



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA HOSTERÍA Y RESTAURANTE
“CASA DEL SOMBRERO” DE LA COMUNA
LIBERTADOR BOLIVAR, PROVINCIA
DE SANTA ELENA,
AÑO 2015.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: PAOLA JAZMÍN VARGAS PERERO

TUTORA: ING. SOFÍA LOVATO TORRES, MBA.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2015

UNIVERSIDAD ESTATAL

PENÍNSULA DE SANTA ELENA

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA HOSTERÍA Y RESTAURANTE
“CASA DEL SOMBRERO” DE LA COMUNA
LIBERTADOR BOLIVAR, PROVINCIA
DE SANTA ELENA,
AÑO 2015.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: PAOLA JAZMÍN VARGAS PERERO

TUTORA: ING. SOFÍA LOVATO TORRES, MBA.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2015

La Libertad, 09 de Febrero del 2015

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación, “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA HOSTERÍA Y RESTAURANTE “CASA DEL SOMBRERO”, DE LA COMUNA LIBERTADOR BOLÍVAR, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015” elaborado por la Srta. Paola Jazmín Vargas Perero, egresada de la Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previa a la obtención del Título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber dirigido científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académico y científico, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....

Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.

TUTORA.

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de Titulación o Graduación “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA HOSTERÍA Y RESTAURANTE “CASA DEL SOMBRERO”, DE LA COMUNA LIBERTADOR BOLÍVAR, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015”, elaborado por quien suscribe la presente, declara que los datos, análisis, opiniones y comentarios que constan en este trabajo de investigación son de exclusiva propiedad, responsabilidad legal y académica del autor. No obstante es patrimonio intelectual de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

La Libertad, 09 de Febrero del 2014.

Atentamente

.....

Paola Jazmín Vargas Perero

C.I. 0926257155

DEDICATORIA

Dedico este trabajo al Dios Todopoderoso, por ser el dueño y autor de mi vida.

A mis padres por sus consejos que no faltaron en el transcurso de este período académico.

A mi esposo por su comprensión y su apoyo durante este período académico.

A mis hijos que son mi fuente de inspiración y motivación de cada día para superarme.

Cada uno de ellos son parte de este logro alcanzado, gracias a su gran paciencia y confianza, porque nunca dejaron de creer en mí. Siempre estaré agradecida.

Paola Vargas Perero.

AGRADECIMIENTO

Agradezco al ser Supremo Dios por su dirección y guía a lo largo de este camino, por sus grandes bendiciones y por iluminar todos los días de mi vida ayudándome a alcanzar mi meta propuesta.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena por ser el pilar fundamental de creación profesional del individuo.

A todos los docentes, quienes ha sido nuestra guía y por los conocimientos adquiridos lo largo de este recorrido académico.

A todas las personas que me apoyaron y se preocuparon para lograr cumplir esta meta.

Paola Vargas Perero.

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
DECANA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Econ. Félix Tigrero González, MSc.
DIRECTOR DE ESCUELA
DE INGENIERÍA COMERCIAL

Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.
PROFESOR-TUTOR

Econ. Hugo Álvarez Plusas MSc.
PROFESOR DE ÁREA

Ab. Joe Espinoza Ayala.
SECRETARIO GENERAL

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA HOSTERÍA Y RESTAURANTE
“CASA DEL SOMBRERO” DE LA COMUNA
LIBERTADOR BOLIVAR, PROVINCIA
DE SANTA ELENA,
AÑO 2015.**

Autor: Paola Jazmín Vargas Perero

Tutora: Ing. Sofía Lovato Torres, MBA

RESUMEN

La presente tesis está diseñada y direccionada a la evaluación de la incidencia de las estrategias organizacionales en la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” ubicada en la Comuna Libertador Bolívar, provincia de Santa Elena, vía que da apertura a la elaboración e implementación del plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la organización alcanzando los objetivos y metas trazadas y contribuir con el progreso de la misma y con el desarrollo turísticos de la localidad. Actualmente el gerente/propietario de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” debe tomar constantes decisiones para enfrentarse y desafiar las presentes y futuras problemáticas, que anteriormente han hecho que la organización cometa grandes fallas en el proceso administrativo y se desvíe de los objetivos, siendo esta la principal razón para que se empiecen a utilizar de forma comprometedor y responsable los recursos, promoviendo la búsqueda de información necesaria e importante para desarrollar estrategias que fortalezcan el desarrollo de la organización, En la elaboración del presente estudio se aplicó métodos y técnicas de investigación, como la observación, la entrevista dirigida al personal de la organización y la encuesta destinada a clientes y turistas de la comuna Libertador Bolívar, realizando una comparación de los resultados obtenidos, con el objetivo de consolidar el plan estratégico. También se recurrió al uso de consultas bibliográficas que fueron de gran beneficio en el desarrollo del marco teórico del presente estudio. Por otra parte tenemos a la propuesta, donde se detalla todos los componentes fundamentales que se requieren para la elaboración del plan estratégico y por medio de su aplicación en la organización lograr los objetivos y metas trazadas, dentro de estos destacamos el direccionamiento estratégico, filosofía organizacional, el órgano funcional, el análisis situacional y la formulación e implementación de estratégica y el sistema de control y seguimiento de la organización. En conclusión, la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” está responsablemente comprometida con la realización del proyecto, con el propósito de lograr los objetivos planteados y alcanzar los objetivos y metas deseadas.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
TRIBUNAL DE GRADO	vi
RESUMEN	vii
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
ÍNDICE DE IMÁGENES	xvi
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL	3
Tema.....	3
El problema de investigación.....	3
Planteamiento del problema.....	3
Formulación del problema.....	5
Sistematización del problema.....	5
La justificación del tema.....	6
Objetivos.....	7
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos.....	7
Hipótesis.....	8
Operacionalización de las variables.....	9
CAPÍTULO 1	11
MARCO TEÓRICO	11
1.1. ANTECEDENTES.....	11
1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	12
1.2.1. Definición de estrategias organizacionales.....	12
1.2.2. Definición de gestión administrativa.....	12
1.2.3. Definiciones de planificación estratégica.....	13

1.2.4.	Importancia de la planeación estratégica.....	13
1.2.5.	Características de la planeación estratégica.....	14
1.2.6.	Principios básicos de la planeación estratégica.....	15
1.2.7.	Conceptualización de plan estratégico.....	16
1.2.8.	Para qué sirve el plan estratégico.....	16
1.2.9.	Modelos del plan estratégico.....	17
1.2.10.	Elementos del plan estratégico.....	21
1.2.10.1.	Direccionamiento estratégico.....	21
1.2.10.1.1.	Filosofía organizacional.....	22
1.2.10.1.2.	Visión.....	22
1.2.10.1.3.	Misión.....	24
1.2.10.1.4.	Objetivos.....	24
1.2.10.1.5.	Metas.....	25
1.2.10.1.6.	Valores.....	26
1.2.10.2.	Análisis Situacional.....	26
1.2.10.2.1.	Matriz de Evaluación de los Factores Internos.....	26
1.2.10.2.2.	Matriz de Evaluación de los Factores Externos.....	28
1.2.10.2.3.	Matriz estratégica FODA.....	30
1.2.10.2.4.	Análisis de Porter.....	31
1.2.10.2.5.	Matriz de competitividad.....	33
1.2.10.2.6.	Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	35
1.2.10.2.7.	Matriz de posicionamiento.....	36
1.2.10.3.	Formulación estratégica.....	38
1.2.10.3.1.	Estrategias.....	38
1.2.10.3.2.	Cursos de acción.....	41
1.2.10.3.3.	Políticas.....	41
1.2.10.4.	Implementación estratégica.....	42
1.2.10.4.1.	Programas.....	42
1.2.10.4.2.	Proyectos.....	43
1.2.10.4.3.	Procedimientos.....	44
1.2.10.4.4.	Seguimiento y control.....	45
1.2.10.5.	Planeación Operativa.....	47
1.2.10.5.1.	Plan Operativo Anual (POA).....	47

1.2.10.5.2.	Cronograma.....	48
1.2.10.5.3.	Presupuesto.....	49
1.2.10.5.4.	Planeación financiera.....	50
1.3.	GESTIÓN ORGANIZACIONAL.....	50
1.3.1.	Elementos constitutivos.....	51
1.3.1.1.	Historicidad.....	51
1.3.1.2.	Constitución.....	53
1.3.1.3.	Actividades.....	53
1.3.2.	Servicios.....	53
1.3.3.	Recursos.....	54
1.3.3.1.	Talento humano.....	54
1.3.3.2.	Técnicos.....	55
1.3.3.3.	Materiales.....	55
1.3.3.4.	Tecnológicos.....	55
1.3.4.	Impacto ambiental.....	55
1.3.4.1.	Responsabilidad social.....	55
1.3.4.2.	Aporte al buen vivir.....	56
1.3.4.3.	Estudio ambiental o recursos naturales.....	56
1.4.	MARCO SITUACIONAL.....	56
1.5.	MARCO LEGAL.....	57
	CAPÍTULO II.....	62
	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	62
2.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	62
2.2.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	62
2.3.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	63
2.4.	MÉTODOS.....	63
2.5.	TÉCNICAS.....	64
2.6.	INSTRUMENTOS.....	64
2.7.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	65
2.7.1.	Población.....	65
2.7.2.	Muestra.....	66
2.8.	PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE DATOS.....	68
	CAPÍTULO III.....	70

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	70
3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN..	70
3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA....	71
3.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	75
3.4. COMPARACIÓN DE RESULTADOS.....	90
3.5. CONCLUSIONES.....	91
3.6. RECOMENDACIONES.....	92
CAPÍTULO IV	93
PLAN ESTRATÉGICO PARA LA HOSTERÍA Y RESTAURANTE “CASA DEL SOMBRERO” DE LA COMUNA LIBERTADOR BOLÍVAR, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015	93
4.1. PRESENTACIÓN.....	93
4.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	94
4.3. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.....	95
4.4. MODELO DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	95
4.5. COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	97
4.5.1. Direccionamiento estratégico.....	97
4.5.1.1. Filosofía.....	97
4.5.1.2. Visión.....	97
4.5.1.3. Misión.....	98
4.5.1.4. Objetivos.....	98
4.5.1.4.1. Objetivo general.....	98
4.5.1.4.2. Objetivos específicos.....	98
4.5.1.5. Valores.....	99
4.5.2. Estructura organizacional y órgano funcional.....	100
4.5.2.1. Estructura organizacional.....	100
4.5.2.2. Órgano funcional.....	101
4.5.3. Análisis Situacional.....	103
4.5.3.1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos.....	103
4.5.3.2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos.....	104
4.5.3.3. Matriz Estratégica FODA.....	110
4.5.3.4. Análisis de Porter.....	111
4.5.3.5. Matriz de competitividad.....	113

4.5.3.6.	Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	114
4.5.3.7.	Matriz de posicionamiento.....	115
4.5.4.	Formulación estratégica.....	116
4.5.4.1.	Estrategias y cursos de acción.....	116
4.5.4.2.	Políticas.....	117
4.5.5.	Implementación estratégica.....	118
4.5.5.1.	Programas y proyectos.....	118
4.5.5.2.	Procedimientos.....	147
4.5.5.3.	Seguimiento y control.....	150
4.5.6.	Planeación Operativa	152
4.5.6.1.	Plan Operativo Anual (POA).....	153
4.5.6.2.	Cronograma.....	154
4.5.6.3.	Presupuesto.....	155
	CONCLUSIONES	156
	RECOMENDACIONES	157
	BIBLIOGRAFÍA	158
	ANEXOS	160

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1. Operacionalización de la variable independiente	9
TABLA N° 2. Operacionalización de la variable dependiente.	10
TABLA N° 3. Modelo de matriz de evaluación de los factores internos.	27
TABLA N° 4. Modelo de matriz de evaluación de los factores externos.	28
TABLA N° 5. Modelo de matriz estratégica FODA.	30
TABLA N° 6. Modelo de matriz de competitividad.	34
TABLA N° 7. Modelo de Balance Scorecard.	46
TABLA N°8. Población objetivo	66
TABLA N° 9. Estratificación de la muestra.	68
TABLA N° 10. Género de los turistas.....	75
TABLA N° 11. Edad de los turistas.	76
TABLA N° 12. Motivo por el cual se encuentra en la comuna.	77
TABLA N° 13. Conoce la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”	78
TABLA N° 14. Medio de información.....	79
TABLA N° 15. Servicios adquiridos.....	80
TABLA N° 16. Motivos por el cual utilizó los servicios.....	81
TABLA N° 17. Frecuencia con la que acude	82
TABLA N° 18. Competencia dentro de la localidad	83
TABLA N° 19. Infraestructura adecuada.	84
TABLA N° 20. Servicio que ofrece.	85
TABLA N° 21. Atención al cliente.	86
TABLA N° 22. Vestimenta adecuada del personal	87
TABLA N° 23. Nivel de organización por parte del personal.	88
TABLA N° 24. “Casa del Sombrero”: que necesita o le hace falta	89
TABLA N° 25. Matriz de evaluación de los factores internos	103
TABLA N°26. Matriz de evaluación de los factores externos	104
TABLA N°27. Matriz estratégica FODA	110
TABLA N°28. Matriz de competitividad	113
TABLA N°29. Estrategias de desarrollo o ventaja competitiva	116
TABLA N° 30. Estrategia de desarrollo del mercado	117
TABLA N° 31. Taller de integración del personal.	136

TABLA N° 32. Taller de relaciones con los colaboradores.	137
TABLA N° 33. Taller determinar nivel de conocimiento.	138
TABLA N° 34. Balance Scorecard	151
TABLA N° 35. Plan operativo anual	153
TABLA N° 36. Presupuesto general.	155

ÍNDICE DE GRAFÍCOS

GRAFICO N° 1. Modelo de planeación de William Newman.	18
GRÁFICO N° 2. Modelo de planeación de Tom Lambert.	19

GRÁFICO N° 3. Modelo de planeación de Frank Banghart.	20
GRÁFICO N° 4. Modelo de planeación estratégica del BID.	20
GRÁFICO N° 5. Elementos del plan estratégico.	21
GRÁFICO N° 6 Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter.....	32
GRÁFICO N° 7. Modelo de matriz Boston Consulting Group (BCG).....	35
GRÁFICO N° 8. Modelo de matriz de posicionamiento.	37
GRÁFICO N° 9. Género de los turistas.	75
GRÁFICO N° 10. Edades de los turistas.....	76
GRÁFICO N° 11. Motivo por el cual se encuentra en la comuna.	77
GRÁFICO N° 12. Conoce la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”	78
GRÁFICO N° 13. Medio de información.	79
GRÁFICO N° 14. Servicios adquiridos.	80
GRÁFICO N° 15. Motivos por el cual utilizó los servicios.	81
GRÁFICO N° 16. Frecuencia con la que acude	82
GRÁFICO N° 17. Competencia dentro de la localidad	83
GRÁFICO N° 18. Infraestructura adecuada.	84
GRÁFICO N° 19. Servicio que ofrece.	85
GRÁFICO N° 20. Servicio Al cliente.	86
GRÁFICO N° 21. Vestimenta adecuada del personal	87
GRÁFICO N° 22. Nivel de organización por parte del personal.....	88
GRÁFICO N° 23. “Casa del Sombrero”: que necesita o le hace falta	89
GRÁFICO N° 24. Modelo de planeación estratégica utilizado en la propuesta.	96
GRÁFICO N° 25. Valores de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”	99
GRÁFICO N° 26. Estructura or ganizacional.....	101
GRÁFICO N° 27. FODA de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”	105
GRÁFICO N° 28. Análisis de Porter	111
GRÁFICO N° 29. Matriz Boston Consulting (BCG).....	114
GRÁFICO N° 30. Matriz de posiciones de la hostería	115
GRÁFICO N° 31. Volante de los servicios que ofrece la hostería	127
GRÁFICO N° 32. Procedimiento para hacer una reservación.....	148
GRÁFICO N° 33. Procedimiento de la llegada de un cliente o turista	149

ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN N° 1. Hostería y restaurante “Casa del Sombrero”	52
IMAGEN N° 2. Ubicación geográfica de la comuna Libertado Bolívar	56
IMAGEN N° 3. Hostería y Restaurante “Casa del Sombrero”	93

IMAGEN N° 4 .Modelo de la vestimenta del personal	120
IMAGEN N° 5. Cronograma del proyecto: Adquisición de vestimenta	121
IMAGEN N° 6. Cronograma del proyecto: Difundir los servicios	130
IMAGEN N° 7. Programa del proyecto: Adquisición de programa informático .	132
IMAGEN N° 8. Cronograma del proyecto: Difusión de gestión estratégica	139
IMAGEN N° 9. Cronograma de Servicio al cliente.	144
IMAGEN N° 10. Cronograma del proyecto: Técnicas fidelización de clientes....	147
IMAGEN N° 11. Cronograma general.	154

INTRODUCCIÓN

Actualmente turistas nacionales y extranjeros visitan la provincia de Santa Elena, principalmente la zona costera quienes buscan encontrarse con un ambiente cálido y de calidad y con un buen servicio de hospedaje y restaurante que llenen las expectativas y satisfagan sus necesidades. Generando consigo mayor afluencia de turistas a los diferentes lugares turísticos y playas de la provincia, entre ellas mencionamos a la comuna de Libertador Bolívar quienes actualmente se ha convertido en un referente turístico, sin embargo la capacidad de alojamiento es baja en referencia a la cantidad de turistas que llegan a este destino.

Dentro de la comuna Libertador Bolívar encontramos a la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”, organización que a pesar de haber llevado una gestión administrativa empírica y sin tener un direccionamiento estratégico ha pasado por varios desafíos y etapas de crecimiento convirtiéndose en una de las mejores dentro de su localidad. Por este motivo, se ha planteado la estructuración de un plan estratégico que tiene como objetivo mejorar la gestión administrativa de la hostería y restaurante “casa del Sombrero”, mediante un análisis situacional y la implementación de estrategias organizacionales.

Con el desarrollo y aplicación del plan estratégico se pretende lograr que exista compromiso y responsabilidad por parte del personal hacia la organización para la correcta ejecución del plan, por ello se propone el presente trabajo de investigación que inicia con el marco contextual, donde se describe el tema, el planteamiento del problema, la formulación del problema, la sistematización del problema, la justificación, el objetivo general y específicos, la hipótesis y la Operacionalización de las variables independiente y dependiente .

En el capítulo I se narran los antecedentes y se desarrolla el fundamento teórico, es decir las definiciones y componentes de los diferentes temas inmersos dentro del plan estratégico. Además se muestra la gestión organizacional de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”, el marco situacional que puntualiza la ubicación de la organización y el marco legal que describe las leyes que respaldan a la organización.

En el capítulo II se describe la metodología utilizada, en donde se menciona el diseño, la modalidad, el tipo de investigación y los métodos aplicados. Además, se describen las técnicas e instrumentos de investigación aplicados y se define la población y la muestra.

En el capítulo III se explica el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la observación, entrevistas y encuestas. Donde se realiza la comparación de la información obtenida, y por último se exponen las respectivas conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo IV se plantea la propuesta del plan estratégico a la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”, el cual contiene la presentación, la justificación de la propuesta, los datos de identificación, el modelo estratégico aplicado, todos los componentes y pasos que conducen a elaboración del plan.

También se establecen las conclusiones y recomendaciones que se sugiere para el avance de la organización.

Y finalmente se evidencia la bibliografía utilizada en el tema de estudio y los anexos de documentos utilizados en el desarrollo del trabajo de investigación.

MARCO CONTEXTUAL

TEMA

Incidencia de las estrategias organizacionales en el avance del direccionamiento administrativo, mediante un diagnóstico de factores interno y externos permitiendo la implementación de un plan estratégico para la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” de la comuna Libertador Bolívar en la provincia de Santa Elena, año 2015.

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Planteamiento del problema

La hostería la “Casa del Sombrero” se encuentra ubicada en la ruta del Spondylus, en la comuna Libertador Bolívar (más conocida como Atravesado) de la provincia de Santa Elena, la localidad cuenta con una población aproximada de 2600 habitantes y con 1476 hectáreas.

La comunidad de Libertador Bolívar se caracteriza por poseer una extensa playa con un cálido y agradable ambiente, también por sus hermosas artesanías y un conjunto de atractivos convirtiéndose en un referente turísticos, Anteriormente estos patrimonios no eran apreciados a simple vista y ahora en estos últimos años se ha convertido en unos de los lugares favoritos por quienes la visitan.

Libertador Bolívar actualmente acoge a sus visitantes en las pocas hosterías y restaurantes las cuales poseen una minúscula capacidad de atención y servicio al cliente, acepción de la hostería y restaurante “casa del Sombrero”.

Quien además de ofrecer un servicio de alojamiento y restaurante, también dispone de otros servicios adicionales que hace que esta hostería resalte entre las demás y caracterizada por brindar un buen servicio pero con un nivel de atención bajo por parte del personal.

Sin embargo después de realizar un breve diagnóstico a la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” se pudo detectar algunos de los problemas y necesidades que posee esta organización:

- ✚ Se conduce de una manera empírica lo cual provoca que en su administración existan malestares e irregularidades.
- ✚ Las funciones no definidas y la falta de capacitación del personal han sido causa de pequeñas fallas en el servicio que se brinda, ocasionando molestias no intencionales a los clientes.
- ✚ No disponen de un sistema o registro contable que le permita llevar un control de sus ingresos y egresos, no permitiendo conocer sus utilidades generadas por sus servicios prestados.
- ✚ No cuenta con una herramienta estratégica para enfrentar entornos dinámicos y fuertemente competitivos, no permitiendo enfrentar sus competidores.
- ✚ Aun no tiene definido una misión y visión que perseguir, ni objetivos y metas que alcanzar, provocando poco esfuerzo organizacional y disciplinario por parte de todo el personal, lo cual impide motivar y comprometer a sus colaboradores.

- ✚ Además no tienen definidas las políticas adecuadas ni objetivos estratégicos que ayuden a la organización a tener un buen direccionamiento estratégico.

Frente a esta problemática, es conveniente el diseño e implementación de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la organización y que esta emprenda sus actividades a través de un direccionamiento estratégico, tomando las mejores decisiones, explotando sus fortalezas, aprovechando las oportunidades, minimizando los peligros latentes y lograr así un mejor posicionamiento en el mercado.

Formulación del problema.

¿De qué manera incide las estrategias organizacionales en la gestión administrativas de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” de la comuna Libertador Bolívar, provincia de Santa Elena?

Sistematización del problema.

1. ¿Cómo ha afectado a la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”, el limitado conocimiento de administración?
2. ¿Qué componentes de las estrategias organizacionales serán los más idóneos en el proceso de planeación de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”?
3. ¿Cuál es la situación actual de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” de la comuna?

4. ¿Qué tipos de servicios ofrece la organización y de qué manera lleva a cabo sus actividades?
5. ¿De qué manera utilizan y manejan sus recursos en la organización?
6. ¿Cuál sería el direccionamiento administrativo que se emplearían para la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”.
7. ¿Cuál sería el beneficio al implementar un plan estratégico que le permita gestionar proyectos para el desarrollo de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”?

LA JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.

En la presente indagación se desarrolló teorías correspondientes al plan estratégico, como no existía un avanzado estudio en la investigación, nos valimos de datos de los libros, criterios, revistas y demás información secundaria, para ello se recurrió a citas bibliográficas de diferentes autores y asignaturas que ayudaron a la elaboración de la tesis, y de esta manera se fundamentó el tema de estudio.

Se pretende diseñar e implementar un plan estratégico para la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” permitiéndole a la misma mejorar su gestión administrativa y a la vez detectar sus oportunidades y peligros latentes que se presentan en su entorno, para así cumplir las metas trazadas y alcanzar el éxito esperado.

Para el desarrollo y elaboración del plan estratégico se recurrió a la utilización de instrumentos, técnicas y métodos que permitieron la recolección de datos.

Se hizo una observación de campo y también se recurrió al uso de encuestas para conocer datos relevantes de los clientes y turistas, además de las entrevistas donde se abordaron temas en profundidad y sesiones de trabajo con el propietario de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”, lo cual permitió la recopilación de datos e información necesaria para el desarrollo de la investigación.

Por otro lado, el presente estudio cumple con la línea de investigación de la carrera de ingeniería en Desarrollo Empresarial, considerando el componente de innovación y desarrollo, buscando el progreso de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” a través de la aplicación del plan estratégico.

OBJETIVOS.

Objetivo general.

Evaluar la incidencia de las estrategias organizacionales en la gestión administrativa de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” a través de un análisis situacional para la implementación de un plan estratégico.

Objetivos específicos.

1. Definir componentes de las estrategias organizacionales que servirán en el proceso, mediante consultas bibliográficas y métodos de investigación.
2. Realizar un diagnóstico situacional para determinar los factores internos y externos, aplicando métodos de investigación que permitan la formulación de estrategias organizacionales.

3. Establecer las actividades que realiza la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”
4. Determinar el direccionamiento administrativo mediante la aplicación de estrategias organizacionales.
5. Diseñar un plan estratégico para el direccionamiento administrativo de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”

HIPÓTESIS.

La incidencia de las estrategias organizacionales mejorará la gestión administrativa de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” mediante un diagnóstico de factores internos y externos.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

TABLA N° 1. Estrategias Organizacionales

Hipótesis	VARIABLES	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
La incidencia de las estrategias organizacionales mejorará la gestión administrativa de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” mediante un diagnóstico de factores internos y externos.	Independiente Las estrategias organizacionales	Son mecanismos utilizados por las organizaciones permitiendo establecer el direccionamiento estratégico, que ayudará a fortalecer la estructura organizacional, mediante un análisis situacional, para poder establecer las estrategias adecuadas, que aporten al desarrollo de la organización, determinando un proceso de seguimiento y control para la toma de decisiones pertinentes.	Direccionamiento estratégico	Filosofía Misión Visión Valores	¿La organización cuenta con una misión? ¿Se lleva a cabo una gestión administrativa en la organización?	Entrevista Entrevista
			E. Organizacional	Órgano Funcional	¿Existe un puesto y función para cada área de trabajo?	Entrevista
			Análisis situacional	Análisis FODA MEFI MEFE FODA MEFODA	¿Se mantiene un buen ambiente laboral en la organización?	Entrevista
				Análisis de Porter	¿Se rigen bajo alguna política para el cumplimiento de las actividades?	Entrevista
				Matriz de Competitividad Matriz (BCG) Matriz de posicionamiento	¿Qué cree Ud. que necesita o le hace falta para mejorar el ámbito administrativo? ¿Considera Ud. que la realización de un plan estratégico ayudará a direccionar a la organización	Entrevista Entrevista
			Implementación y Formulación	Tipos de estrategias Programas y Proye. Cronograma Procedimiento		
Sistema de control y seguimiento	BSC POA Presupuesto					

Fuente: Hostería y restaurante “Casa del Sombrero”.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

TABLA N° 2. **Gestión Administrativa**

Hipótesis	Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
La incidencia de las estrategias organizacionales mejorará la gestión administrativa de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” mediante un diagnóstico de factores internos y externos.	Dependiente Gestión administrativa de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”	Es el correcto manejo de los recursos con los que cuenta la entidad para el desarrollo de sus actividades que contribuyan al progreso de la organización	Recursos	Financiero	¿La organización cuenta con una infraestructura adecuada?	Encuesta
				Tecnológico		¿Considera Ud. que la vestimenta que utiliza el personal es la adecuada?
			Actividades	Humano	¿Ha adquirido Ud. algunos de sus servicios?	Encuesta
				Naturales		¿Por qué motivos decidió adquirir los servicios?
Materiales	¿Cómo califica el servicio?					

Fuente: Hostería y restaurante “Casa del Sombrero”.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES.

La planificación estratégica se ha convertido en una herramienta indispensable en las empresas y organizaciones, direccionándolas hacia los objetivos trazados a lo largo del tiempo con el fin de alcanzar el éxito esperado. Además es una herramienta importante en el proceso administrativo de toda institución en donde se construyen las metas las cuáles van de la mano con las estrategias y políticas, las mismas que servirán para el desarrollo de planes de acción y todo el proceso que deben seguir para lograr los objetivos, las metas y el éxito deseado.

Tanto el personal tanto administrativo como operativo de una empresa u organización se convierten en parte fundamental dentro de este proceso, ya que de ellos depende el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas, logrando que la planeación tenga resultados positivos. A la vez se debe considerar que recursos serán los más idóneos al momento de aplicar lo establecido en el plan estratégico para que la organización aproveche las oportunidades y minimice los riesgos latentes.

Todo proceso está sujeto a cambios y la planeación no es la excepción, por este motivo los encargados de este llevar este proceso están obligados a realizar las respectivas modificaciones o ajustes acorde los a los acontecimientos que se originan en el ambiente interno y externo de la organización para así prevenir el fracaso de la misma.

1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

1.2.1. Definición de estrategias organizacionales.

La estrategia organizacional es la creación, ejecución y evaluación de las decisiones que se toman dentro de una empresa u organización para alcanzar los objetivos y metas, además nos define la misión, la visión y los objetivos de la organización y con frecuencia diseña y desarrolla políticas y planes de acción relacionados a las estrategias, los proyectos y programas creados para lograr los metas. También asigna o ayudan a la gestión de los recursos para su ejecución.

1.2.2. Definición de gestión administrativa.

(Anzola, 2002), mencionó que:

“Gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como la planeación, organización, dirección y control”.
(Pág. 70)

La gestión administrativa es una de las actividades más importantes dentro de una organización ya que permite evaluar los grados de eficacia y eficiencia a nivel organizacional de acuerdo a los recursos y que por medio de aquella y con el esfuerzo coordinado del personal administrativo y operativo se pueda lograr el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas. Además que permite enfrentar obstáculos y barreras o el entorno cambiante de una manera responsable y profesional.

1.2.3. Definiciones de planificación estratégica.

(Munch, 2008), mencionó que:

Planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito. (pág. 11).

El concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a las situaciones, desafíos y oportunidades que se generan dentro de la organización, tanto externa como internamente.

Este proceso involucra la capacidad de pensar y diseñar el futuro de la empresa u organización y disponer de la acción con anticipación. En otras palabras es una estructura de decisiones integradas que proporciona un esquema de lo que se está haciendo y hacia donde se quiere llegar con visión a largo plazo y alcanzar los objetivos.

1.2.4. Importancia de la planeación estratégica

La importancia de la planeación estratégica consiste, en establecer un camino bien definido en el cual la organización puede conducirse firmemente en el presente y orientar su futuro.

