

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR -
MATRIZ**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
C.P.A.**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PROYECCIÓN
FINANCIERA A 5 AÑOS DEL HOSTAL "PUERTO AÉREO"**

CRISTIAN ALEJANDRO ANDRADE YANDÚN

DIRECTOR: MGTR. CHRISTIAN FAJARDO

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS
ORGANIZACIONES**

QUITO, JULIO 2018

DIRECTOR:

Mgtr. Christian Fajardo

INFORMANTES:

Mgtr. Paulina Cadena

Mgtr. Rodrigo Saltos

DEDICATORIA

A Dios por cada una de las bendiciones recibidas y por ser mi soporte en cada paso que doy.

A mis padres y hermana por el amor y apoyo incondicional que siempre me han sabido brindar, para que pueda salir adelante y logre cumplir mis metas y sueños.

Al resto de mi familia y amigos por estar siempre presentes con su apoyo sin importar los problemas ni la situación.

Cristian

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme guiado siempre en mi camino tanto estudiantil como profesional.

A mis padres y hermana por ser mi soporte y por brindarme siempre consejos de sabiduría que me han ayudado a salir adelante a lo largo de toda mi vida.

Al resto de mi familia por estar siempre pendiente de mí y ayudarme en los momentos difíciles.

A mis amigos por el apoyo y la amistad incondicional que me ofrecieron durante mi estancia en la universidad.

A mi director de tesis Christian Fajardo por el apoyo, la paciencia y los conocimientos brindados durante mi carrera y el tiempo de realización de este trabajo.

Cristian

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 SITUACIÓN ACTUAL DEL HOSTAL “PUERTO AÉREO”	2
1.1 Antecedentes de los hostales en el país	2
1.1.1 Caracterización histórica de los hostales en el Ecuador	2
1.1.2 Condiciones actuales de los hostales en la ciudad de Quito	3
1.1.3 Historia del Hostal “Puerto Aéreo”	6
1.2 Generalidades	8
1.2.1 Nombre o Razón Social	8
1.2.2 Tipo de Empresa y Línea(s) de Servicio(s)	9
1.3 Requisitos de Constitución	10
1.3.1 R.U.C	10
1.3.2 Constitución	13
1.4 Entorno General y Específico	14
1.4.1 Entorno General	14
1.4.1.1 Componentes Socio Demográfico Cultural	14
1.4.1.2 Componente Tecnológico	15
1.4.1.3 Componente Ecológico	16
1.4.2 Entorno Específico	16
1.4.2.1 Competidores	16
1.4.2.2 Clientes	18
1.4.2.3 Proveedores	19
2 MARCO TEÓRICO	22
2.1 Planificación Estratégica	22
2.1.1 Definición de Planificación Estratégica	22
2.1.2 Importancia de la Planificación Estratégica	23
2.1.3 Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica	24
2.1.3.1 Ventajas	24
2.1.3.2 Desventajas	25

2.2	Estrategias.....	26
2.2.1	Definición Estrategias.....	26
2.2.2	Tipos de Estrategias.....	27
2.2.2.1	Estrategias Competitivas Genéricas.....	27
2.2.2.2	Estrategias de Crecimiento.....	30
2.2.3	Fases del Proceso Estratégico.....	31
2.2.3.1	Formulación de las Estrategias.....	31
2.2.3.2	Ejecución de las Estrategias.....	32
2.2.3.3	Evaluación de las Estrategias.....	34
2.3	Modelo de la Planificación Estratégica.....	34
2.3.1	Misión.....	34
2.3.2	Visión.....	35
2.3.3	Valores Estratégicos.....	36
2.3.4	Análisis Interno y Externo.....	37
2.3.4.1	Análisis Interno.....	37
2.3.4.2	Análisis Externo.....	37
2.3.5	Determinación de objetivos.....	38
3	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL HOSTAL “PUERTO AÉREO”.....	41
3.1	Encuesta.....	41
3.1.1	Objetivos de la Encuesta.....	41
3.1.2	Diseño de la Encuesta.....	41
3.1.3	Corrida de la Encuesta.....	43
3.1.4	Tabulación de la Encuesta.....	44
3.1.5	Representación gráfica de los resultados e interpretación.....	44
3.2	Valores empresariales.....	58
3.2.1	Misión.....	58
3.2.2	Visión.....	58
3.2.3	Código de Ética de la empresa.....	58
3.3	Políticas organizacionales.....	59
3.3.1	Para empleados.....	59
3.3.2	Para clientes.....	60
3.3.3	Para proveedores.....	61

3.4	Planeación.....	63
3.4.1	Objetivos a Largo Plazo	63
3.4.2	Objetivos a Corto y Mediano Plazo.....	63
3.4.2.1	Objetivos de Finanzas.....	63
3.4.2.2	Objetivos de Administración	64
3.4.2.3	Objetivos de Logística	64
3.4.3	FODA	64
3.4.4	Planificación Estratégica	68
3.4.5	Planificación Operativa (POA) y Táctica.....	70
3.4.5.1	Departamento de Finanzas.....	71
3.4.5.2	Departamento de Administración.....	72
3.4.5.3	Departamento de Logística	73
3.4.6	Planificación de Contingencia	74
3.5	Estructura Organizacional	76
3.5.1	Organigrama Estructural.....	76
3.5.2	Organigrama Funcional	76
3.5.2.1	Junta general de Accionistas.....	76
3.5.2.2	Gerente General	77
3.5.2.3	Asesor legal	77
3.5.2.4	Departamento financiero	78
3.5.2.5	Departamento Administrativo	78
3.5.2.6	Departamento de logística	79
3.6	Control.....	79
3.6.1	Monitoreo Administrativo Empresarial.....	80
3.6.2	Monitoreo Administrativo de Empleados.....	81
3.6.3	Monitoreo Administrativo de Clientes	82
3.6.4	Monitoreo Administrativo de Proveedores.....	83
4	EVALUACIÓN DE RESULTADOS PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	84
4.1	Activos.....	84
4.1.1	Activos Fijos.....	84
4.1.2	Activos Intangibles	84
4.2	Costos y Gastos	85

4.2.1	Gastos Administrativos.....	85
4.2.2	Gastos de Ventas	85
4.3	Balance General.....	86
4.4	Estado de Resultados	87
4.5	Presupuesto	88
4.5.1	Ingresos.....	88
4.5.2	Egresos.....	88
4.6	Estados Financieros	88
4.6.1	Balance General Proyectado.....	88
4.6.2	Estado de Resultados Proyectado	89
4.6.3	Flujo de Efectivo	90
4.7	Métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo	92
4.7.1	Valor Presente Neto (VPN o VAN)	92
4.7.2	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	92
4.7.3	Período de Recuperación de Inversión	93
4.7.4	Relación Beneficio Costo	93
4.8	Métodos de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo	94
4.9	Punto de Equilibrio	94
4.10	Análisis de sensibilidad	95
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	97
5.1	Conclusiones.....	97
5.2	Recomendaciones	99
	REFERENCIAS.....	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tasa de ocupación Hotelera.....	4
Tabla 2: Tarifa promedio por habitación ocupada US Dólares	5
Tabla 3: Estancia media por origen: Residentes	5
Tabla 4: Estancia media por origen: No Residentes	6
Tabla 5: Edad	44
Tabla 6: Género	45
Tabla 7: Pregunta 1	46
Tabla 8: Pregunta 2	48
Tabla 9: Pregunta 3	49
Tabla 10: Pregunta 4	50
Tabla 11: Pregunta 5	51
Tabla 12: Pregunta 6	52
Tabla 13: Pregunta 7	53
Tabla 14: Pregunta 8	54
Tabla 15: Pregunta 9	55
Tabla 16: Pregunta 10	56
Tabla 17: Pregunta 11	57
Tabla 18: Horario de Atención proveedores	63
Tabla 19: Matriz FODA.....	65
Tabla 20: Matriz de Factores Externos (EFE)	66
Tabla 21: Matriz de Factores Internos (EFI)	67
Tabla 22: Planificación Estratégica	69
Tabla 23: POA Departamento de Finanzas.....	71
Tabla 24: POA Departamento de Administración	72
Tabla 25: POA Departamento de Logística	73
Tabla 26: Plan de Contingencia	75
Tabla 27: Monitoreo Administrativo Empresarial	80
Tabla 28: Monitoreo Administrativo de Empleados.....	81
Tabla 29: Monitoreo Administrativo de Clientes	82
Tabla 30: Monitoreo Administrativo de Proveedores.....	83

Tabla 31: Activos Fijos.....	84
Tabla 32: Activos Intangibles	85
Tabla 33: Gastos Administrativos.....	85
Tabla 34: Gastos de ventas	86
Tabla 35: Balance General.....	86
Tabla 36: Estados de Resultados	87
Tabla 37: Ingresos.....	88
Tabla 38: Egresos.....	88
Tabla 39: Balance General Proyectado.....	89
Tabla 40: Estado de Resultados Integral Proyectado.....	90
Tabla 41: Flujo de Efectivo	91
Tabla 42: Valor Presente Neto.....	92
Tabla 43: Periodo de Recuperación de Inversión	93
Tabla 44: Relación Beneficio Costo	93
Tabla 45: Indicadores Financieros	94
Tabla 46: Punto de Equilibrio.....	95
Tabla 47: Análisis de Sensibilidad.....	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ingresos de Turistas al Ecuador – Año 2017.....	4
Figura 2: Registro Único De Contribuyentes	11
Figura 3: Registro Único De Contribuyentes	12
Figura 4: Distribución de la población de Pichincha por genero.....	14
Figura 5: Distribución de la población de Pichincha por etnia.....	15
Figura 6: Logo Tipo “Hostal Terra”	17
Figura 7: Logo Tipo “Hostal Concepción”	17
Figura 8: Logo Tipo “Hostal Atocha”	17
Figura 9: Logo Tipo “Hostal Valkirias”	18
Figura 10: Logo Tipo “Los Cebiches de la Rumiñahui”	18
Figura 11: Logo Tipo “Seminter”	19
Figura 12: Logo Tipo “Policía Nacional del Ecuador”.....	19
Figura 13: Logo Tipo “Representaciones Continental”	20
Figura 14: Logo Tipo “Dinadec”	20
Figura 15: Logo Tipo “Comercial Burgos”	20
Figura 16: Logo Tipo “Pintex”	21
Figura 17: Formula	43
Figura 18: Edad.....	44
Figura 19: Género	45
Figura 20: Pregunta 1	47
Figura 21: Pregunta 2.....	48
Figura 22: Pregunta 3.....	49
Figura 23: Pregunta 4.....	50
Figura 24: Pregunta 5.....	51
Figura 25: Pregunta 6.....	52
Figura 26: Pregunta 7.....	53
Figura 27: Pregunta 8.....	54
Figura 28: Pregunta 9.....	55
Figura 29: Pregunta 10.....	56
Figura 30: Pregunta 11.....	57

Figura 31: Organigrama Estructural	76
Figura 32: Formula TIR.....	92

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo se presenta la implementación de una planificación estratégica para los Hostales “Puerto Aéreo” que se encuentran ubicados en la ciudad de Quito, con una experiencia de 19 años. La finalidad de dicha implementación, es que la organización cuente con una herramienta administrativa que le permita crecer como empresa y que pueda desenvolverse de una forma proactiva en el mercado planteándose objetivos y desarrollándolos por medio de estrategias. Para comenzar, el primer capítulo trata sobre la reseña histórica de los hostales y de la situación actual del sector hotelero en el Ecuador. Además, también incluye el desarrollo y la situación actual de la organización donde se analizó su entorno general y específico. Después, en el segundo capítulo se determinó la teoría y conceptos claves que abarcan la planificación estratégica, incorporando los beneficios que atrae la implementación de la misma. Luego, en el tercer capítulo se inició con un estudio de mercado por medio de encuestas realizado en las instalaciones de la organización, lo que nos permitió diagnosticar las fuerzas internas y externas que se plantearían en la matriz FODA. En base a estos resultados se logró llevar a cabo la planificación estratégica para la empresa y para sus departamentos. Para concluir, se realizó una evaluación financiera, conjuntamente con una proyección a 5 años de los estados financieros de la organización concluyendo que el proyecto es viable debido a que todos los indicadores financieros son favorables.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años el sector hotelero en la ciudad de Quito se ha visto impulsado e intervenido por las autoridades, ya que se busca que el servicio de hospedaje que prestan las actuales y nuevas organizaciones sea de calidad y confort. Esto se debe a que el número de visitantes que llegan a la ciudad de Quito ha aumentado. Entre las principales razones por las que los viajeros visitan la ciudad son: turismo, trabajo, y salud. A causa de dichas circunstancias el mercado ha crecido y se ha vuelto más competitivo.

El Hostal “Puerto Aéreo” es una organización que cuenta con dos sucursales ubicadas en la ciudad de Quito y mantiene una experiencia en el mercado de 19 años. La empresa busca crecer, mejorar su rentabilidad y ser competitiva por medio de una mejor administración, ya que la misma se ha visto estancada por la falta de utilización de herramientas administrativas y de asesoramiento.

Por lo mencionado anteriormente y por la gran rapidez con la que crece y cambia el mercado en donde la organización opera, se procedió a realizar la planificación estratégica y una proyección financiera a 5 años con la finalidad de implementar objetivos y estrategias que faciliten la dirección administrativa y financiera de la misma, y así poder mejorar su rentabilidad y posicionamiento en el mercado.

La implementación de la planificación estratégica en la organización es muy importante, ya que la misma ayudará a la empresa a mejorar su administración y rendimiento financiero por medio de estrategias que le permitan mantener una postura proactiva ante las adversidades que se le puedan presentar en el desarrollo normal de sus actividades.

1 SITUACIÓN ACTUAL DEL HOSTAL “PUERTO AÉREO”

1.1 Antecedentes de los hostales en el país

1.1.1 Caracterización histórica de los hostales en el Ecuador

Hacia fines de los años 1950 en Ecuador, en el marco de políticas modernizantes promovidas por el Gobierno de Galo Plaza, se propone al turismo internacional como un instrumento para el desarrollo del país para lo cual se establece una oficina adscrita a la Presidencia de la República. En este sentido la llamada “misión cultural indígena”, presidida por Rosa Lema, marca un hito relevante orientado a publicitar el país, pero especialmente a la zona de Otavalo, en el mercado norteamericano (Prieto, 2011).

En esta misma época se promueve el establecimiento de una básica infraestructura hotelera en Quito para albergar esta potencial actividad en donde se insiste en visibilizar a los y las indígenas como una atracción particular y se establece una importante agencia privada de turismo. Asimismo, el diario quiteño El Comercio instituye una sección informativa sobre las potenciales turísticas del país, del mercado norteamericano, de las artesanías y otros negocios asociados. Por su parte, en la zona de Guayaquil y, siguiendo una tradición de viajeros de inicios del siglo XX, Grace Line ofrece travesías en barcos por la zona cacaotera de la cuenca del río Guayas, aspecto que requiere ser estudiado; y, un poco más tarde, se inicia esta actividad en Galápagos (Prieto, 2011).

Estos distintos esfuerzos iniciales por promover una industria del turismo tuvieron logros modestos en cuanto a atraer personas extranjeras y nacionales, a la consolidación de la infraestructura y negocios turísticos, aunque parece haber fijado a Otavalo y Galápagos como productos de carácter internacional. En general, Ecuador ha sido y sigue siendo una estación de turismo de pequeña y mediana intensidad, aunque creciente (Prieto, 2011).

Según información oficial entre 1990 y el 2009 el número de visitantes extranjeros paso de 350 000 personas anuales a 900 000. Estas cifras, sin embargo, hay que tomarlas con

cautela ya que una importante proporción de las personas consideradas como turistas son originarias de los países vecinos quienes entran al país con el propósito de insertarse en el mercado laboral, refugiarse u hacer tránsito para otros puntos de migración y no lo son verdaderamente. De manera que los límites entre turismo y migración son extremadamente difusos (Lanquar, 2007).

El número de visitantes extranjeros a ciertos lugares turísticos ha disminuido a la par que ha crecido el turismo interno. Efectivamente, según el INEC, el 40% de la población había realizado en el transcurso de los meses de diciembre de 2009 y febrero de 2010 un movimiento de turismo en el país (Prieto, 2011).

Pese a la cautela de la información sobre el número de viajeros, indicadores económicos también confirman el crecimiento de esta actividad. Hay evidencias de un crecimiento modesto, pero sostenido, de la infraestructura de alojamiento y alimentos, de los ingresos y el empleo entre 1990 y el 2009 (Prieto, 2011).

1.1.2 Condiciones actuales de los hostales en la ciudad de Quito

En los últimos años el sector hotelero en el país se ha incrementado, por el aumento de movimiento de visitantes extranjeros y nacionales en las diferentes zonas turísticas del país. El desarrollo del sector en el Ecuador ha sido significativo gracias a las diferentes campañas promovidas por el gobierno. Según las estadísticas del Ministerio de Turismo el crecimiento de llegada de turistas al Ecuador tiene un crecimiento del 14 % en comparación con el año 2016 (Coordinación General de Estadística e Investigación, 2017).

El acumulado de enero a diciembre del 2017 presenta un total de 1.617.1914 visitantes, dejando un total de ingresos en divisas para el país de USD 1.204,5 millones (Coordinación General de Estadística e Investigación, 2017).

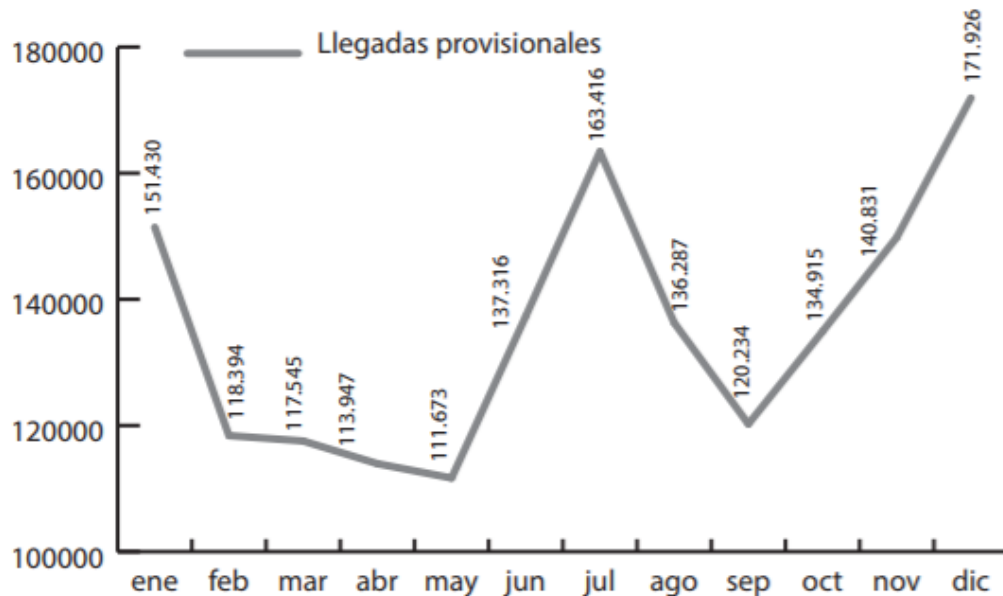


Figura 1: Ingresos de Turistas al Ecuador – Año 2017

Fuente: Registros Administrativos – Ministerio del Interior – Migración Datos provisionales

Los hostales en la ciudad de Quito en el año 2017 según el Boletín de Ocupación hotelera No 129 cifras a febrero del 2017, cuentan con una tasa de ocupación del 36,55%, registrando un aumento en comparación al año 2016 que posee una tasa de ocupación del 36,24% (Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, 2017).

Tabla 1: Tasa de ocupación Hotelera

Tasa de ocupación Hotelera %			
	2016	2017	Variación
Apartamento turístico	66,92	66,28	-0,65
Hostal	36,83	37,70	0,87
Hostal residencia	36,24	36,55	0,31
Hotel	52,69	53,40	0,71
Hotel residencia	31,71	31,45	-0,26
Pensión	40,42	39,55	-0,87

Fuente: Boletín de Ocupación hotelera No 129 cifras a febrero del 2017

El precio promedio por habitación ocupada en los centros de alojamiento de primera en la categoría de Hostal Residencia en la ciudad de Quito ha tenido un decrecimiento de 0,42 en comparación al año 2016. Este decrecimiento se cree que se debe al aumento de

locaciones que prestan el servicio de hospedaje en la ciudad de Quito (Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, 2017).

Tabla 2: Tarifa promedio por habitación ocupada US Dólares

Tarifa promedio por habitación ocupada US Dólares.			
	2016	2017	Variación
Apartamento turístico	73,25	74,22	0,97
Hostal	50,84	50,23	-0,62
Hostal residencia	42,30	41,88	-0,42
Hotel	80,76	79,67	-1,09
Hotel residencia	48,88	47,92	-0,96
Pensión	62,88	66,31	3,43

Fuente: Boletín de Ocupación hotelera No 129 cifras a febrero del 2017

La estancia media de los visitantes residentes en los hostales tipo residencia es de 1,23; mientras que la estancia media de los visitantes no residentes es de 1,92. A pesar de que la estancia media de las personas no residentes ha tenido un leve crecimiento, la estancia de visitantes residentes ha disminuido en 0,004 (Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, 2017).

Tabla 3: Estancia media por origen: Residentes

Estancia media por origen: Residentes			
	2016	2017	Variación
Apartamento turístico	1,97	2,14	0,17
Hostal	1,39	1,36	-0,03
Hostal residencia	1,24	1,23	0,00
Hotel	1,40	1,36	-0,04
Hotel residencia	1,30	1,29	-0,01
Pensión	1,47	1,45	-0,02

Fuente: Boletín de Ocupación hotelera No 129 cifras a febrero del 2017

Tabla 4: Estancia media por origen: No Residentes

Estancia media por origen: No Residentes			
	2016	2017	Variación
Apartamento turístico	1,64	1,90	0,26
Hostal	1,48	1,46	-0,03
Hostal residencia	1,88	1,92	0,04
Hotel	1,58	1,54	-0,04
Hotel residencia	1,73	1,67	-0,06
Pensión	1,72	1,73	0,01

Fuente: Boletín de Ocupación hotelera No 129 cifras a febrero del 2017

Además, cabe mencionar que la ciudad de Quito ha sido uno de los destinos turísticos más galardonados en los últimos años. Sin embargo, diferentes factores han promovido para que la ocupación promedio del sector se vea disminuido, entre los cuales se puede mencionar (Quisiguiña Ramírez, 2016):

- El aumento de la oferta Hotelera en la ciudad.
- La reducción de la llegada de turistas no residentes a la ciudad de Quito desde el segundo semestre del 2015.
- La apreciación del dólar.
- La percepción de inestabilidad social y política

1.1.3 Historia del Hostal “Puerto Aéreo”

El Hostal “Puerto Aéreo” abrió sus puertas al público en el año de 1999 en la ciudad de Quito, con una inversión propia de US\$9.000,00; en una pequeña locación arrendada ubicada cerca al antiguo aeropuerto “Mariscal Sucre” de Quito, actualmente parque “Bicentenario”.

