación | 17 |
| 2.3.1. | <i>Investigación no experimental.</i> | 17 |
| 2.4. | Tipo de estudio | 17 |
| 2.4.1. | <i>Diseño longitudinal.</i> | 17 |
| 2.5. | Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra | 18 |
| 2.5.1. | <i>Población.</i> | 18 |
| 2.5.2. | <i>Muestra.</i> | 18 |
| 2.6. | Métodos, técnicas e instrumentos de investigación | 19 |
| 2.6.1. | <i>Deductivo</i> | 19 |
| 2.6.2. | <i>Inductivo</i> | 19 |
| 2.6.3. | <i>Técnicas.</i> | 20 |
| 2.6.3.1. | <i>Encuesta.</i> | 20 |
| 2.6.3.2. | <i>Entrevista</i> | 20 |
| 2.6.3.3. | <i>Observación</i> | 20 |
| 2.6.4. | <i>Instrumentos.</i> | 20 |
| 2.7. | Interrogantes de estudio | 20 |
| 2.7.1. | <i>Idea a Defender</i> | 20 |

CAPÍTULO III

| | | |
|-------------|--|----|
| 3. | RESULTADOS, DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS | 21 |
| 3.1. | Resultados | 21 |
| 3.1.1. | <i>Encuesta a los empleados</i> | 21 |
| 3.1.2. | <i>Encuesta a los clientes (Turistas)</i> | 31 |
| 3.1.3. | <i>Entrevista dirigida al Administrador de la Hostería</i> | 41 |
| 3.2. | Discusión de Resultados | 43 |

| | | |
|-----------|--|----|
| 3.2.1. | <i>Clientes</i> | 43 |
| 3.2.2. | <i>Empleados</i> | 43 |
| 3.2.3. | <i>Administrador</i> | 44 |
| 3.3. | Propuesta | 45 |
| 3.3.1. | <i>Situación Actual</i> | 45 |
| 3.3.1.1. | <i>Antecedentes</i> | 45 |
| 3.3.1.2. | <i>Generalidades</i> | 46 |
| 3.3.1.3. | <i>Análisis Externo</i> | 46 |
| 3.3.1.4. | <i>Análisis Interno</i> | 52 |
| 3.3.1.5. | <i>Matriz Análisis de Impacto</i> | 55 |
| 3.3.1.6. | <i>Análisis FODA</i> | 57 |
| 3.3.1.7. | <i>Evaluación de Factores Internos (EFI)</i> | 58 |
| 3.3.1.8. | <i>Evaluación de Factores Externos (EFE)</i> | 60 |
| 3.3.2. | Propuesta | 61 |
| 3.3.2.1. | <i>Misión</i> | 61 |
| 3.3.2.2. | <i>Visión</i> | 61 |
| 3.3.2.3. | <i>Valores Organizacionales</i> | 61 |
| 3.3.2.4. | <i>Organigrama Estructural</i> | 62 |
| 3.3.2.5. | <i>Organigrama Funcional</i> | 63 |
| 3.3.2.6. | <i>Manual de Funciones</i> | 63 |
| 3.3.2.7. | <i>Objetivos</i> | 72 |
| 3.3.2.8. | <i>Formulación de estrategias</i> | 72 |
| 3.3.2.9. | <i>Formulación de Políticas</i> | 74 |
| 3.3.2.10. | <i>Cadena de valor</i> | 77 |
| 3.3.2.11. | <i>Plan de Acción</i> | 80 |
| | CONCLUSIONES | 95 |
| | RECOMENDACIONES | 96 |
| | GLOSARIO | |
| | BIBLIOGRAFÍA | |
| | ANEXOS | |

INDICE DE TABLAS

| | | |
|--------------------|---|----|
| Tabla 1-1: | Antecedentes investigativos | 2 |
| Tabla 1-3: | Proyección de la población provincial de Chimborazo y el Cantón Guano | 49 |
| Tabla 2-3: | Matriz Análisis de Impacto | 55 |
| Tabla 3-3: | Matriz FODA | 58 |
| Tabla 4-3: | Matriz EFI | 59 |
| Tabla 5-3: | Matriz EFE | 60 |
| Tabla 6-3: | Manual de funciones del Administrador | 64 |
| Tabla 7-3: | Manual de funciones de Secretaría – Recepcionista | 65 |
| Tabla 8-3: | Manual de funciones del Contador | 66 |
| Tabla 9-3: | Manual de funciones del Coordinador de Talento Humano | 67 |
| Tabla 10-3: | Manual de funciones del Jefe de Servicio al Cliente | 68 |
| Tabla 11-3: | Manual de funciones del Encargado de la Alimentación | 69 |
| Tabla 12-3: | Manual de funciones del Encargado de la Limpieza | 70 |
| Tabla 13-3: | Manual de funciones del Encargado de Seguridad | 71 |
| Tabla 14-3: | Plan de Acción para la Hostería Vista Hermosa: | 80 |
| Tabla 15-3: | Sistema de Evaluación del Plan de Acción | 83 |
| Tabla 16-3: | Inversiones | 88 |
| Tabla 17-3: | Presupuesto de Ventas | 88 |
| Tabla 18-3: | Presupuesto de Costos y Gastos Anuales | 90 |
| Tabla 19-3: | Estado de Resultados | 91 |
| Tabla 20-3: | Flujo de Efectivo | 92 |
| Tabla 21-3: | La tasa de rentabilidad mínima aceptable (iM) | 92 |
| Tabla 22-3: | VAN y TIR | 93 |
| Tabla 23-3: | Razón Beneficio / Costo | 93 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1-1: Balanced Scorecard | 9 |
| Figura 2-2: Mapa Estratégico | 10 |
| Figura 3-1: Análisis FODA | 10 |
| Figura 4-1: Análisis PESTE | 11 |
| Figura 5-1: Análisis de Brochas | 12 |
| Figura 6-1: Blue Ocean Strategy | 12 |
| Figura 7-1: Cinco Fuerzas de Porter | 13 |
| Figura 1-3: Ubicación Geográfica del cantón Guano | 48 |
| Figura 2-3: Cadena de valor | 79 |

INDICE DE GRÁFICOS

| | | |
|----------------------|--|----|
| Gráfico 1-3: | ¿Conoce usted si existe un Plan estratégico en la Hostería? | 21 |
| Gráfico 2-3: | ¿Estaría usted dispuesto a participar en la elaboración del Plan Estratégico de la hostería Vista Hermosa?..... | 22 |
| Gráfico 3-3: | ¿Considera usted que la Planificación Estratégica ayudará a mejorar la Gestión Administrativa de la Hostería? | 23 |
| Gráfico 4-3: | ¿Está usted al tanto de los problemas que aquejan en su área o departamento? | 24 |
| Gráfico 5-3: | ¿La hostería cuenta con un buzón de sugerencias u otro canal para que los clientes puedan depositar sus comentarios?..... | 25 |
| Gráfico 6-3: | ¿La hostería reconoce y estimula el desempeño laboral?..... | 26 |
| Gráfico 7-3: | ¿Cuenta con las herramientas de gestión para realizar sus funciones? | 27 |
| Gráfico 8-3: | ¿Existe comunicación y trabajo en equipo en la organización? | 28 |
| Gráfico 9-3: | ¿Cada que tiempo le brindan capacitación en el área de atención al cliente? .. | 29 |
| Gráfico 10-3: | ¿Estaría de acuerdo que se implemente en la hostería un Plan Estratégico que ayude al desarrollo de las actividades? | 30 |
| Gráfico 11-3: | ¿Cómo es la atención que le brindan en la hostería?..... | 31 |
| Gráfico 12-3: | ¿Qué le motivo a visitar la hostería Vista Hermosa? | 32 |
| Gráfico 13-3: | ¿Cuánto tiempo tiene que esperar para solicitar un servicio en la hostería?.... | 33 |
| Gráfico 14-3: | ¿Al momento de solicitar un servicio, queda usted satisfecho con la calidad de la atención brindada?..... | 34 |
| Gráfico 15-3: | ¿Los empleados el brindan seguridad a la hora de brindarle el servicio esperado? | 35 |
| Gráfico 16-3: | ¿Cómo usted considera el tiempo de espera por un servicio? | 36 |
| Gráfico 17-3: | ¿Indique cuáles son las quejas que comúnmente manifiesta por la atención brindada?..... | 37 |
| Gráfico 18-3: | ¿Al haber finalizado el servicio recibido, como se ha sentido usted? | 38 |
| Gráfico 19-3: | ¿Qué le gustaría que se mejore en la hostería Vista Hermosa? | 39 |
| Gráfico 20-3: | ¿Considera usted pertinente que se implementen nuevas estrategias que permitan mejorar el servicio actual en la hostería? | 40 |
| Gráfico 21-3: | Organigrama Estructural..... | 62 |
| Gráfico 22-3: | Organigrama Funcional | 63 |
| Gráfico 23-3: | Punto de Equilibrio..... | 94 |

INDICE DE ANEXOS

ANEXO A: SOLICITUD AL MINISTERIO DE TURISMO

ANEXO B: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES

ANEXO C: ENCUESTA A LOS EMPLEADOS

ANEXO D: ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo elaborar un plan estratégico para la empresa familiar hostería Vista Hermosa, cantón Guano, provincia de Chimborazo, periodo 2020 - 2025. se efectuó a razón de fortalecer los procesos gerenciales, administrativos, operacionales, promoverá resultados a corto y largo plazo. Los métodos utilizados para la presente investigación fueron la observación directa, entrevista dirigida al administrador de la Hostería, encuestas dirigidas los clientes (turistas) y al personal que labora en la institución, la metodología cualitativa permitió describir los hechos de la problemática que atraviesa la institución. La estructura organizacional y administrativa se desarrolló mediante un análisis interno y una matriz FODA donde se identificó la falta de empoderamiento de la filosofía empresarial por parte de los colaboradores, toma de decisiones empíricas, carencia de un manual y planes de capacitaciones al personal según las funciones que desempeñan. Para el desarrollo de la propuesta se ejecutó una planificación estratégica de acuerdo a la necesidad de la institución; de las cuales se efectuó filosofía empresarial, se planteó las estrategias que ayuden a brindar un mejor servicio al turista y la evaluación financiera que permita a la hostería mejorar su gestión. Se concluye que la hostería Vista Hermosa en la actualidad no cuenta con evidencias, ni un control adecuado que sustente un diagnóstico oportuno de la situación actual, se gestiona las actividades de manera empírica. Se recomienda que la hostería implemente controles tecnificados acerca de los procesos de recolección de información oportuna en beneficio del desarrollo institucional y sea utilizado como un apoyo en la gestión organizacional para la toma de decisiones a corto y largo plazo

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLAN ESTRATÉGICO>, <POLÍTICAS>, <ESTRATEGIAS>, <DIRECCIÓN ESTRATÉGICA>



28/06/2021

1247-DBRA-UTP-2021

ABSTRACT

The present study aims to develop a strategic plan for a company called Hostería Vista Hermosa, located in Guano, province of Chimborazo, period 2020 - 2025. The research was carried out in order to strengthen the management, administrative, operational processes of the company to promote short and long term results. The methods used for the present investigation were the direct observation, an interview to the manager of the company, surveys applied to clients (tourists) and the working staff of the institution. The qualitative methodology allowed to describe the problems that the institution faces. The organizational and administrative structure was developed through an internal analysis and a SWOT matrix showing the absence of empowerment about the business philosophy by the collaborators, empiric decision making processes, the lack of a manual and training plans for the staff according to their functions. For the development of this proposal, a strategic planning was developed according to the institutional needs developing a business philosophy and some strategies were set to provide a better service to tourists and the financial evaluation that allows the company to improve its management. It is concluded that Hostería Vista Hermosa lacks of the evidence and the adequate control to support a proper diagnosis about its current situation as some activities are empirically managed. The company is recommended to implement technical control strategies about information collection processes in benefit of the institutional development to support the organizational management in short and long term decision-making processes.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <STRATEGIC PLAN>, <POLICIES>, <STRATEGIES>, <STRATEGIC DIRECTION>

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo elaborar un Plan Estratégico para la Hostería “Vista Hermosa” que permita mejorar su gestión a través de una estructura adecuada y formal para el beneficio de su entorno organizacional, ya que en la actualidad la hostería opera de manera empírica y en base a experiencias y conocimientos de su dueño y sus colaboradores. En ese contexto al implementar un Plan Estratégico se busca que Vista Hermosa se constituya como una hostería referente por su calidad de servicio y sostenibilidad.

No obstante al contexto anterior, en este trabajo de titulación se presenta una propuesta metodológica enfocada en la investigación cualitativa debido a que se realiza una observación generalizada de la situación actual de la hostería, además también se presenta una investigación cuantitativa porque de la misma manera se realiza un análisis de las condiciones numéricas actuales y las estrategias que se podrían aplicar de acuerdo con las necesidades de la organización; con niveles de investigación: descriptiva puesto que se detallara la situación actual, de campo porque se recolectara información de las instalaciones de la hostería con las personas involucradas en sus procesos de gestión y bibliográfica ya que se realizaran las investigaciones y análisis correspondientes para el desarrollo adecuado del tema en cuestión; con un diseño de investigación no experimental debido a que se realizara mediante la observación de como realiza la gestión administrativa actual de la empresa mencionada, y con un tipo de estudio diseño longitudinal porque la investigación se enfocara en la evaluación de la gestión de la hostería.

Finalmente, en este trabajo se realizará una propuesta de un Plan Estratégico que la Hostería “Vista Hermosa” que se empleará en su gestión para el mejoramiento de sus servicios debido al diagnóstico realizado en la parte inicial de la investigación. En ese sentido creemos que la propuesta que se realiza es la adecuada con la realidad situacional de la hostería en tiempos normales y que pretende encaminar el desarrollo y mejoramiento de sus gestiones organizacionales.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEORICO-CONCEPTUAL

1.1 Antecedentes investigativos

Tabla 1-1: Antecedentes investigativos

| ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS | | | | |
|---|-----------------------------------|--------------------|--|--|
| TÍTULO | AUTORES | AÑO DE PUBLICACIÓN | INSTITUCIÓN | CONCLUSIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN |
| “Elaboración de un plan estratégico para la Hostería Playa Verde en la Ciudad de Yantzaza, Provincia de Zamora Chinchipe, para el quinquenio 2016 - 2021” | Lilia Virmania Morocho Macas | 2016 | Universidad Nacional de Loja | Se plantea para el primer año de funcionamiento de la empresa el plan operativo anual que está compuesto por programas, proyectos que se van a cumplir en el primer año y contiene los presupuestos con el respectivo financiamiento de las actividades. |
| “Implementación de un plan estratégico de ventas para el hotel escuela casa Q ubicado en la ciudad de Quito para el año 2017” | Ramiro Alejandro Monge Sánchez | 2017 | pontificia Universidad Católica del Ecuador | El plan estratégico es una herramienta empresarial por medio de la cual se pretende alcanzar la misión, la visión de la organización, mediante acciones claras, fijación de objetivos claros y decisiones concretas, esto con la finalidad de satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de interés. Por lo que es importante la implementación del plan dentro del Hotel Casa Q para fortalecer, |

| | | | | |
|---|---------------------------------|------|---|---|
| | | | | facilitar y controlar el alcance de actividades diarias que en un futuro se presentarán resultados posicionándose en el mercado, y siendo líderes en el mismo. |
| “Plan estratégico para el Hotel-Suites Costa de Oro del Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, 2012-2016” | Aquino Salinas Alex Rolando | 2012 | Universidad Estatal Península de Santa Elena | Mediante el análisis de las técnicas de investigación se determina que la planificación estratégica es importante para el planteamiento o estructuración de la misión, visión, objetivos y estrategias organizacionales a largo plazo. |
| “Plan estratégico para el Hotel “San Luis” Catego Estrellas, ubicado en la ciudad de Latucunga” | Lorena Patricia Avila Cortez | 2010 | Universidad Politecnica Salesiana | La planificación estratégica es un apoyo metodológico par la dirección, porque sirve a la empresa en la planificación de sus objetivos y metas que desea cumplir mediante un análisis del entorno en donde se identificaran las oportunidades que se deben aprovechar y las amenazas que se deben superar en el futuro. |
| “Plan Estratégico 2013-2016 para la Empresa Hotel Los Caneyes” | Anallancy Carrazana Ojeda | 2013 | Universidad Central Marta Abreu de las Villas | El Plan estratégico aplicado en la empresa Los Caneyes ayudó a la determinación de los factores internos y externos que influyen en el funcionamiento y desarrollo de la organización, por otra parte, con el plan estratégico formulado permite la elaboración de la Matriz FODA para posibles determinaciones estratégicas para la empresa. |
| “Plan estratégico para el desarrollo sustentable del turismo en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo” | Herrera Chico María Fernanda | 2018 | Escuela Superior Politécnica de Chimborazo | Con respecto al impacto del turismo en el ámbito social y cultural, existe desinformación y desconocimiento, la ciudadanía entre 20 a 34 años tiene un conocimiento del 45% de las actividades culturales, y apenas un 36% participa de las fiestas o eventos. Los encuestados entre 35 a 40 años tiene conocimiento de 52% de las actividades culturales, con un 57% participa de las fiestas o eventos, mientras que los habitantes entre 50 a 64 años tiene un conocimiento de 59% de las actividades culturales, con un 63% participa de las fiestas o eventos. |

Realizado por: Herrera A. 2021

1.2 Marco teórico

1.2.1 Plan estratégico

Según Roncancio, G. (2018), explica que: *“La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite formular el camino a recorrer para alcanzar las metas considerando a su entorno, a los cambios y demandas, es decir, es fundamental para tomar decisiones internas en la organización, de tal manera que se realice un ejercicio de formulación y diseño de objetivos, planes que conduzcan al cumplimiento y práctica de las estrategias”*. (Roncancio , 2018)

En el caso de Betancourt (2019), manifiesta que: *“Planificación estratégica es el proceso para definir ejecutar una ruta que dirige al cumplimiento y logro de objetivos, por medio de un análisis situacional del entorno de la empresa para realizar cambios internos y eternos con la finalidad de mantenerse competitivo en el mercado”*. (Betancourt, 2019)

Para Rock Content (2019), define que: *“La planificación estratégica orienta a las organizaciones a la toma de mejores decisiones y una adecuada distribución de recursos a largo plazo y en base a sus objetivos.”* (Rock Content, 2019).

Es un documento integrado en el plan de negocio que involucra la planificación económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una institución cuenta para lograr concretar sus objetivos y alcanzar la misión y visión a futuro. Dentro del plan estratégico se establecen las bases para el direccionamiento de la institución en la línea de una consecución de objetivos o metas, clarificando el futuro incierto que puede presentarse, básicamente en el plan estratégico se definen las acciones que deberán llevarse a cabo a nivel empresarial para poder enfrentar y asumir los retos que puedan presentarse en el trayecto a fin de conseguir los objetivos previamente marcados.

1.2.2 Principios básicos de la planeación estratégica

De acuerdo con Mendoza, L. (2010), en su blog para generar una planeación estratégica eficazmente, se debe tener en cuenta los siguientes principios:

1. Factibilidad. Es importante que la planificación establecida sea planeada y realizable; es imposible realizar planes optimistas o ambiciosos debido a que no se pueden alcanzar. La planificación se debe adaptar a la realidad y al medio en base a sus objetivos.

2. Objetividad y cuantificación. Se requiere de una base de datos reales. Este principio, también llamado principio de precisión determina la necesidad de utilizar datos estadísticos de mercado, análisis de factibilidad, modelos matemáticos, cálculos probabilísticos, para elaborar planes con bajo riesgo.

3. Flexibilidad. Cuando se realiza un plan es necesario establecer márgenes de holgura con el que se afronten situaciones imprevistas, acoplándose a nuevas condiciones.

4. Unidad. Es importante que se integren los planes específicos de la empresa a un plan general, encaminado al logro de metas, consistentes en un enfoque tranquilo y armónico.

5. Del cambio de estrategias. Se rehace un plan cuando se extiende el tiempo. (Mendoza, 2010)

Un principio se considera como todo aquello necesario que se acepta o se acoge en su esencia, considerándose como fuente, origen o causa inicial. Es un proceso en el que se deben definir las políticas, objetivos y estrategias en planes detallados que permita direccionar y establecer una cultura organizacional de manera que se pueda dar continuidad en la toma de decisiones, definiendo las políticas y programas necesarios para concretar los objetivos planteados y encaminar los métodos necesarios para asegurarse de que las actividades están siendo ejecutadas correctamente.

1.2.3 Importancia de la planeación estratégica

Según DKSign (s.f.), la planeación estratégica es importante porque:

- Ayuda al logro de metas, presentándose un panorama real del entorno que se pueden presentar.
- Sirve también para crear diferentes planes de contingencia con diferentes posibilidades destinados a prevenir consecuencias graves.
- Este tipo de plan nos presenta una visión global de la empresa, permite observar detenidamente el entorno, nos muestra los desafíos que se pueden presentar, además de las grandes oportunidades.
- Es importante destacar que la planificación estratégica y la creatividad actúan para anticipar a los deseos de mercado permitiendo satisfacer a las necesidades del mercado y ser recomendados a otras personas. (DKSign Marketing Y Tecnología, s.f.)

