



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**  
**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN** previo a la obtención del título de:  
**LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TEMA:**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA HOSTERÍA QUINTA AIDITA, UBICADA EN EL CANTÓN GUANO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO. PERÍODO 2017 – 2018.**

**AUTOR:**

**JUAN JOSÉ SALAZAR SALTOS**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2016**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría Contador Público Autorizado, ha sido desarrollado por el Sr. Juan José Salazar Saltos, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

**DR. RODNEY EDUARDO MEJÍA GARCÉS**  
**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

---

**ING. LUIS GONZALO MERINO CHÁVEZ**  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Juan José Salazar Saltos, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 23 de noviembre de 2016

---

Juan José Salazar Saltos  
**ASPIRANTE**  
**C.I. 060352525-4**

## **DEDICATORIA**

Con todo mi amor quiero dedicar este trabajo a mi esposa y a mi hijo, razón de mi vida, quienes han sido el soporte de mis deseos de superación.

A mis padres Juan y Maruja, por haberme dado la vida y haber inculcado en mí, principios y valores de un hombre de bien.

**JUAN JOSÉ**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por ser el motor de mi vida.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresas, y de manera especial a la Unidad de Educación a Distancia, porque a través de sus docentes adquirí conocimientos que me permitirán desempeñarme profesionalmente.

A mi familia por su apoyo incondicional.

De corazón Gracias

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	ii
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido .....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	x
Índice de abreviaturas .....	85
Resumen ejecutivo.....	xi
Executive summary.....	xii
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1. Formulación del Problema.....	2
1.1.2. Delimitación del Problema .....	2
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	2
1.3. OBJETIVOS.....	3
1.3.1. Objetivo General.....	3
1.3.2. Objetivos Específicos .....	3
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>4</b>
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	4
2.1.1. Antecedentes Históricos .....	4
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	4

2.2.1.	La Administración .....	4
2.2.1.1.	El proceso administrativo .....	5
a)	La planificación .....	5
b)	La organización .....	6
c)	La dirección .....	6
d)	El control .....	7
2.2.1.2.	Planeación estratégica.....	7
a)	Antecedentes.....	7
b)	Evolución de la planificación estratégica .....	9
c)	Definiciones de planificación estratégica .....	11
d)	Qué es un plan y cuáles son los planes .....	12
e)	Principios de la planeación .....	13
f)	Razones del proceso de prever el futuro.....	14
g)	Proceso de planeación estratégica .....	14
2.3.	IDEA A DEFENDER.....	16
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....		17
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	17
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	17
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	17
3.4.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	18
3.4.1.	Métodos .....	18
3.4.2.	Técnicas e instrumentos.....	18
3.5.	VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER .....	18
CAPÍTULO IV. MARCO PROPOSITIVO.....		19
4.1.	TÍTULO.....	19
4.2.	CONTENIDO DE LA PROPUESTA .....	19
CONCLUSIONES .....		80

RECOMENDACIONES.....	81
BIBLIOGRAFÍA .....	82

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Evolución de la Planificación Estratégica .....	9
Tabla 2: Niveles de la empresa .....	12
Tabla 3: Proceso de planificación estratégica.....	15
Tabla 4: Población .....	17
Tabla 5: Productos y Segmentos.....	21
Tabla 6: Implicados y sus posibles criterios o indicadores que miden el desempeño de Hostería Quinta Aidita .....	22
Tabla 7: Análisis externo (globalización).....	25
Tabla 8: Análisis externo (macroentorno) .....	32
Tabla 9: Análisis externo (microentorno).....	36
Tabla 10: Matriz de prioridades.....	38
Tabla 11: Matriz del perfil estratégico (externo) .....	39
Tabla 12: Matriz capacidad de respuesta externa .....	45
Tabla 13: Matriz de análisis estratégico interno .....	51
Tabla 14: Matriz de prioridades.....	53
Tabla 15: Matriz del perfil estratégico (interno).....	54
Tabla 16: Matriz capacidad de respuesta interna.....	56
Tabla 17: Objetivos y estrategias generales.....	60
Tabla 18: Construcción de objetivos específicos.....	61
Tabla 19: Matriz de programas, proyectos y subproyectos .....	63
Tabla 20: Programa Marketing – Proyecto 1 .....	65
Tabla 21: Programa Marketing – Proyecto 2.....	66
Tabla 22: Programa Capital Humano – Proyecto 1 .....	67
Tabla 23: Programa Capital Humano – Proyecto 2 .....	68
Tabla 24: Programa Financiero – Proyecto 2 .....	69
Tabla 25: Programa Financiero – Proyecto 3 .....	70
Tabla 26: Programa I+D+I – Proyecto 1 .....	71
Tabla 27: Programa Gestión – Proyecto 1 .....	72
Tabla 28: Programa Gestión – Proyecto 2 .....	73

Tabla 29: Programa Gestión – Proyecto 3 .....	74
Tabla 30: Presupuesto referencial .....	75
Tabla 31: Cronograma de actividades .....	76
Tabla 32: Lugar de procedencia.....	87
Tabla 33: Preferencia para alojamiento .....	88
Tabla 34: Factores para vacacionar .....	89
Tabla 35: Empleados capacitados.....	90
Tabla 36: Publicidad de la Hostería Quinta Aidita .....	91
Tabla 37: Informantes .....	92

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Términos utilizados en Planificación Estratégica .....	13
Gráfico 2: Balance Score Card .....	79
Gráfico 3: Procedencia .....	87
Gráfico 4: Preferencias de alojamiento .....	88
Gráfico 5: Factores importantes al momento de vacacionar.....	89
Gráfico 6: Empleados capacitados .....	90
Gráfico 7: Publicidad de la Hostería Quinta Aidita .....	91

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1: RUC de la empresa .....	83
Anexo 2: Cálculo del tamaño de la muestra .....	84
Anexo 3: Modelo de encuesta.....	85
Anexo 4: Resultados obtenidos de encuestas aplicadas.....	87
Anexo 5: Matriz de informantes .....	92

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación consiste en la elaboración de una planificación estratégica para la Hostería Quinta Aidita, ubicada en el cantón Guano, provincia de Chimborazo, periodo 2017-2018 con la finalidad de contribuir en la toma de decisiones de la administración.

Inicialmente, se realiza la identificación de las principales características de la empresa, mismas que permiten tener una visión general de su estado actual.

A continuación en el análisis estratégico, se identifica el mercado sobre el que se desea competir, para este caso particular se efectúa la declaración de misión o razón de ser de la empresa, valores organizacionales, para de esta forma realizar el análisis estratégico interno y externo (factores que influyen la actividad propia de la empresa).

Posteriormente, se procede a elaborar la propuesta estratégica en sí, considerando la visión, objetivos generales y específicos, estrategias, políticas y metas que servirán para direccionar y posicionar a la empresa en un futuro.

El momento táctico operacional es considerado la parte primordial en la ejecución de la planificación estratégica, pues aquí se definen los programas, proyectos, subproyectos, presupuesto y cronograma de trabajo.

Finalmente, para el control y seguimiento es necesario contar con una herramienta que permita medir el rendimiento de la empresa, en este caso particular, se presenta el Balance Score Card que enfoca a la Hostería Quinta Aidita desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos y desarrollo, mismas que incidirán en la toma de decisiones de la administración actual.

**Palabras claves:** PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. ANÁLISIS FODA. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

Dr. Rodney Eduardo Mejía Garcés

**DIRECTOR**

## **EXECUTIVE SUMMARY**

The present research was aimed at developing a strategic plan for Quinta Aidita Inn, located in the canton Guano, Chimborazo province, period 2017-2018 in order to contribute in making management decisions. This research is conducted first with the identification of main features of the company, allowing them an overview of its current state. Then, with the strategic analysis is identified the market on which wish to compete, in this particular case the mission statement or *raison d'être* from company, organizational values, so perform internal and external strategic analysis (factors are made that influence the activity the company). In the same way it is processed in order to develop the strategic proposal itself, had seen the vision, goals and objectives, strategies, politics and targets that will address and position the company in the future. The operational tactical moment is considered the primary part on the implementation of strategic planning, the programs, projects, subprojects, budget and work schedule are defined. Finally, for the control and monitoring is necessary to have a tool to measure the performance of the company, in this particular case, it presented the Balance Score Card, which focuses on the lodge from four perspectives: financial, customer, process and development, same that will affect decision-making of the current administration.

**Keywords:** STRATEGIC PLANNING. ANALYSIS SWOT. ANALYSIS STRATEGIC

## INTRODUCCIÓN

La realización de una planificación estratégica para la Hostería Quinta Aidita permite establecer de manera concreta su situación actual, y esta manera establecer e implementar un conjunto de elementos estratégicos que ayuden a la gerencia de la organización a enfrentar situaciones futuras y a obtener un crecimiento empresarial sustancial, tomando en cuenta que desde el punto de vista administrativo la planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo, y así contribuir en la toma de decisiones.

La investigación se estructura de la siguiente manera:

El CAPÍTULO I describe el problema de la investigación, justificación y objetivos que se constituyen en el punto de partida para el desarrollo del trabajo de tesis.

El CAPÍTULO II contiene los antecedentes históricos y teorías que han sido planteadas por varios autores, mismos que permiten la construcción de nuevos criterios y evidencian las bases conceptuales del proceso investigativo.

En el CAPÍTULO III se expone la metodología de la investigación: modalidad, tipos, población y muestra, métodos, técnicas e instrumentos y la verificación de la idea a defender.

El CAPÍTULO IV contiene la propuesta de investigación, en este caso una planificación estratégica compuesta por cuatro escenarios: identificación de la empresa, análisis estratégico, propuesta estratégica, momento táctico operacional y control y seguimiento. Para finalizar se detallan las conclusiones y recomendaciones de la investigación, la bibliografía utilizada para la realización de la misma y los anexos que se constituyen en la evidencia.

# CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1.1. Formulación del Problema

¿Cómo incide la elaboración de una Planificación estratégica en la en la toma de decisiones de la administración de la Hostería Quinta Aidita, ubicada en el Cantón Guano, Provincia de Chimborazo. Período 2017 – 2018?

### 1.1.2. Delimitación del Problema

- **Campo:** Administración
- **Área:** Planificación Estratégica
- **Temporal:** Período 2017 – 2018.
- **Espacial:** Provincia de Chimborazo, Cantón Guano, Calles Marcos Montalvo y Francisco Quilpe (esquina).

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

La planificación estratégica a desarrollarse tendrá un aporte teórico ya que permitirá conceptualizar a la planificación estratégica, el aporte práctico se constituye en la propuesta estratégica que contribuirá a que las decisiones que tome la administración de la Hostería Quinta Aidita sean las más acertadas, consolidando el desarrollo turístico del cantón Guano.

El establecimiento de la metodología adecuada permitirá afianzar el proceso de investigación para finalmente formular una propuesta estratégica para la organización.

La consolidación de los conocimientos adquiridos durante la formación académica es la base para poder dar solución a las deficiencias detectadas en el diagnóstico de la

organización, siendo un referente para futuras planificaciones estratégicas a ser aplicadas.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Elaborar una planificación estratégica que contribuya en la toma de decisiones de la administración de la Hostería Quinta Aidita, ubicada en el Cantón Guano, Provincia de Chimborazo. Período 2017-2018.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

1. Conceptualizar la planificación estratégica como un medio de sustento ante la problematización de la Hostería Quinta Aidita.
2. Aplicar los métodos, técnicas y procedimientos enfocados a la planificación estratégica que permita tratar las deficiencias y encontrar posibles soluciones.
3. Desarrollar una propuesta estratégica que contribuya a que las decisiones que tome la administración de la organización sean las más acertadas.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1. Antecedentes Históricos**

La Hostería Quinta Aidita a pesar de ser una de las empresas turísticas más importantes en el cantón Guano, no ha tenido un desarrollo y crecimiento empresarial sustancial, por causas como la administración empírica de sus propietarios y del nivel administrativo en general, puesto que no han sido partícipes de una orientación y capacitación profesional avanzada, lo que ha hecho que las decisiones gerenciales se las haga sin planificación estratégica. La empresa no mantiene un historial de evaluación de gestión, no ha sido objeto de investigaciones, por lo que no se conoce con exactitud su realidad, por ende, no cuenta con una planificación orientada al uso de estrategias administrativas, es decir no tiene un rumbo determinado y a corto o largo plazo podría perder su posicionamiento actual y llegar a sufrir grandes pérdidas económicas.

### **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **2.2.1. La Administración**

Considero importante realizar una aproximación inicialmente hacia el concepto de administración, necesario para comprender el área que de manera general tiene relación con el ámbito de este proyecto de investigación.

Romero (2003) indica:

La palabra administración viene del latín “ad” y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otra persona, es decir, prestación de un servicio a otro. La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlo en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

En otro contexto, Armando Cabrera (2009), manifiesta que la administración es el proceso de alcanzar metas organizacionales trabajando con y por medio de personas y otros recursos. Para llevar a cabo la administración es necesario aplicar el proceso administrativo.

En ambos casos, vincula a la administración con una serie de acciones y que con la utilización de distintos medios, se busca cumplir con los objetivos de la organización. Ambos autores coinciden en que para poder administrar una organización debe llevar a cabo el proceso administrativo.

### **2.2.1.1.El proceso administrativo**

Tradicionalmente se han considerado cuatro funciones básicas en la administración de las organizaciones: planificación, organización, ejecución y control.<sup>1</sup> Adicional a esto, Muñoz (2003), en su publicación “Sistemas de Información en las Empresas”, considera cuatro recursos que deben ser contemplados y sobre las que se aplican las funciones anteriormente citadas: humanos, económicos, materiales, e informativos.

Según Armando Cabrera (2009), el proceso administrativo es un proceso metodológico que implica una serie de actividades que llevará a una mejor consecución de los objetivos, en un periodo más corto y con una mayor productividad.

El proceso administrativo se dice que es tridimensional, porque sus elementos: planeación, organización, dirección y control son aplicables a todas las funciones del organismo en todos sus niveles.

A continuación se realiza una aproximación conceptual a cada una de las fases.

#### **a) La planificación**

Para John M. Ivancevich, “la planificación es la función de gestión que determina los objetivos de la organización, y establece las estrategias adecuadas para el logro de dichos objetivos” (p.15).

Moyano y otros (2011) refieren a la planificación como el “proceso de definir los objetivos de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlos y diseñar una serie de planes para coordinar las actividades” (p. 87).

De esta manera, un administrador debe conocer el ámbito en el que se encuentra, conocer la finalidad de la organización, sus metas y por tanto sus objetivos, para poder llevarlos a cabo. Ivancevich, distingue seis etapas en el proceso de planificación, aunque volveremos sobre ellas más adelante:

---

<sup>1</sup> Fue Henry Fayol uno de los primeros autores en analizar la gestión como un proceso con funciones definidas, y en este sentido propuso cuatro funciones de gestión: planificación, organización, mando y control.

- Evaluación de las condiciones actuales.
- Determinación de los objetivos y metas.
- Establecimiento de un plan de acción.
- Asignación de recursos.
- Ejecución.
- Control.

#### **b) La organización**

La segunda etapa del proceso administrativo es la organización. Esta etapa tiene como función "ajustar los recursos previstos en la planificación para conseguir los objetivos" (Chaín, 1996, p. 101). Para Ivancevich (2001) la organización como función "implica la existencia de una estructura de relaciones de función y de autoridad. Es la etapa mediante la cual se estructuran los recursos humanos y físicos con el fin de alcanzar los objetivos que se han marcado" (p. 304).

Terry (1999) define la organización afirmando que "es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas" (p. 327).

Reyes Ponce (1998) define a la organización como la estructuración técnica de las relaciones entre las funciones, niveles y actividades de los recursos humanos y materiales de una empresa.

Koontz H. y O'Donnell C. (2004) indican que es la combinación de recursos físicos y humanos para conseguir un determinado fin.

Por su parte Litterer (1964) señala, es una unidad social dentro de la cual existe una relación estable entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de metas y objetivos.

La organización como función implica, por tanto, a la organización como sistema y se relaciona con la estructura organizativa, la división de puestos de trabajo, la función de cada uno de ellos, los organigramas y el logro de los objetivos.

#### **c) La dirección**

Para Fayol (1987), la dirección general está encargada de conducir a la empresa a su objeto, procurando sacar el mejor partido posible de los recursos de que dispone, es decir es hacer funcionar a la empresa con el máximo de rendimiento.

Según Córdova (2016), es la ejecución de las actividades desarrolladas en la planeación y organización, conduciendo y orientando los recursos mediante la toma de decisiones, comunicación, motivación y liderazgo.

Gómez-Mejía (2002) considera que una parte importante de la actividad directiva (dirección) tiene que ver con el mantenimiento y mejora del rendimiento de las personas que trabajan en la empresa, o lo que es lo mismo, con el desempeño de los puestos de trabajo.

#### **d) El control**

Para Robbins (2010) el control puede definirse como “el proceso monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral, garantiza que las tareas se completen de tal manera que se logren los objetivos” (pp. 398-399).

Sin embargo Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: “El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas” (p. 610).

Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control “Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativo. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición”. (p.62).