El Hostal inicio sus actividades con tres personas a su cargo brindando sus servicios de hospedaje en un total de 12 habitaciones con capacidad para 33 personas. El hostal desde

el inicio de sus operaciones empezó a tener éxito por la alta demanda de servicios de hospedaje que se requerían por los visitantes extranjeros y nacionales que visitaban la ciudad de Quito. El negocio fue ganando experiencia y clientes gracias al buen ambiente y trato hogareño que brindaban sus instalaciones y coordinadores.

Para el año 2001, los propietarios decidieron ampliar sus servicios en una nueva locación, en la Avenida Amazonas y Juan Holguín cerca al aeropuerto por la alta demanda del servicio en el sector. Esta vez con más experiencia, realizaron una inversión de US\$15.000. La nueva sucursal contó con una capacidad total para 32 personas en 10 habitaciones. Los hostales empezaron a generar empleo llegando a tener una nómina de 7 a 9 personas.

La empresa familiar se mantuvo con las dos sucursales abiertas prestando el servicio de hospedaje sin interrupciones hasta el año 2004. En el mismo año, gracias al éxito y buen manejo de la organización, los propietarios decidieron invertir en una nueva sucursal propia ubicada en la Avenida Juan Holguín y La Prensa, con una inversión financiada de US\$180.000,00. La inversión incluyó: edificación, terreno, muebles y enseres, equipos de cómputo, maquinaria, etc. Para la nueva sucursal se planificó una capacidad total de 50 personas.

A inicios del año 2005, la sucursal número tres abrió sus puertas al público prestando los servicios de hospedaje, lavandería, bar, garaje, y guarda equipaje. El nuevo hostel fue un éxito rotundo, ya que desde su apertura su capacidad se mantuvo a tope.

Para el año 2007, las autoridades municipales de Quito anunciaban la apertura de un nuevo aeropuerto en Tababela para la capital, el cual funcionaría a partir del año 2013. La noticia fue un impacto muy grande para los administradores y propietarios de los hostales, ya que según estudios los servicios prestados por los negocios ubicados en el sector, reducirían sus ingresos por el cierre del aeropuerto. Entre los principales servicios afectados estarían: Servicios de hospedaje, restaurantes, alquiler de vehículos, y servicio de parqueo.

Los propietarios del negocio familiar, al ver que el negocio ya no sería rentable en años posteriores, decidieron ya no invertir más en el sector y dejar que las tres sucursales funcionen como lo habían estado haciendo.

En el 2009, los propietarios de la cadena de hostales “Puerto Aéreo” decidieron abrir una nueva sucursal ubicada en el Sector “La Rumiñahui”. La inversión total fue de US\$185.000,00. La nueva filial conto con un total de 16 habitaciones con una capacidad total para 44 personas.

A principios del año 2013, el aeropuerto “Mariscal Sucre” cerró sus puertas al público, lo cual provoco que los ingresos de los hostales ubicados en el sector se redujeran de manera drástica, ya que el principal número de clientes nacionales y extranjeros que poseían los hostales eran por los viajeros que utilizaban este medio para movilizarse a otras ciudades o países. Al ver que el cierre del aeropuerto fue de gran impacto para el ingreso monetario de los hostales, los propietarios tuvieron que cerrar una de sus sucursales ubicada en la Avenida Amazonas y Juan Holguín.

La organización se mantuvo con las tres sucursales abiertas hasta el año 2015, en este año por el bajo rendimiento de sus ventas y el alto costo de arrendamiento y mantenimiento de la edificación, los administradores decidieron cerrar la primera sucursal en la cual iniciaron sus actividades económicas.

Recientemente la organización adquirió un terreno de 600 metros cuadrados para la construcción de una nueva sucursal, la cual se espera empezar a operar a finales del año 2023.

1.2 Generalidades

1.2.1 Nombre o Razón Social

El nombre comercial de la organización nace de una idea original de los propietarios en base a la ubicación del Hostal que se encontraba cerca al antiguo Aeropuerto “Mariscal Sucre” actualmente Parque “Bicentenario”.

- Nombre Comercial: Hostal “Puerto Aéreo”

La razón social se debe, a que la organización está inscrita como persona natural.

- Razón Social: Fernando Andrade Aguirre

1.2.2 Tipo de Empresa y Línea(s) de Servicio(s)

La organización según el Servicio de Rentas Internas (SRI) está considerada en el tipo de empresa Mi PYMES Micro.

Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en el Ecuador las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacan las siguientes: (Servicio de Rentas Internas - SRI, 2017)

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

La principal línea de servicio de la organización registrada en el Registro Único del Contribuyente (RUC) es prestar servicio de hospedaje en pensiones. De la cual se derivan: servicio de bar, servicio de lavandería, servicio de parqueadero, y servicio de transporte.

1.3 Requisitos de Constitución

1.3.1 R.U.C

El RUC corresponde a un número de identificación para todas las personas naturales y sociedades que realicen alguna actividad económica en el Ecuador, en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deban pagar impuestos (Servicio de Rentas Internas - SRI, 2017).

El Registro Único del Contribuyente de la organización es 1709203317001, el cual fue abierto por primera vez el 30 de septiembre de 1997, y actualizado por última vez el 9 de julio de 2015.

Actualmente el RUC de la empresa, cuenta con cuatro establecimientos registrados, 2 abiertos y dos cerrados. También cabe mencionar, que además de la actividad principal que es servicio de hospedaje en pensiones, el RUC cuenta registrada las siguientes actividades: actividades de parqueadero, y actividades de alquiler de inmuebles para local comercial.



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NÚMERO RUC: 1709203317001
 APELLIDOS Y NOMBRES: ANDRADE AGUIRRE FERNANDO

NOMBRE COMERCIAL:
 CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: NO
 CALIFICACIÓN ARTESANAL: SIN NÚMERO: SIN

FEC. NACIMIENTO: 12/07/1965 FEC. INICIO ACTIVIDADES: 30/09/1997
 FEC. INSCRIPCIÓN: 30/09/1997 FEC. ACTUALIZACIÓN: 09/07/2015
 FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA: 30/09/1997 FEC. REINICIO ACTIVIDADES: 22/07/1999

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL
 SERVICIOS DE HOSPEDAJE EN PENSIONES.

DOMICILIO TRIBUTARIO
 Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: COTOCOLLAO Calle: AV. DE LA PRENSA Número: N57-34 Intersección: PEDRO VALVERDE Referencia: A MEDIA CUADRA DEL BANCO DEL PICHINCHA Teléfono: 022297509 Email: efierno@iclaro.com.ec E-mail: efierno@iclaro.com.ec

DOMICILIO ESPECIAL
 SN

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS
 * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en www.sri.gob.ec.
 Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual.
 Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	4	ABIERTOS	2
JURISDICCIÓN	ZONA 9 PICHINCHA	CERRADOS	2



Código: RIMRUC2018000261803
 Fecha: 05/02/2018 21:32:22 PM

Figura 2: Registro Único de Contribuyentes

Fuente: Servicio de Rentas Internas



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NÚMERO RUC: 1709203317001
APELLIDOS Y NOMBRES: ANDRADE AGUIRRE FERNANDO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

No. ESTABLECIMIENTO: 002 Estado: ABIERTO - MATRIZ FEC. INICIO ACT.: 16/05/2000
NOMBRE COMERCIAL: HOSTAL PUERTO AEREO FEC. CIERRE: FEC. RENICIO:
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
SERVICIOS DE HOSPEDAJE EN PENSIONES.
ACTIVIDADES DE PARQUEADERO.
ACTIVIDADES DE ALQUILER DE INMUEBLES PARA LOCAL COMERCIAL.
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: LA CONCEPCIÓN Calle: JUAN HOLGUIN Numero: OE2-61 Interseccion: AV. DE LA PRENSA Referencia: JUNTO AL RESTAURANTE LAS CONCHITAS Oficina: PB Telefono Trabajo: 022457983 Email: eferro@idlaro.com.ec Celular: 0980862687

No. ESTABLECIMIENTO: 004 Estado: ABIERTO - LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT.: 15/09/2011
NOMBRE COMERCIAL: HOSTAL PUERTO AEREO FEC. CIERRE: FEC. RENICIO:
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
ACTIVIDADES DE ALQUILER DE BIENES INMUEBLES PARA LOCALES COMERCIALES.
SERVICIOS DE HOSPEDAJE EN PENSIONES.
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: COTOCOLLAO Calle: AV. LUIS TUFIÑO Numero: OE2-127 Referencia: A DOS CUADRAS DE SERVIPAGOS Telefono Trabajo: 022412726 Telefono Trabajo: 022241161

No. ESTABLECIMIENTO: 001 Estado: CERRADO - LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT.: 30/09/1997
NOMBRE COMERCIAL: HOSTAL PUERTO AEREO FEC. CIERRE: 18/03/2013 FEC. RENICIO: 15/09/2010
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
SERVICIOS DE HOSPEDAJE EN PENSIONES.
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: LA CONCEPCIÓN Calle: AMAZONAS Numero: N49-197 Interseccion: JUAN HOLGUIN Referencia: JUNTO A LAS OFICINAS DE TAME Oficina: PB Telefono Trabajo: 022432630

No. ESTABLECIMIENTO: 003 Estado: CERRADO - LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT.: 04/09/2004
NOMBRE COMERCIAL: FEC. CIERRE: 19/02/2009 FEC. RENICIO:
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
SERVICIOS DE TAXIS.
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: LA CONCEPCIÓN Calle: AV. AMAZONAS Numero: N49-197 Interseccion: JUAN HOLGUIN Referencia: JUNTO A LAS OFICINAS DE TAME Oficina: PB Telefono Domicilio: 2432630



Código: RIMRUC2018000261803
Fecha: 05/02/2018 21:32:22 PM

Figura 3: Registro Único de Contribuyentes

Fuente: Servicio de Rentas Internas

1.3.2 Constitución

La organización no cuenta con una constitución, ya que la misma se encuentra inscrita como persona natural, mas no como persona jurídica. Pero, los propietarios piensan que con el pasar de los años y gracias al rápido crecimiento de la entidad, sería necesario el cambio de persona natural a persona jurídica.

A continuación, se detallan los pasos generales para crear una compañía, según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros:

1. Registrarse como usuario en la Superintendencia de compañías y valores.
2. Reserva de denominación (Nombre de la Compañía)
3. Constituir la compañía
4. Realizar el pago correspondiente
5. Asignación de fecha y hora de firma de la escritura y nombramientos
6. Registro mercantil
7. Emisión de RUC para la empresa.

También cabe mencionar que el sector hotelero se encuentra normado por la siguiente base legal, según la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico:

- Ley de Turismo,
- Reglamento General a la Aplicación de la Ley de Turismo,
- Reglamento General de Actividades Turísticas,
- Reglamento de Alojamiento Turístico,
- Reglamento de Operación e Intermediación Turística,
- Reglamento de Transporte Terrestre Turístico,
- Ordenanza Metropolitana 125 que reformó a la Ordenanza Metropolitana 308,

- Ordenanza Metropolitana 236 que se establece los instrumentos de regulación, control y promoción del desarrollo de la actividad turística en el Distrito Metropolitano de Quito;
- Ordenanza Metropolitana 149 sustitutiva de la ordenanza No. 276.

1.4 Entorno General y Específico

1.4.1 Entorno General

1.4.1.1 Componentes Socio Demográfico Cultural

La población de la provincia de Pichincha según el Censo realizado en el año 2010, se encuentra conformada por un total de 2.576.287 habitantes, de los cuales 1.320,576 son mujeres y 1.255.711 son hombres. La edad promedio de los habitantes de la provincia es de 29 años, y la tasa de crecimiento anual es de 0,84% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2010).



Figura 4: Distribución de la población de Pichincha por genero

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

La etnia ecuatoriana en la provincia de pichincha se auto identifica de la siguiente manera: un 82% del total de la población como mestizo, un 6% como blanco, un 5% afroamericano, un 5% indígena, un 1% montubio y un 0,4% como otros (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2010).

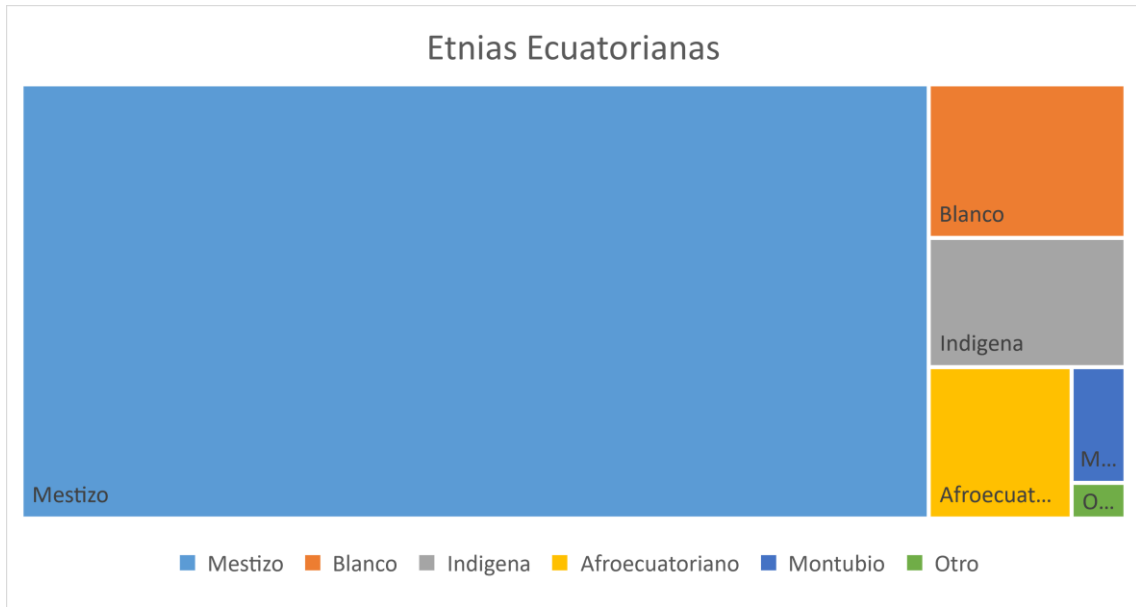


Figura 5: Distribución de la población de Pichincha por etnia

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

1.4.1.2 Componente Tecnológico

La entidad actualmente cuenta con diferentes sistemas tecnológicos, que ayudan a mejorar la calidad del servicio al cliente y también a llevar un mejor control por parte de la administración de la organización.

Uno de los principales componentes tecnológicos con el que cuenta la organización es el sistema de video vigilancia en línea, el cual se compone por: nueve cámaras de video, dos DVR, y una pantalla Led.

Este sistema se maneja en línea por medio de un software móvil identificado por el nombre iVMS - 4500, el cual permite ver lo que está sucediendo en las instalaciones del hostel en vivo y desde cualquier lugar del país, siempre y cuando esté conectado a una red de internet.

Por otro lado, la compañía también cuenta con cuatro computadoras portátiles, las cuales son utilizadas por la administración y colaboradores, para las diferentes actividades cotidianas de la empresa. Entre las principales actividades y para las cuales son utilizadas, están: registro de clientes, control de inventarios, control de ingresos y egresos mediante tablas de Excel, etc.

Además, a finales del año 2017 la entidad realizó una inversión incorporando en todas sus habitaciones televisiones con sistema Led y Smart TV, el cual fue pensado para brindar un mejor servicio al público.

1.4.1.3 Componente Ecológico

La entidad contribuye a la conservación del medio ambiente, por medio de la implantación de un sistema de reciclaje en sus dos sucursales, que se enfoca en clasificar y organizar la basura por tipo de material: plástico, papel y cartón, orgánico, y vidrio. Para que este sistema fuera viable la organización tuvo que adquirir cuatro contenedores especiales de clasificación de basura, los cuales fueron ubicados en las diferentes locaciones que posee la organización.

1.4.2 Entorno Específico

1.4.2.1 Competidores

Los principales competidores de la Compañía, son los hostales que están ubicados en el norte de la ciudad de Quito, donde la organización desarrolla sus actividades con sus diferentes sucursales. A continuación, se detalla los principales competidores identificados por la entidad:

Nombre de la Compañía: Hostales Terra
Teléfono: (02) 604 22 94
Dirección: Jorge Piedra Oe3-158 y Av. La Prensa



Figura 6: Logo Tipo “Hostal Terra”

Nombre de la Compañía: Concepcionturis CIA. LTDA
Teléfono: (02) 244 74 12
Dirección: Av. La Prensa y Pedro Trasversari



Figura 7: Logo Tipo “Hostal Concepción”

Nombre de la Compañía: Hostal Atocha
Teléfono: (02) 2537 568
Dirección: Av. La Prensa N62-121 y Sabanilla



Figura 8: Logo Tipo “Hostal Atocha”

Nombre de la Compañía: Hostal Valkirias

Teléfono: (02) 513-3415

Dirección: Av. La Prensa N51-56 y Amazonas



Figura 9: Logo Tipo “Hostal Valkirias”

1.4.2.2 Clientes

De la cartera total de clientes que maneja la organización, un gran porcentaje son visitantes de otras ciudades del país, que visitan la ciudad por temas laborales, familiares, médicos, y capacitaciones.

La organización maneja acuerdos y convenios de precios especiales (precios con descuento) con un porcentaje de clientes, que ya sea por su alto número de visitas en el mes o por el requerimiento de un gran número de habitaciones por ser grupos. A continuación, se detallan los clientes con los cuales se manejan dichos acuerdos:

Nombre del cliente: Cebiches de la Rumiñahui

Teléfono: 259 - 8423

Dirección: N59 -121, Avenida Real Audiencia de Quito



Figura 10: Logo Tipo “Los Cebiches de la Rumiñahui”

Nombre del cliente: Seminter

Teléfono: 259 - 8423

Dirección: Av. Real Audiencia 338 Entre Pasaje Nagola Y Av. Del Maestro



Figura 11: Logo Tipo “Seminter”

Nombre del cliente: Policía Nacional del Ecuador

Teléfono: 259 - 8423

Dirección: Av. Del Maestro y Galo Plaza Lasso



Figura 12: Logo Tipo “Policía Nacional del Ecuador”

1.4.2.3 Proveedores

Los principales proveedores de la organización que abastecen de productos de limpieza, e inventario para el desarrollo del giro del negocio son:

Nombre de la Compañía: Representaciones Continental

Teléfono: (02) 2 486 411

Dirección: Vicente Duque N74-39 y Mariano Cardenal.

Producto: Papel higiénico, detergente, cloro, fundas de basura, gel antiséptico, y alcohol.



Figura 13: Logo Tipo “Representaciones Continental”

Nombre de la Compañía: Dinadec S.A.

Teléfono: (593 4) 2 162 088

Dirección: Km. 16 1/2, vía a Daule, calle Cobre por Pascuales

Producto: Bebidas



Figura 14: Logo Tipo “Dinadec”

Nombre de la Compañía: Comercial Burgos

Teléfono: (02) 243 2770

Dirección: Av. La prensa N4-50 e Indaza

Producto: Colchones, almohadas, y edredones



Figura 15: Logo Tipo “Comercial Burgos”

Nombre de la Compañía: Pintex

Teléfono: (02) 243 2770

Dirección: Av. Prensa Oe5-28 y Pasaje Manuel Herrera

Producto: Sabanas, cobertores, fundas de almohada.



Figura 16: Logo Tipo “Pintex”

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Planificación Estratégica

2.1.1 Definición de Planificación Estratégica

La planificación estratégica surgió como una forma de interpretar y utilizar mejor los datos obtenidos en la investigación social para crear una plataforma estratégica más dinámica y conseguir campañas más eficaces. Implementada inicialmente en Inglaterra a finales de la década de 1960 y basada en la incorporación de un nuevo tipo de profesional especializado que ejerce esa actividad, denominado planner (Cuesta Cambra, 2012).

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evolución y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de fortalezas y debilidades de una corporación (Wheelen & David, 2007).

La planificación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Así mismo, la planificación se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización (Fred, 2008).

Un plan estratégico es el resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resultan “menos deseables” (Fred, 2008).

2.1.2 Importancia de la Planificación Estratégica

Existen varios factores que determinan la importancia de la planificación estratégica:

- La planificación estratégica otorga una guía a quienes forman parte de la entidad indicando a todos las funciones que tienen que desempeñar, para qué lo hacen y sobre todo cual será la consecuencia final de lo que están haciendo (Delgado, 2015).
- Uno de los principales objetivos que persigue la planificación estratégica es alcanzar y conservar una ventaja competitiva (Fred, 2008).
- En una organización son muchas las acciones y decisiones que se toman a diario. Es importante que las mismas sean pertinentes con lo que la empresa es y desea ser. Para garantizar esta pertinencia existe el Plan Estratégico que vincula los acontecimientos diarios con una línea de conducta que asegura que tanto las acciones como las decisiones no se aparten de la realidad de la organización (Delgado, 2015).
- Fayol se refirió que la planificación es el primer elemento de una buena administración. Él decía que planificar significa a la vez calcular el porvenir y prepararla, prever es ya obrar, por tanto, previsión tiene una infinidad de ocasiones y de maneras de manifestarse.
- Por otro lado, la planificación estratégica es importante ya que su implementación puede marcar la diferencia en el desempeño de la organización (Robbins & Coulter, 2005).
- Un plan estratégico es un mapa de ruta para una empresa. Incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, entre los que se encuentran la organización, la administración, la mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas (Christ, 2018).

2.1.3 Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica

2.1.3.1 Ventajas

La planificación estratégica permite a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades y, por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino (Fred, 2008).

Históricamente, el principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar a las organizaciones a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional de la elección de la estrategia. Esta sigue siendo una de las mayores ventajas de la administración estratégica, pero los estudios más recientes indican que su contribución más importante es el proceso en sí, más que las decisiones o los documentos (Fred, 2008).

Entre otras importantes ventajas que nos ofrece la planificación estratégica tenemos:

- Un punto de partida: El plan estratégico es un punto de partida para la organización, ya que permite a la misma identificar un fundamento o antecedente que le sirva como pautas a la entidad para el inicio de un nuevo proceso (Delgado, 2015).
- Una postura ante el futuro: La Planificación, a través de prácticas como la elaboración de escenarios y análisis de situación pretende identificar hechos que, dentro de parámetros razonables, pudiesen estar presente y actuando en el futuro. No pretende prever y menos predecir situaciones de manera inequívoca, tan sólo pretende ampliar las miras mediante la identificación de las posibles consecuencias y factores concurrentes que permitan aportar un mayor rango y perspectiva al proceso de toma de decisiones (Delgado, 2015).
- Proporciona planes funcionales: Consisten en la descomposición del Plan Estratégico en otros más circunscritos a las principales funciones o actividades en las que se divide la organización. Dichos planes permiten ajustarse a los problemas y especificidades de cada función y, consiguientemente, desarrollar mayor capacidad de respuesta (Delgado, 2015).

- Continuidad administrativa: Establecer una continuidad administrativa sobre las bases de un proyecto compartido y de un compromiso institucional de amplias bases (Delgado, 2015).
- Proporciona los planes y la programación operativa que permite a las unidades y dependencias concretar las acciones que permitan la ejecución efectiva del plan (Delgado, 2015).
- Facilita la concreción de los presupuestos anuales: Los presupuestos anuales han sido la preocupación permanente en las organizaciones. Al formar parte de un “ciclo de planificación” el ejercicio presupuestario cobra sentido porque el desembolso se fundamenta en los objetivos que las diferentes dependencias deben lograr. De esta manera, el presupuesto anual se convierte en la asignación de recursos a los resultados que se desean obtener con una perspectiva futura y no en un despilfarro intrascendente y disperso de recursos (Delgado, 2015).