La planeación estratégica es un proceso en el cual los administradores deben determinar la posición y perspectiva a futuro de la organización en el cual se deberá plantear las metas y

objetivos que la institución debe cumplir, de igual manera se determina la secuencia o el procedimiento en el cual estos objetivos deben llegar a ser cumplidos trazando una línea que permita lograr la visión propuesta.

1.2.4 Beneficios de la planeación estratégica

Para Roncancio, G. (2018), los beneficios de la planeación estratégica son los siguientes:

- Genera un sentido de dirección a todo el equipo.
- Aumenta la cuota de mercado y la rentabilidad
- Aumenta la duración del negocio
- Eleva la satisfacción de los trabajadores y mejora los propósitos organizacionales.
- Permite tomar mejores decisiones
- Mejora e incrementa la eficiencia operacional
- Determina prioridades en la organización.
- Controla las actividades mediante una estructura de control.
- Disminuye los efectos y cambios imprevistos.
- Permite que todas las decisiones estén equilibradas con los objetivos.
- Reduce el tiempo y los recursos que se invierten en la corrección de decisiones erróneas.
- Facilita la distribución del tiempo y los recursos.
- Fomenta una mejor comunicación entre los miembros del equipo.
- Establece bases para determinar responsabilidades.
- Ayuda a enfrentar problemas y a buscar soluciones con el aprovechamiento de oportunidades.
- Genera actitud positiva para el cambio en el futuro.
- Proporciona un alto grado de disciplina en la dirección de la organización. (Roncancio , 2018)

De todos los beneficios antes mencionados existe unos beneficios que son sumamente importantes denominados como proactiva adaptación al cambio, creación de equipos de trabajo o la mejora de toma de decisiones, básicamente con una adecuada planeación estratégica se obtienen mejores resultados organizacionales a corto, mediano y largo plazo. Considerándose como un proceso sistemático en el que se define la visión a futuro y se fijan metas u objetivos a diseño de una secuencia de pasos para alcanzarlos.

1.2.5 Características de la planeación estratégica

Según DKSign (s.f.), las características de la planeación estratégica son las siguientes:

- Buscan el cumplimiento de la misión de la empresa.
- Es importante tener claro a donde se pretende llegar, como hacerlo y cuál será el camino adecuado para aplicar el plan estratégico.
- Mejoran su desarrollo con la creación de métodos para racionar los recursos.
- Los objetivos ayudan a pensar en el futuro, creando un deseo de alcanzarlo.
- Disminuyen los riesgos y se empiezan a aprovechar más las oportunidades.
- No improvisa a la hora de tomar decisiones
- Muestra la forma en la que se debe operar la empresa.
- Ayuda a disminuir los inconvenientes presentes en la organización. (DKSign Marketing Y Tecnología, s.f.)

La función principal de la planeación estratégica es la de establecer objetivos para alcanzarlos más tarde a través de un plan de acción, para comenzar con el desarrollo del plan es necesario comenzar evaluando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades a través de la matriz FODA. Las características de la planeación estratégica deben regirse al ámbito empresarial y responsable, considerando la adaptabilidad del plan a las variaciones futuras y definiendo los parámetros a cumplirse en el corto, mediano y largo plazo.

1.2.6 Elementos del plan estratégico

Dueñas, F. (2014) presenta los siguientes elementos forman parte del plan estratégico:

1. Misión: Es la declaración del propósito y la razón de ser de la organización.
2. Visión: Es la orientación de hacia donde se pretende llegar o a dónde dirigirse, es decir es lo que se aspira lograr.
3. Valores: Son los principios indiscutibles que rigen la organización, es decir, son creencias éticas profesionales de la organización que se cumplen a la hora de ingresar a laborar.
4. Objetivos: Exponen las metas de la organización. Por lo general los objetivos se establecen a largo plazo (3 y 5 años), a mediano plazo (12 a 18 meses) y a corto plazo (6 y 12 meses), los mismos que proporcionan una visión global de lo que pretende lograr la organización.
5. Proceso de implementación: Es el proceso posterior a la definición de metas y la planificación de la estrategia.

6. Mecanismos de comunicación: La herramienta estratégica para poder llegar con alguna información a los trabajadores es la comunicación interna, esto no tiene que ver con los niveles estratégicos, los objetivos, valores y cultura organizacional, generando un sentido de pertenencia entre todos los colaboradores de la organización.
7. Dirección estratégica: la organización realiza un estudio para el diseño de las estrategias para el logro de los objetivos a más de asignar directores puntuales, con la finalidad de realizar un seguimiento prolijo de las actividades a desempeñar en cada departamento y lograr con los objetivos globales de la organización.
8. Seguimiento y evaluación de resultados: Los objetivos que se plantee la compañía deben tener una fecha límite para alcanzarlos, la compañía debe asignar un tiempo adecuado para ejecutar las tareas y completar los proyectos, al tiempo que debe hacer un seguimiento, por medio de los KPI's y el Balanced Scorecard por ejemplo. (Dueñas, 2014)

Los elementos del plan estratégico son importantes debido a que permite la identificación de problemas y oportunidades los cuales representan uno de los productos resultantes más favorables de una buena planeación, considerando también que la fijación de metas deben considerarse en base a las oportunidades presentadas, una vez diseñado el plan estratégico y considerando los diferentes elementos se puede encontrar posibles soluciones o alternativas a los diversos caminos que se presenten de modo que el procedimiento a seguir sea el más adecuado y acorde a la capacidad de la empresa.

1.2.7 Modelos de planeación estratégica

Para Roncancio (2018) Los modelos de planeación estratégica tienen como finalidad determinar los objetivos estratégicos y en base a ello, las acciones que la empresa necesita para lograr alcanzarlos. Algunos de los modelos planteados son: Balanced Scorecard, Mapa estratégico, Análisis FODA, Análisis PEST, Blue Ocean Strategy, entre otros. (Roncancio , 2018)

Tal como lo manifiesta Roncancio (2018), los modelos de planeación estratégica son los siguientes:

1.2.7.1 Balance Scorecard

Roncancio (2018), plantea que el Cuadro de Mando Integral es una metodología de Planeación Estratégica que permite evaluar el funcionamiento de una organización, es decir organiza la

planeación estratégica en términos de indicadores, objetivos e iniciativas a partir de cuatro perspectivas clave: (Roncancio , 2018)

- La perspectiva financiera
- la perspectiva del cliente
- la perspectiva de procesos
- la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.



Figura 1-1: Balanced Scorecard
Fuente: (Roncancio , 2018)

1.2.7.2 Mapa Estratégico

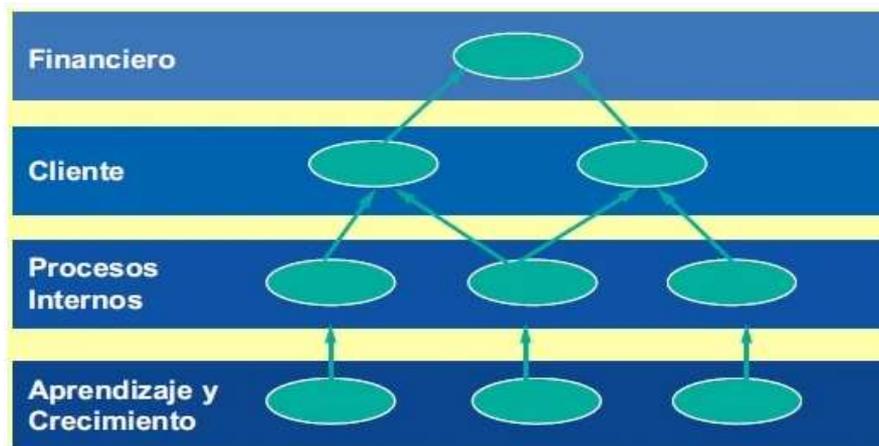


Figura 2-2: Mapa Estratégico
Fuente: (Roncancio , 2018)

Como manifiesta Roncancio (2018), el mapa estratégico es una herramienta visual diseñada para comunicar el plan estratégico a toda la organización. El mapa estratégico es muy importante para el Balanced Scorecard, sin embargo, no es exclusivo para esta metodología, ofreciendo la posibilidad de efectuar una comunicación entendible entre la administración general y el equipo. (Roncancio , 2018)

Está diseñado como un organigrama jerárquico, útil para comunicar el plan estratégico de la institución contemplando las mismas áreas que el BSC: finanzas, clientes, procesos internos.

1.2.7.3 Análisis FODA



Figura 3-1: Análisis FODA
Fuente: (Roncancio , 2018)

Según argumenta Roncancio (2018), el análisis FODA también conocido como el análisis SWOT por sus siglas en inglés (Strengths, weaknesses, opportunities, threats) es una herramienta de análisis de una organización basándose en sus particularidades internas (Debilidades y fortalezas) y externas (Amenazas y oportunidades). A partir de la evaluación de estas particularidades, se puede realizar un análisis FODA y determinar la situación actual de la empresa para formular posibles estrategias de mejora. Mediante esta matriz denominada DAFO la cual en sus siglas: debilidades, amenazas, fortalezas, y oportunidades nos permite ver la situación actual de la empresa u organización y ser eje principal para el mejoramiento con estrategias. (Roncancio , 2018)

1.2.7.4 Análisis PESTE



Figura 4-1: Análisis PESTE
Fuente: (Roncancio , 2018)

De acuerdo con Roncancio (2018), el análisis PESTE por sus siglas en inglés PEST (Política, económica, sociocultural, tecnológica) busca realizar un análisis del medio industrial o empresarial, para determinar cómo ese entorno afectaría a la organización. (Roncancio , 2018)

Para analizar factores externos que pueden tener un grado de incidencia en una empresa se aplica la matriz PESTE, la cual genera una evaluación desde el ámbito general en política, economía, sociocultural, y tecnología. Estos aspectos son esenciales tener en cuenta para formular estrategias y toma de decisiones.

1.2.7.5 Análisis de brechas (Gap Analysis)



Figura 5-1: Análisis de Brochas

Fuente: (Roncancio , 2018)

Este modelo realiza un análisis del estado actual de la organización, realizando una comparación con la expectativa a futuro mediante una brecha de mejoramiento. (Roncancio , 2018).

Esta matriz permite a la empresa después de la aplicación de las matrices anteriores respectivamente. Se enfatiza el diagnóstico de la empresa y su largo plazo con el fin de cubrir las expectativas que sean algo considerables por cual deberá mejorar.

1.2.7.6 Blue Ocean Strategy

| Estrategia de Océano Rojo | Estrategia de Océano Azul |
|--------------------------------------|--|
| Competir en mercados ya existentes | Crear nuevos espacios de mercado |
| Vencer a la competencia | Volver a la competencia irrelevante |
| Explotar la demanda ya existente | Crear y capturar nueva demanda |
| Escoger entre costo y diferenciación | Procurar un mejor costo y una mayor diferenciación |

Figura 6-1: Blue Ocean Strategy

Fuente: (Roncancio , 2018)

Para Roncancio (2018) la estrategia Blue Ocean, busca que las organizaciones crezcan en un mercado no competitivo (mercado de océano azul), en vez de un lugar con un mercado desarrollado (mercado de océano rojo). Con esta estrategia se genera valor a las organizaciones posicionándose en un océano azul. (Roncancio , 2018)

En cuanto a esta matriz lo más ideal es que las empresas estén en un mercado azul es decir estarán en innovación por lo cual estarán en constante mejoramiento para atraer nuevos clientes y podrán ofertar nuevos productos y/o servicios para mantener la ventaja competitiva.

1.2.7.7 Análisis Porter de las cinco fuerzas



Figura 7-1: Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: (Roncancio , 2018)

Según Roncancio (2018), expresa que las cinco fuerzas de Porter son un modelo estratégico que establece un marco para evaluar el nivel de competencia dentro de una industria y así poder desarrollar una estrategia de negocio. El análisis Porter se basa en cinco fuerzas que determinan la intensidad de la competencia y la rivalidad en la industria, estas son:

- Primera fuerza: Poder de negociación de los compradores o clientes
- Segunda fuerza: Poder de negociación de los proveedores o vendedores
- Tercera fuerza: Amenaza de nuevos competidores entrantes
- Cuarta fuerza: Amenaza de productos sustitutos
- Quinta fuerza: Rivalidad entre competidores. (Roncancio , 2018)

Para la aplicación de esta matriz se debe recabar la mayor información de los competidores, debido a que será en base a ellos la construcción de las estrategias de negocio para mantener una cuota de mercado.

1.2.8 *¿Cómo hacer una planificación estratégica?*

Según Rock Content (2019), los pasos a seguir para elaborar un plan estratégico son los siguientes:

1.2.8.1 *Paso 1: Diagnóstico*

Observar dentro de la organización y el mercado para determinar la situación actual, reuniendo un equipo necesario que determine las fuerzas y debilidades de la empresa. Es importante conocer la perspectiva y contexto para determinar las acciones que permitan alcanzar los objetivos.

1.2.8.2 *Paso 2: Identidad organizativa*

Para que el negocio sea único, necesita una misión, visión y valores que sean reconocidos tanto por el público interno como por el externo, con la finalidad de tomar en serio la filosofía empresarial, la misma que está orientada a la toma de decisiones y a las directrices estratégicas.

1.2.8.3 *Paso 3: Metas e indicadores de éxito*

Las metas a ser conquistadas deben involucrar a toda la organización, es decir, debe ser general para luego transformarla en metas de ventas, marketing, y todos los departamentos que existan dentro de la organización.

1.2.8.4 *Paso 4: Plan de acción*

Este proceso conlleva al logro de metas y objetivos mediante un cronograma y determinación de responsabilidades que definan las actitudes a tomar. Es importante organizar las actividades de importancia, con esto, se definirá que acción se ejecutará primero.

1.2.8.5 *Paso 5: Seguimiento y análisis*

Este último paso se determina una continuidad de actividades para que la empresa pueda encontrar y presentar los resultados alcanzados. Por lo general los encuentros se dan cada semana, de tal manera que se posibilita el hablar de lo sucedido la semana anterior y analizar los próximos pasos. (Rock Content, 2019)

En síntesis, estos pasos permiten tener una idea general para desarrollar una planificación estratégica en las empresa u organizaciones como primer caso y fundamental es diagnosticar la

situación en la que se encuentra, la segunda es la definición de la misión y visión conjuntamente con los valores que permitirán que el personal y demás tenga una fidelización, la tercera la trata sobre indicadores y metas la cual permitirá la comparación de crecimiento, la cuarta se enfoca en un plan de acción porque permitirá establecer responsables que realícense las actividades bajo un cronograma, por último es el seguimiento y análisis en esta última etapa se realiza la presentación de resultados, en base a esto se realizarán cambios de mejora.

1.2.9 Tipos de estrategias

De acuerdo con Pérez, M. (2020), los tipos de estrategias que las empresas optan son:

- ✓ Las Estrategias de Integración
- ✓ Las Estrategias Intensivas.
- ✓ Estrategias de Diversificación.
- ✓ Estrategias Defensivas.
- ✓ Estrategias de crecimiento.
- ✓ Estrategias de estabilidad.
- ✓ Estrategias de reducción.
- ✓ Las estrategias genéricas.
- ✓ Estrategias funcionales.

Existen una variedad de estrategias a ser aplicadas cabe señalar que será de acuerdo al diagnóstico tanto interno y externo de la empresa por cual se deberá enfocar cual son las debilidades y amenazas donde se deberá tomar acciones correctivas, por ende, también deberán aprovechar las fortalezas y oportunidades con las que cuenta la empresa y en base a todo esto ejecutar las estrategias respectivas que permitirán mantener la ventaja competitiva.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

2.1.1. *Enfoque Cualitativo.*

El enfoque cualitativo está basado en el análisis de datos no estadísticos para plantear propuestas e interpretarlas, esto con un enfoque subjetivo y amplio del problema a estudiar, debido a que el análisis que se emite parte de juicios, ideas y opiniones obtenidas en el desarrollo de la investigación, con un enfoque menos riguroso pero serio y eficiente.

Esta investigación se centrará en obtener una visión general sobre cómo es la gestión actual de la “Hostería Vista Hermosa” de manera que se pueda evaluar los mecanismos de acción a implementar logrando elaborar un plan estratégico acorde a las características y necesidades.

2.1.2. *Enfoque Cuantitativo.*

El enfoque cuantitativo es un proceso deductivo, cada etapa conduce de forma lógica a la que viene, de esta manera podremos comprobar, explicar o predecir un determinado hecho. Este tipo de investigación es una opción adecuada para generar conocimientos comprobables y particularizado.

De esta manera el presente trabajo de investigación se orienta a través de este enfoque debido a que examinará datos numéricos con respecto a ingresos, costos, gastos y demás información útil que permitirá determinar de mejor forma los objetivos y estrategias del plan de acción.

2.2. Nivel de Investigación

2.2.1. *Descriptivo.*

Esta investigación será descriptiva porque se detallará la situación actual de la Hostería y se evidenciará los cambios que se tuvieron que realizar para afrontar la situación actual, se

manifiestarán los comportamientos, gestiones y conductas, lo cual permitirá relacionar estas actividades para establecer lineamientos eficaces en el plan estratégico.

2.2.2. *De campo.*

El presente trabajo de investigación será de campo debido a que se desarrollará en la zona donde se ubican las instalaciones de la Hostería, se observaran los acontecimientos de manera cercana y se recopilará la información necesaria para continuar con el proceso de investigación, además de que facilitará el desarrollo de las entrevistas.

2.2.3. *Bibliográfica.*

De acuerdo al tema de investigación y la propuesta a desarrollarse se buscará recopilar información primaria y secundaria de libros, revistas, informes, leyes y reglamentos que permita analizar la teoría, práctica e investigación para lograr elaborar un correcto plan estratégico.

2.3. Diseño de investigación

2.3.1. *Investigación no experimental.*

El diseño de esta investigación será un diseño no experimental porque se basará en la observación de cómo se realiza la gestión administrativa de la Hostería Vista Hermosa tal como se presenta y se desenvuelve en su entorno real.

2.4. Tipo de estudio

2.4.1. *Diseño longitudinal.*

El tipo de estudio será el diseño longitudinal puesto que la investigación se enfocará en evaluar la gestión de la hostería con respecto al servicio que ofertan a sus clientes determinando las posibles mejoras a realizarse, mismas que estarán sujetas a evaluación y análisis una vez que se hayan realizado las debidas reuniones y entrevistas, los cuales describirán las actividades que deben ejecutarse con el fin de mejorar el servicio que se brinda en la actualidad a través de la formulación del plan estratégico.

2.5. Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

2.5.1. Población.

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad mejorar la gestión que se realiza en la Hostería Vista Hermosa, misma que se desempeñará de manera más eficiente gracias a la correcta elaboración de un plan estratégico, mismo que facilitará la gestión administrativa a través de objetivos y estrategias planteados con la finalidad de incrementar la competitividad y rentabilidad de la hostería, mejorando el desempeño actual y favorecer al desarrollo organizacional, siendo así el personal de la hostería y los clientes del mismo los beneficiarios directos de la elaboración de este trabajo de titulación.

La hostería cuenta con 5 empleados en la actualidad y según datos del INEC 2015 el cantón Guano cuenta con una población de 42.851 habitantes, los cuales son potenciales clientes que pueden hacer uso de los espacios de la hostería.

Se considerará estos dos tipos de población, uno se centrará en los empleados de manera que permita diagnosticar la situación actual de la hostería y el segundo se enfocará en los clientes lo cual medirá el nivel de aceptación del servicio.

2.5.2. Muestra.

Debido a que la población es tan solo de 5 empleados, se procederá a trabajar con la población total para el desarrollo del presente trabajo de investigación y la aplicación de la encuesta ya que no representa en gran manera la utilización de la fórmula de la muestra. En cambio, para la realización de las encuestas a los potenciales clientes si será necesario hacer uso de la fórmula debido a que la población es amplia.

Donde:

| | |
|-----------|---|
| n: | tamaño de la muestra. |
| Z: | nivel de confianza; para el 95%, $Z = 1,96$ |
| p: | posibilidad de ocurrencia de un evento, en caso de no existir investigaciones previas o estudios piloto, se utiliza $p = 0,5$ |
| q: | posibilidad de no ocurrencia de un evento, $q = 1 - p$; para el valor de p asignado anteriormente, $q = 0,5$ |
| E: | error |
| n: | tamaño de la muestra. |
| Z: | nivel de confianza; para el 95%, $Z = 1,96$ |

$$n = \frac{Z^2 * pqN}{e^2(N - 1) + Z^2 * pq}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 * (0,5 * 0,5 * 42851)}{0,05^2(42851 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$
$$n = 381$$

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. *Deductivo*

Este método será empleado para conocer e investigar desde un punto de vista general el diagnóstico situacional de la hostería, además de identificar los elementos que intervienen en el desarrollo de la metodología factores que puedan afectar de manera positiva o negativa, de los cuales se logrará razonar e interpretar las conclusiones particulares del caso.