Gracias a la planeación estratégica se desarrolla una visión de lo que se quiere alcanzar a un largo plazo, también nos permite dar una idea de se puede hacer y hacia donde se puede llegar en un futuro con la organización.

Si no existieran los planes estratégicos no se tuviera una idea clara de cómo organizar a los empleados así también como los recursos, ya que sin un plan los administradores/gerentes y sus colaboradores no tendrían posibilidades de lograr sus metas o saber cuándo y dónde se están desviando de sus caminos. Los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.

1.2.5. Características de la planeación estratégica.

La planeación estratégica tiene características de suma importancia en el proceso administrativo de toda empresa u organización, ya que sin ella los establecimientos no cumplirían con los objetivos planteados, además permite la formulación del plan, entre las características principales podemos destacar:

a. Coherencia:

Ayuda a que coexista la respectiva relación entre los niveles que conforman la empresa u organización, los objetivos que se planteen, las funciones que desempeñan cada colaborador y los diferentes recursos con los que cuenta la empresa para la implementación del plan estratégico.

Además permite que el proceso tenga un orden lógico y consecuente de acuerdo a las necesidades de la empresa organización.

b. Pertinencia:

Indica que el plan estratégico debe estar estructurado conforme a los objetivos a corto y largo plazo planteado por la empresa u organización y que estos deben ser alcanzados en el tiempo establecido, logrando de esta manera el éxito de la organización.

c. Sistemática:

En un plan estratégico bien estructurado se debe considerar todas las necesidades que involucren los niveles organizacionales.

1.2.6. Principios básicos de la planeación estratégica.

Al momento de realizar una planificación se debe tomar en consideración los principios, convirtiéndose en parte fundamental en la aplicación del proceso de toma de decisiones y de la gestión administrativa, ya que sin esta, el proceso no tendría ningún sentido para todos los integrantes de la organización. A continuación se detallan los siguientes principios:

1. **Principio de factibilidad.**_ Los gerentes y/o administradores tendrán en claro que los planes deberán ser realizables, adaptados a la realidad y no ser tan ambiciosos, ya que esto producirá que los mismos sean imposibles de alcanzar.
2. **Principio de objetividad y cuantificación.**_ Al momento de escoger los datos para realizar la planeación, estos deben ser reales y no basarse en simples especulaciones o supuestos. Estos datos se pueden originar de estadísticas, estudios de mercado, modelos matemáticos, etc. para así reducir el nivel de error o riesgo. En conclusión, la cuantificación ayudará a controlar y evaluar la ejecución del plan.
3. **Principio de flexibilidad.**_ La planeación se encuentra sujeta a cambios, debido a los imprevistos que surgen en este proceso. Se podrán plantear nuevos cursos de acción realizando ciertos ajustes para así pasar desapercibido ante dichas situaciones.

4. **Principio de unidad.**_ El plan general estará integrado por planes específicos, que a la vez ayudarán a la consecución de la misión, visión y los objetivos organizacionales. Asimismo, este principio permite una interconexión entre las áreas o niveles de la empresa estableciendo una cultura organizacional estable.

5. **Principio del cambio de estrategias.**_ Este principio suele ser confundido con el de flexibilidad, pero en este punto se modifican los objetivos con las respectivas estrategias, políticas, programas y los presupuestos formulados debido a factores externos de la organización.

1.2.7. Conceptualización de plan estratégico.

Ramos Simon (2000), mencionó que:

“El plan estratégico es determinar de antemano el camino a seguir. Consiste en determinar por anticipado qué debe hacerse, cómo debe hacerse, cuánto debe hacerse y quien debe hacerlo.” (pág. 78).

El plan estratégico es una herramienta que recoge lo que una empresa u organización quiere conseguir y determina hacia dónde quiere ir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión, además ofrece el diseño y la construcción del futuro de una empresa u organización, definiendo y estableciendo las acciones necesarias para la misma.

1.2.8. Para qué sirve el plan estratégico.

Un plan estratégico es muy importante y siempre va encaminado a brindar múltiples beneficios para la empresa u organización que la aplique, entre las cuales mencionamos:

- a. Sirve para llenar el vacío que existe entre lo que hoy somos y lo que queremos ser, desarrollando un mejor sistema de información en el proceso de toma de decisiones
- b. Sirve para definir las actividades que deben realizarse dentro de la organización, nos indica cuando hacerlas y que medios son los necesarios para el cumplimiento del mismo.
- c. Sirve para dotar a la organización de metas que se conviertan en fines para llegar a una situación nueva.
- d. Sirve para diseñar estrategias empresariales u organizacionales que a su vez se concreten en proyectos.

1.2.9. Modelos del plan estratégico

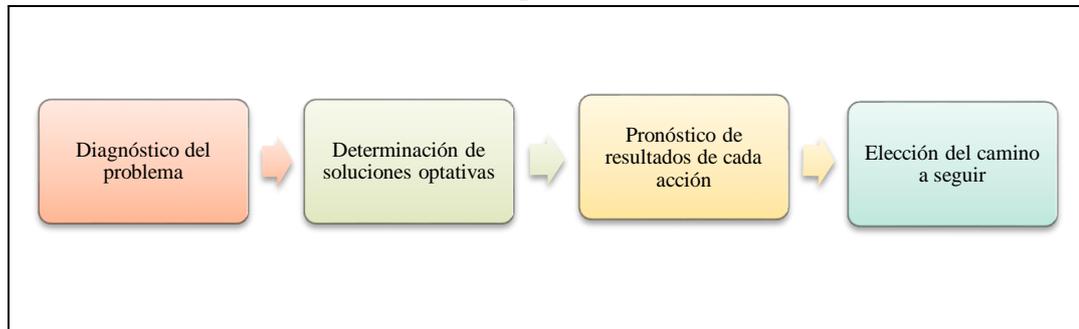
Conforme cambia el entorno empresarial, la planificación ha desarrollado varias guías o modelos que van de acuerdo a las necesidades de las empresas u organizaciones, haciendo que la planificación estratégica se convierta en la más revolucionaria al momento de que la empresa realice cambios significativos.

Por este motivo, se considera importante asimilar cada uno de los modelos que diferentes autores han desarrollado.

Modelo de planeación de William Newman.

Este modelo considera hacer el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, el pronóstico de resultados en cada una de las acciones y la elección del camino a seguir.

GRAFICO N° 1. Modelo de planeación de William Newman.



Fuente: Modelo de planeación de William Newman.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

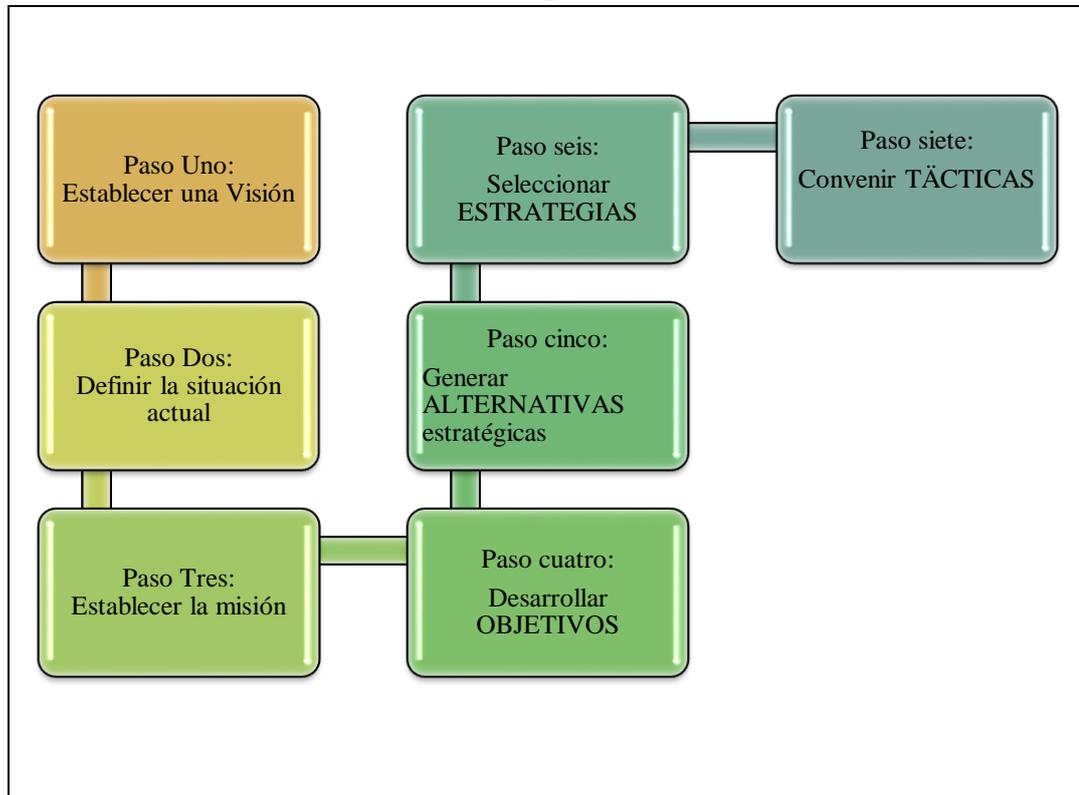
Como indica la tabla en este modelo se tiene como punto relevante la identificación del problema, donde se hace un diagnóstico a la organización para determinar lo que le está afectando, para así tomar las decisiones o dar alternativas de acuerdo a lo detectado. Posteriormente se procede a la realización del pronóstico donde se trazan los escenarios de cada una de las acciones, y seleccionar las más factibles dependiendo lo que requiera a la organización.

Modelo de planeación de Tom Lambert.

El modelo de Tom Lambert nos muestra ocho pasos que hay que seguir en la planeación estratégica, donde se empieza definiendo la visión de la organización, seguido de la situación actual respecto al FODA, después se define la misión de la organización y se desarrollan los objetivos tomando en consideración de que estos sean específicos, alcanzables, oportunos, medibles y realistas.

En este modelo se deben generar alternativas estratégicas para luego seleccionarlas de acuerdo a sus necesidades; otro paso es convenir Tácticas y elaborar el plan táctico, generar alternativas, seleccionar estrategias, convenir tácticas y elaborar el plan táctico donde se supervisa los resultados, si hay que hacer algún ajuste, se lo hace y cuando esté listo ponerlo en práctica.

GRÁFICO N° 2. Modelo de planeación de Tom Lambert.



Fuente: Cano M. y Olivera D. Algunos modelos de planeación.

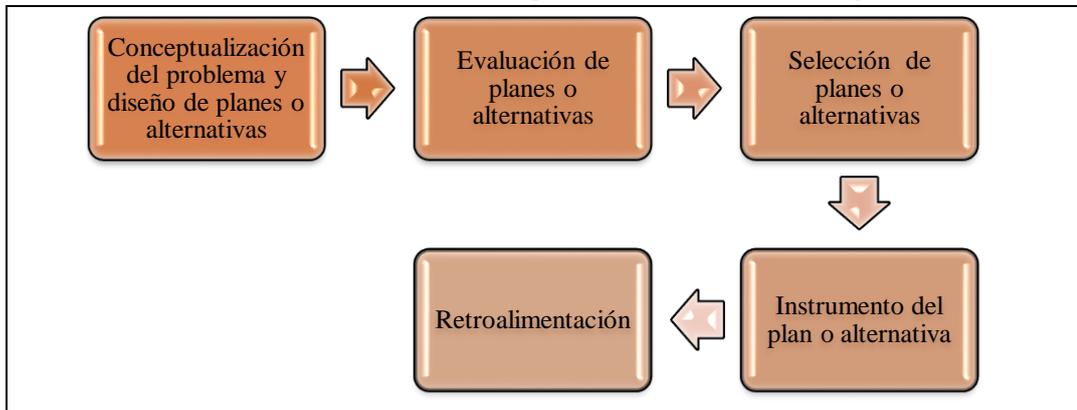
Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

El modelo de Tom Lambert hace un énfasis de lo que la empresa u organización tiene hoy (con qué herramientas cuentas) y de qué objetivos quiere lograr a un futuro planteando estrategias alternativas para la respectiva formulación del plan estratégico.

Modelo de planeación de Frank Banghart.

El modelo de Frank Banghart nos propone el esquema de planes, empezando con la conceptualización del problema, seguida de la evaluación de los planes diseñados, para luego escoger la que mejor se acople a la organización y elaborar el instrumento del plan seleccionado. Lo más importante de este modelo es que cuenta con una retroalimentación, donde el planificador tiene la opción de corregir cualquier eventualidad o situación.

GRÁFICO N° 3. Modelo de planeación de Frank Banghart.



Fuente: Cano M. y Olivera D. Algunos modelos de planeación.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

Este modelo es competente y considerado como uno de los más claros y completos al momento de elaborar un plan estratégico ya que contiene o está compuesto por etapas bien específicas, conceptualizando cada paso a seguir y culmina con la retroalimentación si el caso lo amerita.

Modelo de planeación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

GRÁFICO N° 4. Modelo de planeación estratégica del BID.



Fuente: Cano M. y Olivera D. Algunos modelos de planeación.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

Este modelo está diseñado por 4 etapas donde se hace un consenso estratégico, seguido de un diagnóstico situacional para la respectiva definición de estrategias y objetivos y como último punto la elaboración del plan estratégico.

1.2.10. Elementos del plan estratégico.

El Plan estratégico se compone de varios elementos importantes, tales como: el direccionamiento estratégico, la filosofía organizacional, el análisis situacional, formulación estratégica, la implementación estratégica y la planeación operativa.

1.2.10.1. Direccionamiento estratégico.

Todos los planificadores antes de diseñar la planeación estratégica, deberán tomar en cuenta cuales son los elementos del direccionamiento estratégico y sus componentes para el desarrollo del plan estratégico.

GRÁFICO N° 5. Elementos del plan estratégico.



Fuente: Elementos del plan estratégico.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

Todos los elementos deben estar diseñados como un sistema y que estos sean específicos, claros, coherentes, y que se ajusten a la realidad de la empresa u organización, de lo contrario se podría destinar esfuerzos y recursos en vano.

1.2.10.1.1. Filosofía organizacional.

Se puede decir que la filosofía es un sistema de valores y creencias filosóficas (estos tienden ser elementos intuitivos, basados en los sentimientos) de una organización.

La filosofía está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos, en qué se cree, es decir, las ideas, valores. Además nos indica cuáles son los preceptos, así también cómo conocer los compromisos y responsabilidades dentro de la organización.

1.2.10.1.2. Visión.

“La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización” (Munch Galindo L., 2008, pág. 34).

La visión de la organización permite el trabajo conjunto de todo el equipo de colaboradores y le da el rumbo a la organización. Es fundamental definir la visión para saber cómo se va a llegar al objetivo central, cuáles son los valores que van a guiar este camino y cuál es la conducta que se va adoptar para llegar a esa meta.

La visión debe ser breve y fácil de captar y recordar. Además, debe transmitir una idea triunfal, algo positiva que resuma la meta a la que se quiere llegar en los próximos años.

Para formular correctamente la visión de la organización se debe hacer las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué aspiramos? ¿Hacia dónde queremos llegar en los próximos años?
2. ¿Qué papel se pretende jugar en nuestra organización?
3. ¿Cómo queremos que nos vea los demás?

Características de la visión

- a. Es un objetivo ampliamente inspirador, engloba el resto de objetivos y es a largo plazo.
- b. Aunque las visiones no pueden ser medidas por un indicador específico que valoren el grado en el que están siendo alcanzadas proporcionan una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización.
- c. Responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser?, ¿Hacia dónde queremos llegar?
- d. Debe existir coherencia entre la visión y la actuación de la dirección de la organización.
- e. La visión debe estar anclada con la realidad y relacionada con las amenazas y oportunidades del entorno o con los recursos y capacidades de una organización.

1.2.10.1.3. Misión.

Misión es la razón de ser de una empresa u organización. Lo primero que se debe considerar para realizar una planificación estratégica es que la organización tenga definida cuál es su razón de ser, es decir el propósito por el cuál fue creado.

La misión de una empresa es una declaración del objetivo central, de su propósito por el cual fue creada. Es un enunciado a largo plazo que debe distinguir y diferenciar a la organización de las demás e identificar los valores que guían su accionar.

Elementos de la misión.

- a. Mencionar el propósito por el cual fue creada
- b. Hay que mencionar al cliente.
- c. Definir el negocio o la actividad que se dedica.
- d. Definir el mercado.
- e. Mencionar la filosofía o valores.
- f. Dar a conocer la imagen.

1.2.10.1.4. Objetivos.

Los objetivos son el fundamento de cualquier esquema de planeación. La misión aclara el propósito de la organización, mientras que los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.

Hay que tomar en cuenta que un objetivo solo se plantea para un período de tres a cinco años. Los objetivos también son la respuesta sobre que intenta o intentará alcanzar la organización en el marco de la misión y la visión definidas.

Los objetivos deben ser realistas, medibles, concretos, alcanzables y programados en el tiempo, estos deben definirse haciendo una reflexión y análisis realista en la organización, sobre qué acciones se pueden realizar considerando sus capacidades, y recursos disponibles.

Clasificación de los objetivos.

1. **Estratégicos o generales:** Aquí consideran a toda la empresa y sus objetivos son constituidos a largo plazo, y por el largo período requieren de la utilización de gran parte de los recursos de la empresa para el cumplimiento de los mismos y que estos se hagan realidad.
2. **Tácticos o departamentales:** Aquí interviene un grupo, área o departamento de la empresa y se los toma de los objetivos generales, siendo estos a corto o mediano plazo.
3. **Operacionales o específicos:** Hace referencia a tareas específicas y se establecen en corto plazo, estos se originan de los objetivos departamentales y generales

1.2.10.1.5. Metas.

Las metas son el fin hacia donde se dirigen las acciones, logros o deseos de una empresa u organización.

La meta se identifica con los objetivos o propósitos que una empresa u organización define. Las metas se caracterizan por ser medibles, claras y coherentes, las cuales deben ser conocidas por todo el personal de la empresa.

1.2.10.1.6. Valores.

Además los valores son ideales y principios que guían a un individuo dentro de una empresa u organización, convirtiéndolos en un eje de conducta y disciplina. En una empresa u organización los valores serán identificados por medio de actitudes y comportamientos de cada persona o colaborador, considerando que este es su característica distintiva.

Los valores corporativos están compuestos por el deseo o la voluntad, la estrategia a aplicar y el compromiso del personal hacia la empresa. Los valores también definen el carácter de la empresa u organización simbolizando su identidad, ya que cada institución debe tener su propia cultura empresarial y sus propias características competitivas.

1.2.10.2. Análisis Situacional.

El análisis situacional no es otra cosa que el análisis FODA, el cual es considerado como una herramienta que permite estudiar la situación actual en la que se encuentra la empresa u organización, y después hacer un diagnóstico para su posterior análisis y toma de decisiones.

1.2.10.2.1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos.

La matriz de evaluación de factores internos analiza las relaciones entre las fortalezas y debilidades de una empresa u organización.

A continuación se presentan el modelo y los pasos a seguir para la realización la matriz de evaluación de los factores internos.

TABLA N° 3. Modelo de matriz de evaluación de los factores internos.

Matriz de evaluación de los factores internos			
Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderación
Debilidades	Peso	Calificación	Ponderación
Total			

Fuente: Elementos del plan estratégico.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

1. Como primer paso hay que identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización, haciendo una lista para su posterior procedimiento.
2. Una vez que se haya concluido con la identificación de las fortalezas y debilidades se asigna una ponderación a cada factor que vaya desde 0.0 (nada importante) hasta 1.0 (de gran importancia). El total del peso deberá ser 1.0.
3. Luego se debe hacer una clasificación del 1 al 4, se le asigna a cada factor la siguiente calificación: una debilidad importante (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3), una fortaleza mayor (4).

4. Después se debe realizar la multiplicación de la ponderación de cada factor estableciendo un resultado.

5. Finalmente se suma los resultados ponderados para cada variable determinando el total asignado. Y se hace comparación de resultados entre la empresa y competencia.

Si la empresa u organización obtiene un resultado menor a 2.50 de los valores ponderados, se considera a la organización internamente débil. Al contrario que si la empresa u organización obtiene un valor mayor a 2.50 se considera a la internamente fuerte.

1.2.10.2.2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos.

A continuación se presentan el modelo y los pasos a seguir para la realización de la matriz de evaluación de los factores externos:

TABLA N° 4. Modelo de matriz de evaluación de los factores externos.

Matriz de evaluación de los factores internos			
Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderación
Debilidades	Peso	Calificación	Ponderación
Total			

Fuente: Matriz de evaluación de los factores externos.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero

La matriz de evaluación de los factores externos permitirá resumir la información externa, donde las organizaciones estén preparadas ante cualquier situación que se presente, estos factores pueden ser sociales, ambientales, tecnológicos, políticos, jurídicos, gubernamental, demográficos, económicos y todo lo que involucre en el entorno de la empresa u organización.

1. En primer lugar se debe hacer una lista de las amenazas y oportunidades que la empresa u organización pueda tener, estas pueden variar de 5 a 20.
2. Se asigna un peso entre 0.0 (nada importante) y 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores según el grado de importancia que posee el mismo para alcanzar el éxito en la organización. La sumatoria deberá ser 1.0.
3. Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores descritos, tomando en consideración que 1 representa una amenaza mayor, 2 simboliza una amenaza menor, 3 constituye una oportunidad menor y 4 una oportunidad importante.
4. Luego se realiza la multiplicación de la ponderación y las calificaciones asignadas para cada uno de los factores.
5. Finalmente se suma las ponderaciones, determinando el total asignado.

Si los resultados obtenidos, dan un valor mayor a 2,50 implica que la organización está respondiendo a las oportunidades y amenazas existentes. Mientras que un valor menor a 2,50 comprende que la organización no está aprovechando sus oportunidades ni previniendo sus amenazas.

1.2.10.2.3. Matriz estratégica FODA.

La matriz estratégica FODA nos permite hacer un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene toda empresa u organización. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar las características de la empresa y el entorno en la que compete.

TABLA N° 5. Modelo de matriz estratégica FODA.

		Fortalezas	Debilidades
		internos	Factores
	F2.		D2.
	F3.		D3.
	F4.		D4.
Factores externos			
Oportunidades		FO (Maxi-Maxi)	DO (Mini-Maxi)
O1.			
O2.			
O3.			
O4.			
O5.			
Amenazas		FA (maxi-Mini)	DA (Mini-Mini)
A1.			
A2.			
A3.			
A4.			
A5.			

Fuente: Matriz Estratégica FODA.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

1. **Estrategias FO.-** Se refiere a las fortalezas internas con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.
2. **Estrategia DO.-** Se refiere a las debilidades internas que se valen de las oportunidades externas para mejorar, pero muchas veces se les impide aprovechar dichas oportunidades.

3. **Estrategia FA.-** Se refieren a las fortalezas que prevalecen en la organización con el propósito de evitar o disminuir el efecto negativo de las amenazas.
4. **Estrategia DA.-** Muchas veces se las considera defensivas, debido a que su finalidad consiste en plantear acciones de mejora o cambio para disminuir o reducir debilidades y al mismo tiempo evitar las amenazas.

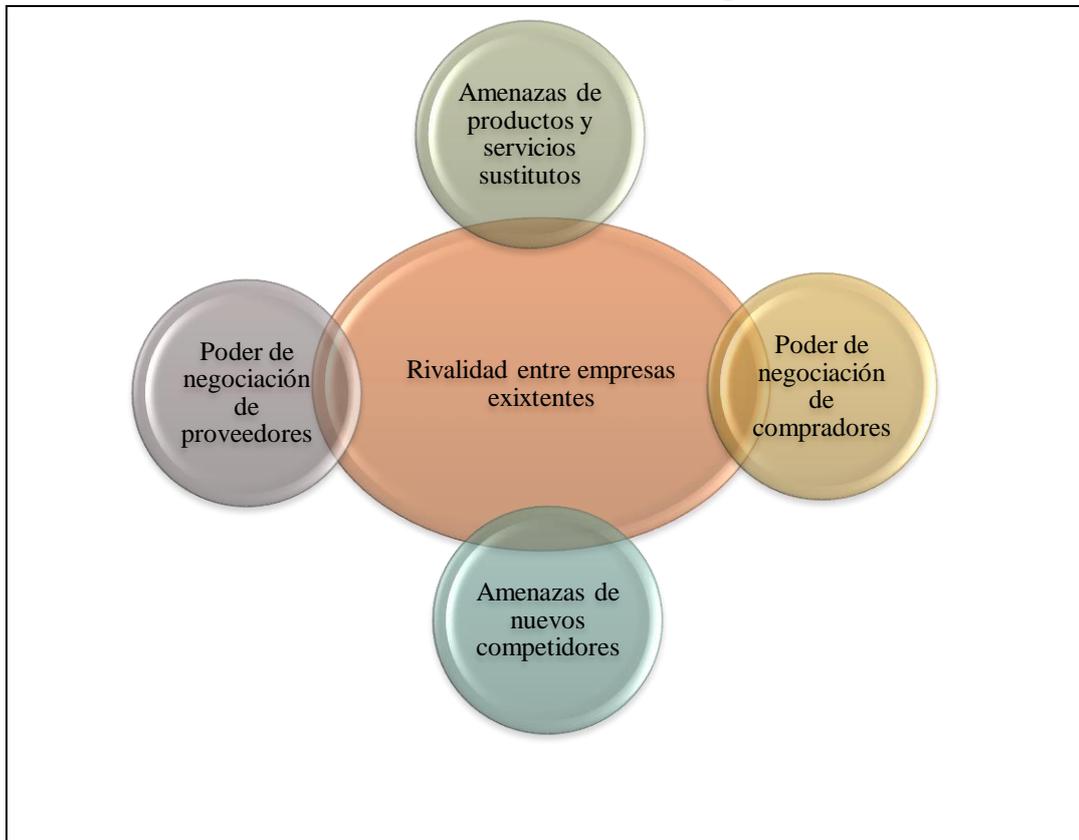
Pasos para realizar la matriz FODA

1. Hacer un diagnóstico y hacer una lista de las fortalezas y debilidades
2. Hacer una lista de las amenazas y oportunidades.
3. Comparar las fortalezas con las oportunidades y registrar FO.
4. Comparar las debilidades con las oportunidades y registrar DO.
5. Comparar las fortalezas con las amenazas y registrar las FA.
6. Comparar las debilidades con las amenazas y registrar DA.

1.2.10.2.4. Análisis de Porter.

El análisis de Porter es un modelo estratégico, el cual es muy utilizado para la formulación de estrategias de una empresa u organización, donde se analiza cada una de las fuerzas de acuerdo a la operación de la empresa. Por lo general la competencia entre industrias de bajo rendimiento es más intensa, ya que si una empresa no cuenta con una ventaja competitiva corre el riesgo de que la competencia la desaloje del mercado.

GRÁFICO N° 6 Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter.



Fuente: Modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

1. Poder de negociación de los proveedores.

Hace referencia de cuáles son los proveedores o con cuántos de estos cuenta una empresa. El hacer un análisis de poder de negociación de los proveedores, permite formular estrategias para reducir el poder de negociación y así tener un mayor control sobre ellos.

2. Poder de negociación de los compradores.

Hace referencia al poder que tienen los compradores o consumidores, para tener buenos precios. El análisis del poder de negociación permite diseñar estrategias que ayuden a reducir el poder de negociación y así un buen número de clientes.

3. Amenaza de productos y servicios sustitutos.

Hace referencia al ingreso de empresas que se dedican a la venta de productos o servicios alternativos. Al hacer un análisis sobre la amenaza de productos sustitutos, nos permite diseñar estrategias que impidan las entradas de estos.

4. Amenaza de nuevos competidores.

Hace referencia al ingreso de empresas que se dedican a la misma actividad. Al hacer un análisis de los nuevos competidores, nos permite realizar estrategias que ayuden a fortalecer las barreras de entradas y así impedir el ingreso de estas.

5. Rivalidad entre empresas existentes.

Las empresas u organizaciones que se encuentran en el entorno toman medidas extremas para contrarrestar a sus rivales, que compiten para ganar posicionamiento en el mercado, fidelidad de sus clientes o simplemente reducir costos de operación.

1.2.10.2.5. Matriz de competitividad

Esta matriz es una herramienta que nos permite identificar a los competidores más fuertes de una empresa u organización y conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de la competencia, para saber a qué o a quien nos vamos a enfrentar.

A continuación se detalla el procedimiento que se debe seguir para el desarrollo de matriz de competitividad.

1. Hay que identificar los factores de éxito que tiene la empresa u organización, así también los factores de éxito de nuestros competidores.
2. Anotar los factores más representativos en relación con las otras empresas que serán evaluadas.
3. Asignar un peso entre 0.0 (nada importante) y 1.0 (absolutamente importante) a cada factor descrito. La suma debe ser igual a 1.
4. Establecer una calificación entre 1 y 4 a cada factor, tomando en consideración que 1 representa una debilidad grave, 2 simboliza una debilidad menor, 3 constituye una fortaleza menor y 4 caracteriza una fortaleza importante.
5. Se realiza la multiplicación entre la ponderación y la calificación propuesta para cada una de las empresas evaluadas.
6. Se suma la ponderación de cada empresa.

TABLA N° 6. Modelo de matriz de competitividad.

Factores claves de éxito	Peso	Empresa		Competidor 1		Competidor 2	
		Calif.	Ponder.	Calif.	Ponder.	Calif.	Ponder.
Indicadores							

Fuente: Matriz de competitividad.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

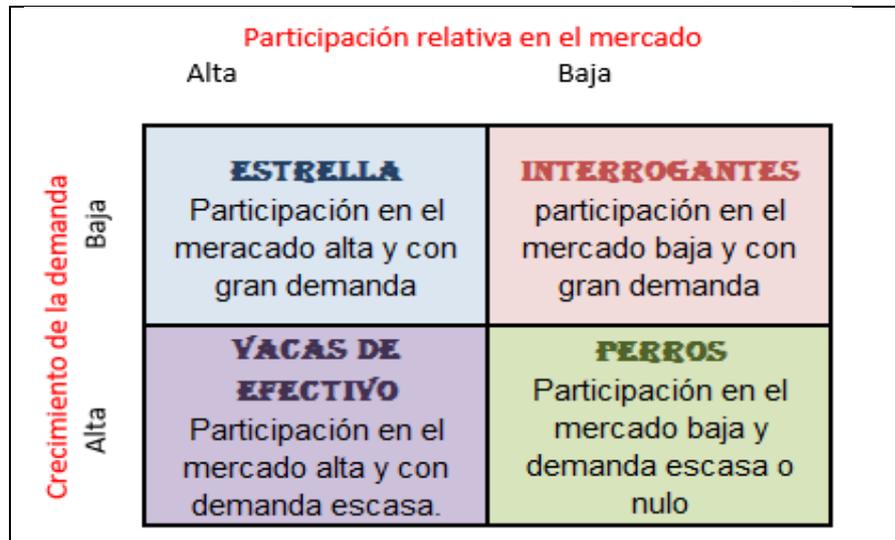
Al final se realiza una comparación de acuerdo a resultado obtenido, el más alto indica al competidor más fuerte y con resultado menor al competidor más débil.

