



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

**Informe final del Trabajo de Graduación o Titulación previo a la obtención
del Título de Ingeniera Financiera**

TEMA:

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LA
GERENCIA DE LA HOSTERÍA FLOR DE CANELA, UBICADA EN LA
CIUDAD DE PUYO, PROVINCIA DE PASTAZA, DURANTE LOS AÑOS
2010-2011

AUTORA : Silvia Sanmartín.

Ambato – Ecuador

2011

APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de Tutor del tema de investigación titulado: “LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LA GERENCIA DE LA HOSTERÍA FLOR DE CANELA, UBICADA EN LA CIUDAD DE PUYO, PROVINCIA DE PASTAZA, DURANTE LOS AÑOS 2010-2011.”, del Sra. Silvia Alejandra Sanmartín Villacreses, estudiante de la Carrera de Gestión Financiera, de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, de la Universidad Técnica de Ambato, considero que el informe investigativo se encuentra listo para la evaluación.

Ambato, 30 mayo del 2012

Tutor

Ing. Cesar Mayorga Abril, Mg.

AUTORÍA

El presente trabajo de Investigación “LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LA GERENCIA DE LA HOSTERÍA FLOR DE CANELA, UBICADA EN LA CIUDAD DE PUYO, PROVINCIA DE PASTAZA, DURANTE LOS AÑOS 2010-2011.”, es absolutamente original, auténtico y personal, en tal virtud, el contenido, efectos legales y académicos que se desprenden del mismo son de exclusiva responsabilidad del autor.

Ambato, 30 mayo del 2012

Silvia Alejandra Sanmartín Villacreses

C.C. 1803665296

APROBACIÓN DE LA COMISIÓN CALIFICADORA

La comisión calificadora del presente trabajo de graduación conformado por los señores: Ing.Miguel Torres, Doc. Esteban Caiza, aprueban el presente trabajo de graduación “LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LA GERENCIA DE LA HOSTERÍA FLOR DE CANELA, UBICADA EN LA CIUDAD DE PUYO, PROVINCIA DE PASTAZA, DURANTE LOS AÑOS 2010-2011.”, presentado por el Sra. Silvia Alejandra Sanmartín Villacreses; de acuerdo a al Art. 57 del reglamento de graduación para obtener el título terminal de tercer nivel de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 30 mayo del 2012

Doc. Guido Tobar

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing.Miguel Torres

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Doc.Esteban Caiza

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Este trabajo de Investigación está dedicado a mi hija Sofía, a mi madre y mi esposo quienes han sido un pilar fundamental en mi vida y han estado en mi mente y mi corazón, por quién su madre surge y siempre tratará de ser digna de su amor y respeto.

AGRADECIMIENTO

A Mi Dios, mi creador, Mi Madrecita Divina.

*A mis queridos Padres, por su apoyo incondicional, por ser forjadores de valores,
sin los cuales no se habría formado este humilde ser humano.*

*A mi amado esposo y a mi tierna hijita, por su tiempo, amor y sacrificio, sin los
que ésta investigación no se habría podido realizar.*

*Al Ing. Cesar Mayorga Abril, Mg, por su comprensión , guía en lo profesional y
humano.*

*Por último, a todo “Ser de Dios” que de una u otra forma han hecho posible la
realización de éste trabajo de investigación.*

Mil Gracias...!

ÍNDICE

CAPITULO I	5
1.1 Tema de Investigación.....	5
1.2 Planteamiento del problema	5
1.2.1 Contextualización	5
1.2.2 Análisis crítico	9
1.2.3 Prognosis	11
1.2.4 Formulación del Problema	11
1.2.5 Interrogantes (Subproblema o preguntas directrices).....	11
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación.....	12
1.3 Justificación	12
1.4 Objetivos	14
1.4.1. Objetivo General	14
1.4.2. Objetivos Específicos	14
CAPITULO II.....	15
2.1. Antecedentes Investigativos	15
2.2 Fundamentación Filosófica	15
2.3 Fundamentación Legal	16
2.4 Categorías Fundamentales.....	18
2.4.1. Fundamentación Variable Independiente (Planificación estratégica)	19
NECESIDAD DE LA PLANEACIÓN	21
RAZONES PARA ORGANIZAR	22
MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....	22
2.4.2. Categorías Fundamentación para la Variable Dependiente (Gerencia Desactualizada) ..	37
2.6 Señalamiento de variables de la hipótesis.....	57
CAPITULO III.....	58
3.1 Enfoque.....	58
3.2 Modalidad Básica de la investigación	59
3.3 Nivel o tipo de investigación.....	59
3.4. Población y muestra	60
3.4.1. Población.....	60

3.4.2. Muestra.....	60
3.5 Operacionalización de variables	61
3.6 Plan de recolección de información.....	56
3.7 Plan de procesamiento y análisis	56
CAPITULO IV	58
4.1 Análisis e interpretación de los resultados.....	58
4.2 Verificación de la Hipótesis	66
4.2.1 Planteamiento de la hipótesis.....	66
4.2.2 Selección del nivel de significación.....	66
4.2.3 Descripción de la población.....	66
4.2.4 Especificación de lo estadístico	67
4.2.5 Especificación de las regiones de aceptación y rechazo	67
4.2.6 Recolección de datos y cálculo de lo estadístico	68
CAPÍTULO V.....	70
5.1. CONCLUSIONES	70
5.2. RECOMENDACIONES	71
CAPÍTULO VI	72
6.1 Datos Informativos.....	72
6.2 Antecedentes de la Propuesta	73
6.3 Justificación	74
6.4 Objetivos de la Propuesta.	74
Objetivo General	74
Objetivos Específicos:.....	74
6.5 Análisis De Factibilidad	75
Factibilidad Operativa	75
Factibilidad Económica.....	75
6.6 Fundamentación Teórica.	77
Administración Y Previsión De La Evaluación.....	137
Funciones De Los Implicados.	137
7 Bibliografía	139
INFORMACIÓN GENERAL DE LA HOSTERÍA FLOR DE CANELA	142

CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES FLOR DE CANELA.....	153
Encuesta.....	149

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema de Investigación

La Planificación Estratégica y su incidencia en la Gerencia de la Hostería Flor de Canela, ubicada en la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza, durante los años 2010-2011.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización

Previo a realizar de manera concreta la contextualización de la presente investigación, es necesario mencionar que la Planificación Estratégica ha sido utilizada en la humanidad desde épocas anteriores a la nuestra por grandes estrategias. En realidad se podría nombrar diversos ejemplos a través de la historia, cuyos precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento de la planificación estratégica desde diferentes ámbitos de acción.

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.

MACRO

En la actualidad nuestro país al ser parte de la globalización, y con el afán de ser un país competitivo dentro de este fenómeno, se ha visto en la necesidad de emplear la planificación estratégica en todos los componentes y ámbitos que conforman un país; específicamente, y en el caso de esta investigación, el ámbito turístico, dentro del cual se implementó el denominado **Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible en Ecuador hacia el año 2020**, o mejor conocido como **(PLANDETUR 2020)**, el mismo que es considerado como una herramienta de planificación estratégica que integra, ordena y orienta la gestión competitiva del desarrollo del turismo sostenible en el Ecuador en todos los ámbitos de actuación para el beneficio de sus pueblos y el mejor uso de sus recursos, que permite y permitirá a todos los actores del turismo en general estar preparados para enfrentar las situaciones que se presenten en el futuro, ayudando con ello, a orientar sus esfuerzos hacia metas basadas en oportunidades atractivas que hagan del turismo una actividad potencial y atrayente de crecimiento para el Ecuador.

MESO

De la misma manera el estado ecuatoriano ha hecho extensiva esta capacidad planificadora en todas sus provincias. En este caso en particular, la provincia de Pastaza y específicamente el cantón Puyo, cuyas autoridades seccionales, en su momento han implementado también la Planificación Estratégica dentro del ámbito turístico, la misma que estableció dentro de su estructura una serie de políticas en pro del desarrollo turístico provincial entre las que se encuentran crédito, capacitación, conservación de recursos naturales, promoción, búsqueda de ejes dinamizadores, cooperación internacional, seguridad provincial, y la diversificación de productos; con lo cual se ha logrado incrementar la potencialidad y capacidad turística en los últimos tiempos.

Sin embargo los actores directos e indirectos del turismo, pertenecientes al cantón Puyo no han implementado la planificación estratégica en sus estructuras organizacionales, o lo han hecho de manera empírica o incompleta.

MICRO

Este el caso de la Hostería Flor de Canela, la misma que forma parte de las empresas con mayor influencia en el ámbito turístico de la provincia de Pastaza, pero paradójicamente no ha tenido un crecimiento significativo ni sustancial en su estructura organizacional y específicamente en el entorno gerencial.

Existe un sistema de planificación documentado a través de un trabajo de tesis pero no es aplicado satisfactoriamente, la planificación determinada en la hostería, no es cumplida en la práctica además que de su visión no es clara, la

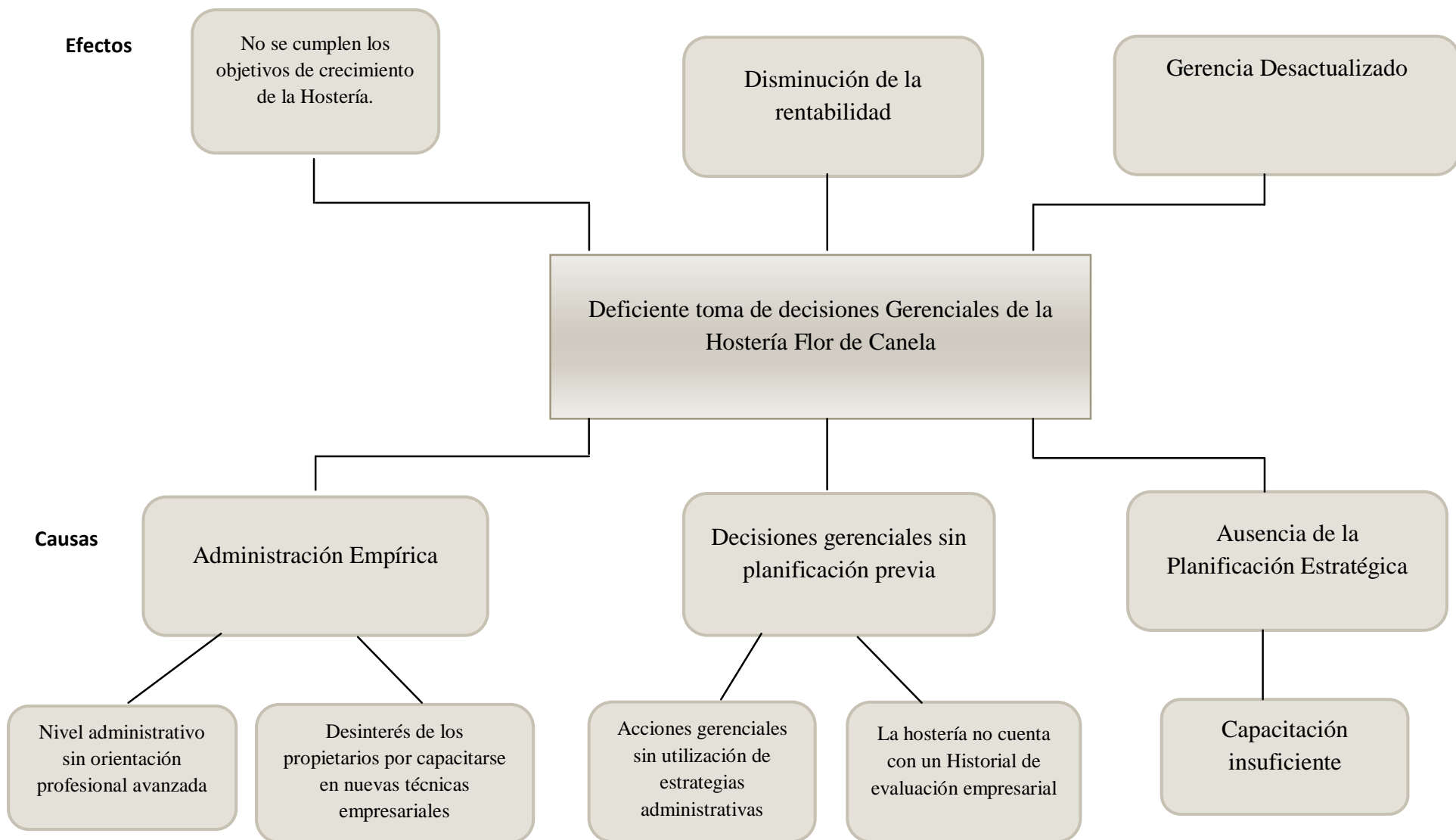
política y objetivos estratégicos propuestos tienen una mínima relación con la misión y son limitados. No existe un sistema de metas de la organización.

Se ha generado el cargo de administrador, función clave en los mandos altos que depende directamente de gerencia. El área de recepción sigue una relación cercana a la administración, lo que se traduce en falta de liderazgo en la administración actual de la hostería. No existe un área de ventas independiente, el recepcionista cumple estas funciones de forma limitada y compartida.

El organigrama funcional 2009 tiene como directriz la norma técnica de competencias laborales, una guía que bien aplicada conduce a la certificación de las normas INEN en el sector turístico, pero no está personalizada en función de las necesidades reales de la hostería. El organigrama está bien definido bajo parámetros de competencias, calidad y valores pero no existen funciones definidas para los mandos altos, lo que se traduce en falta de funciones de dirección y planificación, motivación y control a largo plazo de la organización. Existe un manual de flujo de procesos básico para cada servicio, no se genera la interacción o interdependencia de los servicios de alimentación, alojamiento y recreación.

1.2.2 Análisis crítico

Diagrama 1: Árbol de problemas



La Hostería Flor de Canela a pesar de ser una de las empresas más importantes en cuanto al Turismo de la provincia de Pastaza se refiere; después de tantos años de funcionamiento 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, muchas de las veces por desinterés en adquirir nuevos conocimientos en relación a nuevas técnicas y normas empresariales, lo que hace que las decisiones gerenciales se las haga sin planificación estratégica, por lo que las acciones gerenciales carecen de estrategias administrativas efectivas y por ende la empresa no posee un historial de evaluación de gestión, por lo que no se conoce con exactitud la realidad de la Hostería ni las necesidades de la misma. Por lo tanto si el nivel administrativo no cuenta con capacitación suficiente, el nivel operativo adolece del mismo problema; lo que hace que laboralmente los empleados de la institución no sean altamente competentes y no puedan llenar las expectativas de todos los segmentos de mercado que utilizan los servicios de la Hostería.

Entonces se puede decir que si una empresa no cuenta con Planificación orientada al uso de estrategias administrativas, no tiene control ni direccionalidad empresarial, 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.

1.2.3 Prognosis

De no realizarse una investigación analítica de la situación actual de la empresa, no se podrá contar con elementos de valor que permitan realizar acciones propositivas basadas en el uso de estrategias administrativas, y por ende no se obtendrá un crecimiento empresarial perceptible; y al contrario se podría ser víctima de un decrecimiento.

1.2.4 Formulación del Problema

¿Qué incidencia tiene la ausencia de Planificación Estratégica en la Gerencia desactualizada de la hostería Flor de Canela?

Variable Independiente:

La Planificación Estratégica.

Variable Dependiente:

La Gerencia de la Hostería Flor de Canela.

1.2.5 Interrogantes (Subproblema o preguntas directrices)

¿Se utiliza planificación estratégica en la Hostería Flor de Canela?

¿De qué manera la Gerencia Desactualizada afecta la Gestión de Hostería Flor de Canela?

¿Cuál es la metodología para realizar una Planificación Estratégica en la Hostería Flor de Canela?

1.2.6 Delimitación del objeto de investigación

Delimitación de contenido

Campo: Administrativo-Empresarial

Área: Turismo (Alojamiento)

Aspecto: Planificación Estratégica y Gerencia

Delimitación espacial

Provincia:Pastaza

Cantón: Puyo

Delimitación temporal

La presente investigación se la realizó durante los años 2010-2011

1.3 Justificación

La presente investigación es vital, por la importancia que tiene la planificación estratégica en el desempeño efectivo de la gerencia de una organización y en este caso en particular de la Hostería Flor de Canela. Para esto se realizó una investigación que permita establecer de manera concreta la situación actual de la mencionada Hostería, y esta manera establecer e implementar un conjunto de elementos estratégicos que ayuden a la gerencia de la Hostería 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 gerenciales.

La presente investigación, se la realizó de manera concreta y precisa, en vista de la complejidad natural que conlleva la realización de un plan estratégico; realizando un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos e internos de la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

Dicho de esta manera la presente investigación intentará a posterior brindar a la Hostería Flor de Canela un modelo estratégico de dirección y continuidad a las actividades diarias, permitiéndole visualizar el futuro, identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente, hacia la visión, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Por lo tanto con estos antecedentes la actual investigación es viable y factible de efectuarse, ya que se cuenta con los recursos necesarios de investigación, con acceso a información referente al tema que permite desarrollar este proyecto buscando ayudar directa e indirectamente a todos los involucrados en este proceso. Además se cuenta con la voluntad de sus propietarios en aprender y ejecutar nuevas concepciones gerenciales como es la planificación estratégica.

1.4 Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Determinar la incidencia del uso de Planificación Estratégica en la Gerencia de la Hostería Flor de Canela, ubicada en la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza, durante los años 2010-2011.

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar el proceso gerencial de la Hostería Flor de Canela.
2. Analizar los procedimientos para realizar los procesos Planificación Estratégica en la Gerencia de la Hostería Flor de Canela.
3. Elaborar el Plan Estratégico para la Hostería Flor de Canela

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

Para la presente investigación se ha tomado como antecedente investigativo la memoria de prácticas pre profesionales realizada en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, donde se realizó en el año 2009 una línea base interna y externa de la Hostería Flor de Canela, en la cual se intenta establecer algunos elementos para realizar un plan estratégico, los mismos que han sido planteados hasta cierto punto de manera empírica e incompleta, sin embargo servirán como referencia para la presente investigación, para realizar una propuesta completa, concreta y útil, basada en la realidad empresarial de la Hostería.

2.2 Fundamentación Filosófica

La investigación se asume en el paradigma Crítico-Propositivo ya que razona una realidad empresarial; y propone una alternativa para la gerencia de la Hostería Flor de Canela en todos sus ámbitos, mediante el desarrollo e investigación de elementos de la planificación estratégica.

2.3 Fundamentación Legal

Capítulo IV

DEL MINISTERIO DE TURISMO

Art. 15.- El Ministerio de Turismo es el organismo rector de la actividad turística ecuatoriana, (...) quien tendrá entre otras las siguientes atribuciones:

1. Planificar la actividad turística del país;

Art. 6.- De la planificación.- Le corresponde exclusivamente al Ministerio de Turismo planificar la actividad turística del país como herramienta para el desarrollo armónico, sostenible y sustentable del turismo. La planificación en materia turística a nivel nacional es de cumplimiento obligatorio para los organismos públicos y referenciales para los privados. La formulación y elaboración material de los planes, programas y proyectos podrá realizarse a través de la descentralización (de competencias) y desconcentración (de funciones) o contratación con la iniciativa privada de las actividades materiales.

EL FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA

Art. 76.- De la promoción.-

La ejecución de la promoción turística del Ecuador se realizará con estricta sujeción al Plan Estratégico de Desarrollo Sectorial

Art. 12.- El Fondo para el cumplimiento de su finalidad deberá:

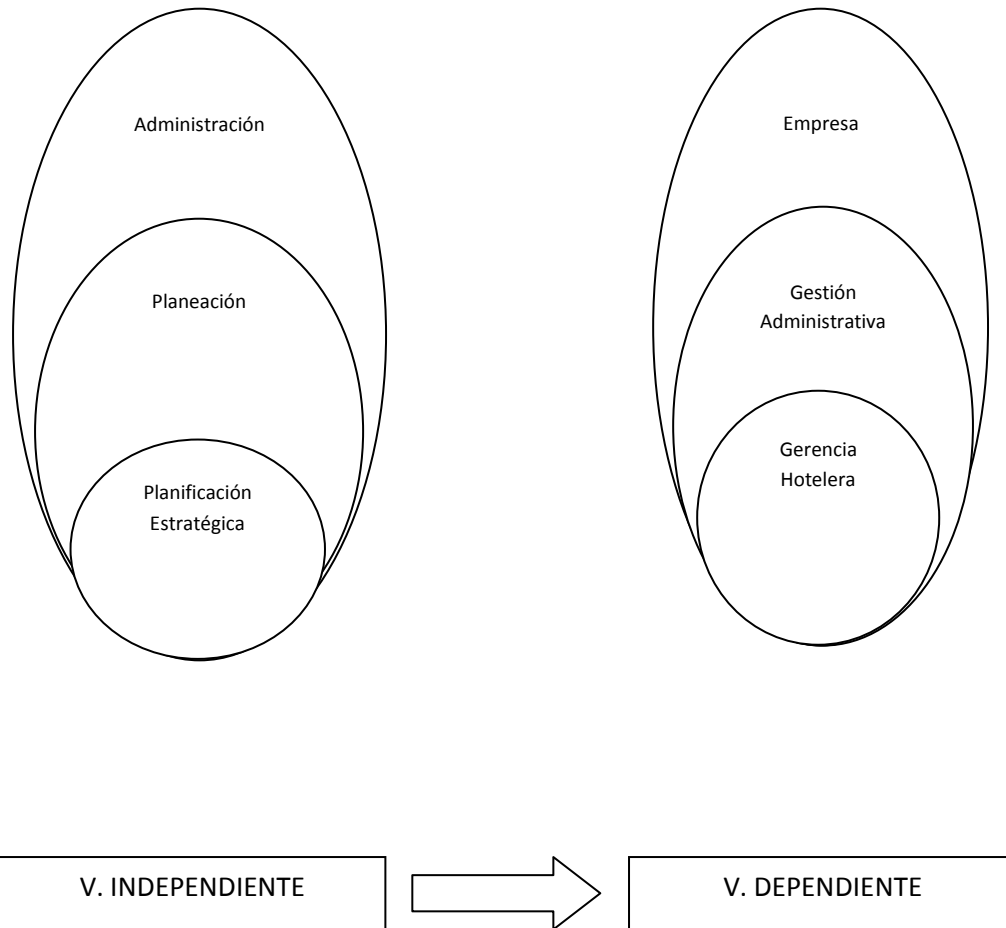
Desarrollar y ejecutar el Plan Estratégico de Promoción del Turismo del Ecuador generar y aplicar todos los instrumentos que le sean complementarios, cualquiera sea su denominación.

DEL DIRECTOR EJECUTIVO

Art. 13.- El Director Ejecutivo de la Bolsa Internacional de Turismo-Ecuador, BITE, (...) deberá:

Elaborar la planificación estratégica de la BITE, bajo los lineamientos del Comité Ejecutivo, conjuntamente con un equipo multidisciplinario

2.4 Categorías Fundamentales



2.4.1. Fundamentación Variable Independiente (Planificación estratégica)

Administración

Según la pag: <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-adxministracion.html> “Comencemos por la etimología. La palabra **administración** viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, en la actualidad, la palabra **administración** tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye (dependiendo de la definición) términos como "proceso", "recursos", "logro de objetivos", "eficiencia", "eficacia", entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original. Además, entender éste término se ha vuelto más dificultoso por las diversas definiciones existentes hoy en día, las cuales, varían según la escuela administrativa y el autor.”

Hay varias definiciones de lo que es administración de empresas:

- Según **Renau**, consiste en todas las actividades que se llevan a cabo en la empresa y mediante las que se desarrolla el proceso de fijación y posterior logro de los objetivos de la empresa.
- Según **Koontz y Wehrich**, es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficacia metas seleccionadas (definición más enfocada a las personas, el hombre es el centro de la organización).

Según

la

pág.:

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/administracion/la-empresa-y-los-principios-administrativos/empresa4.htm>

Las funciones básicas de la administración son cinco:

-Planeación.

-Organización

-Dirección.

-Coordinación.

-Control.

-Evaluación.

1. PLANEACIÓN

Es la fase en la cual se determina anticipadamente que es lo que se va a hacer, esto incluye el establecimiento de objetivos, programas, políticas y procedimientos.

OBJETIVO

Es la razón de ser de la empresa, esto es, lo que se propone alcanzar.

LOS PROGRAMAS

Son los planes que se deben realizar en un tiempo determinado para lograr el objetivo propuesto.

LAS POLÍTICAS

Son las normas en las cuales deben estar encuadradas las actividades para alcanzar el objetivo.

LOS PROCEDIMIENTOS

Son las guías o formas de acción que nos dicen de que forma se deben realizar las actividades.

NECESIDAD DE LA PLANEACIÓN

La necesidad de la planeación en una empresa aparece principalmente por tres razones:

-Para obligar a pensar en el futuro. Se planifica para que todas las personas de la empresa piensen hacia donde van y se puedan anticipar a los problemas, evitando en esta forma que se deje los problemas a la suerte o a las creencias religiosas.

-Para obligar a pensar en forma coordinada, esto permite que las personas sean concientes de qué es lo que se espera de ellas y así puedan cumplir con las funciones asignadas.

-Para evitar riesgos y pérdidas, si no se ha realizado por anticipado una planeación, los riesgos de pérdidas se aumentan y lo más seguro es que la empresa fracase.

Esto no significa que la planeación es la fórmula para que una empresa nunca fracase, simplemente significa que una empresa que planea sus- actividades tiene más probabilidades de triunfar.