2.6.2. *Inductivo*

Mediante un análisis de la gestión administrativa de la hostería se logrará conocer los factores internos o externos que se desarrollan, los cuales determinarán la causa y efecto de los componentes de investigación encontrando la raíz del problema mismo que permitirá establecer conclusiones de manera general logrando que su aplicación sea de carácter global.

2.6.3. Técnicas.

2.6.3.1. Encuesta.

Se aplicará dos tipos de encuestas, las cuales serán dirigidas al personal que labora en la hostería y a los turistas que visitan el cantón Guano principalmente la Hostería.

2.6.3.2. Entrevista

La entrevista se aplicará al gerente de la Hostería Vista Hermosa, con el objeto de recabar información y analizar para determinar las fortalezas y debilidades.

2.6.3.3. Observación

Se aplicará la observación directa para determinar los tipos de servicios que se ofertan, el número de trabajadores de la hostería con sus cargos y finalmente para verificar las instalaciones

2.6.4. Instrumentos.

Encuesta. - El cuestionario estará estructurado con preguntas cerradas para los dos tipos de población a estudiar debido que será necesario determinar las diferentes perspectivas que tienen, por un parte los trabajadores y por otra parte los turistas.

Guía de Entrevista. - La guía de entrevista estará compuesta con preguntas abiertas con el fin de recabar información de fuente primaria sobre los aspectos de la Hostería Vista hermosa y su administración.

Ficha de observación. - La herramienta que utilizaremos será la ficha de observación donde constará parámetros a ser verificados.

2.7. Interrogantes de estudio

2.7.1. Idea a Defender

Con el desarrollo del plan estratégico para la empresa familiar Hostería Vista Hermosa, Cantón Guano, Provincia de Chimborazo, periodo 2020 – 2025, se logrará mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado desarrollando eficientemente la gestión administrativa y competitiva.

CAPÍTULO III

3. RESULTADOS, DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Resultados

3.1.1. Encuesta a los empleados

1. ¿Conoce usted si existe un Plan Estratégico en la Hostería?

5 respuestas

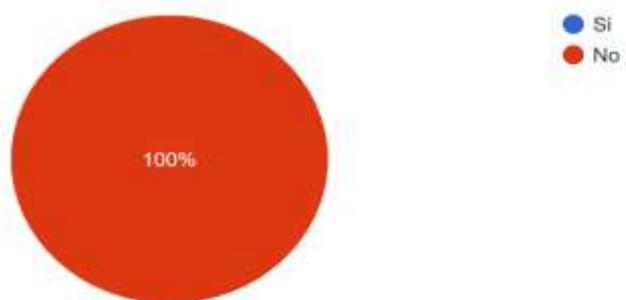


Gráfico 1-3: ¿Conoce usted si existe un Plan estratégico en la Hostería?

Realizado por: Herrera A. 2021

Análisis: Del total de las personas a quienes se emplearon las encuestas en la hostería "Vista Hermosa", todas ellas (100%) respondieron que no conocen de ningún tipo de plan estratégico que tenga la hostería.

2. ¿Estaría usted dispuesto a participar en la elaboración del Plan Estratégico de la Hostería Vista Hermosa?
5 respuestas

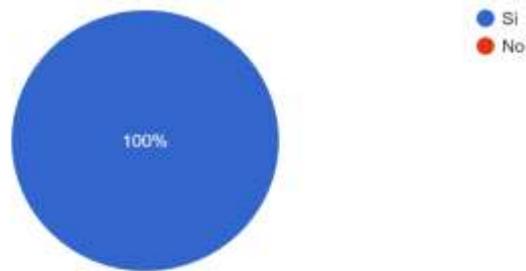


Gráfico 2-3: ¿Estaría usted dispuesto a participar en la elaboración del Plan Estratégico de la hostería Vista Hermosa?
Realizado por: Herrera A. 2021

Análisis: De acuerdo con las personas a las que se les realizó la encuesta el 100% están dispuestas a colaborar con la creación de un plan estratégico para la hostería "Vista Hermosa".

3. ¿Considera usted que la Planificación Estratégica ayudará a mejorar la Gestión Administrativa de la Hostería?
5 respuestas

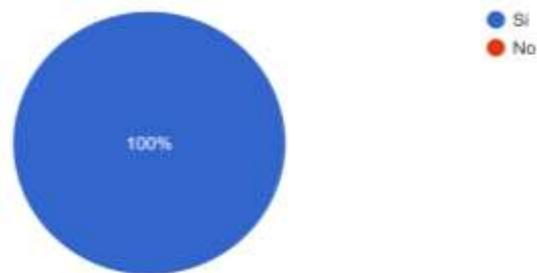


Gráfico 3-3: ¿Considera usted que la Planificación Estratégica ayudará a mejorar la Gestión Administrativa de la Hostería?
Realizado por: Herrera A. 2021

Análisis: Los empleados encuestados, en su totalidad (100%) consideran que un plan estratégico ayudaría a mejorar la gestión de la hostería "Vista Hermosa".

4. ¿Está usted al tanto de los problemas que aquejan en su área o departamento?
5 respuestas

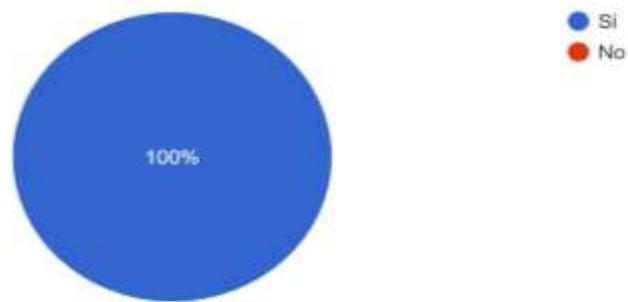


Gráfico 4-3: ¿Está usted al tanto de los problemas que aquejan en su área o departamento?

Realizado por: Herrera A. 2021

Análisis: Todas las personas encuestadas están conscientes de los problemas que aquejan a su área o unidad de trabajo.

5. ¿La Hostería cuenta con un buzón de sugerencias u otro canal para que los clientes puedan depositar sus comentarios?

5 respuestas

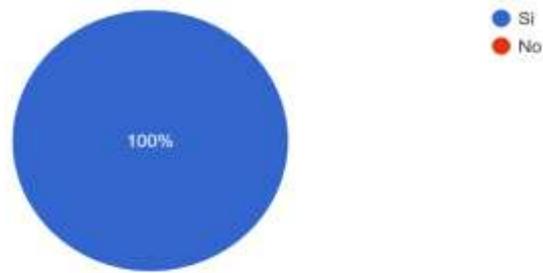


Gráfico 5-3: ¿La hostería cuenta con un buzón de sugerencias u otro canal para que los clientes puedan depositar sus comentarios?

Realizado por: Herrera A. 2021

Análisis: Los empleados encuestados (100%) expresaron que la hostería "Vista Hermosa" si cuenta con canales de sugerencias o comentarios.

6. ¿La Hostería reconoce y estimula el desempeño laboral?
5 respuestas



Gráfico 6-3: ¿La hostería reconoce y estimula el desempeño laboral?
Realizado por: Herrera A. 2021

Análisis: Del total de las personas encuestadas el 100% respondieron que en la hostería Vista Hermosa se reconoce su labor en beneficio de la organización y por supuesto el propio.

7. ¿Cuenta con las herramientas de gestión para realizar sus funciones?
5 respuestas



Gráfico 7-3: ¿Cuenta con las herramientas de gestión para realizar sus funciones?
Realizado por: Herrera A. 2021

Análisis: Todas las personas encuestadas (100%) respondieron que si cuentan con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo en la hostería "Vista Hermosa" de la mejor manera.

8. ¿Existe comunicación y trabajo en equipo en la organización?
5 respuestas

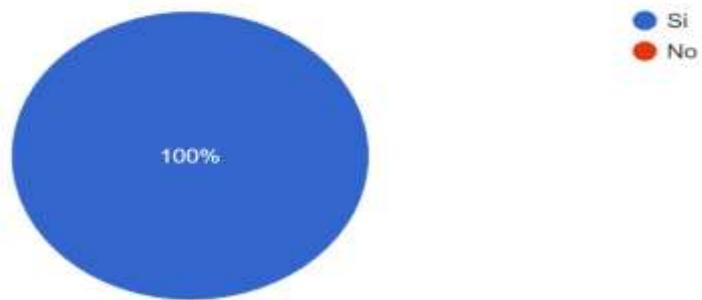


Gráfico 8-3: ¿Existe comunicación y trabajo en equipo en la organización?
Realizado por: Herrera A. 2021

Análisis: Del 100% de las personas encuestas se aprecia según la gráfica que en la hostería existe una adecuada comunicación y trabajo en equipo para brindar el mejor servicio a sus clientes.

9. ¿Cada que tiempo le brindan capacitación en el área de atención al cliente?
5 respuestas



Gráfico 9-3: ¿Cada que tiempo le brindan capacitación en el área de atención al cliente?
Realizado por: Herrera A. 2021

Análisis: Todas las personas encuestadas (100%) afirman que las capacitaciones en el área de atención al cliente en la hostería se realizan a menudo.

10. ¿Estaría de acuerdo que se implemente en la Hostería un Plan Estratégico que ayude al desarrollo de las actividades?

5 respuestas

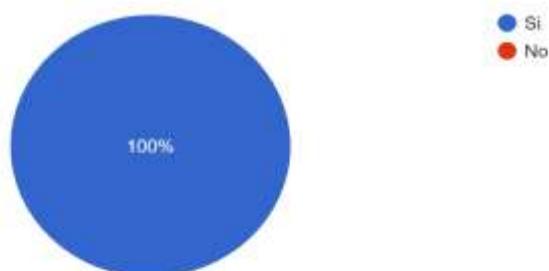


Gráfico 10-3: ¿Estaría de acuerdo que se implemente en la hostería un Plan Estratégico que ayude al desarrollo de las actividades?

Realizado por: Herrera A. 2021

Análisis: Del total de las personas encuestadas, el 100% de ellas están de acuerdo con la implementación de un plan estratégico que permita el desarrollo de la hostería "Vista Hermosa".

3.1.2. Encuesta a los clientes (Turistas)

1.- Cómo es la atención que le brindan en la Hostería?

381 respuestas

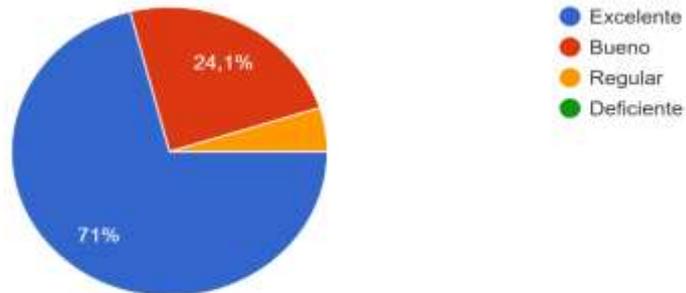


Gráfico 11-3: ¿Cómo es la atención que le brindan en la hostería?

Realizado por: Herrera A. 2021

Análisis: Del total de las personas encuestadas (381), el 71% respondieron que la atención en la hostería es excelente, el 24,1% respondieron que la atención es buena y mientras que el 4,9% expresaron que la atención en Vista Hermosa es regular. La mayoría de los encuestados consideran que la atención que recibieron es excelente.

2. ¿Qué le motivó a visitar la Hostería Vista Hermosa?

381 respuestas

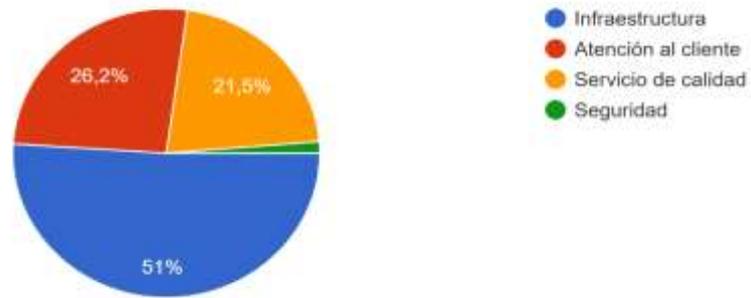


Gráfico 12-3: ¿Qué le motivó a visitar la hostería Vista Hermosa?

Realizado por: Herrera A. 2021

Análisis: De todas las personas encuestadas el 51% respondieron que visitaron la hostería Vista Hermosa por su infraestructura, el 26,2% lo hizo por la atención que brindan al cliente, el 21,5% lo hizo por los servicios de calidad que brinda y el 1,3% restante lo hizo por la seguridad que ofrece. La mayoría de los encuestados consideran que la infraestructura de la hostería es lo que impulsa a visitar la hostería.

3. ¿Cuánto tiempo tiene que esperar para solicitar un servicio en la Hostería?

381 respuestas

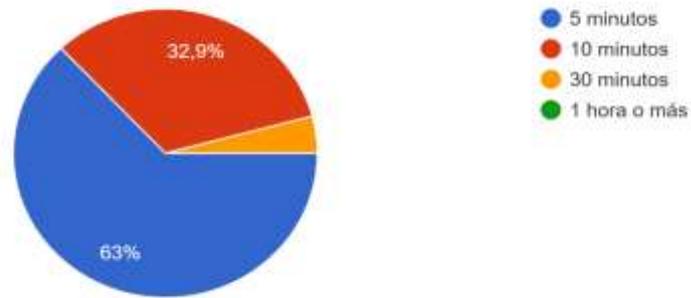


Gráfico 13-3: ¿Cuánto tiempo tiene que esperar para solicitar un servicio en la hostería?
Realizado por: Herrera A. 2021

Análisis: Las personas encuestadas afirman que el 63% de ellas deben esperar 5 minutos para que sean atendidas en la hostería, el 32,9% debe esperar 10 minutos para su atención y el 4,1% debe esperar 30 minutos para que sea tomada su solicitud. La mayoría de los encuestados ha sido atendida entre 5 y 10 minutos su pedido.

4. ¿Al momento de solicitar un servicio, queda usted satisfecho con la calidad de la atención brindada?

381 respuestas

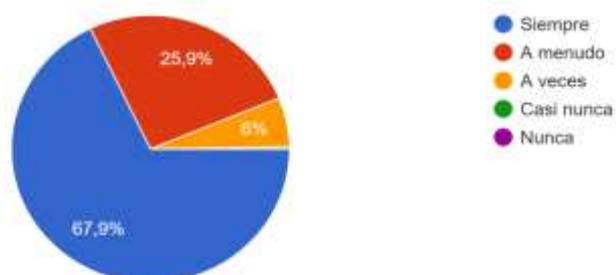


Gráfico 14-3: ¿Al momento de solicitar un servicio, queda usted satisfecho con la calidad de la atención brindada?

Realizado por: Herrera A. 2021

Análisis: Del 100% de los clientes encuestados el 67,9% afirma que siempre queda satisfecho con la calidad de la atención por parte de la hostería, el 25,9% expresa que su satisfacción por la atención es a menudo y el 6% dice que a veces queda satisfecho con la atención. La mayor parte de los encuestados afirma que siempre queda satisfecho con la calidad de la atención brindada.

5. ¿Los empleados le brindan seguridad a la hora de brindarle el servicio esperado?

381 respuestas



Gráfico 15-3: ¿Los empleados el brindan seguridad a la hora de brindarle el servicio esperado?

Realizado por: Herrera A. 2021

Análisis: Del total de los clientes encuestados el 96,1% expresa que los empleados de la hostería le brindan seguridad a la hora de brindarles un servicio y el 3,9% expresa que no lo hacen. La mayor parte de los encuestados expresan que los empleados le brindan seguridad a la hora de brindar el servicio.

6. ¿Cómo usted considera el tiempo de espera por un servicio?

381 respuestas

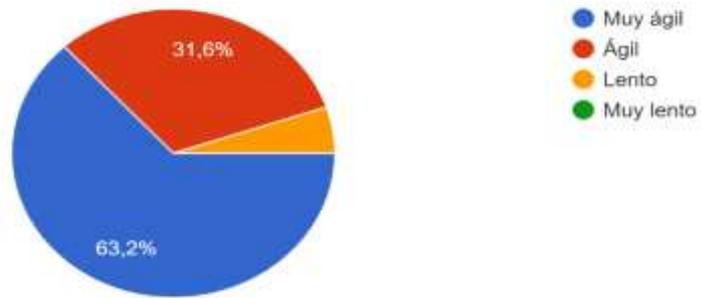


Gráfico 16-3: ¿Cómo usted considera el tiempo de espera por un servicio?

Realizado por: Herrera A. 2021

Análisis: El 63,2% de las personas encuestadas respondió que el tiempo de espera por un servicio de la hostería es muy ágil, el 31,6% dijo que el tiempo de espera es ágil y el 5,2% expresó que el tiempo de espera es lento. Del total de los encuestados en su gran mayoría consideran que el tiempo de espera por un servicio es muy ágil.

7. ¿Indique cuáles son las quejas que comúnmente manifiesta por la atención brindada?

381 respuestas

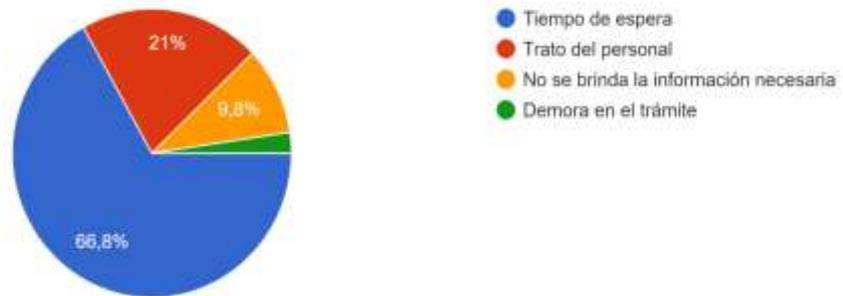


Gráfico 17-3: ¿Indique cuáles son las quejas que comúnmente manifiesta por la atención brindada?

Realizado por: Herrera A. 2021

Análisis: El 66,8% de los clientes afirman que el tiempo de espera es de sus quejas más comunes, el 21% dice que se quejan comúnmente por el trato del personal, el 9,8% lo hacen porque no se brinda la información necesaria y el 2,4% se queja de manera común por la demora en el trámite. La mayor parte de los encuestados afirman que las quejas que comúnmente se manifiestan por la atención brindada son por el tiempo de espera.

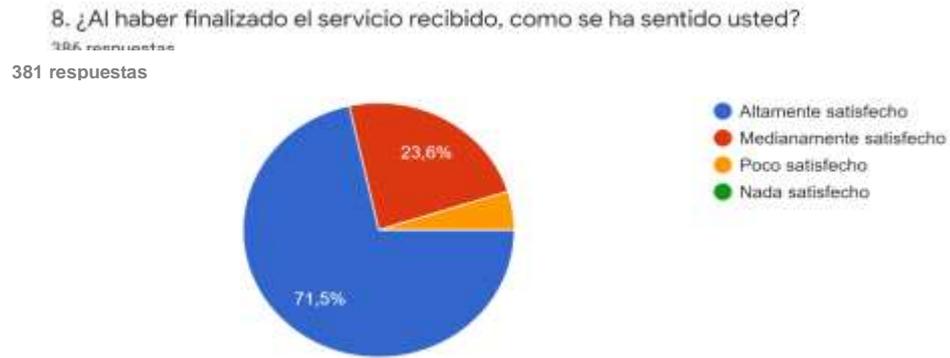


Gráfico 18-3: ¿Al haber finalizado el servicio recibido, como se ha sentido usted?
 Realizado por: Herrera A. 2021

Análisis: Del 100% de los clientes encuestados, el 71,5% manifiestan que al finalizar el servicio que recibió se sienten altamente satisfechos, el 23,6% se encuentran medianamente satisfechos y el 4,9% se sienten poco satisfechos. Del total de las personas encuestadas en su mayoría expresan que se sintieron altamente satisfechos al final del servicio recibido.

9. ¿Qué le gustaría que se mejore en la Hostería Vista Hermosa?

381 respuestas



Gráfico 19-3: ¿Qué le gustaría que se mejore en la hostería Vista Hermosa?
Realizado por: Herrera A. 2021

Análisis: El 34,7% de los clientes afirman que de la hostería Vista Hermosa se podría mejorar la atención al cliente, el 26,9% se debería mejorar la agilidad en el servicio, el 32,6% afirma que debería mejorar el tiempo de espera y el 5,8% se debería mejorar la demora en los trámites. La mayor parte de las personas encuestadas manifiestan que la hostería debería mejorar la atención al cliente.

