

# CAPITULO II

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **2.1 ANALISIS EXTERNO**

##### **2.1.1 Macro ambiente**

**2.1.1.1 Factores Económicos – Demográficos**

**2.1.1.2 Factores Político – Legales**

**2.1.1.3 Factores Socio – Culturales**

**2.1.1.4 Factores Tecnológicos**

**2.1.1.5 Factores Ambientales**

##### **2.2.2 Micro ambiente**

**2.2.2.1 Competencia**

**2.2.2.2 Proveedores**

**2.2.2.3 Clientes**

**2.2.2.4 Productos Sustitutos**

#### **2.2 ANALISIS INTERNO**

**2.2.1 Área Administrativa**

**2.2.2 Área de Operaciones**

**2.2.3 Área Financiera**

**2.2.4 Área Comercialización**

#### **2.3 ANALISIS SITUACIONAL**

##### **2.3.1 Análisis FODA**

**2.3.1.1 Análisis Externo**

**2.3.1.2 Análisis Interno**

##### **2.3.2 Matrices de Evaluación y Diagnóstico**

**2.3.2.1 Matriz de Aprovechabilidad**

**2.3.2.2 Matriz de Vulnerabilidad**

**2.3.2.3 Matriz General Electric**

**2.3.2.4 Matriz General BCG**

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS SITUACIONAL

En el siguiente capítulo se realiza el análisis situacional del Hotel Caída del Sol, el cual comprende tanto el ambiente interno como el ambiente externo, permitiendo conocer la situación actual en la que se encuentra el Hotel.

Este análisis hace referencia a todas las áreas que se muestran en el esquema que se detalla a continuación.



## 2.1 ANÁLISIS EXTERNO

### 2.1.1 Macro ambiente

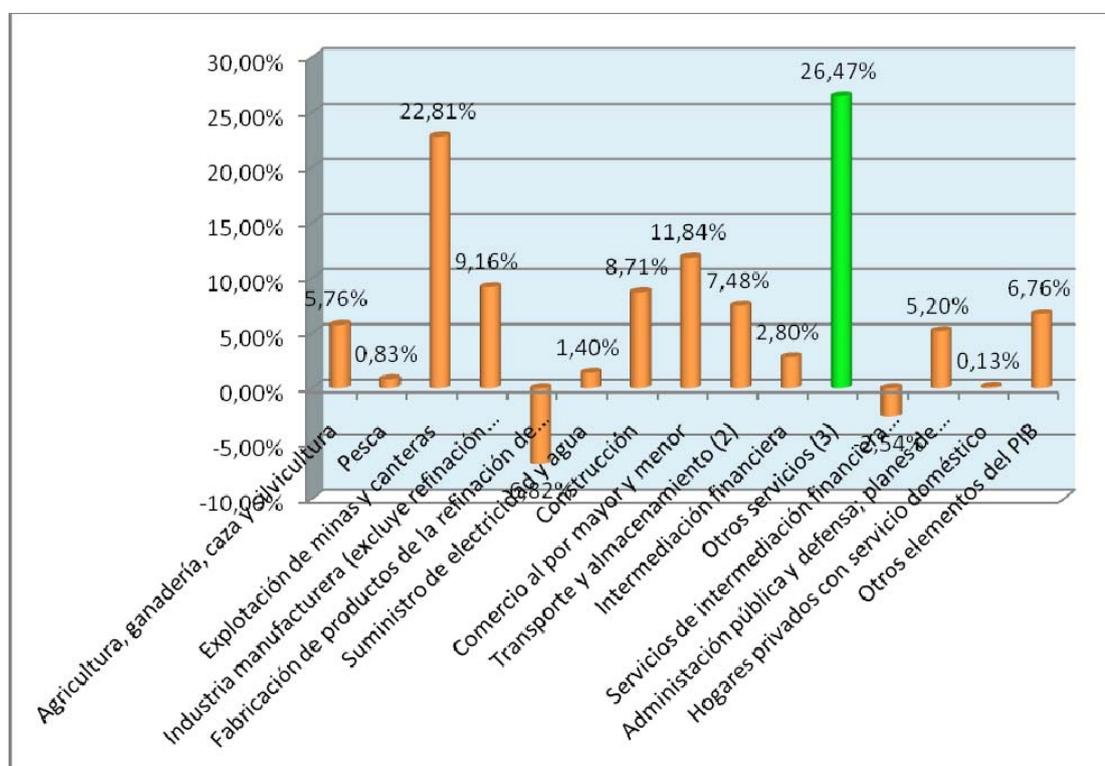
#### 2.1.1.1 Factores Económicos – Demográficos

✓ **ECONOMICOS**

□ **PRODUCTO INTERNO BRUTO – PIB**

El Producto Interno Bruto mide el valor de la producción, a precios finales de mercado, realizados dentro de las fronteras geográficas del país.

**GRAFICO No. 4**  
**CRECIMIENTO DE LA PRODUCCIÓN POR SECTORES**  
**ABRIL 2008 (48507688 USD)**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** María Elisa Silva C.

**CONNOTACION GERENCIAL**

La contribución del sector de *otros servicios*, en lo que va del año 2008 tiene un aporte del 26,47% del valor total del PIB; a partir del año 2003 el PIB ha tenido un crecimiento no considerable. Esto se debe a que en gobiernos anteriores se ha

vivido una crisis política-económica que no ha permitido atraer a un mayor número de turistas.

Actualmente se están realizando campañas de promoción a nivel nacional, con la finalidad de atraer a un mayor número de turistas que visiten el país, por tanto generen un mayor número de ingresos.

Este fenómeno implica una *amenaza de medio impacto* para el Hotel Caída del Sol, debido a que dentro del país no existe el desarrollo necesario en cuanto a la producción de bienes y servicios, en especial en la actividad turística; como consecuencia los clientes potenciales no poseen los fondos necesarios para destinarlos en esta actividad turística.

#### □ INFLACION

Inflación, es el aumento de los precios de bienes y servicios. Cuando los precios se incrementan más rápidamente que los ingresos personales, disminuye el poder adquisitivo de los consumidores.

Fecha	Valor
Abril 30- 2008	8.18%
Marzo 31- 2008	6.56%
Febrero 29- 2008	5.10%
Enero 31- 2008	4.19%
Diciembre 31- 2007	3.32%
Noviembre 30- 2007	2.70%
Octubre 31- 2007	2.36%
Septiembre 30- 2007	2.58%
Agosto 31- 2007	2.44%
Julio 31- 2007	2.58%
Junio 30- 2007	2.19%
Mayo 31-2007	1.56%
Abril 30- 2007	1.39%

A pesar de que en los dos últimos años la economía enfrentó choques exógenos, la **inflación** se ha mantenido en niveles de un dígito. Para el año 2007, la inflación promedio anual alcanzó 2.28%. Sin embargo a abril del 2008 esta se incrementa al 8.18%, como se muestra a continuación:

**GRAFICO No. 5**



**Fuente:** Banco Central

**Elaborado por:** María Elisa Silva C.

### ***CONNOTACION GERENCIAL***

Este factor económico posee una tendencia de decrecimiento del mes de enero a febrero del presente año; esto representa una **amenaza de medio impacto** para el Hotel Caída del Sol, puesto que no existe estabilidad en cuanto a costos de producción y precios de venta, y quizás el principal problema gire en torno a que el poder adquisitivo de los clientes disminuya considerablemente.

## □ TASAS DE INTERÉS

**GRAFICO No. 6**

FECHA	VALOR
Mayo-05-2008	10.14 %
Abril-03-2008	10.17 %
Marzo-19-2008	10.43 %
Febrero-06-2008	10.50 %
Enero-02-2008	10.74 %
Diciembre-10-2007	10.72 %
Noviembre-30-2007	10.55 %
Octubre-31-2007	10.70 %
Septiembre-30-2007	10.82 %
Agosto-05-2007	10.92 %
Julio-29-2007	9.97 %
Julio-22-2007	10.85 %
Julio-15-2007	10.61 %
Julio-08-2007	10.12 %
Julio-01-2007	9.79 %
Junio-29-2007	10.12 %
Junio-24-2007	8.99 %
Junio-17-2007	9.87 %
Junio-10-2007	10.73 %
Junio-03-2007	9.35 %
Mayo-27-2007	10.26 %
Mayo-20-2007	9.58 %
Mayo-13-2007	10.26 %
Mayo-06-2007	9.81 %



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

### **CONNOTACION GERENCIAL**

La Tasa de Interés Activa, "es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta tasa siempre es mayor que la tasa de interés pasiva, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. Esta tasa de interés indica el costo de financiamiento de las empresas".<sup>1</sup>

Este factor tiende a la alza, el Gobierno dictamina que el sector financiero no cumple con su papel de canalizador del ahorro al sector productivo; razón por la cual propone incentivar la competencia mediante la llegada de la banca extranjera;

<sup>1</sup> Eco, Pedro Boada, Folleto de Economía.

así como transparentar el costo real del crédito, crear una segmentación sectorial de las tasas de interés, reducir las comisiones y los cobros por servicios.

Esto constituye una *amenaza de alto impacto*, debido a que si se requiere obtener financiamiento de una entidad financiera para realizar nuevas inversiones en el Hotel, en remodelaciones, ampliaciones, compra de nuevos muebles, equipos e innovaciones en sistemas, el costo de financiamiento de estos recursos será alto.

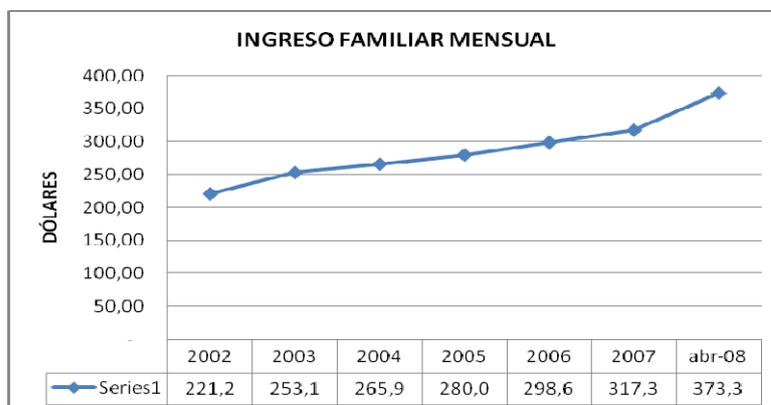
## ✓ DEMOGRAFICOS

### □ NIVEL DE INGRESOS

Es la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el volumen de dinero, esto representa al poder adquisitivo, conocido como el poder de compra o la cantidad de productos y servicios que se puede adquirir con el salario percibido.

Como muestra el gráfico en los años a partir del año 2002, el nivel de ingresos de los ecuatorianos ha presentado una tendencia de crecimiento, lo que es favorable para la población ya que pueden cubrir sus necesidades; actualmente el nivel de ingresos es de USD 373,3.

**GRAFICO No. 7**



**Fuente:** Banco Central

### GRAFICO No. 8



**Fuente:** Banco Central

La restricción en el consumo representa la diferencia entre el costo de la canasta básica familiar y el ingreso mensual percibido, siendo este USD 122,4 en el mes de abril del presente año.

#### ***CONNOTACION GERENCIAL***

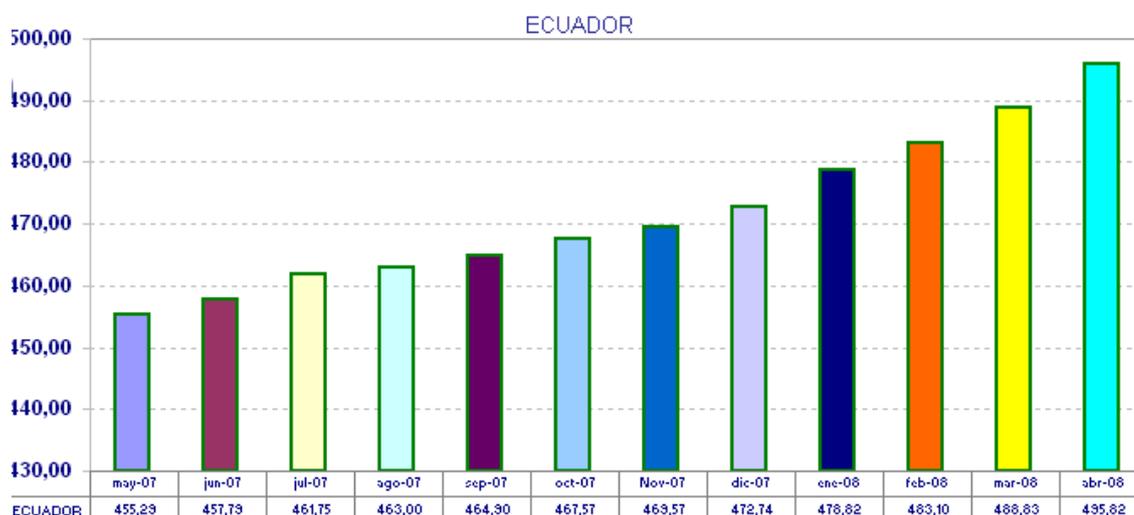
Esto constituye una *amenaza de alto impacto* para el Hotel, ya que la población dispone de ingresos bajos, por lo tanto dirige sus gastos a necesidades básicas más no a suplementarias como el turismo.