2. ORGANIZACIÓN

Es la etapa en la cual se fijan las funciones y las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las diferentes personas de una empresa.

RAZONES PARA ORGANIZAR

Existen dos razones fundamentales por las cuales es conveniente organizar:

- 1- Hay una gran cantidad de cosas que no puede realizarlas una sola persona y por lo tanto debe unirse con otros para ejecutarlas.
- 2- Para aprovechar los beneficios que trae la división del trabajo.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Esta herramienta nos da a conocer qué debe hacer cada persona, cada departamento u organismo, describiendo los deberes y responsabilidades de cada persona y las atribuciones de cada persona con respecto al grupo de personas que trabajan a su cargo.

3. DIRECCIÓN

Esta fase del proceso de administración, hace referencia a la forma como se imparten las órdenes o instrucciones a las personas de la empresa y se explica qué es lo que debe hacerse.

Aunque son de mucha importancia las cualidades personales de quien va a ejecutar la actividad, es conveniente tener en cuenta las características de una buena instrucción, la cual debe ser:

-Razonable: lo cual quiere decir que no se debe ordenar algo inalcanzable para la persona que recibe la orden, se debe tener en cuenta si la persona que la recibe tiene la experiencia y habilidad necesaria para cumplirla satisfactoriamente.

-Completa: al dar ciertas instrucciones debe decirse claramente la cantidad y calidad de la actividad a ejecutar.

-Clara: la orden debe ser comprensible, o sea que la persona que la recibe la debe entender muy bien, para lo cual el que dicta la instrucción debe colocarse en el lugar del subordinado y considerar lo que éste quiere que se le diga.

Sabemos muy bien que la Cooperativa está en manos del Gerente, por delegación que hace el Consejo de administración.

4. COORDINACIÓN

En el proceso administrativo debe existir coordinación o sea que haya una estrecha armonía entre los funcionarios de la empresa y las operaciones que ejecutan para que el desenvolvimiento del trabajo no tenga ningún obstáculo.

Coordinar es armonizar todos los actos y esfuerzos.

Esta coordinación se puede obtener a través de consultas de unas personas a otras, con participación democrática caso de las cooperativas con las cuales pueden conformarse grupos de trabajo uniforme.

Para lograr este fin los funcionarios jefes deben exponer a los empleados sus puntos de vista en cualquier caso particular.

5. CONTROL

Este proceso consiste en verificar si los resultados obtenidos son iguales o parecidos a los planes presentados, y permite básicamente avisar en forma oportuna si algo está fallando y además si resulta eficaz en el uso de los recursos.

También podemos decir que el control consiste en la medición y corrección de la ejecución con base en las metas establecidas, compara lo realizado con lo planeado y exige cuentas de las tareas y actividades asumidas.

Como proceso que es el control, lo podemos dividir en:

- Establecimiento de patrones de comparación en puntos estratégicos.
- Medición de lo realizado.
- Comparación de lo que se ha realizado con lo que se ha planeado.
- Corrección de las fallas encontradas.

PLANIFICACIÓN

Según la pag: <http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n>

“La **planificación** es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo

determinado. Otras definiciones, más precisas, incluyen "La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" (Jiménez, 1982)

Existen diferentes herramientas y técnicas para abordar la planificación de un proyecto, las cuales permiten definir el curso de acción a seguir, que será tomado como base durante la ejecución del mismo.

Si bien la planificación define las acciones a seguir, durante la ejecución puede existir necesidad de cambios respecto de lo definido originalmente, los mismos servirán de punto de partida para un nuevo análisis y una nueva planificación de ser requerido”

Según la pag:<http://www.apuntesgestion.com/2008/08/13/definicion-planificacion/>

“Entre conceptos de varios autores se ha podido enfocar las siguientes definiciones:

Definición de Stoner, 1996:"Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas"

Definición de Ortiz: "Es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos"

Definición de Goodstein, 1998:"Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción".

En prácticamente todas las anteriores definiciones es posible hallar algunos elementos comunes importantes: el establecimiento de objetivos o metas, y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes y programas).

Implica además un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar el futuro).

Clases de planificación y Características.

Según la pag. “<http://administracionii-1.wikispaces.com/PLANIFICACION+Y+CARACTERISTICAS?showComments=1>”

Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación., los gerentes usan dos tipos básicos de planificación. La planificación estratégica y la planificación operativa. La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle.

La planificación estratégica es planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Muy vinculados al concepto de planificación estratégica se encuentran los siguientes conceptos: a) estrategia, b) administración estratégica, c) cómo formular una estrategia.

- a) Estrategia: es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales.
- b) Administración estratégica: es el proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes. En forma general se piensa que el proceso de administración estratégica consiste en cuatro pasos secuenciales continuos:
 - a) formulación de la estrategia;
 - b) implantación de la estrategia;
 - c) medición de los resultados de la estrategia y
 - d) evaluación de la estrategia.
- c) Cómo formular una estrategia: es un proceso que consiste en responder cuatro preguntas básicas. Estas preguntas son las siguientes: ¿Cuáles son el propósito y los objetivos de la organización?, ¿A dónde se dirige actualmente la organización?, ¿En qué tipo de ambiente está la organización?, ¿Qué puede hacerse para alcanzar en una forma mejor los objetivos organizacionales en el futuro?

La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo. La planificación puede clasificarse, según sus propósitos en tres tipos fundamentales no excluyentes, que son: a) Planificación Operativa, b)

Planificación Económica y Social, c) Planificación Física o Territorial. Según el período que abarque puede ser: a) de corto plazo, b) de Mediano plazo, c) de largo plazo.

Planificación Operativa o Administrativa: se ha definido como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo.

"Planificación Económica y Social: puede definirse como el inventario de recursos y necesidades y la determinación de metas y de programas que han de ordenar esos recursos para atender dichas necesidades, atinentes al desarrollo económico y al mejoramiento social del país.

Planificación Física o Territorial: podría ser definida como la adopción de programas y normas adecuadas, para el desarrollo de los recursos naturales, dentro de los cuales se incluyen los agropecuarios, minerales y la energía eléctrica, etc., y además para el crecimiento de ciudades y colonizaciones o desarrollo regional rural.

Planificación de corto plazo: el período que cubre es de un año.

Planificación de mediano plazo: el período que cubre es más de un año y menos de cinco.

Planificación de largo plazo: el período que cubre es de más de cinco años.

Según Cortés, los planes se pueden clasificar también de acuerdo al área funcional responsable de su cumplimiento: Plan de Producción, Plan de Mantenimiento, Plan de mercadeo, Plan de Finanzas, Plan de Negocios.

Según el alcance, los planes se pueden clasificar como:

- 1 Intradepartamentales, si se aplican a un departamento. Ejemplo: plan de mantenimiento mecánico.

2. Interdepartamentales, si afectan a más de un departamento, ejemplos: plan de seguridad industrial.
3. Para toda la organización. Ejemplo: Presupuesto.
4. También pueden ser considerados como planes las políticas, los procedimientos, las normas y los métodos de trabajo. Las políticas son líneas generales o directivas amplias que establecen orientación para la toma de decisiones. Ejemplo: promoción interna del personal.

Pasos del proceso de planificación.

El proceso de planeación incluye cinco pasos principales: 1) definición de los objetivos organizacionales; 2) determinar donde se está en relación a los objetivos; 3) desarrollar premisas considerando situaciones futuras; 4) identificar y escoger entre cursos alternativos de acción; 5) puesta en marcha de los planes y evaluar los resultados.

Planificación y niveles gerenciales.

Los administradores de nivel superior generalmente invierten más tiempo en la planificación que los administradores de nivel bajo. Los administradores de nivel inferior se encuentran altamente implicados en las operaciones diarias de la organización y, por lo tanto, tienen menos tiempo para contribuir a la planificación que la alta dirección. Los administradores de nivel medio usualmente invierten más tiempo en la planeación que los administradores de nivel inferior, pero menos que los administradores de nivel superior.

El tipo de planificación realizada por los administradores también cambia a medida que éstos ascienden en la organización. Típicamente, los administradores

de nivel inferior planean a corto plazo; los administradores de nivel medio planean a un plazo un tanto más prolongado; y los administradores de nivel superior planean a un plazo más prolongado.

La experiencia de los administradores de nivel inferior con las operaciones cotidianas los convierte en los mejores para planear en cuanto a lo que debe hacerse en el corto plazo para alcanzar los objetivos organizacionales. Los administradores de nivel superior usualmente tienen una mejor visión de la situación organizacional como un todo y por lo tanto se encuentran mejor dotados para planificar a largo plazo.

Podemos concluir: que la Planificación ayuda mucho a las organizaciones, pero requiere de análisis serio de los objetivos y los métodos para cumplirlos.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Según la pág.:

http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html

“Herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr su viabilidad.”

Según la pág.

“http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica”

La Planificación Estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. La planificación estratégica se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar) y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia Empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativos, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones. Pero también puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las campañas electorales a competiciones deportivas y juegos de estrategia como el ajedrez. Este artículo considera la planificación estratégica de una forma genérica de modo que su contenido puede ser aplicado a cualquiera de estas áreas.

Propósitos y objetivos

Los propósitos y objetivos consisten en identificar cómo eliminar dicha deficiencia. Algunos escritores distinguen entre propósitos (que están formulados inexactamente y con poca especificación) y objetivos (que están formulados exacta y cuantitativamente como marco de tiempo y magnitud de efecto). No todos los autores realizan esta distinción, prefiriendo utilizar los dos términos indistintamente. Cuando los propósitos son utilizados en el área financiera, a menudo se denominan objetivos.

Es necesario identificar los problemas que se enfrentan con el plan estratégico y distinguir de ellos los propósitos que se alcanzarán con dichos planes. Una cosa es un problema y otra un propósito. Uno de los propósitos pudiera ser resolver el

problema, pero otro pudiera ser agravar el problema. Todo depende del "vector de intereses del actor" que hace el plan. Entonces la estrategia en cualquier área: militar, negocios, política, social, etc. puede definirse como el conjunto sistemático y sistémico de acciones de un actor orientado a resolver o agravar un problema determinado. Un problema es una discrepancia entre el ser y el deber ser, todo problema es generado o resuelto por uno o varios actores.

Las personas generalmente, tienen varios propósitos al mismo tiempo. La congruencia de los propósitos se refiere a cómo éstos se combinan con cualquier otro. ¿Es un propósito compatible con otro? ¿Encajan los dos para formar una estrategia unificada? La jerarquía se refiere a la introducción de un propósito dentro de otro. Es mejor tener propósitos a corto plazo, medio plazo y largo plazo. Los propósitos a corto plazo son bastante fáciles de obtener, situándose justo encima de nuestra posibilidad. En el otro extremo, los propósitos a largo plazo son muy difíciles, casi imposibles de obtener. La secuencia de propósitos se refiere a la utilización de un propósito como paso previo para alcanzar el siguiente. Se comienza obteniendo los de corto plazo, se sigue con los de medio y se termina con los de largo. La secuencia de propósitos puede crear una escalera de consecución.

Cuando se establece una compañía, los propósitos deben estar coordinados de modo que no generen conflicto. Los propósitos de una parte de la organización deben ser compatibles con los de otras áreas. Los individuos tendrán seguramente propósitos personales. Estos deben ser compatibles con los objetivos globales de la organización.

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; debe ser factible y apropiada

Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo.

Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.

Suficiente por sí misma.

Declaración de misión y declaración de visión

Los propósitos y los objetivos a menudo se resumen en una declaración de misión o declaración de visión. Una "declaración de visión" describe en términos gráficos dónde queremos estar en el futuro. Describe cómo la organización o el equipo ve que se van a desplegar los acontecimientos en 15 ó 20 años si todo funciona exactamente como cabe esperar. Una "declaración de misión" es similar, salvo en que es algo más inmediato. Detalla qué tipo de programas e iniciativas impulsará la organización para aproximarse a la visión que ha definido. El eslogan de Ford, breve pero poderoso: "La calidad es el trabajo nº 1" es una declaración de misión. Sin embargo, la mayoría de las declaraciones de misión están más detalladas, a menudo describiendo lo que se hará, por quién, para quién, para qué y por qué. Un atleta podría tener una visión de subir al pódium cuando gana una medalla de oro. Su declaración de visión describiría esta escena. En los años 80, Bill Gates

tenía una visión simple: "Ver un ordenador personal en cada mesa, un ordenador que él hubiera producido". Variaciones de esta visión le han inspirado y guiado a lo largo de su carrera.

Una declaración efectiva de visión debe ser:

Clara y alejada de la ambigüedad

Que dibuje una escena

Que describa el futuro

Que sea fácil de recordar y con la que uno pueda comprometerse

Que incluya aspiraciones que sean realistas

Que esté alineada con los valores y cultura de la organización

Que esté orientada a las necesidades del cliente (si es para una organización de negocios)

Para ser realmente efectiva, una declaración de visión debe ser asimilada dentro de la cultura de la organización. Es la responsabilidad del líder comunicar la visión regularmente, crear situaciones que ilustren la visión, actuar como un modelo de rol dándole cuerpo a la misión, crear objetivos a corto plazo que estén orientados hacia la visión y sean coherentes con la misión, y animar a los otros a imbricar su visión personal.

Por qué fracasan las planificaciones estratégicas En general, las planificaciones estratégicas fracasan por dos tipos de razones: estrategia inapropiada y pobre implementación. La estrategia puede ser inapropiada debido a:

Recogida inapropiada de información

No se ha entendido la verdadera naturaleza del problema

Es incapaz de obtener el objetivo deseado

No encaja los recursos de la organización con el entorno o no es realizable.

Una estrategia puede ser implementada de forma pobre debido a:

Sobreestimación de los recursos y habilidades

Fracaso de coordinación

Intento poco efectivo de obtener el soporte de otros

Subestimación de los recursos de tiempo, personal o financieros necesarios

Fracaso en seguir el plan establecido.

Si en el pasado solía ser la dirección de la empresa u organización la que dictaba la visión y la misión de la misma, actualmente se tiende a que sea un producto colectivo y consensuado en el que participen todos los implicados en su realización. De acuerdo a este método interactivo:

La visión ya no puede ni debe ser dictada por la alta dirección, sino que es una visión compartida por los miembros del equipo

La misión no puede ser una mera declaración, sino que debe llevarse a la práctica en acciones concretas a lo largo de un período

La planificación estratégica se debe hacer periódicamente y no anual como en tiempos pasados, ya que las empresas cambian constantemente.

Consultorías de Estrategia

Los Planes Estratégicos suelen ser implementados mediante los aportes de las Consultorías de Estrategia.

En este sentido hay dos categorías de prestadores de estos servicios:

1- Profesionales Independientes: Suelen ser graduados de carreras vinculadas a la Administración, los cuales asisten a las empresas para el desarrollo de los mismos.

El principal beneficio es la agilidad para desarrollarlo y el principal problema es la falta de estructura de estos profesionales para hacer frente a las necesidades complejas de un proceso de este tipo. Por esto esta alternativa suele ser tomada por empresas de menor porte.

2- Firmas de Consultoría: Son organizaciones especializadas en el tema, y dentro de sus tareas se encuentra el diseño y puesta en marcha de estos planes.

El principal beneficio es aprovechar la experiencia y los modelos de trabajo ya probados, así como garantizarse una continuidad gracias a contar con una estructura y el principal problema es que la mayoría no se involucra directamente en el logro de los resultados sino en el diseño de estos planes solamente (no todas las firmas actúan así, pero sí la mayoría). Esta alternativa suele ser tomada por organizaciones y empresas de mediano porte y de gran porte.

En el siglo XXI el poder lo tiene la información. Es increíble que el gran acceso que hay a la información traiga tantas posibilidades a los individuos y a las organizaciones. Vemos como se crean nuevos imperios empresariales en pocos años pero también como otros caen y derrumban la economía. El exceso de información un arma de doble filo y los beneficios viene solo para quienes se detengan a pensar y planear estratégicamente. La planeación estratégica es una herramienta que debe tener todo ejecutivo e incluso todo ciudadano de hoy.

2.4.2. Categorías Fundamentación para la Variable Dependiente (Gerencia Desactualizada)

EMPRESA

Según la pag. <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>

“Una empresa es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales. Se ha notado que, en la práctica, se puede encontrar una variedad de definiciones del término. Eso parece deberse, por lo menos en parte, a que a pesar de su aparente simplicidad, el concepto es complejo. Así, se puede considerar que esas diferencias enfatizan diversos aspectos. A continuación se ofrecen algunas:

Una definición de uso común en círculos comerciales es: “Una empresa es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica”. Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, objetivos, tácticas y políticas de actuación. Se necesita de una visión previa y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa.”

Según la pag. “<http://www.monografias.com/trabajos21/clasificacion-empresas/clasificacion-empresas.shtml>”

La Empresa: Es una unidad productiva dedicada y organizada para la explotación de una actividad económica.

Las empresas se pueden clasificar de la siguiente manera:

1. Sectores Económicos
2. El origen de su capital.
3. Su Tamaño
4. Conformación de su capital
5. El pago de impuestos
6. El número de propietarios
7. La función social
8. La forma de explotación

Este curso hace parte de un conjunto que estarán a su disposición una vez haya finalizado éste, cursado el paquete completo y realizada las practicas pertinentes usted desarrollará la competencia de gestionar la Contabilidad en las Organizaciones Empresariales.

Por Sectores Económicos

Extractivas: Dedicadas a explotar recursos naturales.

Ejemplo: Cerrejón, ECOPETROL, Minas de Oro del Chocó.

Servicios: Entregarle sus servicios o la prestación de estos a la comunidad.

Ejemplo: Clínicas, salones de belleza, transportes.

Comercial: Desarrolla la venta de los productos terminados en la fábrica.

Ejemplo: Cadenas de almacenes Ley, La 14, Carrefour etc.

Agropecuaria: Explotación del campo y sus recursos.

Ejemplo: Hacienda, agroindustria.

Industrial: Transforma la materia prima en un producto terminado.

Ejemplo: Acerías Paz del Río, Ingenio Risaralda.

Por su Tamaño

Grande: Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año, su número de trabajadores excede a 100 personas. Ejemplo: Comestibles La Rosa, Postobón, Gino Pascalli, etc.).

Mediana: Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.

Pequeñas: Se dividen a su vez en.

1. **Pequeña:** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede de 20 personas.
2. **Micro:** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales, el número de trabajadores no excede de 10 (trabajadores y empleados).
3. **Famiempresa:** Es un nuevo tipo de explotación en donde la familia es el motor del negocio convirtiéndose en una unidad productiva.

Por el Origen del Capital

Público: Su capital proviene del Estado o Gobierno. Ejemplo: Alcaldía de Pereira, Gobernación de Risaralda.

Privado: Son aquellas en que el capital proviene de particulares. Ejemplo: Sociedades comerciales.

Economía Mixta: El capital proviene una parte del estado y la otra de particulares. Ejemplo: Bancafé, La Previsora S.A.

Por la explotación y conformación de su capital.

Multinacionales: En su gran mayoría el capital es extranjero y explotan la actividad en diferentes países del mundo (globalización). Ejemplo: Nicole

Grupos Económicos: Estas empresas explotan uno o varios sectores pero pertenecen al mismo grupo de personas o dueños. Ejemplo: Alejandro Echavarria, Manuel Mejía Jaramillo, Carlos Ardilla Lulle, Manuel Carvajal Sinisterra, Jimmy Mayer, Eduardo Santos, Hernando Caicedo Caicedo, Fernando Mazuera, Julio Mario Santo Domingo y Luis Carlos Sarmiento Angulo.

Nacionales: El radio de atención es dentro del país normalmente tienen su principal en una ciudad y sucursales en otras.

Locales: Son aquellas en que su radio de atención es dentro de la misma localidad.

Por el Pago de Impuestos

Personas Naturales: El empresario como Persona Natural es aquel individuo que profesionalmente se ocupa de algunas de las actividades mercantiles, la Persona Natural se inscribe en la Cámara de Comercio, igualmente se debe hacer con la Matrícula del Establecimiento Comercial.

Están obligados a pagar impuestos, su declaración de renta aquí le corresponde a trabajadores profesionales independientes y algunos que ejercen el comercio.

Los libros que se deben inscribir ante Cámara y Comercio son: Libro de Registro de Operaciones Diarias, Libro de Inventario y de Balances y Libro Mayor y de Balances.

Sucesiones Ilíquidas: En este grupo corresponde a las herencias o legados que se encuentran en proceso de liquidación.

Régimen Simplificado: Pertenecen los comerciantes que no llenan requisitos que

Exige la DIAN. Ejemplo: Las pequeñas tiendas, no están obligados a llevar contabilidad.

Régimen Común: Empresas legalmente constituidas y sobrepasan las limitaciones del régimen simplificado, deben llevar organizadamente su contabilidad.

Gran Contribuyente: Agrupa el mayor número de empresas con capitales e ingresos compuestos en cuantías superiores a los miles de millones de pesos. Son las más grandes del país.

Por el Número de Propietarios

Individuales: Su dueño es la empresa, por lo general es él solo quien tiene el peso del negocio.

Unipersonales: Se conforma con la presencia de una sola Persona Natural o Jurídica, que destina parte de sus activos para la realización de una o varias actividades mercantiles.

Su nombre debe ser una denominación o razón social, seguida de la expresión "Empresa Unipersonal" o de la sigla "E.U", si no se usa la expresión o su sigla, el

contribuyente responde con todos sus bienes aunque no estén vinculados a la citada empresa.

Sociedades: Todas para su constitución exigen la participación como dueño de más de una persona lo que indica que mínimo son dos por lo general corresponden al régimen común.

Por la Función Social

Con Ánimo de Lucro: Se constituye la empresa con el propósito de explotar y ganar más dinero.

Trabajo Asociado: Grupo organizado como empresa para beneficio de los integrantes E.A.T.

Sin Ánimo de Lucro: Aparentemente son empresas que lo más importante para ellas es el factor social de ayuda y apoyo a la comunidad.

Economía Solidaria: En este grupo pertenecen todas las cooperativas sin importar a que actividad se dedican lo más importante es el bienestar de los asociados y su familia.

Las empresas poseen un patrimonio, dentro del cual están representados los elementos económicos naturaleza y capital; en ellas prestan sus servicios personas cuyo esfuerzo es el trabajo. Además, existe una organización, subordinada a una voluntad directiva, que determina el objetivo de la unidad económica, la utilización de los medios para lograrlo y asume la responsabilidad de la misma.

La Empresa Turística: Características, Sectores, Diferencias Respecto a Otras Empresas

Una empresa turística es una organización económica con fines comerciales que se destaca por la producción de bienes intangibles o servicios. En el turismo, aun cuando, el cliente pague por adelantado la noche de hotel o el pasaje en avión, existe una expectativa e incertidumbre muy altos, desde el momento en que el cliente no sabe o no tiene certeza de cómo será el bien a consumir. Dicho en otras palabras, si bien ha sido asesorado por un empleado de ventas y posee cierta idea de lo que serán sus vacaciones en Cancún, no será sino una vez finalizada esa experiencia que reafirme o lamente su decisión de compra.

Esta característica, muy distintiva del producto turístico no sólo define lo que es la empresa turística sino que además relaciona tres elementos teóricos.

1- La imitación es un mecanismo que permite restaurar la confianza en momentos que crisis, incertidumbre, conflicto y convulsión institucional. Sin embargo, también puede observarse en momentos de estabilidad institucional, cuando los mecanismos coercitivos no dan abasto y comienzan a ser disfuncionales para el sistema mismo.

2- Los procesos de control social tienen como función principal, debilitar el interés individual y reforzar los procesos de cohesión.

3- Ante momentos o procesos de crisis o turbulencias en el entorno, la autoridad carismática se acrecienta en detrimento de la legal racional. De esta forma, la imitación reproduce prácticas y comportamientos que ya han funcionado en el pasado. Esta dinámica refuerza un tercer tipo de autoridad, la tradicional.

Características y Diferencias con Otras Empresas

- La intangibilidad.- al ser empresas pertenecientes al sector terciario producen servicios y por tanto no pueden materializarse.
- Imposibilidad de almacenamiento.- como consecuencia directa de la característica anterior, lo que no se venda hoy no se puede almacenar al día siguiente. Caducidad del producto.
- Fuerte incidencia del capital humano. Tanto económicamente, pues el gasto en salarios en algunas empresas llega hasta el 40% de los ingresos; como la incidencia del personal en el éxito del producto.
- Alto coste de capital inicial.- las empresas turísticas, especialmente las hoteleras y de transportes, deben realizar una fuerte inversión en inmovilizado material, con el inconveniente de que la recuperación económica de dicha inversión es más lenta que en otros sectores.
- Difícil reconversión.- muy relacionado con lo anterior. En especial los hoteles tienen una gran dificultad para cambiar a otro tipo de explotación.
- Imposibilidad de cambio de ubicación.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Según la pag: <http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indg.htm>

“Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Según la pag. [http://direcciondelta.wikispaces.com/e\)+Cap%C3%ADtulo+2](http://direcciondelta.wikispaces.com/e)+Cap%C3%ADtulo+2)

CONCEPTO DE GESTIÓN

“El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y James Ilustrado señalan que la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa. “

CONCEPTO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que administración es la acción de administrar (del latín Administratio – ONIS).

Esta es una definición genérica que no dice mucho, un poco restringida, de carácter idiomático, realizada atendiendo a su significado etimológico, por lo que para tener una concepción más amplia del término debemos buscarla en la diversidad de definiciones hechas por un considerable número de tratadistas, por ejemplo Henri Fayol un autor muy trascendente, definió operativamente la administración diciendo que la misma consiste en preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar , además consideró que era el arte de manejar a los hombres.