10. ¿Considera usted pertinente que se implementen nuevas estrategias que permitan mejorar el servicio actual en la Hosteria?
386 respuestas

381 respuestas

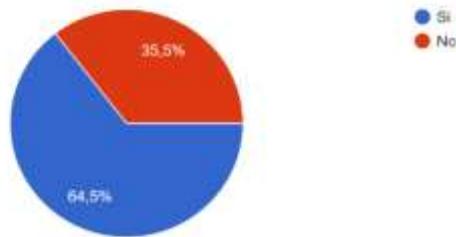


Gráfico 20-3: ¿Considera usted pertinente que se implementen nuevas estrategias que permitan mejorar el servicio actual en la hostería?
Realizado por: Herrera A. 2021

Análisis: Del total de las personas encuestadas el 64,5% opina que si se debiesen implementar nuevas estrategias en la hostería que permita mejorar el servicio y el 35,5% sostiene que no es necesario que se tomen estas acciones. Del total de las personas encuestadas, en su mayoría afirman que consideran pertinente la implementación de nuevas estrategias para mejorar el servicio de la hostería.

3.1.3. *Entrevista dirigida al Administrador de la Hostería*

ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR DE LA HOSTERÍA

Objetivo: Recabar información sobre la gestión del administrador y su influencia en el servicio brindado a los clientes.

¿Plantean en la Hostería metas y objetivos a corto plazo?

Si

¿Cómo administrador como delega responsabilidades?

Semanalmente se hace un itinerario de las cosas que se deben realizar en la hostería, delegándoles así a los colaboradores cada actividad de la cual ellos son responsables

¿Cuenta la Hostería con personal calificado y capacitado para ejercer sus funciones?

Si

¿Existe motivación en el personal?

Si, a través de incentivos económicos

¿Realiza la Hostería investigaciones de mercado?

No

¿Brindan productos de calidad y buen servicio al cliente?

Si, la administración se encarga que la adquisición de los productos para la hostería sea siempre de buena calidad, para así garantizar un buen servicio a nuestros clientes

¿Cuentan con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?

No

¿Están en buenas condiciones las instalaciones de la hostería?

Si, la hostería se encuentra en continuo mantenimiento

¿De acuerdo con su perspectiva que le diferencia a la Hostería Vista Hermosa de la competencia?

Aseo, servicio personalizado, gastronomía, ubicación.

¿Le sería útil a usted como Administrador de la Hostería Vista Hermosa un plan estratégico?

Si, para mejorar en el área de servicios, marketing, adquisición de nueva tecnología, y posicionamiento en el mercado.

3.2. Discusión de Resultados

En este apartado se presentan los resultados obtenidos producto de la aplicación de las encuestas en los casos de los clientes (turistas) y empleados, y de la entrevista en el caso del administrador. A continuación, se presentan los análisis por cada pregunta y de acuerdo con su tipo:

3.2.1. Clientes

La muestra poblacional a la que se realizó la encuesta es de 381 personas, de las cuáles afirman que la atención en la hostería actualmente es excelente, también los clientes deciden visitar la hostería debido a su infraestructura instalada y sostienen que el tiempo de espera por un servicio en la hostería es muy ágil por consecuencia manifiestan en su mayoría que el tiempo de espera para ser atendidos es de 5 minutos.

Los resultados también arrojan que la mayor parte de los consumidores de la hostería "Vista Hermosa" afirman que los empleados les brindan un servicio esperado por lo cual quedan satisfechos con la calidad de atención que reciben.

Sin embargo, una parte de las personas encuestadas sostienen que el tiempo que deben esperar para recibir la atención en la hostería no es rápida y además se podría mejorar la atención al cliente.

Finalmente, la mayor parte de los consumidores creen conveniente que se debe implementar nuevas estrategias en la hostería que permitan mejorar el servicio de calidad existente, ofreciendo una experiencia personalizada a los turistas y/o clientes.

3.2.2. Empleados

Debido a la cantidad reducida de empleados (5) y obviamente del número las encuestas que se aplicaron se realizará un análisis general de todos los encuestados:

Del total de las personas encuestadas en la hostería (5 personas), inicialmente todas ellas respondieron a que no conocen de algún tipo de plan estratégico que tenga la hostería Vista Hermosa, por tanto, la hostería debería socializar la información organizacional que permita a los empleados expresar una opinión acerca de la institucionalidad o no de la organización.

Las personas que trabajan en la hostería están dispuestas a colaborar con la creación de un plan estratégico para la hostería, evidenciando así un nivel de participación muy buena en beneficio de la organización a la cual pertenecen.

En su totalidad los empleados consideran que un plan estratégico ayudaría a mejorar la gestión de la hostería, por ende, se entiende que existe una adecuada visión de que a través de la formalidad empresarial se conseguirían mejores resultados en su gestión organizacional.

En la hostería existen problemas que aquejan a su área de trabajo o unidad de trabajo, pero las personas encuestadas están conscientes de ello y concuerdan unánimemente que un plan estratégico simplificaría mucho su desenvolvimiento laboral y por tanto permitiría alcanzar las metas trazadas a nivel de la hostería.

En la hostería existe canales de sugerencias o comentarios y con el plan estratégico se propondrá fortalecerá aquella acción que hasta ahora ha dado buenos resultados en cuanto a la opinión de quienes conforman la hostería.

La hostería " Vista Hermosa " reconoce la labor de sus colaboradores en beneficio de la organización y el propio, entonces la organización realiza de manera acertada los incentivos laborales para con sus empleados.

Además, cuenta cuentan con las herramientas necesarias para el desempeño del trabajo de sus empleados en la hostería, es decir Vista Hermosa se preocupa que sus empleados estén cubiertos en sus necesidades laborales.

Se evidencia según las encuestas que existe una adecuada comunicación y trabajo en equipo que fomente un buen clima laboral y organizacional para sus colaboradores. Sin dejar de mencionar que las capacitaciones para la atención al cliente son a menudo entendiendo que la hostería se preocupa por sus clientes. Y así mismo todos sus empleados están de acuerdo con la implementación del plan estratégico que permita el desarrollo de la hostería, demostrando así que los empleados manifiestan una aceptabilidad hacia el progreso de la organización en la que trabajan.

3.2.3. *Administrador*

En la hostería se plantean metas y objetivos a corto plazo, estas acciones se lograrán con la delegación de responsabilidades semanales que el administrador realiza a través de un itinerario

de cosas que se responsabiliza a cada empleado asignados, aprovechando que esta organización cuenta con personal calificado y que se otorga incentivos económicos por su trabajo. La hostería " Vista Hermosa " no realiza investigaciones de mercado para conocer su entorno a fondo sin embargo brinda un buen servicio al cliente y productos de calidad que garanticen la satisfacción del cliente, pero solo de manera presencial, es decir que no tiene un gran alcance como así lo harían a través de publicidad y promoción. La hostería se encuentra en buenas condiciones mediante el continuo mantenimiento a pesar de la pandemia, su aseo, el servicio personalizado que ofrece, la gastronomía y ubicación, lo que la hace diferente de su competencia.

3.3. Propuesta

3.3.1. Situación Actual

3.3.1.1. Antecedentes

Según una entrevista realizada por la Dirección de Turismo del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guano (s.f.), Edgar Herrera de 60 años, nacido en Guano, estudió leyes en la ciudad de Guayaquil en la Universidad Estatal. Tomó la decisión de regresar a guano para convivir con sus padres, y con la idea de ejercer su profesión en dicho cantón.

La hostería se fue desarrollando y realizando construcciones poco a poco al paso de los años. Hace 15 años se inauguró y abrió las puertas al público. Sin embargo, el nacimiento de la idea se remonta tiempo atrás, en la feria de Macají, conoció a una persona que construía piscinas con una tecnología nueva y moderna, con ello se da la idea de crear una hostería.

Comenzaron el proyecto con salón de recepciones, luego piscina, sauna y turco, hasta que ahora tiene todos los servicios y comodidades para quienes los visitan.

El nombre obedece a que desde casi cualquier parte de la hostería el cliente tiene una vista maravillosa de los nevados, así, el Chimborazo, el Altar.

Recuerda alegre la anécdota de que alguna vez un presidente de la República se hospedó en sus instalaciones, a pesar de que el alcalde de la ciudad no quería que lo haga. De la misma manera, Edgar, recuerda la inauguración del balneario de la zona y el programa que se realizó con artistas, quienes se hospedaron en su hostería. (Dirección de Turismo del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guano., s.f.)

3.3.1.2. *Generalidades*

Razón social

Hostería Vista Hermosa

Registro Único de Contribuyentes (RUC)

0601870496001

Actividad Económica Principal

Servicios de alojamiento prestados por hosterías

Ubicación

Barrio San Roque, Guano (Chimborazo - Ecuador)

La Hostería " Vista Hermosa " es un sitio de descanso ubicado en el cantón Guano, el cual ofrece habitaciones simples, dobles, matrimoniales. Desde 18,00 dólares, que incluye piscina, sauna, turco y desayuno. El restaurante es para uso exclusivamente de huéspedes.

Además, ofrece:

- Recepciones.
- Ciclo paseo (tienen bicicletas para quienes deseen este servicio que cuesta 4,00 dólares)
- Uso exclusivo de piscina (4,00 dólares)
- Servicio de chiva (60,00 dólares por hora, capacidad de 70 personas)

3.3.1.3. *Análisis Externo*

En el análisis externo determinaremos factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, industrial y competitivo de los cuáles no se tiene un control, pero influyen en el funcionamiento y los resultados de la organización.

a) Ambiente General

1. Factor Económico

Los factores económicos cambiantes se toman en cuenta al momento de elegir la visita a algún determinado sitio turístico, esto va de la mano con las ofertas turísticas de los destinos más conocidos y poco conocidos en el país, además de la seguridad, alimentación y hospedaje, este último siendo el tema en cuestión para este trabajo de investigación, todos estos factores permiten que una región o un lugar determinado específicamente se consoliden entre las preferencias de los mercados demandantes para vacacionar.

Antes de la pandemia por covid – 19 el Ecuador era uno de los sitios turísticos más apetecibles en el mundo, principalmente por las islas Galápagos. En ese contexto además del Archipiélago de Colón en el país existen un sin número de destinos turísticos a los cuales se puede visitar siendo uno de ellos el cantón Guano. La preferencia de los destinos turísticos por las personas que deciden vacacionar en nuestro país sean estos nacionales o extranjeros se debe a que nuestro territorio es bastante cómodo para visitar con gente muy amable y hospitalaria, mencionando también que en épocas festivas existen muchas opciones más accesibles que en el resto de la temporada, pero todas estas ofertas no serían posibles sin las bondades con las que cuenta esta tierra como su flora, su fauna, su geografía y las 4 estaciones climáticas que se encuentran en un mismo país

2. Factor Político – Legal

El entorno político de un país es uno de los principales factores que influye en el turismo cuando de decidir por un destino para pasar las vacaciones se trata. Este factor es muy importante para atraer principalmente a turistas extranjeros sin dejar de lado a los turistas nacionales, porque de este depende la seguridad y seriedad que muestra una nación hacia el mundo y las diferentes políticas que benefician al sector turístico.

Para que un país logre afluencia significativa de turistas debe tener una estructura de turismo aceptable en cuanto a vías de acceso, infraestructura sanitaria, servicios de salud, sólidos planes de seguridad entre otros. Por todo ello, el sector turismo se considera un motor importante para la economía de nuestro país, así se evidencia en los momentos en por los que estamos atravesando como es la pandemia, que ha dejado a miles de personas económicamente activas sin la capacidad de trabajar y producto de ello sin la capacidad adquisitiva lo que hace que la economía se deteriore cada vez más.

Tabla 2-3: Proyección de la población provincial de Chimborazo y el Cantón Guano

| | PROYECCIÓN EN AÑOS | | | | | | | | | | |
|-------------------|--------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| CHIMBORAZO | 476.255 | 481.498 | 486.680 | 491.753 | 496.735 | 501.584 | 506.325 | 510.935 | 515.417 | 519.777 | 524.004 |
| GUANO | 44.518 | 44.969 | 45.409 | 45.835 | 46.249 | 46.646 | 47.028 | 47.394 | 47.744 | 48.078 | 48.395 |

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos- INEC, s.f.)

De acuerdo con el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos – INEC se observa (ver tabla 1-3) un crecimiento poblacional moderado que indica que mientras más población exista, mayor será la necesidad de generar fuentes económicas y por tanto se incrementara la cantidad de turistas. En ese contexto, la hostería “Vista Hermosa” ubicada en el cantón Guano de acuerdo con las proyecciones de crecimiento poblacional resulta ideal para el alojamiento y disfrute de los turistas nacionales y extranjeros.

4. *Factor Tecnológico*

El desarrollo de la tecnología han sido herramientas de valiosa ayuda para el adelantamiento cognitivo y social principalmente de la humanidad, en ese sentido las personas a través de la tecnología podemos realizar grandes invenciones o innovaciones a cosas que ya conocemos o han sido poco exploradas.

A partir de la denominada revolución tecnológica el mundo no ha parado de reinventarse, es así como el mundo de hace 10 años solamente ya no es igual al mundo actual, puesto que los alcances que las herramientas tecnológicas nos permiten son infinitos si tenemos el ingenio de cambiar nuestro entorno y mejorar nuestra calidad de vida.

Al mencionar a la tecnología no se puede pasar por alto la información y la importancia que ello implica tenerla, es decir, quien tiene la información tiene el poder para decir sobre ella. En ese contexto en la actualidad las empresas u organizaciones deben contar con máquinas tecnológicas de última generación o las denominadas de punta, puesto que el tenerlas permite el acceso fácil y rápido a la información más actual y relevante de las personas.

Para el caso de la industria hotelera que es el tema de esta investigación, contar con la mejor tecnología especialmente en sistemas inteligentes permiten personalizar las experiencias de sus clientes haciendo que un hotel pueda ofrecer a sus huéspedes temperaturas individuales por habitación, música preferida y el momento en el que se pueda reabastecer de productos ofertados en las habitaciones. Es un hecho que implementar este tipo de tecnologías en hoteles ubicados en

destinos turísticos destacados a nivel local resulta costoso, pero sin duda constituiría una experiencia diferente al de su competencia haciendo que aquel hotel este permanentemente lleno en la oferta y demanda de sus servicios.

5. Factor Socio Cultural

Las actitudes y valores culturales que tengan los habitantes de algún determinado lugar según sea el caso de estudio, influiría mucho en el desarrollo de toda organización social y a la vez haría que se impongan condiciones para que puedan establecer en su territorio, sin dejar de lado las condiciones económicas, políticas, jurídicas y tecnológicas que existan al tomar como opción algún sitio turístico para ofrecer servicios de alojamiento.

Las personas de Guano son gente amable y hospitalaria. Les caracteriza su marcada cultura por la producción de artículos en cuero y lana, además de sus variadas opciones gastronómicas y sus carnavales que se celebran por todo lo alto. Así pues, en este cantón de la provincia de Chimborazo existe un ambiente muy tranquilo al ser un pueblo pequeño, pero con variadas opciones para realizar turismo ya sea en épocas festivas o en épocas normales.

En los tiempos actuales de pandemia el existir puestos de empleo sean estos permanentes o por temporada resulta de muy buena aceptación para las personas del entorno de una organización que ofrece los mismos, debido a que la situación aboral no es la mejor en el país específicamente y contar con plazas de trabajo ayuda a que las personas colaboren con la ubicación permanente de organizaciones que les puedan generar ingresos para sus familias.

6. Factor Industrial

El ambiente que rodea a una industria está conformado por factores que influyen en el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de una empresa que pretende ingresar en un mercado tan competitivo como lo es el sector hotelero. Un servicio de alojamiento involucra la evaluación de su competencia, quienes serán sus proveedores y sus potenciales clientes para que al iniciar sus operaciones cuente con esa seguridad necesaria y logre mantenerse consolidando una sostenibilidad que permitan a un hotel destacarse del resto y convertirse en un referente.

Dependiendo del lugar en el que se ubique un hotel puede tener un rápido crecimiento por su calidad de servicios o en su defecto desaparecer del mercado siendo solo un edificio más con cuartos. De cualquier modo, para que una organización de este tipo tenga éxito requerirá del esfuerzo de todos sus colaboradores.

b) Competencia

1. Actual

La Hostería Vista Hermosa mantiene precios estables y competitivos respecto de su competencia, puesto que en el cantón existen varias opciones de alojamientos para la elección de los turistas que también brindan buenos servicios de hospedaje, los cuales representan un peligro para la hostería en mención.

La ventaja competitiva de Vista Hermosa tal y como lo sostiene su administrador es que la hostería se encuentra en buenas condiciones debido al continuo mantenimiento, su adecuado proceso de limpieza o aseo, el servicio personalizado que ofrece a sus clientes, la gastronomía variada con la que cuenta en sus instalaciones gracias al profesionalismo de su chef y su ubicación.

Además, los servicios de la Hostería Vista Hermosa son de calidad y diversa, ya que ofrece:

- Desayunos exclusivos para sus huéspedes
- Recepciones
- Ciclo paseo
- Uso exclusivo de piscina
- Servicio de chiva

2. Potencial

La competencia potencial que existe en esta industria y concretamente en el cantón Guano es por parte de personas o grupo de personas o empresarios que disponen de recursos y deciden invertir en la construcción de nuevos lugares de alojamiento.

También está la potencial competencia de las grandes cadenas hoteleras que decidan ubicarse en este lugar provocando que los hospedajes de inversión local quiebren o no sean prósperos y a futuro cierren.

Otro tipo de competencia son las personas que han trabajado en cadenas de hoteles internacionales y deciden construir sus propios lugares de alojamiento al acceder a capitales que les permitan invertir y constituirse en amenazas para la sostenibilidad de los que ya existen en el lugar.

3.3.1.4. *Análisis Interno*

La hostería "Vista Hermosa" tiene varios años de experiencia y servicio a los clientes (turistas nacionales y extranjeros), al tener competencia con otras hosterías esta debe tener un Plan Estratégico que asegure su permanencia en el mercado, por consiguiente, se debe analizar sus fortalezas y debilidades de forma interna para crear una estrategia en la que explote sus recursos al máximo y sus clientes prefieran sus servicios.

a) Capacidad Administrativa

De acuerdo con Flores, S. (2015), la capacidad administrativa depende de la planificación, organización, dirección y control de la hostería.

Planificación

La planificación dentro de la Hostería determina que los administradores piensan con anterioridad para fijar sus metas y acciones, basándose en métodos o planes lógicos.

La planificación en la hostería:

- ✓ Ayuda a orientarse al futuro
- ✓ Facilitaría la organización de decisiones
- ✓ Enfatizaría los objetivos organizacionales
- ✓ Establece los recursos necesarios para la operación eficiente en la organización.
- ✓ Evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo
- ✓ La planeación es la etapa básica del proceso administrativo: precede a la organización, dirección y control, y es su fundamento.
- ✓ Permite una mejor toma de decisiones de manera real.
- ✓ Mide la eficiencia de la hostería mediante un control.

Puesto que la hostería no cuenta con una planificación adecuada, ya que no tiene un Plan Estratégico que cuente con misión, visión, valores, etc., que le permitan desarrollarse como una organización de éxito total entonces la planificación se realizará con la finalidad de evaluar su situación actual y su nivel de competitividad para decidir qué factores se deben cambiar o mejorar, implementando un plan a seguir y así tomar una nueva dirección en la organización.

Organización

La organización de la hostería "Vista Hermosa" no cuenta con un organigrama por lo tanto al realizar el trabajo de investigación por medio de las encuestas se refleja que los empleados no tienen un desempeño del 100% al ofrecer el servicio y no se ha especificado las funciones y responsabilidades de sus miembros ya que carecen de un Plan Estratégico.

Dirección

Como actividades importantes de la dirección existen varias, entre las más relevantes están las siguientes:

- ✓ Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- ✓ Motivar a los trabajadores a realizar su mayor esfuerzo.
- ✓ Realizar una comunicación efectiva.
- ✓ Hacer que los trabajadores desarrollen su potencial.
- ✓ Efectuar un programa de recompensas al trabajo bien hecho.
- ✓ Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- ✓ Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control. (Flores Orozco, 2015)

La hostería "Vista Hermosa" no cuenta con una dirección adecuada sobre su personal, si bien tienen buena comunicación y reconocen económicamente el trabajo bien realizado de sus colaboradores, sin embargo, pueden mejorar los aspectos mencionados poniendo en práctica la implementación de valores, de un organigrama y así desarrollar todo el potencial de la organización con un adecuado direccionamiento.

Control

Con el control se verifica el cumplimiento de las actividades planificadas en base a los principios administrativos. Entre las actividades más importantes de control están:

- ✓ Realizar un análisis comparativo de resultados de los planes.
- ✓ Efectuar un análisis de resultados frente a los estándares de desempeño.
- ✓ Crear un medio de medición de operaciones.
- ✓ Dar a conocer cuáles son los medios de medición.
- ✓ Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- ✓ Recomendar correcciones en caso de ser necesarias.