2.1.3.2 Desventajas

Entre las principales desventajas y deficiencias que sufre la planificación estratégica tenemos:

- La planificación no es un piloto automático. Quien pretenda implementar la planificación estratégica en su organización debe saber que ella no le garantiza el éxito o una mayor eficiencia. Es y seguirá siendo una herramienta útil en la medida en que sea sabiamente aplicada e inteligentemente implementada (Fred, 2008).
- Las herramientas proporcionadas por la planificación nos pueden proporcionar el rango de ocurrencia o la certeza de un hecho. Nos puede proporcionar los escenarios plausibles donde ese hecho pudiera comportarse, pero en ningún momento nos va a pronosticar y, menos con exactitud, cómo se comportará una situación o una cifra dada. (Fred, 2008)
- Requiere una considerable inversión en dinero, tiempo y personas especializadas. En algunas organizaciones debe transcurrir un tiempo antes de poder funcionar

adecuadamente. No son sólo los costos directos sino los asociados, como centros de procesamiento de datos, que pueden hacer engorroso su funcionamiento (Delgado, 2015).

- La planificación origina nuevos patrones en la toma de decisiones que inciden en la estructura de la organización. Se desarrollan nuevos canales de información y de autoridad. Gerentes medios pueden tener acceso a un proceso de toma de decisiones que hagan sentir a los directivos que su autoridad esta mermada (Delgado, 2015).

2.2 Estrategias

2.2.1 Definición Estrategias

La estrategia de una compañía es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado (Thompson, Gamble, & Strickland, 2008).

Al elegir una estrategia, la administración expresa la realidad: “entre las diversas formas comerciales de conducirnos y competir que teníamos a nuestra disposición, decidimos esta combinación particular de planteamientos competitivos y operativos para llevar a la empresa en la dirección deseada, fortalecer su posición en el mercado y su competitividad, y mejorar su desempeño” (Thompson, Gamble, & Strickland, 2008).

La estrategia debe basarse en la descripción de la empresa, la visión, su misión, objetivos y valores, para después realizar un análisis interno y externo, además de implantar y desarrollar la estrategia aplicando un presupuesto y liderazgo estratégico que integren una cultura empresarial de mejora continua (Luna González, 2014).

2.2.2 Tipos de Estrategias

2.2.2.1 Estrategias Competitivas Genéricas

La estrategia competitiva de una organización aborda solo las especificidades del plan de la directiva para competir con éxito: sus medidas específicas para complacer a los clientes, sus acciones de ofensiva y defensiva para contrarrestar las de los rivales, sus respuestas a las condiciones que prevalezcan en el mercado y su planteamiento para asegurar una ventaja competitiva de cara a sus rivales (Thompson, Gamble, & Strickland, 2008).

A continuación, se destacan cinco planteamientos de estrategias competitivas:

- **Estrategia de costos bajos:** Ser la organización con los costos más bajos en la industria es un planteamiento competitivo poderoso en los mercados con muchos compradores sensibles al precio. El objetivo estratégico de una empresa que utilice costos bajos es lograr reducirlos significativamente más que sus rivales, pero no necesariamente llegar al costo absolutamente más bajo posible (Thompson, Gamble, & Strickland, 2008).

La organización al momento de introducir la estrategia de costos bajos debe prestar atención en incluir las características y servicios que los compradores consideran esenciales: la oferta de un producto demasiado austero socava el atractivo del producto de la empresa y puede alejar a los compradores, aunque su precio sea menor que los productos de los competidores (Thompson, Gamble, & Strickland, 2008).

Además, para que la introducción de la estrategia sea convincente y maximice su beneficio los directivos de la organización necesitan conseguir su ventaja de costos de manera que a los rivales se les dificulte copiar o igualar. Si es relativamente sencillo o barato para los competidores imitar los métodos de costos bajos del líder, su ventaja durará poco en el mercado (Thompson, Gamble, & Strickland, 2008).

La organización tiene dos opciones para generar el máximo beneficio monetario al momento de implementar dicha estrategia. La primera opción es usar la ventaja de costos bajos para mejorar el precio del producto frente al de sus competidores y así lograr captar un mayor porcentaje del mercado, enfocándose en los compradores sensibles al precio. La segunda opción de la entidad es mantener el precio presente, conformarse con la participación del mercado actual y usar la ventaja de menores costos para obtener un mayor margen de ganancias en cada unidad vendida (Thompson, Gamble, & Strickland, 2008).

Una estrategia de costos bajos funciona mejor cuando (Thompson, Gamble, & Strickland, 2008):

- La competencia de precios entre los vendedores rivales es especialmente vigorosa.
- Los productos de los vendedores rivales son en esencia idénticos y están disponibles con cualquiera de los vendedores.
- Existen pocas maneras de lograr una diferenciación de producto que tenga valor para los compradores.
- La mayoría de los compradores usa el producto de la misma forma.
- Los compradores que buscan costos bajos cambian sus compras de un vendedor a otro.
- Hay muchos compradores y tienen un significativo poder de negociación para bajar los precios.
- Los recién llegados a la industria emplean los precios bajos de introducción para atraer compradores y construir una base de clientes.

- **Estrategia de Diferenciación Amplia:** La estrategia de diferenciación se destaca cuando las necesidades y preferencias de los consumidores son diversas para que un producto estándar o vendedores con capacidades idénticas satisfagan por completo el mercado. Para que la estrategia tenga éxito se debe realizar un estudio profundo sobre las necesidades y conductas de los compradores para saber que consideran importante, que creen que tiene valor y cuanto están dispuestos a pagar por ello. La ventaja competitiva que provoca dicha estrategia surge cuando una cantidad suficiente de compradores se acostumbra a los atributos de diferenciación (Thompson, Gamble, & Strickland, 2008).

La estrategia de diferenciación genera ciertos beneficios para la compañía como: Fijar un precio mayor por su producto ofertado, aumentar las ventas unitarias, y obtener lealtad del comprador hacia la marca. La diferenciación aumenta las ganancias siempre que el precio extra del producto compense los costos añadidos de las características extras impuestas al producto o servicio (Thompson, Gamble, & Strickland, 2008).

La diferenciación es una estrategia que funciona de mejor manera en ciertas circunstancias, las cuales son: Las necesidades y usos del producto por parte del comprador son diversos, existen muchas formas de diferenciar el producto o servicio y muchos compradores las perciben y valoran, pocas empresas rivales siguen un planteamiento semejante de diferenciación, el cambio tecnológico es veloz y la competencia gira en torno a las características del producto que evolucionan con rapidez (Thompson, Gamble, & Strickland, 2008).

Una de las principales desventajas o peligros que puede sufrir la diferenciación se da cuando los competidores pueden copiar con facilidad la mayoría o todos los atributos atractivos del producto que lanza una empresa. Por otro lado, la estrategia se vuelve ineficaz cuando la diferenciación que implanta la organización en el producto o servicio, no genera ningún impacto relevante en el mercado, a causa de que los compradores vean poco valor en los atributos únicos del producto (Thompson, Gamble, & Strickland, 2008).

- **Estrategia de los mejores costos:** El principal objetivo de la estrategia es brindar mayor valor al cliente por su dinero. Es decir, brindar un mejor servicio o producto, superando las expectativas del cliente en calidad, características, y desempeño superando al precio. Una organización es reconocida de mejores costos cuando es capaz de incorporar atributos únicos con un costo menor que el de sus rivales (Thompson, Gamble, & Strickland, 2008).

La ventaja competitiva que obtiene la organización en la implementación de la estrategia es su capacidad de incluir atributos únicos con menos costos que los rivales, cuyos productos tienen atributos comparables. Por otro lado, para que la ventaja tenga durabilidad en el mercado la organización debe tener los recursos y capacidades para incorporar características de vanguardia con costos menores que los competidores (Thompson, Gamble, & Strickland, 2008).

El mercado indicado para la implementación de la estrategia de los mejores costos es donde el consumidor es consciente del valor. Por lo general, los compradores conscientes del valor están dispuestos a pagar un precio justo por características adicionales (Thompson, Gamble, & Strickland, 2008).

2.2.2.2 Estrategias de Crecimiento

Las estrategias de crecimiento son implantadas por las empresas que tienen como objetivo un aumento de tamaño o dimensión, para mejorar la posición competitiva de la organización. Este tipo de estrategias normalmente corresponden a la parte ejecutiva de la organización (Sanchís Palacio, s.f.).

Existen dos tipos de estrategias de crecimiento:

- **Estrategia de crecimiento interno:** La estrategia consiste en que la organización mediante sus propios recursos y capacidades lleve a cabo la creación de nuevos establecimientos de la misma empresa, controlando perfectamente la expansión y asegurándose que toda la entidad cumpla con los objetivos (Salvador, 2008).

Las ventajas de la estrategia de crecimiento interno son: al conocer mejor al negocio la gestión ulterior será mejor, resulta más barato y el riesgo es menor en comparación de otras estrategias de crecimiento (Sainz de Vicuña Ancín J. , 2001).

- **Estrategia de crecimiento externo:** El crecimiento externo se basa fundamentalmente en la compra de otras empresas o en adquirir participaciones financieras importantes de las mismas (Barreiro Fernández, Diez de Castro, Barreiro Fernández, Ruzo Sanmartín, & Losada Pérez, 2003).

Las facilidades de la implementación de la estrategia de crecimiento externo son: es un método más rápido, proceso menos complicado y seguro (Sainz de Vicuña Ancín J. , 2001).

2.2.3 Fases del Proceso Estratégico

2.2.3.1 Formulación de las Estrategias

El análisis y la elección de las estrategias buscan determinar las líneas alternativas de acción que ayuden a la empresa a alcanzar de manera eficaz su misión y sus objetivos. Las estrategias no surgen de la nada como por arte de magia; se derivan de la visión, la misión, los objetivos y las auditorías interna y externa que realiza la empresa (Fred, 2008).

La tarea de idear una estrategia implica resolver una serie de problemáticas que posee actualmente o se le pueden presentar a la organización en un futuro: cómo sacar de la competencia a los rivales, cómo responder a las condiciones cambiantes del mercado, como controlar cada pieza funcional del negocio y desarrollar las competencias y capacidades necesarias, como alcanzar los objetivos estratégicos y financieros. Por otro lado, también significa ejercer una astucia emprendedora al elegir entre las diversas opciones estratégicas, que lleven a la compañía a tener una mejor estabilidad en un futuro (Thompson, Gamble, & Strickland, 2008).

Las estrategias maestras provienen en parte de hacer las cosas fundamentales de forma distinta de cómo lo realiza la competencia, dejarlos obsoletos, ser más eficientes, ser más imaginativos y adaptarse más rápido al cambio (Thompson, Gamble, & Strickland, 2008).

En la formulación de la estrategia deben de participar funcionarios de distintos niveles de la organización. En compañías pequeñas que son administradas por sus propios dueños, o en empresas grandes cuyo fundador es el presidente ejecutivo, las estrategias tienen un planteamiento centrado, ya que ellos son los que se encargan de elaborar las estrategias. Por otro lado, en la mayoría de organizaciones las estrategias son formuladas por gerentes y empleados de toda la jerarquía de la organización. Por lo común, cada uno de los gerentes o ejecutivos encargados de sus distintas áreas son los gestores de implantar una estrategia para su departamento (Thompson, Gamble, & Strickland, 2008).

Los encargados de gestionar las estrategias, casi nunca consideran todas las alternativas posibles que podrían beneficiar a la empresa, puesto que hay un número infinito de acciones posibles y de maneras de poner esas acciones en marcha. Por esta razón, se debe desarrollar un conjunto manejable de estrategias alternativas atractivas, de las cuales habrá que determinar las ventajas, las desventajas, las compensaciones, los gastos y los beneficios de tales estrategias (Fred, 2008).

Identificar y evaluar las estrategias debe implicar a gran parte de los gerentes y empleados que anteriormente elaboraron las declaraciones de visión, misión y que realizaron la auditoría externa e interna de la organización. No debe olvidarse que la participación ofrece la mejor oportunidad para que los gerentes y empleados logren una comprensión real de lo que hace la empresa y por qué, y se comprometan a ayudarla en el logro de sus objetivos (Fred, 2008).

2.2.3.2 Ejecución de las Estrategias

Convertir los planes estratégicos en acciones y resultados pone a prueba la capacidad de un gerente para dirigir el cambio organizacional, motivar al personal, construir y fortalecer capacidades y competencias competitivas de la empresa, crear y fomentar un clima laboral de apoyo a la estrategia, y alcanzar o superar las metas de desempeño. Las iniciativas para poner en ejecución la estrategia y ejecutarla de manera pro eficiente, deben lanzarse y controlarse en muchos frentes de la organización (Thompson, Gamble, & Strickland, 2008).

Los encargados de implantar la estrategia en la organización tienen que responder a las siguientes preguntas para que la ejecución sea beneficiosa: ¿Qué debe hacerse en mi área para ejecutar mi parte del plan estratégico? y ¿Qué acciones debo emprender para poner en marcha el proceso? La cantidad necesaria de cambios internos dependerá del número de elementos nuevos de la estrategia, del grado de desviación de las prácticas y competencias internas respecto a lo que requiere, y de forma como clima – cultural presente apoye una buena ejecución de la estrategia (Thompson, Gamble, & Strickland, 2008).

Según Thompson, Gamble, & Strickland para dar lugar a la ejecución de la estrategias propuestas se necesita de:

- Contratación de personal con habilidades y experiencia para fortalecer las competencias y capacidades que apoyen a la estrategia.
- Asignar un monto importante de recursos a las actividades críticas para el logro del éxito estratégico.
- Emplear las mejores prácticas para desempeñar las actividades comerciales básicas y buscar mejoras continuas.
- Instalación de sistemas operativos e información que permitan que el personal de la empresa efectúe mejor sus papeles estratégicos.
- Motivar al personal para perseguir los objetivos con energía.
- Crear una cultura empresarial y un clima laboral conducentes a la buena ejecución de la estrategia.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para llevar adelante la aplicación y ejecución de la estrategia.

Una buena ejecución de una estrategia, requiere del apoyo de toda la organización. El éxito de la misma depende de las habilidades y cooperación de los gerentes o ejecutivos

encargados que puedan impulsar los cambios necesarios en la entidad (Thompson, Gamble, & Strickland, 2008).

2.2.3.3 Evaluación de las Estrategias

La evaluación de las estrategias implica supervisar los avances externos nuevos, valorar el progreso de la empresa y realizar ajustes correctivos; es el punto de partida para decidir si se debe mantener o cambiar la visión, los objetivos o la estrategia, o bien los métodos de ejecución de la estrategia. Si la organización ha cumplido con las expectativas de la estrategia, los directivos tienen la decisión de mantener el ritmo, o ejecutar pequeños cambios en el plan general (Thompson, Gamble, & Strickland, 2008).

Por otro lado, si una organización no cumple con las expectativas previstas o ha presentado cambios perturbadores en su ambiente, se deberá cuestionar lo adecuado de su dirección y su estrategia. Es obligación de los directivos encargados de encontrar las causas o problemas que están llevando a esta situación a la organización e implementar de una forma rápida acciones correctivas. Es de esperarse que una compañía modifique su visión estratégica, dirección, objetivos y estrategias con el tiempo (Thompson, Gamble, & Strickland, 2008).

La ejecución pro eficiente de la estrategia siempre es el resultado de un gran aprendizaje organizacional. Una ejecución exitosa implica la búsqueda incesante de formas de mejorar y después ejecutar ajustes correctivos siempre y donde sea útil hacerlo (Thompson, Gamble, & Strickland, 2008).

2.3 Modelo de la Planificación Estratégica

2.3.1 Misión

La misión de la empresa es el punto de partida de la actividad de la empresa cuya definición tiene mucho que ver con el giro del negocio de la misma (Publicaciones Vértice S.L., 2008).

La misión de la organización establece la vocación de la empresa para enfrentar unos retos determinados y la relaciona con el aspecto racional de la actividad de la organización y con el aspecto emocional o moral de la actuación de la misma (Publicaciones Vértice S.L., 2008).

La misión expresa la razón de ser de la empresa y su objetivo primordial, constituye la auténtica declaración de principios corporativos, y es aconsejable que este redactada explícitamente; en el desarrollo de la actividad empresarial conviene tener claro desde el principio todos los aspectos que componen la misión (Publicaciones Vértice S.L., 2008).

Las declaraciones de la misión pueden variar en extensión, contenido, formato y grado de especificidad. La mayoría de los profesionales y académicos de la administración estratégica consideran que, para una declaración de misión sea eficaz se debe presentar nueve características o componentes. Entre los cuales tenemos: Clientes, productos y servicios, mercados, tecnología, filosofía, concepto que tiene la empresa de sí misma, preocupación por su imagen pública, preocupación por los empleados y por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad (Fred, 2008).

2.3.2 Visión

Define las aspiraciones de los directivos para la empresa, al dar una visión panorámica de “hacia dónde vamos” y razones convincentes por las cuales es sensato desde el punto de vista comercial. Así, una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, traza una ruta estratégica y moldea la identidad organizacional. Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a los inversionistas y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común (Thompson, Gamble, & Strickland, 2008).

La visión puede ser definida como una descripción de cómo queremos que sea nuestra empresa en el futuro; una especie de ilusión alcanzable a largo plazo; una situación a la vez posible y deseable para toda la organización que la compone. La visión compartida por todos los miembros, también es un elemento de motivación y proporciona a la organización un sentido de dirección único y consistente para el futuro que se ha de conseguir sobre la base de la propia misión (Mora Martínez, 2003).

Para que una visión estratégica funcione como una herramienta administrativa valiosa, debe: Dar a entender lo que desea la directiva con respecto a la apariencia de su empresa y ofrecer a los directivos un punto de referencia para tomar decisiones estratégicas y preparar a la compañía para el futuro. Una buena visión siempre debe tener objetivos más allá del alcance de la empresa, pues el avance hacia la visión unifica los esfuerzos del personal (Thompson, Gamble, & Strickland, 2008).

2.3.3 Valores Estratégicos

Se entiende por valores de la empresa las creencias compartidas acerca de cómo deben ser las cosas en la organización y cómo se debe actuar. Su función básica es la de servir de guía en todas las conductas que suceden, ya sea la forma de concebir el liderazgo, de delimitar lo que está bien y lo que está mal, y sobre todo como guía en la toma de decisiones (Publicaciones Vértice S.L., 2008).

Los valores corporativos son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo, o un grupo de individuos. Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma (Sainz de Vicuña Ancín J. , 2003).

Los valores dominantes aceptados por la empresa se pueden expresar en términos de rasgos de identidad de la organización. La concreción de estos valores en criterios de actuación, actitudes y comportamientos coherentes en todas las áreas de actividad de la organización da a lugar a una serie de principios que conforman la cultura empresarial (Sainz de Vicuña Ancín J. , 2003).

Según Lacalle, Caldas, & Reyes, los valores han de tener las siguientes características:

- Ser en su mayoría aceptados.
- Dinámicos, como la propia empresa.
- Tener un contenido ético.
- Comprometer a los trabajadores con la misión y la visión de la empresa.

2.3.4 Análisis Interno y Externo

2.3.4.1 Análisis Interno

El análisis interno se enfoca en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa en las áreas funcionales del negocio, incluidas las de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones. En esta evaluación se evalúa las relaciones entre las áreas antes mencionadas y las implicaciones estratégicas de los conceptos importantes de las áreas funcionales (Fred, 2008).

El desarrollo de un análisis interno es muy similar al proceso de un análisis externo. En el desarrollo es necesario que los gerentes y los empleados representativos participen en el reconocimiento de fortalezas y debilidades de la empresa. La auditoría interna se basa en la recopilación de información de todos los departamentos de la organización, enfocándose en los puntos fuertes, logrando así identificar las fortalezas y debilidades más importantes que afecten a la organización (Fred, 2008).

La auditoría interna brinda una oportunidad única para los trabajadores, ya que este análisis les permite conocer a cada uno de los colaboradores como sus puestos, departamentos y divisiones encajan y perjudican a otros departamentos de la organización. Los trabajadores al conocer mejor su rol en la compañía mejoran su proactividad, ya que conocen como su trabajo afecta y beneficia a otras áreas (Fred, 2008).

2.3.4.2 Análisis Externo

Una auditoría externa está orientada a identificar y evaluar las tendencias y acontecimientos que escapan al control de una sola empresa, como la creciente competencia extranjera, la emigración de ciudades con clima frío a otras más cálidas, una población que envejece, el miedo de los consumidores a viajar y la vulnerabilidad de la bolsa de valores (Fred, 2008).

El objetivo de una auditoría externa es elaborar una lista de oportunidades que brinden un beneficio a la organización y de amenazas que esta debería evitar. La auditoría externa

no se encarga de elaborar una lista infinita de oportunidades y amenazas, si no por lo contrario lo que busca es concentrarse en desarrollar una lista con los posibles factores que pudieren influir en la empresa; más bien, pretende identificar las variables clave que ofrecen respuestas factibles. Las organizaciones deben ser capaces de responder tanto ofensiva como defensivamente a los factores mediante la formulación de estrategias que aprovechen oportunidades externas o reduzcan al mínimo el efecto de las posibles amenazas (Fred, 2008).

El proceso de realizar un análisis externo debe implicar la mayor cantidad de gerentes y empleados que sea posible, ya que los mismos aprecian la oportunidad de aportar ideas y de obtener una mejor comprensión de la industria, los competidores y los mercados en los que se desenvuelve su empresa (Fred, 2008).

Según Fred R. David, las fuerzas externas claves que deben ser analizadas en un análisis externo son:

- Fuerzas económicas
- Fuerzas sociales culturales, demográficas, y ambientales
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
- Fuerzas tecnológicas, y
- Fuerzas competitivas

Los cambios en las fuerzas externas generan cambios en la demanda del consumidor tanto de productos y servicios industriales como de consumo. Las fuerzas externas afectan los tipos de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado, tipo de servicios que se ofrecen y las decisiones de la empresa de adquirir o vender (Fred, 2008).

2.3.5 Determinación de objetivos

Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica. A largo plazo implica un periodo de más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan a la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la

coordinación y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas. Los objetivos deben ser desafiantes, medibles, consistentes, razonables y claros (Sánchez Albavera, 2003).

La determinación de los objetivos es una función sustantiva, tanto del planeamiento estratégico como operacional. El proceso se inicia a partir de la sistematización de una serie de datos e información disponible, que sea relevante para los propósitos estratégicos de la institución (Sánchez Albavera, 2003).

El propósito administrativo de establecer objetivos es convertir la visión estratégica en objetivos de desempeño específicos: son los resultados y productos que la administración desea alcanzar en un determinado lapso de tiempo. Los objetivos representan un compromiso administrativo que involucra a toda la organización para lograr resultados y productos particulares. Los objetivos concretos y medibles son valiosos administrativamente porque sirven como puntos de referencia para evaluar el desempeño y progreso de la compañía (Thompson, Gamble, & Strickland, 2008).

Los objetivos deben redactarse de manera concreta y precisa, para evitar posibles confusiones entre la actividad, los medios que ésta requiere y el resultado final que se busca alcanzar. El enunciado de los objetivos debe referirse a tres componentes esenciales: un área de actividad; un tiempo de realización y un logro concreto (Sánchez Albavera, 2003).