1.2.10.2.6. Matriz Boston Consulting Group (BCG).

La matriz Boston Consulting Group (BCG) es también conocida como la matriz de crecimiento. Esta matriz es un gráfico que se creó en la década de 1970 por The Boston Consulting Group, para llevar un análisis de los negocios y determinar la posición que tiene la empresa en cuanto a un producto o servicio dentro del mercado.

Esta matriz está diseñada por un eje vertical que indica el crecimiento en el mercado y el eje horizontal que indica la cuota de la posición que tiene una empresa o negocio en el mercado.

GRÁFICO N° 7. Modelo de matriz Boston Consulting Group (BCG).



Fuente: Matriz Boston Consulting (BCG)

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

De acuerdo a las dimensiones de la matriz BCG, los negocios se clasifican en interrogantes, estrellas, vacas y perros.

1. **Interrogantes.-** Corresponden a los negocios que ocupan una participación en el mercado relativamente baja, pero compiten en una industria de gran demanda. Por lo general, las empresas que recién comienzan su incursión en el mercado se encuentran en este cuadrante, debido a que necesitan mucho dinero en su inversión generando poco efectivo.
2. **Estrellas.-** Estos negocios se caracterizan por tener una participación en el mercado alta y competir en una industria de gran demanda, obteniendo altas posibilidades de superación. Las empresas u organizaciones que se encuentran en este cuadrante, podrían utilizar las estrategias de la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal para aprovechar al máximo sus recursos.
3. **Vacas de efectivo.-** Los negocios ubicados en este cuadrante poseen una participación en el mercado alta pero incursionan en una industria de demanda escasa. Se las denomina vacas de efectivo, debido a que generan más dinero del que necesitan para alcanzar la solidez y solvencia requerida.
4. **Perros.-** Este tipo de negocios se caracterizan por poseer una participación en el mercado relativamente baja y compiten en una industria con un crecimiento de la demanda escaso o nulo. Estos negocios con frecuencia son liquidados o removidos del mercado convirtiéndose en una de las estrategias a seguir.

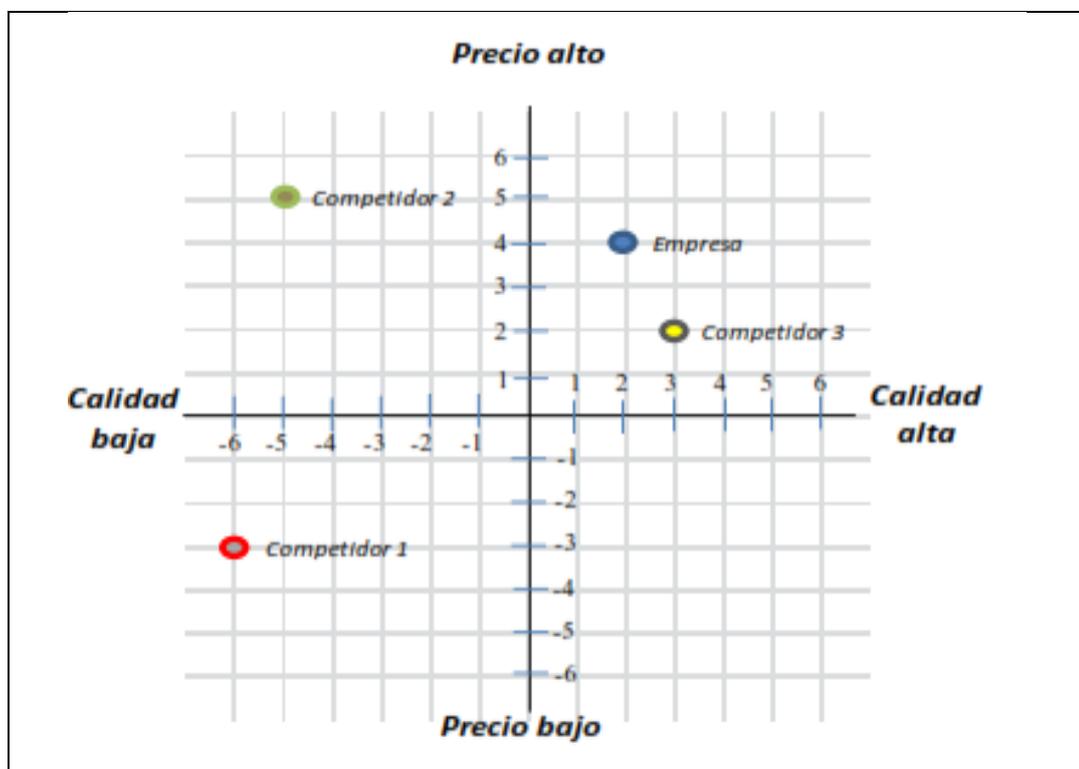
1.2.10.2.7. Matriz de posicionamiento.

La matriz de posicionamiento es una herramienta que permite representar de forma gráfica la posición actual en la que se encuentra la organización respecto a la posición de la competencia.

Pasos para la elaboración de la matriz de posicionamiento:

1. Se debe trazar 1 eje horizontal y 1 eje vertical con su respectiva cuantificación, dando un origen de 4 cuadrantes.
2. Determinar cuál es el posicionamiento de la empresa y las de sus competidores.
3. Luego hay que colocar en los ejes, las dimensiones de la empresa y la competencia de acuerdo a su valor máximo y mínimo.
4. Situar a la empresa y sus competidores en cada cuadrante de acuerdo a las perspectivas de los involucrados.

GRÁFICO N° 8. Modelo de matriz de posicionamiento.



Fuente: Matriz de posicionamiento.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

La matriz de posicionamiento o también conocido como mapa de posicionamiento, nos indicará en que cuadrante se encuentra la empresa u organización, en relación a la posición de los competidores. Y determinar quién está en un nivel de competitividad.

Se debe prestar atención en qué posición está la empresa u organización compararla en qué posición o situación se encuentran los competidores para la formulación de estrategias que ayuden a mantener o aumentar la diferenciación de la misma.

1.2.10.3. Formulación estratégica.

La formulación estratégica está estructurada de múltiples componentes que actúan de manera enlazada o siguen una secuencia lógica para su buen diseño y desarrollo del mismo, mencionamos a las estrategias, cursos de acción y políticas esta manera la organización cumplirá los objetivos trazados y conseguirá un mejor posicionamiento en el mercado.

1.2.10.3.1. Estrategias.

“Las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestran los medios, los recursos y los esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos” (Munch Galindo L., 2008, pág. 37).

Las estrategias se las puede definir como un plan que conforma todas las metas de una empresa u organización, las políticas y las acciones para su cumplimiento. Para ello se debe formular una buena estrategia que ayude a coordinar los recursos de la organización. A continuación se presentan los tipos de estrategias que las empresas u organizaciones pueden implementar, de acuerdo a los objetivos planteados y trazados:

Estrategias de desarrollo:

Básicas:

- ✚ **Liderazgo en costo:** Supera el desempeño de los competidores generando bienes y/o servicios.
- ✚ **Diferenciación:** Da al producto y/o servicio cualidades importantes para el consumidor y que se diferencie de la competencia.
- ✚ **Concentración:** Satisface las necesidades de un grupo o segmento particular del mercado.

Estrategias de crecimiento:

Crecimiento intensivo:

- ✚ **Penetración:** Intenta incrementar las ventas de los productos actuales en mercados actuales.
- ✚ **Desarrollo del mercado:** Desarrolla las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en mercados nuevos.
- ✚ **Desarrollo del producto:** Aumenta las ventas desarrollando productos o servicios mejorados a los mercados ya atendidos por la empresa.

Crecimiento integrado:

- ✚ **Integración hacia arriba:** Generalmente guiada por la preocupación de estabilizar o proteger una fuente de aprovisionamiento o de importancia estratégica.

- ✚ **Integración hacia abajo: Estrategia** de integración hacia el consumidor, permite asegurar el control de las salidas de los productos sin las cuales las empresas están asfixiadas.
- ✚ **Integración horizontal:** El objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos de los competidores.

Crecimiento diversificado:

- ✚ **Diversificación concéntrica:** En una estrategia de este tipo la empresa sale de su sector industrial y comercial, buscando añadir nuevas actividades complementarias de las ya existentes en el plan tecnológico y comercial.
- ✚ **Diversificación pura:** La empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales.

Estrategias competitivas:

De líder: Aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores.

Del retador: Empresa que elige atacar al líder a pesar de que su posición dentro del mercado no es dominante.

Del seguidor: Empresa que adopta un comportamiento adaptivo alineando sus decisiones sobre las que ha tomado la competencia.

Del especialista: Empresa que se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado.

1.2.10.3.2. Cursos de acción

Los cursos de acción muestran a las estrategias la dirección o camino a seguir. Además el empleo correcto de los recursos y esfuerzos para el logro de los objetivos. Adicionalmente, los cursos de acción poseen ciertas características que se deben de considerar al momento de plantearlos:

1. Tienen un responsable y una fecha para su ejecución.
2. Deben concordar la estrategia y con el objetivo formulado.
3. Pueden ser planteados a corto o mediano plazo, tomando en consideración las expectativas de la organización.
4. Pueden ser realizados una o más veces acorde a las necesidades de la organización.
5. Están sujeto a cambios, debido a problemas e inconvenientes que se presenten durante su ejecución.

1.2.10.3.3. Políticas.

Las políticas son la orientación o directriz que se rige en una organización, estas deben ser divulgadas, entendidas y acatadas por el personal de la institución. Dentro de las políticas se establecen las normas y responsabilidades. Para la correcta formulación de políticas, se debe tener en consideración los siguientes puntos:

1. Se deben respetar las opiniones de todos los integrantes de la organización, al momento de establecerlas
2. Deberán ser declaradas por escrito, dando constancia de su elaboración.

3. Deben presentar coherencia con la misión, visión, filosofía y objetivos de la empresa.
4. Serán difundidas y practicadas a nivel organizacional, demostrando claridad y precisión en su relación.

Tipos de políticas.

De acuerdo a las áreas que componen una organización, tenemos:

- a. **Generales.** Las políticas generales son consideradas de alto impacto o de criticidad, aplicadas a todos los niveles de la organización. Estas políticas son de presupuesto, de calidad, de seguridad integral y de compensación.
- b. **Específicas.** Las políticas específicas solo se las aplica a determinados áreas y proceso y están delimitados por su alcance, ya sean estas de políticas de venta, de compra, de seguridad informática, inventario, etc.

1.2.10.4. Implementación estratégica.

La implementación estratégica es una herramienta que nos conduce al cumplimiento de los programas, proyectos, procedimientos y el dándole el respectivo seguimiento y control y así de esta manera llevar a cabo las estrategias programadas.

1.2.10.4.1. Programas.

Los programas son planes que integran las políticas, las estrategias, los procedimientos, los presupuestos y el tiempo como un sistema de actividades, con

el propósito de lograr los objetivos y metas trazadas por la empresa u organización.

Para que los programas nos conduzcan al logro de los objetivos, los planificadores deben cumplir con ciertos pasos que son presentados a continuación:

1. Identificar las actividades que se realizarán el proceso de planeación estratégico.
2. Clasificar las actividades de acuerdo a las exigencias organizacionales y los recursos que se utilizarán.
3. Ordenar las actividades planteadas según la prioridad y orden de ejecución de las mismas.
4. Fijar a cada actividad un responsable, lugar, costo, fecha de iniciación y fecha de terminación.
5. Realizar el respectivo seguimiento de la ejecución del programa elaborado.

Además de la colaboración de las personas que conforman la organización la creación de los programas son de vital importancia, ya que de ellos depende que las actividades programadas se cumplan conforme a la planeación propuesta.

1.2.10.4.2. Proyectos.

Los proyectos son planes de trabajo con acciones sistemáticas y coordinadas entre sí, valiéndose de los medios necesarios que vayan en busca de los objetivos y que estos sean alcanzables en un tiempo determinado.

Para la correcta ejecución de los proyectos, se presentan ciertas características que hay que tener en cuenta:

- a. **Es considerado como un proceso.** Los proyectos congrega varias actividades, que deberán seguir un orden lógico para completar su ejecución y así conseguir los resultados previstos.
- b. **Posee un tiempo de duración.** Se refiere al tiempo de iniciación y el de finalización de cada proyecto, por tal motivo se cumplirá con lo establecido en el proyecto, salvo que surjan imprevistos que tarden su cumplimiento.
- c. **Tiene trazados objetivos.** Cada proyecto establecido posee su propio objetivo, que irá de acuerdo con las metas que se establezcan a nivel jerárquico.
- d. **Se plantearán proyectos realistas.** Al momento de formular los proyectos, la empresa u organización tendrá en claro cuáles son sus posibilidades de recursos y sus limitaciones para asegurar el éxito de los mismos.
- e. **Se utilizan recursos de la organización.** La empresa deberá gestionar los recursos que se utilizarán en el proceso del proyecto.

1.2.10.4.3. Procedimientos.

Procedimientos es un término que hace referencia a la acción que consiste en actuar de una forma determinada para hacer algo. También son consideradas como guías de acción para realizar determinadas actividades o tareas departamentales. A los procedimientos se los representa por medio de flujogramas.

Las características de los procedimientos se detallan a continuación:

1. Son aplicables en todo negocio.
2. Nos direccionan en un orden determinado en la ejecución de las actividades empresariales.
3. Ayudan a la coordinación de las tareas o actividades del personal en las diferentes áreas departamentales.
4. Son de ayuda al momento de disminuir tiempo en la toma de decisiones por los altos mandos.

1.2.10.4.4. Seguimiento y control.

El seguimiento y control es un factor importante en la planeación, ya que permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos y qué medidas se pueden tomar decisiones para solucionar los problemas que aparezcan en el proceso.

Además por medio de esta herramienta se pueden supervisar a nivel organizacional y departamental de las continuas actividades y precisar puntos de referencia determinando desvíos en el proceso para su posterior corrección.

El control durante el proceso se clasifica en:

- a. **Preliminar.-** El procedimiento y control se las plantea antes de que el personal tanto administrativo como operativo empiecen las actividades diarias dentro de un establecimiento.

- b. **Concurrente.-** El control se la ejecuta durante la aplicación y supervisa durante el desarrollo de las tareas.
- c. **Posterior.-** Se la considera cuando se finalizan las actividades programadas e implican la recolección de los resultados y su posterior análisis.

Balance Scorecard (BSC).

El cuadro de mando integral es un modelo de gestión que permite descubrir una estrategia de negocio, involucrando a todos los niveles de la organización, logrando focalizar y alinear las actividades e iniciativas de todos en el logro de las estrategias.

Al cuadro de mando integral se lo considera como una herramienta administrativa que facilita a las empresas implementar estrategias a partir de un conjunto de indicadores, garantizando el cumplimiento eficaz de la misión, visión y objetivos propuestos.

TABLA N° 7. Modelo de Balance Scorecard.

Cuadro de mando integral o Balance Scorecard (BSC)															
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores de resultados	Indicadores impulsores	Iniciativas Estratégicas	Metas	Cumplimiento real					Alineación				
						Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Financiera															
Clientes															
Proceso interno															
Aprendizaje y crecimiento															

Fuente: Matriz de posicionamiento.
 Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero

Perspectiva financiera.- Está particularmente centrada en la creación de valor, incluye las propiedades de crecimiento, productividad y rentabilidad, en otras palabras es una perspectiva de resultados.

Perspectiva de clientes.- Responde a las expectativas de los clientes

Perspectiva de procesos internos.- Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa, para ello hay que proponer un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.- Se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de los clientes.

1.2.10.5. Planeación Operativa.

Se refiere a la organización y asignación de los recursos y del personal de una empresa u organización, para la resolución de problemas. Su aplicación es importante en toda empresa, ya que traza el plan de acción y la relación que tendrán entre sí para el desarrollo y cumplimiento de las tareas en el tiempo determinado.

1.2.10.5.1. Plan Operativo Anual (POA).

El plan operativo anual es la herramienta fundamental para dar conexión al plan estratégico y facilitar su efectiva implementación, en el POA se plantean los objetivos e indicadores de proceso de plan estratégico las metas, así como las actividades que se realizarán para alcanzarlas según haya sido el indicador.

Beneficios del POA

- a. El POA hace posible la planificación estratégica en la medida que ejecuta su primera etapa y establece un conjunto de instancias responsables para llevar a cabo las diversas actividades.
- b. El POA facilita el seguimiento de indicadores estratégicos.
- c. Direcciona la gestión institucional u organizacional, y permite la asignación y la administración de recursos en función de objetivos y metas.
- d. Es una herramienta de aprendizaje para la organización ya que fomenta la comunicación y el trabajo interdisciplinario.
- e. Establece y sostiene compromisos.
- f. Identifica prioridades.
- g. Mantiene el enfoque estratégico para las acciones de corto plazo.
- h. Contribuye a l seguimiento y control periódico del desarrollo de los proyectos estipulados por los involucrados.
- i. Permite a los encargados del área de presupuesto, a autorizar el desembolso de los recursos, para sustentar las actividades propuestas.

1.2.10.5.2. Cronograma

El cronograma es una herramienta muy importante en la gestión de proyectos en la planificación estratégica que sirve de referencia para los planificadores puedan llevar a cabo las actividades de acuerdo al tiempo estipulado.

Importancia del cronograma en la gestión de un proyecto.

Siempre en la elaboración de un proyecto, se demandará de quien asuma la responsabilidad de su dirección y con éxito llegar a lo fijado o trazado por el planificador.

El cronograma nos ayudará a organizar tanto en tiempo y en forma lo que se ha planteado, para ello se debe seguir los siguientes pasos:

1. Desarrollar una estructura de descomposición del trabajo que se va a realizar.
2. Determinar que esfuerzos y recursos se necesitaran para el desarrollo de cada acción y cada tarea para llegar al logro deseado.
3. Hacer una lista que consignen la disponibilidad de los recursos para cada acción y tarea.

1.2.10.5.3. Presupuesto

Munch Galindo I. (2008), concluye que:

El presupuesto es un documento expresado en términos económicos financieros que muestran la asignación de recursos para llevar a cabo los planes y actividades de la organización. (pág. 51).

Los presupuestos nos ayudan a administrar los recursos financieros en la implementación de la planificación estratégica. Ya que sin este instrumento, la organización destinaría incorrectamente los recursos que poseen, generando un gasto innecesario a la organización. En un presupuesto debe constar el estado de pérdidas y ganancias, los presupuestos, el flujo de caja donde se refleja las entradas y salidas del efectivo.

1.2.10.5.4. Planeación financiera

La planeación financiera es considerada como un proceso en el cual se proyectan las actividades financieras, para minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y recursos.

Además nos ayuda a establecer pronósticos y metas económicas y financieras que sean alcanzables, tomando en cuenta los medios que se tiene y los que se desea o requiere lograr.

Elementos de la planeación financiera.

- a. La planificación del efectivo: Son los presupuestos de caja, es importante manejar este punto, ya que si no existe un adecuado manejo de efectivo, la organización puede estar expuesta al fracaso.
- b. La planificación de utilidades: son los estados financieros, es importante hacer proformas para determinar con un nivel de anticipación los ingresos, egresos y capital de la organización.
- c. Los presupuestos de caja y los estados de proformas además de ser útiles en la planificación financiera interna, también forman parte de la información que exigen los prestamistas (Bancos e instituciones financieras) para hacer un financiamiento.

1.3. GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA HOSTERÍA Y RESTAURANTE “CASA DEL SOMBRERO” DE LA COMUNA LIBERTADOR BOLÍVAR.

1.3.1. Elementos constitutivos.

Los elementos constitutivos son los componentes que respaldan la personalidad jurídica y las actividades que realiza la organización, presentadas a continuación.

1.3.1.1. Historicidad.

La comuna de Libertador Bolívar hace aproximadamente 18 años atrás era una zona con poco crecimiento poblacional y sus recursos naturales no eran aprovechados por sus habitantes. La mayor parte de su población se dedicaban a trabajar en otros lugares, y muy pocos se dedicaban a la cría animales y cultivos.

Poco después se comenzó a difundir los recursos naturales de Libertador Bolívar, por medio de la publicidad realizadas por instituciones públicas dando oportunidades de nuevos ingresos a sus habitantes, donde empezaron a dedicarse a la elaboración de artesanías de tagua, hamacas, y sombreros de diferentes colores y diseños.

La hostería y restaurante “Casa del Sombrero” como su nombre lo indica, empezó su actividad comercial por medio de las ventas de sombreros elaborados por las manos de los artesanos. Que dos años después se fue abriendo de este negocio debido a la saturación del mercado, donde la competencia fue más fuerte.

Progresivamente el ingreso de turistas iba aumentando, pero no había casas de hospedajes, es allí donde el actual propietario Sr. Carlos Floreano hizo de esta necesidad una oportunidad como fuentes de ingresos económicos para el sustento de sus hogares.

Poco a poco empezaron a construir cabañas frente a la playa, y actualmente cuenta con una infraestructura de dos plantas la cual dispone de habitaciones, instalaciones de comedor, bar, cabañas, etc.

IMAGEN N° 1. Hostería y restaurante “Casa del Sombrero”



Fuente: Hostería y restaurante “Casa del Sombrero”

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

Actualmente la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” se ha convertido en descanso turístico, con una gran acogida por quienes la visitan. Y que gracias a las sugerencias recibidas han logrado crecer y convertirse en una de las mejores de su localidad.

No obstante esta organización no está libre de competencia, al contrario en estos últimos años ha aumentado en un 50% el mercado de hospedaje, aunque no se compara en infraestructura y calidad en el servicio, este factor se podría convertirse en una amenaza en un corto o mediano plazo.

1.3.1.2. Constitución.

Actualmente la organización está en proceso de trámite para la respectiva legalización y tener la razón social como Hostería y restaurante “Casa del Sombrero”, debido a que ni la comuna, ni el ministerio de turismo, ni ninguna otra institución le han exigido constituirse legalmente.

Esta decisión por parte del propietario se debe a que la mayoría de los clientes exigen un comprobante o una factura del negocio al momento de adquirir sus servicio y además porque se pretende establecer alianzas con empresas turísticas para ampliar los servicios. Y necesitan de un documento legal y permisos necesarios que los respalde y así lograr cumplir sus expectativas.

1.3.1.3. Actividades.

Las actividades que realiza la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” se basa en el ofrecimiento de servicios de hospedaje, restaurante y demás servicios adicionales.

1.3.2. Servicios.

Los servicios que brinda la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” tenemos:

1. Hospedajes (Matrimoniales, dobles, triples o múltiples).
2. Restaurant (platos típicos y a la carta)
3. Eventos sociales (matrimonios, quinceañeras, talleres, otro)
4. Instalaciones frente al mar. (cabañas)
5. Bar y cocteles

Cortesía de la casa:

1. Hamacas y Perezosas.
2. Parasoles y Cancha de volley.
3. Servicio de restaurant en la playa o habitación
4. Fogata en las noches.

1.3.3. Recursos.

La hostería y restaurante la “Casa del Sombrero” cuentas con los siguientes recursos:

- a. Recurso Humanos.
- b. Recursos Técnicos.
- c. Recursos Materiales.
- d. Recursos Tecnológicos.
- e. Utensilios de oficina

1.3.3.1. Talento humano.

El personal de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” desempeña sus tareas y actividades bajo las órdenes de su gerente/propietario.

Además aún no tienen un manual de funciones, ni una estructura orgánica que les permita tener un orden y una guía para el buen desempeño de las funciones.

1.3.3.2. Técnicos.

El personal de hostería y restaurante “Casa del Sombrero” realiza sus actividades de un forma empírica, ya que no tienen conocimientos científicos. Solo han recibidos limitadas capacitaciones por parte de PRODECO en temas relacionados al turismo.

1.3.3.3. Materiales.

La hostería y restaurante “Casa del Sombrero” solo cuenta con materiales de oficina e instrumento de trabajo necesarios para el desarrollo de las actividades.

1.3.3.4. Tecnológicos.

La organización cuenta con ciertas tecnologías como:

Área de restaurante: cocinas industriales, congeladores, licuadoras, tostadoras y demás accesorios para el cocido de los alimentos. En el área de hospedaje: tv en dormitorios principales, directv e internet, otros.

1.3.4. Impacto ambiental.

1.3.4.1. Responsabilidad social.

La responsabilidad social es una conducta voluntaria, que beneficia el entorno donde estamos ubicados, es el grado de compromiso que mantenemos con la sociedad y consigo mismo. Por tal razón, la organización se compromete a cuidar y proteger el entorno de su comunidad, hacer concientizar el patrimonio y recurso natural con el que cuenta la zona.

1.3.4.2. Aporte al buen vivir.

Con las nuevas disposiciones de las leyes nos acogemos al Plan Nacional para el Buen Vivir, donde el ecosistema debe ser preservado y conservado como patrimonio de las riquezas que tiene el Ecuador. Tratando de mejorar la calidad de vida de los habitantes, garantizando los derechos de la naturaleza promoviendo un ambiente sano y sustentable.

1.3.4.3. Estudio ambiental o recursos naturales.

La hostería y restaurante “Casa del Sombrero” se compromete al cuidado de sus recursos naturales, como de dejar limpias las playas, que por lo general siempre que llegan los bañistas las dejan con desechos, que puede contaminar el ambiente.

1.4. MARCO SITUACIONAL.

IMAGEN N° 2. Ubicación geográfica de la comuna Libertador Bolívar



Fuente: Ruta del Spondylus.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

La hostería y restaurante “Casa del Sombrero”, se encuentra ubicado en la comuna de Libertador Bolívar, de la provincia de Santa Elena. Lugar que se ha convertido en un sitio estratégico turístico, debido a los recursos naturales que abarca a esta localidad.

Aspectos geográficos:

La comuna de Libertador Bolívar tiene una extensión aproximadamente de 1476 hectáreas. Se encuentra localizada en el Km. 50 al norte de la costa ecuatoriana en la provincia de Santa Elena, cantón Santa Elena de la parroquia de Manglaralto.

Límites:

Libertador Bolívar limita al norte con la comuna de San Antonio, al sur con la comuna de Valdivia, al este con la comuna Sitio Nuevo y al oeste con el Océano Pacífico.

1.5. MARCO LEGAL

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

TÍTULO II. DERECHOS

Capítulo segundo. Derechos del buen vivir

Sección sexta. Hábitat y vivienda

Art. 31. Las personas tienen derecho al disfrute pleno de la ciudad y de sus espacios públicos, bajo los principios de sustentabilidad, justicia social, respeto a las diferentes culturas urbanas y equilibrio entre lo urbano y rural.

El ejercicio del derecho a la ciudad se basa en la gestión democrática de ésta, en la función social y ambiental de la propiedad y de la ciudad, y en el ejercicio pleno de la ciudadanía.

PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR

Objetivos Nacionales para el buen Vivir

Objetivo 10. Impulsar la transformación de la matriz productiva.

Política 10.3 Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios.

- a. Fortalecer el sector servicios, para la creación y fomento de empleo inclusivo.
- b. Fomentar la generación de capacidades técnicas y de gestión en los servicios, para mejorar su prestación y contribuir a la matriz productiva.
- c. Fortalecer el marco institucional y regulatorio que permita una gestión de calidad y control de poder de mercado en la prestación de servicios, para garantizar los derechos de los proveedores y de los consumidores.
- d. Impulsar el turismo como uno de los sectores prioritarios para la atracción de inversión nacional y extranjera.
- e. Posicionar el turismo consciente como concepto de vanguardia a nivel nacional e internacional, para asegurar la articulación de la intervención estatal con el sector privado y popular, y desarrollar un turismo ético, responsable, sostenible.

ESTRATEGIA TERRITORIAL NACIONAL

Resumen Agenda Zona 5

2. Principales líneas de acción

2.1 Transformación de la matriz productiva

- ✚ Potenciar el turismo a través de la dotación de infraestructura, la generación de capacidades de talento humano y la extensión de la Ruta del Spondylus desde la interconexión entre el Cantón Playas y la provincia de Santa Elena.

- ✚ Fomentar las economías solidarias y populares a través del desarrollo de diferentes rutas turísticas temáticas.

LEY DE TURISMO

CAPÍTULO II

De las actividades turísticas y de quienes la ejercen

Art. 5 Se consideran actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las siguientes actividades:

- a. Alojamiento;

- b. Servicios de alimentos y bebidas;

- c. Transporte, cuando se dedica principalmente al turismo; inclusive el transporte aéreo, marítimo, fluvial, terrestre y el alquiler de vehículos para este propósito;
- d. Operación, cuando las agencias de viajes provean su propio transporte, esa actividad se considerará parte del agenciamiento;
- e. La de intermediación, agencias de servicios turísticos y organizadores de eventos de congresos y convenciones; y,
- f. Casinos, salas de juego (bingo-mecánicos) hipódromos y parques de atracciones estables.

Art. 8 Para el ejercicio de las actividades turísticas se requiere obtener el registro de turismo y la licencia anual de funcionamiento, que acredite idoneidad del servicio que ofrece y se sujeten a las normas técnicas y de calidad vigente.

CAPÍTULO X

Protección al consumidor de servicios turísticos.

Art. 44 El empresario que venda o preste servicios turísticos de los detallados en esta ley es civilmente responsable por los eventuales daños que cause a quien los utilice. Su responsabilidad llega hasta la culpa leve. Así mismo, es responsable por los actos de negligencia de sus empleados: en el ejercicio de sus funciones vinculadas con la empresa que presta el servicio.