George Terry explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

GERENCIA HOTELERA

Según la pag: <http://raulparisbruni.galeon.com/aficiones1250891.html>

Determinar la competitividad de una empresa de alojamiento
Competitividad, definición y beneficios. Según el Diccionario de la Lengua Española la palabra competir se define como “Contender dos o mas personas entre sí, aspirando unas y otras con empeño a una misma cosa” y Competencia es definida como “ Disputa o contienda entre dos o mas sujetos sobre alguna cosa”
Como vemos en estas dos definiciones están implícitas dos condiciones para que exista la competitividad, y son: la presencia de dos o más personas y específicamente en nuestro contexto dos o mas empresas y en segundo término se habla de una misma cosa o un mismo producto o servicio.

GERENCIA

Según la pag: <http://definicion.de/gerencia/>

“La palabra gerencia se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa. El término también permite referirse al cargo que ocupa el director general (o gerente) de la empresa, quien cumple con distintas funciones: coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos.”

Según la pag. <http://www.introduction-to-management.24xls.com/es105>

“Es el logro de metas de organización de una manera eficaz y eficiente a través del planeamiento, de la organización, de conducir, y de controlar los recursos de organización.

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar

todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. “

Henry, Sisk y Mario Sverdlik (1979) expresa que:

El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegado, etc. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

Tipos de Gerencia

En la gerencia existen tres tipos los cuales son:

La Gerencia Patrimonial

Este tipo de gerencia es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa.

La Gerencia Política

La gerencia política es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializantes modernas, ella existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.

La Gerencia por Objetivos

La gerencia por objetivos se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresaria, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

La Necesidad de la Gerencia

En una empresa siempre se da la necesidad de una buena gerencia y para ello se nos hace necesario la formulación de dos tipos de preguntas claves tales como ¿por qué y cuándo la gerencia es necesaria?

La respuesta a esta pregunta define, en parte, un aspecto de la naturaleza de la gerencia: La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio. La afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio nos dice por qué necesitamos una gerencia, pero no nos indica cuándo ella es requerida.

Siempre que algunos individuos formen un grupo, el cual, por definición, consiste de más de una persona, y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo.

Los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderato, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo.

De esta manera, la cuestión cuándo se contesta al establecer que la gerencia es requerida siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

Las Funciones de la Gerencia

Cuando estudiamos la Gerencia como una disciplina académica, es necesaria considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimento aparte. Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente. En la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: Planeamiento, organización, dirección y control.

Planeamiento: Cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo. Ejemplo de planes de largo alcance podemos encontrarlos en programas de desarrollo de productos y en las proyecciones financieras de una compañía. En la otra punta de la escala del tiempo, un supervisor de producción planea el

rendimiento de su unidad de trabajo para un día o una semana de labor. Estos ejemplos representan extremos en la extensión de tiempo cubierta por el proceso de planeamiento, y cada uno de ellos es necesario para lograr los objetivos prefijados por la compañía.

Organización: Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiada e integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización. Una empresa cuyo objetivos es proveer techo y alimento al público viajero, necesita una organización completamente diferente de la de una firma cuyo objetivo es transportar gas natural por medio de un gasoducto.

Dirección: Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

Control: La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su

propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamientocontrolplaneamiento.

Objetivos de la Gerencia

Nombrando algunos de los objetivos de la gerencia tenemos los siguientes:

Posición en el mercado

Innovación

Productividad

Recursos físicos y financieros

Rentabilidad (rendimientos de beneficios)

Actuación y desarrollo gerencial

Actuación y actitud del trabajador

Responsabilidad social

La Gerencia por Objetivos

La fijación de los objetivos, la utilización de éstos en el proceso gerencial y la

medición de la ejecución, tanto individual como de la organización en su conjunto, comparada con estos objetivos se conocen como gerencia por objetivos (GPO). La GPO implica además que los objetivos se fijan conjunta o participativamente por superiores y subordinados y que el desempeño de los subordinados se aprecia o mide en término del grado de cumplimiento o logro de tales objetivos.

Para comprender los fundamentos de la GPO, es necesario definir un objetivo y destacar su importancia en forma precisa y concisa.

Definición: Administrar una empresa sin objetivos predeterminados es tan frustrante y sin sentido como navegar un navío sin destino. Para la gerencia no hay dirección para sus esfuerzos o efectiva coordinación de los recursos, ni tampoco puede haber la necesaria dirección y efectiva coordinación hasta que no se cuente con una meta o propósito establecido. Así, un objetivo puede ser definido como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es, en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresaria, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia. Para lograr el máximo de efectividad de su fijación de objetivos, una organización debe determinarlos antes de iniciar el proceso gerencial de plantear, organizar, dirigir y controlar. El fijar un objetivo puede requerir intensa investigación, pero ello no lo hace parte del proceso de planeamiento. La función de planear se realiza conjuntamente con los tres procesos gerenciales, con el propósito de cumplir objetivos predeterminados.

Tipos de Objetivos

No hay un único o particular objetivo para una organización empresaria. Algunos objetivos son primordialmente de interés para las personas y organizaciones, y no una parte de la organización misma. Otros objetivos son de especial interés para la organización y les concierne sólo a aquellos que son miembros o propietario de la firma. No es, sin embargo cuestión de determinar cuáles objetivos son más importantes los externos o los internos a la empresa pero sí, más bien, cómo lograr cada conjunto de objetivos al máximo grado.

Objetivos Externos: La compañía Ómnibus Nacional, declara que su objetivo es tener lucro y, a juzgar por la acción tomada, la implicación es lucro a toda costa. Sin embargo, un grupo de ciudadanos que se rebela ante ellos solicitando que se revoque la licencia o permiso por el cual la Ómnibus Nacional operaba la Compañía de Transporte de El Paso. La solicitud es hecha no porque el grupo objete a que la Ómnibus Nacional obtenga lucro, sino porque ésta ha ignorado su función primordial, que es proveer servicio adecuado a los usuarios. Por lo tanto, parecería que en esta ocasión el servicio a los usuarios es el objetivo principal, y la obtención de lucro es un objetivo secundario o subsidiario. Debe admitirse, por cierto, que una empresa de transporte de pasajeros es un caso especial, puesto que se trata de un servicio público.

Se plantea entonces la cuestión de si , de tratarse de una firma cuya actividad no es prestar un servicio público sino producir artículos para consumo del público, se aplica al mismo criterio; es decir, que el servicio (en este caso el producto que se pone a su disposición) prevalece sobre el objetivo de lucro. La contestación, estimamos, es la misma que en el caso de un servicio público, aunque la problemática pueda no estar tan realmente definida. Ninguna organización

comercial o industrial puede existir a menos que una parte del público adquiera sus servicios o productos. El antiguo fabricante de matamoscas sirve como ejemplo: ¿De qué vale producir un buen matamoscas si nadie le interesa comprarlo? El lector podrá, tal vez, objetar que este es un ejemplo un tanto extremo. Es cierto, sin embargo, que el mismo concepto es aplicable a la distribución de productos y servicios corrientemente consumidos, y, por ende demandados por el público. Siendo un producto o servicio no resulta ser comparable, en termino de precio, calidad y utilidad, a productos y servicios competitivos, no será comprobado en cantidades suficientes como para generar un beneficio suficiente que le permita a la empresa productora mantenerse en el mercado.

El deseo de obtener beneficios y la esperanza de compartirlo motiva a todos los empleados, particularmente a los gerentes; pero para crear un beneficio una organización debe ser bien a sus clientes. De ahí, que el objetivo primario de toda organización es un objetivo de servicio. Satisfacer las necesidades del cliente.

En muchos tipos de negocios que están prohibidos por la ley; por ejemplo, la mayoría de los países o subdivisiones políticas prohíben el juego bancado o de apuestas, así como legislan para restringir la práctica de negocios que atentan contra el interés público, tales como: Los consorcios y monopolios. En consecuencia, otro objetivo de los negocios es prestar un servicio controlado y sancionado por la sociedad.

Los objetivos de una organización deben estar de acuerdo con los deseos de la sociedad, de lo contrario a esa organización no se le permite continuar operando.

Objetivos internos: Los dos objetivos, servicios al cliente y servicios a la

comunidad, con objetivos externos de la empresa. Al propio tiempo que estos objetivos son cumplidos, una organización necesita satisfacer ciertos objetivos que son de su particular interés. Estos son objetivos internos. El primero de ellos es la cabal posición de la empresa en relación con sus competidores; una compañía puede desear ser la más importante, la más lucrativa, la de mayor crecimiento a la que produzca el mayor número de nuevos productos.

En segundo lugar; hay objetivos que se relacionan con el personal de la firma. Así como ésta puede desear atraer y mantener el tipo de empleado dotado de las mejores cualificaciones posibles o, dependiendo de la naturaleza del negocio y los objetivos gerenciales, puede buscar personal con cualificaciones mínimas. A su vez, grupos de empleados pueden obtener subobjetivos propios, como el deseo de ciertos niveles de salarios y beneficios marginales.

Un tercer grupo de objetivos está dirigido hacia la satisfacción de los accionistas, y se les consideran internos pues los accionistas, como tales, son parte de la empresa y no necesariamente los clientes o representantes de la sociedad que la sanciona. Estos objetivos usualmente definen al lucro como meta, de manera que los accionistas puedan recibir dividendo de sus inversiones en la compañía. El lucro es también necesario para proveer los fondos financieros que permitan el logro de los primeros de los objetivos internos, la deseada posición relativa de la empresa respecto a sus competidores.

En resumen, los objetivos de una firma los podemos clasificar en externos e internos. Los primeros son objetivos de servicios; las empresas comerciales deben, si habrán de mantenerse en el mercado, proveer un producto o servicio aceptable para los clientes y sancionados por la sociedad. Los objetivos internos

definen la posición de una firma respecto de sus competidores y señala metas específicas para distintos empleados, individual o colectivamente en grupo. Existen también objetivos internos dirigidos a satisfacer a los accionistas o propietarios inversionistas. El lucro, nervio vital de una organización comercial actúa como objetivo y como motivación, pero no es alcanzable o realizable al menos que las necesidades de los consumidores y usuarios sean satisfechas adecuadamente y que sus objetivos sean sancionados por la sociedad.

Gerente

Persona, con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario. En esa persona se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar, las personas que bajo su mando están.

Tipos de Gerentes

Se ha usado el término gerente para referirse a quien sea responsable de cumplir las cuatro actividades básicas de la administración en el desarrollo de sus relaciones. Una manera de captar la complejidad de la administración es entender que los gerentes pueden trabajar en diferentes niveles de una organización y de diferentes rangos de actividades dentro de ellas. Después de analizar el nivel y el alcance de diversos tipos de gerentes, se verá también que diferentes tipos de administración refuerzan diferentes capacidades y roles.

En resumen: Gerente es la persona encargada de llevar a cabo la ejecución y control de los procesos en la empresa u organización.

2.5. Hipótesis

La Planificación Estratégica incide en la Gerencia de la Hostería Flor de Canela,

ubicada en la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza, durante los años 2010-2011.

2.6 Señalamiento de variables de la hipótesis

Variable Independiente:

Planificación Estratégica

Variable Dependiente:

En la Gerencia de la Hostería Flor de Canela.

CAPITULO III

Metodología

3.1 Enfoque

El enfoque de la investigación es cualitativo - cuantitativo, para entender de mejor manera se aprecian los siguientes significados:

Cualitativo

Para el caso de la presente investigación, denota las características y elementos específicos de la Hostería Flor de Canela.

Cuantitativo

Perteneciente o relativo a la cantidad, siendo la propiedad de lo que es capaz de número y medida y puede ser mayor o menor que algo con que se compara.

En esta investigación es significativo apuntar a las características de la Hostería, cuáles son estas características desarrolladas, ya que estas son categorías de la gerencia, que hace posible el conocimiento de una realidad percibida. Y cuantitativo porque será tabulada la información para poder mediar los objetivos planteados.

3.2 Modalidad Básica de la investigación

La investigación tiene las siguientes modalidades:

Bibliográfica

Se consultará en libros e internet ya que son una fuente confiable de investigación.

De campo

Ya que la investigación se dará en el lugar donde se realizará su respectivo estudio, mediante la utilización de un cuestionario estructurado (encuesta)

3.3 Nivel o tipo de investigación

La investigación se llevará a cabo por el tipo de investigación:

Exploratoria

Se averigua las particularidades del problema

Descriptiva

Detalla los pormenores del problema.

Asociación de Variables

Establece dependencia entre la variable dependiente con la variable independiente.

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

Cuadro 1: Población

	Población	%
PROMEDIO VISITANTES MENSUALES	287	100

Elaborado por: Silvia Sanmartín

3.4.2. Muestra

La investigación de campo (encuesta dirigida) se realizará al universo de la investigación que son el total de visitantes mensuales promedio de la Hostería Flor de Canela, por lo que no será necesario establecer una muestra.

3.5 Operacionalización de variables

Variable Independiente: Planificación Estratégica

Cuadro No 2. Planificación Estratégica

Elaborado por: Silvia Sanmartín

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
La Planificación Estratégica es un instrumento que permite definir a la organización situaciones futuras para anticipar actividades a posterior, con metas y objetivos claros.	Organización Metas Desempeño	Alta capacidad de organización empresarial Logros cuantificables de los objetivos estratégicos Alta Capacidad para ofertar productos o servicios de manera eficiente	¿En base a su estadía, cree usted que la Hostería Flor de Canela cuenta con un plan estratégico?	Cuestionario Estructurado

Operacionalización de Variables

Variable Dependiente: Gerencia

Cuadro No 3. Gerencia

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
<p>Conjunto de logro de metas objetivos de manera efectiva a través del planeamiento, dirección y control</p>	<p>Planeamiento</p> <p>Dirección</p> <p>Control</p>	<p>Alta capacidad para establecer la actividades que se realizaran en el futuro</p> <p>Alto nivel de manejo de recursos de la empresa</p> <p>Suficiencia en mantener los procesos bajo inspección continua</p>	<p>¿Cree usted que la Hostería Flor de Canela posee un nivel de Gerencia adecuado para satisfacer las necesidades y demandas de los turistas que la visitan?</p>	<p>Cuestionario Estructurado</p>

Elaborado por: Silvia Sanmartín

3.6 Plan de recolección de información

Cuadro No 4: Recolección de información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la misma investigación en el mercado turístico.
¿Dé que personas?	Visitantes de la Hostería Flor de Canela
¿Sobre qué aspectos?	Planificación Estratégica y Gerencia
¿Quién?	Investigadora
¿Cuándo?	Años 2010 - 2011
¿Dónde?	Hostería Flor de Canela
¿Cuántas veces?	Una vez
¿Qué técnica de recolección?	Encuesta
¿Con qué?	Ítem estructurado
¿En qué situación?	En las inmediaciones de la Hostería

Elaborado por: Silvia Sanmartín

3.7 Plan de procesamiento y análisis

Plan para el procesamiento de la Información

1. Revisión crítica de la información recogida, es decir limpieza de la información contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
2. Repetición de recolección en ciertos casos individuales para corregir fallas

de ejecución de la encuesta.

3. Tabulación de la información recogida

Análisis e interpretación de resultados

1. Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis
2. Interpretación de los resultados
3. Comprobación de la hipótesis o pregunta directriz
4. Establecimiento de las conclusiones y recomendaciones

CAPITULO IV

Análisis e Interpretación de Resultados (Encuestas)

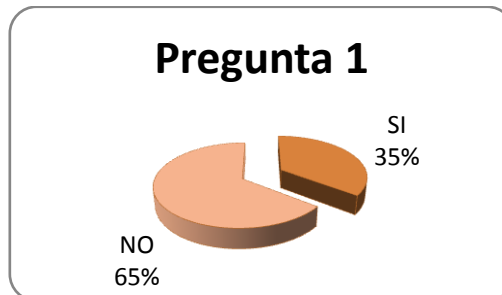
4.1 Análisis e interpretación de los resultados

- 1) ¿De acuerdo a las experiencias percibidas durante su estadía en la Hostería Flor de Canela, cree usted que existe suficiente planificación en cada proceso de prestación de servicios?

Cuadro 5: Planificación en Prestación de Servicios

Categorías	Cantidad	Porcentajes
SI	100	35%
NO	187	65%
TOTAL	287	100%

Gráfico 1: Planificación en Prestación de Servicios



Fuente: Encuesta realizada a visitantes de la Hostería Flor de Canela
Elaborado por: SANMARTIN, Silvia (2011)

Análisis: De los turistas encuestados en la Hostería Flor de Canela el 65% de ellos afirman que no existe suficiente planificación en cada proceso de prestación de servicios, mientras que el 35% opina lo contrario

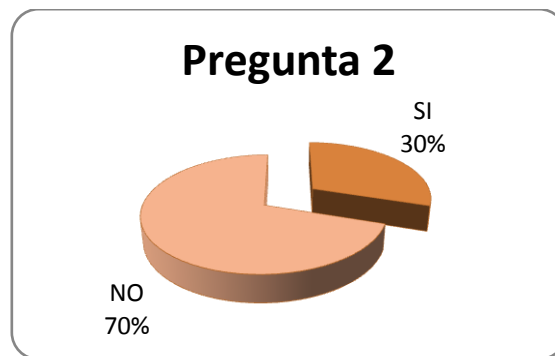
Interpretación: Con estos resultados se determinó que los procesos en la Hostería Flor de Canela se cumplen de forma empírica sin planificación previa, lo cual es muy riesgoso para las conveniencias de una organización.

- 2) ¿Cree usted que la Hostería Flor de Canela ha realizado la suficiente promoción de sus servicios?

Cuadro 6: Promoción de Servicios

Categorías	Cantidad	Porcentajes
SI	86	30%
NO	201	70%
TOTAL	287	100%

Gráfico 1: Promoción de Servicios



Fuente: Encuesta realizada a visitantes de la Hostería Flor de Canela
Elaborado por: SANMARTIN, Silvia (2011)

Análisis: El 70% de los turistas encuestados piensan que la Hostería Flor de Canela no ha realizado la suficiente promoción de sus servicios, mientras que el 30% de ellos afirman lo contrario.

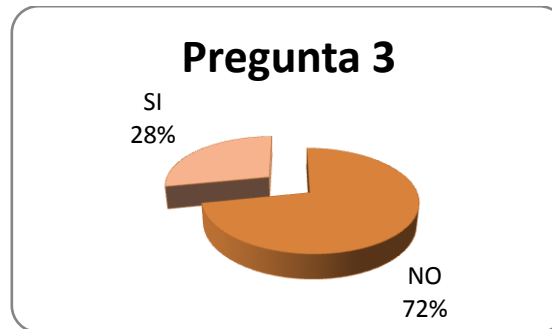
Interpretación: La mayoría de los encuestados piensan que la Hostería Flor de Canela debería realizar mayor promoción de sus servicios, lo que a la postre aumentaría la rentabilidad de la empresa.

- 3) ¿Cree usted que la Gerencia de la Hostería Flor de Canela cuenta con un sistema de buenas prácticas de turismo sostenible amigables con el medio ambiente?

Cuadro 7: Buenas Prácticas

Categorías	Cantidad	Porcentajes
SI	80	28%
NO	207	72%
TOTAL	287	100%

Gráfico 3: Buenas Prácticas



Fuente: Encuesta realizada a visitantes de la Hostería Flor de Canela
Elaborado por: SANMARTIN, Silvia (2011)

Análisis: El 72% de los turistas encuestados en la Hostería Flor de Canela afirman que la Hostería Flor de Canela no tiene un sistema de buenas prácticas de turismo sostenible, por lo tanto el 28% se inclinó por la otra opción.

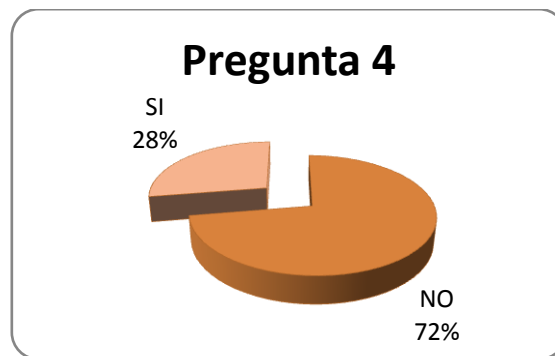
Interpretación: Actualmente las Hosterías se encuentran obligadas a implementar sistemas de buenas prácticas amigables con el ambiente, pero esto no sucede en la Hostería Flor de Canela en su totalidad; y es esa la percepción de los turistas encuestados.

4) Piensa usted que los empleados de la Hostería Flor de Canela están lo suficientemente capacitados para prestar servicios de calidad?

Cuadro 8: Capacitación de empleados

Categorías	Cantidad	Porcentajes
SI	80	28%
NO	207	72%
TOTAL	287	100%

Gráfico 4: Capacitación de empleados



Fuente: Encuesta realizada a visitantes de la Hostería Flor de Canela
Elaborado por: SANMARTIN, Silvia (2011)

Análisis: El 72% de los turistas encuestados piensan que los empleados de la Hostería Flor de Canela están lo suficientemente capacitados, al contrario el 28% de ellos percibieron lo contrario.

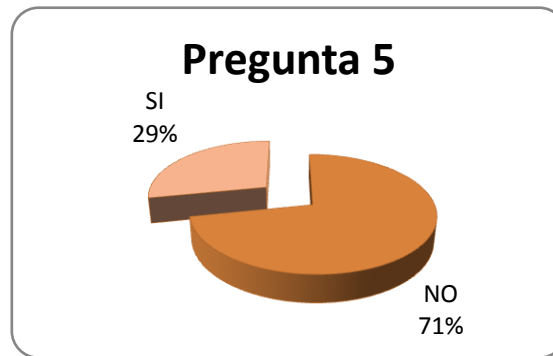
Interpretación: La capacitación es uno de los ejes transversales más importantes en una organización, por lo tanto los resultados anteriores indican que es urgente brindar capacitaciones continuas a todos los empleados de la Hostería

5) Cree usted que los empleados de la Hostería Flor de Canela se sienten motivados para realizar su trabajo de manera efectiva?

Cuadro 9: Motivación de empleados

Categorías	Cantidad	Porcentajes
SI	83	29%
NO	204	71%
TOTAL	287	100%

Gráfico 5: Motivación de empleados



Fuente: Encuesta realizada a visitantes de la Hostería Flor de Canela
Elaborado por: SANMARTIN, Silvia (2011)

Análisis: El 71% de los encuestados opinan que los empleados de la Hostería Flor de Canela se sienten motivados para realizar su trabajo de manera efectiva, mientras que el 29% cree lo contrario

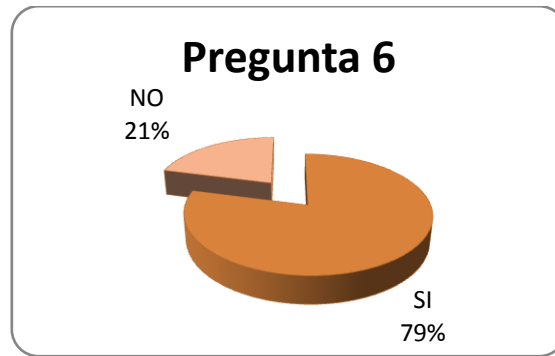
Interpretación: La motivación de un empleado es totalmente perceptible al momento de la prestación de cualquier servicio, por ende el porcentaje de turistas que han notado desmotivación en los empleados de la Hostería Flor de Canela, es muy alto, por tanto habrá que realizar políticas empresariales que fomenten mayor interés en los trabajadores de la Hostería al momento de realizar sus labores cotidianas.

- 6) A su parecer, la implementación de estrategias efectivas ayudarían a aumentar la tasa de ocupación anual de la Hostería Flor de Canela?

Cuadro 10: Implementación de Estrategias

Categorías	Cantidad	Porcentajes
SI	227	79%
NO	60	21%
TOTAL	287	100%

Gráfico 6: Implementación de Estrategias



Fuente: Encuesta realizada a visitantes de la Hostería Flor de Canela
Elaborado por: SANMARTIN, Silvia (2011)

Análisis: El 79% de los turistas encuestados afirman que la implementación de estrategias efectivas ayudarían a aumentar la tasa de ocupación anual de la Hostería Flor de Canela, por lo tanto el 21% restante cree que esto no es la solución.

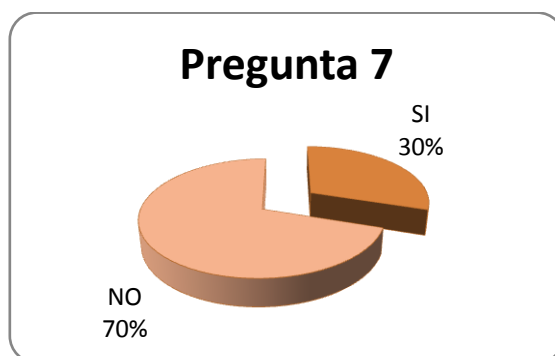
Interpretación: El contar con estrategias empresariales ayudará a la Hostería a alcanzar todas sus metas propuestas, lo que según la opinión de los turistas encuestados y por lógica esto aumentará la tasa ocupacional anual.

- 7) En relación a los servicios recibidos en su visita a la Hostería Flor de Canela, cree usted que el Nivel Jerárquico Superior tiene conocimientos de Planificación Estratégica?