Las organizaciones requieren de la implementación de dos tipos de objetivos los cuales son: objetivos financieros y objetivos estratégicos. Los objetivos financieros se relacionan con los objetivos de desempeño financiero que establece la administración. Por otro lado, los objetivos estratégicos se relacionan con los resultados planeados que indican que si una compañía fortalece su posición en el mercado, vitalidad competitiva y perspectivas comerciales (Thompson, Gamble, & Strickland, 2008).

En una entidad se necesitan de objetivos de corto y largo plazo. Contar con objetivos trimestrales y anuales dirige la atención a las mejoras de desempeño inmediatas.

El establecimiento de objetivos no debe limitarse a los que fija la directiva para el desempeño de la empresa. Las metas deben separarse en objetivos de desempeño para cada negocio, línea de producción, departamentos funcionales y sus unidades laborales individuales. El desempeño de la organización no alcanzara su máxima capacidad, a menos que cada unidad organizacional establezca y persiga objetivos de desempeño que contribuyan directamente a los resultados y productos deseados para la empresa en su conjunto (Thompson, Gamble, & Strickland, 2008).

3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL HOSTAL “PUERTO AÉREO”

3.1 Encuesta

3.1.1 Objetivos de la Encuesta

Conocer el grado de satisfacción de los clientes del Hostal “Puerto Aéreo”, con el fin de mejorar su servicio y aumentar su rentabilidad.

3.1.2 Diseño de la Encuesta

Edad:

Género: Masculino Femenino

1. ¿De qué provincia proviene usted?

.....

2. ¿Aproximadamente cuantos días suele hospedarse en un hostel?

- 1 Día
- Entre 2 a 3 días
- Entre 4 a 5 días
- Más de 5 días.

3. ¿Cómo se enteró de nuestros servicios?

- Portal de Internet
- A través de un amigo
- Otros.....

4. ¿Cómo calificaría al servicio de hospedaje del Hostal “Puerto Aéreo”?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

5. ¿Cuál fue su grado de satisfacción de la atención de nuestro personal?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

6. La limpieza y condiciones de la habitación fueron:

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

7. Las instalaciones del hostal estuvieron:

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

8. ¿El precio del servicio estuvo acorde a la calidad del servicio obtenido?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

9. Se volvería a hospedar en el “Hostal Puerto Aéreo”

- Si
- No

10. Recomendaría al Hostal “Puerto Aéreo “.

- Si
- No

11. ¿Desearía que se implemente algún nuevo tipo de servicio en nuestras instalaciones?

- Restaurante
- Tv. Cable
- Transporte
- Otro.....

3.1.3 Corrida de la Encuesta

Para la determinación de la muestra se tomó en cuenta la población de la ciudad de Quito, considerando un crecimiento poblacional del 2% anual. La forma de cálculo fue por medio de la siguiente formula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Figura 17: Formula

Los resultados arrojados por el cálculo realizado nos reflejaron una muestra total de 384 encuestas, las cuales se realizaron dentro de las instalaciones de los Hostales “Puerto Aéreo”, ubicados en el norte de la ciudad de Quito.

3.1.4 Tabulación de la Encuesta

Para el discernimiento de los resultados de las encuestas realizadas por los visitantes de los Hostales “Puerto Aéreo” se elaboró un gráfico con los respectivos porcentajes obtenidos en cada pregunta de la encuesta.

3.1.5 Representación gráfica de los resultados e interpretación

- **Edad**

Tabla 5: Edad

Descripción	Edad	Porcentaje
20 - 30	119	31%
31 - 40	112	29%
41 - 50	80	21%
Mayores de 50	49	13%
Menores de 20	24	6%
Total	384	100%

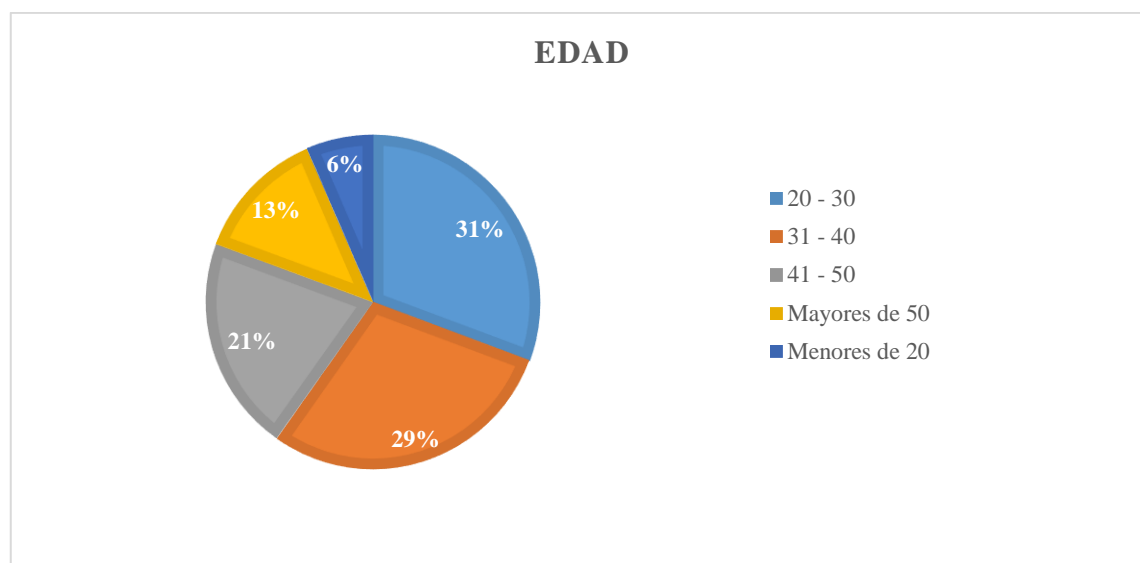


Figura 18: Edad

Del total de personas encuestadas el 31% se encuentra en edades de entre 20 y 30 años, por otro lado, el 29% se encuentran en un rango de 31 y 40 años, seguida del 21% que se encuentra en la edad de entre 41 y 50 años. Además, el 13% de encuestados estuvieron en una edad superior a los 50 años.

Género

Tabla 6: Género

Descripción	Género	Porcentaje
Femenino	135	35%
Masculino	249	65%
Total	384	100%

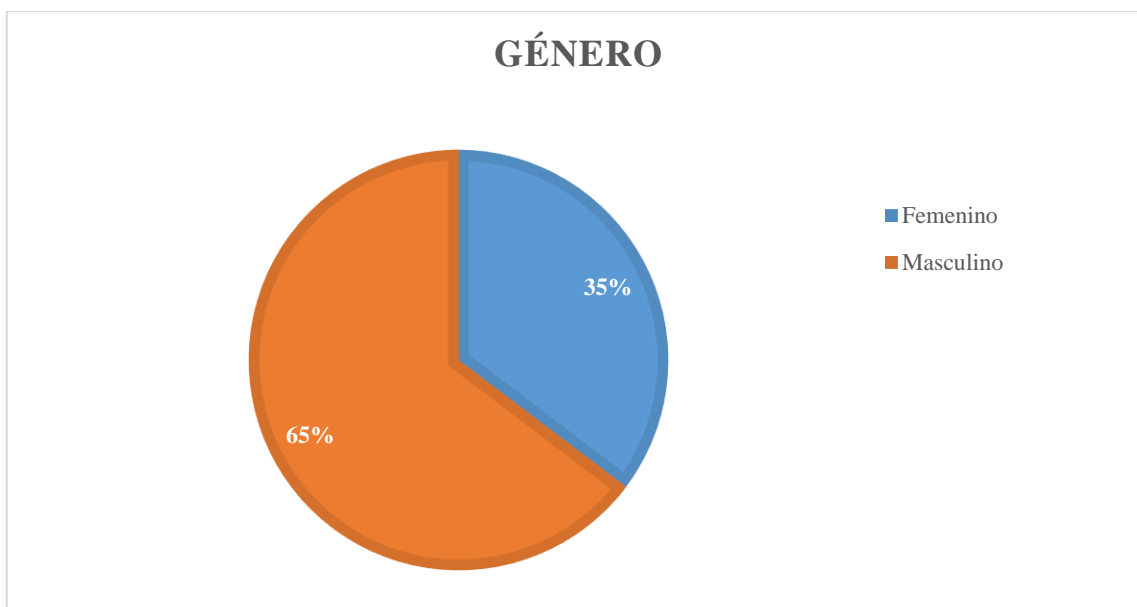


Figura 19: Género

Del total de encuestados el 65% corresponde al género masculino, mientras que el 35% restante pertenece al género femenino. Se debe aludir que ninguno de los encuestados mencionó un género diferente a los antes mencionados.

Pregunta 1: ¿De qué provincia proviene usted?**Tabla 7: Pregunta 1**

Ciudad o País	#	Porcentaje
Azuay	26	7%
Bolivar	14	4%
Cañar	1	0%
Carchi	14	4%
Chimborazo	15	4%
Cotopaxi	13	3%
El Oro	14	4%
Esmeraldas	17	4%
Galápagos	6	2%
Guayas	26	7%
Imbabura	36	10%
Loja	21	5%
Los Ríos	7	2%
Manabí	20	5%
Morona Santiago	5	1%
Napo	7	2%
Pastaza	7	2%
Pichincha	16	4%
Santa Elena	3	1%
Santo Domingo	13	3%
Sucumbíos	13	3%
Tungurahua	24	6%
Zamora Chinchipe	6	2%
Colombia	35	9%
Cuba	9	2%
Perú	4	1%
Venezuela	12	3%
Total	384	100%

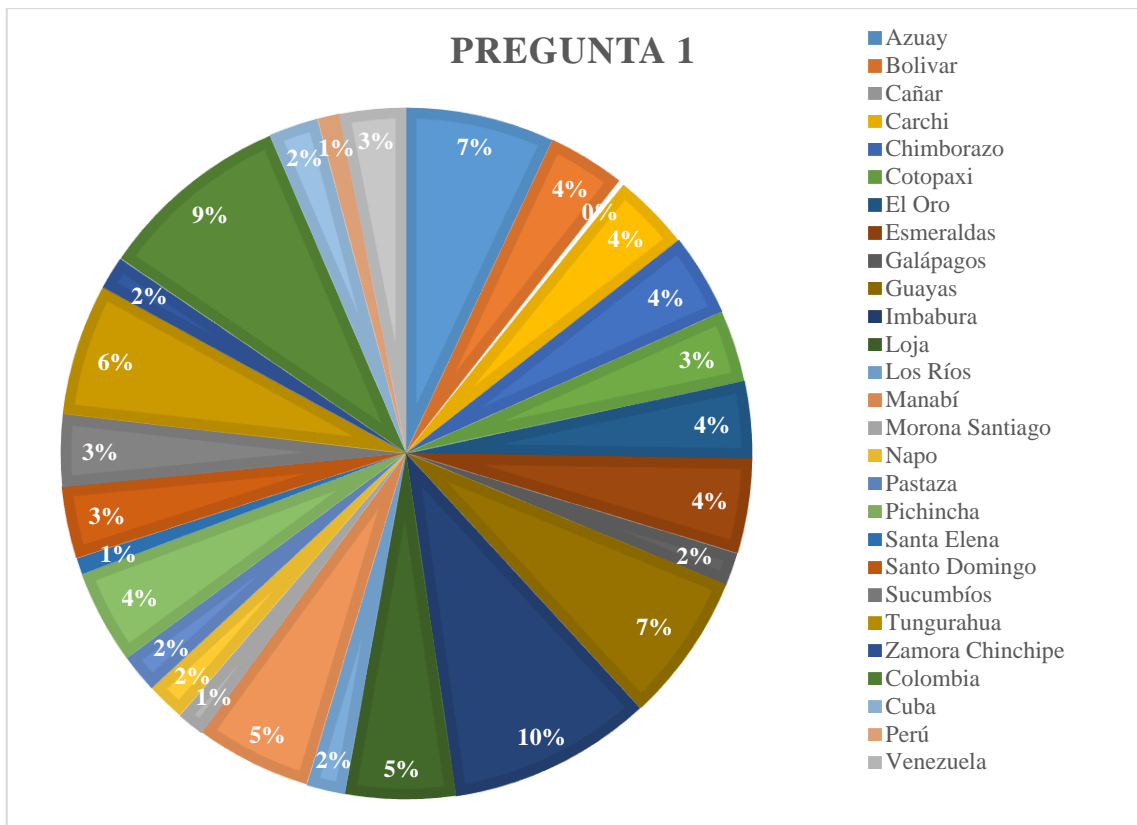


Figura 20: Pregunta 1

Del total de encuestados la mayoría de visitantes del Hostal “Puerto Aéreo”, provienen de la provincia de Imbabura con un total del 10 %, seguidos con un 7% de la provincia del Azuay. Por otro lado, un 15% del total de los encuestados proviene de países extranjeros como lo son Colombia, Cuba, Perú y Venezuela. Además, de total de los 384 encuestados se evidencio que el 85% corresponden a visitantes nacionales.

Pregunta 2: ¿Aproximadamente cuántos días suele hospedarse en un hostel?

Tabla 8: Pregunta 2

Descripción	#	Porcentaje
1 día	61	16%
Entre 2 a 3 días	211	55%
Entre 4 a 5 días	80	21%
Más de 5 días.	32	8%
Total	384	100%

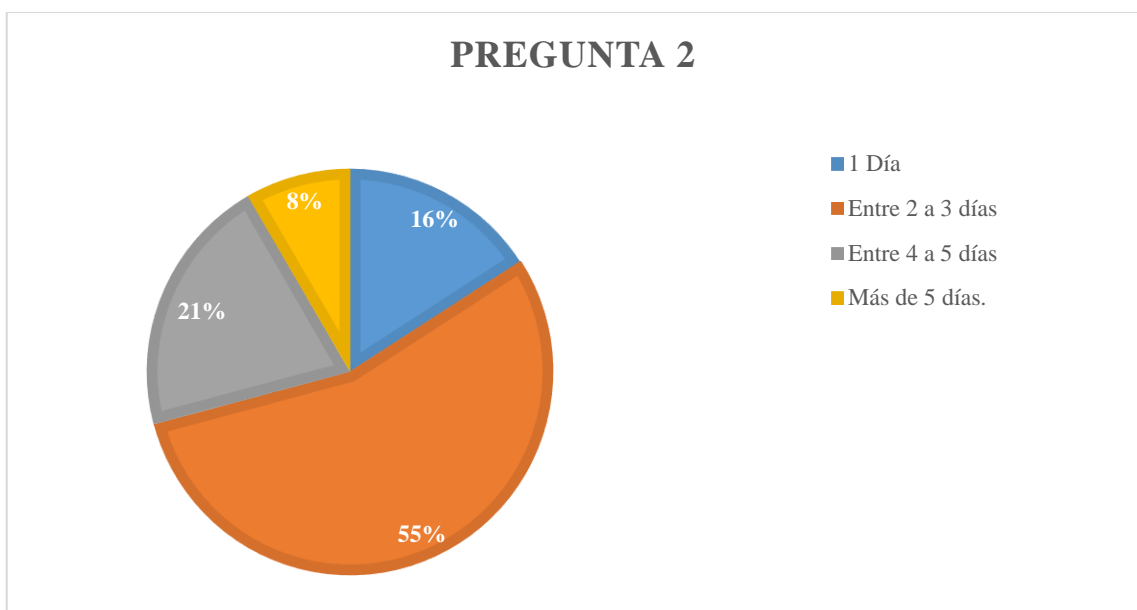


Figura 21: Pregunta 2

Del total de encuestados el 55% respondió que suele mantener una estadía en el hostel por un lapso de entre 2 y 3 días, un 21% entre 4 a 5 días, un 16% 1 día y para finalizar un 8% más de 5 días.

Pregunta 3: ¿Cómo se enteró de nuestros servicios?

Tabla 9: Pregunta 3

Descripción	#	Porcentaje
A través de un amigo	96	25%
Otros	253	66%
Portal de Internet	35	9%
Total	384	100%

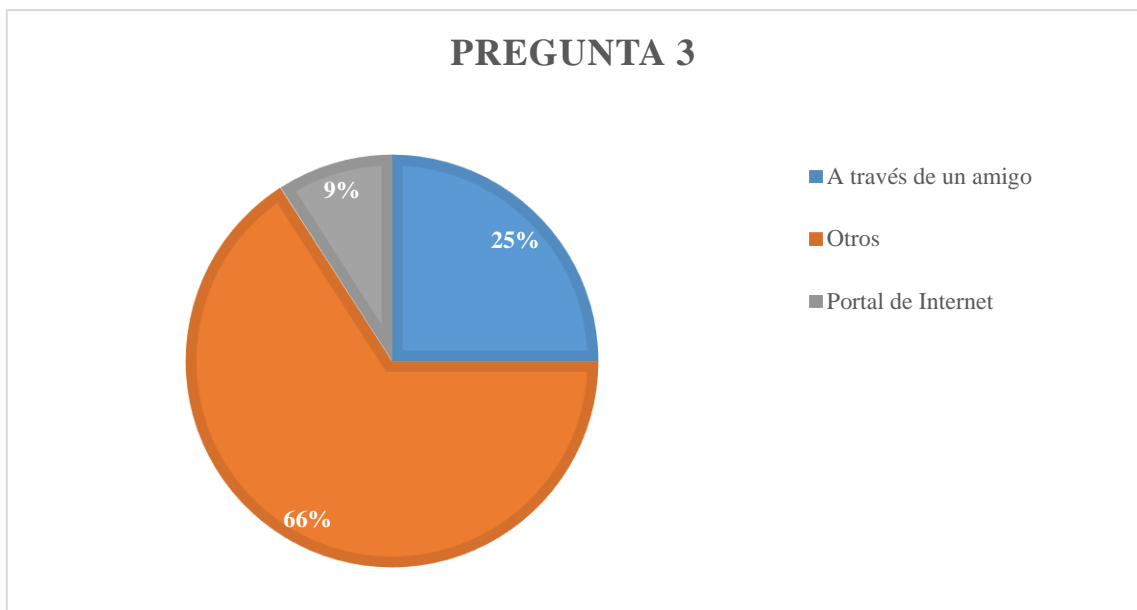


Figura 22: Pregunta 3

Del total de encuestados el 49% de los encuestados se enteró de los servicios que brinda la organización por medio de otros, es decir por su ubicación en puntos estratégicos de la ciudad de Quito y por la publicidad exterior que mantienen las edificaciones. Por otro lado, un 25% se enteró por medio de algún portal de internet y un 9% a través de un amigo.

Pregunta 4: ¿Cómo calificaría al servicio de hospedaje del Hostal “Puerto Aéreo”?

Tabla 10: Pregunta 4

Descripción	#	Porcentaje
Bueno	66	17%
Excelente	58	15%
Muy bueno	254	66%
Regular	6	2%
Total	384	100%

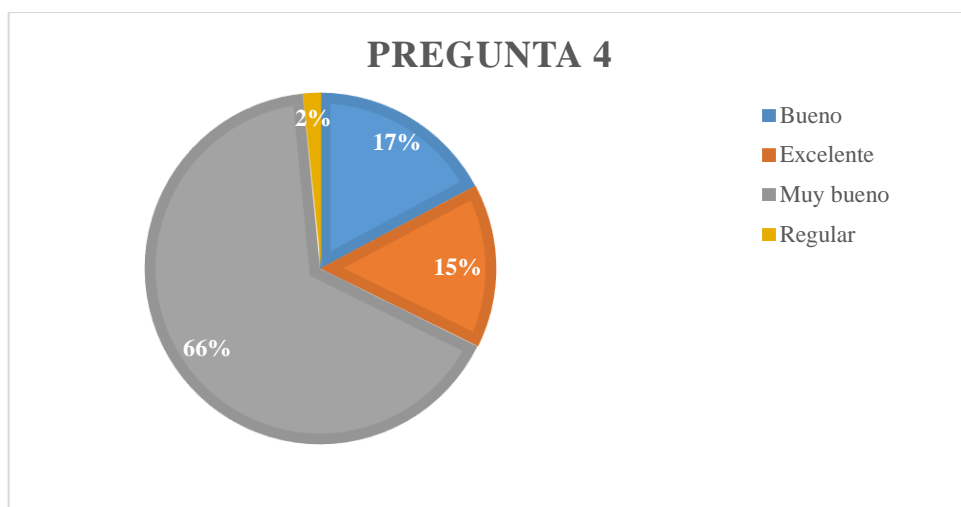


Figura 23: Pregunta 4

De las personas encuestadas el 66% contestó que el servicio de hospedaje que brinda la organización es muy bueno, el 17% mencionó que el servicio es bueno, el 15% dijeron que el servicio era excelente. Por otro lado, tan solo el 2% respondió que el servicio era regular.

Pregunta 5: ¿Cuál fue su grado de satisfacción de la atención de nuestro personal?

Tabla 11: Pregunta 5

Descripción	#	Porcentaje
Bueno	56	15%
Excelente	76	20%
Muy bueno	248	65%
Regular	4	1%
Total	384	100%

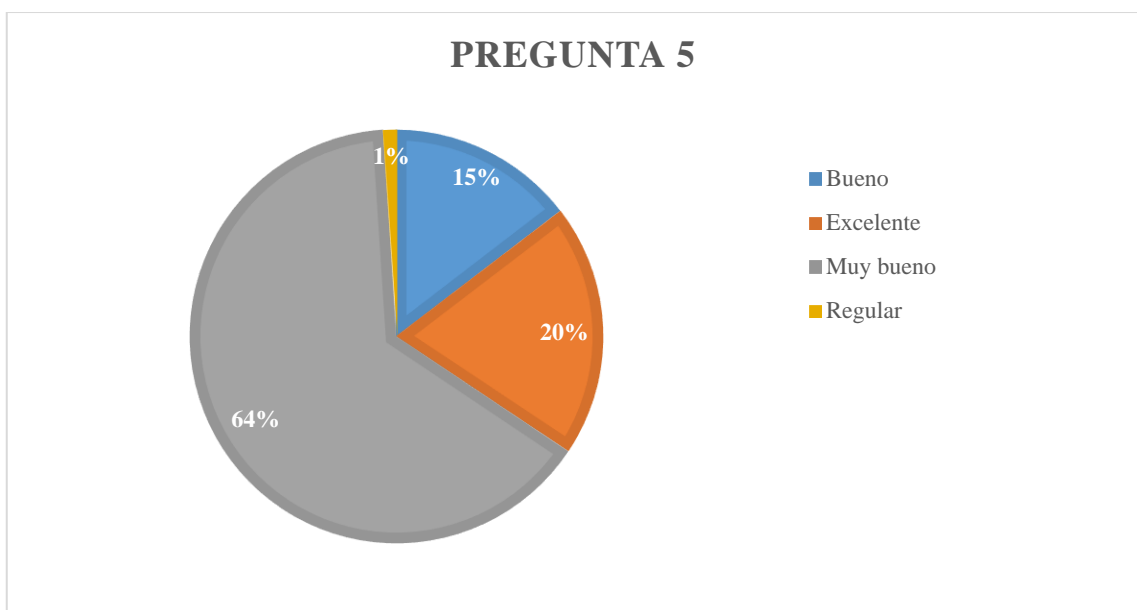


Figura 24: Pregunta 5

Del total de encuestados el 64% respondió que la atención del personal fue muy buena, el 20% menciona que la atención es excelente, el 15% dijeron que la atención fue buena. Además, el 1% respondió que el servicio brindado por parte del personal fue regular; mediante este resultado podemos concluir que la atención del personal en general fue muy buena.