#### **□ CANASTA BASICA**

La canasta básica representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero y corresponde al poder adquisitivo, es decir, el poder de compra o la cantidad de productos o servicios que puede adquirir con el salario.

**GRAFICO No. 9**

**CANASTA BASICA ECUADOR**  
**Dólares**



**Fuente: INEC**

La canasta básica representa el conjunto de bienes y servicios que habitualmente consumen los hogares ecuatorianos; esta canasta está compuesta por 75 productos que en sus cantidades apropiadas componen el consumo básico de un hogar tipo de 4 miembros.

A nivel nacional se puede evaluar que hay un déficit comparando los Ingresos \$373,3 con la Canasta Familiar Vital de \$495,82; siendo de \$122,4 para cubrir todos los gastos mínimos de una familia ecuatoriana.

**CONNOTACION GERENCIAL**

Como muestra el gráfico el costo de la canasta básica tiene una tendencia de crecimiento, lo cual indica que a medida que transcurren los meses la diferencia entre el salario que perciben los ecuatorianos y el costo de la canasta básica será mayor. Actualmente el Gobierno no ha planteado una política clara y definida en materia de salarios; ocasionando que la población ecuatoriana destine sus

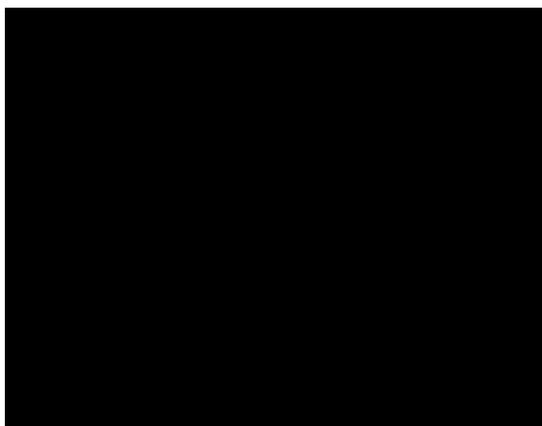
limitados recursos en cubrir sus necesidades básicas, privando que destine recursos en otras actividades como es el turismo; esto constituye una *amenaza de alto impacto* para el Hotel.

#### □ DESEMPLEO

La tasa de desempleo, es el porcentaje de la Población Económicamente Activa (PEA) que se encuentra desocupada.

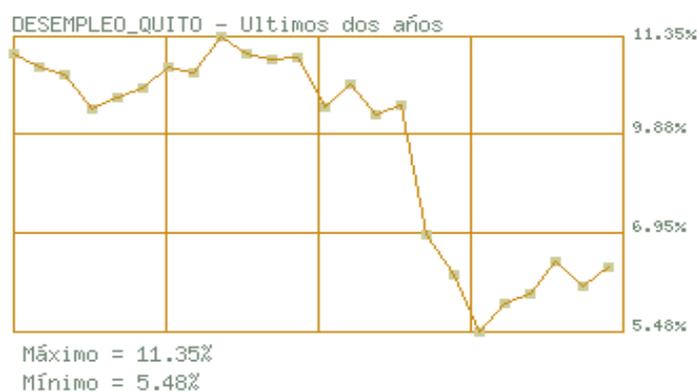
### TABLA No. 1

#### EL DESEMPLEO



### GRAFICO No. 10

#### DESEMPLEO



**Fuente:** Banco Central

**Elaborado por:** Banco Central

### **CONNOTACION GERENCIAL**

El desempleo ha ido incrementando en los últimos años, constituyéndose un problema social que afecta al país, actualmente la tasa de desempleo en el Ecuador es de 6,75% con relación al mes de marzo que fue de 6,40%.

El desempleo ha obligado a ciertos sectores de la sociedad a realizar asaltos para tratar de conseguir recursos y cubrir sus necesidades, afectando a la población y en especial a los turistas en sus visitas en diferentes destinos turísticos que tiene el Ecuador, creando un ambiente de inseguridad.

El incremento del desempleo constituye una *amenaza de alto impacto* para el Hotel, debido al incremento de delincuencia que se vive en el Ecuador en general.

#### **2.1.1.2 Factores Político - Legales**

##### **✓ POLITICOS**

##### **□ INESTABILIDAD POLÍTICA**

##### **○ CONFLICTO CON COLOMBIA**

Actualmente la relación que existe entre Colombia y Ecuador, por los hechos suscitados en la Frontera Norte en el mes de marzo ha ocasionado que tanto el Gobierno colombiano como el ecuatoriano se resistan a aceptar, primero, el desbordamiento de la crisis humanitaria y de derechos humanos de Colombia y, segundo, la regionalización del conflicto social y armado colombiano, dadas algunas implicaciones directas de los países fronterizos, como el Ecuador que prácticamente ha renunciado a su "neutralidad" como Estado, aceptando una evidente alianza político-militar con los Estados Unidos, en el momento que suscribió un acuerdo de cooperación que facilita la utilización de la Base Aérea "Eloy Alfaro", en la ciudad de Manta, a las fuerzas armadas de ese país, bajo el

presunto propósito de detectar, monitorear, rastrear y controlar las operaciones ilegales de tráfico internacional de narcóticos.

El Estado ecuatoriano ha desarrollado una política pública que le permita enfrentar en sus provincias fronterizas las nuevas presiones sociales, demográficas y culturales, por la presencia de cientos de refugiados, en medio de una grave crisis económica y social. El Ecuador debe responder ante la comunidad internacional por la vida y la integridad de los cientos o miles de refugiados colombianos que busquen protección en las provincias ecuatorianas fronterizas y, por otro, debe atender las crecientes demandas de todos pobladores de estas provincias olvidadas y marginadas desde hace décadas por el mismo Estado.

Estos conflictos inciden en la tranquilidad personal, en la seguridad física de las personas, en las posibilidades de conseguir empleo, en el valor de los bienes, en la oportunidad de tener salud, educación, vivienda y acceso a servicios públicos, en sus gastos, en las posibilidades de autoabastecimiento, en la convivencia familiar y en la composición del grupo familiar.

El conflicto que actualmente atraviesa el país con su vecino colombiano ocupa sólo el tercer lugar en la lista de los principales problemas del país, después de la pobreza y la corrupción.

### **CONNOTACION GERENCIAL**

El escenario político por el que atraviesa el Ecuador actualmente no es alentador y por lo tanto representa una **amenaza de medio impacto** para el Hotel, puesto que los conflictos en el plano político son constantes; actualmente debido al conflicto que existe con Colombia, ha creado un ambiente de inseguridad en el país; está inestabilidad genera a su vez una mala imagen a nivel internacional, que viene a mermar la credibilidad que posee el país en el extranjero, alejando las inversiones de capitales. En cuanto a los consumidores de servicio turísticos preferirán visitar

otros países que no se encuentren atravesando conflictos y que no se encuentren atentados con inseguridad, es decir reflejaría una disminución en la captación de turistas tanto nacionales como extranjeros.

### ○ **ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE**

La Asamblea, debe ser la expresión de toda la ciudadanía, y convertirse en un poder originario con capacidad de emitir una nueva constitución, y podrá hacer "otras cosas", entre las cuales, se proponen las siguientes reformas: política, social y cultural.

#### **A.- Las propuestas para la Reforma Política**

Los ejes políticos de la reforma serían:

- 1.** Cambiar la legislatura en forma radical mediante una reforma de su sistema de elección y de ejercicio de la representación. Evaluación de los diputados y posibilidad de revocatoria del mandato de una manera menos engorrosa. Legislación urgente para cambiar el congreso, especialmente la evaluación técnica de la labor de los diputados y la revocatoria del mandato de los que no cumplen sus funciones.
- 2.** Elección de diputados mediante distritos pluripersonales en que se elijan hasta tres legisladores, de modo que la ciudadanía conozca a sus representantes.
- 3.** Una legislación pertinente para despartidizar los organismos de control (Contraloría, Comisión Anticorrupción, Fiscalía) y el Tribunal Constitucional. Designación por concurso.
- 4.** Una Legislación tendiente a reemplazar el Tribunal Supremo Electoral (TSE) por un organismo de carácter técnico-operativo y otro de justicia electoral, ambos electos por concurso y no por cuotas políticas.

5. Legislación reformativa de la Ley de Elecciones para eliminar el voto en plancha. y Legislación sobre la revocatoria del mandato del Presidente, Vicepresidente de la República y Diputados.
6. Expresar taxativamente que los tratados y convenios públicos pasen por el escrutinio público y el voto nominal de cada miembro de la legislatura nacional.
7. Autorización al Presidente de la República para disolver el Congreso una sola vez si éste bloquea sus propuestas de cambio.

### **B.- Las propuestas para la reforma social-cultural**

1. Asegurar mecanismos de redistribución de la riqueza agraria y la seguridad alimentaria de la población del país.
2. Garantizar el seguro social obligatorio y señalar un calendario de pagos de la deuda del estado para con el IESS (Seguro Social), que no podrá ser mayor a 10 años.
3. La regulación de sueldos y salarios de todas las instituciones del sector público y estatal ecuatorianos, incluyendo los de funcionarios de las hoy llamadas instituciones "autónomas" (Banco Central, Contraloría, CN, TSE, TC, CNJ, etc.)
4. Impulsar la aprobación de la Ley de Educación en trámite, en la que la bancada socialista tuvo un papel preponderante. Con esta ley se modernizará y democratizará el sistema educativo.
5. Ampliación de la cobertura de la Ley de Beca Estudiantil ya aprobada por impulso de la representación parlamentaria socialista. De este modo la cobertura actual de 3,000 alumnos podrá extenderse a 10,000. Ley de incentivo a las empresas para que den empleo a jóvenes estudiantes, por cuotas de equidad de género. Creación de la Comisión Legislativa Permanente de la Juventud y los Estudiantes.

6. Promoción de la interculturalidad y desarrollo mediante una legislación sobre los derechos colectivos de indígenas y afro ecuatorianos garantizados en la Constitución.
7. Reforma a la Ley de deportes, tendiente a impulsar la efectiva participación de los deportistas en la ejecución de los beneficios que actualmente les brinda la legislación vigente.
8. Legislación favorable a la «Quinta Región» del Ecuador, aquella integrada y compuesta por los emigrados que viven en otros países, precautelando por sus derechos políticos, económicos, sociales y culturales.
9. Apoyo a toda la legislación progresistas represada en el Congreso Nacional durante los últimos años, mucha de la cual fue propuesta por miembros del bloque parlamentario del Partido Socialista-Frente Amplio (PS-FA), sobre temas de salud, medio ambiente, el pago de la deuda del Estado al IESS, y aspectos económicos.

### ***CONNOTACION GERENCIAL***

Como Estado soberano, el Ecuador sé autodetermina en materia política, económica y financiera, y tiene la responsabilidad de velar porque los niveles y el carácter del endeudamiento no afecten la soberanía nacional, los derechos humanos, el bienestar de los pueblos y la preservación de la naturaleza; por tanto considero que la Asamblea Nacional Constituyente represente una ***oportunidad de medio impacto*** para el Hotel.

#### ✓ **LEGAL**

#### □ **ENTIDADES REGULADORAS**

En el ámbito legal, se puede mencionar que nuestro país dentro del ámbito turístico cuenta con la Ley de Turismo que rigen el desarrollo y la regulación del

sector turístico; las potestades del Estado y las obligaciones y derechos de los prestadores y de los usuarios.

Considerándose al turismo como el ejercicio de todas las actividades asociadas con el desplazamiento de personas hacia lugares distintos al de su residencia habitual; sin ánimo de radicarse permanentemente en ellos.

Esta ley considera como principios a las siguientes actividades:

- La iniciativa privada como pilar fundamental del sector; con su contribución mediante la inversión directa, la generación de empleo y promoción nacional e internacional.
- La participación de los gobiernos provincial y cantonal para impulsar y apoyar el desarrollo turístico, dentro del marco de la descentralización.
- El fomento de la infraestructura nacional y el mejoramiento de los servicios públicos básicos para garantizar la adecuada satisfacción de los turistas.
- La conservación permanente de los recursos naturales y culturales del país.
- La iniciativa y participación comunitaria indígena, campesina, montubia o afro ecuatoriana, con su cultura y tradiciones preservando su identidad, protegiendo su ecosistema y participando en la prestación de servicios turísticos, en los términos previstos en esta Ley y sus reglamentos.

Esta política estatal con relación al sector del turismo, cumple con los siguientes objetivos:

- Garantizar el uso racional de los recursos naturales, históricos, culturales y arqueológicos de la Nación.
- Proteger al turista y fomentar la conciencia turística.
- Propiciar la coordinación de los diferentes estamentos del Gobierno Nacional, y de los gobiernos locales para la consecución de los objetivos turísticos.

- Promover la capacitación técnica y profesional de quienes ejercen legalmente la actividad turística.
- Promover internacionalmente al país y sus atractivos en conjunto con otros organismos del sector público y con el sector privado.
- Fomentar e incentivar el turismo interno.

### **CONNOTACION GERENCIAL**

El sector turístico se encuentra amparado por la Ley de Turismo, que tiene como objetivo promover el desarrollo y la regulación de esta actividad tanto dentro como fuera del país, además de potencializar las actividades mediante el fomento y promoción de un producto turístico competitivo. Esto constituye una *oportunidad de alto impacto* para el Hotel Caída del Sol.