Cuadro 11: Conocimiento de Planificación Estratégica

Categorías	Cantidad	Porcentajes
SI	86	30%
NO	201	70%
TOTAL	287	100%

Gráfico 7: Conocimiento de Planificación Estratégica



Fuente: Encuesta realizada a visitantes de la Hostería Flor de Canela
Elaborado por: SANMARTIN, Silvia (2011)

Análisis: El 70% de los turistas encuestados afirman que el Nivel Jerárquico Superior no tiene conocimientos de Planificación Estratégica, mientras que el 30% de ellos opina lo contrario.

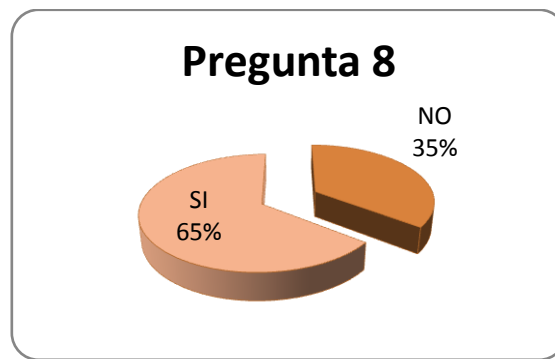
Interpretación: La opinión de los encuestados es una realidad concreta de la Hostería Flor de Canela, toda vez que la gerencia de la misma se lo ha hecho de manera empírica, con asesoramiento externo.

- 8) Cree usted que la implementación de un Plan Estratégico, coadyuvaría a marcar diferencias con las empresas competidoras, y ayudaría a la Hostería Flor de Canela a posicionarse de manera más efectiva en el mercado turístico?

Cuadro 12: Conocimiento de Planificación Estratégica

Categorías	Cantidad	Porcentajes
SI	187	65%
NO	100	35%
TOTAL	287	100%

Gráfico 8: Conocimiento de Planificación Estratégica



Fuente: Encuesta realizada a visitantes de la Hostería Flor de Canela
Elaborado por: SANMARTIN, Silvia (2011)

Análisis: El 65% de los encuestados opinan que la implementación de un Plan Estratégico, coadyuvaría a marcar diferencias con las empresas competidoras, y ayudaría a la Hostería Flor de Canela a posicionarse de manera más efectiva en el mercado turístico, mientras que el 35% faltante cree que esta no es la solución.

Interpretación: La implementación de un Plan Estratégico será el puente que proyecte la situación actual de la Hostería a una Situación Futura altamente positiva.

4.2 Verificación de la Hipótesis

4.2.1 Planteamiento de la hipótesis

H0. La Planificación Estratégica **NO** incide en la Gerencia de la Hostería Flor de Canela, ubicada en la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza, durante los años 2010-2011.

H1. La Planificación Estratégica **SI** incide en la Gerencia de la Hostería Flor de Canela, ubicada en la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza, durante los años 2010-2011.

4.2.2 Selección del nivel de significación

Para la verificación de la hipótesis se utilizará el nivel de $\alpha = 0.01$

4.2.3 Descripción de la población

Se ha tomado como referencia para la investigación de campo al universo de la investigación que son el total de visitantes mensuales promedio de la Hostería Flor de Canela.

Promedio Turistas Mensuales	PORCENTAJE
287	100%

4.2.4 Especificación de lo estadístico

Es necesario mencionar que para la verificación de la hipótesis se expresará un cuadro de contingencia de 4 filas por 2 columnas con el cual se determinará las frecuencias esperadas, tomando las preguntas orientadas netamente al proceso de planificación.

	CATEGORIAS				
ALTERNATIV	SI	NO	SUB TOTAL		
1	100	187	287		
6	227	60	287		
7	86	201	287		
8	187	100	287		
TOTAL	600	548	1148		

FRECUENCIAS ESPERADAS	
$(600 * 287)/1148 =$	150,00
$(548 * 287)/1148 =$	137,00

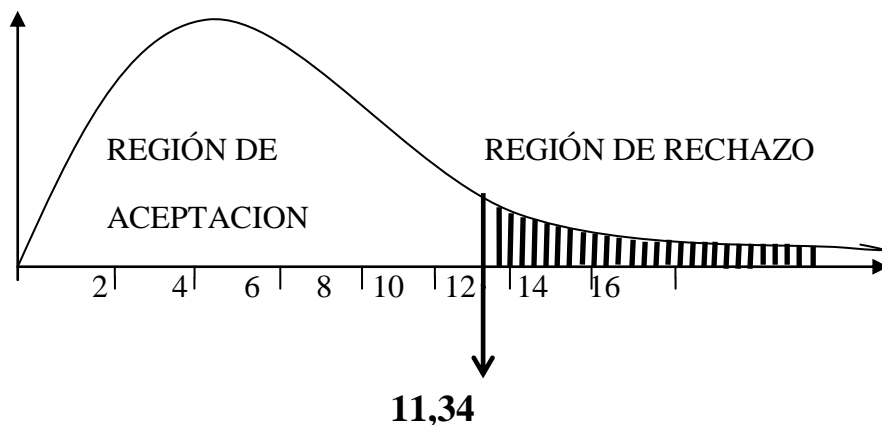
4.2.5 Especificación de las regiones de aceptación y rechazo

Se procede a determinar los grados de libertad considerando que el cuadro consta de 4 filas y 2 columnas.

GRADO DE LIBERTAD		
	FILAS	COLUMNAS
gl=	(4-1)	(2-1)
gl=	3	1
gl=	3 * 1	
gl=	3	
		X₂T = 11.34

Por lo tanto con 3 grados de libertad y a nivel 0.01 de significación la tabla de $X^2T=11.34$, por tanto si $X^2C \leq X^2T$ se aceptará la H₀, caso contrario se la rechazará y se aceptará la hipótesis alternativa.

La representación gráfica sería:



4.2.6 Recolección de datos y cálculo de lo estadístico

Para esto se utilizará la siguiente fórmula:

$$X^2 = \frac{\sum (O - E)^2}{\sum E}$$

O	E	(O-E)	(O-E) ²	(O-E) ² /E
100	150,00	-50,00	2500,00	16,6667
187	137,00	50,00	2500,00	18,2482
227	150,00	77,00	5929,00	39,5267
60	137,00	-77,00	5929,00	43,2774
86	150,00	-64,00	4096,00	27,3067
201	137,00	64,00	4096,00	29,8978
187	150,00	37,00	1369,00	9,1267
100	137,00	-37,00	1369,00	9,9927
1148	1148			194,04

Como se puede observar χ^2 Cuadrado (194,04) es mayor que χ^2 Cuadrado tabular (11.34), por tanto se acepta la hipótesis alternativa H_1 : La Planificación Estratégica

Sincide en la Gerencia de la Hostería Flor de Canela, ubicada en la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza, durante los años 2010-2011.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Considerando los elementos anotados, se llega a las siguientes conclusiones generales:

1. Los procesos en la Hostería Flor de Canela se cumplen de forma empírica sin planificación previa.

2. La Hostería no ha realizado la Promoción suficiente de sus servicios.

3. La Hostería Flor de Canela no cuenta con un sistema de buenas prácticas de turismo sostenible, amigables con el medio ambiente.

4. Los empleados de la Hostería no están totalmente capacitados ni motivados para realizar su trabajo cotidiano.

5.2. RECOMENDACIONES

1. Asesorar a los propietarios de la Hostería en la implementación de procesos estratégicos basados en el alcance de metas concretas.
2. Realizar un estudio de la demanda actual de la Hostería, para realizar mayor promoción de los servicios que oferta.
3. Implementar sistemas de buenas prácticas de turismo sostenible, amigables con el medio ambiente, basados en el uso racional de los recursos y desechos que genere la prestación de servicios.
4. Motivar y capacitar continuamente a los empleados de la Hostería, como estrategia primordial de la empresa.
5. Realizar un Plan Estratégico que permita marcar diferencias con las empresas competidoras, y ayude a la Hostería Flor de Canela a posicionarse de manera más efectiva en el mercado turístico

CAPÍTULO VI PROPUESTA

6.1 Datos Informativos

TÍTULO:Elaboración de un Plan Estratégico para la Hostería Flor de Canela

NOMBRE DE LA HOSTERÍA : FLOR DE CANELA

PROVINCIA : PASTAZA

CANTÓN : PUYO

VISITANTES MENSUALES PROMEDIO : 287

TALENTO HUMANO : 13 personas (de planta)

6.2 Antecedentes de la Propuesta

Una vez realizada la investigación precedente se puede mencionar que pese a que la Hostería Flor de Canela tiene un posicionamiento significativo en el mercado turístico, los procesos internos se cumplen de forma empírica sin una planificación previa correctamente estructurada. Por lo tanto en la operación existen algunos elementos que no se ejecutan de manera eficaz, en donde factores como la Promoción Turística no se realiza la oferta de servicios elocuentemente, alcanzando bajos niveles de incremento de la demanda de visitantes. Es necesario mencionar que por el hecho de que la Hostería cuenta con una motivación sostenible en su diseño estructural y de prestación de servicios debería contar con un sistema de buenas prácticas de turismo sostenible, amigables con el medio ambiente, basados en el uso racional de los recursos y el manejo consciente de los desechos y residuos causados en la operación.

Adicional a lo anotado se debe tomar en cuenta la falta de capacitación y motivación de los empleados de la hostería para realizar sus labores cotidianas. Todos los aspectos nombrados han sido investigados mediante un estudio de factores internos y externos que influyen directa y/o indirectamente en la empresa, por lo tanto será necesario establecer un proceso de planificación estratégica que permita mejorar visiblemente la situación actual de la empresa para cumplir y hacer efectivas la Misión y Visión que se planteen posteriormente.

6.3 Justificación

El Plan Estratégico surge de la necesidad de prever las acciones de la Hostería “Flor de Canela” frente a sus competidores y al mercado turístico actual; con el fin de presentar alternativas estratégicas válidas, en todo momento, las cuales permitirán optimizar los recursos y fortalezas que dispone la misma y minimizar las debilidades y amenazas con la ejecución de estrategias orientadas al crecimiento de la empresa en todo aspecto; y de esta manera, contribuir con los objetivos de la Hostería, con el afán de alcanzar paulatinamente las metas planteadas por concepto de la oferta de servicios en un ambiente armonioso, altamente profesional y pionero en la prestación de servicios de calidad.

6.4 Objetivos de la Propuesta.

Objetivo General

Elaborar el Plan Estratégico para la Hostería Flor de Canela

Objetivos Específicos:

1. Realizar el análisis de la situación actual de la empresa y su entorno.
2. Desarrollar la Planificación Estratégica en función de la línea base levantada
3. Establecer la programación general, tomando como proyecto piloto uno de los ejes planteados en el Plan Estratégico

6.5 Análisis De Factibilidad

Factibilidad Operativa

Para la presentación de la presente propuesta sobre la elaboración de un Plan Estratégico para la Hostería Flor de Canela es necesario mencionar algunos parámetros que indiquen que la pre y post operación de la misma es factible en su totalidad. Por lo tanto, al tomar términos de la planificación estratégica se puede decir que este trabajo propositivo se lo realizó de manera concreta, en función del levantamiento de información externa e interna, la cual coadyuvó para que los ejes estratégicos establecidos sean confiables y basados en la realidad de la Hostería Flor de Canela y de su entorno. La toma de decisiones en el momento táctico-operacional se lo realizó de forma funcional y estructural, estableciendo lineamientos y valores dados por los actores directos del bienestar empresarial de la hostería. Posterior a esto se socializará el plan estratégico en primera instancia con los propietarios para que la ejecución sea de fácil comprensión y para que la socialización departamental a los clientes internos de la hostería sea efectiva.

Por todo lo anotado se considera que en su totalidad el desarrollo y aplicación de la presente propuesta es operativamente factible.

Factibilidad Económica

La realización de cualquier proyecto necesita establecer la factibilidad económica en base al análisis de posibles recursos financieros que aporten directamente en el desarrollo del mismo. En este caso se ha tomado como herramienta referencial el diseño de una matriz desarrollada por el equipo técnico del MINTUR (Ministerio de Turismo), dentro de los ejes económicos de PLANDETUR 2020. La matriz analiza y presenta indicadores que muestran la posibilidad de ejecución de esta propuesta en función de la disponibilidad de recursos, realizando una ponderación en una escala de 1 a 5, siendo

los valores 4 y 5, los indicados para que cada recurso sea positivo e influya en la decisión final que indique que la realización del trabajo propositivo es económicamente factible.

INDICADOR	Escala				
	1	2	3	4	5
1. Suficiencia del conjunto de recursos empresariales (voluntad administrativa) para financiar las actividades de la propuesta.				X	
2. Sostenibilidad del proyecto durante la etapa de ejecución				X	
3. Tendencia actual a este tipo de emprendimientos, brindará la oportunidad de financiar el proyecto paralelamente al crecimiento empresarial					X
Resultado					
El presente proyecto tendrá altas posibilidades de solventar las actividades planteadas.					

Una vez establecidos los indicadores y su ponderación en una escala de 1 a 5, se concluye que el proyecto es económicamente factible.

6.6 Fundamentación Teórica. Planificación Estratégica

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

Planeación 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 metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

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 (Kotler, 1990).

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa (Koontz y Weihrich, 1994).

La planeación estratégica tiene como función: orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad... (para lo cual deberá) precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus

estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/mercados.

6.7 Metodología, Modelo Operativo

Planificación Estratégica Hostería Flor De Canela

Localización

La Hostería “Flor de Canela”, asentada en las orillas del Río Puyo específicamente en el sector denominado Paseo Turístico del Río Puyo, que se encuentra dentro de la jurisprudencia de la Ciudad del Puyo (Pastaza, según INEC, 2001), Provincia de Pastaza.

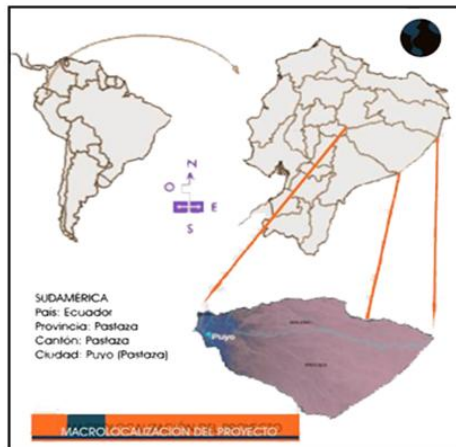


Gráfico: Ubicación Geográfica

Ubicación Geográfica

TABLA 1: Ubicación Geográfica

Longitud	78° occidente
Latitud	1° 30' latitud sur
Altitud	900 –960 m.s.n.m.

Fuente: Ministerio de Turismo 2010

1.- DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1 IDENTIFICACIÓN DE ESCENARIOS EXTERNOS

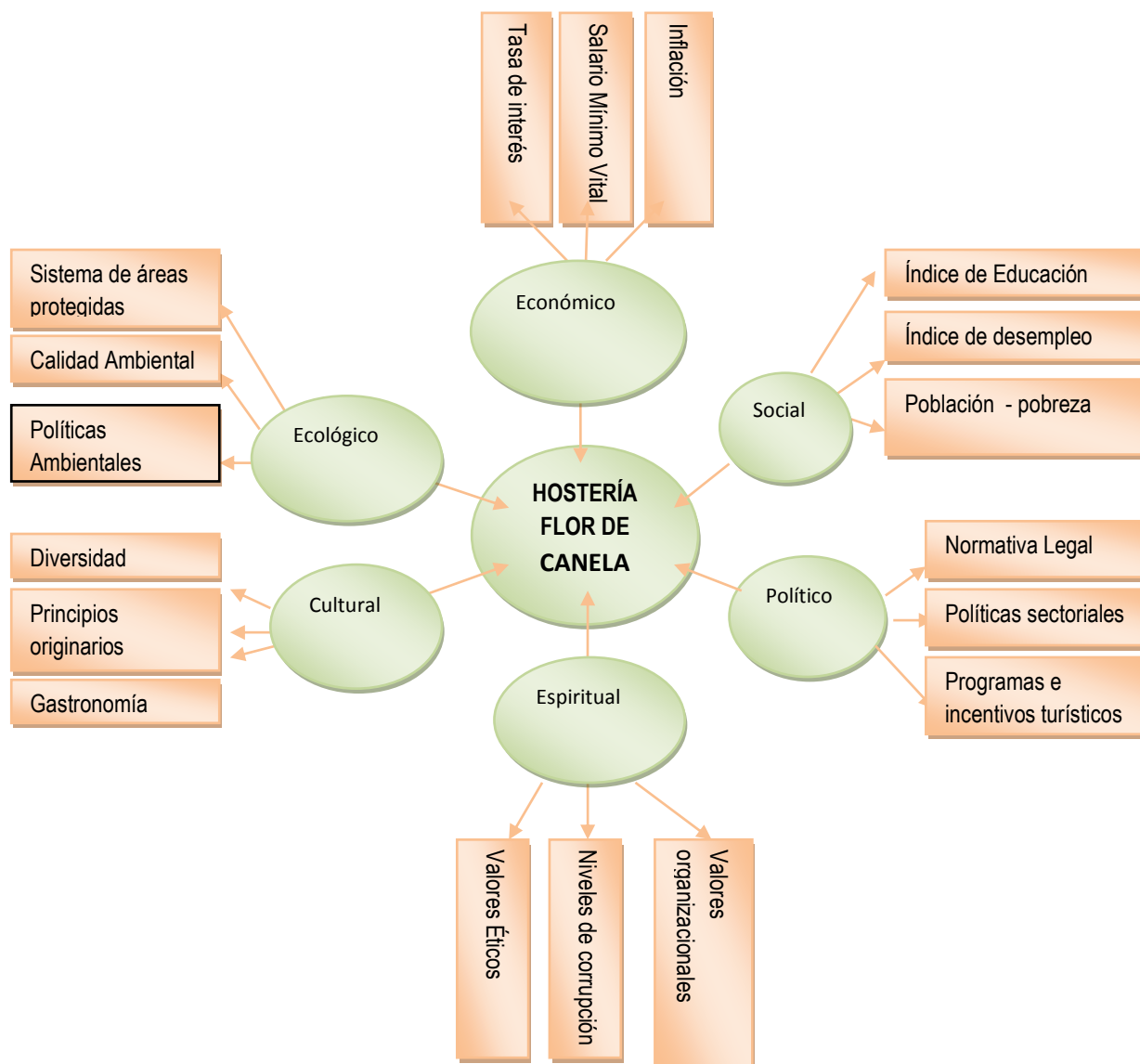


Gráfico. Aspectos e Indicadores Escenarios Externos

Entorno Económico:

1. **PIB:** Según el desempeño 2010, se muestra positivo; un indicador es el Producto Interno Bruto (PIB) el cual alcanzó los US\$ 6.185,6 millones de USD dólares, en términos reales, que representa un crecimiento de 1.87%; respecto al primer trimestre del 2010.

2. **Valor Agregado según la actividad económica:** La industria de “Otros Servicios”, agrupa las actividades económicas de hoteles, bares y restaurantes; comunicaciones; alquiler de vivienda; servicios a las empresas, servicios a los hogares; educación y salud (pública y privada), reportó un crecimiento de 2.34% con relación al trimestre anterior, contribuyendo positivamente al crecimiento trimestral del PIB en 0.38%.

3. **Inflación:** La tasa de inflación mensual de junio 2011 fue de 0,11%, siendo la más alta con respecto a los dos meses inmediatamente anteriores, a nivel anual, la inflación se incrementó con respecto a los últimos meses, alcanza el 3,82%

4. **Tasa de interés:** La tasa de interés activa conocida como la tasa cobrada por la banca en los créditos otorgados a sus clientes, en el mes de enero del 2011 era del 9.13% y para el mes de junio del 2011 se posiciona en el 8.94%.

La tasa de interés pasiva es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existe. En el mes de enero del 2011 se registra una tasa de 5.24% la cual disminuye en junio del 2011 a una tasa de 4.30%.

5. **Salario Mínimo Vital:** Hasta el 31 de diciembre de 2009, el salario básico unificado era de US\$ 218,00 mensuales. El gobierno dispuso que a partir del 1 de enero de 2010, el salario básico unificado sea de US\$ 240,00 mensual, con un incremento de 10% respecto a 2009. Al salario mínimo vital, se le debe agregar el importe de IESS. En la actualidad el salario mínimo vital es de US\$ 264,00 mensual.

Entorno Social

a. Población

TABLA 2: Dinámica poblacional en la provincia de Pastaza

POBLACIÓN	NUMERO	%
Población (total habitantes)	61779	100 %
Población – hombres	31988	51.7
Población – mujeres	29791	48.3
Población - menores a 1 año	1587	
Población - 1 a 9 años	15252	
Población - 10 a 14 años	7354	11.9
Población - 15 a 29 años	17133	27.7
Población - 30 a 49 años	12852	20.8
Población - 50 a 64 años	4560	7.3
Población - de 65 y más años	3041	

FUENTE CIISE - INEC. CENSO 2001.

La población de la provincia de Pastaza 2010 es de 81.417 habitantes.

TABLA 3: Comparativa Crecimiento Poblacional.

POBLACIÓN	2001	2010	% > Anual
Población provincia Pastaza	61779	81417	3.2 %
Población ciudad de Puyo	25965	35635	3.7 %

**FUENTE INEC-Municipalidad Pastaza
(Estrategia Territorial 2009)**

La población de la capital de la provincia crece a un ritmo de 3.7 % anual. El 0.5% de la población nacional se encuentra en Pastaza. Existen altos índices de inmigración en la provincia, con flujos humanos provenientes especialmente de las provincias de Chimborazo – Tungurahua, y de Colombia, Perú.

Son 1458 habitantes de la provincia han migrado fuera del país (Censo 2010), siendo los principales países destino los Estados Unidos y España. El 50% del total de migrantes pertenecen a grupos de edad comprendidos entre los 15 y 40 años.

b. Empleo

El 6 % de la población urbana económicamente activa se encontró desempleada INEC 2009. La media nacional de desempleo en 2009 se situó en el 8.4 % y primer semestre de 2010 se mantiene, tiene tendencia a incrementarse comparando los datos de 3 últimos años. (Desempleo 2008 7.27%. La tasa de desempleo en la zonas rurales de la provincia de Pastaza en el año 2009 es del 1.7% un porcentaje de desempleo muy bajo si lo comparamos con otras regiones del país como la población rural de la región costa que mantiene un índice anual de desempleo del 6.9 %.

Población económicamente activa de Pastaza año 2010

TABLA 4. PEA PASTAZA

SECTOR PRODUCCION	PORCENTAJE
Servicios	43.9 %
Agropecuaria	37.4 %
Industria- manufactura	14.3 %
Otros	4.4 %

Fuente INEC Censo 2010

c. Vivienda

El sistema de recolección de la basura en las viviendas de la provincia de Pastaza se maneja en un 50% a través de carros recolectores, el 23% es a través de disposición en terrenos baldíos, un 11% a través de incineración o entierro. Hay carencia de servicios de salubridad y salud de primer orden. Existen limitados servicios de recreación y deportes en las zonas urbanas como rurales. Hay carestía de recursos para la construcción y mejoramiento de los servicios para el acceso a viviendas. Asimismo la provincia carece de instrumentos como ordenanzas y reglamentos provinciales para el mantenimiento del aseo, la salud y otros.

TABLA 5. NÚMERO Y TIPOS DE VIVIENDA

NUMERO Y TIPOS DE VIVIENDA EN PASTAZA	
Casa o Villa	6375
Departamento	684
Cuarto	1,607
Mediagua	1,352
Rancho	876
Covacha	125
Choza	1,329
Otra Particular	44
Hotel	16
Cuartel Militar	19
Hospital	8
Inst. Religiosa	13
Otra colectiva	11
TOTAL	16.783

Fuente INEC 2010

d. Educación

TABLA 6. Educación y Población.

SECTOR / INDICADOR	MEDIDA	%
Analfabetismo	%(15 años y más)	10.1
Analfabetismo funcional	%(15 años y más)	21.8
Escolaridad	Años de estudio	7.1
Primaria completa	%(12 años y más)	66.3
Secundaria completa	%(18 años y más)	18.7
Instrucción superior	%(24 años y más)	16.4

Fuente SIISE 2010

Del total de la población existente en la provincia el 7% de la misma ha accedido a un nivel de educación superior y ciclo post bachillerato 4348 personas. Se observa una diferenciación amplia en las facilidades y disponibilidad de recursos existentes entre la educación privada y pública así como la educación en las zonas urbanas y rurales interiores.

Pobreza

Se define como "pobres" a aquellas personas que pertenecen a hogares cuyo consumo per cápita, en un período determinado, es inferior al valor de la **línea de pobreza** (US\$

4,48 diarios). La línea de pobreza es el equivalente monetario del costo de una canasta básica de bienes y servicios por persona \$ 134.69 (canasta básica familiar/4 = 538.78/4 Sept 2010 INEC.) por período de tiempo (generalmente un mes).¹

TABLA 7. CUADRO COMPARATIVO ÍNDICE DE POBREZA PASTAZA AMAZONIA ECUADOR

INDICADOR	PASTAZ	AMAZON	ECUADOR
	% población total		
Incidencia de la pobreza de consumo	54.0	63.0	39.8
Incidencia de la extrema pobreza de consumo	36.9	39.2	15.1
Pobreza por necesidades básicas insatisfechas	66.9	77.6	61.3
Extrema pobreza por necesidades básicas	34.9	42.3	31.9

FUENTE:SIISE 2010 (COMPARATIVO ÍNDICE DE POBREZA ENCUESTA HOGARES 2006 Y CENSO 2010)

En la provincia de Pastaza el 54%, de individuos se encuentran debajo de la línea de pobreza. Como refleja el cuadro, este promedio es menor comparado con el promedio de individuos en la región amazónica, pero la incidencia de pobreza en Pastaza es mucho mayor con respecto al total de la población del país. La extrema pobreza también expresa idénticas variaciones.