En conclusión se puede definir el control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

Siendo el objeto de estudio la planificación estratégica, es necesario profundizar en su contenido, por lo que a continuación se detallan las principales teorías:

### **2.2.1.2.Planeación estratégica**

#### **a) Antecedentes**

SunTzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro El Arte de la Guerra, dice: “El general (strategos)

debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados.”<sup>2</sup>

Baidaba, en su texto árabe-hindú *Calila y Dimna*<sup>3</sup> escribía sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante:

1. “...analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído..”;
2. “Otra reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos” y
3. “..la tercera de estas cosas reside en el estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva, preparase bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme” .

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro *El Príncipe* también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

---

<sup>2</sup>SunTzu (1994). *El Arte de la Guerra*. p. 16.

<sup>3</sup>Baidaba (1995). *Calima y Dimma*, versión directa del árabe de Antonio ChalitaSfair. Ed. Panamericana: Bogotá. p. 64.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica.

**b) Evolución de la planificación estratégica**

**Tabla 1: Evolución de la Planificación Estratégica**

DÉCADA DEL 60'	DÉCADA 70'	PRINCIPIOS DE LOS 80'	DÉCADA 90'	DÉCADA 2010
Planeación para un período de estabilidad y crecimiento	Planeación para empresa en situación de ataque	Planeación para recortes “racionalización”	Planeación para: 1. Crecimiento rentable 2. Desmortización y privatización 3. Mercados mundiales	Planeación para: 1. Uso de las TIC'S 2. Responsabilidad social empresarial
<b>PRINCIPALES DIFERENCIAS DE LOS ESTILOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA POR CADA DÉCADA</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Proyección a largo plazo.</li> <li>– Presupuesto 5 años.</li> <li>– Planes operativos detallados.</li> <li>– Estrategias para el crecimiento y la diversificación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Estrategias explícitas.</li> <li>– División en unidades empresariales estratégicas.</li> <li>– Proyección explorativa.</li> <li>– Planeación para el cambio sociopolítico.</li> <li>– Simulación de estrategias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Alta gerencia está a cargo de la estrategia.</li> <li>– Liderazgo visible ejercido por l alta gerencia.</li> <li>– Compromiso de los funcionarios a todos los niveles.</li> <li>– Inversiones masivas en nuevas tecnologías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Alta importancia a los factores del entorno.</li> <li>– Incremento del cálculo de riesgos.</li> <li>– Altas velocidades en la renovación del conocimiento.</li> <li>– Altas velocidades en adquirir y perder ventas competitivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Uso de tecnologías informáticas.</li> <li>– Utilización de nuevas herramientas de gestión como: Cuadro de mando integral.</li> </ul>

DÉCADA DEL 60'	DÉCADA 70'	PRINCIPIOS DE LOS 80'	DÉCADA 90'	DÉCADA 2010
	alternativas. –			
PRINCIPALES TÉCNICAS POR DÉCADA				
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Proyección tecnológica.</li> <li>– Planeación de fuerza laboral.</li> <li>– Presupuestación del programa.</li> <li>– Análisis de vacíos.</li> <li>– Matriz de producto mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planeación de escenarios.</li> <li>– Apreciación del riesgo político.</li> <li>– Proyección social.</li> <li>– Evaluación de impacto ambiental.</li> <li>– Análisis de portafolio de negocios.</li> <li>– Curvas de experiencia.</li> <li>– Análisis de sensibilidad y riesgos.</li> <li>– Presupuestación de base 0.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Creación de escaños competitivos.</li> <li>– Filosofía y objetivos empresariales explícitos.</li> <li>– Portafolios de tecnologías y recursos.</li> <li>– Empleados propietarios de acciones.</li> <li>– Entrenamiento interno de mercadeo servicios.</li> <li>– Programas de mejoramiento a la calidad.</li> <li>– Bases de datos internas y externas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Formación de liderazgo.</li> <li>– Benchmarking.</li> <li>– Holística gerencial.</li> <li>– Inteligencia emocional.</li> <li>– Mejora continua.</li> <li>– Cuadro de indicadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Definición estratégica.</li> <li>– Utilización de indicadores.</li> <li>– Control y evaluación de los procesos y resultados.</li> </ul>

**Fuente:** García, 2016

**Elaborado por:** El Autor

### c) **Definiciones de planificación estratégica**

Para Druker, “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerando, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados” (p. 133).

George Steiner define la planeación estratégica considerando cuatro puntos de vista diferentes:

- **Porvenir de las decisiones actuales.** La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director.
- **Proceso.** La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias, políticas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.
- **Filosofía:** La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida. Representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.
- **Estructura:** Un sistema de planeación estratégica formal une cuatro tipos de planes fundamentales, estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos (pp. 11-12).

La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización (David, 1990).

Entonces, se puede decir que la planificación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia los objetivos propuestos.

**d) Qué es un plan y cuáles son los planes**

García (2016) considera que los planes son esquemas detallados de lo que deberá hacerse en el futuro, determina la ruta a seguir para llevar a la organización al logro de los objetivos.

Los planes son los elementos de la planeación y conforman su proceso:

- Propósitos
- Objetivos
- Estrategias
- Políticas
- Programas
- Procedimientos
- Presupuestos

Estos planes los encontramos en tres niveles de la empresa y se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 2: Niveles de la empresa**

<b>NIVEL ESTRATÉGICO</b>	<b>NIVEL TÁCTICO</b>	<b>NIVEL OPERACIONAL</b>
Propósitos	Objetivos	Objetivos
Objetivos	Estrategias	Políticas
Estrategias	Políticas	Programas
Políticas	Programas	Presupuestos
Programas	Presupuestos	Procedimientos
Presupuestos		

**Fuente:** García, 2016, p. 13

**Elaborado por:** El Autor

En una empresa grande tenemos que el nivel estratégico le corresponde la alta dirección.

El nivel táctico comprende las direcciones de área, subdirecciones, gerencias departamentales.

El nivel operativo comprende las jefaturas, supervisores y encargados de sección. (García, 2016, p.14).



**Gráfico 1: Términos utilizados en Planificación Estratégica**

Fuente: Alto Rendimiento S.L, disponible en: [http://www.altoren.com/terminos\\_plan\\_strat.htm](http://www.altoren.com/terminos_plan_strat.htm)

#### e) Principios de la planeación

Los principios de la planeación son los siguientes:

1. **Principio de objetividad:** los planes deben descansar en hechos reales más que en opiniones subjetivas.
2. **Principio de medición:** Los planes serán más seguros en tanto pueden ser expresados no solo cualitativa sino cuantitativamente.
3. **Principio de precisión:** Los planes precisos evitan las dudas y ahorran tiempo a quienes lo elaboran.
4. **Principio de flexibilidad:** Todo plan debe dejar margen para que se modifique como consecuencia de los cambios que surjan en el medio ambiente externo e interno.
5. **Principio de unidad de dirección:** Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función y todos los de la empresa se unan en un solo plan general.
6. **Principio de rentabilidad:** Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que se esperan con su aplicación y los costos que exige.

- 7. Principio de participación:** Todo plan deberá conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo o que se relacionen con su aplicación. (García, 2016, p. 13-14)

**f) Razones del proceso de prever el futuro**

Estela García (2016) expone las siguientes:

1. La necesidad de contar con una visión común y un sentido de trabajo en equipo.
2. El deseo de controlar el destino de la empresa.
3. El afán de obtener más recursos para la operación.
4. La percepción de que los éxitos operativos actuales de la empresa no son para el futuro.
5. La necesidad de salir de los problemas.
6. La oportunidad de explorar una nueva coyuntura o enfrentar una nueva amenaza.
7. La necesidad de continuar con la administración de la organización.

**g) Proceso de planeación estratégica**

El proceso de planeación estratégica es dinámico, el propósito es lograr que la propuesta se conciba en un medio, donde la organización pueda responder a las exigencias del entorno y consolidarse en el futuro (Arguin, 1998).

Para el presente proyecto de investigación se manejará la planificación estratégica de la siguiente forma:

**Tabla 3: Proceso de planificación estratégica**

PROCESO	ACTIVIDADES A DESARROLLAR
ETAPA 1: GENERALIDADES DE LA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Razón social</li> <li>b) Sector</li> <li>c) Representante legal</li> <li>d) Capital</li> <li>e) Dirección</li> <li>f) Teléfono</li> <li>g) E-mail</li> <li>h) Reseña histórica</li> <li>i) Identificación de productos y segmentos</li> <li>j) Matriz de implicados</li> </ul>
ETAPA 2: ANÁLISIS ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Misión</li> <li>b) Valores organizacionales</li> <li>c) Análisis estratégico externo</li> <li>d) Análisis estratégico interno</li> </ul>
ETAPA 3: PROPUESTA ESTRATÉGICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Visión</li> <li>b) Objetivos generales, estrategias generales</li> <li>c) Objetivos específicos, estrategias específicas</li> <li>d) Políticas y metas.</li> </ul>
ETAPA 4: MOMENTO TÁCTICO OPERACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Matriz de programas, proyectos y subproyectos</li> <li>b) Matriz de proyectos y subproyectos</li> <li>c) Presupuesto referencial</li> <li>d) Cronograma de actividades</li> </ul>
ETAPA 5: CONTROL Y SEGUIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Balance Score Card</li> </ul>

**Elaborado por:** El autor

### **2.3.IDEA A DEFENDER**

La elaboración de una planificación estratégica contribuirá en la toma de decisiones de la administración de la Hostería Quinta Aidita, ubicada en el Cantón Guano, Provincia de Chimborazo. Período 2017-2018.

## CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

### 3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de la presente investigación es cuali-cuantitativo, pues se considerarán las características de la Hostería Quinta Aidita y se tabulará la información que permita medir los resultados esperados.

### 3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación se orienta en los siguientes tipos de estudio: práctico, mixto y demostrativa.

Es práctica porque nos permite conocer la realidad del objeto de estudio para poder transformarla; es mixta ya que usaremos técnicas bibliográficas y de campo; demostrativa, pues permite demostrar la veracidad o falsedad de las hipótesis formuladas en el proyecto de investigación.

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.3.1. Población

La población está representada por los turistas mensuales promedio que visitan la Hostería Quinta Aidita.

**Tabla 4: Población**

<b>TURISTAS MENSUALES PROMEDIO</b>	185
--	-----

**Fuente:** Gerencia Hostería Quinta Aidita

### **3.3.2. Muestra**

La aplicación de encuestas se efectuará a 109<sup>4</sup> turistas de la Hostería Quinta Aidita.

## **3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **3.4.1. Métodos**

Se utilizarán los siguientes métodos: comparativo y analítico para realizar el análisis e interpretación de la información; el método sintético para elaborar la introducción, conclusiones y recomendaciones.

Además se utilizarán métodos empíricos que permitan la recolección de la información y observación.

### **3.4.2. Técnicas e instrumentos**

Se emplearán las técnicas de observación y entrevistas.

Los instrumentos que se manejarán serán guías de observación, cuestionarios y guías de entrevistas.

## **3.5. VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER**

La elaboración de una planificación estratégica contribuyó en la toma de decisiones de la administración de la Hostería Quinta Aidita, ubicada en el Cantón Guano, Provincia de Chimborazo. Período 2017-2018.

---

<sup>4</sup>Anexo 1

## **CAPÍTULO IV. MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1.TÍTULO**

“Planificación estratégica para la Hostería Quinta Aidita, ubicada en el cantón Guano, provincia de Chimborazo. Período 2017 - 2018”.

### **4.2.CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

#### **4.2.1. Identificación de la empresa**

##### **a) Razón social**

Hostería Quinta Aidita

##### **b) Sector**

Hostería Quinta Aidita pertenece al sector terciario de las empresas por su actividad, pues se dedica a prestar servicios de hospedaje, recreación y diversión.

Además, se ubica por la naturaleza de su capital dentro de las empresas privadas, pues su patrimonio es propio.

Por su finalidad la empresa se constituye en lucrativa porque busca beneficios económicos y crea un servicio rentable.

Se la identifica jurídicamente como una empresa unipersonal, ya que el Doctor Lizardo Colcha es el dueño en la totalidad del capital.

Finalmente, Hostería Quinta Aidita es una pequeña empresa pues cuenta con 15 trabajadores.

##### **c) Representante legal**

Doctor Lizardo Colcha

**d) Capital**

INICIAL: \$800.000.00

ACTUAL: \$6'800.000.00

**e) Dirección**

Marcos Montalvo y Francisco Quilpe (esquina).

**f) Teléfono**

032901727 / 032900596

**g) E-mail**

[www.hosteriaquintaaiditariobamba.com/](http://www.hosteriaquintaaiditariobamba.com/)

**h) Reseña histórica**



El nombre de la Hostería Quinta Aidita honra a Aida Chávez Mosquera, esposa del Doctor Fausto Vallejo ex - propietario de la misma. La idea de instalar un espacio recreativo, en donde se pueda estar en contacto con la naturaleza nace hace 8 años en julio del 2008 con la finalidad de asegurar el futuro de la familia Vallejo Chávez.

Al iniciar sus actividades, el servicio que ofrecía es el de piscina, turco, hidromasaje y zoológico; a medida que el tiempo transcurría se implementaron espacios de recreación y diversión como sala de juegos, canchas deportivas, gimnasio, parque de diversiones, discoteca, bar – karaoke, salón de recepciones y además servicios de hospedaje tratando de satisfacer las necesidades de los demandantes de este servicio.

La Hostería ha atendido a clientes nacionales y extranjeros, los mismos que han disfrutado de la comodidad de las instalaciones y el carisma y buen trato de los trabajadores.

Se encuentra ubicada a 8 km. de Riobamba en el cantón Guano, capital artesanal del Ecuador, con amplias áreas verdes, un lugar especialmente diseñado en paz y armonía con la naturaleza ideal para disfrutar de una estancia inolvidable.

**i) Identificación de productos y segmentos**

Los *segmentos* son grupos de personas con características intrínsecas por lo cual deben atenderse de diferente manera y los *productos* son los bienes o servicios ofrecidos por la empresa satisfacer las necesidades, por lo que la Hostería Quinta Aidita presenta la siguiente información:

**Tabla 5: Productos y Segmentos**

<b>PRODUCTOS</b>	<b>SEGMENTOS ATENDIDOS</b>
<b>Hospedaje</b>	Turistas nacionales Turistas extranjeros
<b>Alimentación</b>	Empresas publicas Empresas privadas Turistas nacionales Turistas extranjeros
<b>Recreación</b>	Turistas nacionales Turistas extranjeros
<b>Turismo ecológico</b>	Turistas nacionales Turistas extranjeros
<b>Turismo cultural</b>	Turistas nacionales Turistas extranjeros
<b>Turismo deportivo</b>	Turistas nacionales Turistas extranjeros
<b>Turismo de convenciones</b>	Empresas públicas Empresas privadas

**Fuente:** Hostería Quinta Aidita

**Elaborado por:** El autor

**j) Matriz de implicados**

Los *implicados* son personas naturales o jurídicas que se constituyen en aliados u oponentes de la empresa, los cuales pueden mejorar o disminuir el desarrollo de la “Hostería Quinta Aidita”, a continuación se detalla los implicados relacionados con la actividad del objeto de estudio.

**Tabla 6: Implicados y sus posibles criterios o indicadores que miden el desempeño de Hostería Quinta Aidita**

<b>IMPLICADOS</b>	<b>CRITERIOS O INDICADORES</b>
<b>Asamblea Nacional</b>	<b>A:</b> Crea leyes a favor del sector turístico
<b>Gobierno</b>	<b>A:</b> Apoyo al turismo nacional <b>O:</b> Incremento de impuestos y tarifas
<b>Propietario</b>	<b>A:</b> Aporta capital para crecimiento y expansión
<b>Proveedores</b>	<b>A:</b> Ofertan productos que la hostería demanda
<b>Clientes externos</b>	<b>A:</b> Demandan el servicio <b>O:</b> Reemplazan el servicio de Hostería
<b>Competidores</b>	<b>A:</b> Innovación del servicio (estudios competitivos) <b>O:</b> Disminución de clientes externos
<b>Sociedad</b>	<b>A:</b> Empleo a la población local

**Fuente:** Hostería Quinta Aidita

**Elaborado por:** El autor

## 4.2.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En el Análisis Estratégico, la empresa debe identificar el mercado sobre el que desea competir, y definir una estrategia (hacia donde quiero ir y qué quiero ser) para estar presente en el ramo de actividad. ¿Cómo está constituido el sector? ¿Cómo son los clientes y demás actores externos?).

### a) Misión

“Una formulación de misión describe el propósito, los clientes, los productos, los servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa” (García, 2016, p. 19).

En la declaración de misión se resume la razón de ser, metas y valores de una empresa u organización. Las declaraciones de la misión responden a varios propósitos. En el fondo son la forma por la cual la gerencia unifica el sentido de la organización. Lerma (2016) considera que una misión debe responder a las siguientes interrogantes:

- **¿Qué es la empresa?**

Empresa con servicios de hospedaje y recreación.

- **¿Qué hace la empresa?**

Ofrece servicios para satisfacer necesidades de descanso, placer o negocios.

- **¿Para quién lo hace?**

Turista nacional e internacional

- **¿Con qué talento humano?**

Adecuado equipo de trabajo

- **¿Con qué recursos?**

Instalaciones de primera fuera del ciudadano ruido.