#### **2.1.1.3 Factores Socio – Culturales**

##### ✓ **SOCIALES**

##### □ **POBREZA**

Ecuador alberga comunidades indígenas, descendientes de colonos españoles y de esclavos africanos. Sin embargo, sólo una pequeña elite -mayoritariamente blanca- es la que atesora toda la riqueza del país. Estas desigualdades y la corrupción política derrocaron en abril de 2005 al entonces presidente Gutiérrez.

Tras una traumática transición política, en noviembre de 2006, Rafael Correa se ha erigido como el nuevo presidente. Ante él tiene a una sociedad profundamente desquebrajada que ha perdido toda confianza en la clase política para salir adelante por la vía democrática y, sobre todo, pacífica.

Aunque tradicionalmente es un país de carácter agrícola, la economía de Ecuador se transformó en los años 60 con el crecimiento de la industria y el descubrimiento de yacimientos petrolíferos.

Los repetidos intentos para estabilizar la economía a través de medidas austeras y la privatización han causado estragos, especialmente entre el colectivo indígena pobre, y ha provocado exagerados movimientos migratorios.

Actualmente el 40 % de la población vive en zonas rurales y se calcula que el 38,3% vive en condiciones de pobreza, con escaso o prácticamente ningún acceso a la tierra.

Indica de Pobreza

**38.3%** 

### ***CONNOTACION GERENCIAL***

La pobreza es un fenómeno muy complejo y que tiene muchas dimensiones, pues no sólo afecta a la reducción del bienestar individual o colectivo, medido a través de la privación para comprar bienes o servicios, sino que incide en la capacidad de las personas para satisfacer sus necesidades más básicas, tales como el acceso a la vivienda, la salud, la educación, al agua potable, la electricidad y un largo etcétera.

Además de medir la pobreza a través de la capacidad de compra, se pueden evaluar las condiciones de vida de las personas a través de indicadores que reflejan su satisfacción de las necesidades básicas, como por ejemplo el acceso a la sanidad, la educación, la vivienda, el agua potable, la alimentación, la electricidad, o las tasas de mortalidad infantil, esperanza de vida al nacer, desnutrición, analfabetismo, entre otras. Con ello, tendremos diferentes indicadores para cada manifestación de la pobreza, de manera que podremos ofrecer un panorama más extenso de este fenómeno.

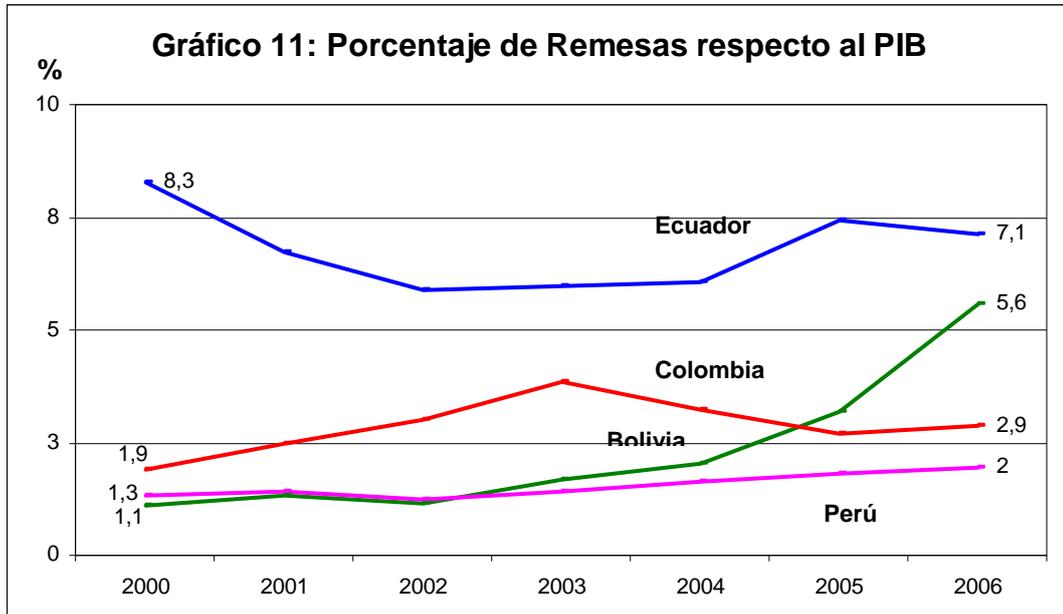
En los últimos 11 años según las estadísticas ha disminuido la pobreza, pero esto es una falacia ya que no consideran que la población en 1995 fue de 11,5 millones de habitantes pero para el 2006 eran 8,7 millones, debido a la migración; esto constituye una **amenaza de alto impacto** para el Hotel, debido a que cada vez se cuenta con un menor número de pobladores que podrían desarrollar la actividad turística en nuestro país, así como también su poder adquisitivo disminuye.

#### □ **MIGRACIÓN**

La migración ha sido un producto de la extrema pobreza en la que viven muchas personas en nuestro país, es así que gente de clase social baja ha optado por salir de las fronteras del Ecuador, con destino hacia otros países, con miras a obtener un trabajo seguro, que aunque expone muchas veces sus vidas les ha generado una fuente de ingreso permanente, de manera que dichas personas pueden enviar en forma de remesas, el dinero por ellos adquiridos en el extranjero a sus familiares que se encuentran en el Ecuador.

El dinero de los emigrantes se ha constituido como el segundo rubro de ingresos del PIB, esto ha ayudado mucho a la economía de nuestro país, pero hay que tener en cuenta no solamente el aspecto económico, sino el aspecto social. La desintegración de la familia, está causando en gran magnitud problemas graves que afectan a la sociedad de sobremanera.

Si bien es cierto que la participación de las remesas respecto al Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador no es tan grande como en los países Centroamericanos, es muy importante tener un indicador que permita ver la evolución de la participación de las remesas respecto al PIB a lo largo del tiempo. Para el período se evalúa lo siguiente:

**GRAFICO No. 11**

**Fuente:** Estadísticas de la Comunidad Andina

Como se observa en el gráfico; el Ecuador es el país que cuenta con los mayores porcentajes de remesas respecto al PIB, registrando el valor más alto en el año 2000 (8,3 por ciento), sin embargo desciende en el transcurso de la serie hasta registrar 7.1 por ciento en el año 2006.

La principal causa de la emigración en el Ecuador es el decreciente Standard de vida de los ecuatorianos. Los malos gobiernos de los últimos años han generado que la calidad de vida de la población vaya de mal en peor. La inflación y el desempleo junto a la aguda crisis financiera han tentado la siguiente pregunta en muchísimos ecuatorianos: ¿Es esto vida? Por ende, la desesperación por sobrevivir en el día a día ha atacado a las familias y existe una ola muy grande de emigración para probar nuevos rumbos, nuevos horizontes, nuevos destinos y nueva suerte.

El tema de la emigración de los ecuatorianos se ha convertido de vital importancia en las relaciones políticas y sociales de la nación, pues los dos receptores de

emigrantes ecuatorianos más grandes son los Estados Unidos de Norteamérica y España.

De acuerdo a lo analizado la migración constituye una *oportunidad de medio impacto* para el Hotel Caída del Sol, porque el país tendrá mayores ingresos de capitales, provocando la reactivación del aparato productivo y comercial; así como también la posibilidad de que los consumidores dispongan de mayores recursos económicos para destinar al consumo de bienes y servicios, en este caso, para destinarlos a la actividad turística.

### ✓ CULTURALES

#### □ **ANALFABETISMO**

La tasa de analfabetismo es el número de personas que no saben leer y escribir, expresado como porcentaje de la población de una edad determinada. A continuación se presentan estadísticas sobre el analfabetismo en el Ecuador, en los últimos cinco años:

**TABLA No. 2**  
**POBLACION ANALFABETA**  
**AÑO 2007**

Región	Porcentaje
Sierra	9,32%
Costa	8,71%
Amazonía	9,34%
Insular	2,75%

Fuente: Tesis Goya Jewels - Rossana Torres Vinueza  
Elaborado por: Ma. Elisa Silva C.

En 2003, la proporción de personas de 15 años y más que eran analfabetas en el medio rural era más del triple que en las ciudades (6% y 19%, respectivamente).

La población indígena rural es la más afectada por el analfabetismo: el 43% no sabe leer y escribir; hoy en día la situación de la población indígena es comparable a la que tenía el país en 1950. La falta de destrezas básicas afecta de manera dramática a las mujeres indígenas: más de la mitad de ellas (53%) no saben leer ni escribir; esta proporción es aún mayor entre aquellas que no hablan castellano.

### **CONNOTACION GERENCIAL**

La educación en el país es muy baja, lo que se ve reflejado en el desarrollo macro del mismo, desde la óptica comercial esta situación representa una **amenaza de medio impacto**, para el Hotel, puesto que la falta de instrucción genera mercados primitivos, donde la sofisticación no tiene espacio, dando como resultado un nicho de mercado sumamente limitado para poder brindar servicios turísticos.

#### **2.1.1.4 Factores Tecnológicos**

El Hotel Caída del Sol, cuenta herramientas tecnológicas que permiten optimizar varios recursos, como son: tiempo, dinero, mano de obra, entre otros; las cuales contribuyen en la entrega de un adecuado servicio, que satisfaga satisfactoriamente las necesidades de los clientes.

Dentro de estas alternativas tecnológicas se menciona las siguientes:

- Computadores
- Software para el control y administración del hotel
- Sistema de circuito cerrado de seguridad
- Central telefónica, recepción y habitaciones
- Generador eléctrico en caso de cortes de electricidad

## **CONNOTACION GERENCIAL**

Por esto considero que el factor tecnológico constituye una *oportunidad de medio impacto* para el Hotel.

### **2.1.1.5 FACTORES AMBIENTALES**

En la actualidad no existe una ley o una norma específica de aplicación a los establecimientos hoteleros para la protección del medio ambiente, debido que son empresas que no generan contaminación alguna.

#### **○ Identificación y Descripción de los Impactos Potenciales:**

El desarrollo de las actividades dentro del Hotel, no tiene ningún tipo de contaminación, ya que no cuenta con maquinaria que emita gases tóxicos o contaminantes al medio ambiente.

En el caso de la evacuación de aguas servidas que genera el hotel se lo realiza mediante la utilización del alcantarillado existente en la zona.

En la eliminación de desechos se lo realiza a través del uso del servicio de recolección de basura y desechos que brinda la Municipalidad de Atacames.

#### **○ Medidas de Mitigación:**

En el caso de algún desperfecto o daño del alcantarillado existiere en la zona, el hotel cuenta con un pozo séptico para evacuar las aguas servidas, y a su vez no generar contaminación al medio ambiente.

Si se presenta algún problema con el servicio de recolección de basura o desechos por cualquier circunstancia fuera del alcance del hotel, este dispone de unos recipientes adecuados para la acumulación de la basura y los desechos hasta que

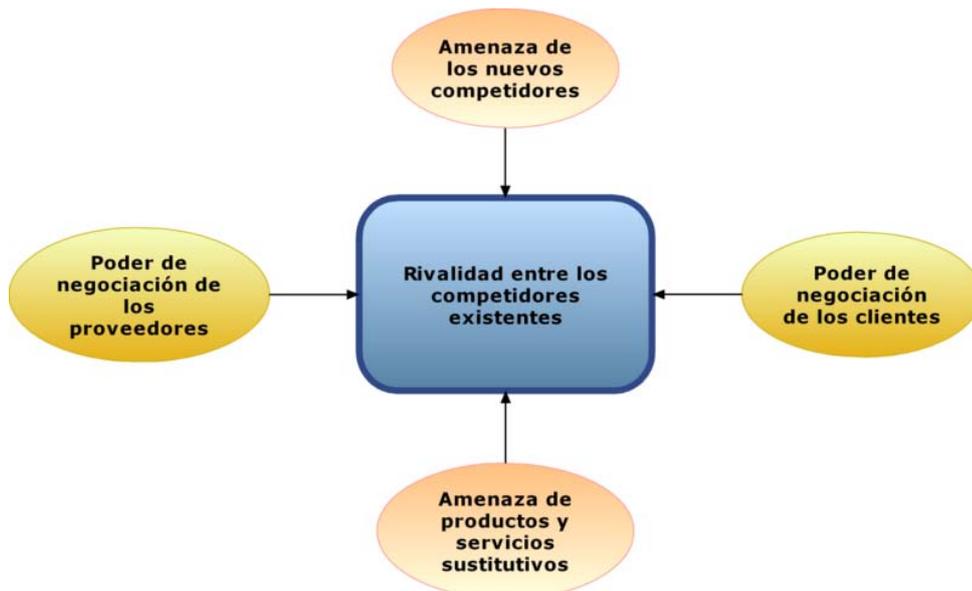
se normalice el servicio, estos recipientes están ubicados en un área que no afecte la imagen del hotel, ni genere algún tipo de contaminación al medio ambiente.

**CONNOTACION GERENCIAL**

De acuerdo a lo anteriormente indicado, el hotel cuenta con adecuadas medidas de seguridad, las cuales contribuyen a preservar y cuidar le medio ambiente, evitando la contaminación; sin embargo está expuesto a cualquier cambio o fenómeno natural que pueda suceder y que no se tienen un previo aviso o advertencia, esto puede ocasionar daños tanto en las instalaciones del Hotel, como en la disminución de turistas que visiten las playas; esto constituye una *amenaza de medio impacto* para hotel.