Art. 45 habrá lugar al resarcimiento de daños y perjuicios, en los siguientes casos:

- a. El que anuncie al público, a través de medios de comunicación colectiva, de internet o de cualquier otro sistema, servicios turísticos de calidad superior a los que realmente ofrece; o en su propaganda use fotografía o haga descripciones distintas a la realidad;
- b. El empresario cuyo servicio tenga una calidad inferior a la que corresponda a su categoría a la oferta pública de los mismos;
- c. El empresario que, por acto propio o de sus empleados, delegados o agentes, cause al turista un daño material;
- d. El empresario que venda servicios con cláusulas prefijadas y no las informe o explique al usuario al tiempo de la venta o de la prestación del servicio;
- e. En caso de discriminación a las personas; con excepción del derecho de reserva de admisión; y
- f. Los demás determinados en otras leyes.

Art. 46. Los usuarios de servicios de turismo podrán reclamar sus derechos y presentar sus quejas al Centro de Protección del Turista.

Este Centro tendrá interconexión inmediata con la Policía Nacional, Defensoría del Pueblo, municipalidades, centros de Información Turísticas y embajadas acreditadas en el Ecuador que manifiesten interés de interconexión.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

“El diseño es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, pág. 58).

En el presente trabajo se aplicó investigación descriptiva que corresponde al diseño no experimental. Se indagó la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables de una población determinada y así proporcionar su descripción pertinente. De igual manera se realizó la respectiva observación de los fenómenos y acontecimientos.

2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se aplicó la modalidad cuantitativa, la cual consistió en observar y medir los fenómenos, sin afectar de alguna manera las características del mismo o su desarrollo para obtener datos reales concretos y veraces.

Se fragmentó los resultados para el respectivo análisis e interpretación y así validar la hipótesis planteada y fundamentar los estudios previos que se realizaron para la presente investigación.

2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

- ✚ Se aplicó la investigación exploratoria, con la finalidad de examinar el problema que ha sido poco estudiado, para así determinar la situación actual, a través del establecimiento de los fenómenos.

Para el cumplimiento de con este tipo de investigación se recurrió a la búsqueda de información bibliográfica y las visitas de campo, donde se tuvo una participación con la parte involucrada identificando las variables que se estudiaron en el proceso de investigación.

- ✚ También se aplicó la investigación descriptiva, en donde se realizó la respectiva explicación del problema determinado, a través de la fundamentación de la variable dependiente e independiente.

2.4. MÉTODOS

Paredes W. y Paredes N. (2011), mencionaron que:

El método de investigación es una especie de brújula en la que no se produce automáticamente el saber, pero que evita perdernos en el caos aparente de los fenómenos, aunque sólo sea porque nos indica como no plantear los problemas y como no sucumbir en el embrujo de nuestros prejuicios predilectos. (Pág. 58).

En la presente investigación se aplicaron los siguientes métodos:

- ✚ **Pre-experimental.-** Como el proceso o camino a seguir para alcanzar el objetivo determinado pero sin alterar o manipular las variables que intervienen en la investigación.

✚ **Hipotético-deductivo.-** Se parte de la observación para plantear el problema de investigación.

✚ **Inducción-deducción.-** A través de la conformación del marco teórico y la recolección de información, aplicando técnicas de investigación para validar la hipótesis planteada.

2.5. TÉCNICAS

Las técnicas que se utilizaron para la comprobación de la hipótesis fueron:

✚ La observación

Por medio de esta técnica se obtuvo una importante información. Mediante la observación pudo determinar los fenómenos de acuerdo a su incidencia.

Se aplicó la observación no participativa, se empleó una ficha para la obtención de información.

2.6. INSTRUMENTOS

Los instrumentos que se aplicaron se detallan a continuación:

Fuentes primarias

La encuesta

La encuesta es una técnica que ayuda al levantamiento de información, por ello se realizó una encuesta con una serie de preguntas planteadas de acuerdo a las variables de investigación que serán de apoyo para el objeto de estudio.

La entrevista

La entrevista es considerada como una reunión que se realiza con el fin de intercambiar información entre una persona y otra, para aquello se realizaron 12 entrevistas, que corresponden al número de personas o integrantes de la organización, con el objetivo de conocer con profundidad temas e inquietudes importantes para el desarrollo del objeto de estudio.

Se aplicó la entrevista semi-estructuradas, debido a que se da cierto grado de libertad para establecer las alternativas de respuestas presentadas, de acuerdo a las vivencias pasadas y presente del entrevistado.

Se diseñó una ficha donde se expusieron preguntas relevantes al tema de interés.

Fuentes secundarias

1. Libros
2. Información del sitio web
3. Revistas
4. Publicaciones.
5. Artículos.

2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.7.1. Población.

La población es definida como un conjunto de individuos, objetos o casos de estudio con características similares que contribuyen al objeto de estudio.

Datos generales:

Población:	Visitantes y turistas que ingresan a la Comuna de Libertador Bolívar
Elementos:	Hostería y restaurante “Casa del Sombrero”
Unidad de muestreo:	turistas de la comuna Libertador Bolívar y personal de la Hostería y restaurante “Casa del Sombrero”
Alcance:	Comuna Libertador Bolívar.
Tiempo:	2014.

Se determinó como población objetivo a los turistas que visitan la comunidad.

TABLA N°8. Población objetivo

POBLACIÓN OBJETIVO	N°
Turistas que visitan la comuna Libertador Bolívar	7817
TOTAL	7817

Fuente: Ministerio de Turismo del Ecuador y Comisión Intercultural del Gobierno autónomo de la Prov. Santa Elena.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

2.7.2. Muestra

La muestra representa una porción del universo o población. Para el cálculo se empleó un nivel de confianza de 95%, por ende el margen de error fue de 5%. La fórmula que se aplicó pertenece a una población finita que se presenta a continuación:

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

Dónde:

n = Tamaño de la muestra.

Z = Número de desviaciones estándar.

N = Tamaño de la población.

e = Margen de error

p = % estimado de la muestra, probabilidad de ocurrencia del fenómeno.

q = % estimado de la muestra, probabilidad de no ocurrencia del fenómeno.

Cálculo:

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

$$n = \frac{1.96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50 \cdot 7817}{0,05^2(7817 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}$$

$$n = \frac{7507}{20,5004}$$

$$n = 366$$

Muestreo estratificado: Se identifica por dividir en grupos la población obtenida. En el estudio se tomó en consideración los turistas que visitan la comuna y el personal de la Hostería y restaurante “Casa del Sombrero”, detallado a continuación:

TABLA N° 9. Estratificación de la muestra.

GRUPOS	N°	INSTRUMENTO
Turistas que visitan la comuna	366	Encuesta
TOTAL	366	

Fuente: Ministerio de Turismo del Ecuador y Comisión Intercultural del Gobierno autónomo de la Prov. Santa Elena.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

En total se ha considerado a 366 personas con el objeto de obtener información fidedigna, aumentando el nivel de confiabilidad.

2.8. PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

Para realizar el respectivo procedimiento y procesamiento de los datos recolectados se seguirá el siguiente proceso:

1. Codificación de datos
2. Tabulación de datos
3. Análisis de los dato
4. Comparación de los resultados

Codificación de los datos.- Una vez recolectados los datos relevantes de la investigación, se codifica asignando un número para cada una de las preguntas planteadas.

Tabulación de datos.- una vez codificadas las respuestas, se procede hacer la respectiva tabulación.

Análisis de los datos.- En este paso se realiza las tablas de frecuencias, para las entrevistas y la representación gráfica en el caso de las encuestas y de esta manera se va haciendo el respectivo análisis de los resultados para cada pregunta.

Comparación de los resultados.- Después de haber concluido con los pasos anteriores se realiza la comparación de resultados obtenidos en la observación, encuesta y entrevista, llegando así a una conclusión.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN

La observación se realizó en el mes de agosto del presente año, entre los días comprendidos del 1 al 3 desde las 11:00 am hasta las 15:00 pm, dando como resultado lo siguiente:

La hostería y restaurante “Casa del sombrero” es una organización de ámbito familiar, que fue creada con el fin de solventar sus necesidades económicas y las de sus familias, que con el pasar de los años se convertido en una de las mejores hosterías posesionadas en su localidad, caracterizada por brindar un buen servicio de alojamiento a turistas nacionales y extranjeros.

Cabe señalar que la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” se maneja de una manera empírica, ya que no lleva un control de las acciones que se realizan diariamente, es decir no instauran los indicadores, recursos a destinarse y el tiempo que permitan medir sus actividades, los recursos que posee la organización son limitados, es decir casi no cuenta con las tecnologías básicas en las áreas de trabajo para así cumplir con las necesidades de los clientes.

La mayoría de los clientes demuestran un nivel de satisfacción aceptable, gracias al buen servicio que brindan y a la atención que se les presta, que es importante en toda organización. Y esta maneja una buena cartera de clientes leales, que por lo general están requiriendo de los múltiples servicios que brinda la hostería.

3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

1.- ¿La organización cuenta con una misión?

De acuerdo a la pregunta formulada, el gerente-propietario de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” respondió que su organización no cuenta una misión y que no tiene en claro lo que indica la misma dentro de una empresa o negocio, por otro lado, el personal que labora en la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” no supieron responder a la pregunta, debido a que desconocen del mismo.

2.- ¿Se lleva a cabo una gestión administrativa en la organización para el proceso de las actividades?

Respecto a esta pregunta, el mismo gerente – propietario indicó que dentro de su negocio no existe ninguna gestión administrativa, que ellos se manejan de una manera empírica. No planifican sus actividades, si no que las realizan conforme el caso lo amerite.

En cuanto el personal que labora en la hostería y restaurante “Casa del sombrero” respondió que no se le entrega un cronograma de actividades durante el día, y su respuesta concuerda con lo que indica el propietario, no se lleva a cabo ninguna gestión administrativa.

3.- ¿Se mantiene un buen ambiente laboral en la organización?

Todos los entrevistados expresaron similar respuesta, que dentro de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” se mantiene un buen ambiente de trabajo.

Debido a que existe confianza entre el propietario y las personas que conforman la organización, fortaleciendo el compañerismo entre ellos, el trabajo en equipo y la unión.

4.- ¿Existe un puesto y función para cada área de trabajo?

No existe un puesto y una función para cada área de trabajo, respondió el Sr Carlos Floreano, debido a que todos trabajan y colaboran dentro de las diferentes áreas y actividades que se le encomiende. Aunque existen diferentes actividades de trabajo no existe una persona responsable para cada área.

El personal que colabora o labora en la organización indicó que todos realizan las tareas o actividades diarias sin importar cuál sea puesto de trabajo.

5.- ¿Se rigen bajo alguna política para el cumplimiento de las actividades en la organización?

El propietario de la organización indicó que se aplican políticas internas en el cumplimiento de las actividades, entre las cuales tenemos:

Mantener el orden y el aseo, no dejar la llave de agua abierta, apague la luz cuando no la requiera, cuidar las playas. En este caso estas políticas no están direccionadas al ámbito administrativo.

Las personas que colaboran en la organización indicaron que ellos entienden por políticas a las órdenes que reciben de su superior en este caso del Sr. Carlos Floreano, es notorio que no conocen sobre lo que concierne al ámbito administrativo.

6.- ¿Se le ofrece capacitaciones al personal de la organización?

En esta pregunta parte de los entrevistados indicaron que se han recibido capacitaciones, entre las cuales detallamos a continuación:

- a. El propietario ha recibido capacitación de PRODECO (Proyecto y desarrollo de Turismo Comunitario)
- b. La persona que está en el bar, ha recibido curso y capacitaciones de bebidas y cocteles en los hoteles de la ciudad de Guayaquil
- c. Dos de las señoras que están en la cocina, han recibido cursos de gastronomía.
- d. Mientras que otros no han recibido ningún tipo de capacitación o cursos que ayuden y contribuyen a especializarse en sus áreas de trabajo.

7.- ¿El personal cuenta con las vestimentas adecuadas y sus implementos necesarios para el desarrollo de sus actividades?

En esta pregunta todos los entrevistados respondieron similar, donde nos indicaron que la limpieza y un buen traje es suficiente para presentarse a trabajar.

8.- ¿Considera Ud. que la organización cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades?

Con respecto a los recursos que cuenta la organización los entrevistados, indicaron que los recursos que posee la organización son los necesarios para el cumplimiento de las actividades.

Mientras que otros de los entrevistados, incluyendo el propietario expresaron que si hace falta recursos en la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” como una caja registradora, instrumentos de limpieza de buena calidad y aparatos electrónicos como aspiradora para el aseo de los dormitorios.

9.- ¿Qué cree Ud. que la organización necesita o le hace falta mejorar en el ámbito administrativo?

El propietario indicó que a pesar de no tener estudios avanzados, que aporten al desarrollo de su negocio, está consciente que a su hosteria y restaurante “Casa del Sombrero” le hace falta mejorar mucho en el ámbito administrativo.

Mientras que la mayor parte de los entrevistados mencionaron que a veces los clientes le han sugerido que se capaciten y le han hecho ciertas críticas constructivas. Por otra parte otros de los entrevistados, indicaron que tal vez si, puesto a que no entienden o no conocen del tema.

10.- ¿Considera Ud. que la realización de un plan estratégico ayudará a direccionar a la organización?

Los entrevistados afirmaron que si están de acuerdo que con la aplicación de un plan estratégico ya que la organización tendrá un mejor desarrollo y desenvolvimiento en el ámbito administrativo.

Mientras que otros pocos indicaron que creen que si sería elaborar un plan estratégico aunque no entienden con exactitud de que se trata porque no tienen conocimiento del tema en profundidad.

3.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Género de los turistas

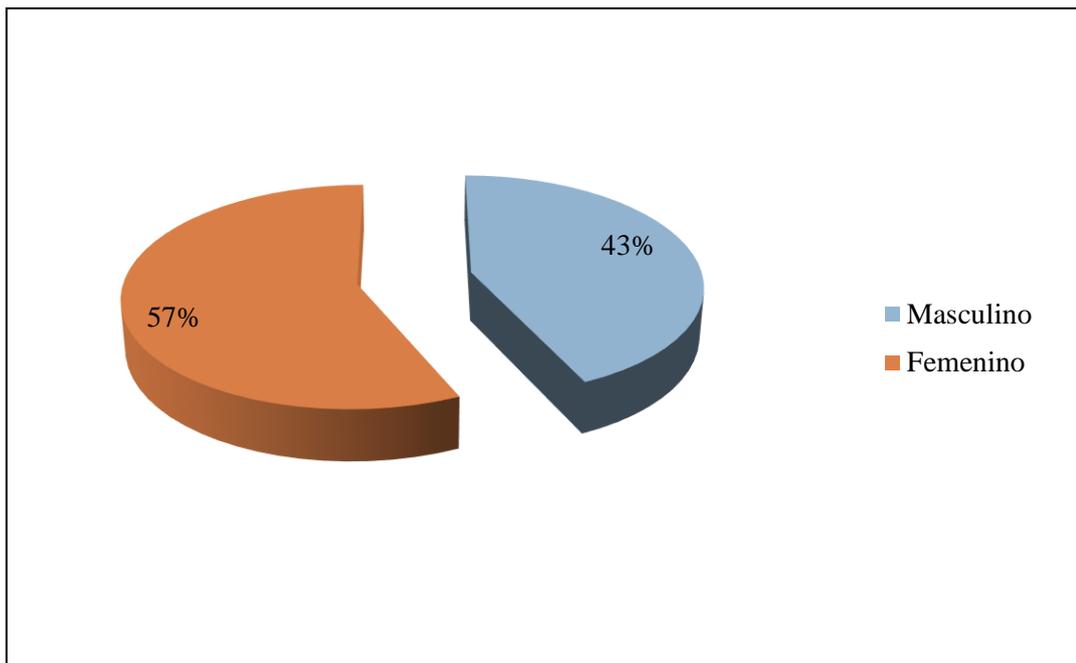
TABLA N° 10. Género de los turistas.

Género de los socios		
	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	158	43%
Femenino	208	57%
Total	366	100%

Fuente: Turistas de la Comuna

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

GRÁFICO N° 9. Género de los turistas.



Fuente: Género de los turistas.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

Según los resultados obtenidos a través de la encuesta, la mayoría de los clientes y turistas encuestados pertenecen al género femenino mientras que la menor parte corresponden al género masculino. Es decir, existe mayor afluencia de mujeres que visitan la comuna de Libertador Bolívar.

Edad de los turistas

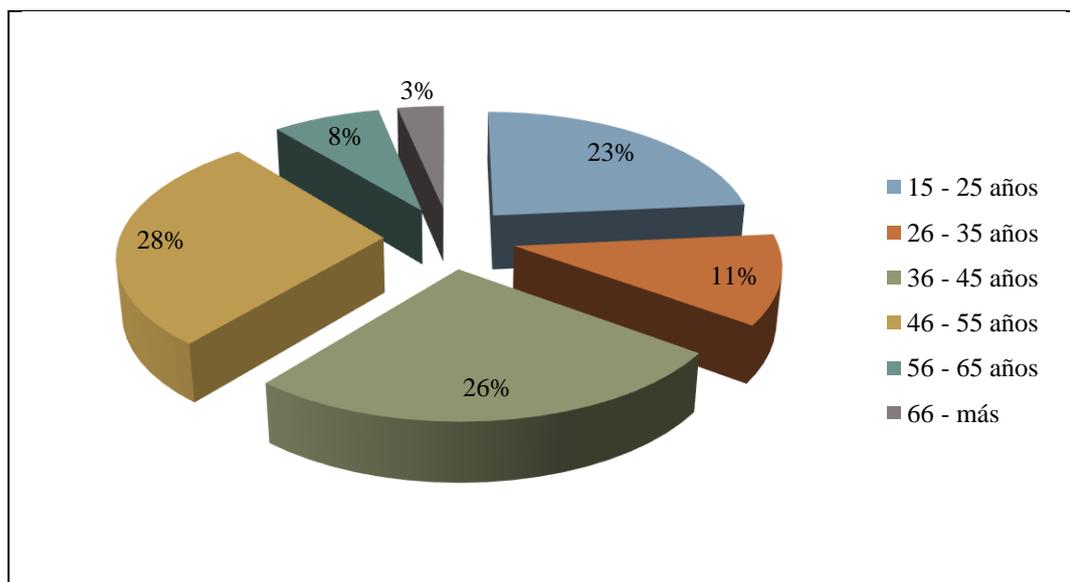
TABLA N° 11. Edad de los turistas.

Edades de los turistas		
	Frecuencia	Porcentaje
15 - 25 años	86	23%
26 - 35 años	42	11%
36 - 45 años	95	26%
46 - 55 años	103	28%
56 - 65 años	28	8%
66 - más	12	3%
Total	366	100%

Fuente: Edad de los turistas.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

GRÁFICO N° 10. Edades de los turistas.



Fuente: Edad de los turistas.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

De acuerdo a las encuestas realizadas, los resultados demuestran que los turistas que más acuden a esta comuna se encuentran entre los rangos de 46-55 años de edad, seguidos entre los rangos de 36-45 y 15-25 años. Con un número inferior tenemos a los que se encuentran entre los rangos de 56-65 y 66 años en adelante.

1.- ¿Cuál es el motivo por el que Ud. se encuentra en esta comuna?

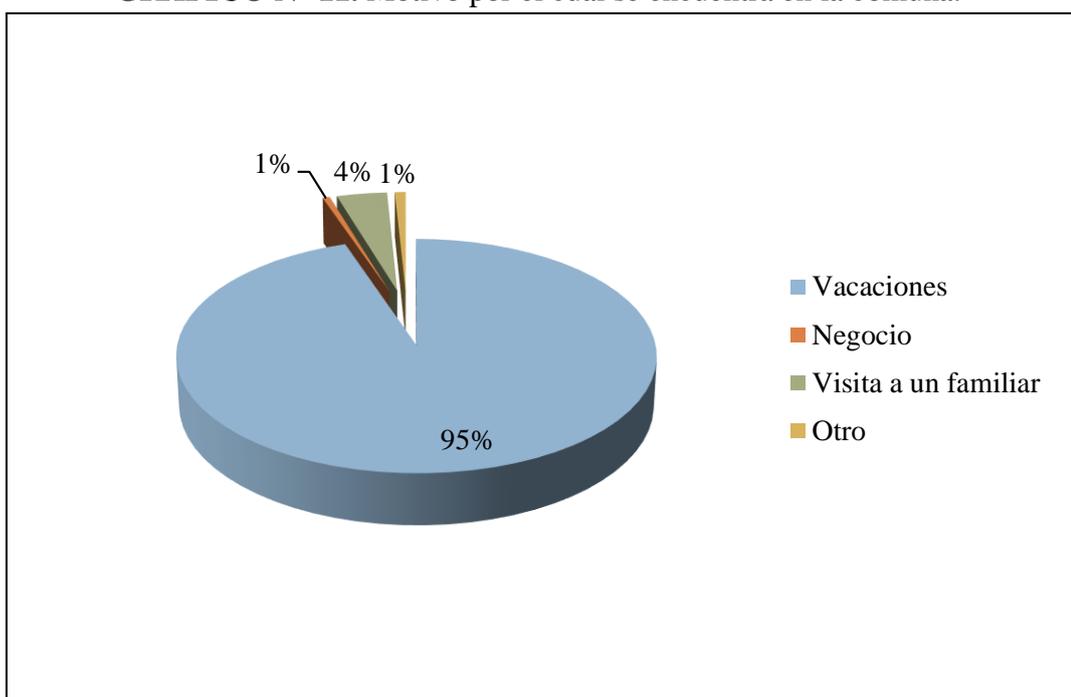
TABLA N° 12. Motivo por el cual se encuentra en la comuna.

Motivo por el cual se encuentra en la comuna		
	Frecuencia	Porcentaje
Vacaciones	347	95%
Negocio	2	1%
Visita a un familiar	14	4%
Otro	3	1%
Total	366	100%

Fuente: Motivos por el cual se encuentran en la comuna.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero

GRÁFICO N° 11. Motivo por el cual se encuentra en la comuna.



Fuente: Motivos por el cual se encuentran en la comuna.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

Según los resultados obtenidos, la mayoría de los turistas que se encuentran en la comuna es por motivo de vacaciones, y en su minoría por motivo de visita a un familiar, seguidos por asuntos de negocios al igual que por otros motivos.

2.- ¿Conoce Ud. la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”?

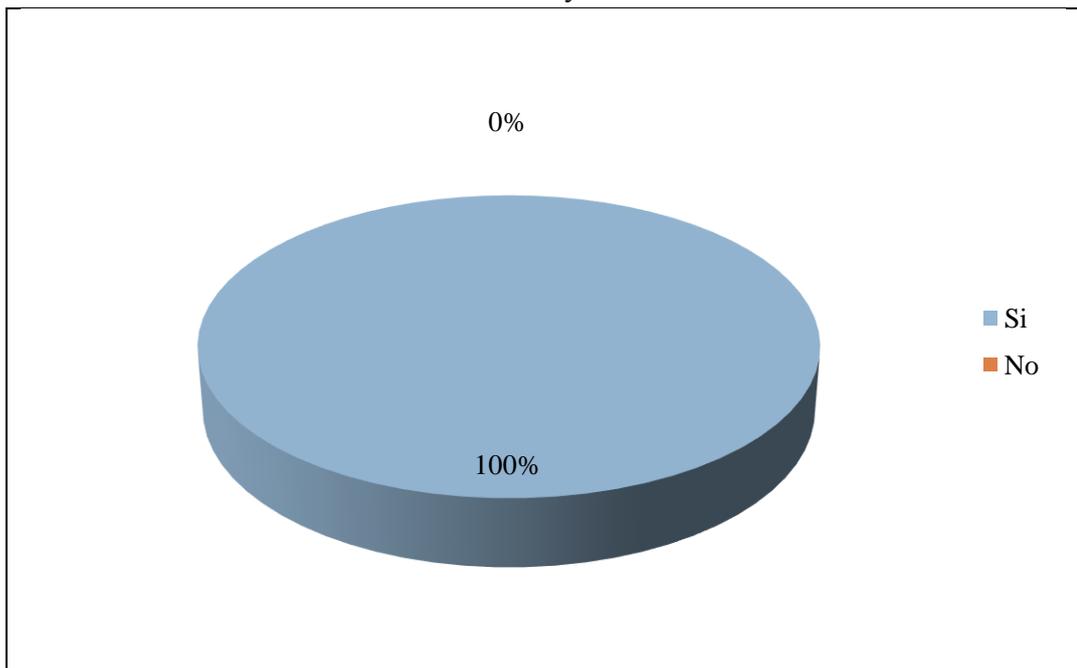
TABLA N° 13. Conoce la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”

Conoce la hostería y restaurante "Casa del Sombrero"		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	366	100%
No	0	0%
Total	366	100%

Fuente: Conoce la Casa del Sombrero.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero

GRÁFICO N° 12. Conoce la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”



Fuente: Conocen la Casa del Sombrero.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

Los resultados de la encuesta nos indica que todas las personas si conocen a la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” de la comuna Libertador Bolívar.

3.- ¿Por qué medio de información conoció Ud. la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”?

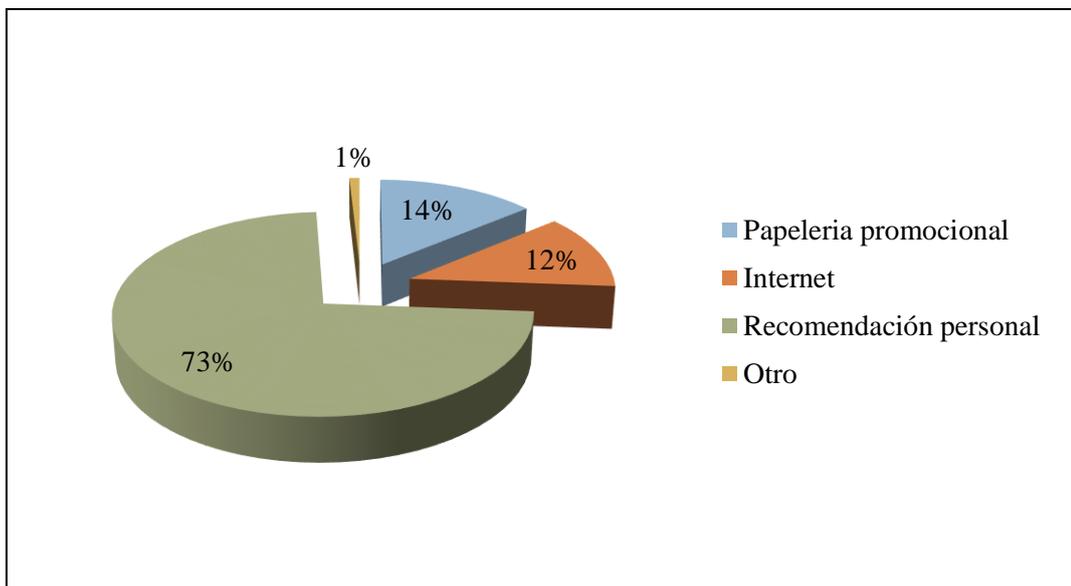
TABLA N° 14. Medio de información.

Medio de información "		
	Frecuencia	Porcentaje
Papelería promocional	47	14%
Internet	41	12%
Recomendación personal	245	73%
Otro	3	1%
Total	336	100%

Fuente: Medio de información.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

GRÁFICO N° 13. Medio de información.



Fuente: Medio de información.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

Según las encuestas realizadas a los turistas que visitan la comuna, indicaron que ellos conocieron a la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” por recomendación personal y otros por medio de papelería promocional y páginas web.

4.- ¿Ha adquirido alguno de sus servicios?

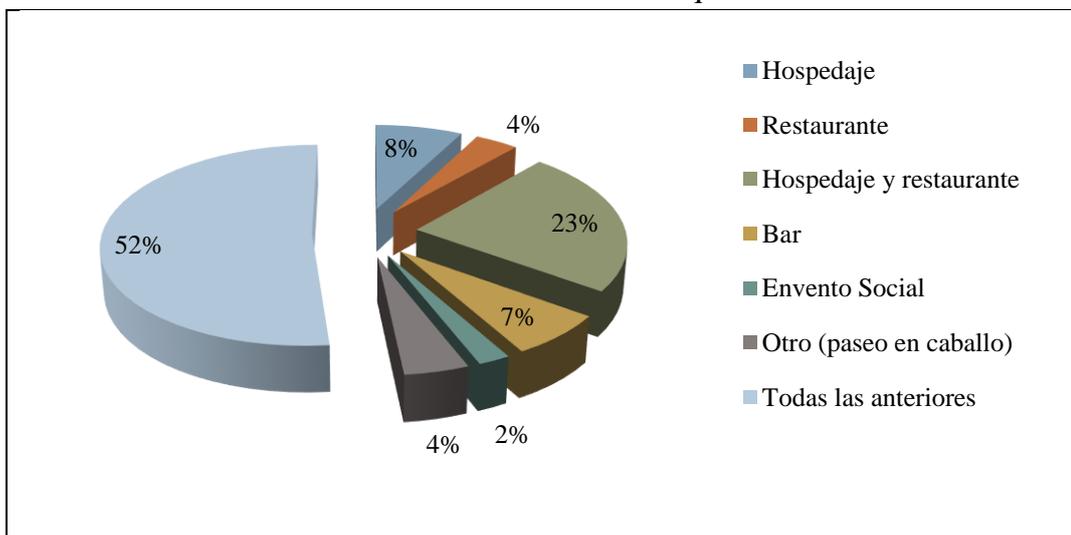
TABLA N° 15. Servicios adquiridos.

Servicio adquirido		
	Frecuencia	Porcentaje
Hospedaje	28	8%
Restaurante	14	4%
Hospedaje y restaurante	86	23%
Bar	25	7%
Evento Social	8	2%
Otro (paseo en caballo)	16	4%
Todas las anteriores	189	52%
Total	366	100%

Fuente: Servicios adquiridos.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

GRÁFICO N° 14. Servicios adquiridos.



Fuente: Servicios adquiridos.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

Los resultados demuestran que la mayoría de las personas han utilizado solo el servicio de hospedaje, seguido del servicio de hospedaje y restaurante, y en su minoría solo han utilizado el servicio de restaurante, bar, eventos sociales, paseo a caballos y otros.

5.- ¿Por qué motivos decidió adquirir los servicios en la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”?