Pregunta 6: La limpieza y condiciones de la habitación fueron:

Tabla 12: Pregunta 6

Descripción	#	Porcentaje
Bueno	56	15%
Excelente	76	20%
Muy bueno	248	65%
Regular	4	1%
Total	384	100%

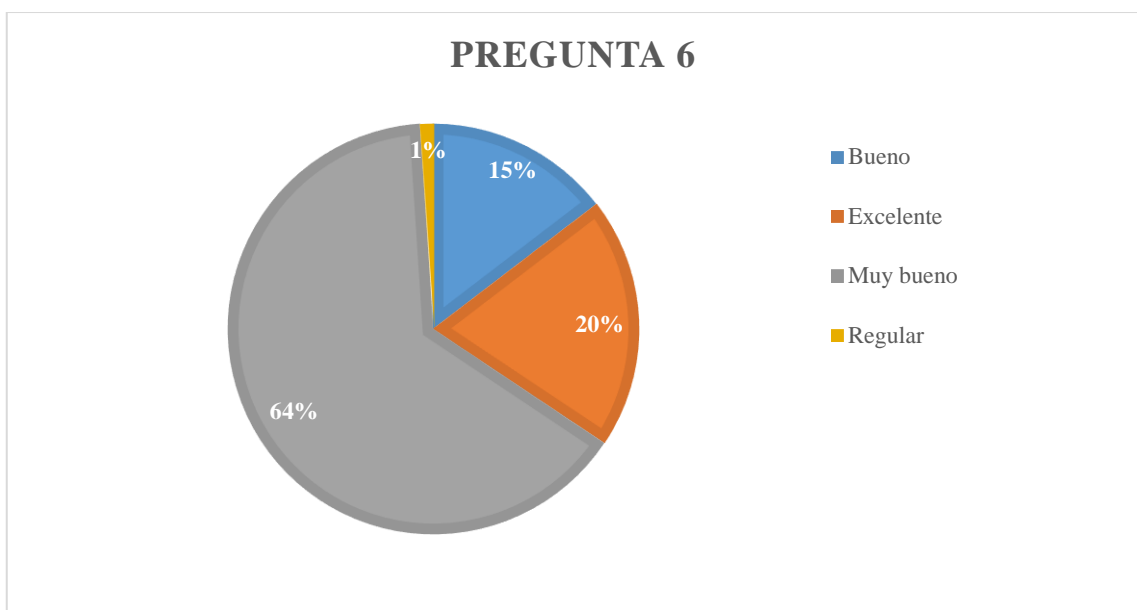


Figura 25: Pregunta 6

El 64% de los encuestados respondieron que la limpieza y condiciones de las habitaciones estuvieron en muy buenas condiciones, el 20% mencionaron que se encontraban de manera excelente, seguido de un 15% que dijeron que se encontraban en un estado bueno. Por otro lado, tan solo el 1% contestó que las habitaciones se encontraban de manera regular.

Pregunta 7: Las instalaciones del hostel estuvieron?

Tabla 13: Pregunta 7

Descripción	#	Porcentaje
Bueno	64	17%
Excelente	76	20%
Muy bueno	235	61%
Regular	9	2%
Total	384	100%

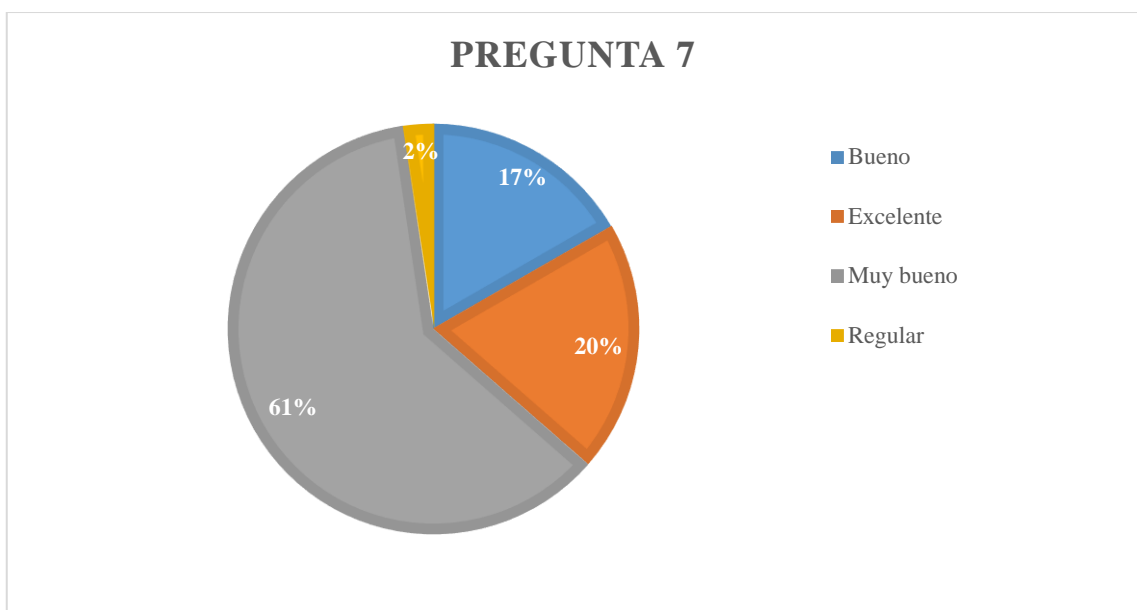


Figura 26: Pregunta 7

Para el 61% de encuestados las instalaciones de los Hostales “Puerto Aéreo” estuvieron en muy buenas condiciones, mientras que para el 20% se encontraron de manera excelente, seguidas de un 17% que menciona que se encontraban en un estado bueno. Lo que nos permite concluir que las instalaciones de la organización permanecen en buen estado y son amigables con los clientes.

Pregunta 8: ¿El precio del servicio estuvo acorde a la calidad del servicio obtenido?

Tabla 14: Pregunta 8

Descripción	#	Porcentaje
Algo en desacuerdo	21	5%
De acuerdo	291	76%
Muy de acuerdo	67	17%
Muy en desacuerdo	5	1%
Total	384	100%

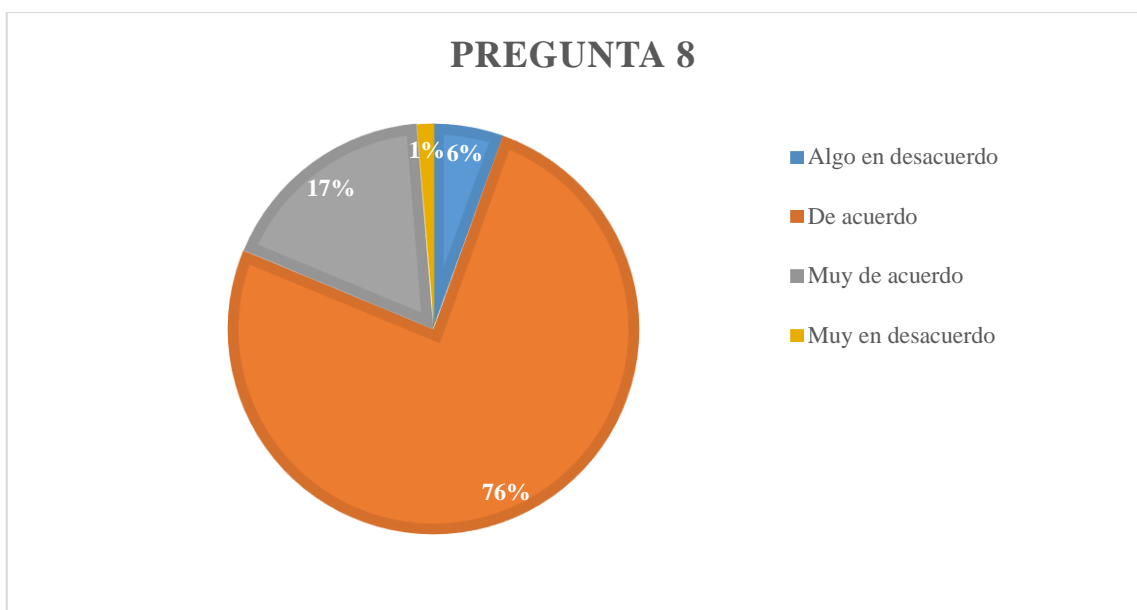


Figura 27: Pregunta 8

El 76% de encuestados estuvo de acuerdo en la relación del precio con el servicio y la calidad obtenida, un 17% muy de acuerdo y un 6% algo en desacuerdo. Por otro lado, tan solo el 1% se encontró en muy en desacuerdo con el precio del servicio. Con los resultados obtenidos podemos concluir que el precio del servicio se encuentra en un valor esperado por el cliente.

Pregunta 9: ¿Se volvería a hospedar en el “Hostal Puerto Aéreo”?

Tabla 15: Pregunta 9

Descripción	#	Porcentaje
Si	372	96%
No	16	4%
Total	388	100%

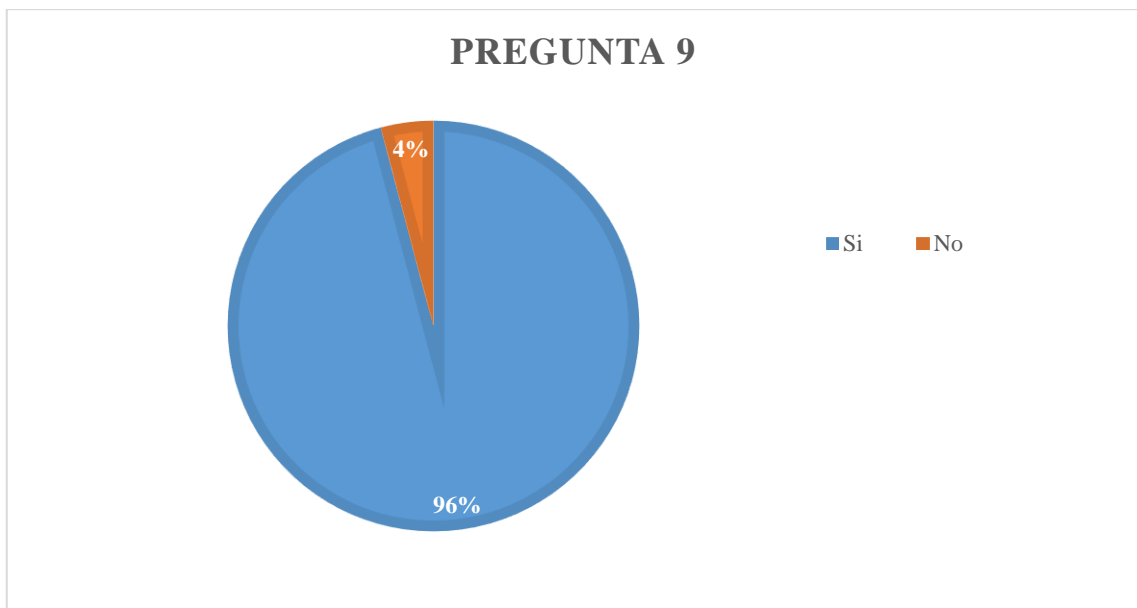


Figura 28: Pregunta 9

Del total de encuestados el 96% si volvería a hospedarse en los Hostales “Puerto Aéreo”, lo que nos indica que el proyecto es viable y que la organización mantiene una clientela leal. Por otro lado, tan solo el 4% de encuestados no volvería a requerir los servicios de la organización.

Pregunta 10: Recomendaría al Hostal "Puerto Aéreo"?

Tabla 16: Pregunta 10

Descripción	#	Porcentaje
Si	372	96%
No	16	4%
Total	388	100%

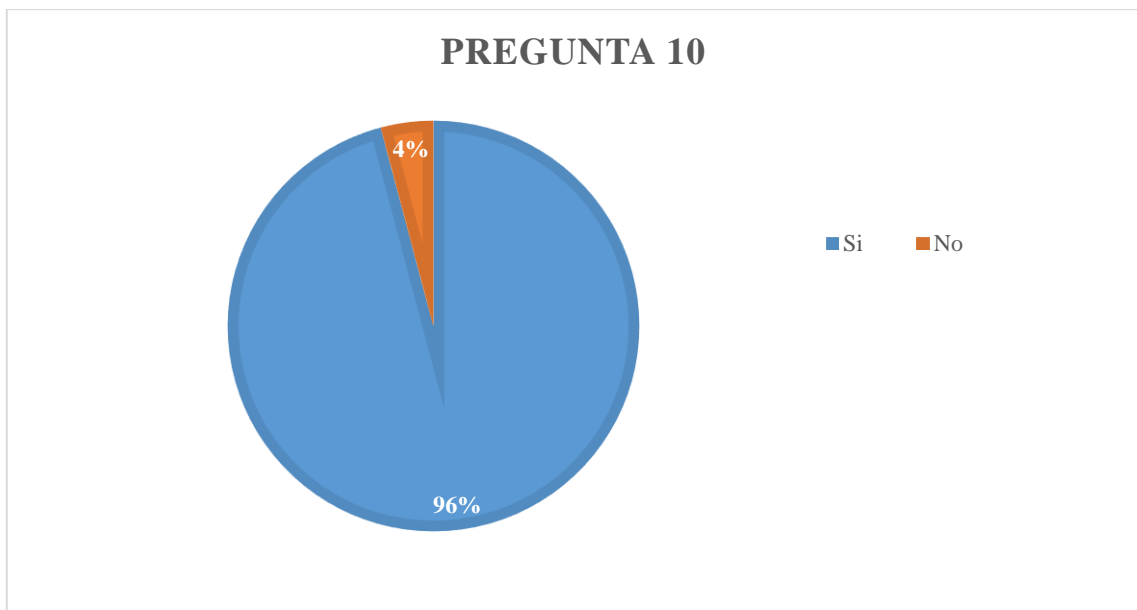


Figura 29: Pregunta 10

Del total de encuestados el 96% si recomendaría los servicios de los Hostales "Puerto Aéreo". Sin embargo, un 4% no sugeriría los servicios de la organización.

Pregunta 11: ¿Desearía que se implemente algún nuevo tipo de servicio en nuestras instalaciones?

Tabla 17: Pregunta 11

Descripción	#	Porcentaje
Otros	4	1%
Restaurante	107	28%
Servicio de televisión por cable	224	58%
Servicio de Transporte	49	13%
Total	384	100%

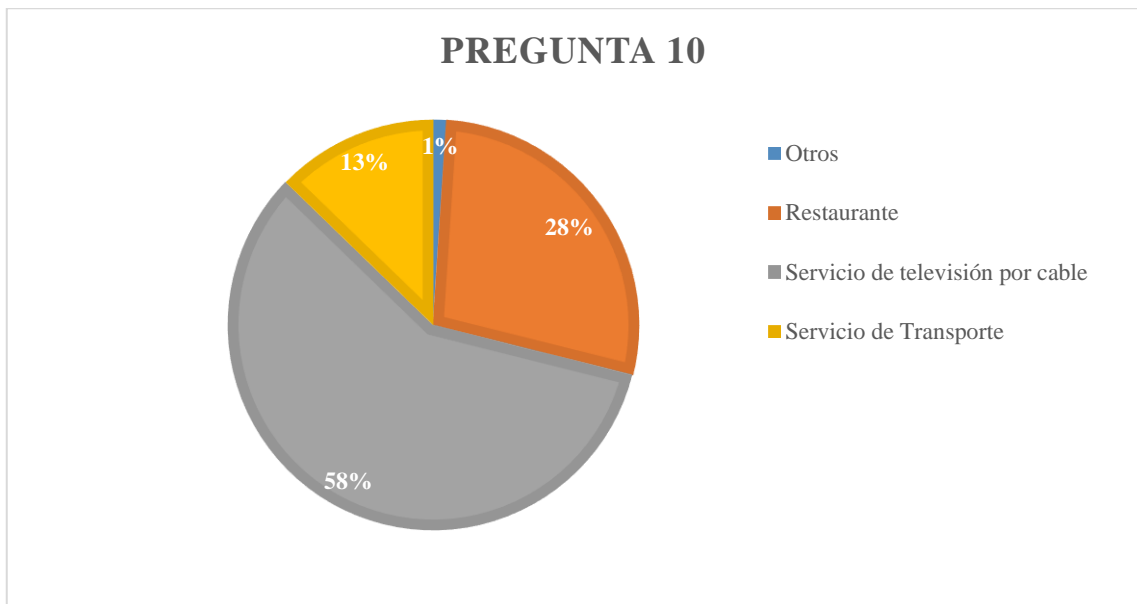


Figura 30: Pregunta 11

El 58% del total de encuestados piensa que la organización debería incluir el servicio de televisión por cable, mientras que el 28% considero que se debería de implementar un restaurante o un espacio físico donde se puede ingerir alimentos. Por otro lado, un 13% espera que se incluya servicio de transporte.

3.2 Valores empresariales

3.2.1 Misión

Brindar un servicio de hospedaje integro con personal capacitado, habitaciones cómodas, acogedoras y confortables para nuestros visitantes nacionales y extranjeros de la ciudad de Quito.

3.2.2 Visión

Ser para el 2024 una cadena de hostales reconocida en la ciudad de Quito, con locaciones a la vanguardia que brinden un servicio de hospedaje de calidad que supere las expectativas de nuestros visitantes.

3.2.3 Código de Ética de la empresa

Los Hostales “Puerto Aéreo” funcionan acorde a los siguientes valores:

- **Confianza:** Trabajamos con determinación y seriedad brindando un alto grado de seguridad a nuestros clientes y colaboradores.
- **Respeto:** Nuestras acciones siempre están orientadas con la debida consideración y tolerancia sobre los demás, enfocándonos en el respeto mutuo hacia la diversidad de ideas.
- **Calidad:** Obramos con excelencia y disposición para ofrecer un servicio que logre satisfacer las distintas necesidades de nuestros clientes.
- **Amabilidad:** El comportamiento de nuestros integrantes está orientado a brindar un trato cortés, complaciente y afectuoso, el cual nos permita establecer un vínculo cálido entre la organización y sus clientes.
- **Gratitud:** Somos gratos con nuestros clientes por su preferencia en elegir nuestros servicios y por permitirnos ser una organización establecida. Somos gratos con

nuestros colaboradores por su apoyo incondicional en el crecimiento de la organización.

3.3 Políticas organizacionales

3.3.1 Para empleados

El directorio de los Hostales “Puerto Aéreo” ha establecido las siguientes políticas para sus colaboradores con el objetivo de mejorar su desempeño y mantener un comportamiento adecuado.

- Mantener una actitud asertiva donde se refleje el respeto hacia los demás y se propicie una buena relación con los clientes y compañeros de trabajo.
- Velar por la buena imagen de la organización, ofreciendo un trato cortés y respetuoso a nuestra distinguida clientela.
- Utilizar el uniforme proporcionado por la administración manteniendo una vestimenta apropiada.
- Cumplir con el horario de la jornada laboral previamente establecido en su contrato.
- Comprometerse con los objetivos y desarrollo de la organización
- Tener claras las funciones y objetivos que debe cumplir en su horario de trabajo.
- Emplear y portar de manera adecuada el equipo y las herramientas proporcionadas por la administración, evitando un deterioro innecesario de las mismas.
- Prohibido el consumo de alcohol, drogas y tabaco durante el horario de trabajo.
- Realizar aportes de ideas que mejoren el desarrollo de las actividades laborales e incrementen los rendimientos de la organización.

- Comunicar a sus superiores cualquier situación de peligro o irregularidad que estime que pueda causar daños a la organización y a sus clientes.
- Prohibido la divulgación de información interna de la organización.
- Evitar el desperdicio y gasto innecesario de insumos de la organización.

3.3.2 Para clientes

La cadena de Hostales “Puerto Aéreo” han establecido las siguientes normas y políticas de comportamiento para los huéspedes que contraten nuestros servicios:

- Todo huésped deberá presentar su identificación personal en conjunto con la de sus acompañantes, al momento de ingresar a nuestras instalaciones, para su debido registro.
- El pago por el servicio de hospedaje deberá ser realizado por adelantado al momento de -la entrada al establecimiento. Si el cliente no paga con puntualidad perderá el derecho del uso de la habitación.
- La hora de salida de la habitación será a las 12:00pm, caso contrario se procederá al cobro de un día extra de estadía.
- Prohibido el alojamiento de personas que no han sido registradas en recepción sin el consentimiento de la administración. En todo caso se procederá al registro y cobro de la cuota de hospedaje respectiva.
- El huésped deberá hacer uso moderado y racional de los muebles y menaje de la habitación.
- El horario de servicio de limpieza para las habitaciones está comprendido entre las 7:00am y 14:00pm. Si la habitación no se encuentra libre en dicho horario, no se procederá con la limpieza de la habitación.

- Está prohibido el consumo de tabaco y bebidas alcohólicas, dentro de la habitación o de las instalaciones del Hostal.
- Los Hostales “Puerto Aéreo” están exonerados de cualquier responsabilidad en caso de accidentes personales por negligencia o imprudencia de los huéspedes.
- Los huéspedes deberán mantener una actitud decente y vestir de manera apropiada sin alterar el orden y la armonía de las instalaciones del Hostal.
- El Hostal no se hace responsable por las pérdidas que el huésped pudiera sufrir en dinero, valores y objetos no depositados en recepción para su custodia.
- El incumplimiento de una de las normas mencionadas con anterioridad dará derecho a la administración del Hostal “Puerto Aéreo” a cancelar el contrato de hospedaje con el cliente.

3.3.3 Para proveedores

Como parte del proceso de mejora de nuestras relaciones con los proveedores, clientes y administración, el directorio de la cadena de Hostales “Puerto Aéreo”, pone en conocimiento las siguientes normas y políticas.

- **Contratación de Proveedores**

La administración del Hostal “Puerto Aéreo” reconoce, como objetivo estratégico la reducción de los costos generales de las compras de equipos, suministros e inventario de limpieza que sean necesarios para el correcto funcionamiento del establecimiento, para lo cual se han establecido las siguientes políticas de contratación:

- Para el proceso de contratación de un proveedor se evaluará de forma imparcial e igualitaria, para eliminar cualquier tipo de favoritismo e interés con un mínimo de tres posibles candidatos.

- Los proveedores que entren al proceso de evaluación de contratación deberán cumplir o tener al menos un año de experiencia en el mercado.
 - Se valorará la oferta de precio y calidad del producto o servicio, como punto fundamental para la contratación del proveedor.
 - Los proveedores deberán poseer todos los permisos pertinentes que habiliten su correcto funcionamiento.
- **Políticas generales**
- Los proveedores deberán cumplir con la entrega de los productos o servicios en la fecha previamente acordada, en un caso el proveedor no pudiere cumplir con la fecha de entrega deberá de notificar de inmediato a la persona encargada en la organización.
 - Los canales de comunicación entre la organización y el proveedor serán mediante correo electrónico y vía telefónica, si el caso lo requiere se podrá realizar una visita personal con previa cita.
 - Los proveedores deberán de informar cualquier cambio o modificación al producto o servicio que brinden al establecimiento.