**2.2.3 Micro ambiente**

El análisis del microambiente comprende un estudio de los competidores potenciales del Hotel Caída del Sol, sus actuales clientes, los proveedores con quienes trabaja conjuntamente, los servicios sustitutos



### 2.2.2.1 Competencia

El análisis de este factor permite conocer el número y la capacidad instalada nuestra competencia, en el caso del presente estudio la competencia directa son todos los establecimientos de alojamientos (hotel, cabañas, hostales, hosterías) de primera categoría localizados en el Cantón Atacames como se muestra en el siguiente cuadro.

**TABLA No. 3**

**Números y Capacidad de los Establecimientos en el Cantón Atacames**

Años	Establecimientos	Nº- Promedio Habitaciones	Total de Habitaciones
2007	30	30	900

**Fuente:** Catastros Cámara de Turismo de Atacames

**Elaboración:** Ma. Elisa Silva C.

○ **Incurción de Nuevos Competidores:**

La incurción de nuevos competidores en el área hotelera es compleja por los siguientes factores:

1. Los inversionistas deben contar con un capital de trabajo elevado.
2. Difícil acceso a créditos por parte de las entidades financieras para incursionar en este tipo de negocios.
3. En el Cantón Atacames es difícil encontrar terrenos que cuenten con todos los servicios básicos para su normal funcionamiento.
4. Elevado el costo de m<sup>2</sup> de terreno.
5. Falta de conocimiento del comportamiento del mercado.

○ **Precios de los Productos o Servicios Relacionados:**

"E artículo un publicado por la Revista Estilo Pacificard manifiesta que los valores aproximados de alojamiento por noche y por persona en un establecimiento en el Cantón Atacames son los siguientes:"....<sup>2</sup>

➤ **Hoteles y Residenciales:**

Seis dólares

➤ **Hoteles:**

Ocho a 15 dólares

➤ **Hoteles de Lujo:**

30 a 45 dólares

**TABLA No. 4**

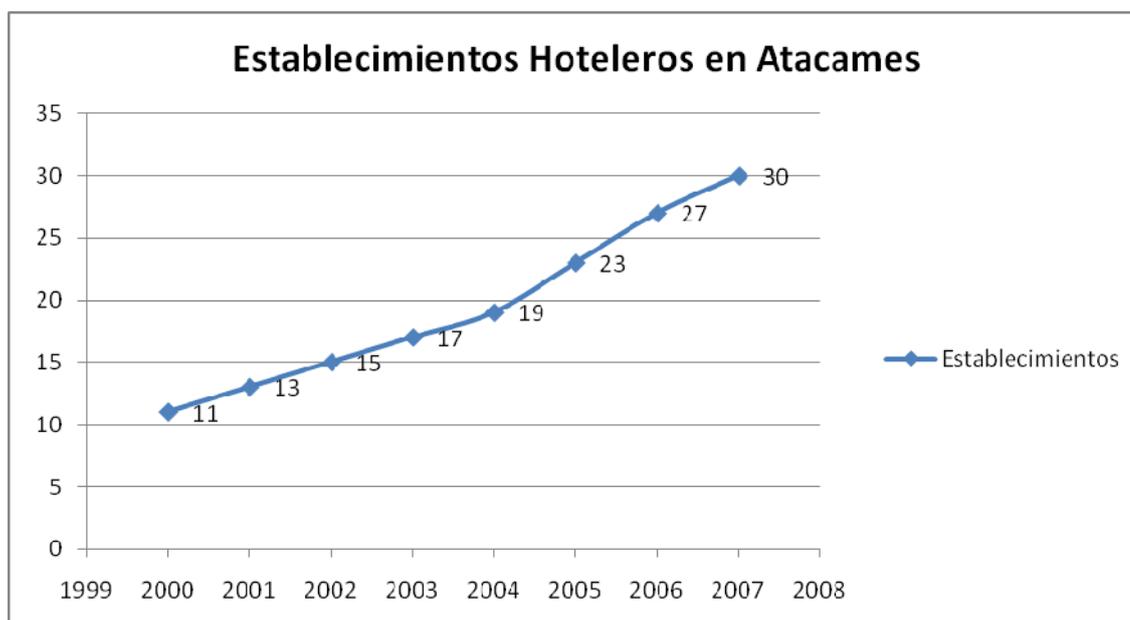
**Establecimientos Hoteleros en el Cantón Atacames**

Años	Establecimientos	Nº- Promedio Habitaciones	Total de Habitaciones	Promedio de Plazas por Habitación	Total Nº- de Plazas
2000	11	30	330	2,3	759
2001	13	30	390	2,1	819
2002	15	30	450	2,9	1305
2003	17	30	510	2,9	1479
2004	19	30	570	2,4	1368
2005	23	30	690	2,6	1794
2006	27	30	810	3,0	2430
2007	30	30	900	3,2	2880

**Fuente:** Catastros Cámara de Turismo de Atacames

**Elaboración:** María Elisa Silva C.

<sup>2</sup> Revista Estilo Pacificard; Artículo: Atacames un Regalo del Sol; N.- 172, julio del 2007, Pag. # 20

**GRAFICO No. 12**

**Fuente:** Catastros Cámara de Turismo de Atacames

**Elaboración:** María Elisa Silva C.

Mediante datos proporcionados por la Cámara Provincial de Turismo de Atacames, se puede observar en el cuadro el número de establecimientos de alojamiento de primera categoría registrada en el año 2007 en el Cantón Atacames.

**TABLA No. 5****Establecimientos Hoteleros en el Cantón Atacames**

Años	Establecimientos	Nº- Promedio Habitaciones	Total de Habitaciones	Promedio de plaza por Habitación	Total Nº- de Plazas
2007	23	30	690	2.5	1.725

Fuente: Catastros Cámara de Turismo de Atacames

Elaboración: Ma. Elisa Silva C.

## CONNOTACION GERENCIAL

La competencia potencial existente en el mercado actual para el Hotel Caída del Sol, constituye una *oportunidad de alto impacto*, debido a que cada vez se requiere realizar innovaciones en el servicio, mejoras en la calidad del mismo, para satisfacer las necesidades de los clientes, las cuales son cada vez más exigentes.

### 2.2.2.2 Proveedores

El Hotel Caída del Sol actualmente trabaja con algunos proveedores los mismos que son mencionados a continuación, de acuerdo al producto o servicio que entregan:

**TABLA No. 6**  
**PROVEEDORES**

<b>MUEBLES PARA HABITACIONES</b>	Muebles Cáceres
	Muebles EL HOGAR
	Arte y Muebles
<b>MENAJE PARA HABITACIONES</b>	Distribuidor de colchones Regina
	Chaide y Chaide
	Cronic
	Comercial Duque
	Comercial Herrera
<b>ELECTRODOMÉSTICOS Y EQUIPOS DE OFICINA</b>	Almacenes la Ganga
	Artefacto
	Créditos Económicos
<b>ARTÍCULOS DE LIMPIEZA</b>	Bodega Mayorista SCC
	Distribuidora Madga
	REMAR
<b>MUEBLES PARA OFICINA Y RECEPCIÓN</b>	EXPO MUEBLE
	MUEBLESA
	Nova Muebles

## CONNOTACION GERENCIAL

Los proveedores le consideran al Hotel Caída del Sol como un cliente que cumple sus compromisos financieros, por tanto le conceden crédito en sus compras y le brindan garantías en los productos que adquiere; considerándose como una *oportunidad de medio impacto*.

### 2.2.2.3 Clientes

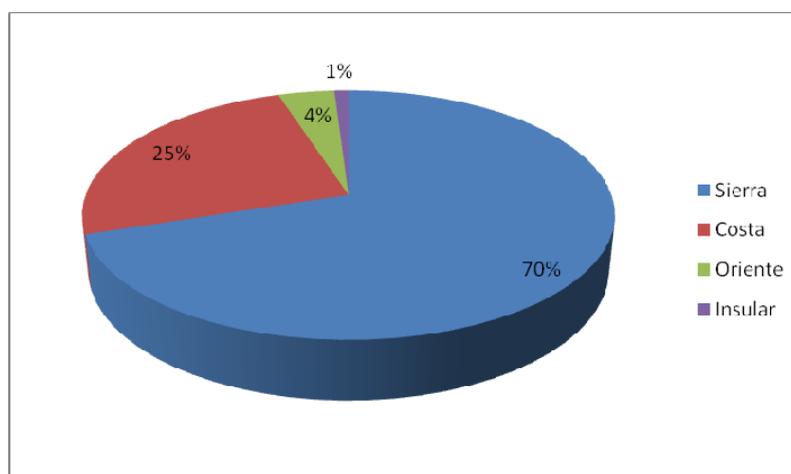
Para saber que características tienen los turistas nacionales y como segmentar a este mercado se tomará como base la información de la entrevista proporcionada por el Sr. Gonzalo Jaramillo Presidente de la Cámara de Turismo de Atacames, quien señala que de un 1.470.219 turistas internos que recibió el Cantón Atacames en el año 2007, tienen la siguiente procedencia presentada en el cuadro:

**TABLA No. 7**  
**PROCEDENCIA DE TURISTAS POR REGION**

Región	% de Procedencia	Números de Turistas
Sierra	70%	1.029.153
Costa	25%	367.555
Oriente	4%	58.809
Insular	1%	14.702
<b>Total de Turistas que visitaron el Cantón Atacames</b>		<b>1.470.219</b>

**Fuente:** Cámara de Turismo de Atacames

**Elaboración:** María Elisa Silva C.

**GRAFICO No. 13****PROCESDENCIA DE TURISTAS POR REGION**

**Fuente:** Cámara de Turismo de Atacames

**Elaboración:** María Elisa Silva C.

El total de turistas que visitaron el Cantón Atacames en el año 2007, el mayor porcentaje proviene de la Región Sierra.

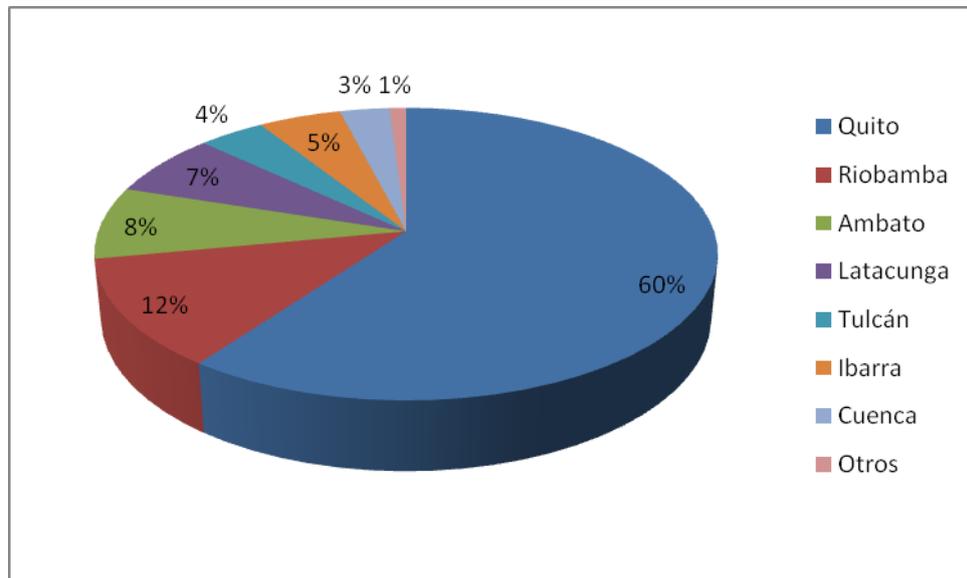
A continuación se muestra la distribución de los turistas por Ciudad de procedencia de la Región Sierra:

**TABLA No. 8****PROCESDENCIA DE TURISTAS POR CIUDAD DE LA REGION SIERRA**

Ciudad	% de Procedencia	Números de Turistas
Quito	60%	617.492
Riobamba	12%	123.498
Ambato	8%	82.332
Latacunga	7%	72.041
Tulcán	4%	41.166
Ibarra	5%	51.458
Cuenca	3%	30.875
Otros	1%	10.292
<b>Total de Turistas de la Región Sierra que visitaron el Cantón Atacames</b>		<b>1.029.153</b>

**Fuente:** Cámara de Turismo de Atacames

**Elaboración:** María Elisa Silva C.

**GRAFICO No. 14****PROCEDENCIA DE TURISTAS POR CIUDAD DE LA REGION SIERRA**

**Fuente:** Cámara de Turismo de Atacames

**Elaboración:** María Elisa Silva C.

Como se muestra en el Gráfico, de los turistas de la Región Sierra que visitan el Cantón Atacames, el gran porcentaje de turistas provienen de la ciudad de Quito.

En la Cámara de Turismo de Atacames, se determinó que la mayoría de turistas que llegan al Cantón Atacames son personas con una edad comprendidas de 15 a 64 años, y pertenecen generalmente a una clase social media y alta.