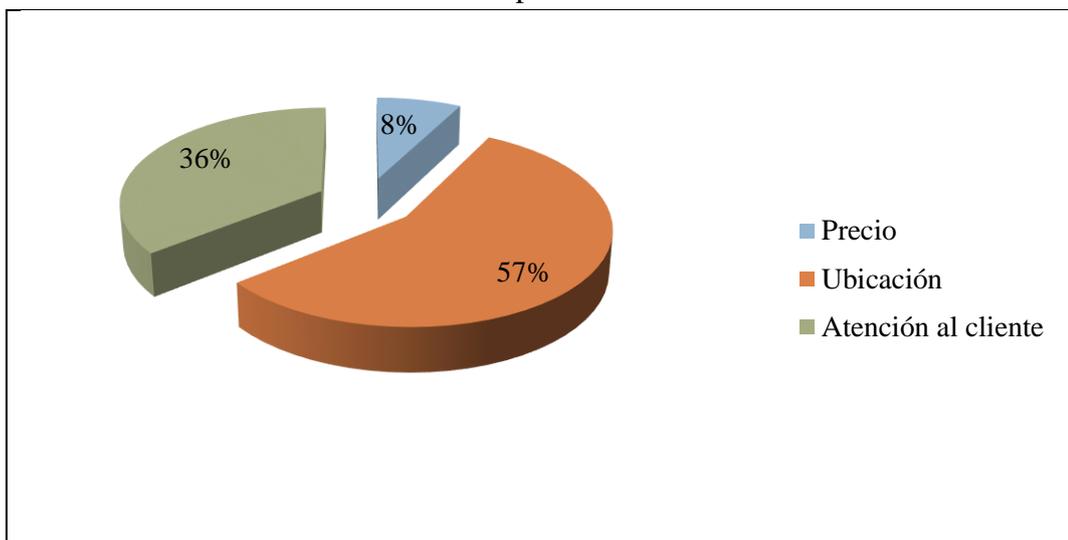
TABLA N° 16. Motivos por el cual utilizó los servicios.

Motivo por el cual utilizó los servicios		
	Frecuencia	Porcentaje
Precio	28	8%
Ubicación	207	57%
Atención al cliente	131	36%
Otro	0	0%
Total	366	100%

Fuente: Motivos por el cual utilizó los servicios.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

GRÁFICO N°15. Motivos por el cual utilizó los servicios.



Fuente: Motivos por el cual utilizó los servicios.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

De los resultados obtenidos tenemos los motivos más fuertes por el cual los clientes utilizaron algún servicio en la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” ha sido por la ubicación en la que se encuentra, mientras que otros de los indicadores de menor nivel han sido por el precio y muy pocos han tomado en cuenta la atención del cliente.

6.- ¿Con qué frecuencia acude Ud. a la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”?

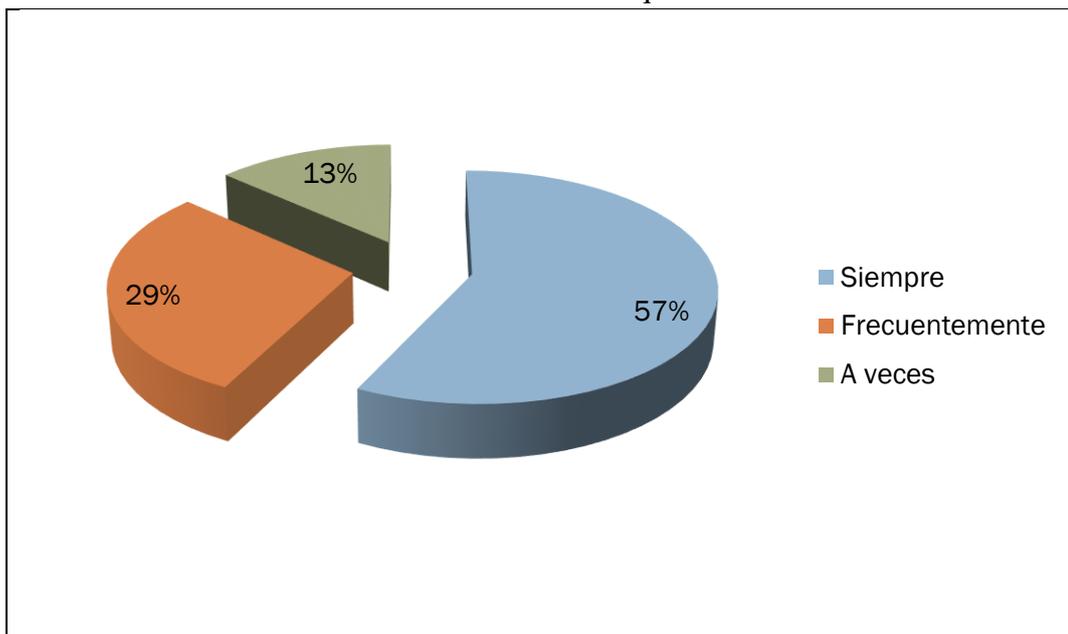
TABLA N° 17. Frecuencia con la que acude a la hostería

Frecuencia con la que acude		
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	210	57%
Frecuentemente	107	29%
A veces	49	13%
Total	366	100%

Fuente: Frecuencia con la que acude a la “Casa del Sombrero”

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

GRÁFICO N° 16. Frecuencia con la que acude a la hostería



Fuente: Frecuencia con la que acude a la “Casa del Sombrero”

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

Según las respuestas de la encuesta, indican que clientes y los turistas acuden siempre a la “Casa del Sombrero, otros de los encuestadas respondieron que acuden frecuentemente y en su minoría de los visitantes nos indica que solo a veces acuden a la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”.

7.- ¿Cree Ud. que la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” tiene una competencia fuerte dentro de su localidad?

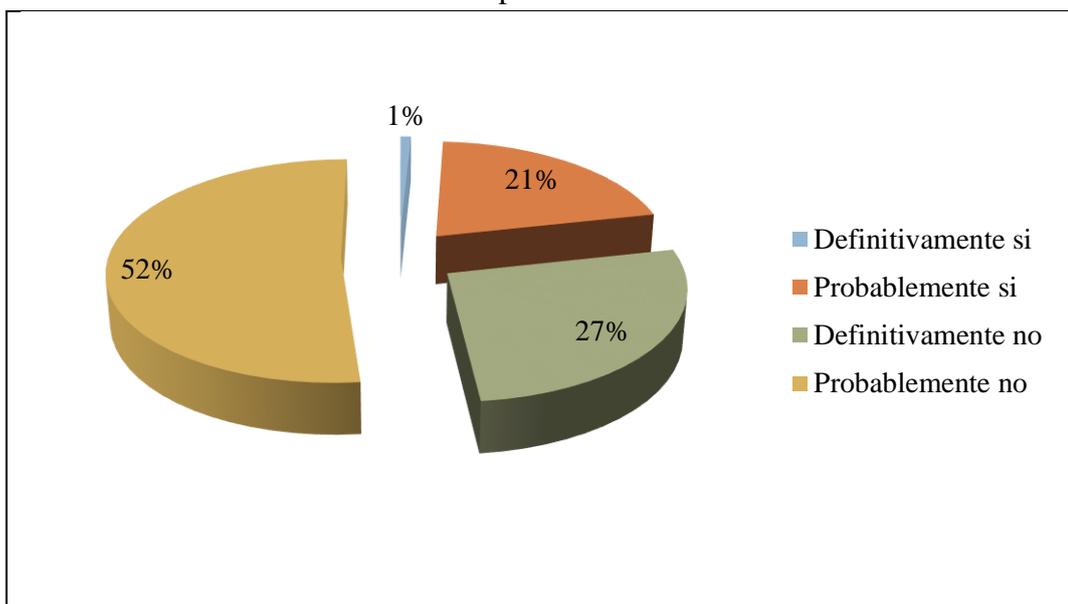
TABLA N° 18. Competencia dentro de la localidad

Competencia dentro de la localidad		
	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente si	3	1%
Probablemente si	76	21%
Definitivamente no	98	27%
Probablemente no	189	52%
Total	366	100%

Fuente: Competencia dentro de la localidad.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

GRÁFICO N° 17. Competencia dentro de la localidad



Fuente: Competencia dentro de la localidad.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

En cuanto a la competencia, se obtuvo respuestas positivas debido a que la mayoría de los encuestados señalaron que definitivamente la organización no tiene competencia. Mientras que otros pocos indicaron que probablemente se tiene competencia dentro de la localidad.

8.- ¿La hostería y restaurante “Casa del Sombrero” cuenta con una infraestructura adecuada para su comodidad?

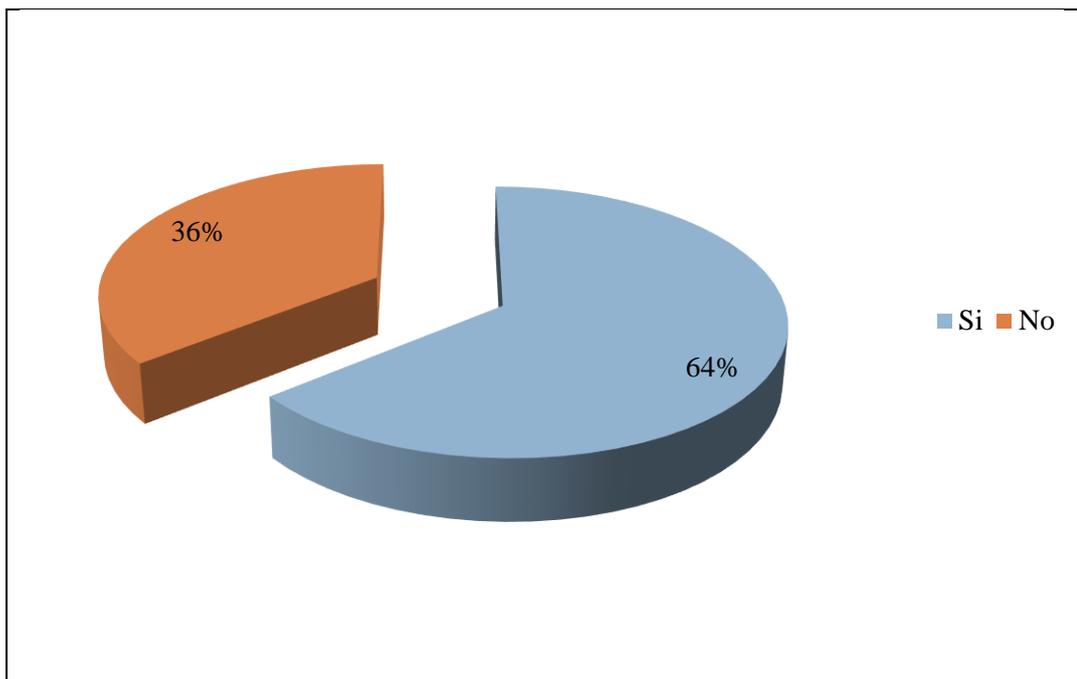
TABLA N° 19. Infraestructura adecuada.

Infraestructura adecuada		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	235	64%
No	131	36%
Total	366	100%

Fuente: Infraestructura adecuada.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

GRÁFICO N° 18. Infraestructura adecuada.



Fuente: Infraestructura adecuada.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

Con respecto a la infraestructura de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” se obtuvo respuestas favorables en su mayoría, puesto a que la mayoría de los encuestados indicaron que la organización cuenta con una infraestructura adecuada y en su minoría señalaron que no tiene una buena instalación.

9.- ¿Cómo califica el servicio que ofrece la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”

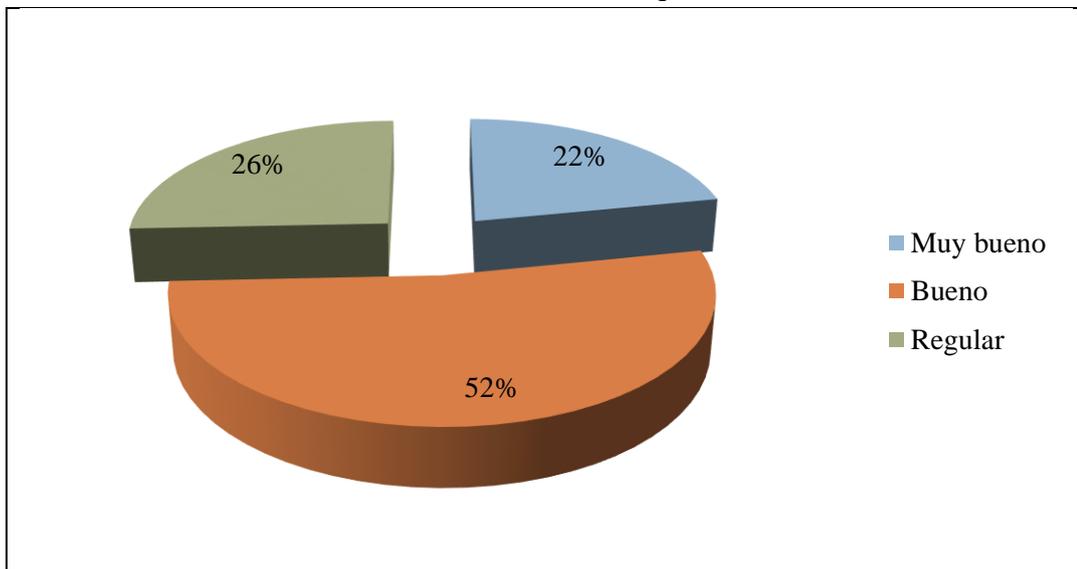
TABLA N° 20. Servicio que ofrece.

Servicio que ofrece		
	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	80	22%
Bueno	192	52%
Regular	94	26%
Malo	0	0%
Muy malo	0	0%
Total	366	100%

Fuente: Servicios que ofrece

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

GRÁFICO N° 19. Servicio que ofrece.



Fuente: Servicios que ofrece

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

De acuerdo a los resultados obtenidos tenemos que la mayoría de los clientes califica como bueno al servicio que ofrece la organización, mientras que otros consideran al servicio que ofrece como regular.

10.- ¿Cómo califica la atención al cliente que ofrece la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”.

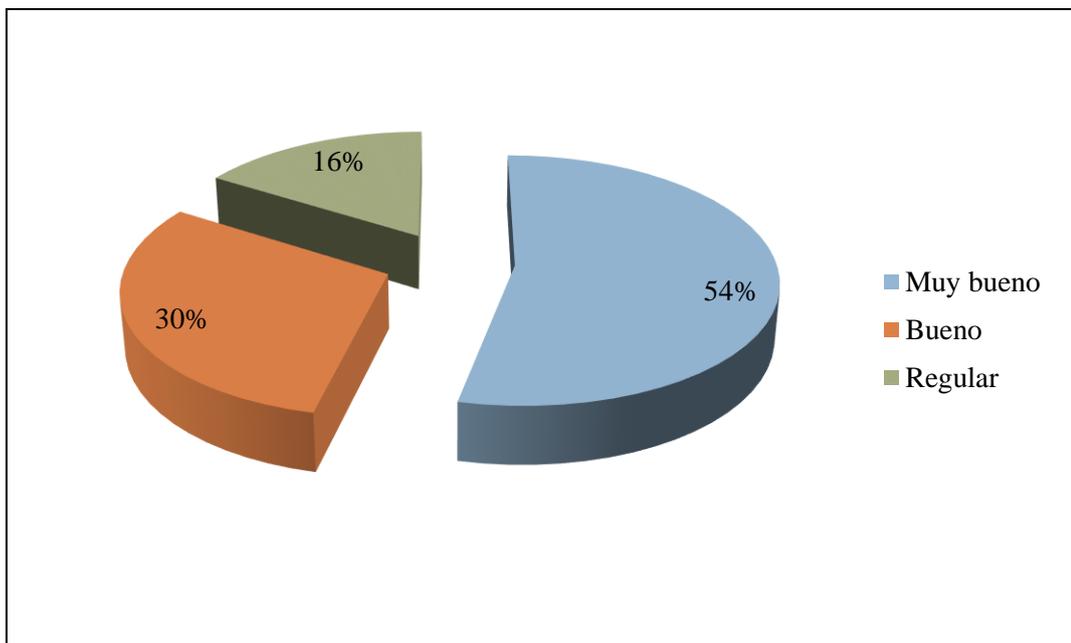
TABLA N° 21. Atención al cliente.

Atención al cliente		
	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	196	54%
Bueno	111	30%
Regular	59	16%
Malo	0	0%
Muy malo	0	0%
Total	366	100%

Fuente: Atención al cliente.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

GRÁFICO N° 20. Servicio Al cliente.



Fuente: Atención al cliente.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

La mayoría de los encuestados señalaron que la atención al cliente en la “Casa del Sombrero” es muy buena, mientras que otros califican la atención como buena y muy pocos consideran que la atención que les brinda la hostería es mala.

11.- ¿Considera Ud. que la vestimenta que utiliza el personal es la adecuada?

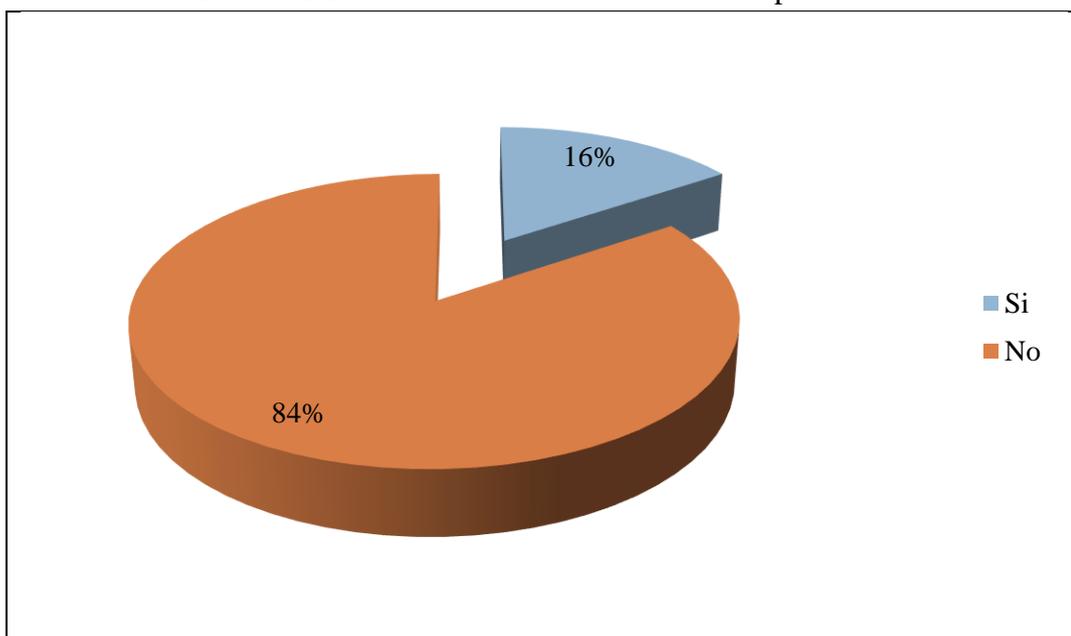
TABLA N° 22. Vestimenta adecuada del personal

Vestimenta adecuada del personal		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	57	16%
No	309	84%
Total	366	100%

Fuente: Vestimenta adecuada para el personal..

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

GRÁFICO N° 21. Vestimenta adecuada del personal



Fuente: Vestimenta adecuada para el personal.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

Con lo que respecta a la vestimenta que utiliza el personal de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” evidenciado por la mayoría de los clientes encuestados indicaron que no consideran que la vestimenta sea la adecuada, mientras que en su minoría indicaron que si consideran que la vestimenta utilizada es la adecuada.

12.- ¿Se evidencia un nivel de organización por parte del personal de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”?

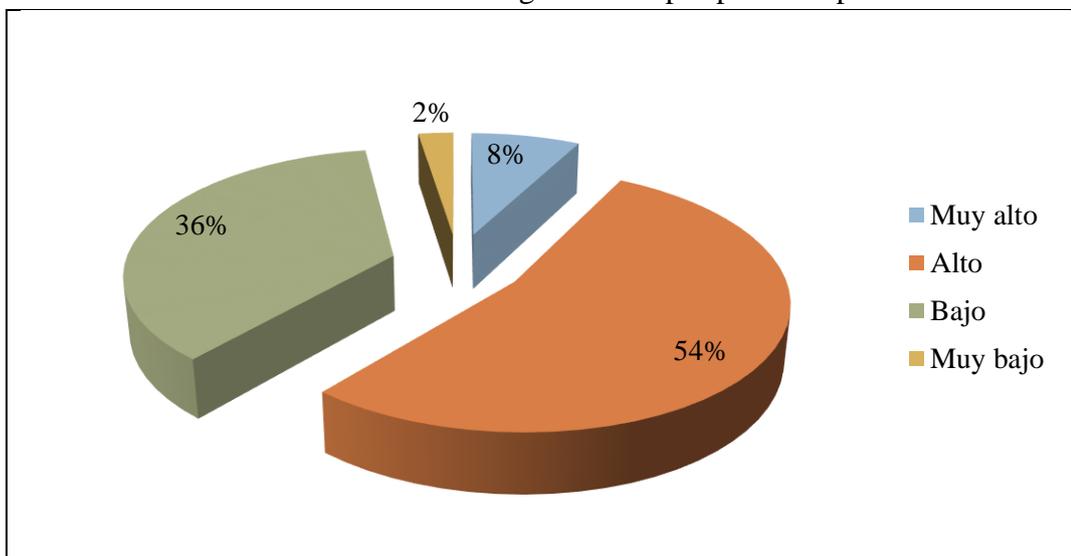
TABLA N° 23. Nivel de organización por parte del personal.

Nivel de organización por parte del personal		
	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	28	8%
Alto	196	54%
Bajo	133	36%
Muy bajo	9	2%
Total	366	100%

Fuente: Nivel de organización por parte del personal.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

GRÁFICO N° 22. Nivel de organización por parte del personal.



Fuente: Nivel de organización por parte del personal.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

Según resultados obtenidos de la encuesta, tenemos que muy poco de los encuestados evidenciaron que existe un nivel organización muy alta, mientras que el restante de los encuestados manifestaron que existe un nivel bajo.

13.- ¿Cree Ud. que necesita o le hace falta algo a la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”?

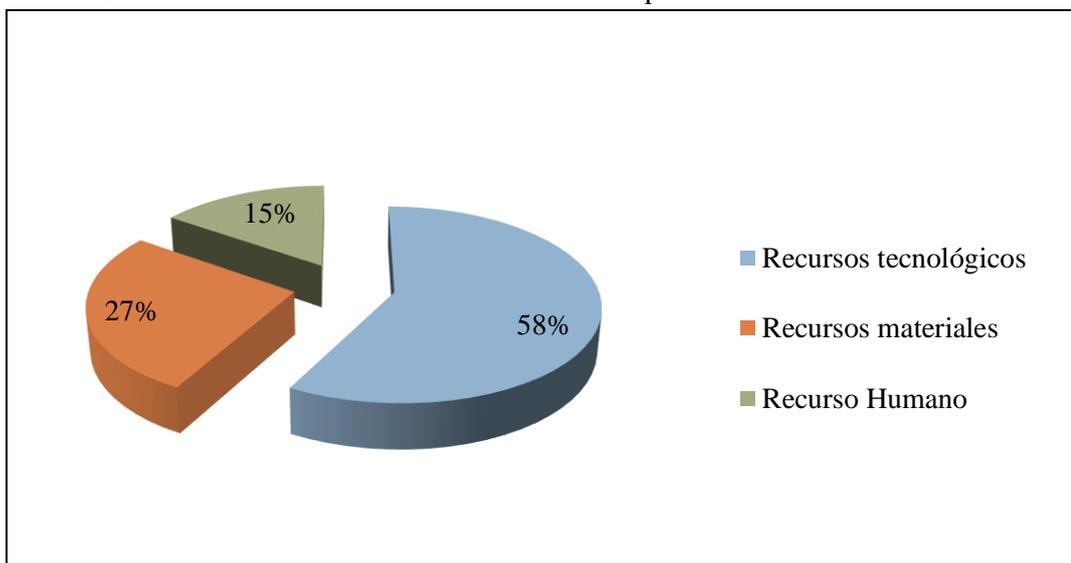
TABLA N° 24. “Casa del Sombrero”: que necesita o le hace falta

“Casa del Sombrero”: que necesita o le hace falta		
	Frecuencia	Porcentaje
Recursos tecnológicos	212	58%
Recursos materiales	98	27%
Recurso Humano	56	15%
Total	366	100%

Fuente: Que necesita o le hace falta a la organización.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

GRÁFICO N° 23. “Casa del Sombrero”: que necesita o le hace falta



Fuente: Que necesita o le hace falta a la organización.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

En esta pregunta se obtuvo algunas sugerencias por parte de los encuestados, en donde la mayoría corresponde al recurso tecnológico, seguido de los recursos materiales que le hacen falta y por último al recurso humanos capacitado y eficiente.

3.4. COMPARACIÓN DE RESULTADOS

Para tener una mayor comprensión de la información recolectada, se realiza la comparación de los resultados de la observación, encuesta y entrevista. Donde se consideró tomar información relevante por parte del propietario, colaboradores y personas que conocen la “Casa del Sombrero” con el fin de obtener respuestas importantes que permitan conocer la situación de la organización. Destacando lo siguiente:

Se determinó que los servicios más utilizados son el de hospedaje y restaurante, lo que significa que la organización tiene un buen nivel de aceptación por sus clientes, por su ubicación y por tener una buena infraestructura. Además la organización tiene una buena acogida por la atención que brindan, y el servicio que ofrece es considerado bueno.

La gestión administrativa de la organización se encuentra en un nivel bajo, debido a que se manejan empíricamente. Además no tienen definida la misión, ni políticas necesarias. Además se detectó que el personal no tiene establecido un puesto de trabajo fijo ni un manual de funciones para el desempeño de las actividades, trayendo consigo muchas veces desorden y causando confusión a las tareas que realizan.

El personal que labora en la organización, no reciben capacitaciones acorde al área que se desempeñan, tampoco disponen de un uniforme o prenda de vestir que los identifique como colaborador. El propietario y sus colaboradores indicaron estar de acuerdo con la implementación de un plan estratégico, siendo conscientes de que esta herramienta les ayudará en el desarrollo de sus actividades y progreso de la organización.

3.5. CONCLUSIONES

La investigación trajo consigo resultados favorables y desfavorables para la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”.

- ✚ La falta de una gestión administrativa y políticas no implementadas en la organización no han permitido que se establezcan objetivos y metas que ayuden al desarrollo de las actividades de una manera eficiente.
- ✚ Se mantiene un buen ambiente laboral en la organización y existe la responsabilidad y compromiso por parte del personal, pero estos indicadores no son suficiente para cumplir al 100% con las expectativas de los turistas o cliente de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”.
- ✚ Aunque la organización cuenta con recursos limitados para el cumplimiento de actividades y tareas, hasta el momento ha logrado captar un buen número de clientes, ofreciendo un servicio y una atención de nivel bueno
- ✚ Finalmente el propietario y parte de sus colaboradores están interesados en la implementación de un plan estratégico que contribuya al progreso de la organización, y que la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” además siga siendo uno de los mejores dentro su localidad a través de la implementación de estrategias óptimas que vayan direccionadas a sus clientes ofrecimiento un servicio de excelente calidad.

3.6. RECOMENDACIONES

Para fortalecer la gestión administrativa de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” se recomienda lo siguiente:

- ✚ Establecer estrategias organizacionales, definiendo la misión de la hostería, creando objetivos y metas que puedan ser alcanzados en el tiempo propuesto. Y de esta manera realizar las actividades diarias bajo un seguimiento y control.

- ✚ Formular políticas que orienten a la toma de decisiones y al cambio de actitud del personal frente a las diferentes situaciones que se presenten.

- ✚ Capacitar al talento humano en temas de servicio y atención al cliente, liderazgo, administración, turismo y otros temas de importancia que involucren el desarrollo de capacidades que interactúen en la labor diario de los empleados y los clientes.

- ✚ Establecer estrategias que permitan captar la mayor cantidad de recursos necesarios para el desarrollo de las tareas diarias y para satisfacción del cliente. Además de Implementar un plan estratégico para así identificar de manera sistemática las oportunidades y peligros con un enfoque progresivo de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” y así tomar decisiones viables ante cualquier evento.

CAPÍTULO IV

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA HOSTERÍA Y RESTAURANTE “CASA DEL SOMBRERO” DE LA COMUNA LIBERTADOR BOLÍVAR, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015.

4.1. PRESENTACIÓN.

El presente trabajo comprende el diseño de un plan estratégico para la hostería y restaurante “casa del Sombrero” de la comuna Libertador Bolívar, en el período 2015-2019.

IMAGEN N° 3. Hostería y Restaurante “Casa del Sombrero”



Fuente: Hostería y restaurante “Casa del Sombrero”

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

El plan estratégico propuesto será de gran beneficio para el porvenir de la hostería y restaurante “Casa del sombrero”, convirtiéndose en una herramienta estratégica que permita a la organización prepararse para enfrentar las situaciones que se presenten en un futuro, ayudando con ello aumentar sus esfuerzos hacia metas realistas. Además permitirá tomar las mejores decisiones cuando el caso lo amerite.

4.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.

Se aplicará un plan estratégico a la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”, con la finalidad de mejorar la gestión administrativa, a través de estrategias organizacionales que se han formulado de acuerdo a las necesidades de la organización.

El presente plan estratégico también ayudará al gerente/propietario de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”, a establecer el direccionamiento estratégico que desea dar a la organización, para posteriormente ser difundido a todo el personal. El plan estratégico estimulará el trabajo en equipo y el personal realizará las actividades de acuerdo a los objetivos propuestos.

Dentro de la propuesta se implementará los elementos necesarios del plan estratégico como son: la visión, misión, estrategias, cursos de acción, programas, proyectos, presupuestos, entre otros, que determinaran los recursos humanos y materiales eficientes y necesarios para la hostería.

Además, con la aplicación del plan estratégico, la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” mejorará su gestión actual.