¹Fuente definición SIISE 2010 - Datos 2010. INEC – Ministerio de Finanzas.www.mef.gov.ec

Entorno Político:

TABLA 8. Instituciones y Organismos Desarrollo Pastaza.

INSTITUCIONES Y ORGANISMOS PASTAZA	PUBLICA S	PRIVADA S	INDIGENA S	ONGS
Ministerio de Turismo. Banco Nacional de Fomento Dirección de Salud de Pastaza Gobernación de Pastaza - Municipios Ministerio del Ambiente Instituto para el Eco desarrollo Regional Amazónico Ministerio de Agricultura y Ganadería Prefectura Provincial de Pastaza Dirección del IESS Insectoría del Trabajo Otros				
Cámara de Comercio Cámara de Turismo de Pastaza Inspectoría del Trabajo Asociación de Artesanos INDICHURIS UNE. Pastaza				
AIEPRA-FINAE-CONFENIAE- ASOCAP FEDECAP- ONACE-ONAHE-OPIP OMAERE-ASODIRA-FENAQUIPA Asociación de Mujeres - SACHA HUARMI				
Asociación de Cañicultores de Pastaza Centro de Medicina Indígena Corporación Ecológica Saar Entsa Fundación Ecológica Hola Vida Fundación para el Desarrollo Sisa Yacu Fundación Tierra para la Comunicación				

Fuente ECORAE

Entorno Político – Turístico

Los Servicios turísticos en general y la de alojamiento en particular se amparan en instrumentos legales que están vigentes en nuestro país.

Constitución política de la República del Ecuador.
Ley de Turismo y su reglamento
Otros.

Art.1	“El Ministerio de Turismo es el organismo rector de la actividad turística ecuatoriana.....”
Art.19	“El Ministerio de Turismo establecerá privativamente las categorías oficiales para cada actividad vinculada al Turismo, debiendo sujetarse a las normas de uso internacional. En el Reglamento General en aplicación a la Ley de Turismo.,
Art. 43. Lit. c	“Se entiende por alojamiento turístico, el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar el servicio de hospedaje no permanente, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios, mediante contrato de hospedaje.

Ley de Turismo y su Reglamento

TABLA 9. Ley de Turismo y su Reglamento.

Fuente: Reglamento General de Actividades Turísticas

TABLA 10. Reglamento General Act. Turísticas.

Art. 23	“Hostería.- Es hostería todo establecimiento hotelero, situado fuera de los núcleos urbanos...”.
Art. 47	“toda persona que natural o jurídica que desee iniciar su actividad turística deberá obtener el Registro Único de Turismo, para lo cual deberá cumplir con los requisitos y plazos detallados en los artículos 47 y 48 del mismo reglamento”.
55 al 62	El requisito previo para la operación o ejercicio de las actividades turísticas se requiere la Licencia Única Anual de Funcionamiento, los requisitos y plazos se describen en los artículos del Reglamento General de Aplicación de la Ley de Turismo.

Fuente: Reglamento General de Actividades Turísticas

Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible en Ecuador hacia el año 2020 (PLANDETUR 2020): Es una herramienta de planificación estratégica que integra, ordena y orienta la gestión competitiva del desarrollo del turismo sostenible en el Ecuador en todos los ámbitos de actuación para el beneficio de sus pueblos y el mejor uso de sus recursos

Norma Técnica de Ecoturismo: Con respecto a esto se define como alojamiento eco turístico a aquel establecimiento de alojamiento que se encuentra ubicado en un área natural protegida o no y que pertenece a una persona natural, jurídica o comunitaria legalmente reconocida.

El Gobierno Provincial de la Provincia de Pastaza, estableció dentro de su planificación estrategia una serie de políticas en pro del desarrollo turístico provincial entre las que se encuentran crédito, capacitación, conservación de recursos naturales, promoción buscar ejes dinamizadores, cooperación internacional, seguridad provincial, diversificación de productos.

Entorno Espiritual:

Transparencia Internacional, de acuerdo a su informe 2009 sitúa al Ecuador el puesto 17 en el listado de los países con mayor índice de corrupción. La población local ha asumido dentro de su forma de vida los siguientes valores éticos

TABLA 11. Valores Éticos.

Valor	Actitud
Honestidad	Rectitud y decencia en las acciones
Compromiso	Acción sensible y comprometida para lograr el bien común. Trabajo individual y en equipo debidamente planificado y coordinado.
Equidad	Igualdad en la atención. Imparcialidad en las actuaciones.
Responsabilidad	Cumplimiento cabal de los objetivos propuestos en la unidad de tiempo y calidad.
Respeto	Fomento de un ambiente armónico, siendo tolerantes, pacientes, comprensivos y receptivos.
Productividad	Optimización en el uso de los recursos Retroalimentación permanente

Buen Vivir	para mejorar la calidad de nuestros servicios. Lograr que los tramites se atiendan en forma eficiente y oportuna.
Amor a la Patria	Autodefinición de una forma de vida y desarrollo más justo, más sostenible o sustentable, más ecológico que siguen los pueblos indígenas de Pastaza. Defensa a la autodeterminación, protección a la identidad nacional del pueblo y mostrar una imagen que refleje la riqueza histórica del país.

Fuente: Gobierno Provincial de Pastaza 2008

Entorno Cultural

Pastaza es cuna de la diversidad cultural, en ella se encuentran 7 nacionalidades y pueblos indígenas, con diferentes lenguas, costumbres propias y territorio propio en el cantón Pastaza, están organizadas en la Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador (CONAIE). A más de ellos están presentes afro ecuatorianos y colonos provenientes en su mayor parte de los andes. En un número menor están presentes misioneros evangélicos de los Estados Unidos con su programa Alas de Socorro:

Segmentos Étnicos Culturales de Pastaza

TABLA 12. Segmentos Étnicos Culturales de Pastaza.

SEGMENTOS ÉTNICO –	POBLACION	PORCENTAJE
Población afro ecuatoriana	582	1.2
Población indígena	22844	37
Población mestiza	34478	55.9
Población Blanca	3652	5.9

Fuente. CIISE 2010

La población indígena corresponde al 37% del total de habitantes de la provincia de Pastaza la cual se halla dividida en 7 nacionales indígenas.

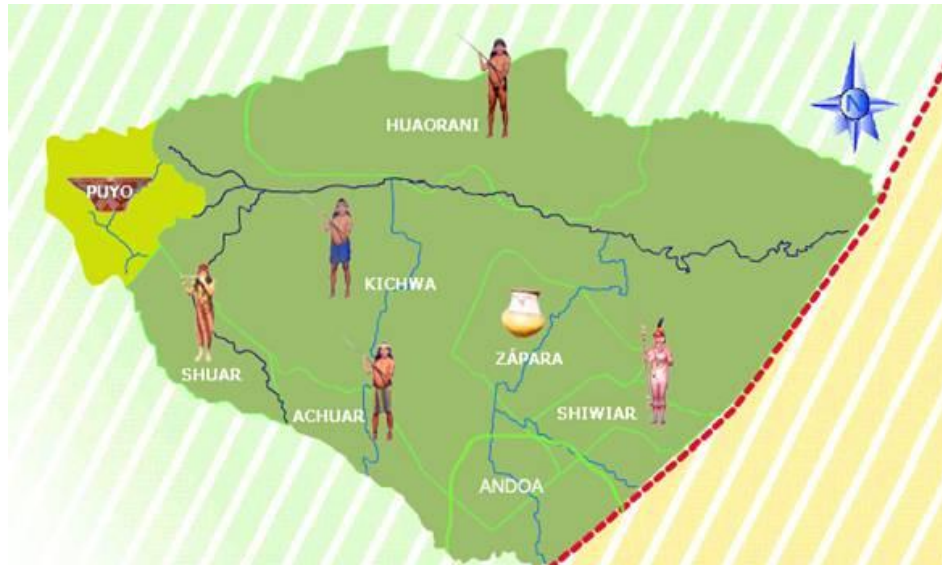


Gráfico. Distribución pueblos indígenas Pastaza

TABLA 13. Particularidades Nacionalidades Pastaza.

NACIONALIDAD/ IDIOMA	UBICACIÓN	POBLACIÓN	ÁREA	CARACTERÍSTICAS
Kichwa/<u>Kichwao</u> <u>Runashimi</u>	Curaray, Arajuno, Bobonaza, Pindo, Anzu y Puyo.	20 000 hab. aprox. 131 comunidades	1 111 472 Ha	Cultura es auténtica silvícola en perfecta armonía entre el hombre y la naturaleza.
Shuar/<u>Shuar</u>	Pastaza, Napo Morona Santiago, Zamora Ch.	11 000 Hab 28 comunidades	300 Has en Pastaza	Pueblo guerrero, trofeos de guerra (tzantza). Organización Federación Shuar en 1964.
Achuar/<u>Achuar</u>	ríos Pastaza, Capahuari, Bobonaza, Corrientes y Cotosaza	1959 Hab	708 630 Has 2 provincias	Patrón de asentamiento fundamentado en la práctica de la poligamia. Federación Interprovincial Nacionalidad Achuar de Ecuador
Waoranis/<u>Wootedo</u>	Río Curaray Pastaza, Orellana y Napo.	3 000 Hab 36 comunidades	613 070 Has	Primeros indígenas en conservar intactos sus orígenes ancestrales. Instituto lingüístico de verano. ONHAE
Zaparas/<u>Kayapi</u>	Conambo Tigre y Villano	180 personas cuatro comunidades	100.000 Has.	“Premio Mundial como Patrimonio Oral e Inmaterial de la Humanidad”. ONAZE
Shiwiar/<u>Chicham</u>	ríos Bomboiza, Tigre y Corrientes	890 personas 7 comunidades	67 938 Has	Organización de la Nacionalidad Shiwiar de Pastaza de la Amazonía Ecuatoriana (ONSHIPAE)
Andoas	margen derecho del Pastaza			Pre organización de Nacionalidad Andoa de Pastaza y del Ecuador ONAPE.

Fuente INEC 2010

IDIOMAS UTILIZADOS EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

TABLA 14. Idiomas utilizados en Pastaza.

IDIOMA	N. DE HABLANTES	%
Solo español	38,964	64.73
Lengua nativa	5,154	8.56
Extranjero	78	0.13
Español nativa	15,708	26.10
Otro	288	0.48
Total	60,192	

Fuente. INEC 2010

En el año 2010 el 65% de la población hablaba español, mientras que únicamente el 8% habla únicamente en lenguas nativas, existe un porcentaje considerable 26.1% de la población total que usa el español pero con en fusión con los dialectos propios de cada lengua de las diferentes nacionalidades de la provincia.

LENGUAS HABLADAS EN PASTAZA.

TABLA 15. LENGUAS HABLADAS EN PASTAZA.

LENGUA	N. DE HABLANTES	%	Acumulado %
Achuar	1,246	5.97	5.97
Awapit	7	0.03	6.01
A'ingae	5	0.02	6.03
Cha'palaa	14	0.07	6.10
Siapedie	1	0.00	6.10
Huao / Terero	1,315	6.30	12.41
Quichua	5,373	25.75	38.16
Secoya	4	0.02	38.18
Shuar / Chicha	2,882	13.81	51.99
Tsa'fiqui	47	0.23	52.22
Zaparo	84	0.40	52.62
Shiwiar	516	2.47	55.10
Kichwa	9,237	44.28	99.37
Ignorado	131	0.63	100.00
Total	20,862	100.00	100.00

Fuente. INEC 2010

La sociedad colona

Sociedad heterogénea, con multiplicidad de intereses, percepciones en torno al escenario en el que confluyen con otros pueblos y culturas amazónicas. Se generaliza al “colono” dentro de un sector homogéneo sujeto a los mismos intereses y con las mismas percepciones de su papel dentro de la provincia. Más aún, se han polarizado los sectores sociales de la provincia en dos grandes campos: indígenas y colonos, olvidando con esto, la diversidad característica de cada uno de ellos. La Revitalización y revalorización de prácticas y conocimientos culturales, así como su sistema organizativo comunitario se fundamentaron en los principios originarios del runa (ser humano) amazónico:

1. SumakKawsay– El buen vivir.
2. SumakAllpa– La tierra sin mal .
3. Sacha Runa Yachay– El conocimiento ancestral.

Relaciones sociales inter-étnicas:

Muchos errores en Pastaza no han previsto, precisamente, esta multiplicidad de actores y escenarios, homogenizando al contrario a pueblos y culturas disímiles que encierran complejas y divergentes características que los particularizan y autodefinen más allá de los múltiples conceptos que se puedan manejar sobre “cultura” e “identidad”.

En cuanto a los campesinos y como consecuencia de una política de estado, se patrocinó su éxodo a la Amazonía, adjudicando tierras “baldías” y estimulando su sobre-explotación sin reparar en una base productiva o científica que sustentara un uso adecuado de estos suelos diferentes a aquellos de climas templados y, por tanto, particulares y especiales en cuanto a fertilidad, poco aptos para monocultivos o cultivos estacionarios. Por tanto, destaca dentro del panorama esbozado el papel del estado y la política desarrollista que condujo al campesino a un escenario inhóspito de acuerdo a su concepción cultural-, y lo situó ante un conflicto inminente con los pobladores originarios, conflicto territorial en el que ambos sectores no han sido más que piezas del ajedrez del desarrollo y la política neoliberal.

Gastronomía

La diversidad cultural de la provincia ha originado una exuberante interesante y exótica gastronomía en Pastaza, resultado de platos típicos de las comunidades indígenas fusionados con sabores y saberes mestizos así como ingredientes de otras regiones. Entre los platos típicos más representativos tenemos: seco de guanta, moyones, maitoson las carnes de animales envueltas con la hoja de yaki-panga, asados en leña. El cebiche volquetero entre otras delicias.

Entorno Ecológico Ambiental:



Gráfico. Zonas de Vida y Áreas Protegidas Pastaza.

Uso del Suelo Provincia de Pastaza

TABLA 16. Uso del Suelo Pastaza vs Ecuador.

Sector/ indicador	PASTAZA	ECUADOR
	ÁREA KM2.	
Área total	30,302.4	248,778
Área Natural	27,851.8	138,788
Área Intervenida	655.6	70,936
Área en Mosaico	1,794	39,053

Fuente. CIISE. Datos INEC 2010

Pastaza es la provincia más extensa y más biodiversa del país y ocupa el 12% del territorio nacional, el 92% del territorio de Pastaza corresponde a áreas naturales no intervenidas ocupadas principalmente por bosque tropical húmedo amazónico, bosques inundables y bosque montano oriental.

3728.3 Km2 de la provincia que equivalen al 12.3% de su territorio se encuentran dentro de áreas naturales protegidas por el estado. Parques Nacionales Llanganates y Yasuní. Existen emprendimientos privados de protección como los bosques protectores Santana, Habitahua, Moravia, JawaJee, Omaere, Arutam.

Biodiversidad de la provincia en cifras

Solo se tomó como referencia la información de biodiversidad del parque Nacional Yasuní que se encuentra dentro de la provincia siendo esta el área con mayor diversidad en Sudamérica, y posiblemente en todo el mundo sin considerar otros ecosistemas importantes de la provincia.

TABLA 17. Biodiversidad Reserva Biosfera Yasuní

Variables	Número de especies
Aves	596
Anfibios	150
mamíferos	200
plantas y arboles	2.244

Fuente. www.amazoniaporlavida.org

Sin embargo existe una amenaza en el subsuelo del parque y la provincia, ya que ocultan grandes reservas de petróleo.

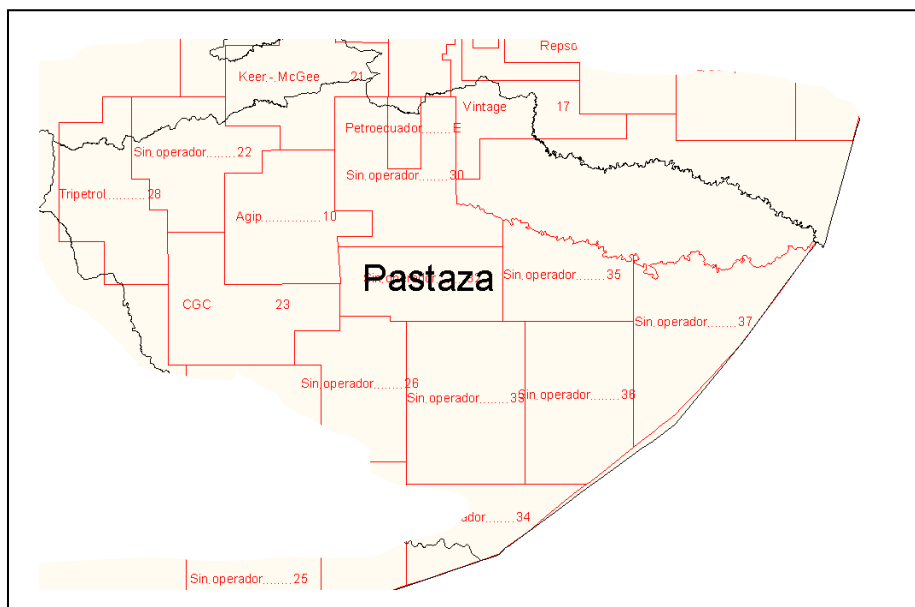


Gráfico. Sectorización del territorio provincial para explotación petrolera. Fuente SIISE. 2010

Existe vulnerabilidad de afectación a los ecosistemas naturales de la provincia por explotación petrolera, alrededor del 15% del territorio ya está concesionado a empresas de retrosección y explotación petrolera mientras que el 100% del territorio incluidas las áreas naturales protegidas se encuentran zonificadas para en el futuro intervenir con proyectos de este tipo. Existen otras amenazas externas por explotación de otros recursos como la minería y principalmente la madera.

Políticas definidas por el Gobierno Provincial de Pastaza en pro de la conservación

1. Garantizar los derechos a la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.
2. Manejar el patrimonio hídrico un enfoque integral e integrado por cuenca hídrica, de aprovechamiento, estratégico del estado y la valoración social-cultural y ambiental.
3. Diversificar la matriz energética nacional, promoviendo la eficiencia y una mayor participación de energías renovables sostenibles.
4. Prevenir, controlar y mitigar la contaminación ambiental como aporte para el mejoramiento de la calidad de vida.
5. Incorporar el enfoque ambiental en los procesos sociales, económicos y culturales dentro de la gestión pública
6. Reducir en un 30% la tasa de deforestación en el 2013.

7. Alcanzar el 6% de participación de energías alternativas en el total de la capacidad instalada al 2013.
8. Mantener las concentraciones promedio anuales de contaminantes de aire bajo los estándares permisibles al 2013.

CUADRO RESUMEN LÍNEA BASE FACTORES EXTERNOS
TABLA 18. Cuadro Resumen Línea Base Factores Externos.

SECTOR	VARIABLES
ECONÓMICO	
	PIB
	Valor Agregado según la actividad económica
	Inflación
	Tasa de interés
	Salario Mínimo Vital
SOCIAL	
	Población
	Empleo
	Vivienda
	Educación
	Pobreza
POLÍTICO	
	Instituciones y organismos Pastaza
	Ley de Turismo
	Reglamento General de Actividades Turísticas
	Plandetur 2020
	Norma Técnica de Ecoturismo
ESPIRITUAL	
	Valores
	Antivalores - Corrupción
CULTURAL	
	Segmentos Étnicos Culturales de Pastaza
	Nacionalidades Pastaza
	Lenguas habladas en la provincia
	Idiomas hablados en la provincia
	Colonos y relaciones socio – étnicas
	Gastronomía
AMBIENTAL	
	Uso del suelo en la provincia
	Biodiversidad de la provincia

	Políticas en pro de la conservación

Fuente. Inec 2010

Identificación de escenarios internos
Grafico Matriz Evaluación Factores Externos

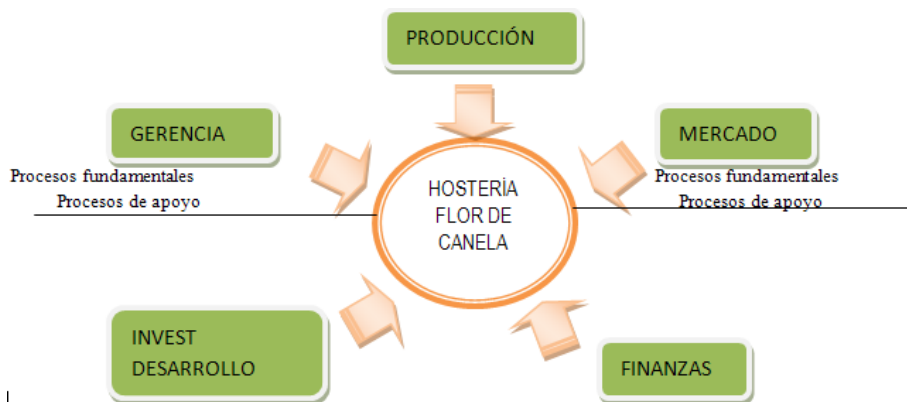


TABLA 19. Matriz Evaluación Factores Externos



Planificación:

Posición actual de la Hostería sin intervención

TABLA19. Análisis Planificación Estratégica actual Hostería.

<p>VISIÓN HOSTERÍA 2013 Ser una operación turística que brinde alojamiento, alimentación, eventos sociales atractivos y experiencias únicas en la ciudad del Puyo para el turista nacional y extranjero proveyendo servicios con los más altos estándares de calidad y buenas prácticas de Turismo Sostenible, contando con un capital humano que permita alcanzar la satisfacción de nuestros clientes.</p>	<p>La definición de Visión tiene más bien el carácter de Misión, no hace referencia al estado ideal que se espera alcanzar y no es motivante.</p>
<p>MISIÓN Brindar servicio de alojamiento, alimentación, eventos sociales con gente amable cumpliendo con estándares internacionales de calidad y buenas</p>	<p>La Misión tiene una definición que no es integral aunque se acerca.</p>

prácticas de Turismo Sostenible garantizando la satisfacción de nuestros clientes.	
POLÍTICA DE CALIDAD Brindar el mejor servicio de alimentación, alojamiento, eventos sociales y experiencias turísticas satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes mejorando continuamente la calidad de los servicios que ofrecemos a través del cumplimiento de los objetivos planteados.	Políticas de calidad planteadas por la organización no se cumplen ya que en la práctica los servicios no satisfacen las expectativas del cliente. La definición de políticas esta redundando con la definición de Misión, además de ser muy generalizada.
POLÍTICA DE SOSTENIBILIDAD Brindar servicio de alojamiento y alimentación, eventos sociales sustentados en prácticas amigables con el ambiente, calidad y estándares de turismo sostenible reconocidos a nivel internacional.	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Lograr la satisfacción del cliente Aumentar la ocupación. Lograr un clima organizacional adecuado Asegurar la calidad de los servicios.	Los objetivos tienen una relación mínima con los Misión planteada

Fuente:Franklin Jaramillo

Análisis

Toda la información precedente ha sido documentada a través del trabajo expuesto en antecedentes investigativos, pero no ha sido aplicado satisfactoriamente, la planificación determinada en la hostería, no es cumplida en la práctica además que de su visión no es clara, la política y objetivos estratégicos propuestos tienen una mínima relación con la misión y son limitados. No existe un sistema de metas de la organización. No existen políticas motivacionales hacia el recurso humano. No hay políticas de empoderamiento de la actividad, ni de posicionamiento de los productos/servicios.

Organización.

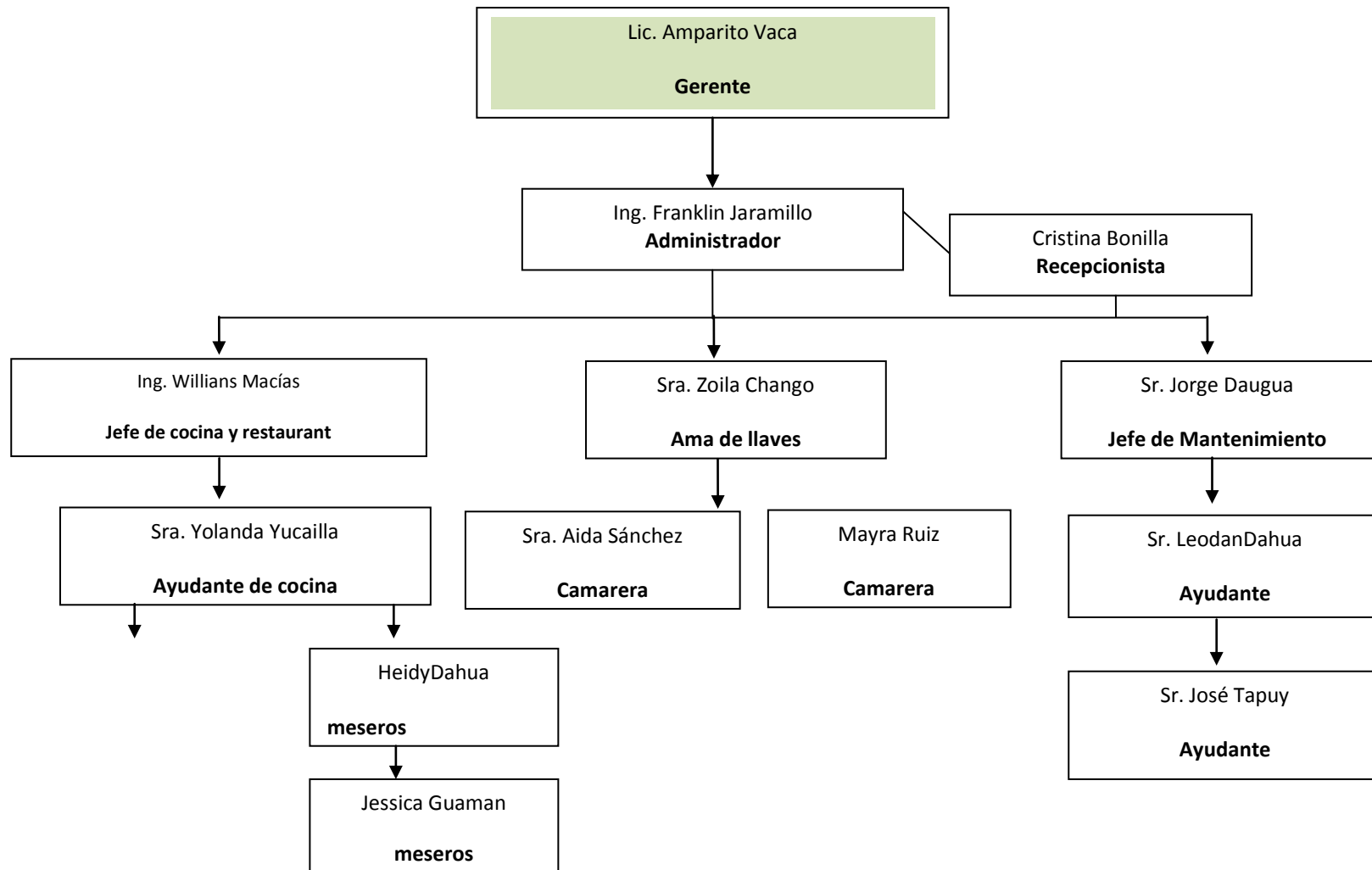


Gráfico.