- ✓ Informar las interpretaciones a los miembros responsables.
- ✓ Realizar un control en base a sus resultados. (Flores Orozco, 2015)

En la hostería no existe un control conveniente ya que no se llevan registros técnicos sino, solo empíricos. Por consiguiente, para la hostería el control debe ser un factor de suma importancia puesto que mediante este se puede realizar una retroalimentación e ir mejorando la atención al cliente constantemente para lograr cumplir con los objetivos de la organización, superar las expectativas de los clientes y posicionarse en el mercado.

b) Capacidad Financiera

En una organización grande la capacidad financiera es el alcance que tiene un departamento de contabilidad para llevar el control de su funcionamiento en términos monetarios. En este caso la contabilidad se lleva de forma empírica en la hostería "Vista Hermosa" ya que es una organización calificada para No llevar Contabilidad.

Antes de la pandemia por Covid – 19 la hostería atendía solamente los fines de semana con un promedio mensual en temporada baja era entre \$3000,00 y \$3500,00; cuando la temporada era alta el ingreso mensual era de \$4000,00 en épocas de feriado o eventos. Al llegar la pandemia al país la hostería "Vista Hermosa" empezó a ofrecer sus servicios de martes a domingo llegando a obtener un ingreso entre \$1000,00 y \$1200,00. En ambos casos a los ingresos se le restan los gastos de mantenimiento de la hostería que son alrededor de \$650,00 mensuales que abarcan químicos para la piscina, diésel para los calderos, materiales de aseo, gas, entre otros.

c) Capacidad del Factor humano

Dentro de la capacidad del factor humano se encuentra la remuneración a los empleados de la hostería y la capacitación de estos.

La remuneración es directamente proporcional al trabajo de sus empleados, por lo tanto, es una fortaleza, antes de la pandemia por covid – 19 se le remuneraba de manera mensual, pero durante la pandemia en la que nos encontramos se les remunera a los colaboradores diariamente. La capacitación es un tema de eje central ya que se realiza constantemente cuando se identifica que un empleado lo necesita en cualquiera de las áreas que se esté desempeñando, por lo tanto, es una fortaleza dentro de la hostería.

3.3.1.5. Matriz Análisis de Impacto

Para realizar la siguiente matriz de Análisis de Impacto se tiene como valoración alto impacto, impacto medio, o de bajo impacto siendo una calificación subjetiva.

- ✓ Alto impacto: Debe considerarse los factores o puntos que puedan poner en riesgo el proyecto. Por ejemplo, cuando no es viable por causas legales, económicas, política, técnica, entre otras. Cuando los puntos se relacionan con las fortalezas y oportunidad deben causar efectos positivos para el proyecto como puede ser disminuir el riesgo al fracaso, disminución en tiempos, inversión de bajo riesgo, etc.
- ✓ Impacto medio: Son los aspectos que pueden afectar de manera negativa o positivamente la ejecución del proyecto en un nivel moderado y así la organización pueda cubrir con sus recursos estas posibles debilidades y amenazas.
- ✓ Bajo impacto: Son aspectos que pueden tener dos perspectivas las primera son los aspectos que pueden ayudar (oportunidades y fortalezas) y la segunda entorpecer (debilidades y amenazas) el desarrollo del proyecto, pero al final no se representarán como éxito o fracaso definitivo.

Para determinar las fortalezas y debilidades (internos) se realizó una encuesta a los colaboradores, clientes y una entrevista al administrador de la hostería "Vista Hermosa" para determinar las oportunidades y amenazas (externos), siendo estos instrumentos de investigación los que nos han permitido definir los parámetros con los que la organización está funcionando en la actualidad.

Tabla 3-3: Matriz Análisis de Impacto

| MATRIZ ANÁLISIS DE IMPACTO | | | |
|---|-------------|--------------|-------------|
| | ALTO | MEDIO | BAJO |
| FORTALEZAS | | | |
| Servicio de calidad a los clientes | X | | |
| Ofrece un ambiente confianza, familiaridad y seguridad al cliente | X | | |
| Remuneración justa | X | | |
| Cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones en la hostería | X | | |
| Capacitación constante sin importar el área | | X | |

| | | | |
|--|---|---|--|
| Posicionamiento en el mercado por los servicios que ofrece (desayunos, recepciones, ciclo paseo, piscina, servicio de chiva) | X | | |
| Fidelidad y respaldo de sus colaboradores ante la creación de un Plan Estratégico | | X | |
| Instalaciones propias y mantenimiento constante | X | | |
| Estatus legal ante el Ministerio de Turismo | X | | |
| OPORTUNIDADES | | | |
| La dolarización permite los turistas (principalmente extranjeros) tengan facilidad para acceder a lugares turísticos en el Ecuador | | X | |
| Gobiernos locales fomentan el turismo a través de su promoción y políticas | | X | |
| Lugares y artesanías con atractivo turístico en la zona | X | | |
| Ubicación Estratégica | | X | |
| Crecimiento demográfico del cantón Guano | X | | |
| DEBILIDADES | | | |
| No cuenta con un organigrama, misión, visión, valores, entre otros. | X | | |
| No cuenta con un manual de funciones que permita definir claramente las tareas y funciones de su personal permanentemente | | X | |
| No lleva contabilidad | | X | |
| Sistema de comunicación | X | | |

| | | | |
|--|---|---|--|
| No cuenta con un control periódico interno para medir el nivel de satisfacción del cliente, solo cuenta con un buzón de sugerencias. | | X | |
| AMENAZAS | | | |
| Competencia de hosterías que brindan el mismo servicio | | X | |
| Ecuador no está posicionado como un destino turístico en el mercado mundial | | X | |
| Aprovechar la nueva tecnología | | X | |
| No realizan investigaciones de mercado | X | | |
| Presencia de pandemia por covid – 19 | X | | |

Realizado por: Herrera A. 2021

La matriz de Análisis de impacto demostró que las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas poseen impacto alto y medio a lo que se debe dar seguimiento para explotar las fortalezas y oportunidades en beneficio de la hostería, por otro lado, las debilidades y amenazas se debe procurar transformarlas en fortalezas para mejorar la administración de la organización mediante un Plan Estratégico.

3.3.1.6. Análisis FODA

Ponce (2007), argumenta que las siglas FODA provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA sirva para evaluar los factores fuertes y débiles que tiene la organización mediante una evaluación interna y externa, además es una herramienta que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica. (Ponce Talacón, 2007)

Para realizar la siguiente matriz FODA y su análisis previamente se recolecto información sobre los factores internos y externos que afectan la hostería vista hermosa en la matriz de Análisis de Impacto.

Tabla 4-3: Matriz FODA

| Matriz FODA | |
|--|--|
| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio de calidad a los clientes ▪ Ofrece un ambiente confianza, familiaridad y seguridad al cliente ▪ Remuneración justa ▪ Cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones en la hostería ▪ Capacitación constante sin importar el área ▪ Posicionamiento en el mercado por los servicios que ofrece (desayunos, recepciones, ciclo paseo, piscina, servicio de chiva) ▪ Fidelidad y respaldo de sus colaboradores ante la creación de un Plan Estratégico ▪ Instalaciones propias y mantenimiento constante ▪ Estatus legal ante el Ministerio de Turismo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ No cuenta con un organigrama, misión, visión, valores, entre otros. ▪ No cuenta con un manual de funciones que permita definir claramente las tareas y funciones de su personal permanentemente ▪ No lleva contabilidad ▪ Sistema de comunicación ▪ No cuenta con un control periódico interno para medir el nivel de satisfacción del cliente, solo cuenta con un buzón de sugerencias. |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ La dolarización permite los turistas (principalmente extranjeros) tengan facilidad para acceder a lugares turísticos en el Ecuador ▪ Gobiernos locales fomentan el turismo a través de su promoción y políticas ▪ Lugares y artesanías con atractivo turístico en la zona ▪ Ubicación Estratégica ▪ Crecimiento demográfico del cantón Guano | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencia de hosterías que brindan el mismo servicio ▪ Ecuador no está posicionado como un destino turístico en el mercado mundial ▪ Aprovechar la nueva tecnología ▪ No realizan investigaciones de mercado ▪ Presencia de pandemia por covid – 19 |

Realizado por: Herrera A. 2021

3.3.1.7. Evaluación de Factores Internos (EFI)

Luego de haber realizado la matriz FODA podemos hacer una evaluación de Factores Internos de la siguiente manera:

Tabla 5-3: Matriz EFI

| MATRIZ EFI | | | |
|--|-------------|---------------------|-----------------------|
| Factor Interno | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
| FORTALEZAS | | | |
| Servicio de calidad a los clientes | 0,10 | 4 | 0,4 |
| Ofrece un ambiente confianza, familiaridad y seguridad al cliente | 0,09 | 4 | 0,36 |
| Remuneración justa | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones en la hostería | 0,10 | 4 | 0,4 |
| Capacitación constante sin importar el área | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Posicionamiento en el mercado por los servicios que ofrece (desayunos, recepciones, ciclo paseo, piscina, servicio de chiva) | 0,06 | 4 | 0,24 |
| Fidelidad y respaldo de sus colaboradores ante la creación de un Plan Estratégico | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Instalaciones propias y mantenimiento constante | 0,08 | 4 | 0,32 |
| DEBILIDADES | | | |
| No cuenta con un organigrama, misión, visión, valores, entre otros. | 0,09 | 2 | 0,18 |
| No cuenta con un manual de funciones que permita definir claramente las tareas y funciones de su personal permanentemente | 0,08 | 2 | 0,16 |
| No lleva contabilidad | 0,07 | 1 | 0,07 |
| Sistema de comunicación | 0,06 | 2 | 0,12 |
| No cuenta con un control periódico interno para medir el nivel de satisfacción del cliente, solo cuenta con un buzón de sugerencias. | 0,08 | 1 | 0,08 |
| TOTAL | 1,00 | | 2,97 |

Realizado por: Herrera A. 2021

En la matriz de Factores Internos de la hostería "Vista Hermosa" podemos identificar que al obtener un puntaje de 2,97 nos indica que la empresa no posee muchas debilidades internas, pero necesita mejorar en varios factores internos con la contribución de sus colaboradores.

3.3.1.8. Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tabla 6-3: Matriz EFE

| MATRIZ EFE | | | |
|--|-------------|---------------------|-----------------------|
| Factor Externo | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
| OPORTUNIDADES | | | |
| La dolarización permite los turistas (principalmente extranjeros) tengan facilidad para acceder a lugares turísticos en el Ecuador | 0,10 | 4 | 0,4 |
| Gobiernos locales fomentan el turismo a través de su promoción y políticas | 0,11 | 3 | 0,33 |
| Lugares y artesanías con atractivo turístico en la zona | 0,11 | 3 | 0,33 |
| Ubicación Estratégica | 0,10 | 2 | 0,2 |
| Crecimiento demográfico del cantón Guano | 0,09 | 2 | 0,18 |
| AMENAZAS | | | |
| Competencia de hosterías que brindan el mismo servicio | 0,10 | 2 | 0,2 |
| Ecuador no está posicionado como un destino turístico en el mercado mundial | 0,08 | 2 | 0,16 |
| Aprovechar la nueva tecnología | 0,09 | 2 | 0,18 |
| No realizan investigaciones de mercado | 0,09 | 1 | 0,09 |
| Presencia de pandemia por covid – 19 | 0,13 | 3 | 0,39 |
| TOTAL | 1,00 | | 2,46 |

Realizado por: Herrera A. 2021

La tabla 6 – 3 nos muestra como resultado un valor de 2,46 representando la matriz de Factores Externos (EFE) teniendo como las oportunidades más relevantes la promoción de los gobiernos locales de Guano como un sector turístico, y que la hostería se encuentra en una zona turística donde hay artesanías y atractivos turísticos. Por otro lado, como amenazas más influyentes esta la presencia de la pandemia por covid – 19 y la presencia de hosterías que brindan los mismos

servicios cerca de la hostería "Vista Hermosa". Se debe prestar atención a la manera de cómo se maneja las estrategias para actuar frente a los factores externos que influyen en la hostería.

3.3.2. Propuesta

3.3.2.1. Misión

Ofrecer servicios de alojamiento y brindar una experiencia única en cada aspecto de la estadía de nuestros huéspedes, mediante la atención profesional y capacitada de nuestro personal, que se esfuerza para proveer y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes en un ambiente de comodidad, tranquilidad y seguridad.

3.3.2.2. Visión

Ser una hostería de afianzado prestigio en la región, posicionándose como una organización referente, que mantenga la mejor calidad en el servicio que ofrece dentro de un entorno de cultura de calidad y hospitalidad.

3.3.2.3. Valores Organizacionales

La Hostería Vista Hermosa ubicada en el Catón Guano se identifica con los siguientes valores organizacionales:

EXCELENCIA: que nos permita brindar un servicio de calidad en todos los aspectos relacionados con la estancia en la hostería.

HONESTIDAD: principalmente con nuestros clientes al ofrecer un servicio justo y también con las personas que intervienen de manera directa o indirectamente en el funcionamiento de la organización.

DISCIPLINA: que nos ayudara a llevar un orden adecuado en todas las actividades relacionadas con la hostería.

COMPROMISO: que será la capacidad que tengamos para cumplir con nuestras actividades, más allá de que sean una obligación sino más bien una vocación de servicio.

TRABAJO EN EQUIPO: para lograr los objetivos mediante la ayuda y colaboración de cada uno de los integrantes del equipo Vista Hermosa.

FLEXIBILIDAD: para los cambios que se presenten de cualquier tipo, sean estos anticipados o inesperados.

RENTABILIDAD: para que nos permita competir en el mercado y cumplir con los objetivos organizacionales y personales.

3.3.2.4. Organigrama Estructural

La Hostería “Vista Hermosa” antes de la pandemia funcionaba con 5 empleados permanentes, pero debido a la situación actual se vieron forzados reducir drásticamente su personal y los despidieron. Las actividades se realizaban a través de la delegación de funciones a los empleados y cada uno era responsable de cumplirlas. En ese contexto en el presente trabajo de investigación realizaremos una propuesta de un organigrama con los puestos necesarios para que pueda operar sus servicios en tiempos normales y optimizando recursos.

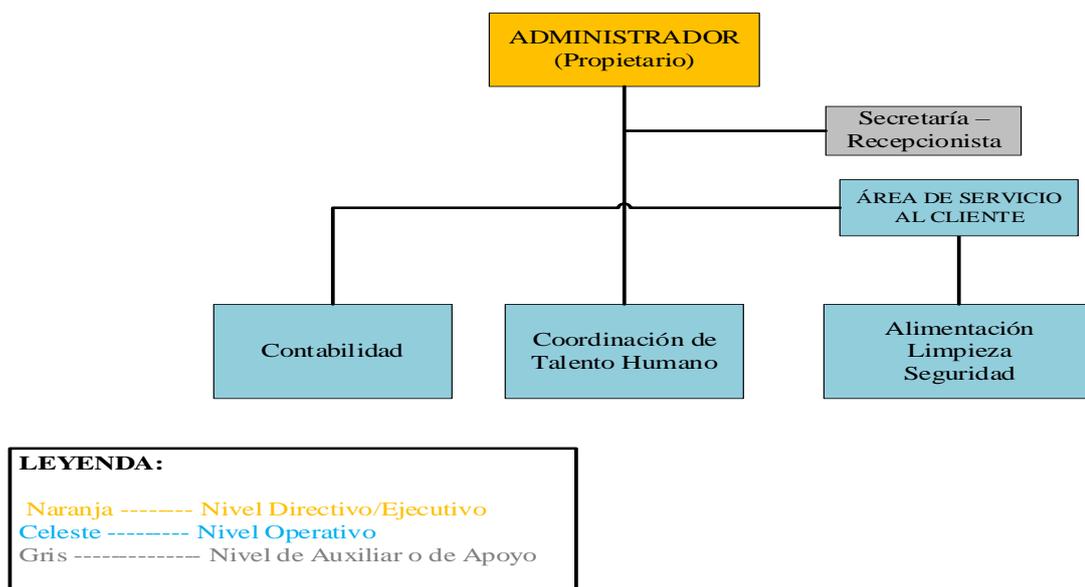


Gráfico 21-3: Organigrama Estructural
Realizado por: Herrera A. 2021

En el presente organigrama existen cuatro niveles jerárquicos siendo estos el nivel directivo y ejecutivo que corresponden a la ubicación del administrador en el organigrama propuesto de la hostería, puesto que el administrador es también el dueño de la mencionada organización.

Además, también figuran el nivel operativo y auxiliar o de apoyo que compone una estructura orgánica que permita la gestión de la hostería.

3.3.2.5. Organigrama Funcional

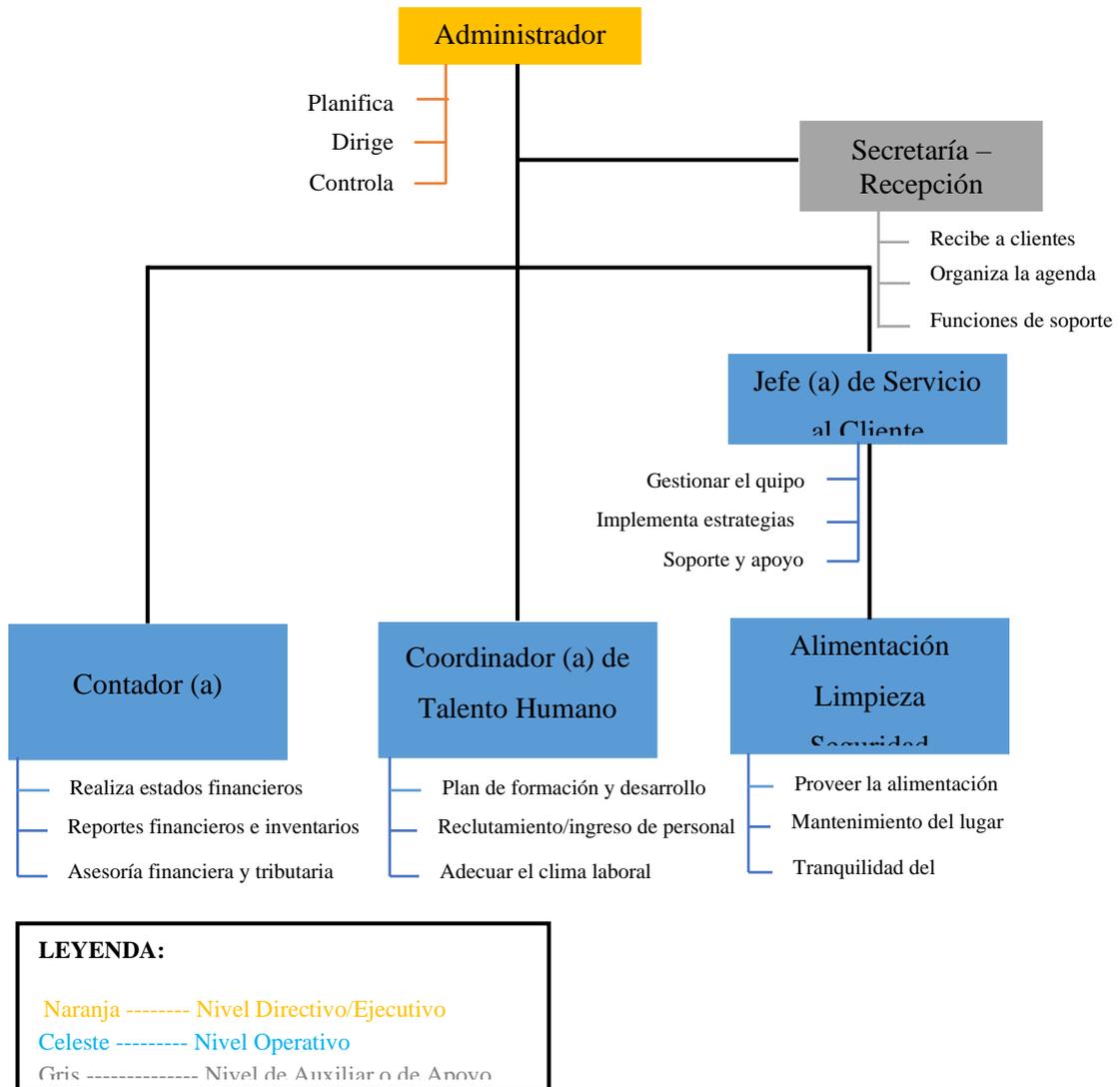


Gráfico 22-3: Organigrama Funcional
Realizado por: Herrera A. 2021

3.3.2.6. Manual de Funciones

Las funciones que se realizan en la hostería en cuestión se las hace mediante la asignación de tareas o responsabilidades dictadas por el administrador del lugar. A continuación, se presenta un manual de funciones para las personas con las que la organización podría funcionar y aprovechar todos sus recursos.

La codificación del manual está tomada en base al nombre de la organización, el cantón en el que se encuentra ubicada y la versión con la que se crean los manuales.