- **¿A cambio de qué lo hace?**

Obtención de un lucro económico.

## MISIÓN

Hostería Quinta Aidita ofrece un servicio de hospedaje y recreación, con instalaciones de primera, en un ambiente fuera del ciudadano ruido, acogiendo al turista nacional e internacional ya sea por negocios, placer o descanso, cuenta con un adecuado equipo de trabajo que brindan calidez bajo un concepto diferente.

### b) Valores organizacionales

La formulación de valores organizacionales, su difusión y aplicación permitirá que los miembros de la Hostería Quinta Aidita interactúen entre sí y se manejen bajo un mismo enfoque, hacia una misma meta, lo que facilitará el logro de los objetivos organizacionales establecidos.

Durante el trabajo de campo efectuado en la Hostería Quinta Aidita se pudo identificar los siguientes valores:

- **Honestidad**

Actuar con transparencia con el cliente ofreciéndoles siempre un precio justo y cumpliendo lo ofrecido.

- **Trabajo en equipo**

Estar siempre dispuestos a ofrecer apoyo mutuo.

- **Compromiso y desarrollo personal**

Sentirse a gusto con la actividad que realiza en la empresa, tratando siempre de mejorar.

- **Responsabilidad**

Realizar las tareas a tiempo, procurando eficacia y efectividad.

- **Comunicación**

Establecer una conexión entre trabajadores y directivos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado.

- **Respeto**

Significa valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad. El respeto se acoge siempre a la verdad; no tolera bajo ninguna circunstancia la mentira, y repugna la calumnia y el engaño.

c) **Análisis estratégico externo**

Permite identificar las oportunidades y amenazas que de cierta forma pueden ayudar o perjudicar desde la parte externa a la empresa, considerando tres entornos: globalización, macroentorno y microentorno.

- **Análisis estratégico externo globalización**

El Análisis estratégico externo en el contexto de globalización, se puede identificar y analizar los factores dentro de las dimensiones internacionales: económicas, políticas, legales, socioculturales, tecnológicas y ambientales, las cuales influyen en la actividad propia de la hostería.

**Tabla 7: Análisis externo (globalización)**

COD.	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	INFORMANTE <sup>5</sup>
<b>DIMENSIÓN ECONOMICA</b>					
<b>DE.GL.01</b>	INFLACIÓN EEUU	Incremento inflación	Incremento en el costo de las lámparas y porcelanas	Mantener los precios de los servicios	01, 04
<b>DE.GL.02</b>	PIB EEUU	Incremento de PIB	Incremento de tours por mayores ingresos	Oferta de productos turísticos	01, 04
<b>DE.GL.03</b>	TIPO DE CAMBIO	Variable	Irregularidad en el precio de cristalería	Indiferente	01,04
<b>DE.GL.04</b>	PRESUPUESTO GENERAL DE COLOMBIA	Incremento del Presupuesto	Mayor inversión en actividades de ocio	Promociones y descuentos	01,04
<b>DE.GL.05</b>	TASAS DE INTERÉS MUNDIALES	Incremento de las tasas de interés	Incremento en el costo de estatuas y piletas	Mantener los precios de los servicios	01, 04
<b>DIMENSIÓN POLÍTICA</b>					
<b>DP.GL.06</b>	FERIADOS INTERNACIONALES Y VACACIONALES	Temporal	Mayor afluencia de turistas externos	Convenios con agencias de viajes internacionales	01
<b>DP.GL.07</b>	TERRORISMO	En aumento	Inseguridad para la Hostería	Implementación de guardias de seguridad	01,02
<b>DP.GL.08</b>	CONFRONTACIONES DE PARTIDOS POLÍTICOS	Existentes	Disminución de turistas	Indiferente	01

<sup>5</sup> Anexo

INTERNACIONALES					
<b>DP.GL.09</b>	PROMOCIÓN DE ACTIVIDADES TURÍSTICAS	Existente	Apertura en mercados internacionales	Oferta de servicios de alojamiento, alimentación y recreación	01,02
<b>DP.GL.10</b>	APLICACIÓN DE POLÍTICAS MEDIOAMBIENTALES	Existentes	Conservación y protección del medioambiente	Mayor cuidado de espacios verdes	01
<b>DIMENSIÓN LEGAL</b>					
<b>DL.GL.11</b>	FIRMA DE CONVENIOS CON AGENCIAS DE VIAJE INTERNACIONALES	Existentes	Incremento de turistas extranjeros	Incremento de rentabilidad	01
<b>DL.GL.12</b>	RESPECTO DE LA NATURALEZA Y BIODIVERSIDAD (EUROPA)	Existente	Disponibilidad limitada de animales y plantas de Europa	Compra de ave el Farfán	01
<b>DL.GL.13</b>	CONOCIMIENTO Y APROPIACIÓN DE LA LEY INTERNACIONAL SOBRE CUIDADO AL MEDIO AMBIENTE	Existente	Obligatoriedad en el cumplimiento de esta Ley	Acatamiento de la Ley	01
<b>DL.GL.14</b>	ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO OMT	Existentes	Incremento de la inversión en promoción de turismo receptivo	Oferta del servicio	01
<b>DL.GL.15</b>	REGULACIONES DE COMERCIO EXTERIOR	Existentes	Incremento en importaciones de productos	Adquirir en mayor cantidad cristalería y utensilios de cocina	01
<b>DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL</b>					
<b>DSC.GL.1 6</b>	NUEVAS FORMAS DE CELEBRAR DÍAS FESTIVOS	En incremento	Incremento de clientes reales	Implementación de promociones y descuentos	01
<b>DSC.GL.1 7</b>	INMIGRACIÓN	En incremento	Mayor demanda laboral	Indiferente	01
<b>DSC.GL.1 8</b>	GRADO DE SEGURIDAD	Variable	Menor afluencia de turistas	Implementación de publicidad y propaganda	01
<b>DSC.GL.1 9</b>	AHORRO	En descenso	Incremento del gasto familiar en actividades de recreación	Oferta de servicios	01
<b>DSC.GL.2</b>	DISCRIMINACIÓN	Existente	Disminución	Indiferente	01

<b>0</b>			de turistas norteamericanos		
<b>DIMENSIÓN TECNOLÓGICA</b>					
<b>DT.GL.21</b>	MAQUINARIA	Existente	Modernización de la maquinaria y los equipos	Adquisición e instalación de nuevos equipos	01, 02
<b>DT.GL.22</b>	TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN (TIC)	En incremento	Mayor acogida de publicidad en medios informáticos	Publicidad en la web	01
<b>DT.GL.23</b>	INFORMÁTICA	En incremento	Avance de la tecnología	Adquisición de sistemas computarizados	01
<b>DT.GL.24</b>	EQUIPO DE SEGURIDAD	En aumento	Mayor control de delincuencia	Implementación de alarmas con sensores de movimiento	01
<b>DT.GL.25</b>	SOFTWARE CONTABLE	Mejoramiento continuo	Eficacia en las operaciones	Instalación de software MQR	01
<b>DIMENSIÓN FÍSICA (medio ambiental)</b>					
<b>DMA.GL.2 6</b>	CALENTAMIENTO GLOBAL	En aumento	Incremento en precios de servicios de luz, agua, etc.	Indiferente	01
<b>DMA.GL.2 7</b>	ENDEMISMO DE ESPAÑA	Existente	Disponibilidad de animales y plantas que solo viven en las Islas Canarias	Compra de lagarto de el Hierro	01
<b>DMA.GL.2 8</b>	TENDENCIAS PRO ECOLOGISMO EUROPA	Existentes	Defensa de la naturaleza	Mayor cuidado en animales del zoológico	01
<b>DMA.GL.2 9</b>	CONDICIONES CLIMÁTICAS ESPAÑA	Variable	Estancamiento de importaciones de vegetación y animales	Buscar otros posibles proveedores de plantas y animales	01
<b>DMA.GL.3 0</b>	NIVELES DE CONTAMINACIÓN	En incremento	Ecosistema contaminado	Indiferente	01
<b>DMA.GL.3 1</b>	DESASTRES NATURALES (Terremoto Chile)	Imprevistos	Incumplimiento de pedidos de mantelería	Búsqueda de proveedores nacionales	01

Elaborado por: El autor

- **Análisis externo macroentorno**

El Análisis externo dentro del estudio del macroentorno comprende la identificación y análisis de variables, factores e indicadores que influyen en la empresa desde el ámbito nacional.

**Tabla 8: Análisis externo (macroentorno)**

<b>COD.</b>	<b>FACTOR</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>INFORMANTE</b>
<b>DIMENSIÓN ECONOMICA</b>					
<b>DE.MC.32</b>	INFLACIÓN	Incremento inflación	Disminución en inversión en ocio y entretenimiento	Mantener los precios	01, 04,05
<b>DE.MC.33</b>	BALANZA DE SERVICIOS	Incremento	Incremento de precios en servicios	Mantener los precios de servicios	01, 04,05
<b>DE.MC.34</b>	TASA DE INTERÉS ACTIVA	Disminución de tasa de interés	Posibilidades de endeudamiento (capital externo)	Préstamo	01,05
<b>DE.MC.35</b>	TASA DE INTERÉS PASIVA	Incremento de tasa de interés	Favorecer depósitos e incentivo de ahorro	Incremento de depósitos en cuentas corrientes	01,04,05
<b>DE.MC.36</b>	PIB	Incremento del PIB	Mejoramiento en el nivel de vida de la población	Indiferente	01,05
<b>DE.MC.37</b>	DEUDA EXTERNA	Incremento	Menor inversión en el sector turístico	Indiferente	01, 02, 04
<b>DE.MC.38</b>	RIESGO PAÍS	Disminución	Posibilidad de inversión extranjera y conocimiento del país	Promoción nacional e internacional mediante organizaciones turísticas	01,02,04
<b>DIMENSIÓN POLÍTICA</b>					
<b>DP.MC.39</b>	FERIADOS Y PUENTES VACACIONALES	Temporal	Incremento en demanda turística	Promociones y descuentos	01
<b>DP.MC.40</b>	DESEMPEÑO DEL PODER LEGISLATIVO	Variable	Retraso de actividades del sector productivo turístico	Indiferente	01, 02
<b>DP.MC.41</b>	CORRUPCIÓN	En incremento	Disminución de inversión en	Precios accesibles y descuentos	01, 02

			actividades recreativas			
<b>DP.MC.42</b>	OBLIGACIONES TRIBUTARIAS AL ESTADO	Existente	Disminución de utilidades	Indiferente		01,04
<b>DP.MC.43</b>	DISPONIBILIDAD DE CRÉDITOS	Existentes	Facilidad de endeudamiento	Préstamo		01
<b>DP.MC.44</b>	SUELDO BÁSICO UNIFICADO	Incremento	Incremento de demandantes	Oferta de servicios		04
<b>DP.MC.45</b>	GASTO PÚBLICO	Variable	Incremento o disminución de la renta	Indiferente		01
<b>DIMENSIÓN LEGAL</b>						
<b>DL.MC.46</b>	EJECUCIÓN DE LEYES DE ACTIVIDAD TURÍSTICA	Incremento	Incremento de la inversión en promoción de turismo interno	Oferta de productos turísticos		01,04
<b>DL.MC.47</b>	APLICACIÓN DE DERECHOS COLECTIVOS	Incremento	Emplear personas con capacidades especiales	En análisis		01
<b>DL.MC.48</b>	CONOCIMIENTO Y APROPIACIÓN DE LEYES DEL MEDIO AMBIENTE	Existente	Obligatoriedad del conocimiento de la ley	Cumplir con lo establecido legalmente		01
<b>DL.MC.49</b>	CONOCIMIENTO DE DEBERES Y RESPONSABILIDADES DE CIUDADANOS	Existente	Nivel de relaciones humanas	Identificación de valores corporativos		01
<b>DL.MC.50</b>	CONVENIOS CON ORGANIZACIONES TURÍSTICAS	Existente	Aumento de promoción turística	En análisis		01, 02
<b>DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL</b>						
<b>DSC.MC.5 1</b>	CRECIMIENTO POBLACIONAL	En incremento	Ampliación de mercado potencial en la industria turística	Oferta de productos turísticos		01,04
<b>DSC.MC.5 2</b>	TASA DE DESEMPLEO	Existente	Disminución en ocio, diversión y entretenimiento	Precios accesibles de servicios		01
<b>DSC.MC.5 3</b>	DESIGUALDAD EN DISTRIBUCIÓN DE LA RIQUEZA	Existente	Limitación de clientes	Promociones, descuentos		01, 02
<b>DSC.MC.5 4</b>	EJECUCIÓN DE POLÍTICAS SOCIALES	En incremento	Inversión en recreación	Oferta de productos turísticos		01, 02
<b>DSC.MC.5 5</b>	ALFABETISMO NACIONAL	Existente	Mercado laboral con mayor	Contratación de personal con		01,02,04

			capacitación	capacidades de acuerdo requerimientos y necesidades de la Hostería	
<b>DSC.MC.56</b>	INMIGRACION	En incremento	Mano de obra barata	Indiferente	01
<b>DSC.MC.57</b>	ESTILO DE VIDA	Existente	Mayor demanda de lugares de entretenimiento	Mejora de los espacios de recreación	01
<b>DSC.MC.58</b>	IDIOSINCRACIA	En descenso	Adopción de extranjerismos	Adaptación de sitios de recreación de acuerdo con los gustos y preferencias	01, 02
<b>DIMENSIÓN TECNOLÓGICA</b>					
<b>DT.MC.59</b>	MAQUINARIA	Existente	Incremento de acceso a metodologías y procesos técnicos	Adquisición e instalación de nuevos equipos	01, 02
<b>DT.MC.60</b>	COMUNICACIÓN	En incremento	Mayor acogida de medios de comunicación	Publicidad en la web, TV, radios, diarios	01
<b>DT.MC.61</b>	INFORMÁTICA	En incremento	Oportunidades por avance de la tecnología	Adquisición de sistemas computarizados	01
<b>DT.MC.62</b>	SEGURIDAD INTERNA	Existente	Incremento de la delincuencia y narcotráfico	Implementación de guardias de Seguridad	01
<b>DT.MC.63</b>	USO DE INTERNET	En incremento	Promoción de sitios turísticos	Creación de una página web	01, 02
<b>DIMENSIÓN FÍSICA (medio ambiental)</b>					
<b>DMA.MC.64</b>	CONTAMINACION AMBIENTAL	Existente	Contaminación agua, suelo	Protección de sectores aledaños	01
<b>DMA.MC.65</b>	DEFORESTACIÓN	En Incremento	Daño de la biodiversidad, agota recursos naturales	Constante forestación de sectores aledaños	01, 02
<b>DMA.MC.66</b>	CLIMA DEL ECUADOR	Variable	Afluencia de turistas a sitios con menores cambios climáticos	Instalaciones que protejan al turista del cambio climático	01

<b>DMA.MC. 67</b>	<b>DESASTRES NATURALES</b>	Imprevisto	Incremento de costos de servicios básicos	Indiferente	01
<b>DMA.MC. 68</b>	<b>SITUACIÓN AMBIENTAL</b>	Existente	Deforestación y erosión de suelos	Forestación en sectores aledaños	01
<b>DMA.MC. 69</b>	<b>RIQUEZA NACIONAL</b>	Existente	Mayor afluencia de turistas	Promoción del lugar	01

**Elaborado por:** El autor

- **Análisis externo microentorno**

El Análisis Externo dentro del estudio del microentorno está comprendido por un entorno específico en donde se analizan a los clientes, proveedores, competencia y el mercado donde la empresa tiene intereses.