Organigrama estructural Hostería Flor de Canela. Fuente. Administración Hostería.

CUADRO RESUMEN ORGÁNICO FUNCIONAL HOSTERÍA FLOR DE CANELA

TABLA 20. Resumen Orgánico Funcional Hosteria Flor de Canela.

CARGO	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Gerente	Lic. Amparito Vaca	1.-Control del personal 2.-Contactos 3. -Pago a los empleados
Administrador	Ing. Franklin Jaramillo	1.- Planificar objetivos y estrategias 2.- Establecer estrategias y acciones de mercadeo (marketing) 3.- Analizar y evaluar resultados para proponer acciones: 4.- Alcanzar objetivos esperados 5.- Velar por la seguridad y mantenimiento del establecimiento 6.- Asegurar la satisfacción del cliente
Jefe de Cocina	Ing. Willians Macías	1.- Planificar y controlar la cocina 2.- Elaborar programación de la cocina 3.- Elaborar menú o carta 4.- Crear recetas y preparar platos
Ama de llaves	Sra. Zoila Chango	1.- Limpieza de Cabañas 2.- Lavado y planchado.
Jefe de Mantenimiento	Sr. Jorge Daigua	1.- Mantener limpias las instalaciones y en correcto funcionamiento.
Ayudante de cocina	Sra. Yolanda Yucailla	1.- Apoyar al chef de cocina en la administración de existencias (stock) y control de consumo de productos 2.-Tener el conocimiento de la producción de platillos de la carta o el menú 3.-Ayudar en la definición de la calificación y cuantificación de producto

		4.- Orientar a los ayudantes en la realización de cortes y preparación de carnes, aves, caza, mariscos, pescado y vegetales
Camarrera	Sra. Aida Sánchez/ Mayra Ruiz	1.- Limpiar, asear y ordenar las habitaciones 2.- Inspeccionar el estado de una habitación 3.- Verificar el funcionamiento y el confort de la habitación 4.- Ordenar la habitación ocupada
Recepcionista	Cristina Bonilla	1.- Contestar las llamadas telefónicas 2.- Recibir correspondencia.
Ayudante de mantenimiento	Sr. Leodan Dahua Sr. José Tapuy	1.- Brindar apoyo al Jefe de Mantenimiento con respecto al buen funcionamiento de las instalaciones.
Jefe de mantenimiento	Sr. Jorge Daigua	1.- Diagnosticar el servicio a ser ejecutado 2. Probar el funcionamiento del equipo o instalación 3.- Identificar la magnitud del daño o defecto. 4.- Ejecutar el mantenimiento
Meseros	Heidy Dahua Jessica Guaman	1.- Atender a los clientes en el bar 2.- Brindar asesoría en los menús.

Fuente: Franklin Jaramillo

Análisis Orgánico – Funcional

Comparando la estructura orgánico funcional de la hostería de los años 2003 y 2009 de los cuales se tiene información, se resume que no hay un desarrollo mayor en sus estructura orgánico funcional en ese periodo, así en el año 2003 se carecía de organización en los mandos altos (administrativo –gerencial), el área de recepción se interrelaciona al mismo nivel de gerencia, se carecía de un manual de funciones y de procesos, solo se describían acciones básicas dentro de cada área para cada función.

Del organigrama 2009 presentando en el grafico organizacional y del cuadro resumen del manual de funciones 2009, se pueden realizar las siguientes apreciaciones:

Se ha generado el cargo de administrador, función clave en los mandos altos que depende directamente de gerencia. El área de recepción sigue una relación dependiente – cercana a la administración, lo que se traduce como una falta de liderazgo en la administración actual de la hostería. No existe un área de ventas independiente, el recepcionista polivalente cumple estas funciones de forma limitada y compartida.

El organigrama funcional 2009 tiene como directriz la norma técnica de competencias laborales, una guía que bien aplicada conduce a la certificación de las normas INEN en el sector turístico, pero no está personalizada en función de las necesidades reales de la hostería. El organigrama está bien definido bajo parámetros de competencias, calidad y valores pero no existen funciones definidas para los mandos altos, lo que se traduce en falta de funciones direccionalidad y planificación,

motivación y control a largo plazo de la organización. Existe un manual de flujo de procesos básico para cada servicio, no se genera la interacción o interdependencia de los servicios de alimentación, alojamiento y recreación.

Decisión y Control

El estilo de dirección es autocrático, es decir la dirección y la toma de decisiones se hace y realiza a nivel gerencial, no se consensua con el nivel administración, ni responde al cumplimiento de metas a largo plazo, es mediático para cumplir las obligaciones del día a día. El nivel administrativo no orienta al nivel gerencial. No existen mecanismos y herramientas de control de procesos, tareas ejecutadas, calidad de servicios, sistemas informativos, y físicos.

Producción

Soporte físico

Técnicas utilizadas para su construcción son de origen Kichwa.

TABLA 21. Soporte físico

ESTRUCTURA	MATERIALES
cubierta estructura techo columnas paredes piso restaurante, piso recepción piso senderos Muebles sillas lámparas	paja toquilla Pigue y Guadúa, Madera de Hacha caspi y Chonta Hacha caspi, Guadua, Bambú, Pique, Balsa, Chonta; Tablón de Guambula y la Chonta Cocina y baños cemento armado y baldosa Mármol Piedra (Grava) Chonta. Madera Hacha caspi, Guadua (cama y habitaciones), pigue, Bambú y Guadua.
<p>La utilería: sábanas son de la fábrica Pintex, Toallas de algodón de la empresa MAGNOTEX Actualmente se mejorando el área húmeda (piscina) e implementando sauna, turco, hidromasaje, polar, baños de cajón se espera que esté listo antes del fin de año; además también se ha construido un sendero cubierto que lleva hacia las cabañas más alejadas.</p>	

Fuente: Franklin Jaramillo

Capacidad Instalada

TABLA 19. Capacidad Instalada Hostería Flor de Canela

HOSPEDAJE		
Nº de Cabañas	Nº de camas	Capacidad (pax)
27	82	109
RESTAURANTE, CAFETERÍA Y BAR		
Nº de Mesas	Nº de sillas	Capacidad (pax)
14	120	120
PISCINA		
ÁREA		Capacidad (pax)

100 m ³	30
GARAJE	
ÁREA	Capacidad (vehículos)
300 m ²	40
SENDERO	
longitud 700 m	

Fuente: Franklin Jaramillo.

La Hostería cuenta con 27 cabañas, las cuales se encuentran distribuidas de la siguiente forma:

TABLA 23. Capacidad Instalada

TIPO	TOTAL	# PLAZAS	CAPACIDAD
Simple	2	2	4
Doble y/o Matrimonial	9	18	27
Familiar y/o Compartida	14	53	67
Superfamiliar	1	6	7
Turismo	1	3	4
Total	27	82	109

Fuente: Franklin Jaramillo

Los restaurantes tienen una capacidad para 120, las cuales están distribuidas en 14 mesas y 120 sillas.

Posee una piscina con una extensión de 100 m³, con capacidad para 30 pax, este componente está a disposición de los huéspedes de la Hostería.

Así mismo posee un sendero con una longitud de 700 metros, con la finalidad de que los turistas disfruten de una caminata por medio de la naturaleza.

Capacidad Hostería: 29 200 plazas al año. Tasa de ocupación: 11.42%

Recursos Técnicos/Tecnológicos

1. Sistema Informático
2. Programa dinámico para hoteles y restaurants, mismo que sirve para hacer contabilidad e inventarios, reportes de caja por usuario, registro de huéspedes por día o por mes, reservaciones entre otras funciones.
3. Tarjeta de crédito (Banco del Astro, Visa).
4. Data lins y/o Data fast permite verificar a través de una conexión si la tarjeta de crédito del cliente es aprobada o rechazada (Visa, Master Card, Tarjeta electrón y cualquier otra afiliada Band-Red).
5. Internet disponible al cliente a través de su proveedor Andinanet.
6. Manejo de desechos sólidos (inodoro) con 4 pozos sépticos, y el resto de aguas servidas desembocan en el río.
7. Máquina purificadora de aire.

Mercado:

Precios de los Servicios Ofertados

Los precios están definidos en base a la competencia y en base a consentimiento de la demanda cliente.

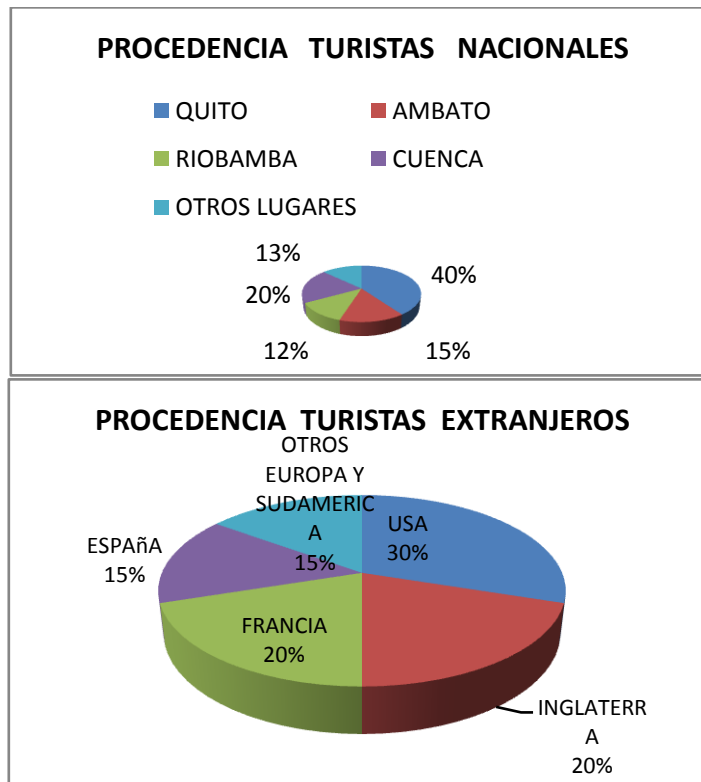
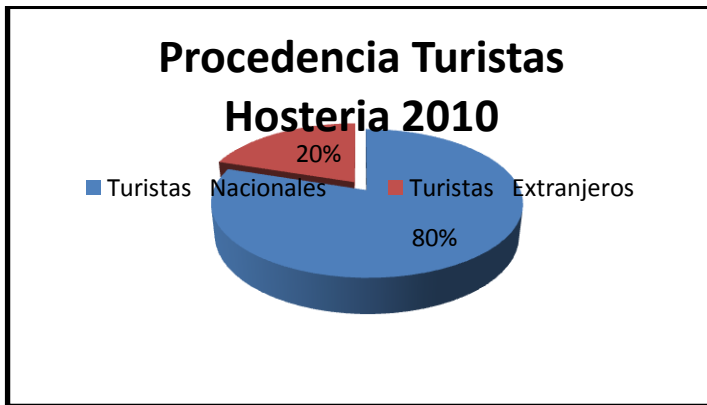
TABLA 24. Precios de los servicios ofertados

1. TEMPORADA ALTA (FERIADOS)		2. TEMPORADA BAJA		
TIPO / ACOMODACION	PRECIO PAX	TIPO / ACOMODACION	PRECIO ADULTO	PRECIO NIÑO
SIMPLE (SGL)	20	SIMPLE (SGL)	20	
MATRIMONIAL	35	DOBLE / MATRI..	30	
TRIPLE (TPL)	30	TRIPLE (TPL)	24	15
CUADRUPLE (CDP)	28	CUADRUPLE (CDP)	24	15
QUINTUPLEX (QPL)	28	QUINTUPLEX (QPL)	24	15

Fuente: Franklin Jaramillo

Plaza

Perfil del Turista que llega a la Hostería Flor de Canela



Los turistas que llegan a la Hostería Flor de Canela el 42% tienen una edad de entre 36 a 45 años, y el 21% entre los 26 y 35 años, El 71% son casados, el 77% son nacionales y apenas el 23% son extranjeros. El motivo de viaje de los huéspedes de Flor de Canela es principalmente vacaciones con un 88%; mientras el 5% viaja a Pastaza por visita a

familiares o amigos; lo mismo sucede con las personas que viajan por trabajo; y apenas el 2% viaja por convenciones y congresos. Los pasajeros que se hospedan en Flor de Canela prefieren un 81% visitar atractivos naturales; el 11% prefieren visitar atractivos recreacionales; mientras que el 5% prefiere visitar atractivos culturales; finalmente el 3% opta por realizar otro tipo de actividades.

TABLA 25. Cuota Mercado local captado Hostería Flor Canela

Año 2008	Total	Nacionales	Extranjeros
Cantón Pastaza	24033	15772	8261
Hostería F. Canela	2608	2217	391
Porcentaje	10.85	14	4.73

Fuente. Jefatura Provincial
Primaria

Migración, inv.

TABLA 26. Jefatura provincial de migración, inv. primaria

Año 2009	Total	Nacionales	Extranjeros
Cantón Pastaza	40888	26986	13902
Hostería F. Canela	3335	2668	667
Porcentaje	8.16	9.89	4.80

Comercialización y distribución

Políticas de comercialización (canales y políticas de ventas)

La comercialización se realiza a través de canales de distribución o Intermediarios

Cobea Travel – Guayaquil MetropolitanTouring - Quito y Riobamba los cuales representan el 20% de ventas, mientras que el 80% de ventas es directa.

CANAL DE COMUNICACIÓN	% de ventas sobre la aplicación de los canales de comunicación
Persona a persona	50
Trípticos y tarjetas	25
Ferías y seminarios (Riobba., Guay.,	25
Gorras	Sin resultado
Stickers	Por aplicar
Prensa (diario la Hora)	Sin resultado
Infocard	Sin resultado
Afiches	Sin resultado
Video	100
Fotos vía e – mail.	100

TABLA 27. Canales Comunicación Hosteria F de Canela

COMPETENCIA

CUADRO COMPARATIVO DE PRECIOS CON PRINCIPALES COMPETIDORES

TABLA 28. Comparativo de precios competidores

ALOJAMIENTO	FLOR DE CANELA	PINGUAL	TURINGIA
SIMPLE	\$20	\$34	\$25
MATRIMONIAL	\$35	\$54	\$40
TRIPLE	\$30	\$73	\$40
DESAYUNOS	\$2.5	\$6.5	\$4.5
ALMUERZO	\$8.0	\$12.5	\$8
CENA	\$8.0	\$12.5	\$8

ANÁLISIS SERVICIOS E INFRAESTRUCTURA COMPETENCIA

TABLA 20. ANALISIS SERVICIOS E INFRAESTRUCTURA COMPETENCIA

ALOJAMIENTO	FLOR DE CANELA	PIGUAL	TURINGIA
Servicios	Alojamiento Alimentación Piscina, sauna, turco Senderos	Alojamiento Alimentación Piscina Sala de eventos Paquetes turísticos	Alojamiento Alimentación Piscina

Capacidad Instalada	82 pax	70 pax	66 pax
Hospedaje			
Capacidad Instalada	120	150	110 pax
Restaurante			
Tasa de Ocupación	15%	30%	45 %
Segmentos			
Nacional:	80 %	80%	50%
Internacional:	20 %	20%	50%
Canales de Distribución	80% venta directa, 20% canales de distribución		

FINANZAS

Fuentes de financiamiento

Estructura del capital:

Capital = Activo – Pasivo

Capital= \$756 000 - \$5000 = \$751 000.

El 99% del capital es propio.

Ingresos

HOSTERÍA FLOR DE CANELA – CIFRA DE VENTAS

Año (Valores en \$)	Real	
	2009	Sept. 2010
Hospedaje	39121,94	53358,06
Restaurante	30952,19	34381,23
Bar	7238,22	5930,46
Local	529,00	109,00
Piscina	2868,87	1596,58
Total	80710,22	95375,33

Nota:

Estos valores no incluyen impuestos.

El valor del hospedaje 2010 incluye la venta hasta el 20 de septiembre.

Estado de situación económica

HOSTERIA FLOR DE CANELA
RUC.: 1600029084001
ESTADO DE SITUACION ECONOMICA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009

INGRESOS OPERACIONALES		
VENTAS (RENTA SERVICIO HOSPEDAJE)	\$39.121,94	
MENOS: COSTO DE VENTAS	\$21.687,12	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$17.434,82	
<u>MAS: INGRESOS EXTRA OPERACIONALES</u>		
RENTA SERVICIO BAR	\$7.238,22	
RENTA SERVICIO LOCAL	\$529,00	
RENTA SERVICIO PISCINA	\$2.868,87	
RENTA SERVICIO RESTAURANTE	\$30.952,19	
TOTAL UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$59.023,10	
MENOS: GASTOS OPERACIONALES	\$59.752,60	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$53.608,29	
GASTOS VENTAS	\$4.653,55	
IMPUESTOS	\$1.490,76	
PERDIDA NETA DEL EJERCICIO	\$729,50	

HOSTERIA FLOR DE CANELA
RUC: 1600029084001
ESTADO DE SITUACION ECONOMICA
AL 20 DE SEPTIEMBRE DEL 2010

INGRESOS OPERACIONALES		
VENTAS (RENTA SERVICIO HOSPEDAJE)	\$53.358,06	
MENOS: COSTO DE VENTAS	\$16.490,99	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$36.867,07	
<u>MAS: INGRESOS EXTRA OPERACIONALES</u>		
RENTA SERVICIO BAR	\$5.930,46	
RENTA SERVICIO LOCAL	\$109,00	
RENTA SERVICIO PISCINA	\$1.596,58	
RENTA SERVICIO RESTAURANTE	\$34.381,23	
TOTAL UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$78.884,34	
MENOS: GASTOS OPERACIONALES	\$59.845,41	
GASTOS AMINISTRATIVOS	\$52.357,89	
GASTOS VENTAS	\$4.987,52	
IMPUESTOS	\$2.500,00	
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$19.038,93	

HOSTERÍA FLOR DE CANELA
VARIACIÓN DEL ESTADO DE SITUACIÓN ECONOMICA

CUENTA	AÑO 2009	TOTAL	AÑO2010	TOTAL	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA
INGRESOS OPERACIONALES						

VENTAS(RENTAS SERVICIOS HOSPEDAJE)	\$ 39.121,94		\$ 53.358,06		\$ 14.236,12	36%
MENOS: COSTO DE VENTAS	\$ 21.687,12		\$ 16.490,99		\$ (5.196,13)	-24%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 17.434,82		\$ 36.867,07	\$ 19.432,25	111%
MAS INGRESOS EXTRA OPERACIONALES		\$ 41.588,28		\$ 42.017,27	\$ 428,99	1%
RENTA SERVICIO BAR	\$ 7.238,22		\$ 5.930,46		\$ (1.307,76)	-18,07%
RENTA SERVICIO LOCAL	\$ 529,00		\$ 109,00		\$ (420,00)	-79,40%
RENTA SERVICIO PISCINA	\$ 2.868,87		\$ 1.596,58		\$ (1.272,29)	-44,35%
RENTA SERVICIO RESTAURANTE	\$ 30.952,19		\$ 34.381,23		\$ 3.429,04	11,08%
TOTAL UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 59.023,10		\$ 78.884,34	\$ 19.861,24	33,65%
MENOS: GASTOS OPERACIONALES		\$ 59.752,60		\$ 59.845,41	\$ 92,81	0,16%
GASTO ADMINISTRATIVOS	\$ 53.608,29		\$ 52.357,89		\$ (1.250,40)	-2,33%
GASTO VENTAS	\$ 4.653,55		\$ 4.987,52		\$ 333,97	7,18%
IMPUESTOS	\$ 1.490,76		\$ 2.500,00		\$ 1.009,24	67,70%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		\$ (729,50)		\$ 19.038,93	\$ 19.768,43	2709,86

INTERPRETACIÓN

En el estado de Situación Económica tenemos un incremento en ventas del 73% para el año 2010 teniendo una variación de \$14236.12 que representa el 36% en relación a las ventas del año 2009 en cambio en el costo de ventas podemos observar que el mismo ha bajado para el año 2010 con una variación del \$5196.13 que representa el 24% con respecto al año 2009 lo cual es favorable en el crecimiento económico de la hostería con respecto a las ventas 2010.

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Durante las etapas de funcionamiento de la Hostería Flor de Canela no se ha desarrollado investigaciones suficientes que determinen la situación real de la empresa;

sin embargo se debe mencionar que la investigación más relevante que se ha realizado es la memoria de prácticas pre profesionales realizada en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Recursos Naturales, Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, realizada por León, LUIS y Paucar, WILSON, en el año 2009, quienes realizan una línea base interna y externa de la Hostería Flor de Canela, la misma que ha sido planteada hasta cierto punto de manera incompleta, sin embargo ha servido como referencia para la presente investigación, para realizar una propuesta completa, concreta y útil, basada en la realidad empresarial de la Hostería, buscando establecer líneas estratégicas efectivas que mejoren los ejes empresariales alcanzando paulatinamente la Misión y la Visión de la Hostería.

ELABORACIÓN DE LA BASE DE DATOS

Cuadro Resumen Línea Base Factores Internos

TABLA 21: Resumen línea base

SECTOR	VARIABLES
GERENCIA	
	Planificación
	Organización
	Decisión
	Control
PRODUCCIÓN	
	Servicios
	Soprote Físico
	Capacidad Instalada
	Recursos técnicos
MERCADO	
	Precio de Servicios
	Segmento de visitantes
	Cuota del Mercado
	Canales de distribución y comercialización
	Análisis de la Competencia
FINANZAS	
	Estructura del Capital
	Ventas 2009-2010

	Estado Situación Económica
	Utilidad
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	
	Línea Base

ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN: FORTALEZAS Y DEBILIDADES

TABLA 22: Análisis de la organización

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS PARA LA HOSTERÍA FLOR DE CANELA				
	FACTOR INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1	Deficiente estructura orgánico funcional del nivel jerárquico superior	0.03	2	0.06
2	Nivel operativo trabaja en base a la Norma Técnica de Competencias Laborales	0.03	3	0.09
3	Diseño de instalaciones guarda similitud a construcciones tradicionales de la zona	0.09	4	0.36
4	Tasa de ocupación anual es baja (10% - 15%)	0.15	1	0.15
5	Establecimiento de precios en base a percepciones de la demanda y de la competencia	0.10	3	0.3
6	Insuficiente promoción al mercado internacional	0.10	1	0.1
7	Alta aceptación del producto por parte de turistas pertenecientes a la región Andes	0.10	3	0.3
8	Capital propio en un 99%	0.15	4	0.6
9	Incremento del 8,5% anual en ventas	0.05	4	0.2
10	Recapitalización de utilidades	0.10	4	0.4
11	No implementación del Plan de Marketing	0.10	1	0.1

TOTAL	1.00		2.66
--------------	-------------	--	-------------

0.0= sin importancia; 1,0= de gran importancia.- 1= debilidad importante;

2= debilidad menor; 3= fortaleza menor; 4= fortaleza importante.

La Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Hostería Flor de Canela, nos indica que se encuentra con una buena posición interna, sin embargo deberá trabajar en sus debilidades

ANÁLISIS DEL ENTORNO: AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

TABLA 23: Análisis del entorno

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS PARA LA HOSTERÍA FLOR DE CANELA				
	FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1	Crecimiento importante de la actividad turística, contribuyendo al PIB	0.03	3	0.09
2	Facilidad de acceso a créditos, por la tasa atractiva que presenta el mercado	0.10	3	0.3
3	Alta presencia y apoyo al desarrollo local por parte de organismos no gubernamentales	0.08	4	0.32
4	Alto índice de Biodiversidad	0.15	4	0.6
5	Compromiso en función de lograr el bien común de manera mancomunada	0.05	3	0.15
6	Diversidad étnica y cultural (7 nacionalidades y pueblos indígenas)	0.15	4	0.6
7	Gastronomía variada	0.08	3	0.24

8	Inflación se incrementa en los últimos meses a una tasa de 3,82%	0.05	1	0.05
9	Servicios básicos inadecuados	0.18	1	0.18
10	Población con alto nivel de educación primario	0.05	2	0.1
11	Vulnerabilidad de afectación a los ecosistemas naturales (petrolera, tala, ganadería, cacería)	0.08	1	0.08
	TOTAL	1		2.71

0.0= sin importancia- 1,0= muy importante - 1= amenaza importante.