También el personal de la organización emprenderá sus actividades a través de un direccionamiento estratégico, tomando las mejores decisiones cuando el caso lo amerite, explotando sus fortalezas, aprovechando las oportunidades, minimizando los peligros latentes y así lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

4.3. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

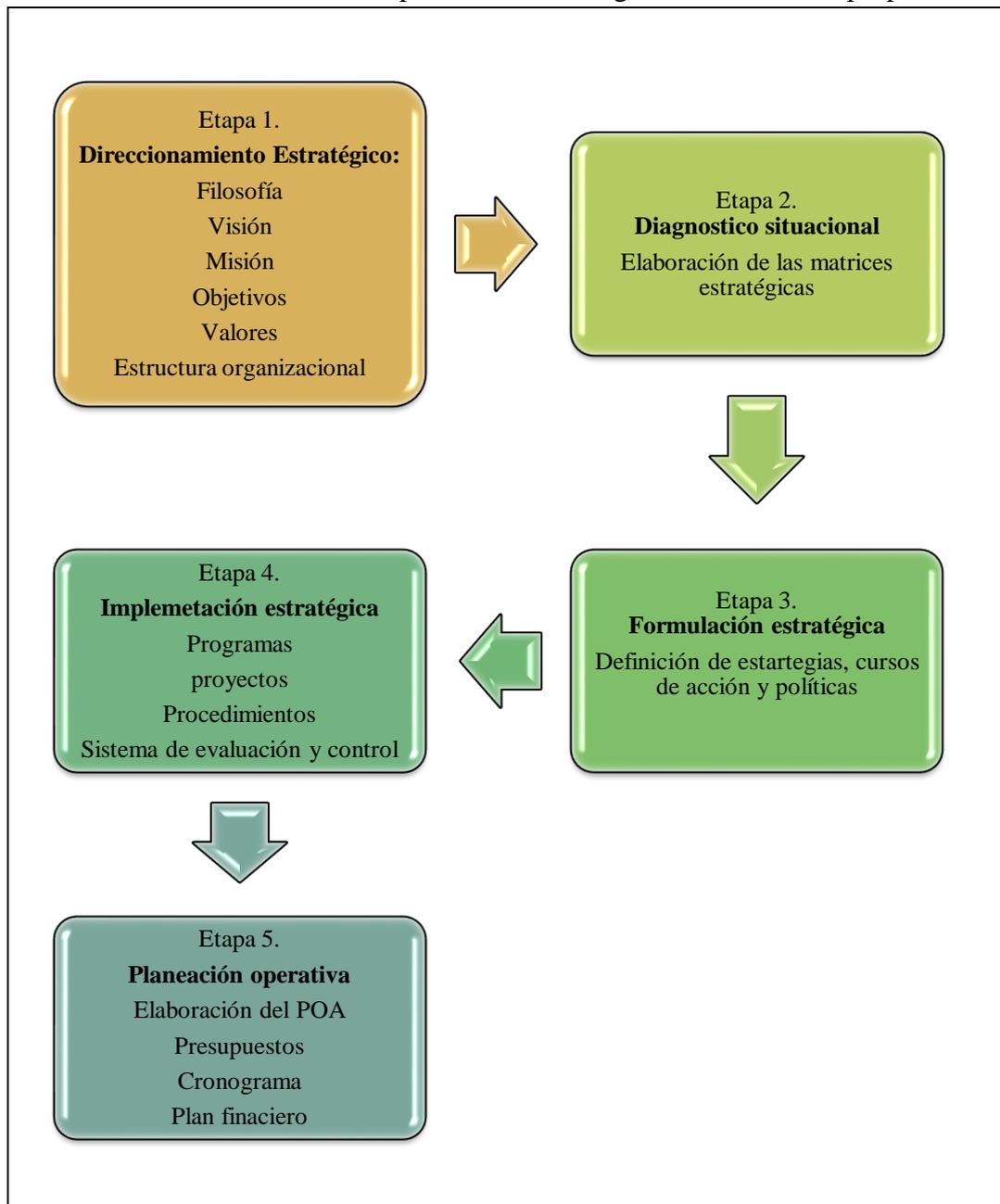
Los problemas que se identificaron en la hostería y restaurante “casa del Sombrero” son los siguientes:

1. Inexistencia de un plan estratégico.
2. Inexistencia de un direccionamiento estratégico.
3. Falta de capacitación.
4. Limitados conocimientos.
5. Escasez de recursos, materiales y tecnológicos.
6. Inexistencia de estructura orgánica.

4.4. MODELO DEL PLAN ESTRATÉGICO.

El modelo que se escogió para la propuesta ha sido diseñado de una manera detallada y entendible, donde se explica los pasos a seguir en cada etapa, y se lo ha adaptado acorde a los requerimientos y necesidades de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero.”

GRÁFICO N° 24. Modelo de planeación estratégica utilizado en la propuesta.



Fuente: Cano M. y Olivera D. Algunos modelos de planeación.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

Este modelo contiene los pasos más relevantes que la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” va a aplicar, por medio de la elaboración de un plan estratégico, como herramienta indispensable para enfrentar al entorno cambiante.

4.5. COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO.

Dentro de los componentes que integran la creación del plan estratégico para la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” tenemos:

4.5.1. Direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico se compone de:

4.5.1.1. Filosofía.

Se propone la siguiente filosofía:

La filosofía de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” es brindar una atención personalizada a los clientes, ofreciéndoles un servicio de excelente calidad, cumpliendo así con las expectativas de los turistas, dejando en alto el nombre de la organización y estableciendo un alto grado de fidelidad en los mismos.

4.5.1.2. Visión.

Se propone la siguiente visión:

Ser el referente en servicios especializados de hospedaje y restaurante en la comuna de Libertador Bolívar, ofreciendo un ambiente cálido y cómodo, generando valores agregados con la implementación de servicios adicionales que maximicen la satisfacción de los clientes, caracterizado por su excelencia, compromiso, eficacia, respeto y lealtad.

4.5.1.3. Misión.

Brindar el mejor servicio de hospedaje y restaurante ofreciendo un servicio de calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes y turistas, mediante un trabajo honesto, eficiente y de excelencia.

4.5.1.4. Objetivos.

4.5.1.4.1. Objetivo general.

Diseñar un plan estratégico para incrementar el número de clientes, ofreciendo un servicio de excelente calidad, mediante la aplicación de estrategias y de valores institucionales alcanzando el desarrollo económico deseado.

4.5.1.4.2. Objetivos específicos.

1. Desarrollar proyectos acorde a la actividad ejecutada por la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” mediante la formulación de estrategias organizacionales.
2. Establecer un nivel de liderazgo por parte del propietario y personal de la organización al logro de metas colectivas.
3. Implementar una cultura organizacional estable a través de la aplicación de normas, valores y hábitos ejemplares ofreciendo un clima laboral agradable para todos.
4. Establecer una estructura organizacional para la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” diseñando el perfil y manual de funciones para cada trabajador.

5. Instaurar cronogramas de trabajo incentivando la correcta ejecución de las actividades a realizar en el momento adecuado.

4.5.1.5. Valores.

Para encaminar al personal que conforma la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” al logro de metas propuestas, deben estar orientados a los siguientes valores que ayudarán a tener una conducta correcta dentro del ambiente laboral:

GRÁFICO N° 25. Valores de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”



Fuente: Valores de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

- a. **Solidaridad:** El personal de la organización está identificado con los clientes, por tal razón se brinda un servicio de calidad a través del esfuerzo en conjunto que permita cumplir con sus objetivos propuestos.

- b. **Honestidad:** Todos los integrantes de la organización deben seguir los principios éticos y morales, mostrando una postura correcta, garantizando una buena imagen ante los turistas y clientes.

- c. **Respeto:** Siempre debe prevalecer una actitud de comprensión ante las demás personas, respetando sus derechos y el cumplimiento de los compromisos adquiridos, orientados a las actividades de la organización.

- d. **Comunicación:** Debe existir un diálogo abierto con los colaboradores dentro de la organización y este será ameno, con respeto y transparencia.

- e. **Justicia:** El personal de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” deberán de tomar de decisiones juntas antes las adversidades que se presenten superando así las expectativas de las metas formuladas y establecidas.

- f. **Disciplina:** Cada colaborador de la organización es el responsable de su comportamiento por este motivo su conducta deberá ser intachable demostrando una imagen de disciplina a las personas que se encuentren dentro y fuera de la organización.

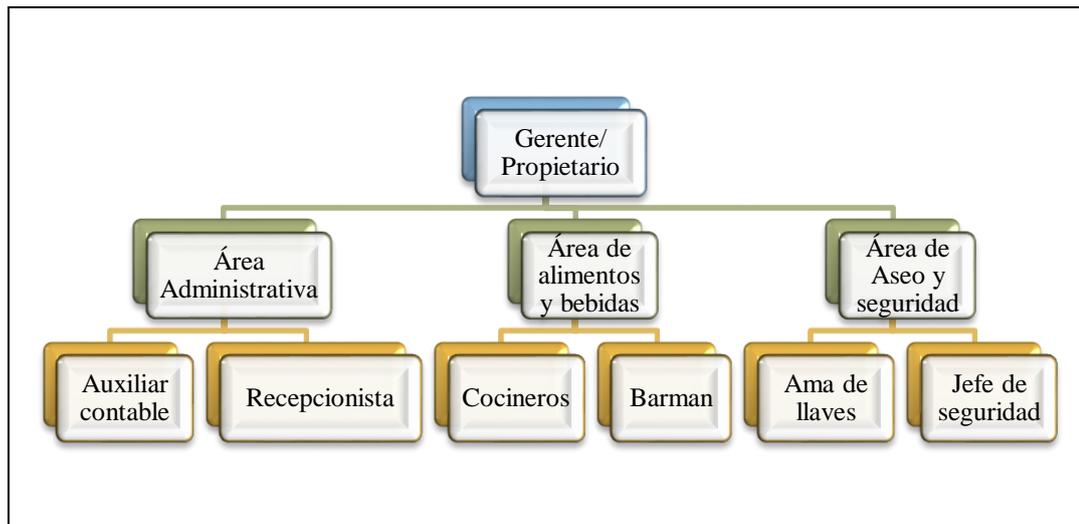
4.5.2. Estructura organizacional y órgano funcional.

4.5.2.1. Estructura organizacional.

Es relevante que la organización conozca las diferentes áreas que la conforman para que sus colaboradores realicen de una manera eficiente y eficaz su trabajo,

agilizando la toma de decisiones en la misma. Por este motivo se plantea la siguiente estructura orgánica para la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”.

GRÁFICO N° 26. Estructura organizacional de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”



Fuente: Estructura organizacional.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

4.5.2.2. Órgano funcional

Las funciones del personal de la organización son las siguientes:

Gerente:

- a. Coordinar actividades de mejoramiento.
- b. Darle una dirección adecuada a la organización.
- c. Seleccionar el personal adecuado.
- d. Manejar los recursos financieros y humano de la organización.

Auxiliar contable:

- a. Supervisar el registro diario de operaciones.

- b. Verificar los documentos contables.
- c. Revisar el ingreso por venta de cada servicio.

Recepcionista

- a. Cobrar por los servicios recibidos por los clientes.
- b. Llevar un control diario de los huéspedes.
- c. Emitir facturas.
- d. Emitir controles diarios de caja.

Cocineros y barman

- a. Encargados de preparar los alimentos y bebidas
- b. Examinar las instalaciones de la cocina y comedor después de su uso.

Ama de llaves

- a. Controlar la pulcritud de las instalaciones.
- b. Examinar las habitaciones después de su uso.
- c. Encargado de la limpieza e higiene de toda las instalaciones
- d. Informar al jefe inmediato de cualquier deterioro o daño en la infraestructura.
- e. Dar mantenimiento a los equipos de limpieza.

Jefe de Seguridad.

- a. Mantener el orden y seguridad de la organización.
- b. Vigilar y detectar cualquier anomalía que subsista en la organización.
- c. Cuidar de los vehículos de los clientes.

4.5.3. Análisis Situacional.

El análisis situacional que se realizará en la organización se fundamenta en el FODA donde se conocerá la situación actual en que se encuentra la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” mediante un diagnóstico y se identificará los factores internos y externos que ayudan o impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo.

4.5.3.1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos.

TABLA N° 25. Matriz de evaluación de los factores internos de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”.

Matriz de evaluación de los factores internos			
Fortalezas	Peso	Calificación (1-4)	Ponderación
Calidad en el servicio que se brinda.	0.09	4	0.36
Cartera de clientes frecuente	0.08	4	0.32
Infraestructura adecuada.	0.08	3	0.24
Ofrecer servicios adicionales	0.09	3	0.27
Encontrarse ubicado en una zona turística	0.09	4	0.36
Se practica el trabajo en equipo	0.09	3	0.27
Debilidades	Peso	Calificación (1-4)	Ponderación
Inexistencia de planificación adecuada.	0.08	1	0.08
Inexistencia de una filosofía empresarial	0.08	1	0.08
Vestimenta de trabajo inadecuada	0.08	2	0.16
Desconocimiento de funciones.	0.08	1	0.08
Personal con falta de capacitación	0.08	2	0.16
Recursos limitados	0.08	2	0.16
Indicadores	1.00		2.54

Fuente: Matriz de los factores internos.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

Se realizó una evaluación de los factores internos como son las fortalezas con las que cuenta la organización y las debilidades detectadas dentro de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”.

Se puede observar que la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” las fortalezas más destacadas tenemos que por encontrarse en una zona turística y por ofrecer una buena calidad en el servicio que se brinda con una ponderación de 0.36.

Dentro del rubro de las debilidades que tiene la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” tenemos que vestimenta de trabajo inadecuada, la falta de capacitación del personal y recursos limitados con una ponderación de 0.16

4.5.3.2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos.

TABLA N° 26. Matriz de factores externos de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”

Matriz de evaluación de los factores externos			
Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderación
Afluencia de turistas y clientes.	0.15	4	0.60
Darse a conocer a nivel nacional	0.15	4	0.60
Recursos naturales atractivas para el turismo	0..10	3	0.30
Existe predisposición al cambio	0.20	4	0.80
Amenazas	Peso	Calificación	Ponderación
El aumento de negocios a fines.	0.15	2	0.30
Existencia de lugares turísticos aledaños	0.15	2	0.30
Servicios básicos reducidos	0.10	1	0.10
Indicadores	1.00		3.00

Fuente: Matriz de los factores externos.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

Dentro de la evaluación realizada en los factores externos claves de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” tenemos:

Dentro de los indicadores de las oportunidades es que existe la predisposición al cambio con una calificación del 0.80 siendo esta la de mayor puntaje. Mientras que el grupo de las amenazas al incremento de negocios a fines dentro de la

misma localidad y existencia de lugares turísticos en zonas aledañas con una ponderación de 0.30.

Al final tenemos que la calificación total de los indicadores es de 3.00.

Después de realizada la matriz de evaluación de los factores internos y externos, se presenta el diagnóstico situacional FODA de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”:

GRÁFICO N° 27. FODA de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”



Fuente: FODA de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

Fortalezas:

Son cualidades que funcionan como diferenciadores y son ventajas con respecto a la competencia; dentro de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” encontramos:

- a. **Calidad en el servicio que se brinda:** El servicio que ofrece la organización es muy buena, donde el cliente se siente satisfecho con servicios adquiridos. Además el propietario siempre está pendiente de que el cliente quede satisfecho.

- b. **Cartera de clientes frecuente:** La organización cuenta con un número de clientes, logrando fidelización.

- c. **Infraestructura adecuada:** La hostería y restaurante “Casa del Sombrero” cuenta con instalaciones amplias y diversidad de servicios en un mismo lugar, que permiten a las personas tener opciones de servicios a su disposición.

- d. **Ofrecer servicios adicionales:** Además de ofrecer un servicio de restaurante y alojamiento a los clientes, también dispone de otros servicios adicionales que le dan valor agregado a la organización, entre los cuales mencionamos a las fogatas, paseo a caballo por la playa, canotaje, entre otros.

- e. **Encontrarse ubicado en una zona turística:** En definitiva esta hostería se encuentra ubicada en un paraíso, ya que Libertador Bolívar es un atractivo turístico, por sus hermosas playas, sus artesanías, sus historias ancestrales entre otras, que hacen de esta comuna sea considerada como un atractivo turístico.

- f. **Se practica el trabajo en equipo:** Aunque el personal no tenga preparación académica, sabe cómo desenvolverse en sus actividades diarias practicando el trabajo en equipo.

Debilidades:

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable o desventaja frente a la competencia como por ejemplo recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollen positivamente., etc. Dentro de este grupo tenemos:

- a. **Inexistencia de planificación adecuada:** La hostería y restaurante “Casa del Sombrero” no cuenta con una planificación adecuada, y no han realizado un plan estratégico que les permita conocer los aspectos que los conlleve a prevenir sobre inconvenientes futuros.
- b. **Inexistencia de una filosofía empresarial:** No se ha definido una misión, ni objetivos que permitan alcanzar las metas deseadas.
- c. **Vestimenta de trabajo inadecuada:** El personal de la organización no cuenta con una vestimenta adecuada para el desarrollo de sus tareas diarias, y además que esta les identifique como trabajadores de la organización.
- d. **Desconocimiento de funciones:** Aunque el personal tiene un buen desempeño en el cumplimiento de sus tareas, desconocen sus funciones puesto a que existe un desorden donde todo el personal realiza lo que se le asigne diariamente y no tienen determinados una tarea específica.
- e. **Personal con falta de capacitación:** Al personal de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” le hace falta que se le dicten cursos,

capacitaciones o seminarios de temas importantes como difusión del modelo de gestión, atención al cliente, desempeño laboral, sobre motivación, turismo entre otros.

- f. **Recursos limitados:** A la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” necesita recursos materiales, recursos tecnológicos, que contribuyan al desarrollo de las actividades diarias del personal y para cumplir con las expectativas del cliente.

Oportunidades.

- a. **Afluencia de turistas y clientes:** Libertador Bolívar es considerado como un atractivo turístico, que conquista a simple vista, por tal razón existe un buen número de afluencia turística que se convierten en clientes desde el primer momento que conocen la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”.
- b. **Darse a conocer a nivel nacional:** La oportunidad de ser recocida a nivel nacional está más cerca.

Gracias a las herramientas estratégicas a emplearse, desarrollando proyectos que permitan el progreso y crecimiento de la organización y cumpliendo con el cronograma de actividades establecidas.

- c. **Recursos naturales atractivos para el turismo:** La comuna de Libertador Bolívar cuenta con un recurso natural como es el balneario que embellece la comuna, la gastronomía y el buen recibimiento por parte de la población es suficiente para atraer el turismo.

- d. **Existe predisposición al cambio:** Existe la predisposición por parte del personal de la organización en cambiar la gestión empírica que han mantenido durante todos estos años en una gestión administrativa con bases y fundamentos.

Amenazas:

- a. **El aumento de negocios a fines:** Esta es una de las amenazas más latentes, debido al incremento de turistas en la localidad, lo cual ha traído consigo que se vayan creando nuevas casas de hospedajes o alojamiento y comedores por el filo de la carretera principal.
Que con el pasar de los años ha ido creciendo y es probable que si no estamos preparados, estaríamos enfrentándonos a un mercado de competencia.

- b. **Existencia de lugares turísticos en zonas aledañas:** Aunque en la comuna no existen hosterías y restaurantes similares en la infraestructuras como la “Casa del Sombrero”, en comunas aledañas como Manglaralto y montaña si existen iguales o de mejor infraestructura, lo cual hace que los turistas tienen más opciones y de esta manera se está perdiendo acogida.

- c. **Servicios básicos reducidos:** Muchas veces los servicios básicos reducidos son una de las grandes fallas, en especial mencionamos al agua que por lo general en temporadas altas suele reducirse la presión causando descontento por parte de los clientes.

4.5.3.3. Matriz Estratégica FODA:

TABLA N° 27. Matriz estratégica FODA de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Calidad en el servicio.	D1. Inexistencia de planificación adecuada.
	F2. Cartera de clientes frecuentes.	D2. Inexistencia de una filosofía empresarial.
	F3. Infraestructura adecuada.	D3. Vestimenta de trabajo inadecuada
	F4. Ofrecer servicios adicionales.	D4. Desconocimiento de funciones.
	F5. Ubicado en zona turística F5. Se practica el trabajo en equipo.	D5. Personal con falta de capacitación. D6. Recursos Limitados.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F O	ESTRATEGIAS D O
O1. Afluencia de turistas y clientes	(F2,O1) Implementar servicios adicionales para aumentar la satisfacción y lealtad de los clientes	(D1,O4) Implementar un modelo de gestión estratégica en la organización.
O2. Darse a conocer a nivel nacional.	(F4,O1) Crear plan de incentivos para clientes.	(D6,O4) Implementar un software contable para llevar un registro de las actividades.
O3. Recursos naturales atractivos para el turista.	(F5,D2) Promover y difundir los atractivos de la comuna y a la vez promocionar a la hostería.	
O4. Existe predisposición al cambio		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F A	ESTRATEGIAS D A
A1. Crecimiento de negocios afines	(F4,A1) Innovar los servicios acorde a las necesidades y tendencias del mercado.	(D1,A1) Establecer estrategias organizacionales para estar preparados para eventos futuros.
A2. Existencia de lugares turísticos en zonas aledañas.	(F5,A2) Desarrollar programas para potenciar el turismo en la comunidad.	(D6,A3) Prever y abastecer los recursos necesarios para el funcionamiento de la organización.
A3. Servicios básicos reducidos.		(D5,A1) Capacitar al personal para que ampliar sus conocimientos y que se desempeñen de una manera eficaz y eficiente

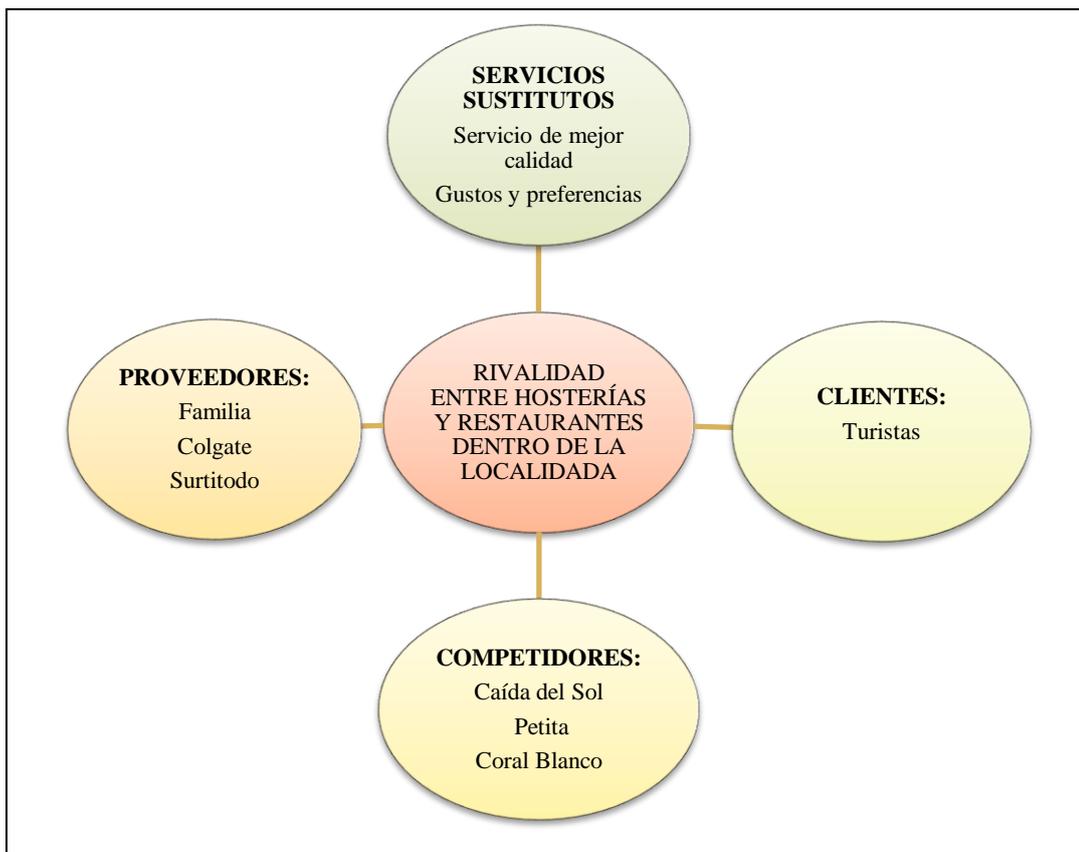
Fuente: Matriz estratégica FODA

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

4.5.3.4. Análisis de Porter.

La organización debe evaluar los objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia.

GRÁFICO N° 28. Análisis de Porter de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”



Fuente: Análisis de Porter de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

1.- **Poder de negociación de los proveedores:** Es controlable, debido a la variedad de proveedores que existe, tenemos a la Empresa Familia que abastece de productos higiénicos, Colgate que provee de productos de aseo, Surtitodo que entrega los productos de limpieza y otros.

2.- **Poder de negociación de los compradores:** El poder de negociación que se tiene con los clientes es controlable, debido a la diversidad de los servicios que

ofrece la organización. Se tiene como principales clientes a las personas que vienen como turistas que en su mayoría son de la ciudad de Guayaquil y personas de la región sierra y en ocasiones turistas extranjeros.

3.- Amenaza de nuevos competidores: La amenaza de nuevos competidores que ingresan a este negocio son relativamente reducida.

Las barreras de entrada son bajas actualmente pero en un corto plazo se pueden colocar negocios iguales o mejores y entrar en un mercado de competencias.

4.- Amenaza de productos sustitutos: La amenaza de productos/servicios sustitutos es alta ya que los turistas y clientes pueden cambiar con facilidad gustos y preferencias en lugares donde los precios sean relativamente más económicos, el servicio sea de mejor calidad o la atención del cliente sea mas alto.

5.- Rivalidad entre los competidores: Aunque actualmente la competencia no es fuerte, es probable que a un corto o mediano plazo la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” se encuentre inmerso en el mundo de la competencia dentro de su localidad.

Donde tendrá que aplicar las mejores estrategias para alcanzar mayor participación y ser competitivo y por ende genere mayor rentabilidad.

Entre los principales competidores tenemos a la hospedería Caída de Sol, hospedería Petita y Arena caliente de Escorpión, Coral blanco, Rafaelita, Destino azul, otros.

4.5.3.5. Matriz de competitividad.

Para el respectivo análisis de perfil de competitividad de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” se ha implementado la siguiente matriz, que permite identificar a los principales competidores. Entre los posibles competidores de la organización tenemos a la hospedería Caída del Sol y Petita.

TABLA N° 28. Matriz de competitividad de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”

	Factores claves de éxito	Peso	“Casa del Sombrero”		Caída del Sol		Petita	
			Calif.	Ponder.	Calif.	Ponder.	Calif.	Ponder.
F	Infraestructura adecuada	0.20	4	0.80	3	0.60	2	0.40
F	Calidad en el servicio que se brinda	0.20	3	0.60	2	0.40	1	0.20
O	Afluencia de turista	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80
D	Vestimenta de trabajo inadecuado	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10
D	Recursos limitados	0.15	2	0.30	1	0.15	1	0.15
A	Existencia de lugares turístico en comunas aledañas	0.15	2	0.30	1	0.15	1	0.15
	Indicadores	1		3.00		2.2		1.8

Fuente: Matriz de competitividad de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

Podemos observar que la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” posee una calificación de 3, por encima de la calificación de la hospedería Caída del Sol que tiene una ponderación de 2.2 y la hospedería Petita que tiene una ponderación de 1.8,.

Lo que significa que actualmente no se tiene una competencia fuerte, y que la organización debe aprovechar bien las oportunidades para seguir siendo competitiva.

4.5.3.6. Matriz Boston Consulting Group (BCG).

La hostería y restaurante “Casa del Sombrero” debe tener en claro el nivel de participación que tiene dentro de su entorno y la manera en la que la demanda aumenta, para así aprovechar oportunidades de éxito.

GRÁFICO N° 29. Matriz Boston Consulting (BCG) de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”



Fuente: BCG D de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”

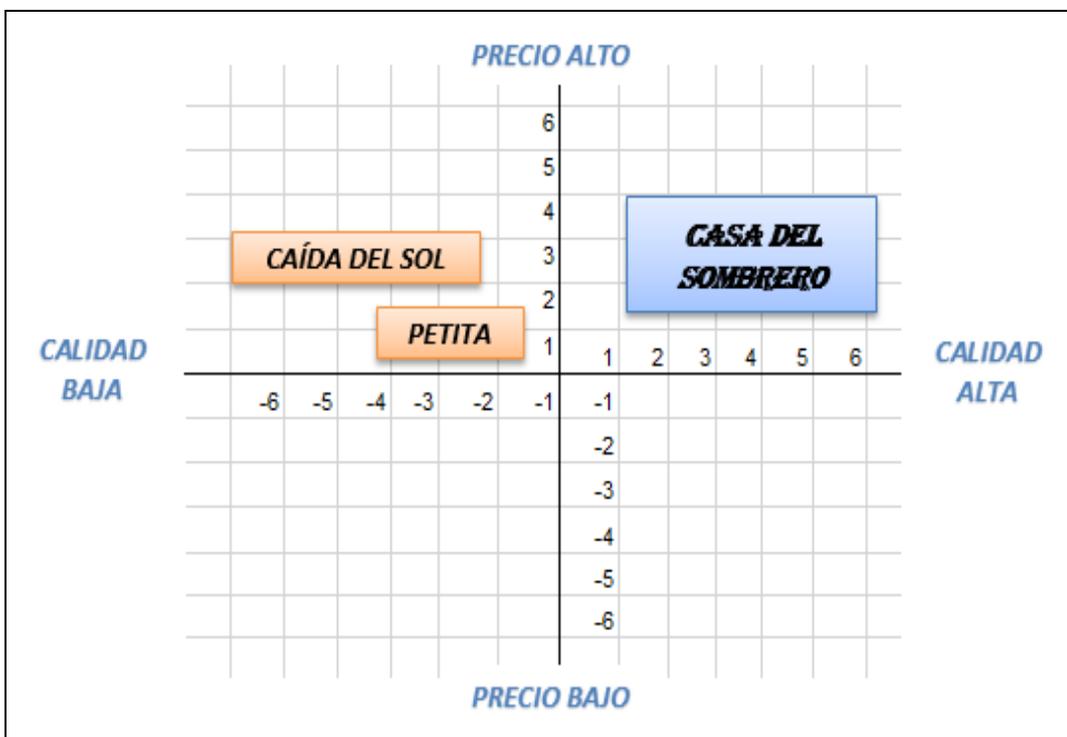
Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

Como producto estrella tenemos al servicio de hospedaje por tener una participación alta y competir en una industria de gran demanda, al servicio de restaurante se la consideró en el cuadrante de la vaca, y en el cuadrante de servicios perros que son los que necesitan mantenerse en el entorno entre los cuales mencionamos al servicio de bar, de eventos, paseos a caballos, canotaje, paquetes turísticos, etc...