• **Horarios de Atención**

Los horarios de atención a los proveedores han sido creados con el fin de no interferir con el alto flujo de tránsito de pasajeros, y así lograr un servicio óptimo en la atención a nuestra distinguida clientela.

Todos nuestros proveedores deberán regirse al siguiente horario de atención sin ninguna excepción.

Tabla 18: Horario de Atención proveedores

Horario de atención a proveedores		
Día	Hora	
	Inicio	Fin
Martes	10:30 a.m.	12:30 p.m.
Jueves	10:30 a.m.	2:30 p.m.

- **Fechas de pago de facturas**

La administración realizará los pagos a sus proveedores de acuerdo con los plazos previamente establecidos con el mismo. Además, los pagos se los realizarán únicamente en el horario de los días viernes a partir de las 3 pm hasta las 6 pm. Para la cancelación de la factura se realizará únicamente con la presentación de la factura original y una identificación original.

Por otro lado, por decisiones de la administración todo pago realizado a los proveedores deberá ser mediante cheque, es decir la Compañía no realizará pagos en efectivo sin ninguna excepción.

3.4 Planeación

3.4.1 Objetivos a Largo Plazo

- Abrir una tercera sucursal en la ciudad de Quito para el año 2021.
- Realizar una ampliación de las instalaciones para el año 2023.
- Ser una cadena de hostales reconocida en la ciudad de Quito para el año 2024.

3.4.2 Objetivos a Corto y Mediano Plazo

3.4.2.1 Objetivos de Finanzas

- Realizar una evaluación anual a la organización mediante índices financieros.
- Preparar presupuestos semestrales.

- Incrementar un 10% de los ingresos anuales
- Realizar las declaraciones ante la administración tributaria a tiempo.

3.4.2.2 Objetivos de Administración

- Lograr un crecimiento gradual dentro del sector hotelero.
- Evaluar los niveles de satisfacción de los clientes.
- Mantener en óptimas condiciones las instalaciones del hostel.
- Controlar el desempeño de cada uno de los departamentos de la organización.

3.4.2.3 Objetivos de Logística

- Aumentar los niveles de calidad en el servicio de hospedaje.
- Planificar el uso de recursos y suministros de la organización.
- Comprar los materiales y herramientas al más bajo costo.
- Elevar la productividad del personal.

3.4.3 FODA

A continuación, se presenta la situación actual de la organización mediante un análisis FODA en el cual se indica las fortalezas y debilidades que posee la empresa y también las oportunidades y amenazas externas que afectan a la misma.

Mediante este análisis se logrará identificar las estrategias óptimas que permitan a la organización tener un correcto funcionamiento y así también mantener una buena posición en el mercado.

Tabla 19: Matriz FODA

MATRIZ FODA HOSTAL "PUERTO AÉREO"		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Ubicación de las instalaciones en lugares estratégicos de la ciudad	Falta de un plan estratégico
		Convenios con compañías externas	Alta rotación de personal
		Compañía establecida con más de 15 años de experiencia en el mercado	Falta de promoción y publicidad
		Desarrollo del servicio en establecimientos propios	Alto costo de la manutención de las instalaciones
		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	Brindar un servicio que otorgue una experiencia única en los clientes basado en la experiencia de los administradores, de esta manera obtendremos mayores ingresos y nos permitirá expandirnos.	Invertir en promoción y publicidad de la organización, para la captación de nuevos clientes y la generación de más ingresos
	Aumento de turistas en la ciudad de Quito		
	Promoción turística del país a nivel internacional		
	Posibilidad de expansión geográfica		
	Aumento de actividad económica en la zona, con el ingresos de centro de eventos		
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	Aumento del costo de suministros y maquinaria	Crear una ventaja competitiva para la organización dentro del mercado abaratando costos y manteniendo los estándares de calidad en el servicio.	Mejorar la selección de personal e invertir en capital humano, para mejorar la calidad del servicio y así aumentar la fidelidad de nuestros clientes
	Aplicación de varias normativas que generan un costo más elevado de producción del servicio		
Existe una gran cantidad de competidores que buscan destacarse en el mercado			
Inestabilidad política y económica del país			

Tabla 20: Matriz de Factores Externos (EFE)

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Aumento de turistas en la ciudad de Quito	0,10	2	0,20
	2	Promoción turística del país a nivel internacional	0,20	2	0,40
	3	Posibilidad de expansión geográfica	0,30	4	1,20
	4	Desarrollo de eventos en la ciudad de Quito	0,40	4	1,60
			1,00		3,40
	AMENAZAS		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Aumento del costo de suministros y maquinaria	0,30	2	0,60
	2	Aplicación de varias normativas que generan un costo más elevado de producción del servicio	0,20	3	0,60
	3	Existe una gran cantidad de competidores que buscan destacarse en el mercado	0,40	4	1,60
4	Inestabilidad política y económica del país	0,10	2	0,20	
		1,00		3,00	

Tabla 21: Matriz de Factores Internos (EFI)

		FORTALEZAS		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES	
FACTORES INTERNOS	1	Ubicación de las instalaciones en lugares estratégicos de la ciudad	0,40	4	1,60		
	2	Convenios con compañías externas	0,10	3	0,30		
	3	Compañía establecida con más de 15 años de experiencia en el mercado	0,20	3	0,60		
	4	Desarrollo del servicio en establecimientos propios	0,30	4	1,20		
				1,00		3,70	
	DEBILIDADES						
			PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES		
	1	Falta de un plan estratégico	0,4	4	1,60		
	2	Alta rotación del personal	0,2	3	0,60		
	3	Falta de promoción y publicidad	0,2	2	0,40		
	4	Alto costo de la manutención de las instalaciones	0,2	3	0,60		
				1,00		3,20	

De acuerdo a la ponderación de los factores externos e internos analizados en la matriz FODA, la organización supera la media de 2,50 del mercado, lo que nos permite concluir que la organización se encuentra en un estado óptimo en la cual pueda aprovechar sus oportunidades y fortalezas para contrarrestar sus amenazas y debilidades.

Dentro de las oportunidades se puede recalcar el aumento de la actividad económica cerca del sector donde se encuentran ubicadas las instalaciones de la organización, lo que provoca el aumento de visitantes foráneos en dicha zona. Por consiguiente, el aumento de demanda en servicios de hospedaje ayudaría a mitigar la gran cantidad de competidores que buscan destacarse en el mercado.

Así mismo, es importante mencionar dentro de las oportunidades la posibilidad de expansión geográfica de la organización, lo que ayudaría a cumplir con uno de los principales objetivos planteados en este proyecto, el cual es abrir una tercera sucursal para el año 2023. Por esa razón, aplacaríamos el aumento de costos en suministros y maquinaria ya que, empezariamos a realizar nuestras adquisiciones en un mayor volumen y a un menor precio lo que implicaría la reducción de costos para la organización.

Por otro lado, la fortaleza que cabe destacar en este análisis es el desarrollo de las actividades de servicio de hospedaje realizado en establecimientos propios, ya que la organización no realiza ningún tipo de desembolso monetario por arrendamientos. Gracias a dicha fortaleza la organización puede neutralizar el alto costo del mantenimiento de las instalaciones.

Por todos los puntos antes mencionados podemos concluir que la organización podrá sobresalir y mantener una buena posición en el mercado aprovechando sus oportunidades y fortalezas para enfrentarse al posible impacto de sus amenazas y debilidades.

3.4.4 Planificación Estratégica

Para el desarrollo de la planificación estratégica se dispondrá de ciertos objetivos y actividades que deberán ser cumplidos en un cierto límite de tiempo. Esta planificación será desarrollada por el Gerente General y los Gerentes de los diferentes departamentos de la empresa quienes se encargarán de revisarla y aprobarla.

La planificación estratégica de la organización se presenta a continuación:

Tabla 22: Planificación Estratégica

LIDER DE PROYECTO:	Fernando Andrade
APOYO DEL PROYECTO:	Marcia Yandún, Cristian Andrade, Andrea Andrade.

ÁMBITO:	Gerente General
----------------	-----------------

ESTRATEGIAS:	3
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE	% AVANCE ACTIVIDAD	% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
1	Abrir una tercera sucursal en la ciudad de Quito para el año 2021.	1	Conseguir financiamiento a largo plazo	Cristian Andrade / Fernando Andrade	ene-19	dic-21	0%	0%	0%	Recursos Ajenos	Préstamo Bancario
		2	Cotizar la construcción del edificio	Cristian Andrade / Marcia Yandún	ene-19	dic-21	0%	0%	0%	Recursos Propios	Cotizar en compañías constructoras
		3	Cotizar equipos y maquinaria para hostales.	Cristian Andrade / Marcia Yandún	ene-19	dic-21	0%	0%	0%	Recursos Propios	
		4	Realizar contratación de nuevo personal	Andrea Andrade	ene-19	dic-21	0%	0%	0%	Recursos Propios	
	Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATEGICO:		0%		
2	Realizar una ampliación de las instalaciones para el año 2023.	5	Cotizar la ampliación de las edificaciones	Cristian Andrade / Marcia Yandún	ene-19	dic-23	0%	0%	0%	Recursos Propios	Cotizar en compañías constructoras
		6	Aprobar el diseño de la ampliación de las instalaciones	Cristian Andrade / Marcia Yandún	ene-19	dic-23	0%	0%	0%	Recursos Propios	
		7	Cotizar equipos y maquinaria para hostales.	Cristian Andrade / Marcia Yandún	ene-19	dic-23	0%	0%	0%	Recursos Propios	
		8	Realizar contratación de nuevo personal	Andrea Andrade	ene-19	dic-23	0%	0%	0%	Recursos Propios	
	Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATEGICO:		0%		
3	Ser una cadena de hostales reconocida en la ciudad de Quito para el año 2024.	9	Realizar programas de promoción y publicidad del hostel	Andrea Andrade	ene-19	dic-24	0%	0%	0%	Recursos Propios	
		10	Realizar un seguimiento de satisfacción del servicio al cliente	Andrea Andrade / Marcia Yandún	ene-19	dic-24	0%	0%	0%	Recursos Propios	
		11	Utilizar aplicaciones de servicio de hospedaje para la captación de nuevos clientes.	Andrea Andrade	ene-19	dic-24	0%	0%	0%	Recursos Propios	
		12	Mantener un control de calidad del servicio brindado	Andrea Andrade / Marcia Yandún	ene-19	dic-24	0%	0%	0%	Recursos Propios	
	Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATEGICO:		0%		
3	Número total de actividades:	12					% DE AVANCE TOTAL:		0%		

Elaborado por:

Fernando Andrade
Gerente General

Revisado por:

Cristian Andrade - Gerente Financiero
Marcia Yandún - Gerente de Logística
Andrea Andrade - Gerente de Administración

Aprobado por:

Fernando Andrade - Gerente General
Cristian Andrade - Gerente Financiero
Marcia Yandún - Gerente de Logística
Andrea Andrade - Gerente de Administración

3.4.5 Planificación Operativa (POA) y Táctica

La planificación Operativa y Táctica es desarrollada por cada uno de los gerentes de los diferentes departamentos de la organización, los cuales deberán determinar objetivos con sus respectivas actividades a corto y mediano plazo. Conjuntamente con la planificación se deberá establecer controles que demuestren la ejecución del mismo.

A continuación, se presenta el plan operativo de cada uno de los departamentos de la organización:

3.4.5.1 Departamento de Finanzas

Tabla 23: POA Departamento de Finanzas

LIDER DE PROYECTO:		Cristian Andrade		ÁMBITO:		Finanzas		ESTRATEGIAS:		4	
APOYO DEL PROYECTO:		Andrea Andrade, Fernando Andrade, Marcia Yandún						AVANCE DE ESTRATEGIAS:		0%	
No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE	% AVANCE ACTIVIDAD	% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
1	Realizar una evaluación anual a la organización mediante índices financieros.	1	Mantener la información financiera de la organización al día	Cristian Andrade / Fernando Andrade	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recursos Propios	
		2	Analizar los estados financieros de la organización	Cristian Andrade / Fernando Andrade	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recursos Propios	
		3	Realizar un análisis comparativo con los resultados de años anteriores	Cristian Andrade	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recursos Propios	
		4	Interpretar adecuadamente los resultados obtenidos en la evaluación financiera	Cristian Andrade	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recursos Propios	
Número de actividades en la estrategia:		4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:			0%		
2	Preparar presupuestos semestrales.	5	Identificar los gastos anuales de cada área	Cristian Andrade / Fernando Andrade	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recursos Propios	
		6	Establecer montos de dinero para cada área de la organización	Cristian Andrade / Fernando Andrade	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recursos Propios	
		7	Fijar reservas de efectivo para contingencias de la organización	Cristian Andrade	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recursos Propios	
		8	Cotizar los implementos y suministros para la prestación de servicio de hospedaje	Cristian Andrade / Marcia Yandún	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recursos Propios	
Número de actividades en la estrategia:		4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:			0%		
3	Incrementar un 10% de los ingresos anuales	9	Generar promociones del servicio en temporada baja	Andrea Andrade	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recursos Propios	Descuentos especiales
		10	Optimizar recursos en la generación del servicio	Andrea Andrade / Marcia Yandún	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recursos Propios	
		11	Optimizar los procesos de logística	Marcia Yandún	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recursos Propios	
		12	Repartir flyers en sectores de gran afluencia turística	Andrea Andrade	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recursos Propios	
Número de actividades en la estrategia:		4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:			0%		
4	Realizar las declaraciones ante la administración tributaria a tiempo	13	Llevar un registro de compras y gastos	Cristian Andrade / Marcia Yandún	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recursos Propios	
		14	Tener un control sobre las facturas emitidas	Cristian Andrade	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recursos Propios	
		15	Revisar aleatoriamente que las facturas de compras y gastos cumplan con la normativa vigente	Cristian Andrade	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recursos Propios	
		16	Mantenerse al día con los cambios en la presentación de declaraciones	Cristian Andrade	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recursos Propios	
Número de actividades en la estrategia:		4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:			0%		
5	Número total de actividades:	16				% DE AVANCE TOTAL:			0%		

Elaborado por:
Cristian Andrade
Gerente de Finanzas

Revisado por:
Fernando Andrade - Gerente General
Marcia Yandún - Gerente de Logística
Andrea Andrade - Gerente de Administración

Aprobado por:
Fernando Andrade - Gerente General
Cristian Andrade - Gerente Financiero
Marcia Yandún - Gerente de Logística
Andrea Andrade - Gerente de Administración

3.4.5.2 Departamento de Administración

Tabla 24: POA Departamento de Administración

LÍDER DE PROYECTO:		Andrea Andrade		ÁMBITO:		Administración		ESTRATEGIAS:		4		
APOYO DEL PROYECTO:		Cristian Andrade, Fernando Andrade, Marcia Yandún						AVANCE DE ESTRATEGIAS:		0%		
No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE	% AVANCE ACTIVIDAD	% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:	
1	Lograr un crecimiento gradual dentro del sector hotelero	1	Realizar un estudio de mercado para conocer la demanda del servicio	Andrea Andrade / Cristian Andrade	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recurso Propio		
		2	Establecer objetivos de crecimiento a corto plazo	Andrea Andrade / Fernando Andrade	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recurso Propio		
		3	Realizar un análisis de los posibles competidores	Andrea Andrade / Fernando Andrade	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recurso Propio		
		4	Evaluar el crecimiento de la organización anualmente	Cristian Andrade / Fernando Andrade	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:		4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%			
2	Evaluar los niveles de satisfacción de los clientes.	5	Preparar encuestas que midan el nivel de satisfacción del servicio prestado	Andrea Andrade	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recurso Propio		
		6	Implementar un buzón de quejas del cliente	Andrea Andrade / Marcia Yandún	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recurso Propio		
		7	Crear una pagina Web donde los clientes opinen sobre el servicio recibido.	Andrea Andrade / Fernando Andrade	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recurso Propio		
		8	Realizar un seguimiento de los comentarios y sugerencias de los clientes en aplicaciones móviles	Andrea Andrade	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:		4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%			
3	Mantener en óptimas condiciones las instalaciones del hostal.	9	Realizar mantenimientos constantes de las instalaciones	Andrea Andrade / Marcia Yandún	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recurso Propio		
		10	Renovar la tecnología y muebles obsoletos.	Andrea Andrade / Fernando Andrade	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recurso Propio	Maquinaria , muebles.	
		11	Mantener un registro de la vida útil de los bienes inmuebles y muebles de la organización	Andrea Andrade / Marcia Yandún	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recurso Propio		
		12	Realizar campañas hacia los clientes y empleados sobre el cuidado de las instalaciones	Andrea Andrade	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:		4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%			
4	Controlar el desempeño de cada uno de los departamentos de la organización	13	Realizar charlas a todos los colaboradores sobre los objetivos que se tienen que cumplir	Andrea Andrade / Fernando Andrade	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recurso Propio		
		14	Implementar indicadores de desempeño por área	Andrea Andrade / Fernando Andrade	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recurso Propio		
		15	Realizar evaluaciones del rendimiento de cada una de las áreas de la organización	Andrea Andrade / Fernando Andrade	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recurso Propio		
		16	Llevar un registro de las actividades de cada uno de los departamentos	Andrea Andrade	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:		4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%			
4	Número total de actividades:	16					% DE AVANCE TOTAL:		0%			

Elaborado por:

Andrea Andrade
Gerente de Administración

Revisado por:

Fernando Andrade - Gerente General
Cristian Andrade - Gerente Financiero
Marcia Yandún - Gerente de Logística

Aprobado por:

Fernando Andrade - Gerente General
Cristian Andrade - Gerente Financiero
Marcia Yandún - Gerente de Logística
Andrea Andrade - Gerente de Administración

3.4.5.3 Departamento de Logística

Tabla 25: POA Departamento de Logística

LÍDER DE PROYECTO:	Marcia Yandún	ÁMBITO:	Productividad	ESTRATEGIAS:	4
APOYO DEL PROYECTO:	Andrea Andrade, Cristian Andrade, Fernando Andrade			AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE	% AVANCE ACTIVIDAD	% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
1	Aumentar los niveles de calidad en el servicio de hospedaje.	1	Determinar las áreas de mejora en la prestación del servicio	Andrea Andrade / Marcia Yandún	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recursos Propios	
		2	Definir indicadores de calidad del servicio brindado	Andrea Andrade / Marcia Yandún	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recursos Propios	
		3	Realizar cursos de gestión hotelera	Andrea Andrade / Marcia Yandún	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recursos Propios	
		4	Dar capacitaciones constantes al personal	Andrea Andrade / Marcia Yandún	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recursos Propios	
	Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%		
2	Planificar el uso de recursos y suministros de la organización.	5	Controlar el desperdicio de insumos y suministros	Marcia Yandún	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recursos Propios	
		6	Realizar un cronograma del uso de recursos	Marcia Yandún	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recursos Propios	
		7	Estimar el tiempo de uso de los recursos o herramientas	Marcia Yandún	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recursos Propios	
		8	Realizar inventariado de suministros mensualmente	Andrea Andrade / Marcia Yandún	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recursos Propios	
	Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%		
3	Comprar los materiales y herramientas al más bajo costo.	9	Realizar cotizaciones de materiales y herramientas	Cristian Andrade / Marcia Yandún	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recursos Propios	
		10	Evaluar los días de crédito que brinda el proveedor	Cristian Andrade	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recursos Propios	
		11	Estimar las posibles formas de pago	Cristian Andrade / Fernando Andrade	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recursos Propios	
		12	Valorar la trayectoria y experiencia del proveedor	Andrea Andrade / Marcia Yandún	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recursos Propios	
	Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%		
4	Elevar la productividad del personal.	13	Implementar indicadores de desempeño del personal	Andrea Andrade / Marcia Yandún	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recursos Propios	
		14	Realizar evaluaciones del rendimiento del personal	Andrea Andrade / Marcia Yandún	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recursos Propios	
		15	Supervisar los horarios de entrada y salida del personal	Andrea Andrade	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recursos Propios	
		16	Controlar tiempos ociosos del personal	Andrea Andrade / Marcia Yandún	ene-19	dic-19	0%	0%	0%	Recursos Propios	
	Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%		
4	Número total de actividades:	16					% DE AVANCE TOTAL:		0%		

Elaborado por:
 Marcia Yandún
 Gerente de Logística

Revisado por:
 Fernando Andrade - Gerente General
 Cristian Andrade - Gerente Financiero
 Andrea Andrade - Gerente de Administración

Aprobado por:
 Fernando Andrade - Gerente General
 Cristian Andrade - Gerente Financiero
 Marcia Yandún - Gerente de Logística
 Andrea Andrade - Gerente de Administración

3.4.6 Planificación de Contingencia

El plan de contingencia es elaborado por el Gerente General de la organización, con el objetivo de mantener un programa de precauciones contra el suceso de eventos inesperados que puedan inferir en el desarrollo normal de las actividades de la organización.

A continuación, se presenta el plan de contingencia de la organización:

Tabla 26: Plan de Contingencia

LÍDER DE PROYECTO:	Fernando Andrade
APOYO DEL PROYECTO:	Andrea Andrade, Cristian Andrade, Marcia Yandún

ÁMBITO:	Gerente General
----------------	-----------------

ESTRATEGIAS:	3
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO*	FECHA FIN*	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:		
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%					
1	Mantener un fondo económico monetario disponible en caso del suceso de eventos inesperados	1	Mantener una única cuenta bancaria para dicho fondo	Fernando Andrade, Cristian Andrade			X					X						0%	Recurso Propio		
		2	Establecer depósitos monetarios cada cierto lapso de tiempo	Fernando Andrade, Cristian Andrade			X					X							0%	Recurso Propio	
		3	Establecer los pasos a realizar para la utilización de dicho fondo	Cristian Andrade			X					X								0%	Recurso Propio
Número de actividades en la estrategia:		3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%				
2	Contratar un seguro para los activos de la organización	4	Presupuestar la contratación del seguro	Cristian Andrade			X					X							0%	Recurso Propio	
		5	Cotizar empresas aseguradoras	Cristian Andrade			X					X								0%	Recurso Propio
		6	Realizar concurso para la contratación del seguro	Fernando Andrade, Cristian Andrade			X					X								0%	Recurso Propio
Número de actividades en la estrategia:		3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%				
3	Contratar los servicios de guardiania para las diferentes locaciones de la organización.	7	Presupuestar la contratación del servicio de guardiania	Cristian Andrade			X					X							0%	Recurso Propio	
		8	Cotizar empresas que brinden seguridad	Cristian Andrade			X					X								0%	Recurso Propio
		9	Realizar concurso para la contratación del servicio de guardiania	Andrea Andrade, Cristian Andrade			X					X								0%	Recurso Propio
Número de actividades en la estrategia:		3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%				
3	Número total de actividades:	9					% DE AVANCE TOTAL:										0%				

* Fecha de inicio y finalización se determinaran en caso de que ocurra la contingencia.