2= amenaza menor; 3= oportunidad menor; 4= oportunidad importante

ANÁLISIS

La Matriz de Evaluación de Factores Externos, nos indica que la Hostería Flor de Canela de la ciudad del Puyo, aprovecha las oportunidades que el entorno le brinda; sin embargo es necesario que tome en cuenta las amenazas del mismo.

EXPLICACIÓN

Las dos matrices precedentes son el resumen de la información recopilada sobre las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas al momento de realizar la investigación in situ, a las cuales se las pondera de acuerdo a la influencia positiva o negativa que generen a la empresa. Posteriormente al sumar los resultados ponderados se obtiene un resultado total que va de 1 a 5, e indica la posición favorable o desfavorable en la que se encuentra la empresa.

Todos los factores internos y externos se mantienen durante todo el proceso de elaboración de matrices: Matriz de Perfil Competitivo (Determina las Fortalezas y

Debilidades de la Competencia y cuál de nuestros competidores es el mejor posicionado), Matriz DOFA (Determina las Estrategias de nuestra empresa), Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (Selecciona las estrategias mejor posicionadas para ser tomadas en cuenta en la FASE 3 de Programación).

Matriz de Perfil Competitivo para la Hostería Flor de Canela							
		Hostería Flor de Canela		Hostería Finca el Pigual		Hostería Turingia	
Factor Interno Clave	Ponderación	Clasificación	Res. Ponderado	Clasificación	Res. Ponderado	Clasificación	Res. Ponderado
Estructura orgánico funcional del nivel jerárquico superior	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03
Aplicación de normas técnicas laborales en el nivel operativo	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09
Diseño de Instalaciones guardando relación con el entorno y tradiciones	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27
Tasa ocupacional anual	0.15	1	0.15	2	0.3	3	0.45
Fijación de Precios bajo percepciones de demanda y competencia	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Promoción en el mercado internacional	0.10	1	0.1	1	0.1	3	0.3
Aceptación del producto en la región andes	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Capital propio	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6
Incremento anual en ventas	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15
Recapitalización de utilidades	0.10	4	0.4	4	0.4	1	0.1
Implementación de un plan de Marketing	0.10	1	0.1	3	0.3	2	0.2
Total	1.00		2.66		2.98		2.79

0,0 = sin importancia ; 1,0 = muy importante

1 = debilidad grave; 2 = debilidad menor; 3 = fortaleza menor; 4 = fortaleza importante

PLANIFICACION ESTRATÉGICA

MATRIZ DOFA PARA LA HOSTERÍA FLOR DE CANELA

TABLA 24: Matriz perfil competitivo y DOFA

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1. Nivel operativo trabaja en base a la Norma Técnica de Competencias Laborales 2. Diseño de instalaciones guarda similitud a construcciones tradiciones de la zona 3. Establecimiento de precios en base a percepciones de la demanda y de la competencia 4. Alta aceptación del producto por parte de turistas pertenecientes a la región Andes 5. Capital propio en un 99% 6. Incremento del 8,5% anual en ventas 7. Recapitalización de utilidades	1. Deficiente estructura orgánico funcional del nivel jerárquico superior 2. Tasa de ocupación anual es baja (10% - 15%) 3. Insuficiente promoción al mercado internacional 4. No implementación del Plan de Marketing
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIA DO
1. Crecimiento importante de la actividad	Mayor participación en ferias turísticas en la Región	Rediseño de la Estructura Orgánico Funcional (Nivel Jerárquico

<p>turística, contribuyendo al PIB</p> <p>2. Facilidad de acceso a créditos, por la tasa atractiva que presenta el mercado</p> <p>3. Alta presencia y apoyo al desarrollo local por parte de organismos no gubernamentales</p> <p>4. Alto índice de Biodiversidad</p> <p>5. Compromiso en función de lograr el bien común de manera mancomunada</p> <p>6. Diversidad étnica y cultural (7 nacionalidades y pueblos indígenas)</p> <p>7. Gastronomía variada</p>	<p>Andina (F4 - O1)</p> <p>Creación de una Agencia Operadora de Turismo que oferte paquetes de Turismo Cultural y Naturaleza (F3, F4, F7 - O4, O6)</p> <p>Incremento de la oferta gastronómica de la Hostería (F3, F7 - O5)</p>	<p>Superior) de la Hostería (D1 - O1)</p> <p>Alianzas con intermediarios turísticos internacionales (D2, D3, D4 - O1, O4, O6)</p>
<p>AMENAZAS (A)</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p>	<p>ESTRATEGIA DA</p>
<p>1. Inflación se incrementa en los últimos meses a una tasa de 3,82%</p> <p>2. Servicios básicos inadecuados</p> <p>3. Población con alto nivel de educación primario</p> <p>4. Vulnerabilidad de afectación a los ecosistemas naturales (petrolera, tala, ganadería, cacería)</p>	<p>Certificación de buenas prácticas (Rainforest Alliance) y difusión de las mismas (F1, F2, F3, F4 - A1, A2, A4)</p> <p>Implementar viveros de especies nativas de la zona (F2, F6, F7 - A4)</p>	<p>Implementación de paquetes promocionales para grupos en temporada baja (D2, D3, D4 - A1)</p>

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MATRIZ DOFA PARA LA HOSTERÍA FLOR DE CANELA

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	O P O R T U N I D A D E S	Mayor participación en ferias turísticas en la Región Andina		Creación de una Agencia Operadora de Turismo que oferte paquetes de Turismo Cultural y Naturaleza		Incremento de la oferta gastronómica de la Hostería		Rediseño de la Estructura Orgánico Funcional (Nivel Jerárquico Superior) de la Hostería		Alianzas con intermediarios turísticos internacionales		Certificación de buenas prácticas (Rainforest Alliance) y difusión de las mismas		Implementar viveros de especies nativas de la zona		Implementación de paquetes promocionales para grupos en temporada baja	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES																	
1. Crecimiento importante de la actividad turística, contribuyendo al PIB	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	4	0.12	4	0.12	1	0.03	4	0.12
2. Facilidad de acceso a créditos, por la tasa atractiva que presenta el mercado	0.10	2	0.2	3	0.3	2	0.2	1	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2	3	0.3
3. Alta presencia y apoyo al desarrollo local por parte de organismos no gubernamentales	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
4. Alto índice de Biodiversidad	0.15	3	0.45	3	0.45	1	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45	3	0.45
5. Compromiso en función de lograr el bien común de manera mancomunada	0.05	0	0	3	0.15	1	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
6. Diversidad étnica y cultural (7 nacionalidades y pueblos indígenas)	0.15	3	0.45	3	0.45	1	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45	3	0.45
7. Gastronomía variada	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	1	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	2	0.16
AMENAZAS																	
1. Inflación se incrementa en los últimos meses a una tasa de 3,82%	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	3	0.15
2. Servicios básicos inadecuados	0.18	2	0.36	3	0.54	3	0.54	3	0.54	3	0.54	3	0.54	1	0.18	2	0.36
3. Población con alto nivel de educación primario	0.05	0	0	2	0.1	1	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15	1	0.05	1	0.05
4. Vulnerabilidad de afectación a los ecosistemas naturales (petrolera, tala, ganadería, cacería)	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
FORTALEZAS																	
1. Nivel operativo trabaja en base a la Norma Técnica de Competencias Laborales	0.03	3	0.09	3	0.09	1	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	1	0.03	3	0.09
2. Diseño de instalaciones guarda similitud a construcciones tradiciones de la zona	0.09	3	0.27	2	0.18	0	0	1	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27
3. Establecimiento de precios en base a percepciones de la demanda y de la competencia	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3
4. Alta aceptación del producto por parte de turistas pertenecientes a la región Andes	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3
5. Capital propio en un 99%	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
6. Incremento del 8,5% anual en ventas	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15
7. Recapitalización de utilidades	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
DEBILIDADES																	
1. Deficiente estructura orgánico funcional del nivel jerárquico superior	0.03	3	0.09	3	0.09	1	0.03	4	0.12	3	0.09	2	0.06	3	0.09	2	0.06
2. Tasa de ocupación anual es baja (10% - 15%)	0.15	3	0.45	3	0.45	1	0.15	2	0.3	3	0.45	2	0.3	1	0.15	3	0.45
3. Insuficiente promoción al mercado internacional	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3	1	0.1	4	0.4	4	0.4	2	0.2	3	0.3
4. No implementación del Plan de Marketing	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	1	0.1	3	0.3
			5.57		5.6		4.28		3.79		5.83		6.29		4.31		5.64

Calificación del atractivo: 1 = no es atractiva; 2 = algo atractiva; 3 = bastante atractiva; 4 = muy atractiva

EXPLICACIÓN MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Función de la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica es la de ponderar cada uno de los factores críticos para el éxito (1ra columna), de acuerdo a cada una de las estrategias que se encuentran en la 1ra fila. Una vez establecidos todos los valores de la matriz se suma todos los TCA (Totales Calificación del Atractivo) y de estos totales generales se toma los más altos como estrategias prioritarias para ejecutar, y posteriormente el resto de estrategias. Para mejor entendimiento se detallará a continuación los pasos para la realización de la presente matriz.

PASO 1

Redactar los factores críticos para el éxito (Oportunidades, Amenazas, Fortalezas, Debilidades), con sus respectivos pesos, los cuales se derivan de las matrices de evaluación de factores externos e internos.

PASO 2

Redactar las estrategias, derivadas de la matriz DOFA

PASO 3

Calificar (CA) cada una de las estrategias en función de los factores críticos del éxito, tomando en cuenta los valores de ponderación de 1 a 4, siendo 4 lo más alto. En el caso de amenazas y debilidades, mientras más alto la calificación significa mayor negatividad; y en el caso de oportunidades y fortalezas mayor positivismo.

PASO 4

Multiplicar todas las Calificaciones (CA) de las estrategias por los pesos de los factores críticos del éxito, para obtener el total de calificaciones (TCA).

PASO 5

Sumar todos los TCA de cada estrategia y escoger los totales generales más altos, como estrategias prioritarias de ejecución.

Visión

En los próximos 5 años la Hostería Flor de Canela es una empresa líder, competitiva y de prestigio en la prestación de servicios turísticos en la provincia de Pastaza poseedora de la certificación smartvoyager, que satisfacen las necesidades de cliente externo e interno.

Misión

Brindar servicios de alojamiento, alimentación y recreación a turistas nacionales y extranjeros en la provincia de Pastaza en un ambiente de crecimiento empresarial armónico aplicando buenas prácticas sostenibles, cumpliendo las necesidades, expectativas y requerimientos del talento humano y los visitantes.

Verificación de principios de la Organización.

1. Respeto a la naturaleza.
2. Compromiso de consolidar la empresa en base al trabajo individual y en equipo.
3. Ideología abierta a cambios y tendencias en el área turística empresarial.
4. Mejoramiento continuo de los servicios
5. Adaptación y personalización, la empresa desarrolla el producto en función de las tendencias y necesidades de los clientes.
6. Conciencia del valor que representa el talento humano en la organización.
7. Comunicación abierta y continua.
8. Pulcritud y Cuidado en la adquisición de insumos.

Verificación de valores de la Organización

1. Responsabilidad.
2. Cumplimiento cabal de funciones asignadas.
3. Hospitalidad y vocación de servicio
4. Puntualidad
5. Respeto y consideración
6. Trabajo participativo y armónico.
7. Entendimiento y satisfacción de las necesidades expectativas de los clientes externos de la empresa.
8. Integridad personal y grupal.

Objetivos Estratégicos

Objetivo General

Ofertar servicios turísticos competitivos de alimentación, hospedaje y recreación encaminados a la satisfacción de los clientes potenciando los elementos internos efectivos de la organización, aplicando buenas prácticas sostenibles alcanzando con ello la certificación smartvoyager.

Objetivos específicos

1. Ofertar servicios de alimentación, hospedaje y recreación innovadores, apoyados en el incremento de la productividad y posicionamiento de imagen.
2. Potenciar los elementos internos efectivos de la organización a través de la aplicación del sistema de competencias laborales.
3. Aplicar el manual de buenas prácticas sostenibles enmarcadas en el buen uso y

optimización de los recursos.

4. Fortalecer los valores y principios en la organización para elevar la satisfacción de los clientes.

Metas

1. Incrementar la tasa ocupacional de la hostería en un 20% en el 2011.
2. Generar un manual de procesos administrativos y aplicarlo en un 35% en el proceso gerencial de la hostería hasta en el 2011.
3. Optimizar el 100% del uso y consumo de agua y energía durante en el año 2011.
4. Capacitar al 100% del personal en principios y valores organizacionales en el año 2011.

Estrategias

1. Certificación de buenas prácticas de Turismo Sostenible (Certificación Verde Rainforest Alliance) y difusión de las mismas.
2. Alianzas con intermediarios turísticos internacionales.
3. Implementación de paquetes promocionales para grupos en temporada baja
4. Creación de una Agencia Operadora Interna de Turismo que oferte paquetes de Turismo Cultural y Naturaleza.
5. Mayor participación en ferias turísticas en la Región Andina

Políticas

Generales

1. La carga horaria será de cuarenta horas semanales, con un día libre entre semana.

Operativas

1. Turnos rotativos para los mandos operacionales.
2. No promover el alquiler de habitaciones por horas.
3. Privacidad y control de ruidos.

Mercado

1. Fijación del 10% como margen de comisión en canales de comercialización.
2. Diferir pagos con tarjetas de crédito nacional e internacional a 3 meses.
3. Fijación de una gratuidad por cada 15 personas.

Administrativas

1. Afiliación de todos los trabajadores al Seguro Social Ecuatoriano.
2. Incentivo y reconocimiento por cumplimiento cabal de funciones (empleado del mes).
3. Política de asensos al personal.
4. Participación horizontal en la toma de decisiones.

3PROGRAMACIÓN GENERAL PROGRAMACIÓN SOSTENIBLE INTEGRADA

AREAS DE GESTIÓN	PROGRAMAS
GERENCIA	Reingeniería de la empresa
	Capacitación del personal de la empresa
	Alianzas con intermediarios turísticos internacionales
PRODUCCION	Implementación de servicios de alojamiento y alimentación con certificación de Buenas Prácticas en un 80%
	Establecimiento de oferta de servicios segmentada
	Creación de una Agencia Operadora Interna de Turismo que oferte paquetes de Turismo Cultural y de Naturaleza.

	Implementación de paquetes promocionales para grupos en temporadas bajas
MERCADEO	Certificación de BuenasPrácticas
	Fortalecimiento del marketing empresarial
	Búsqueda de nuevos mercados con afinidad a la oferta de la empresa- segmentación
	Mayor participación en ferias turísticas en la Región Andina
FINANZAS	Fortalecimiento del patrimonio empresarial en un 50%
	Programa de reinversión de utilidades
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Investigaciónpura
	InvestigaciónAplicada

Programa: (programas, proyectos, sub proyectos)

Cada una de las matrices siguientes son elaboradas en función de las estrategias prioritarias identificadas en la matriz cuantitativa de planificación

estratégica. Para esto se propone un proyecto para cada estrategia detallando las actividades que se realizarán para su efectiva ejecución.

IDENTIFICACION DE PROYECTOS (ESTRATEGIAS)																	
2010-2015																	
Área	MERCADEO																
Programa	CERTIFICACION DE BUENAS PRACTI																
Objetivo	Aplicar buenas prácticas sostenibles enmarcadas en el buen uso y optimización de los recursos.																
proyecto	Implementación de buenas practicas en la Hosteria Flor de Canela																
		Cronograma															
actividades	Responsables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Financiación	Presupuesto	Fuentes de Verificación	
Financiamiento	Gerente													recursos propios	20400	Proyecto previsto	
Contratación de un especialista	Gerente/Adm insitardor													recursos propios	2400	Contrato, factura y producto	
Capacitación	Talento Humano													recursos propios	2000	Propuesta, cronograma de trabajo, factura facilitador, lista de asistente y fotos	
Generación de políticas internas de la Hosteria														recursos propios	500	contrato, productos esperados, factura	
Aplicación de normas y reglamentos internos relacionadas con el manual.														recursos propios	10000	Políticas generadas, normas y reglamentos	
Promoción y difusión de servicios que cuenten con la certificación														recursos propios	5000	Diseño del material, facturas de impresiones, facturas de medios de comunicación y copia de las certificaciones logradas	
Evaluación final														recursos propios	500	Informe final del proyecto, factura, documentos habilitantes	
															20400		



IDENTIFICACION DE PROYECTOS (ESTRATEGIAS)																
2010-2015																
Área	GERENCIA															
Programa	ALIANZAS															
Objetivo	Efectuar Alianzas con intermediarios turísticos internacionales															
Proyecto	Gestión de Alianzas con Intermediarios Turísticos Internacionales															
Cronograma																
Actividades	Responsables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Financiación	Presupuesto	Fuentes de Verificación
Financiamiento	Gerente													recursos propios	8500	Proyecto previsto
Contratación de un especialista	Gerente/Administrador													recursos propios	2400	Contrato, factura y producto
Elaboración de Elementos Atractivos para ofrecer en la alianza	Talento Humano													recursos propios	1000	Propuesta
Determinar las necesidades de la empresa	Talento Humano													recursos propios	1000	Propuesta
Establecer las políticas y beneficios a obtener entre empresas	Talento Humano													recursos propios	1000	Políticas generadas, normas y reglamentos
Promoción y difusión de los nuevos servicios adquiridos en la alianza	Talento Humano													recursos propios	2000	Diseño del material
Evaluación final	Gerente/Autora													recursos propios	1100	Informe final del proyecto, documentos habilitantes
															8500	

IDENTIFICACION DE PROYECTOS (ESTRATEGIAS)																
2010-2015																
Área	PRODUCCIÓN															
Programa	PAQUETES PROMOCIONALES															
Objetivo	Implementar paquetes promocionales															
Proyecto	Implementar paquetes promocionales para grupos en temporadas bajas															
Cronograma																
Actividades	Responsables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Financiación	Presupuesto	Fuentes de Verificación
Financiamiento	Gerente												recursos propios	10000	Proyecto previsto	
Contratación de un especialista	Gerente/Administrador												recursos propios	2000	Contrato, factura y producto	
Determinar los servicios a ofertar	Talento Humano												recursos propios	2000	Gufa documental	
Elaborar costos promocionales	Talento Humano												recursos propios	2000	Matriz de Costos	
Establecer políticas y beneficios promocionales	Talento Humano												recursos propios	1000	Políticas generadas, normas y reglamentos	
Promoción y difusión de los paquetes promocionales	Talento Humano												recursos propios	2000	Diseño del material, Registro de asistentes	
Evaluación final	Gerente/Autora												recursos propios	1000	Informe final del proyecto, documentos habilitantes	
															10000	

IDENTIFICACION DE PROYECTOS (ESTRATEGIAS)																
2010-2015																
Área	PRODUCCIÓN															
Programa	AGENCIA OPERADORA INTERNA															
Objetivo	Implementar una Agencia Operadora Intema															
Proyecto	Implementación de una Agencia Operadora Intema de turismo															
Cronograma																
Actividades	Responsables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Financiación	Presupuesto	Fuentes de Verificación
Financiamiento	Gerente	■												recursos propios	2000	Proyecto previsto
Contratación de especialistas	Gerente/Adm nistrador	■												recursos propios	8000	Contrato, factura y producto
Realizar trámites legales	Gerente/Adm nistrador	■												recursos propios	2000	Archivos de la empresa
Establecer y adecuar un espacio físico	Talento Humano	■												recursos propios	5000	Planos de funcionamiento
Elaborar paquetes turísticos	Talento Humano	■												recursos propios	1000	Guía Documental
Promoción y difusión de la Agencia y sus paquetes	Talento Humano							■						recursos propios	2000	Diseño del material, Registro de asistentes
Evaluación final	Gerente/Autora										■			recursos propios	2000	Informe final del proyecto, documentos habilitantes
															20000	

IDENTIFICACION DE PROYECTOS (ESTRATEGIAS)																
2010-2015																
Área	MERCADEO															
Programa	FERIAS TURÍSTICAS															
Objetivo	Participar en Ferias Turísticas															
Proyecto	Participación en ferias turísticas en la Región Andina															
		Cronograma														
Actividades	Responsables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Financiación	Presupuesto	Fuentes de Verificación
Financiamiento	Gerente	■												recursos propios	15000	Proyecto previsto
Contratación de personal eventual para la logística en las ferias	Gerente/Administrador	■												recursos propios	8000	Contrato, factura y producto
Elaborar material promocional	Gerente/Administrador	■												recursos propios	2000	Material finalizado
Preveer Transporte	Talento Humano	■												recursos propios	3000	Registro de transporte
Participar activamente en todas las ferias turísticas					■											Registro de contactos y clientes potenciales
Evaluación final	Gerente/Autora											■		recursos propios	2000	Informe final del proyecto, documentos habilitantes
															15000	

Programación Operativa Anual (Metas y cronogramas) (Ejemplo de Matriz para Ejecución de Proyectos)

 <small>SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO</small>		 <small>MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS Subsecretaría de Presupuestos</small>													
PLAN OPERATIVO ANUAL 2011															
INSTITUCIÓN:		HOSTERIA FLOR DE CANELA													
LINEA (S) DE AGENDA GUBERNAMENTAL:		MERCADEO													
Objetivo (s) específico (s):		Aplicar buenas prácticas sostenibles enmarcadas en el buen uso y optimización de los recursos.													
Indicador (es) del objetivo (s):		Volumen de consumo de agua, consumo de energía eléctrica (kw) consumidos por mes													
Meta (s) del objetivo (s):		Optimizar el 100% del uso y consumo de agua y energía durante al año 2011													
Codigo de Actividad **	Nombre de la actividad según Catálogo			Meta Anual	Programación de Metas Trimestrales (en porcentaje)				Ambito Geográfico	Medio de Verificación	Programación del gasto (US\$)				
	Acciones / Productos / Programas / Planes				I	II	III	IV			Total Anual	I	II	III	IV
1	6	1	0												
Certificación de Buenas Prácticas				Lograr la certificación de buenas prácticas	15	40	31	14	Puyo- Pastaza	Certificación otorgada por Smart	20,400.0	2,400.0	15,000.0	2,500.0	500.0
Revisar periodicamente las instalaciones eléctricas				Reducción del consumo de energía eléctrica	15	35	25	25	Puyo- Pastaza	Cardex de control	650.0	150.0	300.0	100.0	100.0
Revisar el estado de los electrodomésticos					15	35	25	25	Puyo- Pastaza	Cardex de control	650.0	150.0	300.0	100.0	100.0
Renovación de iluminarias con iluminación ahorradora					15	45	30	10	Puyo- Pastaza	Informe de cambios e instalaciones, facturas	9,400.0	1,000.0	7,800.0	500.0	100.0
mayor control en el consumo de energía de las áreas de esparcimiento por energía inteligente					15	50	35	0	Puyo- Pastaza	Informe y cardex de control	6,300.0	200.0	5,000.0	1,100.0	
mantener un plan de uso y manejo del agua en las áreas operativas de limpieza, lavandería, áreas verdes				Reducción del consumo de agua	15	35	35	15	Puyo- Pastaza	Cardex de control, informes	800.0	200.0	400.0	100.0	100.0
Revisión periódica de las tuberías					15	45	40	0	Puyo- Pastaza	Cardex de control	800.0	200.0	400.0	100.0	100.0
Colocación de llaves racionadoras en todas las instaciones hídricas					15	35	25	25	Puyo- Pastaza	Facturas e informes, de mantenimiento	1,800.0	500.0	800.0	500.0	
											20,400.0	2,400.0	15,000.0	2,500.0	500.0
Subtotal Gastos (A).															