H: Hostería

V: Vista

H: Hermosa

G: Guano

Tabla 7-3: Manual de funciones del Administrador

| | |
|---|--|
|  | Nombre del cargo: Administrador – Propietario Código: HVHG-001 |
| Reporta a: Supervisa a: Todos los niveles Coordina con: Jefes de áreas y/o coordinadores | |
| Función Principal: Planificar, dirigir y controlar las actividades administrativas, operativas y financieras de la hostería. | |
| Funciones | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Planificar, dirigir y controlar las actividades administrativas, operativas y financieras de la hostería. • Dirigir la ejecución de actividades con los jefes o coordinadores de las áreas. • Evaluar los resultados y corregir errores. • Motivar a los colaboradores para que se cumplan las metas establecidas. • Dirigir el proceso de selección de personal según exista la necesidad de la hostería. • Planear y definir normas y procedimientos que ayuden a mejorar la gestión de la organización. • Realizar alianzas estratégicas que permita asegurar un número determinado de huéspedes en la hostería. | |
| Competencias | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa y criterio para el desempeño de sus funciones. • Capacidad analítica para encontrar soluciones a posibles problemas. • Toma de decisiones razonadas y de respuesta rápida. • Desarrollo estratégico de los recursos financieros. • Generación de nuevas estrategias e ideas que permitan el mejoramiento constante de sus servicios de alojamiento. • Liderazgo. • Tolerante al trabajo bajo presión. • Capacidad de trabajo e integración de equipos. | |
| Habilidades | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento crítico • Buena comunicación • Respuestas rápidas en la toma de decisiones. • Orientación de resultados. • Trabajo bajo presión. | |

Realizado por: Herrera, A. 2021

Tabla 8-3: Manual de funciones de Secretaría – Recepcionista

| | |
|---|---|
|  | Nombre del cargo: Secretaria – Recepcionista Código: HVHG-001 |
| Reporta a: Administrador Propietario Supervisa a: Coordina con: Administrador, Jefes de áreas y/o Coordinadores. | |
| Función Principal: Coordinar reuniones que se agenden o requerimientos del administrador y colaboradores de la Hostería Vista Hermosa. | |
| Funciones | |
| <ul style="list-style-type: none">• Orientación al cliente.• Elaboración y envío de correspondencia.• Organización de la agenda de la hostería.• Brinda soporte a la organización (responder, registrar y devolver las llamadas).• Recibir y responder diariamente a los correos, notificaciones, avisas o certificados, etc.• Otras funciones afines al puesto. | |
| Competencias | |
| <ul style="list-style-type: none">• Trabajo en equipo.• Trabajo colaborativo.• Motivación a logros o metas.• Autoconfianza. | |
| Habilidades | |
| <ul style="list-style-type: none">• Expresión oral y escrita.• Capacidad organizativa.• Trato cordial.• Manejo de situaciones diversas.• Trabajo bajo presión. | |

Realizado por: Herrera, A. 2021

Tabla 9-3: Manual de funciones del Contador

| | | |
|--|---|-------------------------|
|  | Nombre del cargo: Contador | Código: HVHG-001 |
| | Reporta a: Administrador Supervisa a: Coordina con: Administrador, Jefes de áreas y/o Coordinadores. | |
| Función Principal: Disponer y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes. | | |
| Funciones | | |
| <ul style="list-style-type: none">• Llevar al día el registro del libro contable.• Realizar informes financieros a través de la revisión de libros contables, estados financieros, análisis de ingresos y gastos.• Realizar balances.• Preparar presupuestos.• Verificar el cumplimiento de la ley en los libros contables.• Elaborar inventarios.• Administrar los recursos financieros.• Asesorar financiera y tributariamente.• Otras funciones afines al puesto. | | |
| Competencias | | |
| <ul style="list-style-type: none">• Compromiso indeclinable.• Altamente competente.• Alta capacidad de discernimiento.• Iniciativa. | | |
| Habilidades | | |
| <ul style="list-style-type: none">• Trabajo bajo presión.• Saber escuchar.• Capacidad de analítica.• Diseñar sistemas de información que contengan la adecuada aplicación de teorías contables a través del uso de la tecnología. | | |

Realizado por: Herrera, A. 2021

Tabla 10-3: Manual de funciones del Coordinador de Talento Humano

| | |
|---|---|
|  | Nombre del cargo: Coordinador de Talento Humano Código: HVHG-001 |
| | Reporta a: Administrador Supervisa a: Coordina con: Administrador, Jefes de áreas y/o Coordinadores. |
| Función Principal: Obtener y mantener un grupo humano con las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos, diseñando y proponiendo directrices, planes, y programas que viabilicen el desarrollo y las capacidades del recurso humano. | |
| Funciones | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Planear, diseñar y coordinar el plan de capacitación y desarrollo del personal, basado en competencias. • Realizar el proceso de reclutamiento de personal y velar por la adecuada adaptación a la organización. • Colaborar con el desarrollo de un adecuado clima laboral. • Realizar y supervisar los diferentes tramites que realizan el personal derivado de la administración del área. • Llevar el control de las incidencias del personal. • Otras funciones afines al puesto. | |
| Competencias | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia e innovación. • Capacidad para organizar. • Capacidad para dirigir. • Juicio practico y objetivo. • Trabajo en equipo. | |
| Habilidades | |
| Identificar el personal idóneo. Persuasión. Capacidad para resolver problemas. Observación. Tolerancia. Sentido de la responsabilidad. Comunicación ágil y apropiada. | |

Realizado por: Herrera, A. 2021

Tabla 11-3: Manual de funciones del Jefe de Servicio al Cliente

| | |
|--|--|
|  | Nombre del cargo: Jefe de Servicio al Cliente Código: HVHG-001 |
| | Reporta a: Administrador Supervisa a: Encargados de la Alimentación, Limpieza y Seguridad. Coordina con: Administrador, Jefes de áreas y/o Coordinadores. |
| Función Principal: Apoyar a las diferentes áreas transmitiendo inquietudes y quejas que permitan mejorar continuamente el servicio que brinda. | |
| Funciones | |
| <ul style="list-style-type: none">• Conformar y gestionar el equipo de atención al cliente.• Satisfacción para el cliente.• Asesorar al cliente al escoger su habitación.• Llevar un registro adecuado de los clientes y proveedores.• Apoyar a la función de las demás áreas o unidades de la hostería para el cumplimiento de los objetivos.• Otras funciones afines al puesto. | |
| Competencias | |
| <ul style="list-style-type: none">• Compromiso con la organización.• Motivación al logro de los objetivos.• Autocontrol.• Buena comunicación. | |
| Habilidades | |
| <ul style="list-style-type: none">• Capacidad para resolver problemas.• Conocimientos de internet.• Conocimientos de sistemas computacionales.• Trabajo bajo presión. | |

Realizado por: Herrera, A. 2021

Tabla 12-3: Manual de funciones del Encargado de la Alimentación

| | |
|---|---|
|  | <p>Nombre del cargo: Encargado de Alimentación Código: HVHG-001 (chef – cocinero)</p> |
| | <p>Reporta a: Jefe de Servicio al cliente Supervisa a: Coordina con: Jefes de Servicio al Cliente.</p> |
| <p>Función Principal: Elaborar y preparar las distintas recetas para el servicio de alimentación en la hostería.</p> | |
| <p style="text-align: center;">Funciones</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Planifica el menú. • Obtiene los diferentes ingredientes para la preparación de los menús. • Elaboración de los platos. • Gestiona el tiempo de cocinado y preparación de los alimentos. • Actualiza los menús. • Sugiere normas de salud, higiene y seguridad alimentaria. • Otras funciones afines al puesto. | |
| <p style="text-align: center;">Competencias</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la organización. • Orientación a objetivos. • Orden y aseo. • Trabajo colaborativo. • Autocontrol. | |
| <p style="text-align: center;">Habilidades</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de escuchar. • Ordenado. • Adecuada comunicación. • Disposición para recibir críticas profesionales. • Conocimientos de materiales, productos, técnicas de limpieza y utilización de maquinaria. | |

Realizado por: Herrera, A. 2021

Tabla 13-3: Manual de funciones del Encargado de la Limpieza

| | | |
|--|--|-------------------------|
|  | Nombre del cargo: Encargado de Limpieza | Código: HVHG-001 |
| | Reporta a: Jefe de Servicio al cliente Supervisa a: Coordina con: Jefes de Servicio al Cliente. | |
| Función Principal: Mantener en absoluta limpieza y conservación los espacios de la hostería. | | |
| Funciones | | |
| <ul style="list-style-type: none">• Limpieza de suelos, muebles, cristales y superficies.• Mantenimiento de equipos.• Otras funciones afines al puesto. | | |
| Competencias | | |
| <ul style="list-style-type: none">• Receptividad de instrucciones.• Disposición y adaptación a nuevas herramientas.• Actitud discreta y confidencial con la información organizacional.• Cuidar los equipos de trabajo y productos de limpieza. | | |
| Habilidades | | |
| <ul style="list-style-type: none">• Aseado.• Ordenado.• Sentido de la responsabilidad.• Capacidad de aprendizaje y adaptación a cambios. | | |

Realizado por: Herrera, A. 2021

Tabla 14-3: Manual de funciones del Encargado de Seguridad

| | |
|---|---|
|  | <p>Nombre del cargo: Encargado de Seguridad (Guardia) Código: HVHG-001</p> |
| | <p>Reporta a: Jefe de Servicio al cliente Supervisa a: Coordina con: Jefes de Servicio al Cliente.</p> |
| <p>Función Principal: Vigilar y proteger los bienes muebles e inmuebles de la hostería así como la integridad y tranquilidad de los miembros de la organización y los clientes.</p> | |
| <p style="text-align: center;">Funciones</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Vigilancia y protección de los bienes muebles e inmuebles. • Velar por la seguridad y tranquilidad de la hostería en su conjunto. • Observar y alertar de actividades personas sospechosas. • Evitar el cometimiento de actos delictivos en la hostería y sus inmediaciones. • Colaborar con los servicios de respuesta rápida en situaciones de emergencia. • Otras funciones afines al puesto. | |
| <p style="text-align: center;">Competencias</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ser responsable. • Estar siempre alerta. • Capaz de mantener la calma en situaciones de desespero. • Atento y amable. • Educado y diplomático. | |
| <p style="text-align: center;">Habilidades</p> | |
| <p>Comunicación. Trabajo bajo presión. Mediación. Cordial.</p> | |

Realizado por: Herrera, A. 2021

3.3.2.7. *Objetivos*

a) *Objetivo General*

Ser una hostería reconocida en la región por los servicios que ofrece, la calidad de su infraestructura y el trato a sus huéspedes, además de la garantía que ofrece a los clientes respecto de su comodidad, seguridad y tranquilidad en un ambiente de disfrute y de una singular experiencia.

b) *Objetivos Específicos*

- Consolidarse en la industria a través de su excelente reputación por la experiencia de sus clientes en las instalaciones.
- Generar planes y programas que permitan desarrollarse continuamente hacia un mejor servicio de exigencias internacionales.
- Promover el turismo en el cantón, a través de sus canales de difusión y promoción hacia una experiencia única.

3.3.2.8. *Formulación de estrategias*

Área Administrativa

La nueva área administrativa permitirá que el dueño que en este caso es el administrador de la hostería, pueda tener un mejor control sobre la gestión que realiza en su organización, se acercara de mejor manera a los procesos que comprenden brindar un servicio de calidad a sus clientes.

Estrategias:

- Establecer una estructura organizacional de acuerdo con las necesidades de la hostería a través de organigramas de estructura y de funciones.
- Establecer políticas que permitan desarrollar un ambiente de confianza para fortalecer la atención personalizada a sus clientes y diferenciadora de su competencia.
- Articular alianzas que permitan obtener una ventaja competitiva, y a través de aquellas alianzas beneficiar al cliente con promociones y descuentos en sus visitas a los lugares turísticos del cantón.
- Fortalecer relaciones con sus proveedores, para que les permita obtener precios accesibles y formas de pago cómodas.

- Evolucionar en la forma de administrar la hostería a través del uso e implementación de nuevas tecnologías que faciliten los servicios de calidad y el mejor trato al cliente.

Área contable

En esta área se ha llevado un registro empírico de los ingresos y egresos de la hostería debido a la condición de un negocio familiar, pues no cuenta con un sistema contable lo que acarrea posibles errores y un deficiente panorama real que permita conocer su rentabilidad o no.

Estrategias:

- Crear una área Contable-Financiera que permita el manejo adecuado de los recursos financieros de la hostería.
- Establecer un sistema contable de acuerdo con las necesidades financieras de la hostería.
- Desarrollar un adecuado control de los inventarios, elaboración de presupuestos y estados financieros.

Área de Talento Humano

Esta área ha sido desarrollada y gestionada por el administrador de la hostería sin un adecuado procedimiento y control de las funciones que implica la asignación de tareas a cada miembro de la organización.

Estrategias:

- Crear un área de Talento Humano para realizar una adecuada gestión de las funciones que debe tener cada empleado.
- Gestionar la realización de capacitaciones al personal, por parte de organismos de gobierno y propias para garantizar el servicio de calidad de los empleados hacia los clientes.
- Establecer mecanismos de motivación para el personal, que permita fortalecer el compromiso organizacional.
- Diseñar un proceso de reclutamiento de personal adecuado.

Área de Servicio al Cliente

El servicio al cliente es una parte importante de la hostería, puesto que ha existido desde la creación de esta. De la forma como se ha manejado el servicio al cliente ha logrado captar clientes

para la hostería y beneficiarse de un reconocimiento de los clientes que ha visitado sus instalaciones, pero se debe efectuar un control adecuado que cumpla con las exigencias y expectativas de los huéspedes.

Estrategias:

- Crear el Área de Servicio al Cliente que permita establecer un contacto directo de los clientes con sus necesidades y exigencias.
- Promocionar a los turistas que visitan la hostería para que visiten los lugares turísticos que tiene la zona.
- Considerar promociones o incentivos a los turistas que visiten el cantón y se hospeden en la hostería Vista Hermosa.
- Fortalecer la atención preferente y personalizada mediante la excelencia y la calidad en el servicio.

3.3.2.9. *Formulación de Políticas*

El establecimiento de políticas para la hostería "Vista Hermosa" servirá para llevar un orden y el cumplimiento de reglas y lineamientos que sirvan para la toma de decisiones ante cualquier dificultad que se presente ante el servicio de un cliente.

- **Para huéspedes**

Políticas Generales

- ✓ Para ingresar a las habitaciones o a cualquier instalación el cliente debe registrarse en recepción.
- ✓ Los visitantes deben ser registrados en recepción, caso contrario no se permite el acceso a las instalaciones.
- ✓ Si el cliente desea prolongar su estadía debe comunicar con un mínimo de 2 horas de anticipación a recepción.
- ✓ Si el cliente posee objetos de valor como joyas, dinero, laptops, pasaportes, boletos, etc., debe utilizar los casilleros de seguridad.
- ✓ La hostería "Vista Hermosa" no se hace responsable de pérdidas personales ocasionadas en las habitaciones.
- ✓ El cliente no puede fumar en espacios cerrados. (solo en área exteriores)

- ✓ No se permite el uso de altavoces, radios, televisores y demás dispositivos electrónicos a alto volumen o fiestas ruidosas.
 - ✓ No se permite la entrada a mascotas sin previa autorización de recepción.
 - ✓ Cualquier daño ocasionado por los huéspedes a las instalaciones de la hostería será cancelado por el huésped.
 - ✓ La administración de la hostería "Vista Hermosa" se reserva el derecho de terminar el contrato de hospedaje si alguna de las regulaciones anteriores es violada.
- **Para el manejo administrativo**

ÁREA ADMINISTRATIVA

Políticas de Privacidad

- ✓ La hostería "Vista Hermosa" asegura la privacidad del cliente y se apega a los más altos estándares de prácticas éticas en todas sus operaciones.

Políticas de Seguridad

La hostería "Vista Hermosa" proporciona de seguridad al cliente para proteger su información de tarjeta de crédito, nombre, dirección, correo electrónico y toda información personal del mismo.

- ✓ Cada colaborador de la organización tiene la capacidad de controlar sus funciones
- ✓ Se realizará reuniones bimensualmente con todos los colaboradores de la hostería, para conocer expectativas, sugerencias e inquietudes
- ✓ Respetar los niveles funcionales que se presentan en el organigrama funcional.

ÁREA FINANCIERA

Políticas de no arribo, personas extras, personas menores, de sobreventa, de cancelación y reservación, etc.

- ✓ Debe existir un stock den inventarios de los materiales de limpieza y aseo permanente.
- ✓ El pago a proveedores se realizará únicamente los viernes.
- ✓ En caso de no presentarse, se hará cargo de la primera noche de estancia sin derecho a reembolso
- ✓ Todo huésped extra tendrá cargo, no se aceptan más de 4 personas por habitación.

- ✓ Los niños menores de 12 años deben compartir habitación con un adulto para su supervisión
- ✓ En el caso de que la hostería "Vista Hermosa" no pueda brindar el servicio contratado por el cliente con una previa reservación, la hostería encontrará adecuadas alternativas para suplir el servicio contratado, de igual nivel o mejor a los beneficios contratados originalmente.
- ✓ Si el cliente requiere cancelar su reservación, debe tener en consideración las formalidades de la hostería "Vista Hermosa":
 - Las reservaciones deben ser canceladas por teléfono a la hostería directamente y a cambio el cliente obtendrá un número de registro de cancelación como seguro contra facturaciones erróneas.
 - Las cancelaciones antes de las 72 horas tienen un reembolso del 100% a favor del huésped.
 - Las cancelaciones entre las 72 y 24 horas se facturan el 50% del valor de una noche de estadía.
 - Y las cancelaciones entre las 24 y 0 horas se facturan el 100% del valor de una noche de estadía.

ÁREA DE TALENTO HUMANO

Políticas

- ✓ La hora de llegada de los empleados son 10 minutos antes del horario de ingreso para recibir indicaciones según sea el caso.
- ✓ Todos los empleados deben recibir la capacitación que el coordinador de Talento Humano les asigne.
- ✓ La motivación al personal se realizará mediante incentivos económicos escogiendo un empleado del mes, al cual se le otorgará un bono del 5% de su sueldo. Y otras motivaciones que el coordinador de Talento Humano crea adecuadas.

ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE

Políticas

- ✓ Los empleados/colaboradores deben estar dispuestos a brindar el servicio acompañado de cordialidad y consideración a las necesidades e inquietudes del huésped.
- ✓ Mantener un control de las actividades realizadas para conservar un servicio de calidad.
- ✓ Mantener una filosofía empresarial enfocada en un mejoramiento continuo, trabajo en equipo y calidad en el servicio.

3.3.2.10. *Cadena de valor*

Para la Hostería "Vista Hermosa" la cadena de valor que se puede visualizar a continuación representa los servicios que aporta a los turistas para un futuro desempeño basado en el Plan Estratégico creado, ya que al momento como todas las empresas atraviesa la pandemia de Covid – 19.

Se puede observar las actividades primarias y secundaria:

ACTIVIDADES PRIMARIAS:

✓ **Logística de Entrada**

La hostería "Vista Hermosa" inicia sus actividades realizando la limpieza de las habitaciones y proveyendo a cada habitación de jabón, papel higiénico, toallas, sábanas, agua, etc.

✓ **Operaciones**

- Si el cliente posee vehículo, ingresa al garaje de la hostería para ir a la recepción del hotel.
- El cliente ingresa a las instalaciones de la hostería y a la recepción.
- El cliente es registrado por la recepcionista en el cual se anotan sus datos personales con la respectiva privacidad que brinda la organización.
- La recepcionista entrega la llave de la habitación que se le asignó al cliente según sus requerimientos.
- El cliente es conducido hacia su habitación asignada.

✓ **Logística de Salida**

- Se procede a la verificación de la habitación por parte del personal de la hostería para que el cliente realice la entrega de las llaves de la habitación y la cancelación del servicio, al haber concluido el tiempo de su hospedaje.
- La recepcionista procede a realizar la factura por la cantidad a pagar.
- La recepcionista realiza un informe final del estado de la entrega de la habitación y la satisfacción del huésped.

✓ **Marketing y Servicio Post – Venta**

- La publicidad se realiza mediante los propios clientes porque al darles un buen servicio representa la carta de presentación de la hostería. Gracias a la satisfacción que ha obtenido el huésped.

La Publicidad y promoción de la hostería también se la realizará en medios de comunicación como en una página web, redes sociales, periódicos, radios, etc.

-El Servicio Post- Venta se realiza mediante un seguimiento directo a los clientes, al tener un contacto constante ofertando sus servicios.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS O DE APOYO:

✓ **INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA**

La hostería "Vista Hermosa " posee instalaciones propias que mejoran la imagen de la hostería y ayuda en el desarrollo de sus actividades.

✓ **COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO**

Es el encargado del reclutamiento al personal.

✓ **DESARROLLO TECNOLÓGICO**

La hostería cuenta con máquinas modernas para brindar un servicio de lavandería e inversión en equipos de limpieza y mantenimiento.

✓ **ADQUISICIONES**

Sus compras se realizan a proveedores de materiales de limpieza de buena calidad con precios accesibles.