Elaborado por:

Fernando Andrade
Gerente General

Revisado por:

Cristian Andrade - Gerente Financiero
Marcia Yandún - Gerente de Logística
Andrea Andrade - Gerente de Administración

Aprobado por:

Fernando Andrade - Gerente General
Cristian Andrade - Gerente Financiero
Marcia Yandún - Gerente de Logística
Andrea Andrade - Gerente de Administración

3.5 Estructura Organizacional

3.5.1 Organigrama Estructural

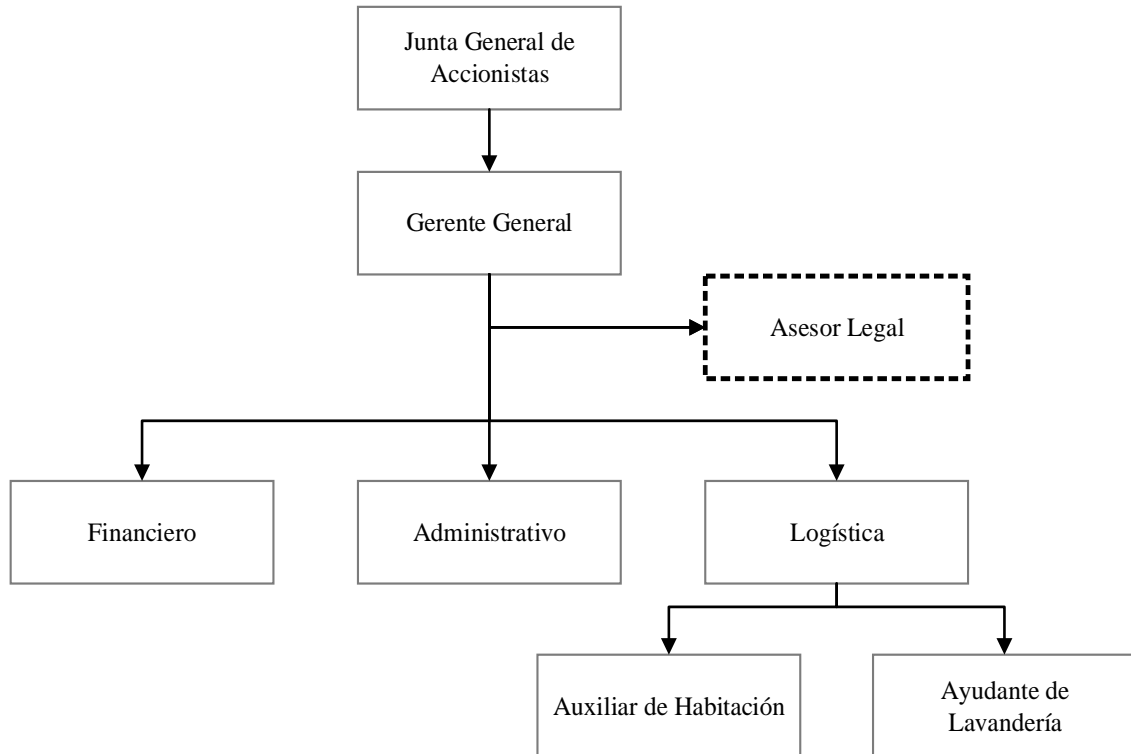


Figura 31: Organigrama Estructural

3.5.2 Organigrama Funcional

3.5.2.1 Junta general de Accionistas

La Junta General de accionistas será la encargada de la toma de decisiones clave de la compañía. Además, asumirá la responsabilidad de establecer objetivos y estrategias para la organización, en función de un crecimiento comprometedor.

Dentro de la organización se encargará de realizar las siguientes actividades:

- Elegir al gerente general y supervisores.
- Aprobación y verificación de estados financieros.
- Elección y contratación del asesor legal
- Realizar inversiones con el excedente de recursos de la compañía.

3.5.2.2 Gerente General

El Gerente General será el encargado y responsable de administrar la organización y sus recursos con el fin de cumplir las metas y objetivos impuestas a su cargo.

Dentro de la organización se encargará de realizar las siguientes actividades:

- Asignar recursos a los diferentes departamentos de la compañía.
- Establecer objetivos y estrategias a nivel gerencial.
- Supervisar y controlar que los departamentos de la compañía cumplan sus objetivos.
- Presentar informes semestrales de la situación de la organización a la junta general de accionistas.
- Revisar la contabilidad de la compañía.
- Buscar fuentes de financiamiento para el desarrollo del giro del negocio.

3.5.2.3 Asesor legal

El Asesor Legal se encargará del asesoramiento y representación de la organización en cualquier tipo de procedimiento judicial que estuviese involucrada la compañía.

Dentro de la organización se encargará de realizar las siguientes actividades:

- Defender los intereses de la organización en cualquier tipo de procedimiento judicial.
- Asesorar a la organización en temas fiscales, legales y tributarios.
- Realizar y legalizar contratos requeridos por la organización.

- Establecer mecanismos de control que alerten a la organización sobre algún tipo de incumplimiento legal que pueda incurrir la compañía y por el cual pueda ser sancionada.

3.5.2.4 Departamento financiero

El Departamento Financiero será el encargado de la administración y control de cuentas por cobrar y cuentas por pagar de la organización. Además, será el responsable del buen manejo de los recursos financieros de la compañía.

Dentro de la organización se encargará de realizar las siguientes actividades:

- Elaborar presupuestos mensuales.
- Realizar el cobro de las cuentas por cobrar de nuestros clientes.
- Realizar el pago de deudas pendientes a proveedores.
- Liquidar las declaraciones de impuestos en las fechas correspondientes.
- Llevar un control interno de los recursos financieros de la organización.
- Realizar la contabilidad de la Compañía.
- Presentar informes anuales de la organización.

3.5.2.5 Departamento Administrativo

El Departamento Administrativo será el encargado de inspeccionar y constatar que todo el personal de la compañía cumpla con sus funciones. Además, será el responsable de que las instalaciones del hostel estén en óptimas condiciones.

Dentro de la organización se encargará de realizar las siguientes actividades:

- Dirigir, coordinar y controlar al personal de la compañía.
- Mantener las instalaciones de la organización en buen estado.
- Selección y reclutamiento de personal.
- Realizar controles de satisfacción del cliente.

3.5.2.6 Departamento de logística

El Departamento de Logística será el responsable de que el servicio prestado por la compañía sea el más óptimo. Además, deberá lograr una operación eficiente a un bajo costo.

Dentro de la organización se encargará de realizar las siguientes actividades:

- Llevar un control del uso de suministros de la organización.
- Gestionar y planificar las actividades de compra y almacenaje de suministros.
- Seleccionar a los proveedores.
- Aumentar la calidad del servicio de hospedaje.

3.6 Control

Para el control y supervisión de las diferentes actividades a desarrollarse dentro y fuera de la organización, se han planteado tablas de monitoreo administrativo para empleados, clientes y proveedores.

De este control se espera que las actividades a desarrollarse en la empresa se han cumplidas en su totalidad y a tiempo. Por otro lado, también se espera obtener un mejor rendimiento por parte de los empleados y proveedores de la organización para un correcto funcionamiento de la organización.

La supervisión será realizada por los diferentes gerentes de cada uno de los departamentos, quienes serán los encargados de ver en qué porcentaje de realización se encuentra cada una de las actividades especificadas.

A continuación, se presenta los monitores administrativos de las diferentes actividades a desarrollarse:

3.6.1 Monitoreo Administrativo Empresarial

Tabla 27: Monitoreo Administrativo Empresarial

LÍDER DE PROYECTO:	Fernando Andrade
APOYO DEL PROYECTO:	Andrea Andrade, Cristian Andrade, Marcia Yandún
MONITOREO:	Administrativo Empresarial

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE					
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%	
1	Planificar las tareas del personal	Andrea Andrade / Marcia Yandún								
2	Realizar capacitaciones al personal	Andrea Andrade / Marcia Yandún								
3	Evaluar el desempeño de todas las áreas de la organización	Andrea Andrade								
5	Establecer objetivos a corto plazo	Fernando Andrade / Cristian Andrade								
6	Mantener en optimas condiciones las instalaciones de la organización	Andrea Andrade								
7	Realizar descuentos especiales en temporada baja	Fernando Andrade / Cristian Andrade								
8	Selección y reclutamiento de personal	Andrea Andrade / Marcia Yandún								
9	Mantener la información financiera de la organización al día	Cristian Andrade								
10	Analizar los estados financieros de la organización	Cristian Andrade								
11	Realizar un análisis comparativo con los resultados de años anteriores	Cristian Andrade								
12	Interpretar adecuadamente los resultados obtenidos en la evaluación financiera	Cristian Andrade								
13	Identificar los gastos anuales de cada área	Cristian Andrade								
14	Determinar las áreas de mejora en la prestación del servicio	Andrea Andrade / Marcia Yandún								
15	Definir indicadores de calidad del servicio brindado	Andrea Andrade / Marcia Yandún								
16	Realizar cursos de gestión hotelera	Andrea Andrade								
17	Dar capacitaciones constantes al personal	Andrea Andrade / Marcia Yandún								
18	Optimizar recursos en la generación del servicio	Andrea Andrade / Marcia Yandún								
19	Optimizar los procesos de logística	Marcia Yandún								
20	Repartir flyers en sectores de gran afluencia turística	Andrea Andrade								
21	Realizar mantenimientos constantes de las instalaciones	Andrea Andrade / Marcia Yandún								
22	Renovar la tecnología y muebles obsoletos.	Andrea Andrade / Cristian Andrade								
23	Mantener un registro de la vida útil de los bienes inmuebles y muebles de la organización	Marcia Yandún								
24	Realizar campañas hacia los clientes y empleados sobre el cuidado de las instalaciones	Andrea Andrade / Cristian Andrade								

Elaborado por:
 Fernando Andrade
 Gerente General

Revisado por:
 Cristian Andrade - Gerente Financiero
 Marcia Yandún - Gerente de Logística
 Andrea Andrade - Gerente de Administración

Aprobado por:
 Fernando Andrade - Gerente General
 Cristian Andrade - Gerente Financiero
 Marcia Yandún - Gerente de Logística
 Andrea Andrade - Gerente de Administración

3.6.2 Monitoreo Administrativo de Empleados

Tabla 28: Monitoreo Administrativo de Empleados

LÍDER DE PROYECTO:	Fernando Andrade
APOYO DEL PROYECTO:	Andrea Andrade, Cristian Andrade, Marcia Yandún
MONITOREO:	Empleados

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE					
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%	
1	Control de entrada y salida del personal	Andrea Andrade								
2	Portar el uniforme de la organización de forma adecuada	Andrea Andrade, Marcia Yandún								
3	Reportar las tareas realizadas de manera semanal al encargado de cada área	Andrea Andrade								
5	Realizar evaluaciones de desempeño a los trabajadores de la organización	Andrea Andrade, Marcia Yandún								
6	Dar retroalimentación al empleado por cada evaluación	Andrea Andrade								
7	Realizar charlas con todos los colaboradores de la organización sobre los objetivos que se busca obtener	Fernando Andrade, Andrea Andrade								
8	Realizar capacitaciones al personal de la compañía	Andrea Andrade								
9	Propiciar el respeto entre compañeros de trabajo y clientes	Andrea Andrade								
10	Capacitar al empleado sobre las tareas y actividades que debe realizar	Andrea Andrade, Cristian Andrade, Marcia Yandún								
11	Dar capacitaciones sobre el uso de herramientas y equipos proporcionados por la organización	Marcia Yandún								
12	Controlar el uso de insumos y suministros por parte del empleado	Marcia Yandún								

Elaborado por:

Fernando Andrade
Gerente General

Revisado por:

Cristian Andrade - Gerente Financiero
Marcia Yandún - Gerente de Logística
Andrea Andrade - Gerente de Administración

Aprobado por:

Fernando Andrade - Gerente General
Cristian Andrade - Gerente Financiero
Marcia Yandún - Gerente de Logística
Andrea Andrade - Gerente de Administración

3.6.3 Monitoreo Administrativo de Clientes

Tabla 29: Monitoreo Administrativo de Clientes

LÍDER DE PROYECTO:	Fernando Andrade
APOYO DEL PROYECTO:	Andrea Andrade, Cristian Andrade, Marcia Yandún
MONITOREO:	Clientes

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE					
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%	
1	Realizar encuesta de satisfacción del cliente	Andrea Andrade								
2	Tener una base de datos con información de clientes	Andrea Andrade, Marcia Yandún								
3	Evaluar los perfiles de los clientes	Andrea Andrade								
5	Determinar la mejor forma de segmentar el mercado	Fernando Andrade, Andrea Andrade								
6	Realizar reuniones abiertas con los clientes - dialogo informal	Fernando Andrade, Andrea Andrade								
7	Identificar gustos y preferencias de los clientes	Andrea Andrade								
8	Introducir una encuesta en la pagina web de la compañía	Andrea Andrade								

Elaborado por:

Fernando Andrade
Gerente General

Revisado por:

Cristian Andrade - Gerente Financiero
Marcia Yandún - Gerente de Logística
Andrea Andrade - Gerente de Administración

Aprobado por:

Fernando Andrade - Gerente General
Cristian Andrade - Gerente Financiero
Marcia Yandún - Gerente de Logística
Andrea Andrade - Gerente de Administración

3.6.4 Monitoreo Administrativo de Proveedores

Tabla 30: Monitoreo Administrativo de Proveedores

LÍDER DE PROYECTO:	Fernando Andrade
APOYO DEL PROYECTO:	Andrea Andrade, Cristian Andrade, Marcia Yandún
MONITOREO:	Proveedores

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE					
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%	
1	Realizar evaluaciones a los posibles proveedores	Marcia Yandún								
2	Comprobar el tiempo de experiencia del proveedor en el mercado	Andrea Andrade, Marcia Yandún								
3	Valorar la relación precio, calidad del producto	Marcia Yandún								
5	Controlar los tiempos de entrega de los suministros	Marcia Yandún								
6	Verificar la calidad del producto al momento de la entrega	Marcia Yandún								
7	Controlar que las cantidades del recibidas sean las correctas	Andrea Andrade, Marcia Yandún								
8	Evaluar el crédito y las formas de pago que brindan los proveedores	Cristian Andrade								
9	Evaluar a los proveedores por medio de indicadores de calidad y económicos	Andrea Andrade, Marcia Yandún								
10	Examinar el transporte utilizado para la entrega de los suministros	Marcia Yandún								

Elaborado por:

Fernando Andrade
Gerente General

Revisado por:

Cristian Andrade - Gerente Financiero
Marcia Yandún - Gerente de Logística
Andrea Andrade - Gerente de Administración

Aprobado por:

Fernando Andrade - Gerente General
Cristian Andrade - Gerente Financiero
Marcia Yandún - Gerente de Logística
Andrea Andrade - Gerente de Administración

4 EVALUACIÓN DE RESULTADOS PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 Activos

4.1.1 Activos Fijos

Los activos fijos de los Hostales “Puerto Aéreo” representan un total de \$ 663.103,55, de los cuales el 91% representa construcciones e instalaciones en donde actualmente la organización presta sus servicios.

Tabla 31: Activos Fijos

DETALLE	VALOR
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	\$ 603.321,97
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 19.328,58
EQUIPO DE OFICINA	\$ 768,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 2.620,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 25.065,00
VEHÍCULO	\$ 12.000,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 663.103,55

4.1.2 Activos Intangibles

Los activos intangibles de la organización se conforman por los activos diferidos que corresponden a los gastos de constitución por un monto de \$ 700.00 y el capital de trabajo que se constituye por el financiamiento obtenido por la organización por un monto de \$ 21,896.45.

Tabla 32: Activos Intangibles

ACTIVOS INTANGIBLES	VALOR
Activos Diferidos	\$ 700,00
Capital de Trabajo	\$ 21.896,45
TOTAL	\$ 22.596,45

4.2 Costos y Gastos

4.2.1 Gastos Administrativos

Los gastos administrativos son los desembolsos de efectivo más fuertes para la organización, del cual el 60% del total del gasto corresponde a los sueldos y salarios de los colaboradores de la organización.

Tabla 33: Gastos Administrativos

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suministros de Oficina	\$ 563,00	\$ 585,80	\$ 609,53	\$ 634,21	\$ 659,90
Suministros de Limpieza	\$ 8.239,00	\$ 8.572,68	\$ 8.919,87	\$ 9.281,13	\$ 9.657,01
Sueldos y Salarios	\$ 59.622,55	\$ 62.073,04	\$ 64.624,24	\$ 67.280,30	\$ 70.045,52
Servicios Básicos	\$ 6.468,00	\$ 6.729,95	\$ 7.002,52	\$ 7.286,12	\$ 7.581,21
Depreciaciones	\$ 23.171,00	\$ 23.171,00	\$ 23.171,00	\$ 22.297,67	\$ 22.297,67
Gastos Constitución	\$ 700,00				
TOTAL	\$ 98.763,56	\$ 101.132,48	\$ 104.327,16	\$ 106.779,43	\$ 110.241,31

4.2.2 Gastos de Ventas

Los gastos de ventas corresponden a gastos de publicidad en los que la organización debe incurrir para ofertar sus servicios y mantener una posición en el mercado. El total de gasto de ventas para el primer año es por un valor de \$ 1,300.00.

Tabla 34: Gastos de ventas

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Tarjetas de presentación	\$ 600,00	\$ 624,30	\$ 649,58	\$ 675,89	\$ 703,27
Publicidad	\$ 500,00	\$ 520,25	\$ 541,32	\$ 563,24	\$ 586,05
Redes Sociales	\$ 200,00	\$ 208,10	\$ 216,53	\$ 225,30	\$ 234,42
TOTAL	\$ 1.300,00	\$ 1.352,65	\$ 1.407,43	\$ 1.464,43	\$ 1.523,74

4.3 Balance General

Tabla 35: Balance General

DETALLE CUENTA	2018
ACTIVOS	
CORRIENTES	\$ 21.896,45
Caja / Bancos	\$ 21.896,45
NO CORRIENTES	
TANGIBLES	\$ 663.103,55
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	\$ 603.321,97
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 19.328,58
EQUIPO DE OFICINA	\$ 768,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 2.620,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 25.065,00
VEHÍCULO	\$ 12.000,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	
TOTAL ACTIVOS	\$ 685.000,00
PASIVOS	
Amortización del Préstamo	\$ 25.000,00
15% Participación Trabajadores por pagar	
25% Impuesto a la Renta por pagar	
TOTAL PASIVOS	\$ 25.000,00
PATRIMONIO	
Capital Social	\$ 660.000,00
Utilidad Neta	\$ -
Utilidad Acumulada	\$ -
TOTAL PATRIMONIO	\$ 660.000,00
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 685.000,00

4.4 Estado de Resultados

Tabla 36: Estados de Resultados

	DETALLE	2018
(=)	Ingresos por Ventas	\$ 186.000,00
(+)	VENTAS	\$ 144.000,00
(+)	ARRENDAMIENTOS	\$ 42.000,00
(-)	Costos de Producción	\$ -
	COSTOS DIRECTOS	\$ -
(=)	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 186.000,00
(-)	GASTOS OPERACIONALES	\$ 100.063,56
	Gastos Administrativos	\$ 98.763,56
	Suministros de Oficina	\$ 563,00
	Suministros de Limpieza	\$ 8.239,00
	Sueldos y Salarios	\$ 59.622,55
	Servicios Básicos	\$ 6.468,00
	Depreciaciones	\$ 23.171,00
	Gastos Constitución	\$ 700,00
	Gastos de Ventas	\$ 1.300,00
(=)	UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 85.936,44
(-)	Gasto Financiero (INTERES)	\$ 2.317,41
(=)	UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.	\$ 83.619,03
(-)	15% Partic. Trabajadores	\$ 12.542,85
(=)	UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	\$ 71.076,18
(-)	25% Impuesto a la Renta	\$ 17.769,04
(=)	UTILIDAD NETA	\$ 53.307,13

4.5 Presupuesto

4.5.1 Ingresos

La organización cuenta con dos líneas de ingreso, de las cuales la principal es la del servicio de hospedaje que corresponde al giro del negocio. Los ingresos por servicio de hospedaje representan el 77% de total de ingresos. Se determinó un crecimiento anual del 10% en las ventas de servicio de hospedaje, mientras que para los ingresos provenientes de arriendos se definió un incremento del 1% ya que el mismo se encuentra establecido por medio de contratos.

Tabla 37: Ingresos

SERVICIO	% CRECIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2018	2019	2020	2021	2022
VENTAS	10%	\$ 144.000,00	\$ 158.400,00	\$ 174.240,00	\$ 191.664,00	\$ 210.830,40
ARRENDAMIENTOS	1%	\$ 42.000,00	\$ 42.420,00	\$ 42.844,20	\$ 43.272,64	\$ 43.705,37
TOTAL INGRESOS POR VENTA DE SERVICIOS		\$ 186.000,00	\$ 200.820,00	\$ 217.084,20	\$ 234.936,64	\$ 254.535,77

4.5.2 Egresos

Los egresos corresponden a los costos y gastos incurridos por la organización para el funcionamiento del mismo. Se puede identificar un leve crecimiento del 3% en promedio durante los 5 años.

Tabla 38: Egresos

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos	\$ 100.063,56	\$ 102.485,13	\$ 105.734,59	\$ 108.243,86	\$ 111.765,05
TOTAL	\$ 100.063,56	\$ 102.485,13	\$ 105.734,59	\$ 108.243,86	\$ 111.765,05

4.6 Estados Financieros

4.6.1 Balance General Proyectado

El Balance General muestra la estructura financiera de la organización con un total de \$ 685,000 en Activos, \$ 25,000 en Pasivos y \$ 660,000 en Patrimonio para el primer año.

El aumento de las cuentas en los años siguientes se debe al aumento de efectivo y a utilidades acumuladas.

Tabla 39: Balance General Proyectado

DETALLE CUENTA	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVOS						
CORRIENTES	\$ 21.896,45	\$ 124.629,79	\$ 209.449,65	\$ 302.635,83	\$ 405.403,90	\$ 518.500,09
Caja / Bancos	\$ 21.896,45	\$ 124.629,79	\$ 209.449,65	\$ 302.635,83	\$ 405.403,90	\$ 518.500,09
NO CORRIENTES						
TANGIBLES	\$ 663.103,55	\$ 639.932,54	\$ 616.761,54	\$ 593.590,53	\$ 571.292,86	\$ 548.995,19
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	\$ 603.321,97	\$ 603.321,97	\$ 603.321,97	\$ 603.321,97	\$ 603.321,97	\$ 603.321,97
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 19.328,58	\$ 19.328,58	\$ 19.328,58	\$ 19.328,58	\$ 19.328,58	\$ 19.328,58
EQUIPO DE OFICINA	\$ 768,00	\$ 768,00	\$ 768,00	\$ 768,00	\$ 768,00	\$ 768,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 2.620,00	\$ 2.620,00	\$ 2.620,00	\$ 2.620,00	\$ 2.620,00	\$ 2.620,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 25.065,00	\$ 25.065,00	\$ 25.065,00	\$ 25.065,00	\$ 25.065,00	\$ 25.065,00
VEHÍCULO	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		\$ -23.171,00	\$ (46.342,01)	\$ (69.513,01)	\$ (91.810,68)	\$ (114.108,36)
TOTAL ACTIVOS	\$ 685.000,00	\$ 764.562,33	\$ 826.211,19	\$ 896.226,37	\$ 976.696,77	\$ 1.067.495,28
PASIVOS						
Amortización del Préstamo	\$ 25.000,00	\$ 20.943,30	\$ 16.461,80	\$ 11.511,04	\$ 6.041,87	\$ -0,00
15% Participación Trabajadores por pagar		\$ 12.542,85	\$ 14.466,34	\$ 16.488,94	\$ 18.868,18	\$ 21.365,77
25% Impuesto a la Renta por pagar		\$ 17.769,04	\$ 20.493,98	\$ 23.359,33	\$ 26.729,92	\$ 30.268,18
TOTAL PASIVOS	\$ 25.000,00	\$ 51.255,20	\$ 51.422,12	\$ 51.359,31	\$ 51.639,96	\$ 51.633,95
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 660.000,00	\$ 660.000,00	\$ 660.000,00	\$ 660.000,00	\$ 660.000,00	\$ 660.000,00
Utilidad Neta	\$ -	\$ 53.307,13	\$ 61.481,94	\$ 70.077,99	\$ 80.189,75	\$ 90.804,53
Utilidad Acumulada	\$ -	\$ -	\$ 53.307,13	\$ 114.789,07	\$ 184.867,06	\$ 265.056,81
TOTAL PATRIMONIO	\$ 660.000,00	\$ 713.307,13	\$ 774.789,07	\$ 844.867,06	\$ 925.056,81	\$ 1.015.861,33
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 685.000,00	\$ 764.562,33	\$ 826.211,19	\$ 896.226,37	\$ 976.696,77	\$ 1.067.495,28

4.6.2 Estado de Resultados Proyectado

El Estado de Resultados nos indica la forma de cómo se obtuvo el resultado final del año, para el caso de la organización en todos los años proyectados mantuvo utilidad con un crecimiento notable.