MATRIZ ANUAL DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN AL PLAN OPERATIVO ANUAL 2011

INSTITUCIÓN: HOSTERIA FLOR DE CANELA
LINEA (S) DE AGENDA GUBERNAMENTAL: MERCADEO
Objetivo (s) específico (s): Aplicar buenas prácticas sostenibles enmarcadas en el buen uso y optimización de los recursos.
Indicador (es) del objetivo (s): Volumen de consumo de agua, consumo de kw consumidos por mes
Meta (s) del objetivo (s): Optimizar el 100% del uso y consumo de agua y energía durante al año 2011

Código de actividad *	Planes, Programas, Actividades	Metas		Tiempo (meses)		Gasto por fuentes (US\$)		Indicadores			Observaciones
		Programadas	Ejecutadas	Planeado	Ejecutado	Programado	Utilizado	Efectividad (%)	Eficacia (%)	Eficiencia (%)	
		a	b	c	d	e	f	$g = b / a * 100$	$h = g * c / d$	$i = h * e / f$	
	Revisar periódicamente las instalaciones eléctricas	1	1	12	10	650	400	100,00	120,00	195,00	
	Revisar el estado de los electrodomésticos	12	10	12	10	650	400	83,33	100,00	162,50	
	Renovación de iluminarias con iluminación ahorradora	4	2	4	2	9400	7000	50,00	100,00	134,29	
	mayor control en el consumo de energía de las áreas de esparcimiento por energía inteligente	12	10	12	10	6300	5300	83,33	100,00	118,87	
	mantener un plan de uso y manejo del agua en las áreas operativas de limpieza, lavandería, áreas verdes	12	10	12	10	800	550	83,33	100,00	145,45	
	Revisión periódica de las tuberías	4	3	4	3	800	400	75,00	100,00	200,00	
	Colocación de llaves racionadoras en todas las instancias hídricas	1	1	3	3	1800	1800	100,00	100,00	100,00	
Subtotal Gastos (A)						20400		82,14	102,86	150,87	
Código de proyectos *	Proyectos de Inversión Pública o actividades que constan en el PAI	a	b	c	d	e	f	$g = b / a * 100$	$h = g * c / d$	$i = h * e / f$	Observaciones
1 6 1 0	Certificación de Buenas practicas	1	1	12	10	2400	1800	100,00	120,00	160,00	
Subtotal Gastos (B)						20400		82,14	102,86	150,87	
Total programación objetivo (A+B)						2400		100,00	120,00	160,00	
Total Gasto Entidad						22800		promedio	promedio	promedio	
								91,07	111,43	155,44	

* El código alfanumérico se identifica según el Catálogo Funcional de Gasto y el Catálogo de Proyectos del Ministerio de Economía y Finanzas

Administración Y Previsión De La Evaluación

La propuesta del siguiente trabajo de investigación, el mismo que dice “Elaboración de un Plan Estratégico para la Hostería Flor de Canela, será entregada a los Propietarios de la Hostería quienes serán los encargados de Establecer el Plan Estratégico.

Funciones De Los Implicados.

Gerente:

- 1.- Establecer el Plan Estratégico.
- 2.- Evaluar
- 3.- Seguimiento.

Junta de Accionistas:

- 1.- Aprobar
- 2.- Establecer sugerencias en caso de no estar de acuerdo con lo informado.

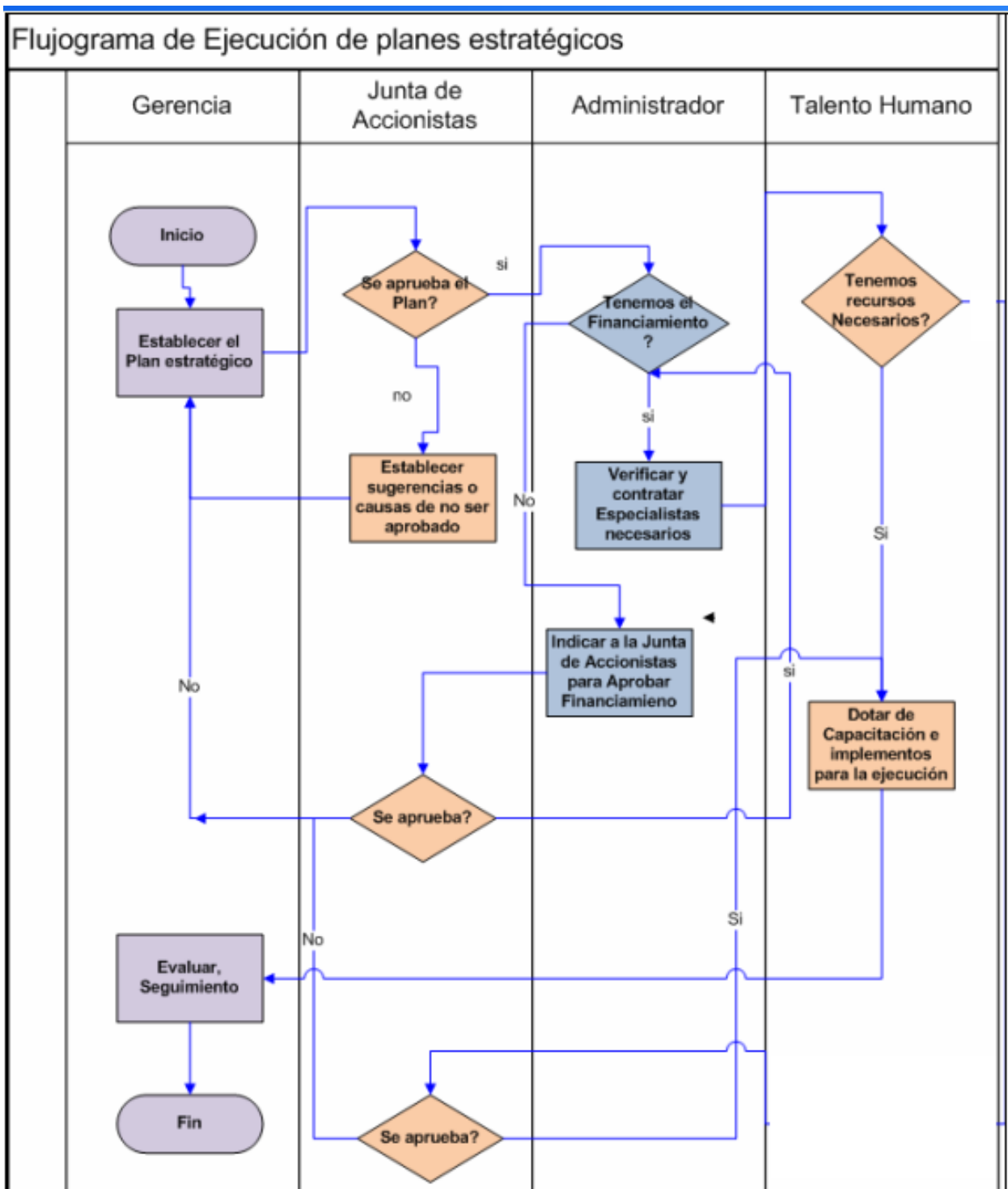
Administrador:

- 1.- Verificar que contemos con los recursos financieros necesarios.
- 2.- Contratar personal especializado.

Talento Humano:

- 1.- Brindar capacitación o implementos necesarios para la ejecución.

FLUJO GRAMA COMO VA A SER EJECUTADO EL PLAN ESTRATÉGICO.



7 Bibliografía

1. Ansoff, H.I., Declerck R.P. & Hayes R.L., (1988). El Planteamiento Estratégico. Ciudad de México: Trillas.
2. Cope, R. (1991). El Plan Estratégico: Haga que la Gente Participe. Caracas: Legis.
3. Corredor, J. (1997). La Planificación Estratégica. Hermanos Vadell: Valencia.
4. Chiavenato, I. (2000) Introducción a la Teoría General de la Administración. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
5. David, F. (1997). Conceptos de Administración Estratégica. (1ra ed.). México: Prentice Hall.
6. Guizar, R. (1999). Desarrollo Organizacional. Ciudad de México: MC Graw Hill.
7. Hill, C. & Jones, G. (1996). Administración Estratégica (3ra ed.) Bogotá: Mc Graw-Hill.
8. Hoffer, C. (1986). Planeación Estratégica: Conceptos Analíticos. Bogotá: Norma.
9. Palma Le Blanc, A. (1993). Dirección de Organizaciones (1ra ed.). Providencia: Dolmen.
10. Quigley, J. (1996). Visión: Cómo la desarrollan los Líderes, la Comparten y la Sustentan. Bogotá: Mc Graw-Hill.
11. Robbins, S. y Coulter, M. (2000). Administración (6ta ed.). México: Pearson Educación.
12. Serna, H. (1996). Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá: RAM Editores.
13. Thompson, A. y Strickland, A. (1994). Dirección y Administración Estratégicas: Conceptos, casos y lecturas. Buenos Aires: Addison Wesley Iberoamericana.

8. Linkografía:

<http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-adxministracion.html>

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/administracion/la-empresa-y-los-pricipios-administrativos/empresa4.htm>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n>

<http://www.apuntesgestion.com/2008/08/13/definicion-planificacion/>

<http://administracionii->

1.wikispaces.com/PLANIFICACION+Y+CARACTERISTICAS?showComments=1

http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html

http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica

<http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>

<http://www.monografias.com/trabajos21/clasificacion-empresas/clasificacion-empresas.shtml>

<http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indg.htm>

[http://direcciondelta.wikispaces.com/e\)+Cap%C3%ADtulo+2](http://direcciondelta.wikispaces.com/e)+Cap%C3%ADtulo+2)

<http://raulparisbruni.galeon.com/aficiones1250891.html>

<http://definicion.de/gerencia/>

<http://www.introduction-to-management.24xls.com/es105>

ANEXOS



INFORMACIÓN GENERAL DE LA HOSTERÍA FLOR DE CANELA

Localización

Se encuentra ubicado en la provincia de Pastaza, cantón Pastaza (Puyo). Barrio Obrero, paseo turístico del Río Puyo, conjugando la arquitectura tradicional de los indígenas de la nacionalidad Kichwa, con la gran cobertura vegetal del Sector, junto al parque etnobotánicaOMAERE.

Origen

Surge de la idea de Carlos Vaca, su propietario. Desde joven recorría por los sectores indígenas donde realizaba varios negocios con estas comunidades. Producto de esta actividad tuvo muchos amigos lo que le llevó a tener un gran aprecio y admiración de su cultura. Entre unas de las cosas que le llamó la atención fue sus viviendas, tan originales y aparentemente sencillas. Con el tiempo quiso hacer una choza (cabaña) para descansar, ayudado por gente indígena logró su objetivo. Concluida la obra, fue de admiración para las personas que la visitaban e inclusive de quienes las construyeron, es entonces donde decide incrementar cabañas para ofrecer el servicio de hospedaje.

Funciones de los diferentes niveles jerárquicos

1 Gerente:

- Control del personal
- Contactos
- Pago a los empleados

2 Recepcionista:

- Llamadas
- Reservaciones
- Control de comandas
- Facturación
- Pedidos para compras(cocina y bar)
- Cuentas diarias
- Registro computarizado de ingresos y egresos
- Depósitos
- Control de inventarios en base a las comandas

3 Ama de llaves:

- Limpieza de cabañas
- Lavado y Planchado
- Inventario (utilería)
- Ayuda en el restaurante todas las mañanas/desayuno (hasta las 10 AM.)
- Cheque de la habitación (toallas control, etc.)
- En emergencia son ayudantes de cocina

4 Piscina:

- Limpieza de la terraza
- Cuidado del estado del agua (utilizando cloro y sulfato de aluminio)

- Aspirada
- Cambio de agua (cada seis meses)

5 Mantenimiento:

- Reparación y mantenimiento de techos (cubierta)
- Recoger las hojas que caen del bosque

6 Construcción:

- Construcción y reparación de senderos
- Reparaciones de las instalaciones
- Construcción de nuevas cabañas

7 Alimentos y bebidas:

- Organización de la cocina.

8 Restaurante y bar:

- Limpieza del Restaurante
- Pulir utilería de cocina (vajilla, cristalería)
- Recibir al cliente
- Atención
- Hacer los baños
- Pan con ajo

- Entradas
- Petit menaje, etc.

9 Cocinero:

- Asistencia de cocina
- Limpieza
- Pocilleria

10 Cafetería

- Asistencia de cocina
- Limpieza
- Pocilleria

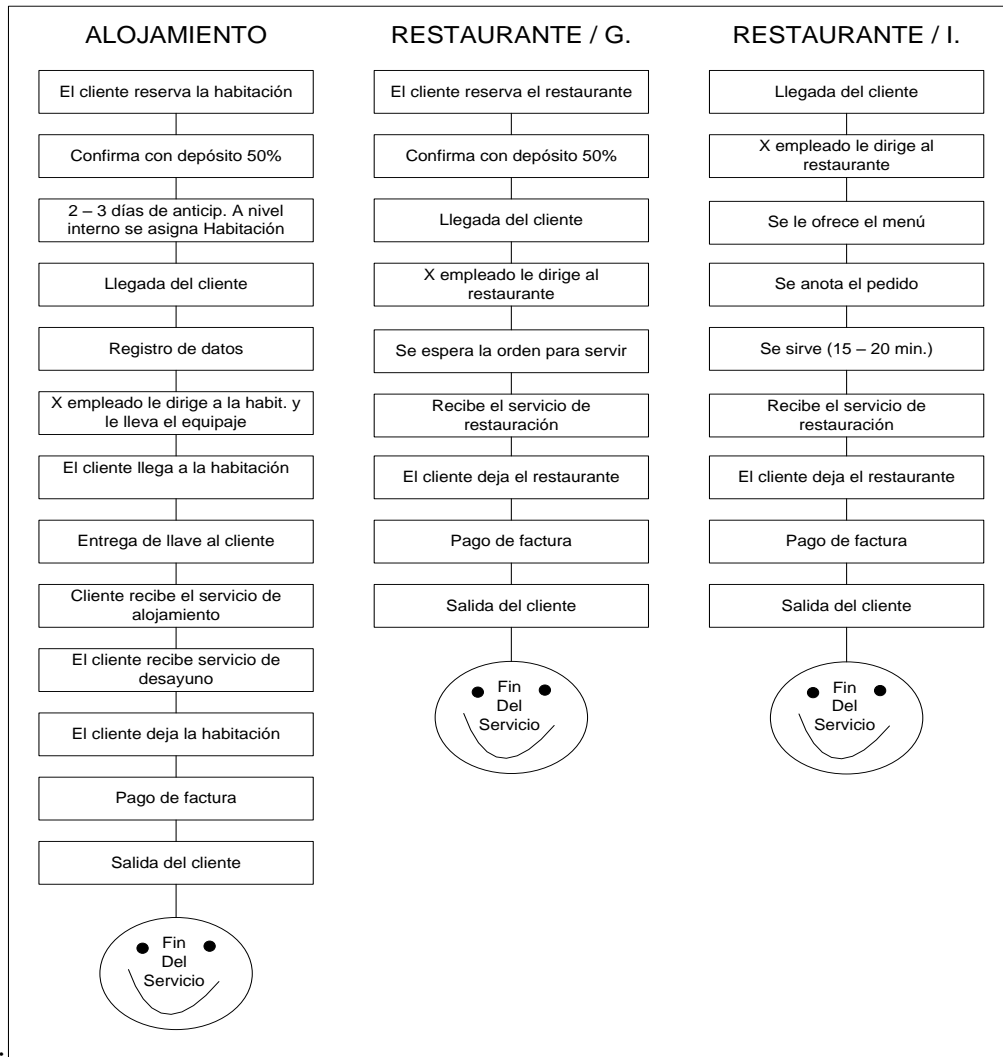
Estilo de dirección y toma de decisiones

Es Autocrático, es decir la dirección y la toma de decisiones se hace y realiza a nivel directivo.

Recursos técnicos

Definición de la prestación del servicio y de su estructura

Figura: Diagrama de flujo de la estructura de servicios que brinda la Hostería Flor de



Canela:

Características del soporte físico

Es una construcción alternativa que está asentada en medio de un bosque muy húmedo tropical (primario), las técnicas utilizadas para su construcción son de origen Kichwa.

La cubierta es tejido con paja toquilla formando el techo; estructura del techo de Pigue y Guadúa, el soporte inferior(columnas) utiliza madera de Hacha caspi y Chonta; mientras que las paredes están construidas de Hacha caspi, Guadua, Bambú, Pique, Balsa, Chonta; en el piso predomina el tablón de Guambula y la Chonta excepto por el restaurante, cocina

y baños que utilizan cemento armado y baldosa; mientras que en la recepción el piso es de mármol: el piso de los senderos utilizan piedra (Grava) y en algunos tramos Chonta.

Los muebles se han construido a base de Madera como el Hacha caspi, Guadua (cama y habitaciones), Las sillas son de pigue, excepto las del restaurante que son de plástico, las lámparas están construidas a base de Bambú y Guadua.

La utilería: las sabanas son de la fábrica Pintex, Toallas de algodón de la empresa MAGNOTEX (Sanpedro Textiles), Colchón imperial (Chaide y Chaide).

Características y condicionantes del personal de contacto

El personal de contacto debe cumplir con las siguientes características y condicionantes:

Buena presencia

Limpio

Puntual

Uniformado

Experiencia en el área

Manejo de paquetes informáticos básicos (Recepcionista)

Tecnología de que dispone la empresa

Sistema contable T- Max. (la contabilidad se lleva en la ciudad de Ambato).

Tarjeta de crédito (Banco del Austro, Visa).

Data lins y/o Data fast permite verificar a través de una conexión si la tarjeta de crédito del cliente es aprobada o rechazada (Visa, Master Card, Tarjeta electrón y cualquier otra afiliada Band-Red).

Internet disponible al cliente (2 máquinas) a través de su proveedor Andinanet.

Manejo de desechos sólidos (inodoro) con 4 posos sépticos, y el resto de aguas servidas desembocan en el río.

Maquina purificadora de aire.

Aspiradora (Rainbow) sirve para sacar los ácaros de los colchones.

Niveles y controles de calidad en la prestación de servicio

Control para mejorar el servicio en general a través de encuestas.

Alojamiento:

Se fumiga cada cierto tiempo las habitaciones contratando a la Empresa Malaria.

Se gira el colchón cada 3 meses.

Se revisa el techo, las paredes, los baños, los mismos que si presentan rastros de deterioro se los repara inmediatamente con el personal de mantenimiento.

Las camareras juegan un papel importante ya que son las encargadas de reportar daños para repararlos.

Cuota de mercado de los productos actuales

Cuota de mercado que captó la Hostería Flor de Canela:

TABLA34: Cuota de mercado

Año 2005	Total	Nacionales	Extranjeros
Cantón Pastaza	24033	15772	8261

Hostería F. Canela	2608	2217	391
Porcentaje	10.85	14	4.73

Fuente: Jefatura provincial de migración, inv. primaria

Capacidad Hostería: 21 900 plazas al año.

Tasa de ocupación: 11.90%

TABLA35: Cuota de mercado

Año 2010	Total	Nacionales	Extranjeros
Cantón Pastaza	40888	26986	13902
Hostería F. Canela	3650	2668	982
Porcentaje	8.16	9.89	4.80

Fuente: Jefatura provincial de migración, inv. primaria

Capacidad Hostería: 29 200 plazas al año.

Análisis de los segmentos de mercado actuales

Básicamente trabajan con los siguientes segmentos de mercado:

Profesionales (48%) del total de los turistas que llegan a la Hostería, según datos tomados de los registros, este segmento viaja con su familia o por cuestiones de trabajo.

Extranjeros (misioneros), ONGs, (17.5%)

Empresas, y viajes por seminarios (35%) total de los turistas que llegan a la Hostería.

Según la nacionalidad:

Ecuatorianos: 82.5%

Extranjeros: 17.5%

Precios actuales (formación y condiciones de venta)

Los precios están definidos en base a la competencia y en base a consentimiento de la demanda (cliente).

Políticas de comercialización (canales y políticas de ventas)

TABLA 36: Políticas de Comercialización

CANAL	POLÍTICA	% de ventas
Intermediarios Cobea Travel – Guayaquil MetropolitanTouring - Quito y Riobamba	Comisión 10%	20%
Venta directa		80%

Comunicación (tipo de actividades y eficacia)

La comunicación se la realiza a través de:

TABLA37: Comunicación

CANAL DE COMUNICACIÓN	% de ventas sobre la aplicación de los canales de comunicación
Persona a persona	50

Trípticos y tarjetas	25
Ferias y seminarios (Riobba., Guay., Amb., Loja, Quito)	25
Gorras	Sin resultado
Stickers	Por aplicar
Prensa (diario la Hora)	Sin resultado
Infocard	Sin resultado
Afiches	Sin resultado
Video	100
Fotos vía e – mail.	100

Descripción:

Los trípticos cuentan con fotografías de la hostería y diferentes atractivos tanto naturales como culturales de la provincia, no contienen mucha información textual,

Las tarjetas contienen información en inglés y en español, fotografías de la hostería, localización geográfica de la ciudad de Puyo y las distancias aproximadas desde las principales ciudades.

Según la Presidenta de la Asociación de Hoteleros de Pastaza se ha prohibido la utilización de trípticos, afiches grandes, videos, en las ferias turísticas ya que stand lo paga el Municipio de Pastaza.

Los Stickers tienen una fotografía de la Hostería y datos informativos específicos de la hostería.

La Gorra tiene la inscripción del nombre de la Hostería y el número telefónico.

El video muestra y narra de manera general los atractivos del cantón y de manera particular

los de la Hostería.

No cuenta con un logo definido para ubicarse en el mercado.

CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES FLOR DE CANELA.

La presente capacitación estará a cargo de la Sra. Amparo Vaca la cual tendrá como función el capacitar a los miembros de la hostería en la implantación del plan estratégico en cada una de las áreas:

PRIMER DÍA: CAPACITACIÓN PARA DEPARTAMENTO DE AMA DE LLAVES:

Resumen:

Es fundamental para contribuir a la buena imagen que el cliente se lleve del hotel.

Su objetivo principal:

proporcionar una estancia, impecablemente limpia y cómoda.

Desarrolla también otros servicios complementarios:

Lavandería

Tintorería

Ropería

Es responsable de los uniformes de todo el personal del hotel así como también de:

Suministro de los huéspedes (jabones, champú, etc.)

Decoración de la habitación

Entradas y salidas de su personal

Decoración de salas

atención personalizada a clientes "vip"

SEGUNDO DÍA: DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Resumen:

Contribuye al ingreso de huéspedes al hotel; ya que un buen servicio de aa y bb (exótico, autóctono, etc.) Funciona como llamador para ingreso.

También capta clientes que vienen por el restaurantes, quedan satisfechos y deciden alojarse.

Brinda servicios a:

Huéspedes

Clientes pasantes

Personal del hotel

Su personal debe tener formación específica en el área.

Debe tener prioridad:

La calidad de los alimentos

Preparación de los mismos

La presentación de los mismos y personal

precios, tiempo de elaboración y entrega

higiene y ambientación

departamento de venta

marketing, publicidad, etc..

El mercado actual sumamente competitivo, obliga a tener especial atención a este departamento.

Su objetivo principal:

Incrementar los niveles de ocupación

El personal debe tener un conocimiento total de:

las instalaciones del hotel

todos sus servicios

políticas de ventas

políticas de operación

Su comunicación con otros departamentos es fundamental:

Con recepción: atención a clientes vip, cortesías a clientes

Con banquetes: planes de servicios

Publicidad: apoyo constante a ventas

Departamento de relaciones humanas:

se encarga de todo lo concerniente al personal del hotel.

Principales tareas:

verificar que la información proporcionada por el personal sea confiable

controlar que la información de los expedientes del personal sea confidencial

analizar, evaluar y planificar procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal programas de capacitación y evaluación:

Gerente General

Capacitación y desarrollo

Coordinador

Administrativo

Psicólogo

Asistentes

TERCER DÍA: CAPACITACIÓN PARA DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Resumen:

Personal capacitado

realiza un minucioso control y registro de todas las operaciones que involucren dinero dentro o en nombre de la empresa.

Fundamental para tomar decisiones, estrategias a seguir, planificación y métodos.

Además de la parte relacionada con lo fiscal y financiero, los registros contables se utilizan en:

Gerencia para toma de decisiones

Compras para evaluación de los costos

Ventas para áreas propicias para promocionar el hotel

CUARTO DÍA: CAPACITACIÓN PARA DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

Resumen:

Se encarga del mantenimiento y reparación del equipamiento del hotel.

Precisa personal capacitado.

Las áreas de trabajo principales son:

Electricidad (instalaciones, iluminación, etc.)

Plomería (desagüe, cañerías, sistema agua caliente, etc.)

Refrigeración

Aire acondicionado

Mantenimiento general (pintura, carpintería, etc.)

A veces, el departamento no existe, sino que el hotel contrata una empresa que preste estos servicios.

QUINTO DÍA: CAPACITACIÓN PARA DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD

Resumen:

Se encarga de vigilancia: de todas las áreas del hotel, de que el personal esté en su lugar de trabajo, cuidado del orden público.

Seguridad: que no sean extraídos objetos del hotel, en caso de existir un problema; evitar la intervención de la policía, proteger a los cajeros, ingreso de personas no deseadas, evitar desórdenes o disturbios.

SEXTO DÍA: CAPACITACIÓN PARA DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Resumen:

Suministra el material necesario para que las distintas áreas realicen su tarea.

Puntos de control:

Precios de los productos

Condiciones de pago

Calidad de los productos

Vencimientos y pagos de facturas

Encuesta

1)¿De acuerdo a las experiencias percibidas durante su estadía en la Hostería Flor de Canela, cree usted que existe suficiente planificación en cada proceso de prestación de servicios?

Si

No

2)¿Cree usted que la Hostería Flor de Canela ha realizado la suficiente promoción de sus servicios?

Si

No

3)¿Cree usted que la Gerencia de la Hostería Flor de Canela cuenta con un sistema de buenas prácticas de turismo sostenible amigables con el medio ambiente?

Si

No

4)¿Piensa usted que los empleados de la Hostería Flor de Canela están lo suficientemente capacitados para prestar servicios de calidad?

Si

No

5)¿Cree usted que los empleados de la Hostería Flor de Canela se sienten motivados para realizar su trabajo de manera efectiva?

Si

No

6)¿A su parecer, la implementación de estrategias efectivas ayudarían a aumentar la tasa de ocupación anual de la Hostería Flor de Canela?

Si

No

7)¿En relación a los servicios recibidos en su visita a la Hostería Flor de Canela, cree usted que el Nivel Jerárquico Superior tiene conocimientos de Planificación Estratégica?

Si

No

8)¿Cree usted que la implementación de un Plan Estratégico, coadyuvaría a marcar diferencias con las empresas competidoras, y ayudaría a la Hostería Flor de Canela a posicionarse de manera más efectiva en el mercado turístico?

Si

No