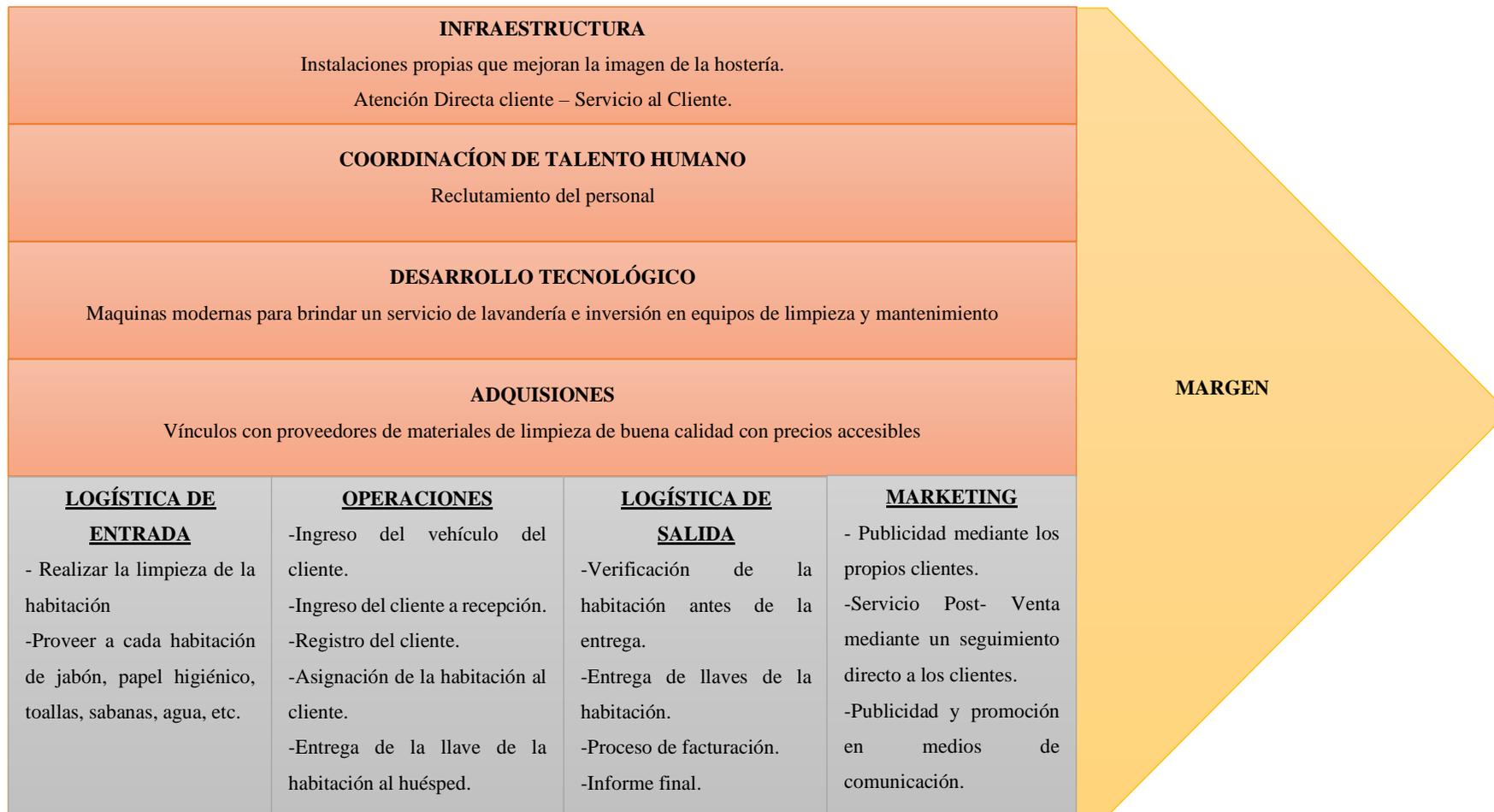


Figura 9-3: Cadena de valor

3.3.2.11. *Plan de Acción*

El plan de acción se realiza de acuerdo con las estrategias que se plantearon para cada área de la hostería en la cual se consideró necesario y prioritario intervenir. También se establecen actividades para las estrategias propuestas.

Tabla 15-3: Plan de Acción para la Hostería Vista Hermosa:

| ESTRATEGIAS | ACTIVIDADES | RESPONSABLE | COSTO |
|---|--|-----------------------------|----------|
| ÁREA ADMINISTRATIVA | | | |
| Establecer una estructura organizacional de acuerdo con las necesidades de la hostería a través de organigramas de estructura y de funciones. | Realizar una reunión con el administrador – propietario de la hostería para definir una estructura organizacional partiendo de la estructura actual. | Secretaria | \$16,68 |
| | Realizar una reunión para presentar el Plan Estratégico a los empleados. | Secretaria | \$16,68 |
| Establecer políticas que permitan desarrollar un ambiente de confianza para fortalecer la atención personalizada a sus clientes y diferenciadora de su competencia. | Establecer procesos actuales con la medición del grado de satisfacción de los clientes. | Jefe de Servicio al Cliente | \$325,20 |
| Articular alianzas que permitan obtener una ventaja competitiva, y a través de aquellas alianzas beneficiar al cliente con promociones y descuentos en sus visitas a los lugares turísticos del cantón. | Establecer acuerdos de cooperación con agencias de viajes y organizaciones de guía de turismo para los clientes que tomen los servicios de la hostería Vista Hermosa y de las organizaciones que estén dentro de los acuerdos. | Administrador | \$390,00 |
| Fortalecer relaciones con sus proveedores, para que les permita obtener precios accesibles y formas de pago cómodas. | Concretar una reunión del administrados y contador con los proveedores para acordar y fortalecer sus intereses en común. | Secretaria | \$33,36 |
| Evolucionar en la forma de administrar la hostería a | Realizar una reunión para socializar la nueva gestión que iniciara en la | Secretaria | \$16,68 |

| | | | |
|---|---|--------------------------|----------|
| través del uso e implementación de nuevas tecnologías que faciliten los servicios de calidad y el mejor trato al cliente. | hostería en beneficio del entorno organizacional. | | |
| ÁREA CONTABLE | | | |
| Crear una área Contable-Financiera que permita el manejo adecuado de los recursos financieros de la hostería. | Realizar una reunión con el administrador de la hostería y conocer las necesidades de esta, y el perfil requerido para ocupar el cargo. | Secretaria | \$33,36 |
| Establecer un sistema contable de acuerdo con las necesidades financieras de la hostería. | Diseñar o incorporar un sistema contable. | Contador | \$100,00 |
| Desarrollar un adecuado control de los inventarios, elaboración de presupuestos y estados financieros. | Realizar una revisión y control del stock. | Contador | \$160,00 |
| ÁREA DE TALENTO HUMANO | | | |
| Crear un área de Talento Humano para realizar una adecuada gestión de las funciones que debe tener cada empleado. | Realizar una reunión con el administrador de la hostería para conocer las necesidades de esta, y el perfil requerido para ocupar el cargo. | Secretaria | \$33,36 |
| Gestionar la realización de capacitaciones al personal, por parte de organismos de gobierno y propias para garantizar el servicio de calidad de los empleados hacia los clientes. | Gestionar capacitaciones con órganos de gobierno que este en sus competencias el desarrollo turístico del cantón. | Administrador | \$130,00 |
| | Asignar un porcentaje de los ingresos mensuales a la hostería, para destinar a la capacitación propia. | Contador – Administrador | \$230,00 |
| Establecer mecanismos de motivación para el personal, que permita fortalecer el compromiso organizacional. | Realizar una reunión con los empleados para informarles de las formas de motivación que gozaran en la hostería por sus servicios profesionales. | Secretaria | \$16,68 |

| | | | |
|---|---|-------------------------------|----------|
| Diseñar un proceso de reclutamiento de personal adecuado. | Diseñar o crear una base de datos con la información de los empleados en donde conste sus términos de la relación laboral. | Coordinador de Talento Humano | \$80,00 |
| ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE | | | |
| Crear el Área de Servicio al Cliente que permita establecer un contacto directo de los clientes con sus necesidades y exigencias. | Realizar una reunión con el administrador de la hostería para conocer las necesidades de esta, y el perfil requerido para ocupar el cargo. | Secretaria | \$33,36 |
| Promocionar a los turistas que visitan la hostería para que visiten los lugares turísticos que tiene la zona. | Crear una página web en donde se coloque la información de la hostería y además se promocióne sus servicios y lugares turísticos de la zona. | Servicio al Cliente | \$216,80 |
| | Crear cuentas de redes sociales que permitan tener un mayor alcance de la existencia de la hostería y los servicios que ofrece, así como sus promociones. | Servicio al Cliente | \$43,36 |
| Considerar promociones o incentivos a los turistas que visiten el cantón y se hospeden en la hostería Vista Hermosa. | Realizar reuniones con agencias de viaje para acordar mecanismos que permitan establecer opciones de ganancia mutua ya sea local o nacional. | Secretaria | \$417,00 |
| Fortalecer la atención preferente y personalizada mediante la excelencia y la calidad en el servicio. | Efectuar una entrevista a los clientes sobre el trato recibido en su visita a la hostería. | Servicio al Cliente | \$325,20 |

Realizado por: Herrera, A. 2021

El inicio de la fecha de ejecución del plan de acción estará sujeta a la decisión del administrador, a partir de allí se podrá cuantificar el tiempo que tome realizar las actividades, el tiempo de duración está detallado en el presente trabajo de investigación más adelante, en el cronograma del plan de acción propiamente.

- **Sistema de Evaluación**

A continuación, tenemos el sistema de evaluación

Tabla 16-3: Sistema de Evaluación del Plan de Acción

| ESTRATEGIAS | ACTIVIDADES | RESPONSABLE | EVALUACIÓN |
|---|--|-----------------------------|--|
| ÁREA ADMINISTRATIVA | | | |
| Establecer una estructura organizacional de acuerdo con las necesidades de la hostería a través de organigramas de estructura y de funciones. | Realizar una reunión con el administrador – propietario de la hostería para definir una estructura organizacional partiendo de la estructura actual. | Secretaria | $\frac{\# \text{ Reuniones Planificadas M.}}{\# \text{ Reuniones Cumplidas M.}} * 100$ |
| | Realizar una reunión para presentar el Plan Estratégico a los empleados. | Secretaria | $\frac{\# \text{ Reuniones Planificadas M.}}{\# \text{ Reuniones Cumplidas M.}} * 100$ |
| Establecer políticas que permitan desarrollar un ambiente de confianza para fortalecer la atención personalizada a sus clientes y diferenciadora de su competencia. | Establecer procesos actuales con la medición del grado de satisfacción de los clientes. | Jefe de Servicio al Cliente | $\# \text{ Opiniones favorables}$ |
| Articular alianzas que permitan obtener una ventaja competitiva, y a través de aquellas alianzas beneficiar al cliente con promociones y descuentos en sus | Establecer acuerdos de cooperación con agencias de viajes y organizaciones de guía de turismo para los clientes que tomen los servicios de la hostería Vista Hermosa y de las organizaciones que estén dentro de los acuerdos. | Administrador | $\frac{\# \text{ Acuerdos Alcanzados M.}}{\# \text{ Acuerdos Planificados M.}} * 100$ |

| | | | |
|--|---|------------|--|
| visitas a los lugares turísticos del cantón. | | | |
| Fortalecer relaciones con sus proveedores, para que les permita obtener precios accesibles y formas de pago cómodas. | Concretar una reunión del administrados y contador con los proveedores para acordar y fortalecer sus intereses en común. | Secretaria | $\frac{\# \text{ Reuniones Planificadas M.}}{\# \text{ Reuniones Cumplidas M.}} * 100$ |
| Evolucionar en la forma de administrar la hostería a través del uso e implementación de nuevas tecnologías que faciliten los servicios de calidad y el mejor trato al cliente. | Realizar una reunión para socializar la nueva gestión que iniciara en la hostería en beneficio del entorno organizacional. | Secretaria | $\frac{\# \text{ Reuniones Planificadas M.}}{\# \text{ Reuniones Cumplidas M.}} * 100$ |
| ÁREA CONTABLE | | | |
| Crear una área Contable-Financiera que permita el manejo adecuado de los recursos financieros de la hostería. | Realizar una reunión con el administrador de la hostería y conocer las necesidades de esta, y el perfil requerido para ocupar el cargo. | Secretaria | $\frac{\# \text{ Reuniones Planificadas M.}}{\# \text{ Reuniones Cumplidas M.}} * 100$ |
| Establecer un sistema contable de acuerdo con las necesidades financieras de la hostería. | Diseñar o incorporar un sistema contable. | Contador | $\frac{\# \text{ Inf. Contable Requerida M.}}{\# \text{ Inf. Contable Disponible M.}} * 100$ |
| Desarrollar un adecuado control | Realizar una revisión y control del stock. | Contador | $\frac{\text{Productos en Stock Mensual}}{\text{Demanda Total Mensual}} * 100$ |

| | | | |
|---|---|-------------------------------|---|
| de los inventarios, elaboración de presupuestos y estados financieros. | | | |
| ÁREA DE TALENTO HUMANO | | | |
| Crear un área de Talento Humano para realizar una adecuada gestión de las funciones que debe tener cada empleado. | Realizar una reunión con el administrador de la hostería para conocer las necesidades de esta, y el perfil requerido para ocupar el cargo. | Secretaria | $\frac{\# \text{ Reuniones Planificadas M.}}{\# \text{ Reuniones Cumplidas M.}} * 100$ |
| Gestionar la realización de capacitaciones al personal, por parte de organismos de gobierno y propias para garantizar el servicio de calidad de los empleados hacia los clientes. | Gestionar capacitaciones con órganos de gobierno que este en sus competencias el desarrollo turístico del cantón. | Administrador | $\frac{\# \text{ Capacitaciones Realizadas M.}}{\# \text{ Capacitaciones Planificadas M.}} * 100$ |
| | Asignar un porcentaje de los ingresos mensuales a la hostería, para destinar a la capacitación propia. | Contador – Administrador | $\frac{\# \text{ Capacitaciones Realizadas M.}}{\# \text{ Capacitaciones Planificadas M.}} * 100$ |
| Establecer mecanismos de motivación para el personal, que permita fortalecer el compromiso organizacional. | Realizar una reunión con los empleados para informarles de las formas de motivación que gozaran en la hostería por sus servicios profesionales. | Secretaria | $\frac{\# \text{ Reuniones Planificadas M.}}{\# \text{ Reuniones Cumplidas M.}} * 100$ |
| Diseñar un proceso de reclutamiento de personal adecuado. | Diseñar o crear una base de datos con la información de los empleados en donde conste sus términos de la relación laboral. | Coordinador de Talento Humano | $\# \text{ Empleados en la hostería}$ |
| ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE | | | |

| | | | |
|--|--|----------------------------|--|
| <p>Crear el Área de Servicio al Cliente que permita establecer un contacto directo de los clientes con sus necesidades y exigencias.</p> | <p>Realizar una reunión con el administrador de la hostería para conocer las necesidades de esta, y el perfil requerido para ocupar el cargo.</p> | <p>Secretaria</p> | $\frac{\# \text{ Reuniones Planificadas M.}}{\# \text{ Reuniones Cumplidas M.}} * 100$ |
| <p>Promocionar a los turistas que visitan la hostería para que visiten los lugares turísticos que tiene la zona.</p> | <p>Crear una página web en donde se coloque la información de la hostería y además se promocióne sus servicios y lugares turísticos de la zona.</p> | <p>Servicio al Cliente</p> | <p># Visitas a la pagina web</p> |
| | <p>Crear cuentas de redes sociales que permitan tener un mayor alcance de la existencia de la hostería y los servicios que ofrece, así como sus promociones.</p> | <p>Servicio al Cliente</p> | <p># Suscriptores en redes sociales</p> |
| <p>Considerar promociones o incentivos a los turistas que visiten el cantón y se hospeden en la hostería Vista Hermosa.</p> | <p>Realizar reuniones con agencias de viaje para acordar mecanismos que permitan establecer opciones de ganancia mutua ya sea local o nacional.</p> | <p>Secretaria</p> | $\frac{\# \text{ Reuniones Planificadas M.}}{\# \text{ Reuniones Cumplidas M.}} * 100$ |
| <p>Fortalecer la atención preferente y personalizada mediante la excelencia y la calidad en el servicio.</p> | <p>Efectuar una entrevista a los clientes sobre el trato recibido en su visita a la hostería.</p> | <p>Servicio al Cliente</p> | <p># Encuestas mensuales favorables</p> |

Realizado por: Herrera, A. 2021

- **Evaluación Financiera**

La hostería "Vista Hermosa" posee:

- ✓ 11 habitaciones de tipo doble
- ✓ 14 habitaciones de tipo simple
- ✓ 36 camas

Las tarifas por persona son:

Adultos: \$18,00 c/u

Niños: \$10,00 c/u

Incluye desayuno

También ofrece servicios solo de piscina:

- ✓ Adultos: \$4,00 c/u
- ✓ Niños: \$2,00 c/u

Y adicionalmente un servicio como Salón de recepciones:

- ✓ Para eventos como bodas, bautizos, etc., se cobra un valor de \$16,00 por persona incluye comida, mantelería, cristalería y el local arreglado.
- ✓ Para eventos como capacitaciones se cobra un valor de \$10,00.

Al realizar inversiones en una organización que empieza desde 0 la inversión es alta, pero en este caso la hostería "Vista hermosa" debe realizar una inversión media ya que dentro de los activos fijos no es necesario invertir en un terreno ni un edificio porque la hostería "Vista hermosa" ya los posee.

Dentro de los activos diferidos los gastos de instalación y organización tampoco representan nada en este Plan estratégico puesto que ya están realizados. El análisis financiero de inversión representa más bien renovaciones en la hostería.

Dentro de las renovaciones habrá equipo de cómputo (laptop, impresora scanner, sistema contable, software de gustos y preferencias), equipo de cocina (cocina industrial de 4 quemadores,

extractor de olores, refrigerador, microondas, congelador, calentador de alimentos Buffet) y equipo de limpieza (aspiradoras).

Dentro de activos diferidos tenemos el costo de publicidad y propaganda realizado en medios de comunicación, como la creación de una página web, en redes sociales, en periódicos, en radios, etc.

- **Inversión**

Tabla 17-3: Inversiones

| Inversiones | | | | | | |
|---------------------------|--------------------|----------|----------------|---------------------|------------------------------------|--------------------|
| Activos Fijos | | | | | | |
| N.º | Descripción | Cantidad | Valor Unitario | Valor Total | % anual depreciación /amortización | Valor Anual |
| 1 | Equipo de computo | 1 | \$ 2.100,00 | \$ 2.100,00 | 33% | \$693,00 |
| 2 | Equipos de cocina | 1 | \$ 3.800,00 | \$ 3.800,00 | 10% | \$380,00 |
| 3 | Equipo de limpieza | 2 | \$ 120,00 | \$ 240,00 | 10% | \$24,00 |
| | Subtotal | | | \$ 6.140,00 | | \$ 1.097,00 |
| Total Inversiones | | | | \$ 6.140,00 | | |
| Capital de trabajo | | | | \$ 20.000,00 | | |

Realizado por: Herrera, A. 2021

El cuadro de inversión refleja que para la inversión de renovaciones se necesita un total de 6140,00 y al tener un recurso de 20000,00 como capital de trabajo disponible de \$ 20.000,00 no es necesario solicitar un crédito.