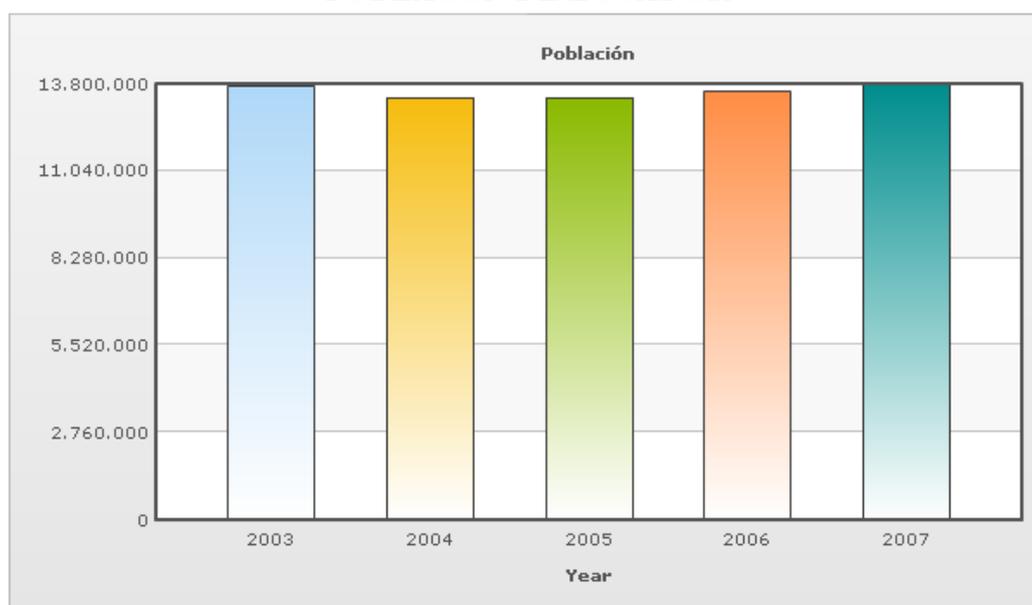
La Población Urbana de Quito con edades comprendidas de 15 a 64 años es de 1.791.809 personas en el año 2007, distribuidos por 5 quintiles, mediante estudios realizados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), es la siguiente:

**Población de Ecuador: 13.755.680**

**TABLA No. 9**  
**POBLACION DE ECUADOR**

<b>Año</b>	<b>Población</b>	<b>Posición</b>	<b>Cambio Porcentual</b>	<b>Fecha de la Información</b>
2003	13.710.234	63		July 2003 est.
2004	13.363.593	65	-2,53 %	July 2005 est.
2005	13.363.593	64	0,00 %	July 2005 est.
2006	13.547.510	64	1,38 %	July 2006 est.
2007	13.755.680	64	1,54 %	July 2007 est.

**GRAFICO No. 15**  
**POBLACION DE ECUADOR**



**Distribución por edad (2007 est.):**

0-14 años	32,6%	(hombres 2.282.319 - mujeres 2.196.685)
15-64 años	62,3%	(hombres 4.271.848 - mujeres 4.301.149)
65 años y más	5,1%	(hombres 330.302 - mujeres 373.377)

**TABLA No. 10****Población masculina y femenina de la provincia De Pichincha**

<b>Años</b>	<b>Población Masculina</b>	<b>Población Femenina</b>
Período 2004	1276645	1295509
Período 2005	1295404	1313452
Período 2006	1314514	1331912
Período 2007	1333235	1350037
Período 2008	1352278	1368486

**Fuente: INEC****TABLA No. 11****Proyección de la población de la provincia de Pichincha****Según grupos de edad****Año 2008**

<b>Grupos de edad</b>	<b>Provincia de Pichincha</b>
<b>Total</b>	<b>2720764</b>
< 1 año	51795
1 – 4	208092
5 – 9	261810
10 – 14	258197
15 – 19	269660
20 – 24	271425
25 – 29	248300
30 – 34	216768
35 – 39	193490
40 – 44	170469
45 – 49	142906
50 – 54	118757
55 – 59	93901

60 – 64	66133
65 – 69	51643
70 – 74	41272
75 – 79	29459
80 y más	26487

Fuente: INEC

**TABLA No. 12**

**Proyección de la población de la provincia de Pichincha  
Por cantones**

Cantones de la provincia	Año 2008			Año 2009		
	Total	Área urbana	Área rural	Total	Área urbana	Área rural
<b>Pichincha</b>	<b>2720764</b>	<b>1936195</b>	<b>784569</b>	<b>2758629</b>	<b>1960931</b>	<b>797698</b>
<b>Quito</b>	<b>2093458</b>	<b>1579186</b>	<b>514272</b>	<b>2122594</b>	<b>1599361</b>	<b>523233</b>
Cayambe	82093	35993	46100	83235	36453	46782
Mejía	71557	14071	57486	72553	14251	58302
Pedro Moncayo	29122	6892	22230	29527	6980	22547
Rumiñahui	74963	64092	10871	76006	64910	11096
Santo Domingo	326581	225503	101078	331126	228384	102742
San Miguel de los Bancos	12194	3440	8754	12364	3484	8880
Pedro Vicente Maldonado	11339	4439	6900	11496	4496	7000
Puerto Quito	19457	2579	16878	191728	2612	17116

Fuente: INEC

La población de la provincia de pichincha de acuerdo a los datos presentados en las diferentes gráficas a crecido considerablemente a un promedio del 2% anual, especialmente en el cantón Quito.

Total Población urbana de Quito enfocada al estudio: **591.080 personas** de un ingreso corriente mensual medio y alto, de un grupo de edad comprendido entre 15 y 64 años.

### **CONNOTACION GERENCIAL**

Los actuales clientes consideran que la atención que les brinda en el Hotel Caída del Sol es buena, cuentan con adecuadas instalaciones, sin embargo no se ofrece un servicio de preventa ni postventa, que mida el nivel de satisfacción de los clientes, por tanto representa una *oportunidad de alto impacto*.

#### **2.2.2.4 Productos Sustitutos**

En el caso de este estudio los establecimientos de alojamiento que pertenecen a la categoría de no hoteleros, serían los sustitutos del servicio que se ofrecerá; mismos se detallan a continuación:

- **Apartamentos Turísticos:** Son todos los establecimiento turísticos que de modo habitual presten el servicio de alojamiento mediante precio. Entendiéndose que el alojamiento conlleva el uso y disfrute del apartamento, con su correspondiente mobiliario, equipo, instalaciones y servicios, sin que se preste los servicios de un hotel.
- **Ciudad Vacacional.-** Es todo establecimiento turístico no hotelero ubicado fuera de los núcleos urbanos, cuya situación, instalaciones y servicios permitan a los clientes el disfrute de sus vacaciones en contacto directo con la naturaleza, facilitando hospedaje en régimen de pensión completa, junto con la posibilidad de practicar deportes y participar en diversiones colectivas por un precio especial.

- **Campamentos de Turismo o Campings:** Son aquellos terrenos debidamente delimitados y acondicionados para facilitar la vida al aire libre, en los que se pernocta bajo tienda de campaña (carpa), sin que se presten los servicios de un hotel.
- **Hoteles, Cabañas, Hostales, Hostería:** Establecimientos de alojamiento que se encuentren designados por debajo de primera categoría.

Mientras que los servicios complementarios, en cambio, son aquellos que acompañan al servicio para una mejor funcionalidad.

Dentro de los servicios hoteleros complementarios podemos señalar las agencias de viajes, debido a que dichas agencias hacen convenios con los establecimientos hoteleros, para incluir a estos dentro de sus paquetes turísticos.

Mediante el Manual Legal de Turismo las agencias de viajes se clasifican en:

1. Agencias de viajes internacionales.
2. Agencias de viajes operadoras.
3. Agencias de viajes mayoristas.

El hotel, además de ofrecer el servicio de hospedaje, se promocionará otro tipo de servicios que permitan ofrecer alternativas de esparcimiento a los turistas, como tours, actividades de mar, pesca deportiva, navegación, etc.

Entre los atractivos más importantes que los turistas puedan visitar en el Cantón Atacames se puede mencionar los siguientes:

- **Ballenas Jorobadas.-** Es ideal para los turistas que deseen tener una experiencia inolvidable al apreciar el apareamiento de las ballenas que se lo efectúa los meses de septiembre y agosto.

- **La Isla de los Pájaros.**- A diez minutos de la playa de Atacames por lancha se encuentra la isla de los pájaros donde el turista puede apreciar una diversidad de especies y nidos de las diferentes aves.
- **La Cueva del Amor.**- A cinco kilómetros. Al norte de la playa de Atacames en donde los turistas pueden permanecer un momento de intimidad con su pareja o simplemente disfrutar del paisaje.
- **Playa Escondida.**- A una hora de Atacames, por carretera, donde los turistas pueden disfrutar de una playa denominada escondida, ya que no existe mucha afluencia de turistas, por lo que actualmente se lo utiliza como una playa nudista.

Estas actividades complementarias se realizarán mediante tercerización de servicios, por lo cual el hotel mantendrá una alianza comercial con los diferentes ofertantes de estos servicios.

### **CONNOTACION GERENCIAL**

Los servicios sustitutos se consideran para el hotel una **amenaza de alto impacto**, debido a que los clientes pueden acceder a estos servicios en empresas que no tienen vigencia durante todo el año, sino únicamente parecen en temporadas de mayor demanda o cuando no se encuentran satisfechos con el servicio que brinda actualmente la empresa.

## **2.2 ANALISIS INTERNO**

### **2.2.1 Área Administrativa**

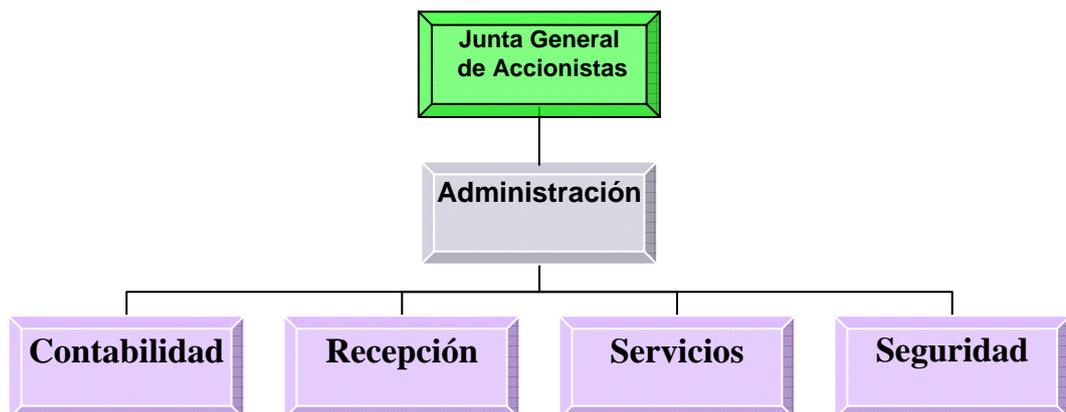
Las personas han creado organización como respuesta a sus necesidades básicas y con el paso del tiempo la complejidad de estas se ha visto incrementado por la constante evolución que sufren constantemente. En efecto, y por muy evidente

que ello pueda parecer, las necesidades básicas. Con el paso del tiempo aparecieron necesidades culturales, religiosas, de ocio y de valores de tercera generación, la satisfacción de estas necesidades materiales se realizó tras la aparición de gremios y organizaciones empresariales. Quizá, en la medida que las organizaciones se encuentran en todas partes y estamos tan involucrados en ellas, no percibimos su propia esencia, cómo son y cómo funcionan.<sup>3</sup>

A continuación se presentan los organigramas del Hotel Caída del Sol, el estructural con sus respectivos niveles jerárquicos y el funcional con la descripción de las funciones asignadas a cada uno de los puestos de trabajo:

#### ○ ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

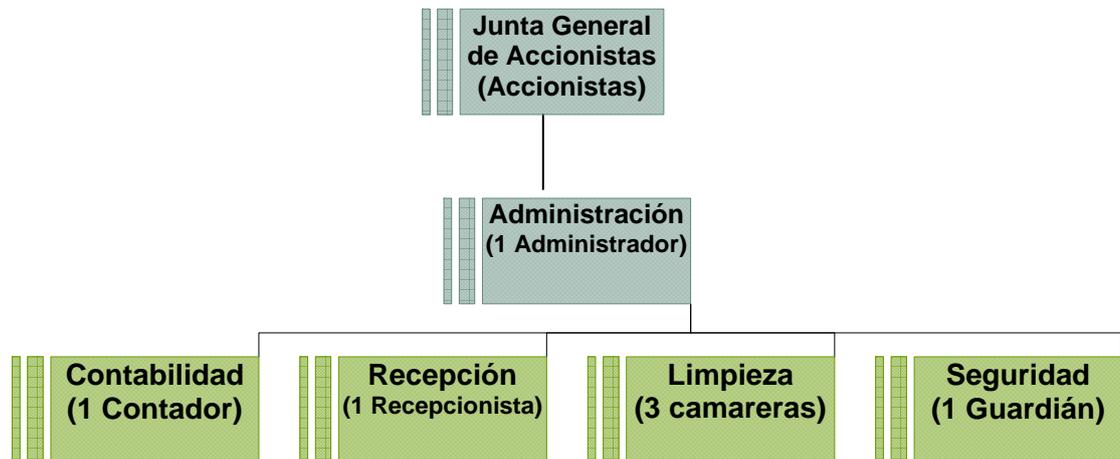
1. **Nivel Directivo:** Conformado por la Junta General de Accionistas.
2. **Nivel Gerencial:** Precedido por el Administrador.
3. **Nivel Medios:** Distribuidos por los departamentos de Contabilidad, Recepción, Comercial, Limpieza, Seguridad.
4. **Nivel Operativos:** Representado por personal a cargo de los diferentes departamentos de los niveles medios.