**Tabla 9: Análisis externo (microentorno)**

<b>COD.</b>	<b>FACTOR</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>INFORMANTE</b>
<b>CLIENTES</b>					
<b>CL.mi.7 0</b>	POTENCIALES	En incremento	Aumento de demanda futura	de Oferta de servicios de relajación	01, 05
<b>CL.mi.7 1</b>	REALES	Existente	Demanda de calidad de servicio	de Descuentos por frecuencia de servicios	01, 02, 05
<b>CL.mi.7 2</b>	CAUTIVOS	Existente	Incremento de relajación y ejercicio	de Publicidad en medios de comunicación	01,05
<b>CL.mi.7 3</b>	INTERNOS	Existente	Demanda de servicios	de Descuentos especiales	01,02
<b>CL.mi.7 4</b>	EXTERNOS	En aumento	Aumento de necesidades y expectativas	de Mejoramiento continuo de las áreas de esparcimiento	01,04
<b>PROVEEDORES</b>					
<b>P.mi.75</b>	ENTREGA DE PRODUCTOS	A tiempo	Eficacia de las operaciones	Mantener una base amplia de proveedores	01,02,04
<b>P.mi.76</b>	PROVEEDORES DE BIENES Y EQUIPOS	Calidad de bienes	Incremento de tecnología en bienes y equipos	de Ofrecer buen servicio	01
<b>P.mi.77</b>	ARTÍCULOS PARA LA REVENTA	En incremento	Créditos y descuentos por pagos al contado	de Indiferente	04
<b>P.mi.78</b>	PROVEEDORES DE DINERO O DE SERVICIOS	Existente	Posibilidades de efectuar préstamos bancarios	de Préstamo bancario	01
<b>P.mi.79</b>	OTROS PROVEEDORES	Existente	Diversidad de productos	de Búsqueda de mejores ofertas	01,02
<b>COMPETENCIA</b>					
<b>Cp.mi.8 0</b>	PRECIO	Decreciente	Posicionamiento de hosterías	de Ofertas y descuentos	01,04
<b>Cp.mi.8 1</b>	PUBLICIDAD	Existente	Disminución de clientes reales	de Indiferente	01,04
<b>Cp.mi.8 2</b>	ATENCIÓN AL CLIENTE	Existente	Variación de preferencias	de Retroalimentación de	01

				empleados	
<b>Cp.mi.8 3</b>	SERVICIO AL CLIENTE	En incremento	Disminución de acogida	Capacitación permanente	01
<b>Cp.mi.8 4</b>	TECNOLOGÍA	En incremento	Innovación y desarrollo de las TIC's	Implementar tecnología de punta	01
<b>Cp.mi.8 5</b>	PARTICIPACIÓN DEL MERCADO	Identificación	Disminución de la cuota de mercado	Indiferente	01, 04
<b>Cp.mi.8 6</b>	MARKETING	Existente	Posicionamien to de mercado	Análisis de mix de marketing	01, 04
<b>Cp.mi.8 7</b>	MEDIOS DE DISTRIBUCIÓN	En incremento	Implementació n de paquetes turísticos	Convenios con agencias de viajes	01
<b>MERCADO</b>					
<b>M.mi.88</b>	OFERTA DE SERVICIOS	En incremento	Disminución de clientes reales	Indiferente	01
<b>M.mi.89</b>	DEMANDA TURÍSTICA	En incremento	Preocupación por naturaleza, medio ambiente y calidad de vida	Ampliación de atractivos turísticos	01
<b>M.mi.90</b>	SUSTITUTOS	Identificación	Servicios con menor costo y cercanía	Constante renovación	01, 04
<b>M.mi.91</b>	PRECIO	Existente	Diferencia entre precios de servicios de la competencia	Indiferente	01
<b>M.mi.92</b>	PREFERENCIAS EN HOSPEDAJE	Existente	Busca de servicios menos costosos	Indiferente	01, 04
<b>M.mi.93</b>	TURISMO RECEPTOR	En incremento	Incremento de turistas extranjeros	Convenios con agencias de viajes, promulgación de servicios	01, 04
<b>M.mi.94</b>	TURISMO INTERNO	En incremento	Ensanchamien to del tiempo libre	Ampliación de sitios de recreación	01, 04
<b>M.mi.95</b>	RELACIÓN CON ORGANIZACION ES	Existente	Mayor difusión de servicios, convenios y aceptación	Indiferente	01, 02

Elaborado por: El autor

- Matriz de prioridades: impacto y ocurrencia externa**

La Matriz de impacto y ocurrencia externa, está conformada por los factores claves externos que inciden directamente en el comportamiento y desarrollo de la empresa, determinando si es o no competitiva:

**Tabla 10: Matriz de prioridades**

IMPACTO	ALTO	DSC.GL.15	DSC.GL.17	DT.GL.18	DP.MC.34	DE.GL.02	DE.GL.03	DP.GL.05	DP.GL.08	DP.GL.09	DMA.GL.24	DE.MC.33	
		DT.GL.19	DE.MC.29	DP.MC.35	DP.MC.37	DL.GL.11	DSC.GL.13	DSC.GL.16	DT.GL.20				
		DSC.MC.46	DT.MC.47	DT.MC.49	DMA.MC.52	DL.MC.38	DSC.MC.43	DT.MC.48	DT.MC.50				
		CL.mi.57	CL.mi.60	P.mi.62	CP.mi.66	DMA.MC.55	C P.mi.67	CP.mi.72					
	M.mi.74	M.mi.75	M.mi.80										
	MEDIO	DSC.GL.14	DSC.MC.44	P.mi.61	CP.mi.68	DE.GL.01	DT.GL.21	DMA.GL.25	DL.MC.40	DP.GL.06	DL.GL.10	DL.GL.12	DMA.GL.23
		CP.mi.69				DL.MC.41	DSC.MC.42	CL.mi.56	CL.mi.58	DMA.GL.27	DMA.GL.28	DE.MC.30	DMA.MC.53
						P.mi.64	CP.mi.70	M.mi.76	M.mi.77	P.mi.63	CP.mi.71	CP.mi.73	M.mi.78
						M.mi.79				M.mi.81			
	BAJO	DE.MC.32				DE.GL.04	DL.MC.39	DSC.MC.45	DMA.MC.51	DP.GL.07	DT.GL.22	DMA.GL.26	DE.MC.31
										DP.MC.36	DMA.MC.54	CL.mi.58	P.mi.65
	ALTO					MEDIO					BAJO		
OCURENCIA													

Elaborado por: El Autor

- **Matriz del perfil estratégico externo**

La Matriz del perfil estratégico externo analiza los factores estratégicos de la empresa, para determinar las grandes amenazas, amenazas, equilibrio, oportunidades y grandes oportunidades de la misma; está distribuida de la siguiente forma:

**Tabla 11: Matriz del perfil estratégico (externo)**

FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS	GRANDES AMENAZAS	AMENAZAS	NORMAL	OPORTUNIDADES	GRANDES OPORTUNIDADES
Inflación EEUU en incremento aumenta el costo de las lámparas y porcelanas			.		
PIB EEUU en aumento incrementa tours por mayores ingresos				.	
Tipo de cambio variable hace irregular el costo de la cristalería			.		
Presupuesto General de Colombia en incremento para mayor inversión en actividades de ocio			.		
Tasas de interés mundiales en incremento aumentan el costo de estatuas y piletas			.		
Feridos Internacionales y Vacacionales temporales causan mayor afluencia de turistas externos				.	
Inestabilidad política y terrorismo en aumento genera inseguridad para la Hostería		.			
Confrontaciones de Partidos Políticos causan mala imagen internacional			.		
Promoción de actividades turísticas existentes genera apertura en mercados internacionales				.	
Aplicación de Políticas Medioambientales existentes permiten la conservación y protección del medio ambiente			.		
Firma de convenios con agencias de viajes internacionales existentes hace que se incrementen los turistas extranjeros					.

FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS	GRANDES AMENAZAS	AMENAZAS	NORMAL	OPORTUNIDADES	GRANDES OPORTUNIDADES
Respeto de la Naturaleza y Biodiversidad (Europa) existente provoca disponibilidad limitada de animales y plantas de Europa		.			
Conocimiento y Apropiación de la Ley Internacional sobre Cuidado al Medio Ambiente existente genera la obligatoriedad en el cumplimiento de esta ley.		.			
Actividades de la Organización Mundial de Turismo OMT existentes incrementan la inversión en promoción de turismo					.
Regulaciones de Comercio Exterior existentes incrementan las importaciones de productos				.	
Nuevas Formas de celebrar días festivos en aumento incrementan clientes reales					.
Inmigración en incremento produce mayor demanda de trabajo			.		
Grado de Seguridad variable provoca menor afluencia de turistas		.			
Ahorro en descenso incrementa el gasto familiar en actividades de recreación				.	
Discriminación existente disminuye turistas norteamericanos			.		
Maquinaria de punta existente provoca la modernización de maquinaria y equipos					.
Tecnologías de Comunicación e Información (TIC) en incremento hacen que exista mayor acogida de publicidad en medios informáticos				.	
Informática en incremento causa un avance en la tecnología			.		
Equipo de Seguridad en aumento provoca un mayor control de delincuencia			.		

FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS	GRANDES AMENAZAS	AMENAZAS	NORMAL	OPORTUNIDADES	GRANDES OPORTUNIDADES
Software contable en mejoramiento continuo brinda eficacia en la operaciones				.	
Calentamiento Global en aumento incrementa los precios en los servicios de luz, agua, etc.		.			
Endemismo de España existente produce disponibilidad de animales y plantas que solo viven en las Islas Canarias		.			
Tendencias pro ecologismo de Europa existentes incitan a la defensa de la naturaleza			.		
Condiciones climáticas España variable provocan estancamiento de importaciones de vegetación y animales		.			
Niveles de Contaminación en incremento provocan un ecosistema contaminado y riesgo de vida para los animales y plantas		.			
Desastres Naturales (terremoto Chile) imprevistos provocan incumplimiento de pedidos de mantelería			.		
Inflación en incremento disminución en inversión en ocio y entretenimiento		.			
Balanza de Servicios en Incremento, incremento de precios en servicios		.			
Deuda externa en incremento menor inversión en el sector turístico	.				
Riesgo país descenso, posibilidad de inversión extranjera y conocimiento del país				.	
Ferriados y puentes vacacionales temporal, incremento en demanda turística				.	
Corrupción en incremento, disminución de inversión en actividades recreativas			.		

FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS	GRANDES AMENAZAS	AMENAZAS	NORMAL	OPORTUNIDADES	GRANDES OPORTUNIDADES
Ejecución de leyes de actividad turística en incremento, incremento de la inversión en promoción de turismo interno				.	
Crecimiento poblacional en incremento ampliación de mercado potencial en la industria turística			.		
Conocimiento y apropiación de leyes del medio ambiente existente, obligatoriedad del conocimiento de la ley			.		
Desigualdad en distribución de la riqueza existente limitación de clientes		.			
Idiosincrasia en descenso adopción de extranjerismos				.	
Maquinaria existente incremento de acceso a metodologías y procesos técnicos				.	
Comunicación en incremento acogida de medios de comunicación				.	
Informática en incremento oportunidades por avance de la tecnología				.	
Seguridad interna existente control de delincuencia y narcotráfico			.		
Clima del Ecuador variable afluencia de turistas a sitios con menores cambios climáticos			.		
Riqueza nacional existente mayor atracción turística				.	
Clientes potenciales en incremento, aumento de demanda futura				.	
Clientes reales existente demanda de calidad de servicio			.		
Clientes internos existente, aumentan la demanda de servicios			.		
Clientes externos en aumento de necesidades y expectativas				.	
Entrega de productos a tiempo eficacia de las operaciones				.	

FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS	GRANDES AMENAZAS	AMENAZAS	NORMAL	OPORTUNIDADES	GRANDES OPORTUNIDADES
Proveedores de bienes y equipos calidad de bienes incremento de tecnología en bienes y equipos			.		
Proveedores de dinero o de servicios existente posibilidades de efectuar préstamos bancarios				.	
Precio decreciente posicionamiento de hosterías		.			
Publicidad existente disminución de clientes reales		.			
Atención al cliente existente variación de preferencias		.			
Servicio al cliente en incremento disminución de acogida			.		
Tecnología en incremento innovación y desarrollo de las TIC'S			.		
Marketing existente posicionamiento de mercado				.	
Oferta de servicios en incremento disminución de clientes reales			.		
Demanda turística en incremento preocupación por naturaleza, medio ambiente y calidad de vida			.		
Sustitutos identificación de servicios con menor costo y cercanía		.			
Precio existente diferencia entre precios de servicios de la competencia			.		
Turismo receptor en incremento de turistas extranjeros				.	
Turismo interno en incremento ensanchamiento del tiempo libre				.	
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>4</b>
<b>EN PORCENTAJE %</b>	<b>1%</b>	<b>24%</b>	<b>35%</b>	<b>34%</b>	<b>6%</b>

Elaborado por: El Autor

### ANÁLISIS:

Del 100% de factores estratégicos externos, el 9,62% corresponde a grandes amenazas tales como: inflación en incremento, desempleo existente, atención y servicio al cliente,

posicionamiento de hosterías; el 11.54% corresponde a amenazas tales como: normas de calidad existentes, grado de seguridad variable, marketing y publicidad existente, variación de precios y servicios sustitutos; el 25% se constituyen normales; el 34.61% constituyen oportunidades tales como: PIB EEUU en incremento, apertura comercial existente, tipo de cambio existente, escenario cultural en incremento, ahorro en descenso, medios de transporte en incremento, política estatal temporal, política salarial incremento, tendencias pro ecologismo en aumento, crecimiento poblacional en incremento, alfabetismo nacional existente, maquinaria existente en incremento, seguridad interna existente, clientes potenciales en incremento, entrega de productos a tiempo, proveedores de bienes y equipos calidad, demanda turística en incremento, preocupación por naturaleza, medio ambiente y calidad de vida; y, el 19.23% corresponde a grandes oportunidades representada por: maquinaria existente en incremento, tecnologías de comunicación e información (TIC) en incremento, informática en incremento, leyes de actividad turística existentes, informática en incremento, comunicación en incremento, clientes reales existentes, clientes externos en aumento, turismo receptor en incremento, turismo interno en incremento.

- **Matriz de capacidad de respuesta externa**

La Matriz de capacidad de respuesta externa permite cuantificar las variables de la actividad de la empresa que se relaciona con las necesidades y deseos de la sociedad.

**Tabla 12: Matriz capacidad de respuesta externa**

FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS	CALIFICACIÓN IMPACTO		CALIFICACION RESPUESTA	
	CALIFICACIÓN RELATIVA	CALIFICACIÓN PONDERADA	RESPUESTA RELATIVA	RESPUESTA PONDERADA
Inflación EEUU en incremento aumenta el costo de las lámparas y porcelanas	40	0,018	10	0,18
PIB EEUU en aumento incrementa tours por mayores ingresos	36	0,016	9	0,14
Tipo de cambio variable hace irregular el costo de la cristalería	40	0,018	10	0,18
Presupuesto General de Colombia en incremento para mayor inversión en actividades de ocio	44	0,020	11	0,22
Tasas de interés mundiales en incremento aumentan el costo de estatuas y piletas	44	0,020	11	0,22
Feridos Internacionales y Vacacionales temporales causan mayor afluencia de turistas externos	48	0,021	12	0,26
Inestabilidad política y terrorismo en aumento genera inseguridad para la Hostería	48	0,021	12	0,26
Confrontaciones de Partidos Políticos causan mala imagen internacional	36	0,016	9	0,14
Promoción de actividades turísticas existentes genera apertura en mercados internacionales	32	0,014	8	0,11

FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS	CALIFICACIÓN IMPACTO		CALIFICACION RESPUESTA	
	CALIFICACIÓN RELATIVA	CALIFICACIÓN PONDERADA	RESPUESTA RELATIVA	RESPUESTA PONDERADA
Aplicación de Políticas Medioambientales existentes causan la conservación y protección del medio ambiente	40	0,018	10	0,18
Firma de convenios con agencias de viajes internacionales existentes hace que se incrementen los turistas extranjeros	32	0,014	8	0,11
Respeto de la Naturaleza y Biodiversidad (Europa) existente provoca disponibilidad limitada de animales y plantas de Europa	36	0,016	9	0,14
Conocimiento y Apropiación de la Ley Internacional sobre Cuidado al Medio Ambiente existente genera la obligatoriedad en el cumplimiento de esta ley.	24	0,011	6	0,06
Actividades de la Organización Mundial de Turismo OMT existentes incrementan la inversión en promoción de turismo	36	0,016	9	0,14
Regulaciones de Comercio Exterior existentes incrementan las importaciones de productos	36	0,016	9	0,14
Nuevas Formas de celebrar días festivos en aumento incrementan clientes reales	40	0,018	10	0,18
Inmigración en incremento produce mayor demanda de trabajo	16	0,007	4	0,03
Grado de Seguridad variable provoca menor afluencia de turistas	34	0,015	8.5	0,13
Ahorro en descenso incrementa el gasto familiar en actividades de recreación	32	0,014	8	0,11

FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS	CALIFICACIÓN IMPACTO		CALIFICACION RESPUESTA	
	CALIFICACIÓN RELATIVA	CALIFICACIÓN PONDERADA	RESPUESTA RELATIVA	RESPUESTA PONDERADA
Discriminación existente disminuye turistas norteamericanos	36	0,016	9	0,14
Maquinaria de punta existente provoca la modernización de maquinaria y equipos	36	0,016	9	0,14
Tecnologías de Comunicación e Información (TIC) en incremento hacen que exista mayor acogida de publicidad en medios informáticos	24	0,011	6	0,06
Informática en incremento causa un avance en la tecnología	24	0,011	6	0,06
Equipo de Seguridad en aumento provoca un mayor control de delincuencia	56	0,025	14	0,35
Software contable en mejoramiento continuo brinda eficacia en la operaciones	44	0,020	11	0,22
Calentamiento Global en aumento incrementa los precios en los servicios de luz, agua, etc.	36	0,016	9	0,14
Endemismo de España existente produce disponibilidad de animales y plantas que solo viven en las Islas Canarias	44	0,020	11	0,22
Tendencias pro ecologismo de Europa existentes incitan a la defensa de la naturaleza	26	0,012	6.5	0,08
Condiciones climáticas España variable provocan estancamiento de importaciones de vegetación y animales	24	0,011	6	0,06

FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS	CALIFICACIÓN IMPACTO		CALIFICACION RESPUESTA	
	CALIFICACIÓN RELATIVA	CALIFICACIÓN PONDERADA	RESPUESTA RELATIVA	RESPUESTA PONDERADA
Niveles de Contaminación en incremento provocan un ecosistema contaminado y riesgo de vida para los animales y plantas	44	0,020	11	0,22
Desastres Naturales (terremoto Chile) imprevistos provocan incumplimiento de pedidos de mantelería	24	0,011	6	0,06
Inflación en incremento disminución en inversión en ocio y entretenimiento	52	0,023	13	0,30
Balanza de Servicios en Incremento, incremento de precios en servicios	48	0,021	12	0,26
DEUDA EXTERNA en incremento menor inversión en el sector turístico	24	0,011	6	0,06
RIESGO PAÍS descenso, posibilidad de inversión extranjera y conocimiento del país	44	0,020	11	0,22
FERIADOS Y PUENTES VACACIONALES temporal, incremento en demanda turística	44	0,020	11	0,22
CORRUPCIÓN en incremento, disminución de inversión en actividades recreativas	46	0,021	11.5	0,24
EJECUCIÓN DE LEYES DE ACTIVIDAD TURÍSTICA incremento, incremento de la inversión en promoción de turismo interno	34	0,015	8.5	0,13
Crecimiento poblacional en incremento ampliación de mercado potencial en la industria turística	32	0,014	8	0,11
CONOCIMIENTO Y APROPIACIÓN DE LEYES DEL MEDIO AMBIENTE existente, obligatoriedad del conocimiento de la ley	26	0,012	6.5	0,08

FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS	CALIFICACIÓN IMPACTO		CALIFICACION RESPUESTA	
	CALIFICACIÓN RELATIVA	CALIFICACIÓN PONDERADA	RESPUESTA RELATIVA	RESPUESTA PONDERADA
DESIGUALDAD EN DISTRIBUCIÓN DE LA RIQUEZA existente limitación de clientes	24	0,011	6	0,06
IDIOSINCRACIA en descenso Adopción de extranjerismos	36	0,016	9	0,14
Maquinaria existente incremento de acceso a metodologías y procesos técnicos	26	0,012	6.5	0,08
Comunicación en incremento acogida de medios de comunicación	46	0,021	11.5	0,24
Informática en incremento oportunidades por avance de la tecnología	32	0,014	8	0,11
Seguridad interna existente control de delincuencia y narcotráfico	36	0,016	9	0,14
Clima del ecuador variable afluencia de turistas a sitios con menores cambios climáticos	34	0,015	8.5	0,13
Riqueza nacional existente mayor atracción turística	24	0,011	6	0,06
Clientes potenciales en incremento de estrés	24	0,011	6	0,06
Clientes reales existente demanda de calidad de servicio	32	0,014	8	0,11
Clientes internos existente incremento de rentabilidad	24	0,011	6	0,06
Clientes externos en aumento de necesidades y expectativas	22	0,010	5.5	0,05
Entrega de productos a tiempo eficacia de las operaciones	24	0,011	6	0,06
Proveedores de bienes y equipos calidad de bienes incremento de tecnología en bienes y equipos	36	0,016	9	0,14

FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS	CALIFICACIÓN IMPACTO		CALIFICACION RESPUESTA	
	CALIFICACIÓN RELATIVA	CALIFICACIÓN PONDERADA	RESPUESTA RELATIVA	RESPUESTA PONDERADA
Proveedores de dinero o de servicios existente posibilidades de efectuar préstamos bancarios	24	0,011	6	0,06
Precio decreciente posicionamiento de hosterías	16	0,007	4	0,03
Publicidad existente disminución de clientes reales	16	0,007	4	0,03
Atención al cliente existente variación de preferencias	24	0,011	6	0,06
Servicio al cliente en incremento disminución de acogida	32	0,014	8	0,11
Tecnología en incremento innovación y desarrollo de las tic's	34	0,015	8.5	0,13
Marketing existente posicionamiento de mercado	24	0,011	6	0,06
Oferta de servicios en incremento disminución de clientes reales	36	0,016	9	0,14
Demanda turística en incremento preocupación por naturaleza, medio ambiente y calidad de vida	24	0,011	6	0,06
Sustitutos identificación de servicios con menor costo y cercanía	40	0,018	10	0,18
Precio existente diferencia entre precios de servicios de la competencia	22	0,010	5.5	0,05
Turismo receptor en incremento de turistas extranjeros	32	0,014	8	0,11
Turismo interno en incremento ensanchamiento del tiempo libre	32	0,014	8	0,11
<b>TOTAL</b>	<b>2238</b>	<b>1</b>		<b>8,97</b>

**Elaborado por:** El Autor

## Análisis:

El 8,97 representa la capacidad de respuesta que tiene la Hostería frente a los factores estratégicos externos, lo que implica que: **la hostería desarrolla su actividad en función del entorno, por lo tanto está preparada para el futuro. Implica además que, es una empresa que ejerce su función bajo un sistema abierto.**

- **Análisis estratégico interno**

El Análisis estratégico interno, mediante la identificación y análisis de los factores internos de la empresa determina las fortalezas, debilidades y carencias, como fundamento a una mejor competitividad en la relación con las demás empresas que representan competencia.

**Tabla 13: Matriz de análisis estratégico interno**

COD.	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	INFORMANTE
<b>TALENTO HUMANO</b>					
<b>Th.01</b>	DIRECTIVO	Con experiencia	Actividades eficientes y eficaces	Renovación y capacitación permanente	01, 02
<b>Th.02</b>	PERSONAL ADMINISTRATIVO	Con experiencia	Alto rendimiento	Renovación y capacitación permanente	01,02
<b>Th.03</b>	PERSONAL DE ASEO Y LIMPIEZA	Poca experiencia	Falta de eficiencia en las actividades	Contratación de personal capacitado	01, 02
<b>Th.04</b>	PERSONAL DE SEGURIDAD	Con experiencia	Niveles correctos de atención	Implementación de equipos de calidad	01, 02
<b>Th.05</b>	PERSONAL DE ARTE CULINARIA	Con experiencia	Satisfacción del cliente	Constante capacitación	01, 02
<b>Th.06</b>	PERSONAL DE JARDINERÍA	Poca experiencia	Desarrollo de actividades ineficientes	Capacitación permanente	01, 02
<b>Th.07</b>	PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Con experiencia	Idónea atención al cliente	Capacitación permanente	01, 02
<b>Th.08</b>	CONTRATACIÓN DE PERSONAL	Existente	Contratación de personal idóneo	Procesos de contratación transparentes	01, 02, 04
<b>MARKETING</b>					
<b>Mk.09</b>	PRECIOS	En función de la competencia	Posicionamiento de la empresa	Indiferente	01, 02
<b>Mk.10</b>	PUBLICIDAD	En incremento	Incremento de cartera de clientes	Contratación de servicio publicitario	01
<b>Mk.11</b>	MARKETING	Existente	Posicionamiento de la empresa	Análisis de mix de marketing	01, 02, 04
<b>Mk.12</b>	SERVICIO AL CLIENTE	Existente	Fidelidad del cliente	Adiestramiento del personal	02
<b>Mk.13</b>	ATENCIÓN AL	Existente	Buen referente	Capacitaciones:	01

	CLIENTE		empresarial	relaciones humanas, buen trato al cliente.	
<b>Mk.14</b>	RELACIONES PÚBLICAS	Existente	Mejorar la imagen de la empresa	Patrocinios	01, 02
<b>Mk.15</b>	MEDIOS DE DISTRIBUCIÓN	En incremento	Implementación de paquetes turísticos	Convenios con agencias de viajes	01
<b>FINANZAS</b>					
<b>F.16</b>	CAPITAL	Existente	Determinación de la mejor alternativa de inversión	Ampliación de instalaciones	01
<b>F.17</b>	DISPONIBILIDAD DE LÍNEAS DE CRÉDITO	Existente	Mayor flujo de inversión	Préstamo bancario	01
<b>F.18</b>	CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO O	Existente	Sobre endeudamiento	Créditos con proveedores	01
<b>F.19</b>	LIQUIDEZ	En aumento	Flujo de efectivo	Pago de obligaciones a corto plazo	01
<b>F.20</b>	MARGEN FINANCIERO	Existente	Relación entre los intereses y rendimientos obtenidos	Inversiones a plazo fijo	01
<b>F.21</b>	RENTABILIDAD	En aumento	Expansión de actividades de la hostería	Proyectos futuros	01,03
<b>F.22</b>	ROTACIÓN DE CARTERA	Disminución	Incremento de flujo de efectivo	Indiferente	01,02,05
<b>F.23</b>	ROTACIÓN DE CAPITAL	Existente	Maximización de ingresos	Inversión en activos fijos	01,05
<b>F.24</b>	UTILIDAD NETA	En aumento	Incremento de utilidades	Recapitalización	01,02
<b>TECNOLOGICA</b>					
<b>Tc.25</b>	TECNOLOGÍA	Creciente	Posibilidades de investigación	Oferta de servicios	01
<b>Tc.26</b>	DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA	Controlada	Máximo provecho de los recursos	Controles en cada desenvolvimiento	01,02
<b>INVESTIGACIÓN+DESARROLLO+INNOVACIÓN</b>					
<b>I+D+I.27</b>	INVESTIGACIÓN DEL MERCADO	Permanente	Desarrollo de la hostería	Indiferente	01.02
<b>ORGANIZACIÓN</b>					
<b>O.28</b>	IDENTIFICACIÓN DE VALORES EMPRESARIALES	Existentes	Empresa con valores	Talleres entre todos los miembros	01,02

Elaborado por: El Autor

- **Matriz de impacto y ocurrencia interna**

La Matriz de impacto y ocurrencia interna, está conformado por los factores claves internos, que influyen en el desarrollo de la empresa, y la podemos diferenciar de esta manera:

**Tabla 14: Matriz de prioridades**

<b>IMPACTO</b>	<b>ALTO</b>	Th.03	Th.04	Th.09	Th.07					Mk.16	F.24		
		Mk.11	Mk.12	Mk.14	Mk.15								
		F.18	F.23	F.25	F.26								
		Tc.27	I+D+I.29	O.30									
	<b>MEDIO</b>	F.21				Th.05	Th.06	Mk.13	Mk.17	Th.10	F.22	Tc.28	
						F.20							
	<b>BAJO</b>	Th.08	F.19										
		<b>ALTO</b>				<b>MEDIO</b>				<b>BAJO</b>			
		<b>OCURRENCIA</b>											

Elaborado por: El Autor

- **Matriz del perfil estratégico interno**

La Matriz del perfil estratégico externo analiza los factores estratégicos internos de la empresa, para determinar las grandes debilidades, debilidades, equilibrio, fortalezas y grandes fortalezas de la misma; está distribuida de la siguiente forma:

**Tabla 15: Matriz del perfil estratégico (interno)**

FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS	GRANDES DEBILIDADES	DEBILIDADES	NORMAL	FORTALEZAS	GRANDES FORTALEZAS
Directivos con experiencia					•
Personal administrativo con experiencia y alto rendimiento					•
Personal de aseo y limpieza con poca experiencia		•			
Personal de seguridad con experiencia				•	
Personal de arte culinaria con experiencia lo que provoca la satisfacción del cliente					•
Personal de atención al cliente con experiencia idónea en atención al cliente				•	
Precios en función de la competencia posicionamiento de la empresa		•			
Publicidad en incremento de cartera de clientes				•	
Marketing existente para posicionar a la empresa					•
Servicio al cliente			•		
Atención al cliente existente buen referente empresarial				•	
Medios de distribución en incremento implementación de paquetes turísticos			•		
Capital existente determinación de la mejor alternativa de inversión			•		
Capacidad de endeudamiento existente sobre endeudamiento		•			
Liquidez en aumento flujo de efectivo				•	
Rentabilidad en aumento expansión de actividades de la hostería			•		
Maximización de ingresos				•	
Utilidad neta en aumento					•
Desarrollo de tecnología		•			

FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS	GRANDES DEBILIDADES	DEBILIDADES	NORMAL	FORTALEZAS	GRANDES FORTALEZAS
Investigación del mercado permanente	•				
Valores empresariales identificados		•			
TOTAL	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>5</b>
%	4.76	23.8	19.05	28.59	23.8

**Elaborado por:** El Autor

### **ANÁLISIS:**

Del 100% de factores estratégicos internos el 4,76% corresponden a grandes debilidades, el 23,8% corresponden a debilidades de la Hostería, el 19,05% corresponde a un comportamiento normal, el 28,59% corresponde a fortalezas y el 23,8% a Grandes Fortalezas de la Hostería.

- **Matriz de capacidad de respuesta interna**

La Matriz de capacidad de respuesta externa permite cuantificar las variables cualitativas de la actividad de la empresa que se relaciona con la optimización de fortalezas y como está disminuyendo o desapareciendo las debilidades.

**Tabla 16: Matriz capacidad de respuesta interna**

FACTORES ESTRATEGICOS INTERNOS	CALIFICACIÓN IMPACTO		CALIFICACION RESPUESTA	
	CALIFICACIÓN RELATIVA	CALIFICACIÓN PONDERADA	RESPUESTA RELATIVA	RESPUESTA PONDERADA
Directivo con experiencia Alto rendimiento	32	0,045	8	0,36
Personal administrativo con experiencia Alto rendimiento	42	0,059	10,5	0,62
Personal de aseo y limpieza poca experiencia falta de eficiencia en las actividades	34	0,048	8,5	0,41
Personal de seguridad con experiencia niveles correctos de atención	24	0,034	6	0,20
Personal de arte culinaria con experiencia Satisfacción del cliente	34	0,048	8,5	0,41
Personal de atención al cliente con experiencia idónea atención al cliente	43	0,061	10,75	0,65
Precios en función de la competencia posicionamiento de la empresa	20	0,028	5	0,14
Publicidad en incremento de cartera de clientes	43	0,061	10,75	0,65
Marketing existente posicionamiento de la empresa	43	0,061	10,75	0,65
Servicio al cliente existente fidelidad del cliente	43	0,061	10,75	0,65
Atención al cliente existente buen referente empresarial	32	0,045	8	0,36
Medios de distribución en incremento implementación de paquetes turísticos	48	0,068	12	0,81
Capital existente determinación de la mejor alternativa de inversión	48	0,068	12	0,81

FACTORES ESTRATEGICOS INTERNOS	CALIFICACIÓN IMPACTO		CALIFICACION RESPUESTA	
	CALIFICACIÓN RELATIVA	CALIFICACIÓN PONDERADA	RESPUESTA RELATIVA	RESPUESTA PONDERADA
Capacidad de endeudamiento existente sobre endeudamiento	32	0,045	8	0,36
Liquidez en aumento flujo de efectivo	38	0,054	9,5	0,51
Rentabilidad en aumento expansión de actividades de la hostería	32	0,045	8	0,36
Rotación de capital existente maximización de ingresos	42	0,059	10,5	0,62
Utilidad neta en aumento incremento de utilidades	32	0,045	8	0,36
Tecnología creciente posibilidades de investigación	16	0,023	4	0,09
Investigación del mercado permanente desarrollo de la hostería	16	0,023	4	0,09
Identificación de valores empresariales existentes empresa con valores	16	0,023	4	0,09
<b>TOTAL</b>	<b>710</b>	<b>1</b>		<b>9,21</b>

**Elaborado por:** El Autor

#### **ANÁLISIS:**

El 9.21 corresponde a la Capacidad de Respuesta que tiene la Hostería frente a los factores estratégicos internos, lo que permite indicar que **las fortalezas son mayores que las debilidades y que la empresa es competitiva.**

### 4.2.3. PROPUESTA ESTRATÉGICA

#### a) **Visión**

La Visión representa a la posición que la empresa desea alcanzar en los próximos años, centrándose en metas y no en medios; siendo positiva, completa y detallada.

Hostería Quinta Aidita presta el mejor servicio del centro del país con infraestructura, aventura, descanso y confort de primera calidad, para brindar a sus visitantes la comodidad y el relax que la diferencian; insertándole a Guano dentro de las redes de turismo nacional e internacional bajo estándares de categoría mundial probada mediante la satisfacción de nuestros clientes por su excelencia en el servicio, con un equipo de trabajo altamente capacitado y competente.

#### b) **Objetivos generales, estrategias generales**

“Los objetivos deben ser claros en cuanto a que deben ser atendidos por el personal de la empresa y señalados por la alta dirección. Además, deben ser cuantitativos, es decir, expresados en volumen, cantidad, porcentaje, además de ser escritos en un tiempo específico de realización para medir su eficiencia y oportunidad” (García, 2016, p. 20).

Para Lerma “la correcta definición de objetivos deber observar las siguientes características: factibles, cuantificables, ubicados en el tiempo, deben quedar por escrito y representar un reto” (p. 12).

Los objetivos generales constituyen los propósitos que se desea alcanzar a través del tiempo, representan un reto factible y medible; mientras que las estrategias generales son los grandes caminos para alcanzar los objetivos.

Por otro lado, Moyano (2011) considera que las estrategias “resuelven el problema de cómo lograr la más eficiente adaptación de los medios a los fines o propósitos de la empresa” (p.81).

Se clasifican en:

- a) **Estrategias externas e internas:** reflejan los movimientos de la competencia y asuntos dentro de la empresa.
- b) **Estrategias materiales y humanas:** se relacionan con los recursos materiales pero también a la utilización de los gerentes u otros empleados.
- c) **Estrategias maestras o corporativas y divisionales:** se formulan en las oficinas centrales y las segundas en las divisiones o áreas de la empresa.
- d) **Estrategias funcionales:** se refiere a como desarrollarán su actividad (García, 2016, p. 26-27).