Tabla 40: Estado de Resultados Integral Proyectado

	DETALLE	2019	2020	2021	2022	2023
(=)	Ingresos por Ventas	\$ 186.000,00	\$ 200.820,00	\$ 217.084,20	\$ 234.936,64	\$ 254.535,77
(+)	VENTAS	\$ 144.000,00	\$ 158.400,00	\$ 174.240,00	\$ 191.664,00	\$ 210.830,40
(+)	ARRENDAMIENTOS	\$ 42.000,00	\$ 42.420,00	\$ 42.844,20	\$ 43.272,64	\$ 43.705,37
(-)	Costos de Producción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)	COSTOS DIRECTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=)	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 186.000,00	\$ 200.820,00	\$ 217.084,20	\$ 234.936,64	\$ 254.535,77
(-)	GASTOS OPERACIONALES	\$ 100.063,56	\$ 102.485,13	\$ 105.734,59	\$ 108.243,86	\$ 111.765,05
	Gastos Administrativos	\$ 98.763,56	\$ 101.132,48	\$ 104.327,16	\$ 106.779,43	\$ 110.241,31
	Suministros de Oficina	\$ 563,00	\$ 585,80	\$ 609,53	\$ 634,21	\$ 659,90
	Suministros de Limpieza	\$ 8.239,00	\$ 8.572,68	\$ 8.919,87	\$ 9.281,13	\$ 9.657,01
	Sueldos y Salarios	\$ 59.622,55	\$ 62.073,04	\$ 64.624,24	\$ 67.280,30	\$ 70.045,52
	Servicios Básicos	\$ 6.468,00	\$ 6.729,95	\$ 7.002,52	\$ 7.286,12	\$ 7.581,21
	Depreciaciones	\$ 23.171,00	\$ 23.171,00	\$ 23.171,00	\$ 22.297,67	\$ 22.297,67
	Gastos Constitución	\$ 700,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Gastos de Ventas	\$ 1.300,00	\$ 1.352,65	\$ 1.407,43	\$ 1.464,43	\$ 1.523,74
(=)	UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 85.936,44	\$ 98.334,87	\$ 111.349,61	\$ 126.692,78	\$ 142.770,72
(-)	Gasto Financiero (INTERES)	\$ 2.317,41	\$ 1.892,62	\$ 1.423,35	\$ 904,94	\$ 332,25
(=)	UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.	\$ 83.619,03	\$ 96.442,25	\$ 109.926,26	\$ 125.787,84	\$ 142.438,47
(-)	15% Partic. Trabajadores	\$ 12.542,85	\$ 14.466,34	\$ 16.488,94	\$ 18.868,18	\$ 21.365,77
(=)	UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	\$ 71.076,18	\$ 81.975,91	\$ 93.437,32	\$ 106.919,67	\$ 121.072,70
(-)	25% Impuesto a la Renta	\$ 17.769,04	\$ 20.493,98	\$ 23.359,33	\$ 26.729,92	\$ 30.268,18
(=)	UTILIDAD NETA	\$ 53.307,13	\$ 61.481,94	\$ 70.077,99	\$ 80.189,75	\$ 90.804,53

4.6.3 Flujo de Efectivo

El Flujo de Efectivo nos ayuda a conocer la capacidad de generar efectivo y cumplir con obligaciones adquiridas por la organización. En este caso la organización desde el primer año mantuvo un flujo de efectivo positivo, lo que nos indica que la organización no mantiene problemas de liquidez.

Tabla 41: Flujo de Efectivo

	DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+)	A. FLUJO DE BENEFICIOS						
(+)	Flujo de efectivo inicial		\$ 21.896,45	\$ 124.629,79	\$ 209.449,65	\$ 302.635,83	\$ 405.403,90
(+)	Venta de servicios		\$ 186.000,00	\$ 200.820,00	\$ 217.084,20	\$ 234.936,64	\$ 254.535,77
(+)	Valor residual Activos						\$ 548.995,19
	TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		\$ 207.896,45	\$ 325.449,79	\$ 426.533,85	\$ 537.572,47	\$ 1.208.934,86
(-)	B. FLUJO DE COSTOS						
	Costos de Producción		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Gastos Administrativos		\$ 74.892,55	\$ 77.961,47	\$ 81.156,16	\$ 84.481,76	\$ 87.943,64
	Gastos de Ventas		\$ 1.300,00	\$ 1.352,65	\$ 1.407,43	\$ 1.464,43	\$ 1.523,74
	Gastos Financieros		\$ 2.317,41	\$ 1.892,62	\$ 1.423,35	\$ 904,94	\$ 332,25
	INVERSIONES						
	Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	\$ 3.103,55					
	Gastos de Constitución		\$ 700,00				
	APORTE SOCIOS	\$ 660.000,00					
(-)	TOTAL FLUJO DE COSTOS	\$ 663.103,55	\$ 79.209,96	\$ 81.206,74	\$ 83.986,94	\$ 86.851,13	\$ 89.799,62
(=)	(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	\$ -663.103,55	\$ 128.686,49	\$ 244.243,04	\$ 342.546,91	\$ 450.721,34	\$ 1.119.135,24
(+)	Préstamo	\$ 25.000,00					
(+)	APORTE SOCIOS	\$ 660.000,00					
(-)	Amortización de Préstamo		\$ 4.056,70	\$ 4.481,49	\$ 4.950,76	\$ 5.469,17	\$ 6.041,87
(-)	15% Participación Trabajadores			\$ 12.542,85	\$ 14.466,34	\$ 16.488,94	\$ 18.868,18
(-)	25% Impuesto a la Renta			\$ 17.769,04	\$ 20.493,98	\$ 23.359,33	\$ 26.729,92
(=)	FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	\$ 21.896,45	\$ 124.629,79	\$ 209.449,65	\$ 302.635,83	\$ 405.403,90	\$ 1.067.495,28

4.7 Métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo

4.7.1 Valor Presente Neto (VPN o VAN)

El valor actual neto de la organización es de \$ 304.774,92, lo que nos indica que el proyecto es viable y generara beneficios para los inversionistas. Así mismo, nos ayuda a evaluar y aceptar el plan estratégico propuesto.

Tabla 42: Valor Presente Neto

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN $1/(1+I)^n$	VALOR ACTUAL
0	\$ (660.000,00)	1,0000	\$ (660.000,00)
1	\$ 124.629,79	0,8144	\$ 101.502,06
2	\$ 209.449,65	0,6633	\$ 138.926,68
3	\$ 302.635,83	0,5402	\$ 163.485,55
4	\$ 405.403,90	0,4400	\$ 178.361,02
5	\$ 1.067.495,28	0,3583	\$ 382.499,61
VAN =			\$ 304.774,92

4.7.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno es un indicador que por medio de un porcentaje nos ayuda a identificar si un proyecto es rentable o no.

En este caso para la organización la TIR obtenida fue de 36,66%, la cual nos indica que el proyecto es rentable ya que, es mayor a la tasa de descuento de 22,79% que se utilizó en este trabajo.

El indicador se obtuvo mediante la siguiente formula:

$$TIR = T_i + (T_s - T_i) \times \frac{VAN \text{ positivo}}{VAN \text{ positivo} - VAN \text{ negativo}}$$

Figura 32: Formula TIR

TIR	36,79%
------------	---------------

4.7.3 Período de Recuperación de Inversión

El Periodo de Recuperación de Inversión es un indicador que nos ayuda a determinar el tiempo en que el inversor va a recuperar su inversión inicial realizada en un determinado proyecto.

Según el cálculo del PRI, el tiempo de recuperación de la inversión inicial se realizaría en un lapso de tiempo de cuatro años y dos meses.

Tabla 43: Periodo de Recuperación de Inversión

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS
0	\$ 660.000,00	
1	\$ 101.502,06	\$ 101.502,06
2	\$ 138.926,68	\$ 240.428,74
3	\$ 163.485,55	\$ 403.914,29
4	\$ 178.361,02	\$ 582.275,31
5	\$ 382.499,61	\$ 964.774,92

4.7.4 Relación Beneficio Costo

El indicador de Relación Beneficio Costo nos revela que por cada dólar invertido se obtendrá \$1,43 extras.

Tabla 44: Relación Beneficio Costo

AÑO	BENEFICIOS	BENEFICIOS ACTUALIZADOS	COSTOS	COSTOS ACTUALIZADOS
0			\$ 663.103,55	\$ 663.103,55
1	\$ 207.896,45	\$ 169.316,81	\$ 79.209,96	\$ 64.510,86
2	\$ 325.449,79	\$ 215.868,86	\$ 81.206,74	\$ 53.863,94
3	\$ 426.533,85	\$ 230.415,94	\$ 83.986,94	\$ 45.370,21
4	\$ 537.572,47	\$ 236.509,75	\$ 86.851,13	\$ 38.210,92
5	\$ 1.208.934,86	\$ 433.179,54	\$ 89.799,62	\$ 32.176,56
SUMA =		\$ 1.285.290,91		\$ 897.236,03
RELACIÓN B / C =			\$ 1,43	

4.8 Métodos de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo

Para el proyecto fue necesario calcular los índices financieros, ya que nos permite evaluar financieramente a la organización y establecer estrategias de control sobre el proyecto.

Tabla 45: Indicadores Financieros

INDICADORES	FÓRMULA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ							
Índice de Liquidez =	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	=	3,63	5,32	6,76	7,95	9,00
RENTABILIDAD							
Margen de Utilidad Bruta =	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	=	95%	95%	96%	96%	96%
Margen de Utilidad Operacional =	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	=	46%	49%	51%	54%	56%
Margen de Utilidad Neta =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	=	29%	30%	32%	34%	35%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	=	7%	8%	8%	9%	9%
Rendimiento Sobre Activos Totales =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}}$	=	7%	7%	8%	8%	8%

4.9 Punto de Equilibrio

El Punto de Equilibrio nos indica la cantidad monetaria de ingresos que tiene que percibir una organización para no tener ganancia ni pérdida. El punto de equilibrio para su cálculo toma en cuenta los ingresos totales, costos fijos y variables.

La organización según los cálculos efectuados debe percibir ingresos por un monto total de \$ 95.128,14, para mantenerse en equilibrio es decir no tener pérdidas ni ganancias.

Tabla 46: Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL	
PE en dólares =	$\frac{89.961,56}{1 - \frac{10.102,00}{186.000,00}}$
PE en dólares =	$\frac{89.961,56}{0,95}$
PE en dólares =	95.128,14 dólares

4.10 Análisis de sensibilidad

Para corroborar que el proyecto es viable se realizó un análisis de sensibilidad en donde, se volvió a calcular la VAN y la TIR en diferentes escenarios. A continuación, se muestra el cálculo efectuado.

Tabla 47: Análisis de Sensibilidad

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		\$ 21.896,45	\$ 124.629,79	\$ 209.449,65	\$ 302.635,83	\$ 405.403,90
Venta de servicios		\$ 200.880,00	\$ 216.885,60	\$ 234.450,94	\$ 253.731,57	\$ 274.898,63
Valor residual Activos						\$ 548.995,19
Recuperación de Capital de Trabajo						
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		\$ 222.776,45	\$ 341.515,39	\$ 443.900,59	\$ 556.367,40	\$ 1.229.297,72
B. FLUJO DE COSTOS						
Costos de Importación		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Administrativos		\$ 82.381,81	\$ 85.757,62	\$ 89.271,77	\$ 92.929,93	\$ 96.738,00
Gastos de Ventas		\$ 1.430,00	\$ 1.487,92	\$ 1.548,18	\$ 1.610,88	\$ 1.676,12
Gastos Financieros		\$ 2.317,41	\$ 1.892,62	\$ 1.423,35	\$ 904,94	\$ 332,25
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	\$ 3.103,55					
Gastos de Constitución		\$ 700,00				
APORTE SOCIOS	\$ 660.000,00					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	\$ 663.103,55	\$ 86.829,22	\$ 89.138,16	\$ 92.243,30	\$ 95.445,75	\$ 98.746,36
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	\$ -663.103,55	\$ 135.947,23	\$ 252.377,23	\$ 351.657,29	\$ 460.921,66	\$ 1.130.551,36
Préstamo	\$ 25.000,00					
APORTE SOCIOS	\$ 660.000,00					
Amortización de Préstamo		\$ 4.056,70	\$ 4.481,49	\$ 4.950,76	\$ 5.469,17	\$ 6.041,87
15% Participación Trabajadores		\$ 12.542,85	\$ 14.466,34	\$ 16.488,94	\$ 18.868,18	\$ 21.365,77
25% Impuesto a la Renta		\$ 17.769,04	\$ 20.493,98	\$ 23.359,33	\$ 26.729,92	\$ 30.268,18
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	\$ 21.896,45	\$ 101.578,63	\$ 212.935,42	\$ 306.858,26	\$ 409.854,39	\$ 1.072.875,55

TASA DE DESCUENTO =

22,79%

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE FONDOS	\$ (660.000,00)	\$ 101.578,63	\$ 212.935,42	\$ 306.858,26	\$ 409.854,39	\$ 1.072.875,55
TASA DE DESCUENTO =	22,79%			Tasa Referencial		
VAN =	\$ 294.480,33			Proyecto Viable		
TIR =	36,13%			Proyecto Viable		

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La actividad económica en el sector hotelero en el país ha tenido un leve crecimiento, gracias a los esfuerzos realizados por las autoridades gubernamentales en promocionar la ciudad de Quito como un destino turístico con el fin de incrementar la llegada de visitantes tanto nacionales como extranjeros, lo que ratifica el incremento de las tasas ocupacionales en los distintos tipos de establecimientos de hospedaje.
- En los últimos años las autoridades han incrementado los controles y requerimientos en organizaciones que prestan el servicio de hospedaje para poder otorgar el respectivo permiso de funcionamiento y que estas puedan operar sin ningún tipo de restricción. Si bien es cierto estas inspecciones aumentan el costo del servicio prestado por las pequeñas empresas, esto ha ayudado a que el servicio mejore de manera significativa, ya que la mayoría de las pequeñas organizaciones no contaban con dichos parámetros que generan un servicio de calidad.
- Los hostales no solamente están dirigidos a un solo segmento del mercado como son los turistas, sino también a los visitantes que llegan a la ciudad de Quito con otros fines como: laborales, estudios, y salud. Por este motivo, la organización al tener una variedad de segmentos tiene más posibilidades de aumentar su rentabilidad y de mantenerse en el mercado.
- La mayoría de los hostales establecidos en la ciudad de Quito, incluyendo el proyecto presentado son desarrollados por emprendedores que mantienen conocimientos limitados en administración y dirección de empresas, por lo cual los negocios se ven obligados a mantenerse estancados y no crecer. Por este motivo, se deduce que la implementación de la planificación estratégica en la organización ayudaría a mejorar el desarrollo de la misma aumentando su rentabilidad y

preparándola a enfrentar de una mejor manera a sus posibles amenazas y debilidades que se le puedan presentar en un futuro.

- Según el sondeo de satisfacción al cliente realizado dentro la organización, se puede definir que los clientes actuales de la empresa están contentos y satisfechos con el servicio que presentan en la actualidad los Hostales “Puerto Aéreo”, lo que ratifica el posicionamiento y éxito de la misma en el mercado donde se desarrolla.
- En base al estudio realizado se puede concluir que la organización se encuentra desarrollando sus operaciones de manera rutinaria, pero pueden ser mejoradas con la implementación de la planificación estratégica propuesta ya que, ayudará a mejorar la situación financiera de la organización, aumentar el posicionamiento en el mercado, llegar a nuevos clientes, y mejorar sus procesos.
- De acuerdo al análisis realizado en la matriz FODA de esta investigación, se puede deducir que el desarrollo del proyecto es factible y que podrá mantenerse en el mercado, ya que la empresa goza de oportunidades y fortalezas que generan cierta protección en contra de las amenazas externas y debilidades debilidades que se manejan en el sector donde se desarrolla la organización.
- En virtud de los resultados que arrojó la evaluación financiera realizada en el presente trabajo, se puede inferir que la organización cuenta con un gran respaldo financiero, en caso de que la misma se encuentre en la necesidad de liquidez, ya que posee una fuerte y consolidada cantidad de activos fijos que se encuentra avaluados en \$ 663.603 que respaldarían algún tipo de préstamo bancario en caso de que la organización lo necesite.
- En relación a la proyección de los estados financieros de la organización se puede identificar claramente que desde el primer año se presenta una utilidad neta por un monto total de \$ 53.307,13 y un crecimiento anual promedio del 12,46 %. Por consiguiente, se puede deducir que el proyecto será competitivo en el mercado y será financieramente rentable para los inversionistas.

- Con respecto, a los métodos de evaluación que toman en cuenta el dinero en el tiempo, se puede inferir que el proyecto es financieramente viable, ya que como resultados en el análisis de la VAN obtuvimos un total de \$ 304.744, lo que nos indica que la organización después de recuperar su inversión va a tener un excedente por el valor indicado con anterioridad.
- Por otro lado, se puede acotar que el proyecto es viable ya que la tasa interna de retorno del proyecto es de 36,79%, lo cual es mayor a la tasa de descuento de 22,79% esperada por los inversionistas.

5.2 Recomendaciones

- Implementar de la manera más pronta la planificación estratégica planteada en la presente investigación, en la organización con la colaboración de todo el personal que conforma la empresa, ya que de esta manera se podrá ver reflejado un mejor resultado de las operaciones de la organización tanto de forma administrativa como financiera.
- Mantenerse actualizado con las leyes, reglamentos y políticas que norman el sector hotelero, a fin de cumplir con todo lo establecido en la ley ecuatoriana y así poder evitar cualquier posible contingente que afecte al desarrollo normal de las actividades de la organización.
- Efectuar controles anuales de la planificación estratégica propuesta con todo el personal de la organización, con el propósito de verificar el cumplimiento y avance de los objetivos planteados para cada uno de los departamentos de la empresa.
- Realizar un aumento de inversión en publicidad con la meta de incrementar la visibilidad del servicio de hospedaje que ofrece la organización al mercado y así poder llegar a nuevos y potenciales clientes.
- Hacer un estudio de mercado, en donde se analice de manera detallada a la competencia de la organización con el objetivo de mantenerse en constante

perfeccionamiento del servicio que están ofertando y así poder crear una ventaja competitiva de largo plazo que diferencie el servicio de los demás.

- Mantenerse actualizado de los cambios constantes que se generan en el mercado donde opera la organización, con la finalidad de realizar modificaciones o correcciones que mantengan una planificación estratégica competitiva, para así brindar un servicio que se encuentre a la vanguardia.
- Realizar la ampliación de los servicios ofrecidos actualmente por la organización, implantando el servicio de televisión por cable y creando un espacio donde los clientes puedan servirse alimentos. Esta implementación se sugiere en función de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los clientes del Hostal “Puerto Aéreo”.

REFERENCIAS

1. Barreiro Fernández, J. M., Diez de Castro, J. A., Barreiro Fernández, B., Ruzo Sanmartín, E., & Losada Pérez, F. (2003). *Gestión Científica Empresarial*. Coruña: Netbiblo.
2. Bejarano Acosta, A., & Barea Sandino, F. (1984). *El resumen operativo gerencial - ROG - Como instrumento para la planificación y manejo de programas y proyectos de desarrollo rural*. Bogotá: Proplan.
3. Christ, K. (1 de febrero de 2018). *Importancia de la planificación estratégica en las empresas*. Obtenido de Cuida tu dinero: <https://www.cuidatudinero.com/13128543/importancia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-empresas>
4. Coordinación General de Estadística e Investigación. (2017). *Indicadores Turísticos*. Quito: Ministerio de Turismo.
5. Cuesta Cambra, U. (2012). *Planificación estratégica y creatividad*. Madrid: ESIC Editorial.
6. Delgado, J. V. (2015). *Planificando Estratégicamente*. California: Windmills International Editions, Inc.
7. Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico. (febrero de 2017). Boletín de Ocupación Hotelera No. 129. Quito, Pichincha, Ecuador.
8. Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
9. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2010). Fascículo Provincial Pichincha. Quito, Pichincha, Ecuador: Equipo de Comunicación y Análisis del Censo de Población y Vivienda.
10. Lacalle, G., Caldas, M., & Reyes Carrión. (s.f.). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Editex.
11. Luna González, A. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
12. Mora Martínez, J. (2003). *Guía metodológica para la gestión clínica por procesos*. España: Díaz de Santos.

13. Prieto, M. (junio de 2011). Los estudios sobre turismo en Ecuador. Quito, Ecuador: CrearImagen.
14. Publicaciones Vértice S.L. (26 de noviembre de 2008). Dirección Estratégica. España: Vértice.
15. Quisiguiña Ramírez, C. (25 de mayo de 2016). *Evolución y Perspectivas del sector Hotelero Ecuatoriano*. Obtenido de BCM del Ecuador: <http://www.bcmecuador.com/single-post/2016/05/25/Evoluci%C3%B3n-y-Perspectivas-del-sector-Hotelero-Ecuatoriano-1>
16. Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
17. Sainz de Vicuña Ancín, J. (2001). *La distribución comercial: Opciones Estratégicas*. Madrid: ESIC.
18. Sainz de Vicuña Ancín, J. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
19. Salvador, M. (2008). *Distribución Comercial*. ESIC Editorial.
20. Sánchez Albavera, F. (2003). *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*. Santiago de Chile : ILPES.
21. Sanchís Palacio, J. (s.f.). *Estrategia de crecimiento*. Obtenido de Wolters Kluwer: http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAIAAAEAMtMSbF1jTAAASNjMzNTtbLUouLM_DxbIwMDS0ND A7BAZlqlS35ySGVBqm1aYk5xKgCV229FNQAAAA==WKE
22. Servicio de Rentas Internas - SRI. (10 de diciembre de 2017). *Menú*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/92>
23. Thompson, A., Gamble, J., & Strickland, L. (2008). *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill.
24. Wheelen, T., & David, H. J. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Educación.