#### ○ ORGANIGRAMA FUNCIONAL

<sup>3</sup> Fuente: Gestipolis - <http://www.gestipolis.com/index.htm>

El organigrama funcional, constituye una variante del organigrama estructural donde se representa la distribución del personal en las diferentes unidades o funciones de la empresa y se presenta a continuación:



### ***CONNOTACION GERENCIAL***

La línea jerárquica del Hotel Caída del Sol es vertical, dicha estructura permite mantener una comunicación directa y facilita el flujo de información y administración de las actividades; sin embargo los clientes internos del Hotel no tienen un pleno conocimiento de la cultura corporativa, esto se debe principalmente a que no se cuenta con un documento formal en donde se haya estipulado toda su filosofía y se haya dado a conocer a todo el personal; lo que ha causado que los colaboradores no se involucren con todo lo relacionado con la entidad, por ejemplo no conocen si los principios y valores constan en algún documento de la empresa, como se encuentra organizado estructuralmente; si se cuenta con un manual estructural y funcional o si se tiene procesos documentados correctamente.

El personal no se siente completamente involucrado en las actividades o funciones que realizan, es decir no se encuentran totalmente motivados y comprometidos con sus labores.

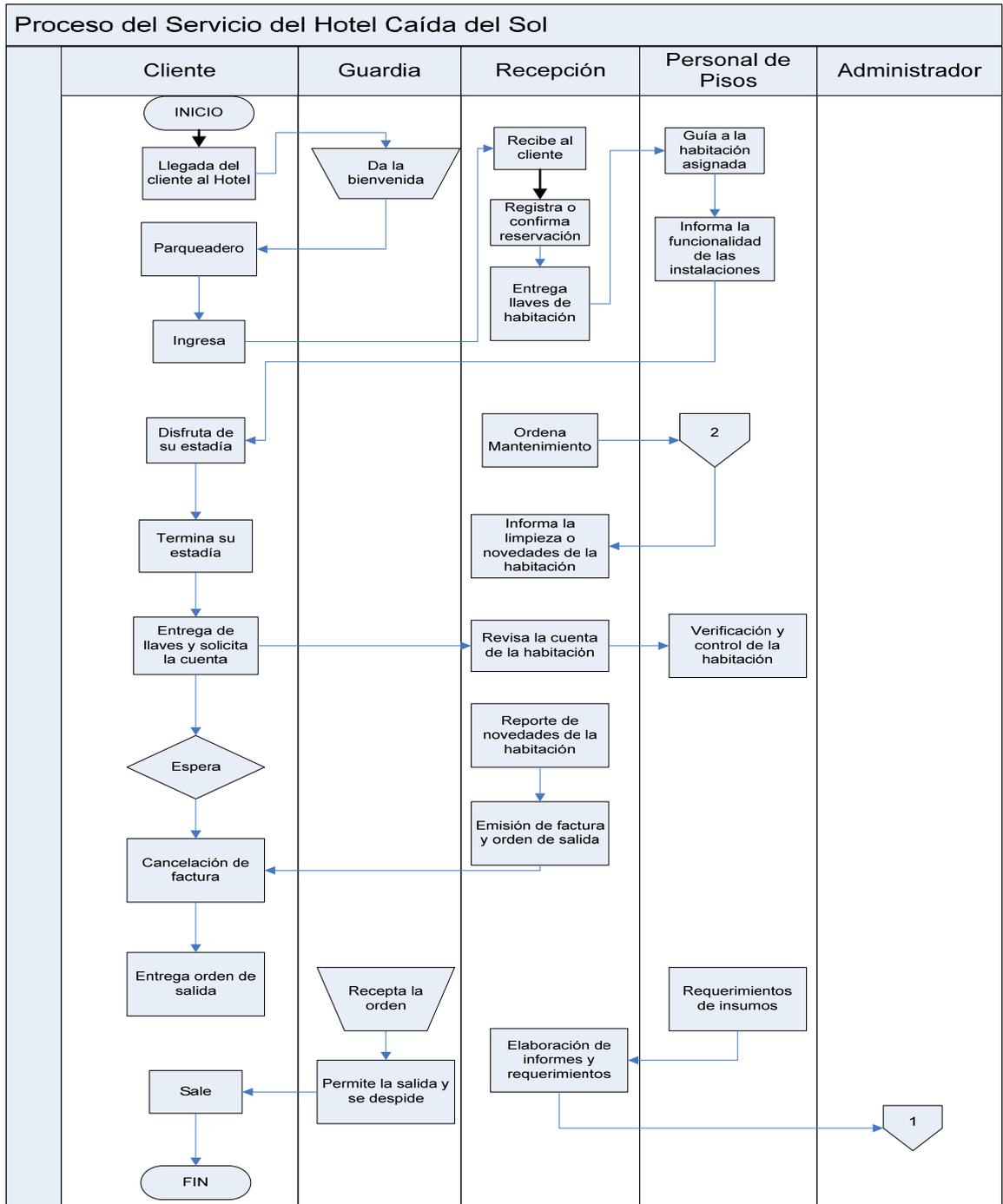
Por lo mencionado considero que el desconocimiento de los clientes internos acerca de la filosofía corporativa del Hotel y la falta de motivación y compromiso que impiden que no se sienten involucrados con el mismo, constituyen una *debilidad de medio impacto*.

### **2.2.2 Área de Operaciones**

Para que una empresa tenga éxito lo primero que debe hacer es empezar desde la propia empresa, y aquí es donde el cliente interno juega un papel muy importante, ya que es el encargado del buen funcionamiento de la empresa y pueda fortalecerse en el mercado.

El proceso de entrega del servicio de hospedaje que ofrece el Hotel Caída del Sol se detalla a continuación el siguiente diagrama de flujo:

**GRAFICO No. 16**  
**DIAGRAMA DE FLUJO**

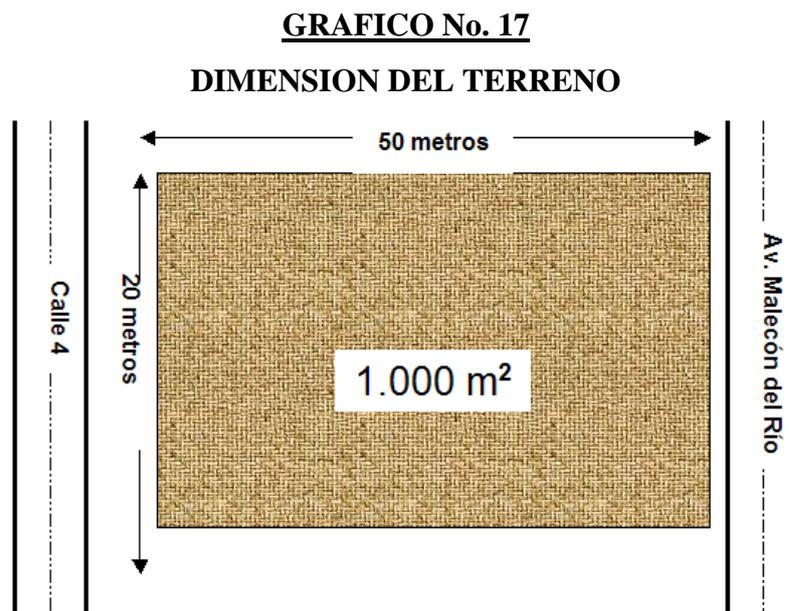


**Definición de la Capacidad del Servicio:**

El hotel cuenta con una construcción aproximada de 800m<sup>2</sup>, distribuidos en 45 habitaciones con una capacidad máxima de 4 de personas por habitación. El

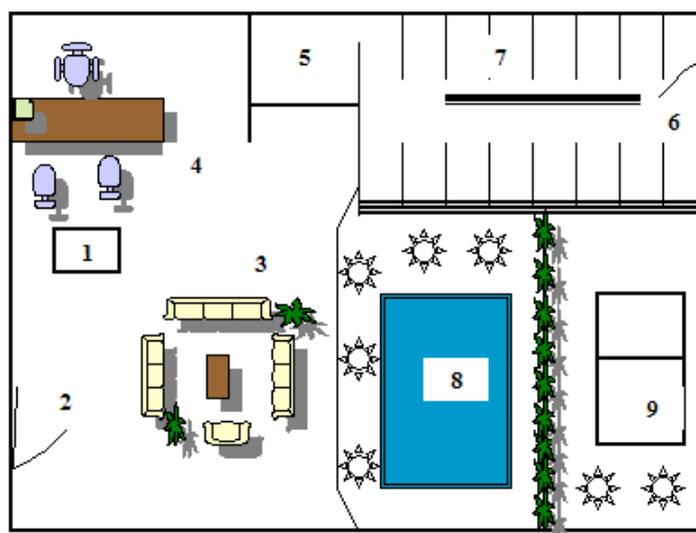
Hotel Caída del Sol, tiene una capacidad de prestación del servicio de alojamiento para 180 personas por cada noche de los 365 días del año o lo que equivaldría a 45.000 plazas (camas-noche) anuales.

### Distribución en Planta de la Maquinaria y Equipo (plano):



Fuente: Hotel Caída del Sol

**GRAFICO No. 18**  
**DISTRIBUCION DE LAS INSTALACIONES**

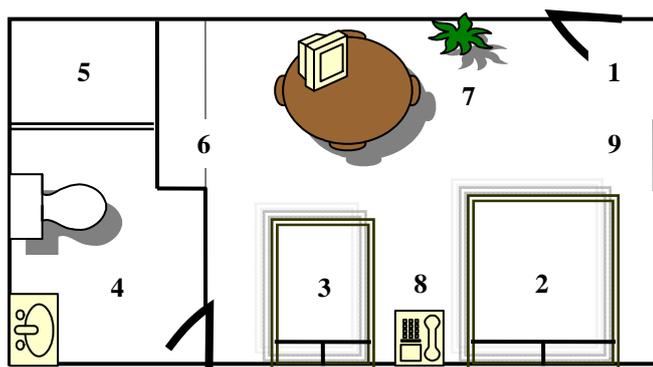


Fuente: Hotel Caída del Sol

**Distribución Instalaciones:**

1. Edificio Hotel.
2. Entrada al Hotel.
3. Lobby del Hotel.
4. Recepción y Administración.
5. Área de máquinas y bodega.
6. Ingreso Parquadero.
7. Parquadero.
8. Piscina.
9. Área de Juegos o descanso.

**GRAFICO No. 19**  
**HABITACION TIPO**



**Fuente:** Hotel Caída del Sol

**Distribución de la habitación Tipo:**

1. Entrada a la habitación.
2. Cama matrimonial.
3. Cama Litera.
4. Baño.
5. Ducha.
6. Ropero.
7. Televisión.
8. Teléfono.
9. Ventilador.

## CONNOTACION GERENCIAL

El Hotel cuenta con amplias y adecuadas instalaciones para la entrega del servicio que satisfagan favorablemente las necesidades de sus clientes; estas instalaciones reciben continuamente mantenimiento para brindar un servicio adecuado. Esto constituye una *fortaleza de alto impacto* para el Hotel.

### 2.2.3 Área Financiera

La política respecto a indicadores financieros del Hotel es completamente desconocida por los empleados. Los accionistas de acuerdo a su aporte de capital pueden acceder a un 80% de utilidades, la diferencia se capitaliza. Los ingresos anuales que actualmente percibe el Hotel son de USD 240.000 aproximadamente, constituyen un buen referente de la capacidad financiera que posee, dando lugar al incremento paulatino del patrimonio y las utilidades.

Actualmente el Hotel cuenta con un capital de trabajo de USD 361.265, del cual el 75% corresponde a aportaciones de sus accionistas y el 25% proveniente de terceros, es decir tiene endeudamiento de 90.319,25 USD.

**TABLA No. 13**

#### CONFORMACION DEL CAPITAL DEL HOTEL

Fuente	% Aportación	Inversión
Aportación Accionistas	75,00%	\$ 270.948,75
Endeudamiento	25,00%	\$90.316,25
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>\$361.265</b>

Estos recursos se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

**TABLA No. 14**  
**ACTIVOS DEL HOTEL**

ACTIVOS	VALOR
<b>Área Operativa</b>	
Terreno	90.000,00
Edificio	100.000,00
Maquinaria y Equipo	10.690,00
Muebles para las Habitaciones	40.275,00
Menaje para las habitaciones	6.525,00
<b>Área Administrativa</b>	0,00
Maquinaria y Equipo	835,00
Equipo de Computación	2.400,00
Muebles de oficina y recepción	2.910,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>353.635,00</b>

Fuente: Hotel Caída del Sol

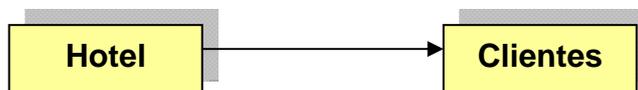
### **CONNOTACION GERENCIAL**

Por los antes indicado se puede mencionar que el nivel de rentabilidad que tienen el Hotel son altos, han permanecido estables lo cual constituye una *fortaleza de alto impacto*.