Una buena estrategia debe:

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia.
- Ser factible y apropiada.
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva.
- Ser única y sostenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Suficiente por sí misma. (Moyano, 2011, p. 87)

**Tabla 17: Objetivos y estrategias generales**

<b>OBJETIVOS GENERALES</b>	<b>ESTRATEGIAS GENERALES</b>
<b>MARKETING</b>	
<b>Incrementar la publicidad de la empresa.</b>	Implementar una campaña de marketing a través de radio, televisor, periódico y vallas publicitarias.
<b>CAPITAL HUMANO</b>	
<b>Ejecutar Programas de Capacitación en habilidades gerenciales, atención al cliente y turismo ecológico.</b>	Desarrollar un Plan de Innovación Tecnológica
<b>FINANCIERO</b>	
<b>Aumentar la inversión en lugares de recreación en un 40%</b>	Desarrollar un Plan de Reinversión Económica.
<b>I+D+I</b>	
<b>Implementar una página web que permita la interacción con el cliente</b>	Realizar un Plan de Innovación Empresarial.
<b>GESTION</b>	
<b>Implementar la gestión de la calidad</b>	Realizar Alianzas Estratégicas

Elaborado por: El autor

c) **Construcción de objetivos específicos, estrategias específicas, políticas y metas.**

Los objetivos específicos establecen las etapas para conseguir los objetivos generales, son de corto y mediano plazo. De la misma manera las estrategias específicas ayudan a cumplir las estrategias generales.

Las políticas son normas que permitirán cumplir los objetivos, y las metas establecen la cuantificación de los mismos.

**Tabla 18: Construcción de objetivos específicos**

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>TACTICAS</b>	<b>POLÍTICAS</b>	<b>METAS</b>
<b>MARKETING</b>			
Diseñar la identidad corporativa de la hostería.	Contratar un Ingeniero en Marketing.	Tomar en cuenta las tendencias actuales.	Enero 2017
Promocionar un mensaje publicitario que destaque la singularidad del servicio.	Realizar propaganda en medios publicitarios.	La publicidad se hará en medios televisivos.	Períodos vacacionales.
<b>CAPITAL HUMANO</b>			
Definir programas de capacitación en áreas gerenciales y atención al cliente	Motivar permanentemente al talento humano.	Las capacitaciones serán obligatorias.	Semestralmente.
Realizar capacitaciones constantes al personal.	Promover incentivos para una participación activa.	Contratar capacitadores profesionales.	Semestralmente
<b>FINANCIERO</b>			
Realizar una Investigación de Mercado.	Contratar un técnico	Enfocarse en la Provincia de Chimborazo	Enero - febrero
Implementar actividades como transporte, campamentos, ciclo paseo.	Realizar previa investigación de mercados para conocer los gustos y preferencias	Confidencialidad de información.	Primer trimestre del año
<b>I+D+I</b>			
Implementar el servicio de reservación online de los paquetes turísticos que brinda la hostería	Contratar un Ingeniero en Sistemas	Conservar el link de la Hostería	Enero 2017

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TACTICAS	POLÍTICAS	METAS
<b>GESTIÓN</b>			
Incrementar las relaciones públicas de la Hostería	Convenios y Alianzas con Proveedores de insumos de Calidad	Contratar proveedores calificados con normas ISO de calidad	Hasta mitad de año
Rediseñar los paquetes turísticos.	Investigación de mercado.	Procurar la satisfacción del cliente	100%
Invertir en infraestructura a fin de ampliar los servicios existentes	Medios de financiamiento adecuados	Se mantendrá la forma y el diseño auténtico de la Hostería	Mes de diciembre

**Elaborado por:** El autor

#### 4.2.4. MOMENTO TÁCTICO OPERACIONAL

El Momento Táctico Operacional o Plan Operativo forma parte primordial en la ejecución de la planificación estratégica ya que aquí se definen los Programas, Proyectos y Subproyectos para ejecutar la Planificación, además de establecer el Presupuesto y el Cronograma de Trabajo.

##### a) Matriz de programas, proyectos y subproyectos

“Hacer un programa significa desarrollar un listado secuencial de acciones que deberán ser efectuadas para el logro de algo, para enseguida determinar los tiempos de reacción de las diversas acciones o actividades, calendarizándolas, lo cual constituye la creación de programas de trabajo, con el fin de coordinar en tiempo las acciones e instrucciones que necesita la empresa para funcionar correctamente” (Lerma, 2012, p. 14)

En la Matriz de programas, proyectos y subproyectos, se definen como programas las macro variables controlables, como proyectos las estrategias generales, y subproyectos las estrategias específicas.

**Tabla 19: Matriz de programas, proyectos y subproyectos**

OBJETIVOS GENERALES	PROGRAMAS	PROYECTOS	SUBPROYECTOS
<b>Incrementar la publicidad de la empresa.</b>	MARKETING	Implementar una campaña de marketing a través de radio, televisor, periódico y vallas publicitarias.	Realizar propaganda en medios publicitarios Contratar un Ingeniero en Marketing.
<b>Ejecutar Programas de Capacitación en habilidades gerenciales, atención al cliente y turismo ecológico.</b>	CAPITAL HUMANO	Desarrollar un Plan de selección de personal.	Motivar permanentemente al talento humano. Promover incentivos para una participación activa.
<b>Aumentar la inversión en lugares de recreación en un 40%</b>	FINANCIERO	Desarrollar un plan de reinversión Económica.	Contratar un técnico Realizar previa investigación de mercados para conocer los gustos y preferencias

<b>Implementar una página web que permita la interacción con el cliente</b>	I+D+I	Realizar un Plan de Innovación empresarial.	Contratar un Ingeniero en Sistemas
<b>Implementar la gestión de la calidad</b>	GESTION	Realizar alianzas estratégicas	Convenios y Alianzas con Proveedores de insumos de Calidad Capacitaciones de atención al cliente al personal de la empresa Medios de financiamiento adecuados

**Elaborado por:** El autor

## **b) Matriz de proyectos y subproyectos**

La Matriz de proyectos y subproyectos define el talento humano, los recursos, el tiempo empleado, los responsables de la ejecución y de la coordinación de los diferentes proyectos y subproyectos.

**PROGRAMA: MARKETING**

**PROYECTO:** Implementar una campaña de marketing a través de radio, televisor, periódico y vallas publicitarias.

**SUBPROYECTO:** Contratar un diseñador gráfico.

**Tabla 20: Programa Marketing – Proyecto 1**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		TALENTO HUMANO		RECURSOS				EJECUTA	COORDINA	
		INICIA	CULMINA	PROPIO	CONTRATADO	COSTOS		FONDOS				
						CONCEPTO	COSTO	ECONÓMICOS	FINANCIEROS			
<b>Diseñar la identidad corporativa de la hostería.</b>	1. Organizar una reunión con los empleados	enero-17	enero-17		Ingeniero en Marketing		\$ 1.764,00	\$ 1.764,00		DISEÑADOR GRÁFICO	PROPIETARIO	
	2. Tomar en cuenta las sugerencias de todos los miembros	enero-17	enero-17			1 COMPUTADOR	\$ 800,00		\$ 800,00			
	3. Contratar un diseñador gráfico	enero-17	enero-13									
								<b>SUMAN</b>	\$ 1.764,00	\$ 800,00		

**Elaborado por:** El autor

**PROGRAMA: MARKETING**

**PROYECTO:** Implementar una campaña de marketing a través de radio, televisor, periódico y vallas publicitarias.

**SUBPROYECTO:** Realizar propaganda tanto en televisión local como nacional.

**Tabla 21: Programa Marketing – Proyecto 2**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		TALENTO HUMANO		RECURSOS				EJECUTA	COORDINA	OBSERVACIONES
		INICIA	CULMINA	PROPIO	CONTRATADO	COSTOS		FONDOS				
						CONCEPTO	COSTO	ECONÓMICOS	FINANCIEROS			
<b>Promocionar un mensaje publicitario que destaque la singularidad del servicio.</b>	1. Contratar publicidad en medios televisivos locales: TVS, ECUAVISION, RTU	julio-17	diciembre-17		JEFE DE MARKETING					Canales de TV	Contador	La publicidad se irá incrementando de acuerdo a la acogida que tenga la Hostería a los clientes
	2. Descuentos por reservaciones en eventos, cumpleaños, contratos por más de 20 personas	julio-17	sep-18			Pago de publicidad en medios	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00			Gerente	
<b>SUMAN</b>									\$15.000,00			

Elaborado por: El autor

**PROGRAMA: CAPITAL HUMANO**

**PROYECTO:** Desarrollar un Plan de selección de personal.

**SUBPROYECTO:** Tomar en cuenta nivel de educación y experiencia.

**Tabla 22: Programa Capital Humano – Proyecto 1**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		TALENTO HUMANO		RECURSOS				EJECUTA	COORDINA	OBSERVACIONES	
		INICIA	CULMINA	PROPIO	CONTRATADO	COSTOS		FONDOS					
						CONCEPTO	COSTO	ECONÓMICOS	FINANCIEROS				
		<b>Definir programas de capacitación en áreas gerenciales y atención al cliente</b>	1. Poner anuncio en el periódico	diciembre-16	diciembre-17	SECRETARIA		Pago de anuncios en periódico	\$ 250,00				\$ 250,00
2. Recepción de carpetas 3. Entrevistas				GERENTE		Movilización	\$ 25,00	\$ 25,00		GERENTE			
<b>SUMAN</b>									\$ 275,00				

**Elaborado por:** El autor

**PROGRAMA: CAPITAL HUMANO**

**PROYECTO:** Desarrollar un Plan de selección de personal.

**SUBPROYECTO:** Promover incentivos para una participación activa.

**Tabla 23: Programa Capital Humano – Proyecto 2**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		TALENTO HUMANO		RECURSOS				EJECUTA	COORDINA	
		INICIA	CULMINA	PROPIO	CONTRATADO	COSTOS		FONDOS				
						CONCEPTO	COSTO	ECONÓMICOS	FINANCIEROS			
<b>Realizar capacitaciones constantes al personal.</b>	1. Ejecutar programas de capacitación en habilidades de gerencia, servicio y atención al cliente, y turismo	enero-17	junio-17				\$ 1.500,00	\$ 1.500,00			CONFERENCISTAS	GERENTE
	2. Contratar los servicios de profesionales especializados en cada una de las áreas de capacitación.	enero-17	junio-17	GERENTE	2 CONFERENCISTAS	Transporte	\$ 1.000,00			\$ 1.000,00		
	3. Incentivar al personal a la capacitación personal.	diciembre-16	junio-13			Materiales para las conferencias	\$ 500,00	\$ 500,00				
<b>SUMAN</b>								\$ 2.000,00	\$ 1.000,00			

Elaborado por: El autor

**PROGRAMA: FINANCIERO**

**PROYECTO:** Plan de reinversión económica.

**SUBPROYECTO:** Identificar necesidades de los clientes

**Tabla 24: Programa Financiero – Proyecto 2**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		TALENTO HUMANO		RECURSOS				EJECUTA	COORDINA
		INICIA	CULMINA	PROPIO	CONTRATADO	COSTOS		FONDOS			
						CONCEPTO	COSTO	ECONÓMICOS	FINANCIEROS		
<b>Realizar una Investigación de Mercado.</b>	* Identificar centros de recreación nacional e internacional	Enero 2017	Enero 2017	Gerente	Técnico	1 computador	\$ 1.000,00	\$ 1.500,00	\$ 1.000,00	Técnico en marketing	Gerente
	* Obtener información primaria acerca de los servicios	Enero 2017	Enero 2017			movilización	\$ 1.500,00		\$ 800,00		
	* Estudio de factibilidad de implementación de servicios	Enero 2017	Enero 2017			video cámara	\$ 800,00	\$ 800,00			
						papel	\$ 15,00	\$ 15,00			
						1 computador	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00			
						papel	\$ 5,00	\$ 5,00			
<b>SUMAN</b>								<b>\$ 2.720,00</b>	<b>\$ 1.800,00</b>		

**Elaborado por:** El autor

**PROGRAMA: FINANCIERO**

**PROYECTO:** Plan de reinversión Económica.

**SUBPROYECTO:** Investigación de mercados para conocer los gustos y preferencias

**Tabla 25: Programa Financiero – Proyecto 3**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		TALENTO HUMANO		RECURSOS				EJECUTA	COORDINA	
		INICIA	CULMINA	PROPIO	CONTRATADO	COSTOS		FONDOS				
						CONCEPTO	COSTO	ECONÓMICOS	FINANCIEROS			
<b>Implementar actividades como transporte, campamentos, ciclo paseo.</b>	* Investigar los servicios que ofrece la competencia	Enero 2017	Enero 2017		Técnico	1 computador	\$ 1.000,00		\$ 1.000,00	Técnico Marketing	Gerente	
	*Implementación de servicios de recreación y diversión para niños y adultos como caballerizas, spa, bussines center.	Febrero 2017	Junio 2017		Arquitecto Albañiles	movilización	\$ 100,00	\$ 100,00			Arquitecto	Propietario Gerente
						papel	\$ 10,00	\$ 10,00				
						planos	\$ 500,00	\$ 500,00		\$2.000,00		
						maquinaria	\$ 5.000,00		\$5.000,00			
						materiales	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00				
<b>SUMAN</b>								<b>\$ 20.610,00</b>	<b>\$ 10.900,00</b>			

**Elaborado por:** El autor

**PROGRAMA: I+D+I**

**PROYECTO:** Plan de innovación empresarial.

**SUBPROYECTO:** Incrementar la cuota global del mercado, ofertando el mismo producto existente sin incorporar ninguna modificación o mejora.

**Tabla 26: Programa I+D+I – Proyecto 1**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		TALENTO HUMANO		RECURSOS				EJECUTA	COORDINA	
		INICIA	CULMINA	PROPIO	CONTRATADO	COSTOS		FONDOS				
						CONCEPTO	COSTO	ECONÓMICOS	FINANCIEROS			
<b>Implementar el servicio de reservación online de los paquetes turísticos que brinda la hostería</b>	*Elaborar paquetes turísticos donde estén presentes los atractivos naturales que ofrece la zona	enero-2017	abril-2017		Técnico		\$ 1.200,00		\$ 1.200,00	Técnico Marketing	Gerente	
						vallas	\$ 300,00	\$ 300,00				
						periódico	\$ 200,00	\$ 100,00				
		* Verificar la aceptabilidad del mercado	mayo-2017	mayo-2017		Técnico	tv	\$ 150,00	\$ 150,00		Técnico Marketing	Gerente
							\$ 400,00	\$ 400,00				
	papel						\$ 20,00	\$ 20,00				
		* Mantener precios de acuerdo con la competencia	enero-2017	junio-2017	Gerente		transporte	\$ 100,00	\$ 100,00		Gerente	Gerente
1 computador	\$ 1.000,00						\$ 1.000,00					
						1 computador	\$ 1.000,00	\$ 1.200,00				
<b>SUMAN</b>								<b>\$ 1.870,00</b>	<b>\$ 2.600,00</b>			

Elaborado por: El autor

**PROGRAMA: GESTIÓN**

**PROYECTO:** Realizar alianzas estratégicas

**SUBPROYECTO:** Convenios y Alianzas con Proveedores de insumos de Calidad

**Tabla 27: Programa Gestión – Proyecto 1**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		TALENTO HUMANO		RECURSOS				EJECUTA	COORDINA
		INICIA	CULMINA	PROPIO	CONTRATADO	COSTOS		FONDOS			
						CONCEPTO	COSTO	ECONÓMICOS	FINANCIEROS		
<b>Incrementar las relaciones públicas de la Hostería</b>	1. Construir una base de datos de proveedores	junio-2017	junio-2017		TÉCNICO	MOVILIZACIÓN	\$ 500,00	\$ 500,00		TÉCNICO EN MARKEING	PROPIETARIO
	2. Realizar convenios con proveedores de insumos de calidad	julio-2017	julio-2017	GERENTE	COMPUTADOR	\$ 800,00		\$ 800,00			
					PAPEL	\$ 10,00	\$ 10,00				
SUMAN								\$ 1.510,00	\$ 800,00		

**Elaborado por:** El autor

**PROGRAMA: GESTIÓN**

**PROYECTO:** Realizar alianzas estratégicas

**SUBPROYECTO:** Capacitaciones de atención al cliente al personal de la empresa

**Tabla 28: Programa Gestión – Proyecto 2**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		TALENTO HUMANO		RECURSOS				EJECUTA	COORDINA
		INICIA	CULMINA	PROPIO	CONTRATADO	COSTOS		FONDOS			
						CONCEPTO	COSTO	ECONÓMICOS	FINANCIEROS		
<b>Inculcar en el personal una cultura de atención al cliente.</b>	1. Definir programas de capacitación en la atención al cliente	junio-2017	enero-2018	Gerente	3 Conferencistas de Atención al Cliente		\$ 5.000,00	\$ 5.000,00		Conferencistas especialistas en Atención al Cliente	Gerente
	2. Implementar programas de capacitación al personal referentes a atención personalizada al cliente.	diciembre-2017	enero-2018			Transporte	\$ 2.000,00		\$ 2.000,00		
	3. Contratar profesionales de calidad para las capacitaciones al personal de la Hostería	diciembre-2017	enero-2018			Materiales para las conferencias	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00			
<b>SUMAN</b>								<b>\$ 7.500,00</b>	<b>\$ 2.000,00</b>		

Elaborado por: El autor

**PROGRAMA: GESTIÓN**

**PROYECTO:** Realizar alianzas estratégicas

**SUBPROYECTO:** Medios de financiamiento adecuados

**Tabla 29: Programa Gestión – Proyecto 3**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		TALENTO HUMANO		RECURSOS				EJECUTA	COORDINA	
		INICIA	CULMINA	PROPIO	CONTRATADO	COSTOS		FONDOS				
						CONCEPTO	COSTO	ECONÓMICOS	FINANCIEROS			
<b>Invertir en infraestructura a fin de ampliar los servicios existentes</b>	1. Tomar en cuenta las sugerencias del cliente en cuanto a los servicios que se ofrecen, la infraestructura y los beneficios que le gustaría recibir.	diciembre-2017	diciembre-2018	GASFITERO	ARQUITECTO		\$ 20.000,00	\$ 20.000,00		ARQUITECTO	PROPIETARIO GERENTE	
					INGENIERO CIVIL					ALBAÑILES		
					ALBAÑILES					GASFITERO		
						MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	\$ 40.000,00		\$ 40.000,00			INGENIERO CIVIL
	2. Redecorar el interior de la hostería manteniendo su diseño actual	diciembre-2017	diciembre-2018									
	3. Solicitar un préstamo	junio-2017	diciembre-2018				\$ 60.000,00		\$ 60.000,00			
<b>SUMAN</b>									\$ 20.000,00	\$ 100.000,00		

**Elaborado por:** El autor

c) **Presupuesto referencial**

Lerma (2012) expone “la última fase de la planeación consiste en precisar, o al menos hacer una estimación de cómo, en qué cantidades y hacia dónde se destinarán los recursos financieros y humanos. Realizar un presupuesto es una forma de cuantificar el o los objetivos” (p. 14).