4.5.3.7. Matriz de posicionamiento.

La matriz de posicionamiento es una herramienta de análisis de marketing, que servirá para representar de forma gráfica la situación de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” con respecto a la competencia en función de varios criterios.

GRÁFICO N° 30. Matriz de posiciones de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”



Fuente: Matriz de posicionamiento de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

Como se puede observar en el gráfico, las organizaciones de la localidad manejan un solo precio, la diferencia es que la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” se encuentra en el cuadrante calidad alta liderando en su sector, mientras que la posible competencia se encuentra en el cuadrante de calidad baja.

4.5.4. Formulación estratégica.

La formulación estratégica es un factor importante para la Hostería y restaurante “Casa del Sombrero, ya que por medio de esta mecanismo se plantean estrategias, cursos de acción y políticas alcanzando los objetivos organizacionales.

4.5.4.1. Estrategias y cursos de acción

Estrategia de desarrollo o ventaja competitiva

Diferenciación: Dar al servicio cualidades importantes para el consumidor y que se diferencie de la competencia.

TABLA N°29. Estrategias de desarrollo o ventaja competitiva de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”

Estrategia de desarrollo	Curso de acción	Políticas
Incorporar una vestimenta adecuada para el personal	Realizar gestiones para la adquisición de la vestimenta	Establecer la logística de la organización
Implementar el marketing dentro de la organización	Formular estrategias publicitarias	Difundir los tipos de servicios que ofrece la organización
Implementar un control administrativo y financiero	Adquisición de sistemas o programas	Adaptarse a los nuevos sistemas de administración y financiero

Fuente: Estrategias de desarrollo de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

La empresa utilizará la estrategia de diferenciación, pues con esta se implementarán servicios adicionales que maximicen la satisfacción de los clientes y den cualidades distintivas a la organización, de esta manera aumentará sus clientes.

Estrategia de crecimiento intensivo

Desarrollo del mercado: Aquí se busca una mayor participación en el mercado nacional para así incrementar los clientes y establecer un alto grado de fidelidad en los turistas.

TABLA N° 30. Estrategia de desarrollo del mercado

Estrategia de desarrollo	Curso de acción	Políticas
Lograr el compromiso del personal hacia la empresa	Comunicar los objetivos de la organización.	Involucrar al personal el compromiso y responsabilidad
Realizar diferentes cursos para mejorar la atención al cliente	Gestionar en diferentes instituciones y conseguir asesorías en temas de interés con la organización	Establecer buenas relaciones con los clientes aplicando lo aprendido.

Fuente: Estrategia de desarrollo del mercado de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

4.5.4.2. Políticas.

Para un funcionamiento eficaz dentro la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” se establecerán ciertas políticas, que serán de gran ayuda en el desarrollo y progreso de la organización.

1. El personal deberá cumplir con responsabilidad y puntualidad todas las tareas asignadas, con el objetivo de mantener el orden dentro del lugar de trabajo.
2. Desarrollar labores diarias con recursos necesarios y adecuados en cada una de sus funciones.

3. Capacitación constante al personal para prevalecer sus habilidades, destrezas y trabajo en equipo obteniendo excelencia organizacional.
4. Todos los que conforman la organización deberán cumplir con lo misión, visión y valores organizacionales.
5. Evitar conflictos entre compañeros de trabajo y clientes.
6. Mantener los lugares de trabajo en buen estado e impecables presentando una buena imagen a los turistas y clientes.
7. Atender con prontitud y amabilidad los requerimientos y solicitudes de los clientes.

4.5.5. Implementación estratégica.

De acuerdo a las estrategias, se han planteado programa, proyecto, procedimientos y el respectivo seguimiento y control de los componentes mencionados para que la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” alcance el éxito esperado.

4.5.5.1. Programas y proyectos.

Los programas nos introducen al mejoramiento de las tareas y actividades dentro de la organización, puesto que se encuentran relacionadas con las estrategias que se plantean en la organización. Y los proyectos se refieren a un conjunto articulado y coherente de actividades orientadas a alcanzar los programas siguiendo una metodología definida, para lo cual precisa de un equipo de personas idóneas.

A continuación se presentan los programas y los respectivos proyectos que se ejecutarán por parte de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”

Estrategia de desarrollo o ventaja competitiva

Programa: Mejoramiento de la imagen del personal

Proyecto: Adquisición de vestimenta adecuada que identifique al personal que conforma la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”.

Objetivo: Obtener la vestimenta de trabajo adecuada que identifique al personal de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”.

Objetivos específicos

1. Realizar gestiones en instituciones o empresas proveedoras que posee la organización.
2. Plantear propuestas a la empresa o institución que donará la vestimenta y auspiciar su marca o producto.

Contenido.

El proyecto consiste en la adquisición de vestimenta para el personal de la organización, para fortalecer la atención y la imagen que percibe trayendo consigo beneficios mutuos.

La vestimenta estará diseñada por una camiseta pantalón y gorra , que a la vez tendrá los siguientes distintivos:

1. Logo de la organización.
2. Nombre de la hostería y restaurante.
3. Área de trabajo.

IMAGEN N° 4 .Vestimenta para el personal de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”



Fuente: Hostería y restaurante “Casa del Sombrero”

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

Coordinación:

El gerente – propietario de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” será el responsable de realizar las gestiones pertinentes en las instituciones y empresas proveedoras, en donde se mantendrá una conversación cordial con los

representantes de las organizaciones interesadas o en su defecto la organización sería el responsable de cubrir los costos para la adquisición de la vestimenta del personal.

Recursos a utilizar.

- a. Viáticos.
- b. Varios

Tiempo a invertir.

La ejecución del tiempo planteado estará comprendida en el mes de enero de cada año.

Cronograma.

IMAGEN N° 5. Cronograma del proyecto: Adquisición de vestimenta que identifiquen al personal

PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE IMAGEN Y ATENCIÓN AL CLIENTE																				
Proyecto: Adquisición de vestimenta que identifiquen al personal																				
	ENERO DEL 2015				ENERO DEL 2016				ENERO DEL 2017				ENERO DEL 2018				ENERO DEL 2019			
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Realización de gestión																				
Confección de vestimenta																				
Entrega al personal																				

Fuente: Cronograma del proyecto.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

Programa: Plan de marketing para promocionar los servicios que ofrece la organización.

Proyecto: Difundir los servicios que ofrece la organización que permitan un adecuado posicionamiento en el mercado.

Objetivo: Difundir los servicios que ofrece la organización para incrementar la participación en el mercado y lograr un posicionamiento en el mercado.

Objetivos específicos:

1. Determinar medios de comunicación idóneos para dar a conocer el lugar donde se encuentra ubicado la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”.
2. Incrementar la cartera de clientes, a través de una buena estrategias publicitarias.
3. Establecer paquetes turísticos acorde a precios módicos del mercado.

Justificación.

La hostería y restaurante “Casa del Sombrero” a pesar de contar con alto nivel de cliente y estar un poco más alto que la competencia, no significa que no necesita realizar publicidad y promocionar sus servicios.

Al contrario debe contar con el respaldo de una buena difusión de sus servicios, ya sea esta por medios publicitarios, promociones, etc...

Entorno empresarial.

Análisis de clientes.

La hostería y restaurante “Casa del Sombrero” mantiene un buen nivel de clientes, aunque no cuenta con una base de datos que determine exactamente el número de cliente que visitan a la organización.

Los diferentes servicios ofrecidos por la organización se los oferta a todo tipo de clientes de cualquier clase económica.

Estimación de la demanda.

La hostería y restaurante “Casa del Sombrero” establecerá su mercado meta, empezando con los turistas nacionales, hasta poder acaparar clientes extranjeros y que estos sean partícipes de cada buen servicio que ofrece la organización.

La segmentación de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” obtendrá como beneficio lo siguiente:

- a. Promover sus múltiples servicios y paquetes turísticos impulsando el desarrollo sostenible de la zona.
- b. La organización se maneja de acuerdo a los requerimientos del cliente y los posibles clientes.
- c. Establecerá paquetes y precios módicos para con los clientes y posibles clientes.
- d. Se establecerá los canales de comunicación adecuados para darse a conocer a nivel provincial, nacional y extranjero.

- e. La organización no tiene competidores fuertes, que debiliten su potencial.

Para establecer la demanda del mercado, se tomó como indicador el número de turistas que ingresan a la comuna de Libertador Bolívar, donde se consideró el rango de edades comprendidas entre los 15 años en adelante.

Percepción de los clientes.

La percepción de los clientes es la capacidad de organizar los datos y la información que llega a través de los sentidos de un todo.

Los aspectos que influyen sobre las personas que percibirán de los servicios que se ofrece son:

- a. Las necesidades y deseos.
- b. Las expectativas.
- c. El estilo y gusto de cada persona.
- d. La cultura.

Conociendo estos elementos lo que se desea conseguir es que cuando el cliente entra a la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”, su percepción depende de una serie de aspectos tales como:

- a. La atención percibida.
- b. La calidad del servicio.
- c. La imagen del personal y de las instalaciones.
- d. Coordinación y organización de la organización.

En la aplicación de las estrategias de marketing se detallará:

Las estrategias de marketing constarán de las variables controlables:

1. Productos/servicios.
2. Precio.
3. Plaza.
4. Publicidad.
5. promoción.

Producto/servicio: los servicios que se ofrece son de acuerdo a lo que el cliente requiera y conforme lo establezca la organización. Además el desarrollo de nuevos servicios es vital para lograr el éxito, debido al constante cambio del mercado, los clientes cada vez requieren novedosos servicios para incrementar su satisfacción.

Precio: Antes de elegir una estrategia de precio, se debe conocer la percepción del consumidor y los posibles valores de mercado del producto/servicio. Se establecerá un precio módico acorde al mercado el cual debe cubrir los siguientes costos y además dar un margen de utilidad.

- a. El costo de los productos de los servicio.
- b. Gastos de la organización.
- c. Los sueldos de los empleados.

Plaza: Actualmente la organización emplea una distribución directa, vendiendo sus servicios sin intermediarios, pero para incrementar la participación se podría realizar alianzas con empresas turísticas y hacer paquetes promocionales, vender el tour con el hospedaje o restaurante, consiguiendo un beneficio mutuo entre la organización y empresas aliadas

Promoción: se establecerá paquetes promocionales para la mayor captación de clientes, entre los cuales tenemos:

- a. Hacer publicidad.
- b. Promociones de ventas.
- c. Paquetes turísticos.
- d. Patrocinios.

Publicidad: Se establecerá estrategias mercadológicas apropiadas para la captación de nuevos clientes.

1. **Realizar su propia página web:** formalizar un sitio web con pruebas gratis, siendo netamente para los servicios de la organización, donde se puedan exhibir las diferentes actividades y servicios que ofrecen , actualizando cada tiempo que se requiera.
2. **Establecer redes sociales como facebook, twitter, entre otras:** Utilizar estos medios de redes para propagar de una manera más directa los servicios ofrecidos.
3. **Volantes:** Se repartirán hojas volantes a todos los turísticas que visitan la comuna o que pasan por este lugar otro sitio estratégico sería el terminal de la Provincia de Santa donde se puede captar un mayor número de personas que vienen de diferentes lugares.
4. **Calendarios:** Se realizaran calendarios para los clientes en fechas de navidad.

5. **Estrategia directa:** darle al cliente una historia incapaz de olvidarse, verás cómo se populariza y regresan.

GRÁFICO N° 31. Volante de los servicios que ofrece la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”



Hostería y restaurante “Casa del Sombrero”

Ofrece:

- Hospedaje (matrimoniales, dobles triples o múltiple)
- Restaurant (platos a la carta).
- Eventos sociales.
- Bar y cocteles.
- Instalaciones y cabañas frente al mar

Cortesía de la casa:

- hamacas, perezosas, parasoles
- Cancha de volley.
- Duchas
- Fogatas

Contactos:

3038960 – 0993491185

Fuente: Volante de los servicios que ofrece la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”
Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

Valor diferencial.

La idea en la mente del consumidor.

Se menciona detalladamente cada actividad a los clientes:

1. hospedaje (matrimoniales, dobles, triples y múltiples)
2. Restaurante (platos a la carta)
3. Eventos sociales (matrimonios, quinceañeras, talleres, etc.)
4. Instalaciones frente al mar.
5. Bar y cocteles en la playa.

Servicios adicionales indirectos:

1. Guianza.
2. Parapente.
3. Garaje

Cortesía de la casa.

1. Hamacas y perezosas.
2. Parasoles, mesas y sillas
3. Cancha de volley
4. Duchas
5. Servicio a la habitación
6. Fogatas
7. Wi-fi

Posicionar a la organización e introducir un mensaje representado por una imagen dentro de la mente del consumidor, una vez que se ha encontrado una oportunidad dentro de la mente del consumidor a través de las estrategias de marketing, ya se tendrá un espacio sobre el cual la hostería y restaurante la “Casa del Sombrero” tendrá un espacio en la mente de las personas.

Los beneficios para el cliente.

La hostería y restaurante “Casa del Sombrero” ofrecerá a sus clientes grandes beneficios, en cuanto al servicio de calidad y la atención personalizada a cada cliente.

Estrategia de clientes.

1. Satisfacer al cliente a través de la variedad de servicios que brinda esta organización.
2. Fidelización de clientes a través del servicio personalizado con cada uno de ellos

Evaluación de resultados o control.

El gerente evaluará la aplicación de marketing tomando en consideración los siguientes puntos:

Observación: Este tipo de evaluación ayudará a minimizar las interrupciones de trabajo rutinario, además de generar datos altamente relevantes.

Buzón de sugerencias: Pueden ser especialmente útil para determinar la causa de un problema, de acuerdo a la opinión de los clientes.

Recursos a utilizar:

- a. Viáticos.
- b. Papelería.

Tiempo a invertir:

La ejecución del proyecto estará comprendida en 4 meses del año, enero, junio, octubre y diciembre.

Cronograma:

IMAGEN N° 6. Cronograma del proyecto: Difundir los servicios que ofrece la organización, que permitan un posicionamiento en el mercado.



Fuente: Cronograma del proyecto.
 Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

Programa: Implementar un sistema para el control administrativo y financiero.

Proyecto: Adquisición y actualización de sistemas informáticos.

Objetivos: Implementar adecuados sistemas para el control administrativo, financiero, que permita obtener información veraz y oportuna para la toma de decisiones.

Objetivos específicos:

1. Adquirir adecuados sistemas financieros para el correcto manejo de los registros contables diarios.
2. Generar eficiencia administrativa financiera en la organización.

Antecedentes.

La hostería y restaurante “Casa del Sombrero” carece de un software para llevar un registro de sus actividades tanto administrativas como financieras, lo cual no permite tener información veraz, produciendo retrasos y malestares en los empleados al momento de realizar sus tareas administrativas y financieras.

Alcance.

Al momento se necesita un programa sencillo, fácil y entendible de utilizar por el responsable del cargo. Como es notorio la organización no es tan grande, por lo tanto se necesita que el programa no sea grande ni tan costoso, sino que esté al alcance del presupuesto de la organización y que en este contenga lo más importantes a realizar un control diario y específico del área administrativo y registro contable.

Requerimiento del sistema o programa informático:

Área administrativa:

- a. Llevar un registro del personal.
- b. Control de las actividades
- c. Registro de entrada y salida

Área contable:

- a. Registro de las transacciones diarias
- b. Registro de venta de servicios
- c. Estado de pérdidas y ganancias
- d. Diario de ingresos y egresos.

- e. Control y detalles de caja

Recursos a utilizar:

- a. Recurso humano.
- b. Recurso financiero.
- c. Suministros y materiales.
- d. Recursos tecnológicos.

Tiempo a invertir:

En el mes de junio se instalará el sistema en la organización, y cada año se actualizará el sistema.

Cronograma:

IMAGEN N° 7. Programa del proyecto: Adquisición de un programa informático

PROGRAMA: IMPLEMENTAR UN SISTEMA PARA EL CONTROL ADMINIS																				
Proyecto: Adquisición de un programa informático																				
Adquisición de un software para el control administrativo y financiero	JUNIO DEL 2015				JUNIO DEL 2016				JUNIO DEL 2017				JUNIO DEL 2018				JUNIO DEL 2019			
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Adquisición del programa																				
Actualización del programa																				

Fuente: Cronograma del proyecto.
 Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

Estrategia de desarrollo del mercado

Programa: Difundir el modelo de Gestión estratégica en la organización.

Proyecto: Difusión del diseño y componentes del modelo de Gestión Estratégica para lograr el compromiso del personal hacia la organización.

Objetivo: Difundir a nivel de toda la organización el modelo de gestión estratégica a fin de lograr compromisos formales de todos los responsables de la organización.

Objetivos específicos

1. Crear una cultura de cambio enfocado al logro de los objetivos planteados involucrando a todos los miembros de la organización.
2. Concienciar a todos los miembros de la organización sobre la importancia de sus actividades.

Justificación

La difusión del modelo de gestión estratégica permite que los miembros de la organización conozcan hacia donde debe dirigir sus esfuerzos, las actividades o proyectos que deben realizar para alcanzar los objetivos propuestos, y que sientan que forman parte importante para el progreso de la organización.

Con este proyecto se pretende cambiar la mentalidad de los empleados y crear una cultura adecuada para enfrentar los cambios del entorno.

Desarrollo de las actividades

Actividad 1. Establecimiento de tiempo para comunicar y difundir al personal sobre el modelo.

Establecer el tiempo adecuado para comunicar y difundir el modelo de Gestión estratégica, el cual está determinado bajo los siguientes parámetros:

- a. Preparar el material adecuado
- b. Establecer fecha para reunir al personal
- c. Determinar la hora apropiada, en donde no haya demasiada carga de trabajo.

Actividad 2. Comunicación y difusión del modelo de gestión estratégica al personal de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”.

Dentro de la presentación constará un resumen del análisis situacional, la filosofía organizacional, los proyectos enfocados a los beneficios que el personal tendría al realizarlos con éxito.

- ✚ La importancia de cada uno de los empleados en el cumplimiento de los objetivos.
- ✚ Las ventajas a alcanzar los objetivos deseados.
- ✚ Además se les entregará un folleto en el cual se recalque la filosofía organizacional y la importancia que tiene cada una de sus actividades para

el crecimiento de la organización y los beneficios que pueden lograr con el cumplimiento de cada objetivo.

Actividad 3. Talleres para el personal

Para reafirmar los conocimientos otorgados al personal y comprometerlos con el cumplimiento de los objetivos se realizarán talleres.

Los talleres van a estar divididos en dos fases:

1. Taller de integración entre el personal.
2. Taller de compromiso con la organización.

Taller de integración entre el personal.

Este taller busca mejorar las relaciones entre los empleados y además fusionar los valores y principios organizacionales en la realización de su trabajo.

Para la realización de este taller se realizarán las siguientes actividades:

- a. Reunir al personal
- b. Formación de grupos de trabajo.
- c. Panel de preguntas sobre dudas con respecto a lo expuesto en la sesión
- d. Recordatorio sobre la filosofía de la organización.

- e. Introducción de los objetivos del taller.
- f. Entrega de formulario para realizar el taller, el cual tendrá el siguiente esquema:

TABLA N° 31. Taller de integración del personal.

TALLER N°1	
Nombre: Fecha:	El presente taller le ayudará a conocer más a sus compañeros, por favor conteste las siguientes preguntas con la información que obtenga de su grupo.
<p>1.- ¿Por qué motivo sus compañeros entraron a trabajar a esta organización?</p> <p>2.- ¿Cuáles son los principales objetivos que tiene cada uno de sus compañeros?</p> <p>3.- ¿Considera que la empresa les ayudará a cumplir esos objetivos?</p> <p>4.- ¿Considera que alcanzar los objetivos organizacionales también podrá alcanzar sus objetivos individuales? SI/NO, ¿por qué?</p> <p>5.- ¿Cuáles de los principios presentados considera que es el más importante para desarrollar de mejor manera su trabajo?</p> <p>6.- ¿Qué valor de los presentados aplicaría para mantener un buen ambiente de trabajo y desarrollar mejor su trabajo?</p> <p>7.- ¿Qué principios y valores les ayudarán alcanzar el objetivo organizacional?</p>	

Fuente: Taller de integración del personal
Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

Una vez que el personal haya llenado el formulario, cada grupo procederá a explicar sus respuestas a los demás y se desarrollarán comentarios en base a los resultados obtenidos, buscando esclarecer la importancia de la filosofía de la organización y que esta también forma parte de la actividad diaria de cada uno de los miembros del personal y que mediante el logro del objetivo organizacional se puede alcanzar de igual forma los objetivos de cada una de las personas.

Taller de compromiso con la empresa

La segunda parte del taller se enfocará a crear compromiso de los empleados con la empresa mediante la integración de los intereses de la organización con los intereses de los empleados, las actividades a realizar serán:

- a. Exponer los objetivos de la empresa.
- b. Establecer los objetivos del taller.
- c. Panel de opiniones del personal en el cual expondrán que es lo que esperan de la empresa.
- d. Entrega de formulario para realización de taller, el cual tendrá el siguiente formato:

TABLA N° 32. Taller de relaciones laborales con los colaboradores.

TALLER N°2		
	Mejorar las relaciones entre empleados y la organización mediante la búsqueda de beneficios mutuos.	
Datos personales:		
Nombre:	Cargo:	Fecha:
Responda con toda la sinceridad lo siguiente:		
1.- ¿Qué beneficios espero obtener de la empresa?		
2.- ¿De qué manera puedo aportar para obtener los beneficios que espero?		
3.- ¿Qué es lo que desea alcanzar la organización?		
4.- Para que la organización alcance su propósito yo me comprometo a :		

Fuente: Taller de relaciones laborales con los empleados
Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

Actividad 4. Evaluación al personal

Una vez realizados los respectivos talleres se procederá a evaluar el nivel de recordación de los empleados sobre la filosofía organizacional dentro del cual se realizará un breve resumen sobre todo lo realizado hasta la fecha, para luego entregarles un pequeño test o prueba en el cual tendrán que contestar algunas preguntas con el propósito de calificar su nivel de conocimiento.

TABLA N° 33. Taller determinar nivel de conocimiento.

EVALUACIÓN PARA EL PERSONA DE LA HOSTERÍA Y RESTAURANTE “CASA DEL SOMBRERO”		
	Determinar el nivel de conocimiento adquirido durante el período de comunicación y difusión del modelo de gestión estratégica.	
Datos personales:		
Nombre:	Cargo:	Fecha:
Responda con toda la sinceridad lo siguiente:		
1.- ¿Cuáles son los principios que tiene la organización?		
2.- ¿Cuál es la misión de la organización		
3.- La visión de la organización es:		
4.- ¿Qué propósitos obtendré si la empresa alcanza su propósito?		

Fuente: Taller determinar nivel de conocimiento.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

Lugar.

Esta sesión con el personal de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” se llevará a cabo en las instalaciones de la misma.

Tiempo a invertir

Se han establecido un tiempo de 6 lunes comprendidas desde el 6, 13, 20, 27 de abril y 4,11 de mayo partir de las 3 de la tarde, debido a que en ese día existe poco movimiento, haciendo factible la participación de todos los miembros de la hostería y restaurante . Se ha considerado hacer dos grupos para que la organización no quede sin personal disponible en caso de que lleguen clientes o subsista algún evento.

Cronograma

IMAGEN N° 8. Cronograma del proyecto: Difusión de modelo de gestión estratégica

PROGRAMA: DIFUNDIR EL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA ORGANIZACIÓN		
Proyecto: Difundir el diseño y componentes del modelo de gestión estratégica para lograr el compromiso del personal hacia la organización.		
Difusión de aspectos relevantes del plan estratégico	MES: ABRIL AÑO: 2015	MES: MAYO AÑO: 2015
	M J J V S D L M M J J V S D L M M J J V S D L M M J J V S D L M	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
Sesión grupo 1		
Desión grupo 2		
Taller grupo 1		
taller grupo 2		
Evaluación grupo 1		
Evaluación grupo 2		

Fuente: Cronograma del proyecto.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

Recursos a utilizar

Recursos que se requieren el proyecto:

- Utensilios de papelería.
- Proyector
- Laptop.

Promana: Capacitación de talento humano

Proyecto: Estructuración de cursos de capacitación para incrementar las habilidades, destrezas y conocimientos del personal de la organización.

Objetivo: Desarrollar un plan de capacitación y desarrollo de competencias para el personal que permita mejorar la calidad del talento humano buscando satisfacer las necesidades de los clientes.

Objetivos específicos:

1. Proporcionar al personal, los medios necesarios para desarrollar eficiencia en el trabajo.
2. Colaborar con las demás áreas funcionales para lograr los objetivos de la organización.

Cursos.

Dentro de los cursos que se desarrollarán como parte del entrenamiento dentro de la organización tenemos:

1. Curso de servicio al cliente
2. Curso sobre técnicas de fidelización de clientes.

Curso 1. Servicio al cliente

Objetivos del curso:

- a. Dar un servicio que cumpla y sobrepase las expectativas de los clientes.
- b. Hacer de la calidad un hábito y un marco de referencia.
- c. Mejorar la calidad de servicio percibida por los clientes.

Contenido del curso.

Seminario 1 – Principios básicos del servicio

1. Concepto de servicio.
2. ¿Qué es la calidad de servicio?
3. Servicio al cliente como característica de calidad.

Seminario 2 – Ciclo del servicio.

1. Pensar en calidad
2. Sentir la calidad del servicio
3. Actuar con calidad del servicio

Seminario 3 – Excelencia en el servicio

1. En busca de la excelencia: El grado de satisfacción de las necesidades dependerá:
 -  Las expectativas del cliente.
 -  La calidad del servicio.

2. La excelencia: Para alcanzarla

- ✚ Voluntad y compromiso de todos
- ✚ Adoptar una estrategia integral de mejoramiento y desarrollo del servicio

Seminario 4 – Las experiencias del servicio: Deben ser innovadores

1. Los clientes hoy en día son:

- ✚ Personas más informadas y exigentes.
- ✚ Perciben afectos.
- ✚ Perciben defectos.
- ✚ Son capaces de determinar calidades.

2. El cliente obtiene un aprendizaje notable sobre el servicio que recibe

- ✚ Buena atención.
- ✚ Buenos precios.
- ✚ Higiene.
- ✚ Instalaciones.
- ✚ Sensación de estar en un lugar importante.
- ✚ Etc...

Modalidad del curso:

Se realizaran 4 seminarios con una duración de 10 horas cada uno en donde se dictarán los temas antes mencionados.

Coordinación.

El curso será coordinado por el gerente-propietario de la organización.

Dirigidos:

Al personal que poseen responsabilidades sobre la atención a clientes, mejorando la relación que poseen con los mismos.

Fechas:

Los cursos se dictarán en el mes de junio del año 2015, todos los días dos horas diarias, cumpliendo con un seminario por semana en el horario de 6 a 8 pm y la actualización de conocimiento en el 2018, en la fecha establecida anteriormente

Instructor o facilitador.

Los instructores o facilitadores deberán ser personas con conocimiento y experiencias sobre los temas a tratar en el curso.

Políticas del curso.

- a. Cada participante recibirá un certificado, luego de haber aprobado las evaluaciones de cada seminario.
- b. Los participantes deberán asistir a todas las clases.
- c. Los participantes deberán ser evaluados después del término de cada seminario.

Lugar.

Los seminarios serán dictados en las instalaciones de la hostería y restaurante “casa del sombrero”.

Cronograma

IMAGEN N° 9. Cronograma de Servicio al cliente.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE TALENTO HUMANO																												
Proyecto: Estructuración de cursos de capacitación para incrementar las habilidades, destrezas y conocimientos del personal																												
MES: JUNIO AÑO: 2015																												
Curso N° 1. Servicio al cliente	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
Seminario 1.																												
Seminario 2.																												
Seminario 3.																												
Seminario 4.																												

Fuente: Cronograma de servicio al cliente.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

Recursos didácticos a utilizar.

- Material escrito
- Cuadernos
- Bolígrafos

Curso N° 2. Técnicas de fidelización de clientes.

Seminario 1. Fundamentos a la fidelización.

- ¿Qué es un cliente para la empresa u organización?

2. ¿Qué tipos de clientes hay? Sus rasgos característicos y tratamiento.
3. Qué es fidelizar clientes?
4. ¿Cuándo nace la necesidad de fidelizar clientes?
5. ¿Cuáles son los objetivos de la fidelización?
6. ¿Por qué son fieles los clientes?
7. ¿Cómo conseguir la lealtad de los clientes?

Seminario 2. Beneficios que obtiene la organización al fidelizar clientes.

1. Aumento de cartera de clientes
2. Mayores ingresos
3. Beneficios para los colaboradores:

-  Pago de sueldo a tiempo.

-  Mayor número de propinas.

-  Incentivos económicos para el personal.

-  Adquisición de nuevos conocimientos con fundamentos.

Coordinación:

El curso será coordinado por el gerente-propietario de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” logrando la planificación adecuada que amerita el caso.

Dirigidos:

A todo el personal de una empresa u organización para lograr relaciones sólidas y personales con los clientes, trayendo consigo un beneficio común.

Fechas:

Las clases se dictarán en el mes de julio del año 2015, los días indicados en el cronograma en el horario de 6 a 8 pm y la actualización de conocimientos en el 2018 en la fecha establecida anteriormente.

Instructor o facilitador:

Los instructores o facilitadores deberán ser personas con conocimientos y experiencias sobre los temas a tratar en el curso.