#### **2.2.4 Área Comercialización**

El proceso de comercialización que actualmente maneja el Hotel Caída del Sol lo realiza a través de dos canales que se detallan a continuación:

El Canal 1 también llamado **canal directo**, no tiene ningún nivel de intermediación, Consiste que el hotel vende los servicios de alojamiento directamente a los consumidores:



El Canal 2 tiene un nivel, en mercados de consumidores finales, este nivel es normalmente un **minorista**, por lo que el hotel otorgará la venta de los servicios de alojamiento a una agencia de viaje y a su vez esta los vende o les promociona a los clientes.



### CONNOTACION GERENCIAL

Dentro del Hotel no se lleva a cabo un sistema de postventa hacia los clientes, que permitan evaluar el nivel de satisfacción de los clientes y ofrecer posteriormente nuevos servicios; considerándose como una *debilidad de alto impacto*.

## 2.3 ANALISIS SITUACIONAL

### 2.3.1 Análisis FODA

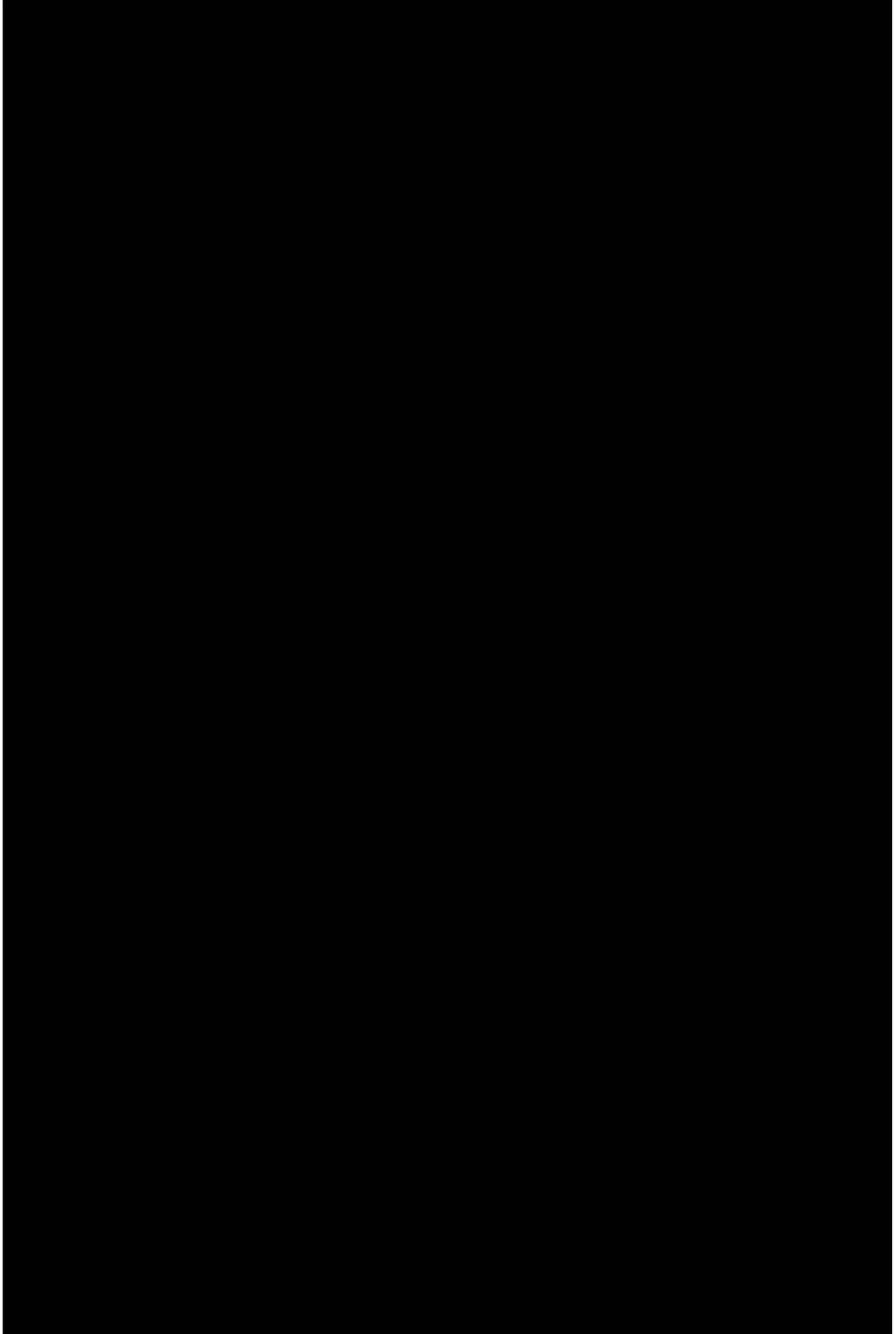
#### 2.3.1.1 Análisis Externo

La cuantificación del puntaje en el Análisis Externo, se realizará sobre la base de los siguientes valores:

IMPACTO	
5	ALTO IMPACTO
3	MEDIO IMPACTO
1	BAJO IMPACTO

CALIFICACION	
1	AMENAZA MAYOR
2	AMENAZA MENOR
3	OPORTUNIDAD MENOR
4	OPORTUNIDAD MAYOR

## MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS



### 2.1.1.2 Análisis Interno

La cuantificación del puntaje en el Análisis Interno, se realizará sobre la base de los siguientes valores:

IMPACTO	
5	ALTO IMPACTO
3	MEDIO IMPACTO
1	BAJO IMPACTO

CALIFICACION	
1	DEBILIDAD MAYOR
2	DEBILIDAD MENOR
3	FORTALEZA MENOR
4	FORTALEZA MAYOR

### MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS

	FORTALEZAS	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
1	Adecuadas medidas de seguridad, las cuales contribuyen a preservar y cuidar le medio ambiente, evitando la contaminación.	5	0,08	4	0,32
2	El Hotel dispone de amplias y adecuadas instalaciones para la entrega del servicio.	5	0,08	4	0,32
3	Buen nivel de rentabilidad.	5	0,08	4	0,32
4	Conocimiento del negocio y mercado.	5	0,08	4	0,32
5	Experiencia y estabilidad en los trabajadores.	3	0,05	3	0,15
6	Servicios personalizados.	5	0,08	3	0,24
7	Seguridad de los clientes en el Hotel.	3	0,05	3	0,15
	<b>DEBILIDADES</b>				0
1	Clientes insatisfechos con el servicio brindado, riesgo de perder clientes.	5	0,08	1	0,08
2	Personal no involucrado en las actividades o funciones asignadas.	5	0,08	1	0,08
3	El Hotel no cuenta con un sistema de postventa para los clientes, que permitan evaluar el nivel de satisfacción y promocionar nuevos servicios.	5	0,08	1	0,08
4	No existe total participación de los trabajadores vinculados a la Gestión y Eficiencia.	3	0,05	2	0,1
5	Estimulación Salarial Insuficiente.	3	0,05	2	0,1
6	Gestión de venta limitada.	5	0,08	1	0,08
7	El personal no se siente motivado y comprometido con la empresa.	3	0,05	2	0,1
8	Desconocimiento de los clientes internos acerca de la filosofía corporativa del Hotel	3	0,05	2	0,1
	<b>TOTAL EVALUACION AMBIENTE INTERNO</b>	<b>63</b>	<b>1,0</b>	<b>37,0</b>	<b>2,5</b>

### 2.3.2 Matrices de Evaluación y Diagnóstico

Las matrices de evaluación y diagnóstico es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

La Ponderación del Impacto para la formulación se aplicará bajo los siguientes parámetros:

IMPACTO	
5	ALTO IMPACTO
3	MEDIO IMPACTO
1	BAJO IMPACTO



### 2.3.2.1 Matriz de Aprovechabilidad

		OPORTUNIDADES								TOTAL	PRIORIDADES
		O1: Asamblea Nacional Constituyente promueve un mayor apoyo al ámbito turístico y generación de adecuadas estrategias para incentivar al desarrollo del turismo interno del país en la.	O2: Existencia de Leyes y Organismos de Control estimulan el desarrollo de actividades turísticas, generando mayor confianza a los consumidores.	O3: Ingresos de capitales al país, producto de las remesas provoca la reactivación del aparato productivo y comercial; así como también incrementa la solvencia económica de los clientes para acceder a servicios ofrecidos por el Hotel.	O4: Herramientas tecnológicas permiten optimizar recursos y la entrega de un adecuado servicio, que satisfaga satisfactoriamente las necesidades de los clientes.	O5: Incentivo a realizar innovaciones continuas en el servicio, mejoras en la calidad, para satisfacer las necesidades de los clientes, las cuales son cada vez más exigentes.	O6: Buenas relaciones de negocios con los proveedores, en cuanto a garantía de productos, formas de pago y con servicio de postventa.	O7: Crecimiento sostenido del turismo en los últimos años.	O8: Inversión en infraestructura (vialidad, servicios básicos, edificaciones, etc.) en la Provincia de Esmeraldas.		
FORTALEZAS	F1: Adecuadas medidas de seguridad, las cuales contribuyen a preservar y cuidar le medio ambiente, evitando la contaminación.	3	5	1	1	1	1	5	1	18	6
	F2: El Hotel dispone de amplias y adecuadas instalaciones para la entrega del servicio.	1	3	3	5	5	3	5	5	30	1
	F3: Buen nivel de rentabilidad.	1	1	5	3	5	3	5	3	26	2
	F4: Conocimiento del negocio y mercado.	1	3	3	3	3	3	5	3	24	3
	F5: Conocimiento del negocio y mercado.	1	1	1	3	5	1	3	3	18	5
	F6: Servicios personalizados.	1	1	1	5	5	3	3	1	20	4
	F7: Seguridad de los clientes en el Hotel.	1	3	1	3	3	1	1	3	16	7
	<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>23</b>	<b>27</b>	<b>15</b>	<b>27</b>	<b>19</b>	-	-
<b>PRIORIDADES</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	-	-	

### 2.3.2.2 Matriz de Vulnerabilidad

		DEBILIDADES								TOTAL	PRIORIDADES
		D1: Clientes insatisfechos con el servicio brindado, riesgo de perder clientes.	D2: Personal no involucrado en las actividades o funciones asignadas.	D3: El Hotel no cuenta con un sistema de postventa para los clientes, que permitan evaluar el nivel de satisfacción y promocionar nuevos servicios.	D4: No existe total participación de los trabajadores vinculados a la Gestión y Eficiencia.	D5: Estimulación Salarial Insuficiente.	D6: Gestión de venta limitada.	D7: El personal no se siente motivado y comprometido con la empresa.	D8: Desconocimiento de los clientes internos acerca de la filosofía corporativa del Hotel		
AMENAZAS	A1: Falta de incentivos y difusión dentro del país al desarrollo de la actividad turística.	3	1	1	1	1	3	1	1	12	9
	A2: Inestabilidad de costos de producción afectan al precio de venta.	3	1	1	3	3	1	1	1	14	7
	A3: Costo financiero alto y riesgoso al querer acceder un préstamo bancario.	1	1	1	5	1	1	1	1	12	10
	A4: Nivel de ingresos bajos, limita la capacidad adquisitiva de la población.	3	1	3	3	1	1	1	1	14	5
	A5: Limitación de consumo para los clientes, los mismos pueden satisfacer únicamente sus necesidades básicas y privarse del consumo de productos o servicios suntuarios.	3	1	3	3	3	1	1	1	16	4
	A6: El desempleo incrementa la inseguridad en el país, producto de la escases de fuentes de trabajo.	5	3	1	1	1	1	1	1	14	8
	A7: Inestabilidad política y social del país genera mala imagen a nivel internacional, alejando la inversión extranjera e impidiendo el incremento de vitas de turistas extranjeros al país por temor la inseguridad.	3	1	1	1	1	3	1	3	14	6
	A8: Los bajos niveles de ingresos de la población, limita el desarrollo de la actividad turística en el país.	3	3	3	1	3	1	1	1	16	3
	A9: Aumento del analfabetismo en el Ecuador provoca una aumento en el índice del desempleo, por tanto los ingresos de la población destinados al turismo son imitados.	1	1	1	1	1	1	1	1	8	12
	A10: Gran variedad de servicios sustitutos en el mercado.	1	1	5	5	1	5	5	3	26	1
	A11: Alta competencia internacional.	1	1	3	3	1	5	3	3	20	2
	A12: Presencia de fenómenos naturales.	3	1	1	1	1	1	1	1	10	11
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>28</b>	<b>18</b>	<b>24</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	-	-	
<b>PRIORIDADES</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	-	-	