El Presupuesto referencial representa la cantidad de dinero que se requiere para la ejecución de la Planificación. En donde el nivel directivo tiene la decisión de totalizar la ejecución o priorizar los objetivos.

**Tabla 30: Presupuesto referencial**

PROGRAMAS	PROYECTOS Y SUBPROYECTOS	COSTO UNITARIO		COSTO TOTAL POR PROGRAMAS	
		ECONÓMICO	FINANCIERO	ECONÓMICO	FINANCIERO
MARKETING	<b>CAMPAÑA DE MARKETING</b>			<b>3.264,00</b>	<b>800,00</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar propaganda en medios publicitarios</li> <li>Contratar un Ingeniero en Marketing.</li> </ul>	1.764,00	800,00		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar propaganda publicitaria.</li> </ul>	1.500,00			
CAPITAL HUMANO	<b>PLAN DE SELECCIÓN DEL PERSONAL</b>			<b>2.275,00</b>	<b>1.000,00</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivar permanentemente al talento humano.</li> </ul>	275,00			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover incentivos para una participación activa.</li> </ul>	2.000,00	1.000,00		
FINANCIERO	<b>PLAN DE REINVERSIÓN ECONOMICA</b>			<b>23.330,00</b>	<b>13.100,00</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratar un técnico</li> </ul>	2.720,00	2.200,00		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar previa investigación de mercados para conocer los gustos y preferencias</li> </ul>	20.610,00	10.900,00		
I+D+I	<b>PLAN DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL</b>			<b>1.870,00</b>	<b>2.600,00</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratar un Ingeniero en Sistemas</li> </ul>	1.870,00	2.600,00		
GESTION	<b>ALIANZAS ESTRATÉGICAS</b>			<b>29.010,00</b>	<b>102.800,00</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convenios y Alianzas con Proveedores de insumos de Calidad</li> </ul>	1.510,00	800,00		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitaciones de atención al cliente al personal de la empresa</li> </ul>	7.500,00	2.000,00		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medios de financiamiento adecuados</li> </ul>	20.000,00	100.000,00		

Elaborado por: El autor

**d) Cronograma de actividades**

El cronograma de actividades constituye la ruta de tiempo que se empleará en la ejecución de los programas, proyectos y subproyectos.

**Tabla 31:** Cronograma de actividades

PROGRAMAS	PROYECTOS	AÑO 2017												AÑO 2018											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
MARKETING	<b>CAMPAÑA DE MARKETING A TRAVÉS DE RADIO, TELEVISOR, PERIÓDICO Y VALLAS PUBLICITARIAS.</b>																								
	* Contratar un diseñador gráfico	■																							
	* Realizar propaganda tanto en televisión local como nacional.	■	■	■				■	■	■				■	■	■				■	■	■			
CAPITAL HUMANO	<b>PLAN DE SELECCIÓN DE PERSONAL.</b>																								
	* Tomar en cuenta nivel de educación y experiencia																							■	
	* Promover incentivos para una participación activa.							■																■	
FINANCIERO	<b>PLAN DE REINVERSIÓN ECONÓMICA.</b>																								
	* Identificar necesidades de los clientes	■	■																						
	* Realizar previa investigación de mercados para conocer los gustos y preferencias	■	■	■																					
I+D+I	<b>PLAN DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL.</b>																								
	* Incrementar la cuota global del mercado, ofertando el mismo producto existente sin incorporar ninguna modificación o mejora	■	■	■	■	■	■																		
GESTIÓN	<b>ALIANZAS ESTRATÉGICAS</b>																								
	* Convenios y Alianzas con Proveedores de insumos de Calidad	■	■	■	■	■	■																		
	* Capacitaciones de atención al cliente al personal de la empresa																								
	* Medios de financiamiento adecuados																							■	

Elaborado por: El autor

#### 4.2.5. CONTROL Y SEGUIMIENTO

El control permite verificar el desempeño de la empresa en función de su visión y si los objetivos planteados se llevan a cabo, para la presente investigación se establece la metodología del Balance Score Card, que nos permite medir el rendimiento de la empresa, a través de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos, y desarrollo.

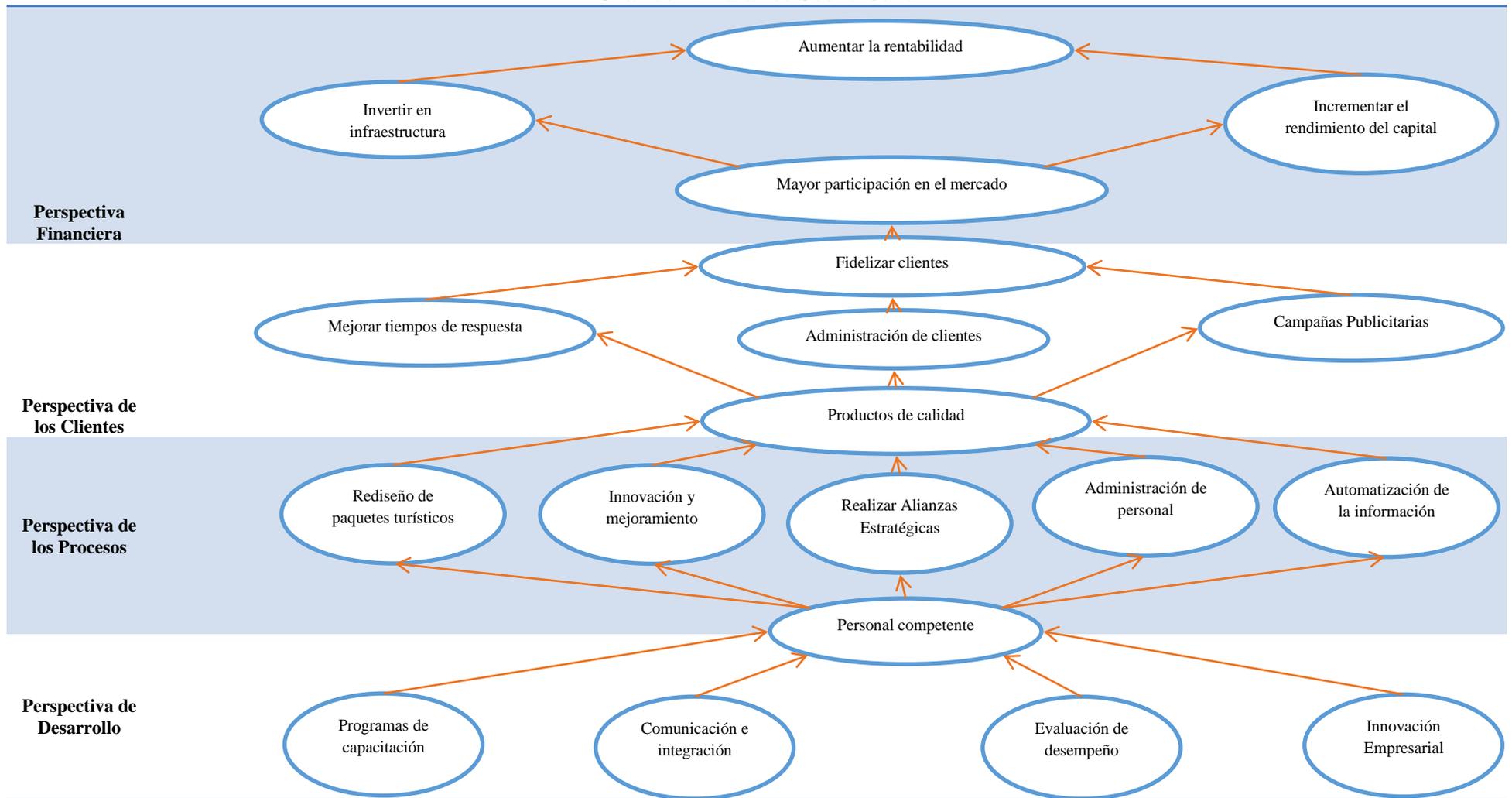
Para el caso específico de la Hostería Quinta Aidita, se consideran los cuatro enfoques de la siguiente manera:

- a) Perspectiva del accionista (expresada en metas financieras): Aumentar la rentabilidad, a través de:
  - Invertir en infraestructura
  - Mayor participación en el mercado
  - Incrementar el rendimiento del capital
  
- b) Perspectiva del cliente (expresada en metas del cliente): Fidelizar clientes, procurando:
  - Mejorar tiempos de respuesta
  - Administración de clientes
  - Campañas publicitarias.
  
- c) Perspectiva interna de la empresa o de Procesos Internos (expresada como metas operacionales del proceso): Ofertar productos de calidad, a través de:
  - Rediseño de paquetes turísticos
  - Innovación y mejoramiento
  - Alianzas estratégicas
  - Administración del personal
  - Automatización de la información
  
- d) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (expresada como metas de innovación o desarrollo): Personal competente, atravesando:
  - Programas de capacitación

- Comunicación e integración
- Evaluación del desempeño
- Innovación empresarial

Todas ellas proveen una adecuada forma de comunicar la visión y las estrategias de la Hostería Quinta Aidita y en lo posible, deberán ser adoptadas por su administración para una mejor toma de decisiones y posicionamiento empresarial. Adicionalmente, permitirán un balance y control entre los objetivos, resultados deseados y estrategias definidas.

**Gráfico 2: Balance Score Card**



Elaborado por: El autor

## CONCLUSIONES

- La elaboración de la presente planificación estratégica contribuye en la toma de decisiones de la administración de la Hostería Quinta Aidita, ubicada en el Cantón Guano, Provincia de Chimborazo.
- La conceptualización de planificación estratégica constituye un medio de sustento ante la problematización de la Hostería Quinta Aidita.
- La aplicación de los métodos, técnicas y procedimientos de planificación estratégica permitió tratar las deficiencias y encontrar soluciones específicas a las debilidades de la Hostería Quinta Aidita.
- El desarrollo de la propuesta estratégica contribuye a que las decisiones que tome la administración de la organización sean las más acertadas.
- Un objetivo se constituye en un propósito a alcanzar en el tiempo mientras que las estrategias son los caminos para poder alcanzarlos, en otras palabras son las acciones que nos encaminan a la visión.
- La aplicación de la encuesta a la muestra obtenida permitió medir el grado de satisfacción en los servicios que ofrece la Hostería Quinta Aidita
- El Balance Score Card o cuadro de mando integral permite monitorear a la empresa a través de cuatro enfoques financiero, clientes, proceso y desarrollo e incide en la toma de decisiones

## RECOMENDACIONES

- Para la elaboración de una planificación estratégica tomar en cuenta la participación de un equipo multidisciplinario y/o expertos en diferentes áreas que permitan articular aportes y conocimientos durante el proceso.
- Adoptar el análisis de FODA que es una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre el mercado y sus variables, con el fin de definir su capacidad competitiva en un período determinado.
- Procurar potenciar al máximo las fortalezas, disminuir las debilidades, aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas detectadas en el análisis estratégico.
- Aplicar en forma integral la propuesta estratégica planteada en el presente trabajo de titulación, con la finalidad de que la administración de la empresa tome las decisiones más acertadas lo que permitirá posicionarla y mejorar su competitividad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Cabrera Silva A. (2009). Organización, Dirección y administración de centros de cómputo. Loja: Ediloja.
- Chaín Navarro, C. (1996). Gestión de información en las organizaciones. Murcia: DM.
- Córdova, R. (2016). Proceso Administrativo. México: Red Tercer Milenio.
- Fayol H. y Taylor (2009). General and Industrial Management. Buenos Aires: El Ateneo.
- García, E., Valencia M. (2010). Planeación Estratégica: teoría y práctica. 2a. ed. México: Trillas.
- Gómez-Mejía, L. R. et al. (2002). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Prentice Hall.
- Ivancevich, J. et al. (1997). Gestión, Calidad y Competitividad. Madrid: McGraw-Hill.
- Lerma, A., Bárcena, S. (2016). Planeación Estratégica por Áreas Funcionales Guía Práctica. México: Alfaomega.
- Litterer, J. (1964). Análisis de la Organización. Nueva York: Editorial John Wiley and Sons.
- Melinkoff, R. (1990). Los procesos Administrativos. Caracas: Panapo.
- Moyano, J. et al. (2011). Administración de empresas un enfoque teórico-práctico. Madrid: Pearson Educación.
- Robbin, S., Couter, M. (2010). Administración. 10a. ed. México: Pearson Educación.
- Stoner, J. et al. (1996). Administración. 6a ed. México: Pearson Educación.
- Yang, Z. (1994). SunTzu. El Arte de la Guerra. Beijing: Ediciones en Lenguas Extranjeras.
- Terry, G. (1999). Principios de Administración. México: Editorial Trillas.

# ANEXOS

## Anexo 1: RUC de la empresa



### REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



**NUMERO RUC:** 0601534514001

**APELLIDOS Y NOMBRES:** COLCHA AREVALO LIZARDO ENRIQUE

**No. ESTABLECIMIENTO:** 004      ESTADO ABIERTO LOCAL COMERCIAL      **FEC. INICIO ACT.** 09/09/1996  
**NOMBRE COMERCIAL:**      **FEC. CIERRE:** 28/09/2006  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**      **FEC. REINICIO:** 21/03/2013  
SERVICIO DE TRANSPORTE DE COMBUSTIBLE POR CARRETERA.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: MALDONADO Barrio: PARQUE INDUSTRIAL Calle: AV CELSO AUGUSTO RODRIGUEZ Número: S-N Intersección: BOLIVAR BONILLA Referencia: DIAGONAL A INPAPEL Piso: 0 Telefono Domicilio: 032942393

**No. ESTABLECIMIENTO:** 005      ESTADO ABIERTO LOCAL COMERCIAL      **FEC. INICIO ACT.** 10/02/1999  
**NOMBRE COMERCIAL:** HOSTERIA QUINTA AIDITA      **FEC. CIERRE:** 03/01/2014  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**      **FEC. REINICIO:** 02/02/2015  
VENTA DE COMIDAS Y BEBIDAS EN RESTAURANTES.  
ACTIVIDADES DE ALQUILER DE BIENES INMUEBLES PARA SALON DE EVENTOS.  
ALQUILER DE PISCINA, TURCOS Y SAUNA DE VAPOR.  
SERVICIOS DE HOSPEDAJE EN HOSTERIAS.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: GUANO Parroquia: LA MATRIZ Calle: MARCOS MONTALVO YERBANI Referencia: A TRES CUADRAS DEL CEMENTERIO Telefono Trabajo: 032901727 Email: enriquecolcha@yahoo.com Celular: 0995762084

**No. ESTABLECIMIENTO:** 007      ESTADO ABIERTO LOCAL COMERCIAL      **FEC. INICIO ACT.** 19/02/2004  
**NOMBRE COMERCIAL:**      **FEC. CIERRE:**  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**      **FEC. REINICIO:**  
CONSTRUCCION DE EDIFICIOS COMPLETOS O PARTES DE EDIFICIOS, INCLUYE OBRAS NUEVAS, AMPLIACIONES, REFORMAS Y REPARACIONES.  
ACTIVIDADES DE ALQUILER DE BIENES INMUEBLES PARA VIVIENDA.  
ACTIVIDADES DE ALQUILER DE BIENES INMUEBLES PARA LOCALES COMERCIALES.  
ACTIVIDADES DE PLANIFICACION, ORGANIZACION, FUNCIONAMIENTO, CONTROL Y GERENCIA ADMINISTRATIVA.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: MALDONADO Calle: CELSO RODRIGUEZ Intersección: BOLIVAR BONILLA Referencia: DIAGONAL A INPAPEL Telefono Trabajo: 032943082 Telefono Trabajo: 032944037

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

**Usuario:** AEVM010410

**Lugar de emisión:** RIOBAMBA/AV. DANIEL LEÓN **Fecha y hora:** 04/09/2015 15:51:39

## Anexo 2: Cálculo del tamaño de la muestra

- **Fórmula para el cálculo de la muestra:**

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

Dónde

n= tamaño de la muestra.