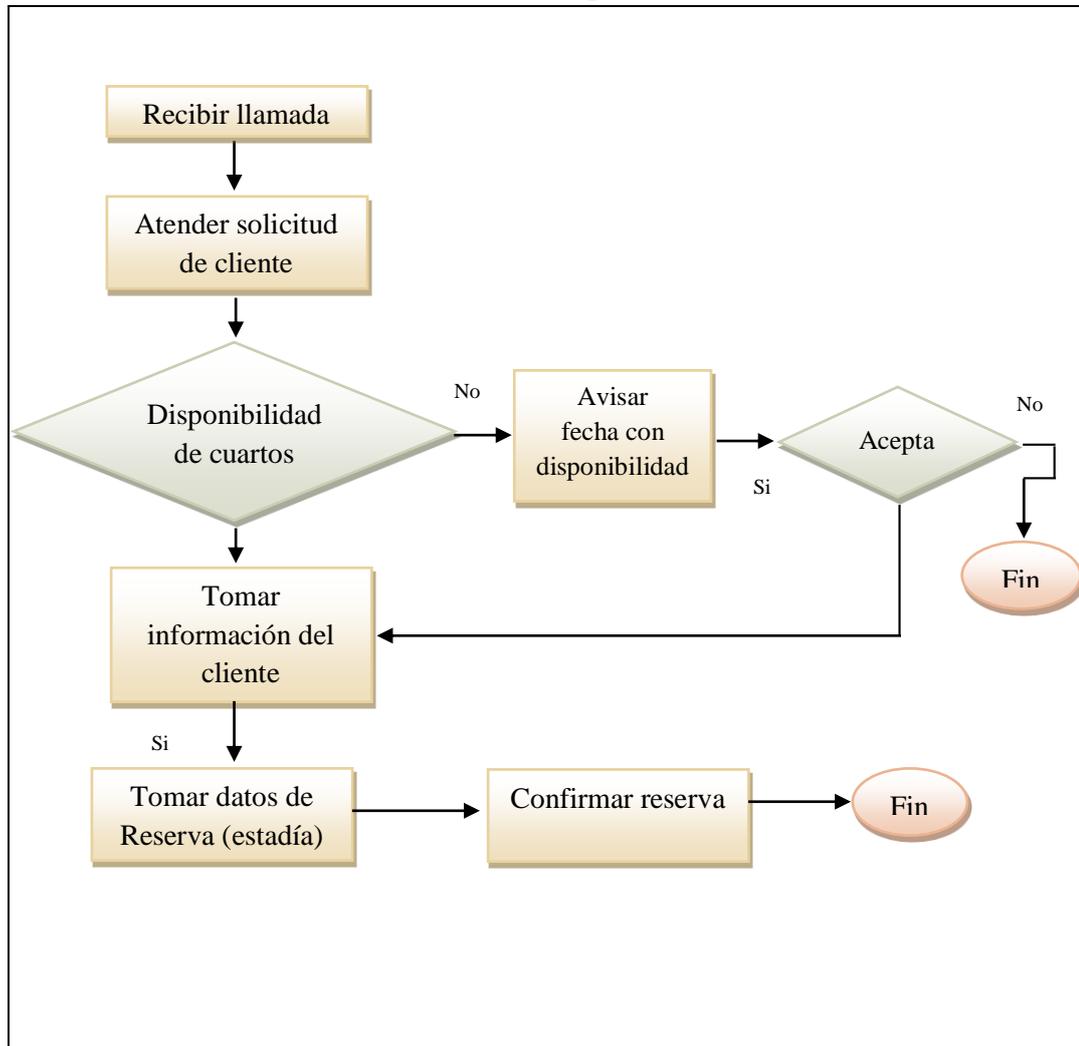
Políticas del curso:

- a. Cada participante recibirá un certificado
- b. Aprobar las evaluaciones del seminario
- c. Los participantes deberán asistir a todas las clases.
- d. Los participantes deberán ser evaluados sobre los temas dictados.

Lugar:

Los seminarios serán dictados en las instalaciones de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”.

GRÁFICO N° 32. Procedimiento para hacer una reservación.

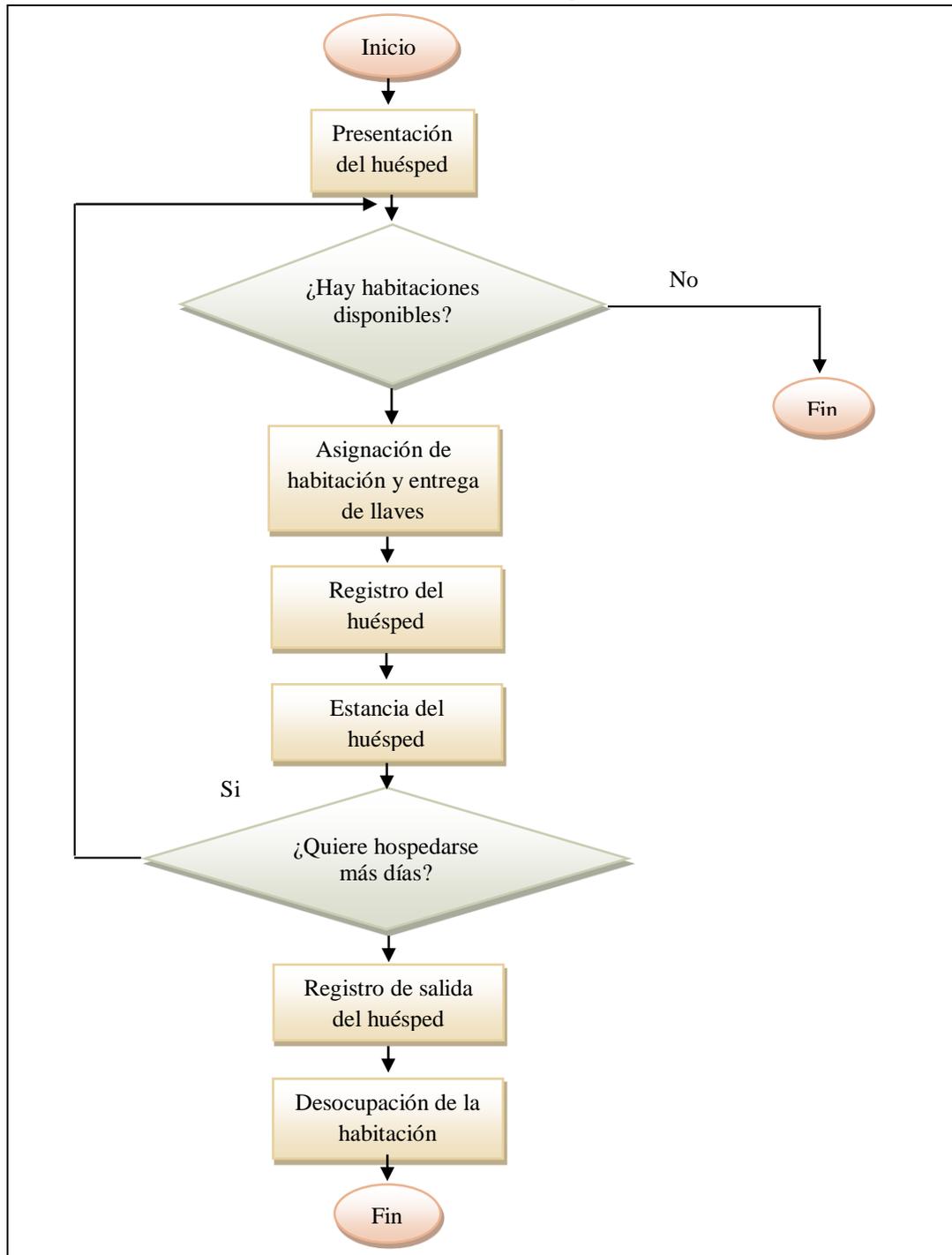


Fuente: Hostería y restaurante “Casa del Sombrero”
Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

Es muy importante seguir los pasos de cada procedimiento y no desviarnos del proceso, ya que muchas veces se puede cometer errores o dar mal una información, que puede causar inconvenientes o molestias en los clientes.

También presentamos el siguiente procedimiento donde se indica los pasos que hay que seguir cuando un cliente, o turista llega a las instalaciones de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” sin haber hecho una previa reservación.

GRÁFICO N° 33. Procedimiento de la llegada de un cliente o turista



Fuente: Hostería y restaurante “Casa del Sombrero”

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

Por medio de los procedimientos, podemos tener a una mejor orientación y coordinación de las actividades que se realizan dentro de la organización.

4.5.5.3. Seguimiento y control

Mediante el monitoreo y control, el gerente y personal de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” fomentará el trabajo en equipo para la consecución de los objetivos planteados. Por este motivo se aplicará el Cuadro de Mando Integral o también conocido como Balanced Scorecard (BSC) que es utilizado por los administradores para realizar un seguimiento de la ejecución de las actividades del personal bajo su control y vigilar las consecuencias derivadas de estas acciones.

TABLA N° 34. Balance Scorecard de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”.

BALANCE SCORECARD PARA LA HOSTERÍA Y RESTAURANTE “CASA DEL SOMBRERO”						 Cumplió lo planificado (1% de variación)	 Requiere plan de acción (5% de variación con la meta)	 Requiere plan de acción (más del 5% de variación con la meta)							
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE RESULTADOS	INDICADORES IMPULSORES	INICIATIVAS ESTARTÉGICAS	META	CUMPLIMIENTO REAL					ALINEACIÓN				
						2015	2016	2017	2018	2019	2016	2016	2017	2018	2019
Financiera	Aumentar el nivel de ingresos en un 10% anual	% de ingresos	Ingresos actuales/ ingresos año anterior	Realización de volanteo para atraer clientes potenciales	10%										
Clientes	Incrementar los niveles de satisfacción de los clientes	Satisfacción del cliente	# de reclamos resueltos/ # de reclamos totales	Mejoramiento del nivel de servicio	5%										
Proceso Interno	Fortalecer los procesos administrativos	% de procesos administrativos	# de gestiones realizadas	Realización de gestiones en empresas o instituciones para cubrir costos	10%										
	Implementar sistemas administrativos y financieros	# de actividades	Instalación de sistema adecuado	Incorporación de programas informáticos para el área administrativa y financiera	5%										
Aprendizaje y crecimiento	Desarrollar programas de capacitación para el talento humano	# de horas de capacitación	Nivel de conocimientos adquiridos.	Incorporación de programas de capacitación de acurdo a la actividad realizada.	5%										

Fuente: Balance Scorecard.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

4.5.6. Planeación Operativa.

La planeación operativa que se muestra a continuación, está estructurada de acuerdo a la información plasmada en los componentes de la formulación estratégica en términos de plan operativo anual, cronograma general, presupuestos y la planeación financiera convirtiéndose en un referente imprescindible para la organización.

4.5.6.1. Plan Operativo Anual (POA).

El plan operativo de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” está estructurado de acuerdo a las estrategias y los respectivos programas y proyectos que se formularon para su implementación. Además que se encuentra programado por un período de 5 años (tiempo de duración del plan estratégico), en donde adicionalmente se evidencia el presupuesto necesario para llevar a cabo las actividades planteadas, los responsables del financiamiento y el tiempo de ejecución del mismo.

Otra de las propiedades que posee este plan operativo anual, es que su aplicación es de vital importancia, ya que sin esta herramienta la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” no podrá conseguir los objetivos organizacionales o simplemente se desperdiciarán recursos en vano. Además servirá de guía al momento que las personas involucradas pongan en prácticas las estrategias que se plantearon con anterioridad.

Este proceso se llevará a cabo para poder realizar de forma eficaz el plan estratégico, donde se puede observar detalladamente la información que se presente en el siguiente plan operativo anual:

TABLA N° 35. Plan operativo anual de hostería y restaurante “Casa del Sombrero”.

ESTRATEGIAS	PROGRAMAS	PROYECTOS	OBJETIVOS	INDICADORES	PRESUPUESTO	RESPONSABLE DEL FINANCIAMIENTO
ESTRATEGIA DE DESARROLLO O VENTAJA COMPETITIVA	Mejoramiento de la imagen del personal de la organización.	Adquisición de vestimenta para el personal.	Obtener la vestimenta de trabajo adecuada que identifique al personal de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”.	10%	\$ 2.916,00	Organización Proveedores
	Plan de marketing para promocionar los servicios	Difundir los servicios que ofrece la organización que permitan un posicionamiento en el mercado.	Difundir los servicios que ofrece la organización que permita un adecuado posicionamiento en el mercado.	10%	\$ 1.470,00	Organización.
	Implementar un sistema para el control administrativo y financiero.	Adquisición de un programa informático	Implementar adecuados sistemas para el control administrativo, financiero, que permita obtener información oportuna para la toma de decisiones.	5%	\$ 1.163,75	Organización.
ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE MERCADO	Difundir el modelo de Gestión estratégica en la organización.	Difundir el diseño y componentes del modelo de Gestión Estratégica para lograr el compromiso del personal hacia la organización.	Difundir a nivel de toda la organización el modelo de gestión estratégica a fin de lograr compromisos formales de todos los responsables.	5%	\$ 211,70	Organización. Alianzas con empresas públicas que aporten a los microempresarios.
	Capacitación de talento humano	Estructuración de cursos de capacitación para incrementar las habilidades, destrezas y conocimientos.	Desarrollar un plan de capacitación y desarrollo de competencias para el personal que permita mejorar la calidad del talento humano buscando satisfacer las necesidades de los clientes.	5%	\$ 1.168,80	Organización. Alianzas con empresas públicas que aporten a los microempresarios.

Fuente: Plan Operativo Anual.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

4.5.6.3. Presupuesto

La siguiente tabla nos detalla todos costos y gastos que incurrirán en la aplicación y ejecución de cada uno de los proyecto.

TABLA N° 36. Presupuesto general de los proyectos.

Descripción	2015	2016	2017	2018	2019
Equipo de computación			\$ 1.200,00		
Estrategia de desarrollo o ventaja competitiva					
Proyecto: Adquisición de vestimenta adecuada	\$ 516,00	\$ 552,00	\$ 588,00	\$ 612,00	\$ 648,00
Proyecto: Difundir los servicios que ofrece la organización	\$ 250,00	\$ 275,00	\$ 300,00	\$ 315,00	\$ 330,00
Proyecto: Adquisición y actualización de sistemas	\$ 761,25	\$ 62,00	\$ 87,75	\$ 113,50	\$ 139,25
Estrategia de desarrollo del mercado					
Proyecto: Difusión el diseño y componentes del modelo de Gestión Estratégica	\$ 211,70				
Proyecto: Estructuración de cursos de capacitación	\$ 500,40			\$ 668,40	
Total	\$ 2.239,35	\$ 889,00	\$ 2.175,75	\$ 1.708,90	\$ 1.117,25

Fuente: Presupuesto General.

Elaborado por: Paola Jazmín Vargas Perero.

Conclusiones.

- ✚ Existe un gran compromiso por parte del propietario y personal de la organización por cambiar el sistema de gestión que han venido desarrollando en estos años y adaptarse a un modelo de gestión estratégica real y con fundamentos, que permita enfrentarse a este entorno cambiante.

- ✚ La hostería y restaurante “Casa del Sombrero” posee una estructura económica solvente, permitiéndole cubrir los costos operativos y gastos de la organización.

- ✚ La implementación del Plan Estratégico a la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” es viable desde el punto de vista financiero, y sostenible durante el período.

- ✚ Si se invierte en la ejecución de los proyectos, se estima recuperar la inversión aproximadamente en el año tres o cuatro período inferior al tiempo de duración del plan estratégico.

Recomendaciones.

- ✚ Se recomienda implementar y difundir el modelo propuesto en la organización, al personal el cual va ayudar a tener un lineamiento claro y preciso hacia donde concentrar sus esfuerzos y recursos.

- ✚ Realizar constantes capacitaciones en temas de servicios al cliente y todo lo que respecte a la filosofía organizacional, para el cumplimiento de objetivos y metas y el talento humano pueda desarrollar competencia y mejorar la calidad del servicio.

- ✚ Aplicar estrategias y proyectos adecuados que le permitan fortalecer sus procesos, mejorar su comunicación y calidad en el servicio.

- ✚ Se recomienda realizar un control y la respectiva retroalimentación al modelo de estratégico, para corregir cualquier eventualidad y así llevar un proceso efectivo que permita el logro de objetivos y metas.

- ✚ Se recomienda poner ejecución los proyectos para lograr obtener una mejor gestión administrativa en la organización.

BIBLIOGRAFÍA.

- ✚ Álvarez, I. (2006). *Planificación y Desarrollo de Proyectos Sociales y Educativos*. Mexico: Limusa.

- ✚ Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: McGrawhill.

- ✚ Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P.;. (2006). *Metodología de la Investigación*. Iztapalapa, Mexico: McGraw Hill.

- ✚ Kotler, Philip y Armastrong G.; . *Fundamentos de Mercadotecnia. Dirección de Marketing*. México, Prentice Hall: Cuarta Edición .

- ✚ Luzuriaga, J. (2009). *Diseño para la elaboración del Plan de Tesis*. Mexico: Mc Graw-Hill.

- ✚ Méndez, C. (2006). *Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. . Bogotá: Colombia: Limusa.

- ✚ Munch, G. L. (2008). *Planeación estratégica. El rumbo hacia el éxito*. México: Trillas.

- ✚ Paredes, W. y Paredes, N.;. (2011). *Investigación Acción Primera edición: Rijabal*.

- ✚ Steiner, G. *Planeación Estratégica: Lo que el director debe saber*. México. Cesa: Tercera Edición.

WEBGRAFÍA

- ✚ Asamblea Nacional;. (2009). *Plan Nacional del Buen Vivir*. http://ministeriodecultura.gob.ec/transparencia/doc_download/289_plan_nacional_del_buen_vivir

- ✚ Cano, M. y Olivera, D.;. (2008). *Algunos modelos de Planeación*. <http://www.uv.mx/iisca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>

- ✚ Fuentes, A.;. *Para que sirve la Planeación Estratégica*. <http://www.planeacionestrategica.net/para-que-sirve-la-planeacion-estrategica>

- ✚ García, N.. *El proceso de investigación*. http://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/bachillerato/documentos/LEC7.2.pdf

- ✚ Georgina, A. (2011). *Planeación Estratégica*. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lar/pdf

- ✚ González M. (2005). *El planeamiento estartégico y las teorías de Porter*. http://www.cybertesis.edu.pe/sisbid/2005/gonzalez_cm/html/TH.2.html

- ✚ González, M.;. (2005). *El planeamiento estratégico y las teorías de Porter*. http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2005/gonzalez_cm/html/TH.2.html

- ✚ Ministerio de Turismo del Ecuador., y Comisión Intercultural del GAD de la prov. Santa Elena;. (26 de octubre de 2014). *Turistas que ingresan a Ecuador*. Obtenido de <http://WWW.miniisteriodelturismodeecuador-turistas-santaelena.org>

ANEXOS.

Anexo N°1. Ficha de Observación

		UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL						
<p>Objetivo: Determinar aspectos relevantes que intervienen en el desarrollo de las actividades de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”.</p> <p>Ficha de observación</p> <p>Datos: Provincia: _____ Cantón: _____ Establecimiento: _____ Fecha: _____ Hora: De _____ a _____</p>								
INDICADORES		VALORACIÓN						
		1	2	3	4	5		
Actividad realizada	Productiva							
	Poco productiva							
Infraestructura	Favorable							
	Desfavorable							
Ubicación	Favorable							
	Desfavorable							
Talento Humano	Calificado							
	Poco calificado							
Recursos	Favorable							
	Desfavorable							
Calidad del servicio	Idóneo							
	Poco eficaz							
Atención al cliente	Calificada							
	Poco calificada							

Anexo N°2. Ficha de la entrevista.

	UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO	
EMPRESARIAL		
Saludos cordiales, soy _____, estudiante de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial y se está realizando una entrevista para conocer ciertos aspectos de su opinión que serán de mucha importancia y de antemano se le agradece por su colaboración.		
Objetivo: Determinar aspectos relevantes de la gestión administrativa de los directivos y personal de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”.		
<u>Datos personales</u>		
Nombre:	Cargo:	
Edad: _____ años	Tiempo que trabaja en la organización:	
Lugar de residencia:	Teléfono/Celular:	
Marque con una X		
1.- ¿La organización cuenta con una misión?		
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
Porque		

2.- ¿Se lleva a cabo una gestión administrativa en la organización para el proceso de las actividades?		
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
Porque		

3.- ¿Se mantiene un buen ambiente laboral en la organización?		
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
Porque		

4.- ¿Existe un puesto y función para cada área de trabajo?

SI

NO

Porque _____

5.- ¿Se rigen bajo alguna política para el cumplimiento de las actividades en la organización?

SI

NO

Porque _____

6.- ¿Se le ofrece capacitaciones al personal de la organización?

SI

NO

Porque _____

7.- ¿El personal cuenta con las vestimentas adecuadas y sus implementos necesarios para el desarrollo de sus actividades?

SI

NO

Porque _____

8.- ¿Considera Ud. que la organización cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades?

SI

NO

Porque _____

9.- ¿Qué cree Ud. que la organización necesita o le hace falta mejorar en el ámbito administrativo?

SI

NO

Porque _____

10.- ¿Considera Ud. que la realización de un plan estratégico ayudará a direccionar a la organización?

SI

NO

Porque _____

Anexo N° 3. Ficha de la encuesta



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO
EMPRESARIAL**



Saludos cordiales, soy _____, estudiante de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial y se está realizando una encuesta para conocer ciertos aspectos de su opinión que serán de mucha importancia y de antemano se le agradece por su colaboración.

Objetivo: Determinar aspectos relevantes (gusto, preferencia y nivel de aceptación) de la hostería y restaurante casa del sombrero.

Marque con una X

Datos personales

Género: Masculino Femenino
Edad: 15-25 años 46-55 años
26-35 años 56-65 años
36-45 años 66 en adelante

1.- ¿Cuál es el motivo por el cual Ud. se encuentra en esta comuna?

Vacaciones
Negocio
Visita a un familiar
Otro

2.- ¿Conoce Ud. la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”?

Sí No

3.- ¿Por qué medio de información conoció la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”

Papelería promocional
Internet
Por recomendación personal
Otro

4.-¿Ha adquirido Ud. algunos de sus servicios?

Hospedaje otro
Restaurante Todos los anteriores
Hospedaje y restaurante
Bar
Evento social

5.- ¿Por qué motivos decidió adquirir el servicio en la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”

Precio Ubicación
Atención al cliente Otro

6.- ¿Con qué frecuencia acude Ud. a la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”

Siempre
Frecuentemente
A veces

7 ¿Cree Ud. que la hostería y restaurante “Casa del Sombrero” tiene una competencia fuerte dentro de su localidad

Definitivamente si
Probablemente si
Definitivamente no
Probablemente no

8.- ¿La hostería y restaurante cuenta con una infraestructura adecuada para su comodidad?

Si No

9.- ¿Cómo califica el servicio que ofrece la Hostería y restaurante “Casa del Sombrero”

Muy Bueno Bueno Regular Malo Muy Malo

10.- ¿Cómo califica la atención al cliente que brinda la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”

Muy Bueno Bueno Regular Malo Muy Malo

11.- ¿Considera Ud. que la vestimenta que utiliza el personal es la adecuada?

Si No

12.- ¿ Se evidencia un nivel de organización por parte del personal de la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”.

Muy alto Alto Bajo Muy bajo

13.-¿ Qué cree Ud. que necesita o le hace falta a la hostería y restaurante “Casa del Sombrero”?

Anexo N° 4. Presupuesto de proyectos.

Proyecto de adquisición de vestimenta

Descripción	2015			2016			2017			2018			2019		
	Cant.	V. Unit	V. Total												
Gorras	24	\$ 2,50	\$ 60,00	24	\$ 3,00	\$ 72,00	24	\$ 3,50	\$ 84,00	24	\$ 3,50	\$ 84,00	24	\$ 4,00	\$ 96,00
Camisas	24	\$ 9,00	\$ 216,00	24	\$ 9,50	\$ 228,00	24	\$ 10,00	\$ 240,00	24	\$ 10,50	\$ 252,00	24	\$ 11,00	\$ 264,00
pantalón	24	\$ 10,00	\$ 240,00	24	\$ 10,50	\$ 252,00	24	\$ 11,00	\$ 264,00	24	\$ 11,50	\$ 276,00	24	\$ 12,00	\$ 288,00
			\$ 516,00			\$ 552,00			\$ 588,00			\$ 612,00			\$ 648,00

Proyecto de adquisición y actualización de un sistema informático.

Descripción	2015			2016			2017			2018			2019		
	Cant.	V. Unit	V. Total	Cant.	V. Unit	V. Total	Cant.	V. Unit	V. Total	Cant.	V. Unit	V. Total	Cant.	V. Unit	V. Total
Adquisición	1	\$ 750,00	\$ 750,00		\$ -		0		\$ -	0		\$ -	0	\$ -	\$ -
Actualización		\$ -	\$ -	1	\$ 50,00	\$ 50,00	1	\$ 75,00	\$ 75,00	1	\$ 100,00	\$ 100,00	1	\$ 125,00	\$ 125,00
Resma A4	3	\$ 3,75	\$ 11,25	3	\$ 4,00	\$ 12,00	3	\$ 4,25	\$ 12,75	3	\$ 4,50	\$ 13,50	3	\$ 4,75	\$ 14,25
			\$ 761,25			\$ 62,00			\$ 87,75			\$ 113,50			\$ 139,25

Proyecto de difundir los servicios que ofrece la organización

Descripción	2015			2016			2017			2018			2019		
	Cant.	V. Unit	V. Total												
Calendarios	1	\$ 150,00	\$ 150,00	1	\$ 170,00	\$ 170,00	1	\$ 190,00	\$ 190,00	1	\$ 200,00	\$ 200,00	1	\$ 210,00	\$ 210,00
volantes	1	\$ 100,00	\$ 100,00	1	\$ 105,00	\$ 105,00	1	\$ 110,00	\$ 110,00	1	\$ 115,00	\$ 115,00	1	\$ 120,00	\$ 120,00
			\$ 250,00			\$ 275,00			\$ 300,00			\$ 315,00			\$ 330,00

Proyecto de difundir el modelo de gestión estratégica al personal de la organización.

Descripción	2015			2016			2017			2018			2019		
	Cant.	V. Unit	V. Total	Cant.	V. Unit	V. Total	Cant.	V. Unit	V. Total	Cant.	V. Unit	V. Total	Cant.	V. Unit	V. Total
Resma A4	2	\$ 3,75	\$ 7,50												
Bolígrafos	12	\$ 0,35	\$ 4,20												
Cpacitador	1	\$ 200,00	\$ 200,00												
			\$ 211,70												

Proyecto de estructuración de cursos de capacitación.

Curso 1.

Descripción	2015			2016			2017			2018			2019		
	Cant.	V. Unit	V. Total	Cant.	V. Unit	V. Total	Cant.	V. Unit	V. Total	Cant.	V. Unit	V. Total	Cant.	V. Unit	V. Total
Capacitadores	1	\$ 200,00	\$ 200,00							1	\$ 300,00	\$ 300,00			
Cuadernos	12	\$ 1,25	\$ 15,00							12	\$ 1,40	\$ 16,80			
Bolígrafos	12	\$ 0,35	\$ 4,20							12	\$ 0,45	\$ 5,40			
Copias	12	\$ 0,50	\$ 6,00							12	\$ 1,00	\$ 12,00			
			\$ 225,20									\$ 334,20			

Curso 2.

Descripción	2015			2016			2017			2018			2019		
	Cant.	V. Unit	V. Total	Cant.	V. Unit	V. Total	Cant.	V. Unit	V. Total	Cant.	V. Unit	V. Total	Cant.	V. Unit	V. Total
Capacitadores	1	\$ 250,00	\$ 250,00							1	\$ 300,00	\$ 300,00			
Cuadernos	12	\$ 1,25	\$ 15,00							12	\$ 1,40	\$ 16,80			
Bolígrafos	12	\$ 0,35	\$ 4,20							12	\$ 0,45	\$ 5,40			
Copias	12	\$ 0,50	\$ 6,00							12	\$ 1,00	\$ 12,00			
			\$ 275,20									\$ 334,20			

Anexo N° 5. Datos que se tomaron para obtener la población.

Según datos del ministerio de Turismo del Ecuador 1, 200,000 de todo el Ecuador salen a los diferentes lugares turísticos del país en los feriados y 570.000 salen los fines de semana, los cuales se dividen de la siguiente manera:

Turismo en el Ecuador en días feriados y no feriados

REGION	%	TURISTAS EN FERIADOS	TURISTAS EN NO FERIADOS
COSTA	74.30%	891,600	423,510
SIERRA	23.46%	281,520	133,722
AMAZONÍA	2.24%	26,880	12,768
	100%	1,200,000	570,000

Observando la tabla, nos podemos dar cuenta que la mayor afluencia turística en la Región costa, con un estimado de 891,600 personas en feriados y 423,510 en días no feriados. Esta cifra se divide para las diferentes provincias de la Región costa, detalladas a continuación:

Turismo en el Ecuador en días feriados y no feriados

PROVINCIA	%	TURISTAS EN FERIADOS	TURISTAS EN NO FERIADOS
SANTA ELENA	31.69%	282,548	134,210
GUAYAS	29.15%	259,901	123,453
MANABI	17.56%	156,565	74,368
ESMERALDAS	12.30%	109,667	52,092
EL ORO	9.30%	82,919	39,386
	100%	891,600	423, 510

La tabla indica que a la provincia Santa Elena le corresponde el 31.69% de la afluencia turística. Recibiendo a 282,548 turistas en días feriados y 134,210 en días no feriados.

Gracias a datos obtenidos por la comisión Interinstitucional del gobierno autónomo de la provincia de Santa Elena, a continuación se detalla la afluencia que tiene la provincia en los diferentes destinos turísticos.

Turismo en la provincia de Santa Elena en días feriados y no feriados

DESTINO TURÍSTICO	%	TURISTAS EN FERIADOS	TURISTAS EN NO FERIADOS
AYANGUE	6.77%	19,130	9,087
BALLENITA	1.46%	4,136	1,965
CURIA	0.91%	2,585	1,228
LA LIBERTAD	7.32%	20,681	9,823
LIBERTADOR BOLÍVAR	3.75%	10,599	5,034
MANGLARALTO	0.91%	2,585	1,228
MONTAÑITA	10.98%	31,021	14,735
OTROS	13.45%	38,001	18,050
OLÓN	3.20%	9,048	4,298
PUNTA BLANCA	2.84%	8,014	3,807
P. CENTINELA	2.29%	6,463	3,070
SALINAS	35.68%	100,818	47,888
SAN PABLO	1.56%	4,395	2,087
SANTA ELENA	8.60%	24,300	11,542
VALDIVIA	0.27	776	368
	100%	891,600	423, 510

La tabla anterior nos muestra que la comuna Libertador Bolívar tiene un 3.75% de afluencia turística, entre los cuales corresponde a 10,599 personas en días feriados y 5,034 personas en días no feriados.

. Turismo en la Comuna Libertador Bolívar.

N° DE PERSONAS QUE VISTAN LA COMUNA LIBERTADOR BOLÍVAR	
DIAS FERIADOS	10,599
DIAS NO FERIADOS	5,034
	15,633

Promediando estos dos valores, obtenemos que la comuna Libertador Bolívar reciba un estimado de **7,817** personas, número que se tomará como un estimado de la población para la presente investigación.

FOTOS