## MATRIZ DE ESTRATEGIAS (OFENSIVAS, DEFENSIVAS, RETROALIMENTACION Y SUPERACION)

		FACTORES EXTERNOS						
		FORTALEZAS			DEBILIDADES			
		F2: El Hotel dispone de amplias y adecuadas instalaciones para la entrega del servicio.	F3: Buen nivel de rentabilidad.	F4: Conocimiento del negocio y mercado.	D1: Clientes no satisfechos completamente con el servicio brindado, riesgo de perder clientes.	D4: No existe total participación de los trabajadores vinculados a la Gestión y Eficiencia.	D3: El Hotel no cuenta con un sistema de postventa para los clientes, que permitan evaluar el nivel de satisfacción y promocionar nuevos servicios.	
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	O5: Incentivo a realizar innovaciones continuas en el servicio, mejoras en la calidad, para satisfacer las necesidades de los clientes, las cuales son cada vez más exigentes.	O5/F2: Realizar un continuo mantenimiento, reparación, y remodelación de la planta hotelera.	O5/F3: Trabajar por el mejoramiento de los servicios que actualmente se ofrece, realizando nuevas inversiones.	O5/F4: Continuar con en aumento constante del producto que oferta la empresa, logrando una mayor competitividad a través de un incremento mayor del nivel de profesionalidad, calidad de los servicios, confort de la planta hotelera y la oferta de nuevos servicios.	O5/D1: Implementar un servicio de calidad y mantener una retroalimentación del servicio que garantice la satisfacción del turista.	O5/D4: Ofrecer estabilidad laboral y crecimiento personal y profesional.	O5/D3: Realizar con eficiencia la gestión de los Servicios de seguridad que se ofertan.
		O7: Crecimiento sostenido del turismo en los últimos años.	O7/F2: Contratar una empresa de publicidad para que posicione la marca del servicio de la empresa.	O7/F3: Establecer Alianzas Estratégicas para la implementación de servicios complementarios (pesca, natación, tour, entre otros), explotando los atractivos que posee la Provincia de Esmeraldas.	O5/F4: Mediante la tendencia del mercado se puede ofrecer a los turistas una variedad de servicios.	O7/D1: Realizar una constante evaluación de los servicios que ofrecen en mercados turísticos internacionales y que sean demandados por los clientes para implementarlos en la empresa.	O7/D4: Aplicar un sistema de estimulación vinculado con los resultados alcanzados por los trabajadores de la Empresa.	O7/D3: Incrementar la participación de la entidad en el proceso comercial.
		O4: Herramientas tecnológicas permiten optimizar recursos y la entrega de un adecuado servicio, que satisfaga satisfactoriamente las necesidades de los clientes.	O4/F2: Establecer políticas de control de uso de recursos que permitan mejorar la relación Calidad-Precios, así como el nivel de Ofertas.	O4/D3: Garantizar la capacitación de todos los cuadros referente a mantener y afianzar el Aval, en la gestión de la Contabilidad y las Finanzas.	O4/F4: Mejorar la oferta gastronómica, confort habitacional, creando para ello una imagen en el ámbito internacional.	O4/D1: Desarrollar y perfeccionar un sistema de Gestión de la Calidad.	O4/D4: Desarrollar programas de capacitación para los trabajadores, alcanzando el nivel idiomático y técnico- profesional óptimos.	O4/D3: Aumentar la gestión de comercialización con nuevos productos, aprovechando el destino turístico de Atacames.
		A10: Gran variedad de servicios sustitutos en el mercado.	A10/F2: Adicionar nuevos atributos a las facilidades actuales que brindan los diferentes hoteles.	A10/F3: Crear un servicio diferenciado de alojamiento, el cual sea difícil para la incursión de la competencia.	A10/F4: Implementación de publicidad, ofertas y promociones para estimular a los turistas a la utilización del servicio.	A10/D1: Mantener una constante evaluación del servicio para que los clientes no se vayan a la competencia.	A10/D4: Crear una estructura organizativa que garantice: - Mayor participación del personal de la empresa en la Promoción y Comercialización. - Centralización y especialización del área de abastecimientos. - Tener reservas para los puestos claves, ampliando el perfil ocupacional. - Lograr más especialización del personal relacionado con los cobros para mejorar la Gestión.	A10/D3: Aumentar la calidad y cantidad de actividades recreativas y culturales, valorando además las opciones que se ofertan en Atacames y que aun no se explotan.
	A11: Alta competencia internacional.	A11/F2: Brindar nuevos servicios que sean demandados en el mercado internacional.	A11/F3: Utilizar mecanismos financieros (Créditos Bancarios y Comerciales), que permitan enfrentar las obligaciones para garantizar nuevas ofertas de servicios de iguales condiciones que los ofrecidos en el mercado internacional.	O11/F4: Incentivar y motivar a los turistas mediante publicidad el conocer y elegir lo nuestro.	A11/D1: Implementar sistemas de calidad internacionales que permitan competir.	A11/D4: Aplicar un sistema de estimulación que propicie la motivación y la lealtad de los trabajadores con la empresa.	A11/D3: Implementar una página Web de la empresa, para promocionar los servicios que brinda el Hotel al exterior.	
	A8: Los bajos niveles de ingresos de la población, limita el desarrollo de la actividad turística en el país.	A8/F2: Establecer servicios dirigidos a diferentes segmentos de mercado, con la finalidad de captar y satisfacer necesidades a distintas clases de clientes.	A8/F3: Establecer servicios diferenciados para satisfacer necesidades de varios segmentos de mercado.	A8/F4: Evaluar continuamente las capacidades y potencialidades que existen en la empresa para la comercialización del producto turístico.	A8/D1: Realizar una investigación de mercados a fin de evaluar el nivel de satisfacción de los usuarios.	A8/D4: Establecer políticas de regulación mediante el involucramiento de directo con la empresa.	A8/D3: Realizar una mayor gestión de ventas, coordinando con los organismos de la comunidad, actividades culturales y recreativas.	

### 2.3.2.3 Matriz General Electric

		FUERTE (4,00 - 3,00)	PROMEDIO (3,00 - 2,00)	DEBIL (2,00 - 1,00)
<b>Resultados Ponderados de la Matriz de Evaluación Externa</b>  ALTO (3,00 - 4,00)  MEDIANO (2,00 - 3,00) <b>2,1</b>  BAJO (1,00 - 2,00)	I Crecza y desarróllese	II Crecza y desarróllese	III Persista o Resista	
	IV Crecza y desarróllese	V Persista o Resista	VI Coseche o Elimine	
	VII Persista o Resista	VIII Persista o Resista	IX Persista o Resista	

**2,5**

**Resultados Ponderados de la Matriz de Evaluación Interna**

La matriz interna y externa se encuentra distribuida por zonas, al tener una puntuación de (2,50 : 2,1), el "Hotel Caída del Sol" se encuentra en la Zona V (color celeste), "**Persista o Resista**"; es recomendable aplicar estrategias intensivas de penetración de mercado, desarrollo de mercado o nuevos servicios.

- **Penetración de mercado**, esta estrategia busca el aumento de las ventas de los servicios actuales que ofrece el "Hotel Caída del Sol" en el mercado en el que se encuentra compitiendo actualmente. Lo que se puede desarrollara través de dos métodos:
  - Incremento de la cuota de mercado, quitándole clientela a la competencia, siendo está la estrategia más conveniente para el Hotel de acuerdo a sus capacidades actuales.
  - Desarrollar la demanda global a fin de que aumente el número de consumidores o la frecuencia de consumo, lo que resulta muy complejo y costoso de lograr.

- **Desarrollo de nuevos servicios**, consiste en aumentar las ventas a través del mejoramiento de los servicios actuales o realizando nuevas propuestas de servicios al mercado que actualmente el Hotel sé atendiendo.
- **Desarrollo de mercado**, está estrategia consiste en aumentar las ventas por medio de la introducción de los actuales servicios que ofrece el Hotel en nuevos mercados que no están cubiertos por la empresa. La más común aplicación de esta estrategia es a través de la incursión en nuevos segmentos de mercado.

Al ser buenas las perspectivas en este cuadrante es posible aplicar estrategias de integración, hacia atrás, hacia delante e integración horizontal; sin embargo considero que la estrategia que más le conviene al "Hotel Caída del Sol" en la actualidad es la de crecimiento integrado hacia arriba, puesto que el mismo intenta obtener el control de las fuentes de aprovisionamiento estratégicamente, lo que significa una fortaleza importante para el Hotel, al tener asegurado a los proveedores.

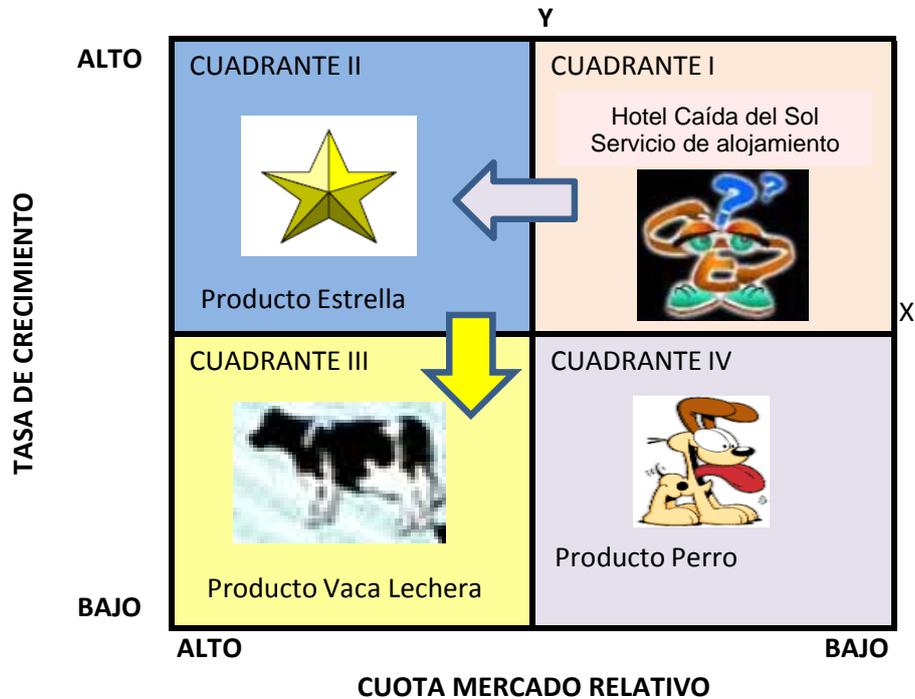
#### 2.3.2.4 Matriz BCG

La idea básica de la matriz BCG es que una empresa debe tener una cartera equilibrada de negocios en la que algunos generan más efectivo del que necesitan y que pueden utilizar para apoyar a otros negocios que necesitan más efectivo del que generan para desarrollarse y ser rentables.

El "Hotel Caída del Sol" ofrece el servicio integral de alojamiento diseñado con diferentes índices de crecimiento y niveles de participación en el mercado, lo que aporta al balance entre los flujos de capital.

Conocida con el nombre de matriz de portafolio o matriz de crecimiento-participación, la Matriz BCG es una herramienta utilizada para la asignación de

recursos entre productos con base en la participación relativa de mercado y la tasa de crecimiento del mismo.



Dentro de la matriz BCG el servicio de alojamiento que brinda el Hotel se encuentra en la siguiente categoría de productos:

- **Interrogantes:** Productos con débil cuota de mercado en un mercado de expansión rápida y que exigen liquidez importante para financiar el crecimiento.

Analizando la posición actual del Hotel Caída del Sol en el mercado, su tasa de crecimiento y de acuerdo a las definiciones señaladas anteriormente, se establece que la empresa tiene productos:



**INCOGNITAS O DOLEMAS:** Debido a que el servicio cuenta con una participación baja en el mercado pero con un potencial de crecimiento

elevado. Generalmente está constituido por los productos recientemente introducidos o que fueron introducidos con anterioridad pero que por algún motivo no alcanzaron una alta cuota de mercado

Por tanto es necesario realizar inversiones y aportes en este tipo de servicio, ya que pueden convertirse en servicios estrella lo más pronto, y en el corto plazo contribuirán al crecimiento de la empresa.

Esta matriz propone cuatro tipos de estrategias básicas, para definir cuál es la más apropiada, se debe considerar la posición relativa actual del producto en el mercado, así como su ciclo de vida, los recursos con que cuenta la empresa y por último las posibles reacciones de la competencia.

El enfoque de la matriz BCG propone cuatro tipos de estrategias, todas ellas en términos de cuota de mercado. Estas actuaciones estratégicas, que transmiten sus objetivos expresados en cuota de mercado, son cuatro:

- **Construcción.-** Hacer crecer la participación en el mercado de los productos interrogación, aun a costa de las utilidades a corto plazo.
- **Mantenimiento.-** Conservar la cuota de mercado, es la adecuada para productos que están en la etapa de madurez, es decir los productos vaca de efectivo y que tienen grandes cuotas de mercado relativas, ya que en esta etapa los hábitos de compra suelen ser más estables y difíciles de cambiar, y un intento de incrementar la cuota sería a expensas del resto de los consumidores.
- **Cosechar.** En este rubro lo que se busca es incrementar los flujos de efectivo en el corto plazo, aun a costa de los efectos negativos de largo plazo. Este objetivo es apropiado para los productos Perro, Interrogación y Vacas de efectivo débiles, cuyo futuro no es muy prometedor. Es la estrategia más apropiada para la gama de productos que tenga una reducida cuota de mercado en mercados de poco crecimiento.

- **Eliminación.**- Consiste en liquidar el producto, ya que los recursos podrán ser utilizados mejor en otra parte. Se deberá aplicar a aquellos productos de estrategia con una cuota de mercado inferior a la crítica.

En base a lo citado el Hotel Caída del Sol deberá adoptar estrategias de construcción (crear), que le permitan incrementar la cuota de participación de mercado, debido a que exigen una acción inmediata, aumentar la participación antes de que la tasa de crecimiento decaiga.

Así también se utilizarán estrategias de cosechar, que permitan incrementar los flujos de efectivo en el corto plazo; las estrategias deberán ser combinadas adecuadamente para que permitan incrementar la cuota de participación de mercados al mismo tiempo en el que se incrementen los flujos de efectivo para la microempresa.