N= tamaño de la población.

$\alpha$  = desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza que equivale a 1,96.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

- **Cálculo del tamaño de la muestra:**

Datos:

n= x

N= 185

$\alpha$  = 0,5

Z = 95% de confianza que equivale a 1,96

e = 6% (0,06)

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

$$n = \frac{(185) (0,5)^2 (1,96)^2}{(185 - 1)(0,06)^2 + (0,5)^2 (1,96)^2}$$

$$n = \frac{177,67}{1,62}$$

$$n = 109$$

### Anexo 3: Abreviaturas utilizadas

<b>ABREVIATURA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
COD	Código
DE	Dimensión Económica
GL	Globalización
PIB	Producto Interno Bruto
EEUU	Estados Unidos
DL.	Dimensión Legal
DSC.	Dimensión Socio Cultural
DT	Dimensión Tecnológica
DMA	Dimensión Medio Ambiental
MC	Macroentorno
CL	Clientes
mi	Microentorno
P	Proveedores
Cp	Competencia
TIC'S	Tecnologías de la Información y Comunicación
M	Mercado
OMT	Organización Mundial de Turismo
Th	Talento Humano
Mk	Marketing
F	Finanzas
Tc	Tecnológica
I+D+I	Investigación + Desarrollo + Innovación
ISO	Organización Internacional de Normalización

## Anexo 4: Modelo de encuesta



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA



Estimado turista:

Con la finalidad de determinar el grado de satisfacción en los servicios que ofrece Hostería Quinta Aidita, solicito llenar el siguiente formulario.

Gracias por su colaboración.

- 1) Procedencia
 

Costa	Sierra	Oriente	Otro
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> _____
  
- 2) ¿Qué establecimiento para alojamiento prefiere?
 

Hotel	Hostal	Hostería	Cabaña
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
  
- 3) ¿Qué factores considera importantes al momento de vacacionar?
 

Precio conveniente	<input type="radio"/>	Respuesta y servicio ágil	<input type="radio"/>
Habitaciones cómodas y confortables	<input type="radio"/>	Promociones	<input type="radio"/>
Variedad de actividades	<input type="radio"/>	Ubicación	<input type="radio"/>
  
- 4) ¿Piensa usted que los empleados de la Hostería Quinta Aidita están lo suficientemente capacitados para prestar servicios de calidad?
 

SI	NO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
  
- 5) ¿Cómo se enteró de los servicios que ofrece Hostería Quinta Aidita?
 

Amigos	<input type="radio"/>	Televisión	<input type="radio"/>
Periódico / revistas	<input type="radio"/>	Radio	<input type="radio"/>
Redes sociales	<input type="radio"/>	Internet	<input type="radio"/>

## Anexo 5: Resultados obtenidos de encuestas aplicadas

En la encuesta aplicada se tomaron en consideración las principales variables geográficas, demográficas, psicográficas y de posición del usuario; esta fue aplicada aleatoriamente a los turistas hospedados en Hostería Quinta Aidita, considerando una población de 185 turistas mensuales promedio, de donde se obtuvo una muestra de 109 turistas, a quienes mediante se les aplicó la encuesta.

Los resultados generales obtenidos de la presente investigación se detallan en a continuación:

### 1) Procedencia

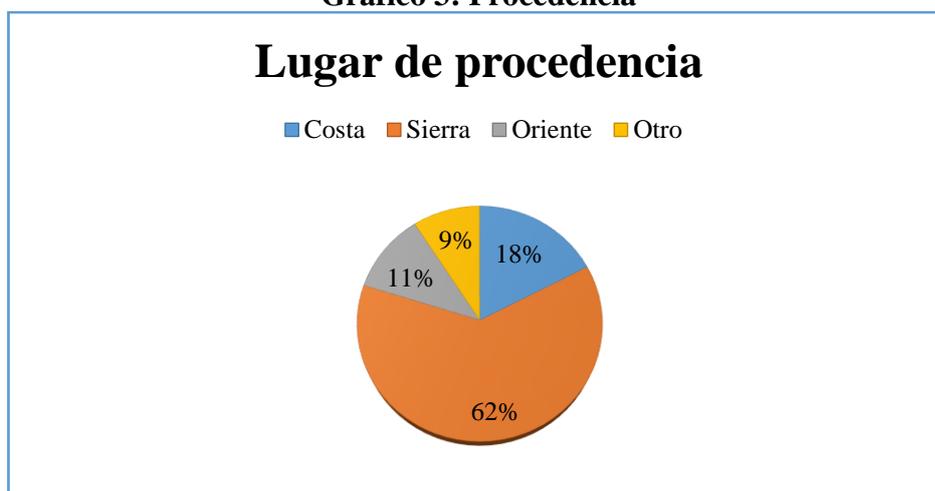
**Tabla 32: Lugar de procedencia**

<b>LUGAR DE PROCEDENCIA</b>	<b>FRECUECIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Costa	19	17,43
Sierra	68	62,38
Oriente	12	11%
Otro	10	9,17
<b>TOTAL</b>	<b>109</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Aplicación de encuestas

**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 3: Procedencia**



**Elaborado por:** El autor

**Interpretación:** Del 100% de turistas que visitan la Hostería Quinta Aidita el 62% son de la Sierra, 18% de la Costa 11% del Oriente y el 9% restante le corresponde a los turistas extranjeros.

#### 4. ¿Qué establecimiento para alojamiento prefiere?

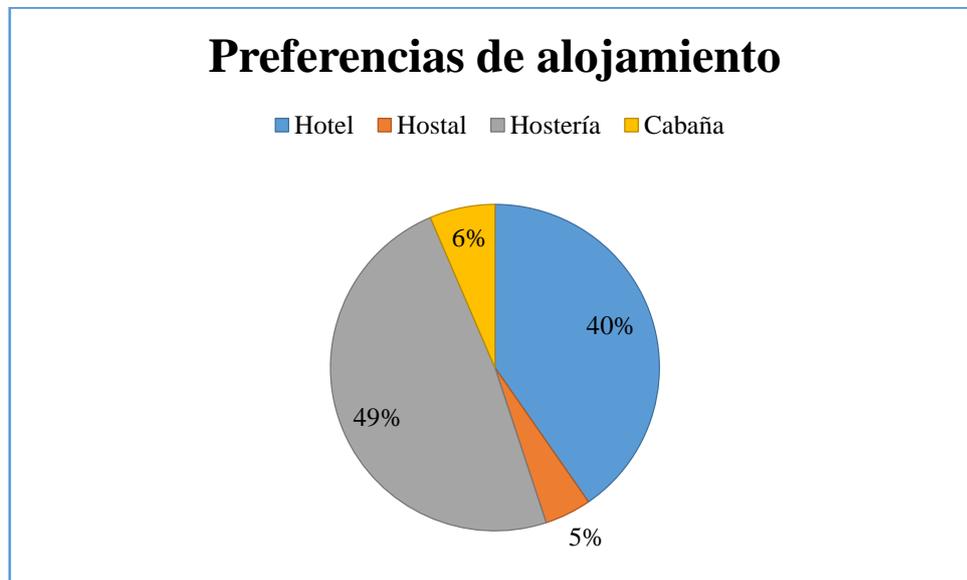
**Tabla 33: Preferencia para alojamiento**

ESTABLECIMIENTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hotel	44	40,37
Hostal	5	4,59
Hostería	53	48,62
Cabaña	7	6,4
<b>TOTAL</b>	<b>109</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Aplicación de encuestas

**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 4: Preferencias de alojamiento**



**Elaborado por:** El autor

#### **Interpretación:**

El 49% de turistas a quienes se les aplicó la encuesta responden que prefieren alojarse en una hostería por tener un contacto directo con la naturaleza y estar alejados del ruido de la ciudad y la vida cotidiana, el 40% elige un hotel, seguramente por las comodidades que ofrece, un 6% de encuestados coincide en que

le gustaría alojarse en un cabaña sobre todo en la playa. Finalmente el 5% se alojaría en un hostel por los precios cómodos que se ofertan.

### 3) ¿Qué factores considera importantes al momento de vacacionar?

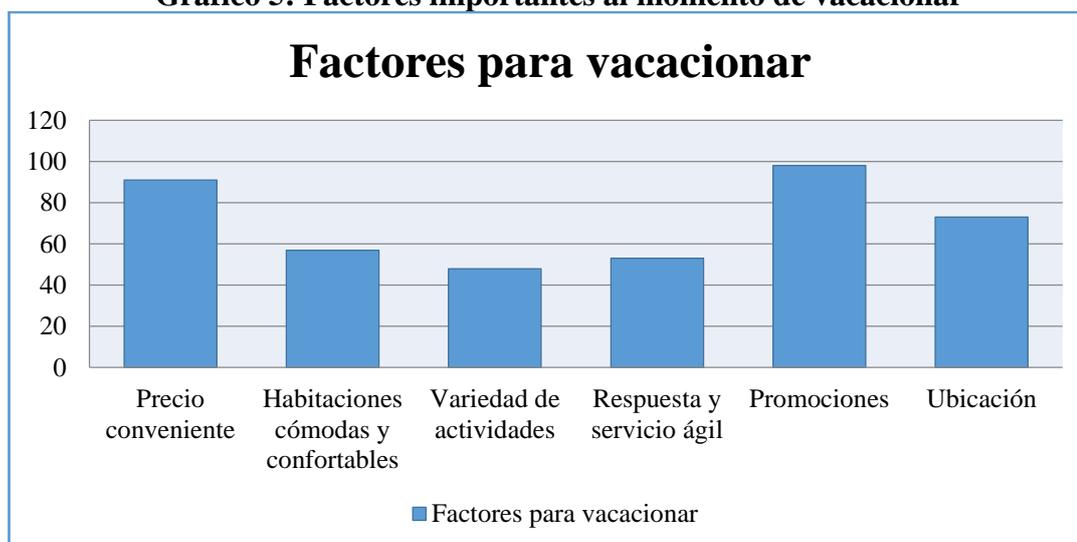
**Tabla 34: Factores para vacacionar**

FACTOR	NRO. RESPUESTAS
Precio conveniente	91
Habitaciones cómodas y confortables	57
Variedad de actividades	48
Respuesta y servicio ágil	53
Promociones	98
Ubicación	73

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado por: El autor

**Gráfico 5: Factores importantes al momento de vacacionar**



Elaborado por: El autor

### Interpretación:

Del total de turistas 98 encuestados consideran que el principal factor al momento de vacacionar son la promociones que el establecimiento turístico ponga a su disposición, 91 turistas coinciden en un precio conveniente que se acople a la economía familiar, 73 toman muy en cuenta la ubicación del lugar al que irán, 57 encuestados optan por habitaciones cómodas y confortable, para 53 turistas el

servicio ágil y de calidad de los oferentes es un factor importante, así como la variedad de actividades que se puedan realizar es un parámetro considerable para el 48 visitantes.

- 4) **¿Piensa usted que los empleados de la Hostería Quinta Aidita están lo suficientemente capacitados para prestar servicios de calidad?**

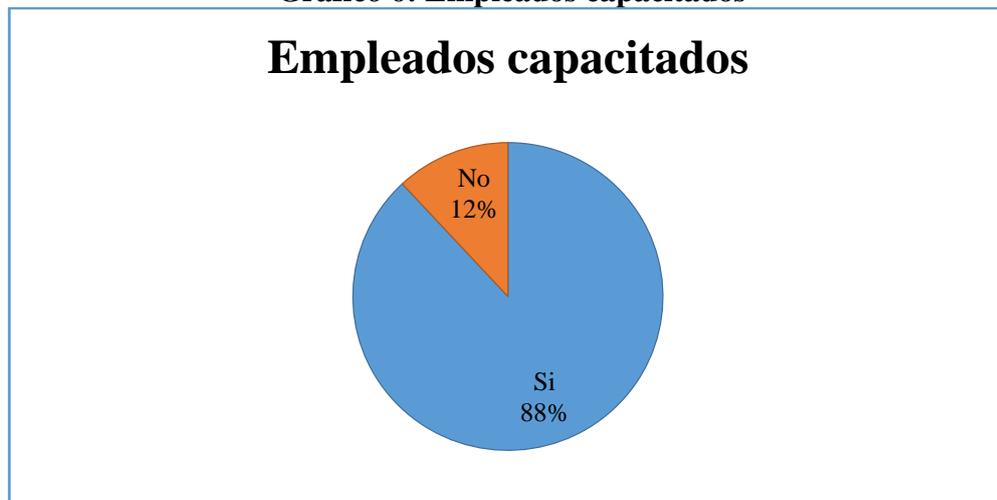
**Tabla 35: Empleados capacitados**

<b>EMPLEADOS CAPACITADOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	96	88
No	13	12
<b>TOTAL</b>	<b>109</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Aplicación de encuestas

**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 6: Empleados capacitados**



**Elaborado por:** El autor

**Interpretación:**

El 88% de turistas que visitaron la Hostería Quinta Aidita consideran que sus empleados están suficientemente capacitados para prestar servicios de calidad, el 12% restante opina lo contrario.

5) ¿Cómo se enteró de los servicios que ofrece Hostería Quinta Aidita?

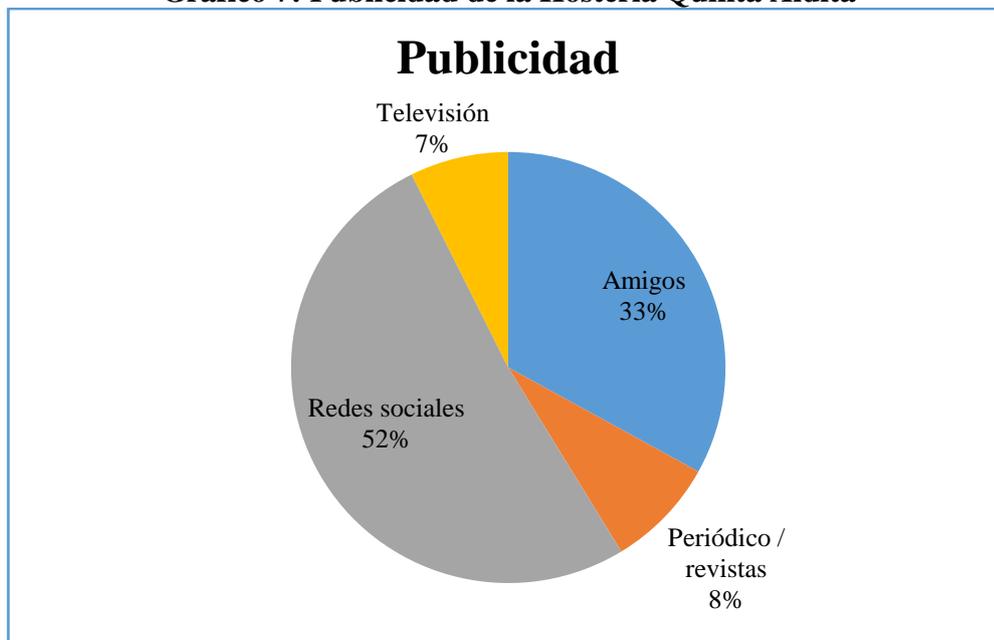
**Tabla 36: Publicidad de la Hostería Quinta Aidita**

<b>PUBLICIDAD</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Amigos	36	33
Periódico / revistas	9	8,3
Redes sociales	56	51,2
Televisión	8	7,3
Radio	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>109</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Aplicación de encuestas

**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 7: Publicidad de la Hostería Quinta Aidita**



**Elaborado por:** El autor

**Interpretación:**

El 52% de encuestados responde que a través de las redes sociales conoció de los servicios que ofrece la Hostería Quinta Aidita, el 33% por medio de experiencias contadas por sus amistades, el 8% a través de diarios locales y/o revistas, un 7% por medio de comerciales y anuncios de televisión.

## Anexo 6: Matriz de informantes

Para el análisis estratégico a través de matrices y en las diferentes dimensiones que influyen en el desenvolvimiento de la Hostería Quinta Aidita, se consideran los siguientes criterios codificados acorde a las necesidades de la presente investigación:

**Tabla 37: Informantes**

<b>CÓDIGO</b>	<b>INFORMANTE</b>
01	Directivo
02	Empleados y trabajadores
03	Clientes
04	Investigación de campo
05	Autor

**Elaborado por:** El autor