- **Presupuesto de Ventas**

Tabla 18-3: Presupuesto de Ventas

| PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 2022 | | | | | | | |
|--------------------------------|-------------------------------------|------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Tipo de servicio | Descripción | Incremente anual | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| SERVICIO DE HOSPEDAJE | PRODUCTO 1 (precio adultos): | | | | | | |
| | Cantidad personas | 5% | 2140 | 2247 | 2359,35 | 2477,32 | 2601,18 |
| | Precio del servicio | 5% | \$ 18,00 | \$ 18,90 | \$ 19,85 | \$ 20,84 | \$ 21,88 |

| | | | | | | | |
|----------------------------------|--|----|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Ingreso servicio 1 | | \$ 38.520,00 | \$ 2.468,30 | \$ 46.821,30 | \$ 51.620,48 | \$ 56.911,58 |
| | PRODUCTO 2 (precio niños): | | | | | | |
| | Cantidad personas | 5% | 500 | 525 | 551,25 | 578,81 | 607,75 |
| | Precio del servicio | 5% | \$ 10,00 | \$ 10,50 | \$ 11,03 | \$ 11,58 | \$ 12,16 |
| | Ingreso servicio 2 | | \$ 5.000,00 | \$ 5.512,50 | \$ 6.077,53 | \$ 6.700,48 | \$ 7.387,28 |
| SERVICIO DE PISCINA | PRODUCTO 3 (precio adultos): | | | | | | |
| | Cantidad personas | 5% | 360 | 378 | 396,9 | 416,75 | 437,58 |
| | Precio del servicio | 5% | \$ 4,00 | \$ 4,20 | \$ 4,41 | \$ 4,63 | \$ 4,86 |
| | Ingreso servicio 3 | | \$ 1.440,00 | \$ 1.587,60 | \$ 1.750,33 | \$ 1.929,74 | \$ 2.127,54 |
| | PRODUCTO 4 (precio adultos): | | | | | | |
| | Cantidad personas | 5% | 100 | 105 | 110,25 | 115,76 | 121,55 |
| | Precio del servicio | 5% | \$ 2,00 | \$ 2,10 | \$ 2,21 | \$ 2,32 | \$ 2,43 |
| | Ingreso servicio 4 | | \$ 200,00 | \$ 220,50 | \$ 243,10 | \$ 268,02 | \$ 295,49 |
| SERVICIO DE SALÓN DE RECEPCIONES | PRODUCTO 5 (Bodas, bautizos, etc.): | | | | | | |
| | Cantidad personas | 5% | 750 | 787,5 | 826,875 | 868,22 | 911,63 |
| | Precio del servicio | 5% | \$ 16,00 | \$ 16,80 | \$ 17,64 | \$ 18,52 | \$ 19,45 |
| | Ingreso servicio 5 | | \$ 12.000,00 | \$ 13.230,00 | \$ 14.586,08 | \$ 16.081,15 | \$ 17.729,47 |
| | PRODUCTO 6 (capacitaciones): | | | | | | |
| | Cantidad personas | 5% | 105 | 110,25 | 115,7625 | 121,55 | 127,63 |
| | Precio del servicio | 5% | \$ 10,00 | \$ 10,50 | \$ 11,03 | \$ 11,58 | \$ 12,16 |
| | Ingreso servicio 6 | | \$ 1.050,00 | \$ 1.157,63 | \$ 1.276,28 | \$ 1.407,10 | \$ 1.551,33 |
| | Ingresos totales | | \$ 58.210,00 | \$ 64.176,53 | \$ 70.754,62 | \$ 78.006,97 | \$ 86.002,68 |

Realizado por: Herrera, A. 2021

- Presupuesto Costos – Gastos

Tabla 19-3: Presupuesto de Costos y Gastos Anuales

| Presupuesto de Costos y Gastos Anuales | | | | |
|--|---------------|----------|------------------------|---------------------|
| Costos Variables | | | | |
| Detalle | unidad medida | cantidad | valor | total anual |
| papel higiénico | und. | 1000 | \$ 0,25 | \$ 250,00 |
| Jabón | und. | 1500 | \$ 0,10 | \$ 150,00 |
| Shampoo | und. | 1500 | \$ 0,15 | \$ 225,00 |
| desinfectantes sshh | lt | 100 | \$ 1,50 | \$ 150,00 |
| Cloro | lt | 200 | \$ 1,50 | \$ 300,00 |
| Deja | lb | 180 | \$ 1,00 | \$ 180,00 |
| Suavizante | lt | 70 | \$ 2,00 | \$ 140,00 |
| líquido para vidrios | lt | 70 | \$ 0,90 | \$ 63,00 |
| Huevos | und. | 2500 | \$ 0,11 | \$ 275,00 |
| Café | kg | 10 | \$ 12,00 | \$ 120,00 |
| Azúcar | kg | 15 | \$ 1,00 | \$ 15,00 |
| Sal | kg | 10 | \$ 50,00 | \$ 500,00 |
| Leche | lt | 500 | \$ 0,90 | \$ 450,00 |
| Pan | und. | 2500 | \$ 0,12 | \$ 300,00 |
| Snacks | und. | 60 | \$ 0,50 | \$ 30,00 |
| Aguas | lt | 500 | \$ 0,50 | \$ 250,00 |
| Fruta | und. | 800 | \$ 0,25 | \$ 200,00 |
| TOTAL ANUAL | | | | \$ 3.598,00 |
| Costos Fijos | | | | |
| Cargo | unidad medida | cantidad | valor unitario mensual | total anual |
| Administrador | personas | 1 | \$ 780,00 | \$ 9.360,00 |
| Jefe de Servicio al Cliente | personas | 1 | \$ 650,00 | \$ 7.800,00 |
| Coordinador de Talento Humano | personas | 1 | \$ 600,00 | \$ 7.200,00 |
| Contador | personas | 1 | \$ 600,00 | \$ 7.200,00 |
| Secretaría – Recepcionista | personas | 1 | \$ 500,00 | \$ 6.000,00 |
| Guardia | personas | 1 | \$ 480,00 | \$ 5.760,00 |
| Encargada/o de Limpieza | personas | 1 | \$ 450,00 | \$ 5.400,00 |
| Chef | personas | 1 | \$ 400,00 | \$ 4.800,00 |
| TOTAL ANUAL | | | | \$ 53.520,00 |
| Total Costos | | | | \$ 57.118,00 |
| Gastos Ventas | | | | |
| Descripción | unidad medida | cantidad | valor unitario mensual | Total Anual |
| Publicidad | und. | 6 | \$ 50,00 | \$ 300,00 |
| Total Anual | | | | \$ 300,00 |
| Gastos Administrativos | | | | |
| Descripción | unidad medida | cantidad | valor unitario mensual | Total anual |
| Servicios Básicos (agua, luz, teléfono e internet) | und. | 1 | \$ 200,00 | \$ 2.400,00 |
| Transporte y movilización (combustible) | gl | 5 | \$ 10,00 | \$ 600,00 |
| Total Anual | | | | \$ 3.000,00 |

Realizado por: Herrera, A. 2021

- Estado de Resultados

Tabla 20-3: Estado de Resultados

| ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO 2022 | | | | | | |
|--|--------------------|----------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| | Incrementos | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingresos | | \$58.210,00 | \$64.176,53 | \$70.754,62 | \$78.006,97 | \$86.002,68 |
| Costos | | \$57.118,00 | \$57.974,77 | \$58.844,39 | \$59.727,06 | \$60.622,96 |
| utilidad bruta en ventas | | \$1.092,00 | \$6.201,76 | \$11.910,23 | \$18.279,91 | \$25.379,72 |
| Gastos de Ventas | 5% | \$300,00 | \$315,00 | \$330,75 | \$347,29 | \$364,65 |
| Gastos Administrativos | 5% | \$3.000,00 | \$3.150,00 | \$3.307,50 | \$3.472,88 | \$3.646,52 |
| Gasto Depreciación | | \$1.097,00 | \$1.097,00 | \$1.097,00 | \$1.097,00 | \$1.097,00 |
| Total Gastos | | \$4.397,00 | \$4.562,00 | \$4.735,25 | \$4.917,16 | \$5.108,17 |
| utilidad operacional | | - \$3.305,00 | \$1.639,76 | \$7.174,98 | \$13.362,75 | \$20.271,55 |
| otros ingresos | | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| otros gastos | | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| Utilidad antes de participación laboral | | - \$3.305,00 | \$1.639,76 | \$7.174,98 | \$13.362,75 | \$20.271,55 |
| 15% Participación laboral | | \$ (495,75) | \$ 245,96 | \$ 1.076,25 | \$ 2.004,41 | \$ 3.040,73 |
| Utilidad antes de impuestos | | \$ (2.809,25) | \$ 1.393,79 | \$ 6.098,73 | \$ 11.358,34 | \$ 17.230,82 |
| 22% Impuesto a la Renta | | \$ (618,04) | \$ 306,63 | \$ 1.341,72 | \$ 2.498,83 | \$ 3.790,78 |
| Utilidad Neta | | \$ (2.191,22) | \$ 1.087,16 | \$ 4.757,01 | \$ 8.859,50 | \$ 13.440,04 |

Realizado por: Herrera, A. 2021

- **Flujo de Efectivo**

Tabla 21-3: Flujo de Efectivo

| FLUJO DE EFECTIVO | | | | | | |
|--|---------------------|----------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| (+) Ingresos | | \$ 58.210,00 | \$ 64.176,53 | \$ 70.754,62 | \$ 78.006,97 | \$ 86.002,68 |
| (-) Costos | | \$ (57.118,00) | \$ (57.974,77) | \$ (58.844,39) | \$ (59.727,06) | \$ (60.622,96) |
| (-) Gastos | | \$ (3.300,00) | \$ (3.465,00) | \$ (3.638,25) | \$ (3.820,16) | \$ (4.011,17) |
| Flujo operacional | | \$ (2.208,00) | \$ 2.736,76 | \$ 8.271,98 | \$ 14.459,75 | \$ 21.368,55 |
| (+) Crédito a contratarse | | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 |
| (+) Aporte de Capital | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| (+) Otros Ingresos | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| (-) Pago créditos | | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 |
| (-) Pago impuestos | | \$ (618,04) | \$ 306,63 | \$ 1.341,72 | \$ 2.498,83 | \$ 3.790,78 |
| (-) Pago Participación laboral | | \$ (495,75) | \$ 245,96 | \$ 1.076,25 | \$ 2.004,41 | \$ 3.040,73 |
| (-) Otros egresos | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | | \$ (1.094,22) | \$ 2.184,16 | \$ 5.854,01 | \$ 9.956,50 | \$ 14.537,04 |
| Variación de capital | | | | | | \$ - |
| Necesidad de Capital de trabajo | | \$ 5.034,83 | \$ 5.286,58 | \$ 5.550,90 | \$ 5.828,45 | \$ 6.119,87 |
| Variación de Capital de Trabajo | -\$ 5.034,83 | -\$ 251,74 | -\$ 264,33 | -\$ 277,55 | -\$ 291,42 | \$ 6.119,87 |
| flujo neto | -\$ 5.034,83 | -\$ 1.345,96 | \$ 1.919,83 | \$ 5.576,46 | \$ 9.665,08 | \$ 20.656,91 |

Realizado por: Herrera, A. 2021

En este caso no se tiene una tasa de descuento en base a una entidad bancaria puesto que no es necesario realizar un crédito porque la hostería "Vista Hermosa" posee capital de trabajo propio, en ese caso se debe utilizar una tasa de retorno de inversiones alternativas. La tasa de rentabilidad mínima aceptable (i_M) en función del grado de riesgo del tipo de proyecto: (Zugarramurdi & Parín, 1998)

Tabla 22-3: La tasa de rentabilidad mínima aceptable (i_M)

| Tipo de Proyecto | Grado de Riesgo | i_M (%) |
|--|------------------------|---------------|
| Proyectos cortos, modificación de plantas existentes, capital de trabajo, terreno | Bajo | 10 – 15 |
| Equipos específicos Proyectos de mediano plazo Instrumentación automática | Moderado | 15 – 25 |
| Nuevas instalaciones para un nuevo producto | Alto | 20 – 50 o más |

Fuente: (Zugarramurdi & Parín, 1998)

Tabla 23-3: VAN y TIR

| VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno) | | | | | | |
|---|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| valor presente | -\$ 5.034,83 | -\$ 1.223,60 | \$ 1.586,64 | \$ 4.189,68 | \$ 6.601,38 | \$ 12.826,31 |
| tasa de descuento | 10% | | | | | |
| VAN | \$ 18.945,58 | | | | | |
| TIR | 57,60% | | | | | |

Realizado por: Herrera, A. 2021

Tabla 24-3: Razón Beneficio / Costo

| RAZÓN BENEFICIO / COSTO | | | | |
|-------------------------|---|---------------|--------------------|---------------|
| Ciclos | Ingresos | VAN ingresos | Costos Gastos | VAN Egresos |
| | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 |
| Año 1 | \$ 58.210,00 | \$ 52.918,18 | \$ 60.418,00 | \$ 54.925,45 |
| Año 2 | \$ 64.176,53 | \$ 53.038,45 | \$ 61.439,77 | \$ 50.776,67 |
| Año 3 | \$ 70.754,62 | \$ 53.158,99 | \$ 62.482,64 | \$ 46.944,13 |
| Año 4 | \$ 78.006,97 | \$ 53.279,81 | \$ 63.547,22 | \$ 43.403,61 |
| Año 5 | \$ 86.002,68 | \$ 53.400,90 | \$ 64.634,13 | \$ 40.132,71 |
| | VAN Ingresos | \$ 265.796,33 | VAN Egresos | \$ 236.182,58 |
| | $R\ B/C = \frac{VAN\ INGRESOS}{VAN\ EGRESOS}$ | | | 1,13 |

Realizado por: Herrera, A. 2021

Luego de haber analizado las cifras del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) se observa que TIR está representada por un valor de 57,60% y al ser una tasa mayor a la de descuento (10%) conviene realizar la inversión

Por otro lado, VAN tiene un valor de 1,13 y como es mayor a 0 significa que invertir en las renovaciones en la hostería "Vista Hermosa" produciría ganancias y el proyecto es viable.

- **Punto de Equilibrio**

En la Evaluación Financiera los valores son anuales, y la hostería ofrece varios servicios (los costos fijos y variables son distribuidos para todos los servicios, por lo tanto, es más factible utilizar la fórmula para calcular el punto de equilibrio en base a costos totales.

Se procede a dividir los valores a necesitarse para 12 meses. Así se obtendrá una mejor precisión en los siguientes cálculos:

$$CF \text{ (Costos Fijos)} = \$ 53520,00 / 12 = \$ 4460,00$$

$$CV \text{ (Costos Variables)} = \$ 3598,00 / 12 = \$ 299,83$$

$$V \text{ (Ventas Reales)} = \$ 58210,00 / 12 = \$ 4850,83$$

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{1 - \left(\frac{\text{COSTOS VARIABLES}}{\text{VENTAS REALES}}\right)} = \frac{4460,00}{1 - \left(\frac{299,83}{4850,83}\right)} = \$ 4753,83$$



Gráfico 23-3: Punto de Equilibrio
Realizado por: Herrera, A. 2021

La figura muestra que el punto de equilibrio de la hostería es de \$ 4753,83 que cubriría los costes fijos como los variables, donde no se obtiene ni pérdida ni ganancia.

CONCLUSIONES

- ✓ El marco teórico y referencial del presente trabajo de titulación se realizó mediante la investigación, selección, procesamiento y análisis de la información afín al tema que se aborda, con el propósito de establecer las bases bibliográficas que permitieron desarrollar de manera adecuada el tema de investigación para obtener los resultados esperados.
- ✓ La hostería Vista Hermosa en la actualidad no cuenta con evidencias, ni un control adecuado que sustente un diagnóstico oportuno de la situación actual, sin embargo, se gestiona las actividades de manera empírica que permitieron determinar los métodos e instrumentos a utilizarse para el desarrollo del tema.
- ✓ Concluyo que el Plan Estratégico elaborado permitirá al administrador de la hostería Vista Hermosa tomar decisiones orientadas al cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

RECOMENDACIONES

- ✓ La base bibliográfica obtenida producto de la investigación resulto ser temas ya estudiados, por lo que se recomienda investigar varias fuentes de información para un mejor desarrollo del tema.

- ✓ Se recomienda que la hostería implemente controles tecnificados acerca de los procesos de recolección de información oportuna en beneficio del desarrollo del marco metodológico, técnicas e instrumentos que sustenten la investigación

- ✓ Finalmente, se recomienda que este plan estratégico se utilice como un apoyo en la gestión organizacional para la toma de decisiones acertadas y apegadas a la realidad por parte del administrador de la hostería.

GLOSARIO

Decisiones estratégicas: Las decisiones estratégicas son las que definen el futuro de las empresas y las organizaciones. Típicamente estas decisiones requieren comprometer cantidades considerables de recursos y los resultados a obtener son inciertos y se conocerán años después de que se tomó la decisión. (Tenelema & Neira, 2017)

Efectividad: Es la congruencia entre lo planificado y los logros obtenidos, sin cuestionar si dichos objetivos son o no los adecuados. (Tenelema & Neira, 2017)

Estrategia: Conjunto de acciones claramente definidas y determinadas de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos en la empresa. (Tenelema & Neira, 2017)

Objetivo: Es una meta a cumplir para los que disponen de los medios y recursos necesarios, en consecución de un determinado logro lleva implícita la superación de obstáculos y dificultades que pueden hacer claudicar el proyecto. (Tenelema & Neira, 2017)

Planeación: Implica desarrollar una estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcances esperados en la auditoría, además crea el futuro desde el presente con una visión prospectiva. (Tenelema & Neira, 2017)

Planeación estratégica: La Planificación Estratégica se constituye un elemento vital de la administración que influye en la toma de decisiones en las organizaciones en torno a las actividades que desarrollan durante su trayectoria y a lo largo del camino deben recorrer para adaptarse a los cambios continuos y a las demandas que impone el entorno para lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios. (Tenelema & Neira, 2017)

Planeación táctica: La Planeación Táctica primordialmente se aspira a encontrar los mejores métodos que permitan alcanzar con mayor eficacia y eficiencia el desarrollo de las actividades y los resultados del área en el menor tiempo posible. (Tenelema & Neira, 2017)

Planeación operativa: El Plan Operativo está diseñado específicamente para determinar con anticipación cual es el rol de cada trabajador en las diferentes áreas o departamentos asignados donde deberá desempeñarse. Sin embargo, este tipo de plan se aplica en un corto plazo y esto se traduce en 25 planes tácticos, este el menos complicado y sus efectos inmediatos rara vez inciden más allá del departamento para el cual fue inicialmente diseñado. (Tenelema & Neira, 2017)

BIBLIOGRAFÍA

- Mendoza, L. (2010). *Planeacion estrategica*. Obtenido de: <http://planeacionliliana.blogspot.com/2010/03/planeacion-estrategica.html>
- Armijo , M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica*. Obtenido de: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Ávila, L. (julio de 2010). *Plan Estratégico para el Hotel San Luis categoría 4 estrellas, ubicado en la Ciudad de Latacunga*. (Tesis de pregrado, Univercidad Politécnica Salesiana sede Quito). Obtenido de: <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/4545>
- Betancourt, D. (2019). *¿Qué es planificación estratégica?* Obtenido de: https://ingenioempresa.com/planificacion-estrategica/#Que_es_planificacion_estrategica
- Chávez, J. C. (2012). *Cadena de valor, estrategias y competitividad: El caso de los productores de café orgánico del municipio de Tanetze de Zaragoza, Oaxaca*. Oaxaca. Obtenido de: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1345/cadena-valor.html>
- Cruz, D. (2012). *Planificación Estratégica*. Obtenido de: <https://www.eoi.es/blogs/dianaesperanzadelacruz/2012/02/28/planificacion-estrategica/>
- Dirección de Turismo del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guano. (s.f.). *Hostería Vista Hermosa, Guano*. Obtenido de: <https://visitaguano.com/es-es/ec/chimborazo/guano/hosterias/hosteria-vista-hermosa-guano-axg80n9c1>
- DKSign Marketing Y Tecnología. (s.f.). *Planeación Estratégica: Qué es, Pasos y Características*. Obtenido de: <https://dksignmt.com/planeacion-estrategica/>
- Dueñas, F. (2014). *Los 8 elementos básicos para diseñar una estrategia corporativa exitosa*. Obtenido de: <https://blog.acsendo.com/los-elementos-clave-para-disenar-la-estrategia-corporativa/>
- El comercio. (2020). *Sector turístico de Ecuador perderá hasta USD 400 millones mensuales por la pandemia*. Obtenido de: <https://www.elcomercio.com/tendencias/perdidas-sector-turistico-ecuador-coronavirus.html>
- Flores Orozco, S. E. (marzo de 2015). *Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en Coproabas, Jinotega*. (Tesis de pregrado, Institucional UNAN Managua:). Obtenido de: <https://repositorio.unan.edu.ni/1800/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos- INEC. (s.f.). *Proyecciones Poblacionales*. Obtenido de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Pérez, M. (2020). *Tipos de estrategias*. Obtenido de: <https://www.zonaeconomica.com/tipos-estrategias>

- Ponce, H. (junio de 2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108&idp=1&cid=1474728>
- Prefectura de Chimborazo. (s.f.). *Cantón Guano*. Obtenido de: <https://chimborazo.gob.ec/guano/>
- Redroban, J. (2011). *Investigación y puesta en valor de los recursos gastronómicos del Ecuador cantón Guano, Provincia de Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica Particular de Loja). Obtenido de: <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/5469/1/INVESTIGACION%20EN%20VALOR%20DE%20LOS%20RECURSOS%20GASTRONOMICOS%20DEL%20ECUADOR%20CANTON%20GUANO%20PROVINCIA.pdf>
- Rock, C. (29 de 01 de 2019). *¿Cómo hacer una planeación estratégica para tu empresa?* Obtenido de: <https://rockcontent.com/es/blog/planeacion-estrategica/>
- Roncancio, G. (2018). *¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?* Obtenido de: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Tenelema, C., & Neira, J. (2017). *Plan estratégico para la empresa Serviexpress dedicada al servicio técnico automotriz en la ciudad de Guayaquil*. (Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil). Obtenido de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16835/1/Tesis%20Final%20Plan%20estrategico.pdf>
- Zugarramurdi, A., & Parín, M. (1998). *Ingeniería Económica Aplicada a la Industria Pesquera*. Obtenido de: <http://www.fao.org/3/v8490s/v8490s09.htm>